

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELU  
Lemminkäinen Infra Oy

Päivi Laine  
Markkinoinnin ja logistiikan  
suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2009

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous  
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja logistiikka  
Opinnäytetyön nimi: Sisäisen viestinnän suunnittelu.  
Lemminkäinen Infra Oy  
Tekijä: Päivi Laine  
Vuosi: 2009  
Sivumäärä: 41 + 25 liitesivua

### Tiivistelmä:

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Lemminkäinen Infra Oy:lle yhteiset sisäisen viestinnän käytännön pelisäännöt ja sisäisen viestinnän suunnitelma vuodeksi 2009. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Lemminkäinen Infra Oy. Kilpailustrategian jalkautus oli keskeinen osa Lemminkäinen Infra Oy:n vuoden 2009 sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Kilpailustrategia jalkautus haluttiin tehdä huolellisesti, koska hyväkään strategia ei toimi, jos se jää pelkästään strategian laatijoiden, yleensä ainoastaan ylimmän johdon tietoon.

Lemminkäinen Infra Oy:ssä vuonna 2008 tehty henkilöstökysely oli taustatutkimuksena suunnitelman laadinnassa niiltä osin, kun se käsitteli sisäistä tiedottamista ja esimiesvalmiuksia. Henkilöstökysely osoitti, että Lemminkäinen Infra Oy:n henkilöstö oli tyytymätön sisäiseen viestintään ja etenkin esimiesviestintään. Henkilöstökysely tehtiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Työn tuloksena saatiin laadittua jalkautussuunnitelma, jonka avulla varmistetaan se, että jokainen Lemminkäinen Infra Oy:n työntekijä tietää yrityksen kilpailustrategian, ja pystyy soveltamaan strategiaa omassa työssään. Jalkautussuunnitelma mahdollistaa sen, että strategia viestitään samalla tavalla koko yrityksen organisaatiossa.

Kilpailustrategian jalkautussuunnitelmaa voidaan jatkossa käyttää runkona yrityksen muidenkin sisäisten asioiden viestimiselle koko organisaatiossa.

Avainsanat: sisäinen viestintä, strategian viestintä, viestintä

Degree Program: Business Administration  
Program Division: Marketing and Logistic  
Title: The planning of the internal communication.  
Case Lemminkäinen Infra Ltd  
Author: Päivi Laine  
Year: 2009  
Number of pages: 41 + 25 pages of the appendix

Abstract:

The aim of the thesis was formulate to Lemminkäinen Infra Ltd common practical rules of internal communication and the plan of internal communication for the year 2009. The client of the examination work was Lemminkäinen Infra Ltd. In addition competitive strategy was created for year 2009 and implementation of it was on the focus area. Lemminkäinen Infra Ltd wanted to put special effort to implementation of competitive strategy, because either the good strategy will not work properly if only the strategy planners or leaders of the company know it.

At the year 2008 in Lemminkäinen Infra Ltd had made the enquiry for human resources. It was the background information for formulating the plan of the internal communication. The enquiry for human resources was using only in those part which deals with the internal information and the willingness of the management. The enquiry for human resources illustrated, that the employees of the Lemminkäinen Infra Ltd were not satisfied with the internal communication and especially the manager communication. The enquiry for human resources made for the quantitative research method.

The result of the work was the plan of the implementation, which secures that every employees of L Infra Ltd knows competitive strategy of the company, and is able to apply the strategy in their own daily work. The implementation plan made possible that the strategy was communicated the same way in the whole organization of the company.

The implementation of competitive strategy may be used as the base of other internal communication matters in the whole organization in the future.

Keywords: the internal communication, the strategy communication, the communication

1	JOHDANTO	1
2	LEMMINKÄINEN INFRA OY	2
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	5
3.1	Mitä on sisäinen viestintä?	5
3.2	Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät	7
3.3	Työyhteisöviestintä	8
3.3.1	Työviestintä eli operatiivinen viestintä	8
3.3.2	Perehdytys	9
3.3.3	Kehityskeskustelu	12
3.3.4	Palaute	15
3.4	Organisaatio- ja henkilöstöansioista viestiminen	16
3.4.1	Organisaatioviestintä	16
3.4.2	Yrityksen toiminta	18
3.4.3	Strategiaviestintä	21
3.5	Sisäisen viestinnän periaatteet	25
3.6	Viestintäkanavat	26
3.6.1	Viestintäkanavan määritelmä	26
3.6.2	Suullinen viestintä	28
3.6.3	Sähköinen viestintä	29
3.6.4	Kirjallinen viestintä	30
3.7	Viestinnän ongelmakohdat	31
4	SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELU	33
4.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet, toiminta-ajatus ja painopistealueet	33
4.2	Sisäisen viestinnän periaatteet	35
5	POHDINTA	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	
	Liite 1. Tiedote-malli	
	Liite 2. Nimitystiedote-malli	
	Liite 3. Arkiviestinnän pelisäännöt ja kilpailustrategian viestintäsuunnitelma 2009 (Liite on salainen toimeksiantajan pyynnöstä.)	

Sisäinen viestintä muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen, ja sisäisen viestinnän onnistuminen näkyy välittömästi yrityksestä ulospäin muokaten eri sidosryhmien käsitystä yrityksestä. Siukosaari (2002) esittää, että sisäinen viestintä sisältää yhteystoiminnan, tiedotuksen, sisäisen markkinoinnin, perehdyttämisen, luotauksen ja työtiedotuksen.

Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus yrityksen työntekijöiden motivaatioon, viihtyvyydelle, sitoutumiselle ja tuottavuudelle. ”Tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. Tieto ei lisää tuskaa vaan katkaisee huhuilta siivet ” (Tervola 2008). Sisäisen viestinnän tulee olla jatkuvaa ja suunniteltua. Suunnittelemla vältetään sisäisen viestinnän ongelmat ja puutteet. Sisäiselle viestinnälle on laadittava aikataulu, kuten muullekin yrityksen liiketoiminnalle. Viestinnälle tulisi laatia strategia, josta käy ilmi, mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle.

Sisäinen viestintä on jokaisen työntekijän asia työyhteisössä, koska olemme sosiaalisia ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenämme. Sisäisen viestinnän ilmasto koostuu esimiesviestinnästä, organisaation toimintatavoista ja työntekijöiden välisestä keskinäisviestinnästä. Johdon on sitouduttava viestintään, eikä sitä saa jättää ainoastaan viestintähenkilöiden vastuulle.

Myöskään yrityksen strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Strategiaviestinnällä vaikutetaan jokaisen oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä strategian toteutumiseen käytännön työssä.

Opinnäytetyöni aihe on sisäinen viestintä, ja sisäisen viestinnän pelisääntöjen ja suunnittelun case-esimerkkinä käytän Lemminkäinen Infra Oy:tä. Lemminkäinen Infra Oy:ssä on vuonna 2009 sisäisen viestinnän suunnitelman painopiste strategian jalkauttaminen sisäisesti. Lemminkäinen Infra Oy:n sisäisen viestinnän suunnitelma, pelisäännöt ja strategian jalkautussuunnitelma vuodelle 2009 ovat liittees-

sä 3. Liite 3 on salainen toimeksiantajan pyynnöstä. Viestintä jaetaan ulkoi- seen ja sisäiseen viestintään, ja keskityn työssäni nimenomaan yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään.

Sisäisen viestintäsuunnitelman tavoite strategian jalkautukselle on saada strategia mahdollisimman hyvin käyttöön yrityksessä. Tavoitteena on saada organisaation jäsenet innostumaan strategiasta, jotta he kokisivat sen myös mielekkääksi ja uskottavaksi. Hyvin sisäistetty strategia edesauttaa yrityksen johdon haluaman muutoksen syntymistä. Ilman hyvin suunniteltua ja toteutettua jalkauttamista toivottua lopputulosta ei synny. Tavoitteena on saada strategia toteutumaan ja lisäksi luoda kunnollinen suunnitelma sen jalkauttamiseen.

Sisäinen viestintä isossa, useasta eri liiketoiminta-alueesta muodostetussa organisaatiossa on haasteellista. Yhtenäisiä käytäntöjä ei ole vielä muodostunut, yhteiset ohjeistukset puuttuvat ja henkilöstön tavoittamiseen tarvittavat kanavat pitää miettiä. Sisäisen viestinnän pelisääntöjen avulla yhtenäistetään Lemminkäinen Infra Oy:n henkilöstön käytäntöjä hoitaa sisäistä viestintää. Strategian jalkauttamisprosessissa mietitään kohderyhmät ja kanavat, joilla kohderyhmät parhaiten tavoitetaan. Näitä strategian jalkauttamissuunnitelman kohderyhmiä ja kanavia voidaan käyttää pohjana myös muissa sisäisen viestinnän projekteissa. Strategian jalkauttamisprosessin resurssien ja vastuiden toteutussuunnitelmaa voidaan hyödyntää myöhemmin Lemminkäinen Infrassa, kun suunnitellaan muita sisäisen viestinnän kampanjoita tai ohjeita. Strategian jalkautussuunnitelman perusrunkoa voidaan käyttää jatkossa myös muiden yrityksen yhteisten asioiden sisäisen viestinnän mallina ja suunnittelun apuna.

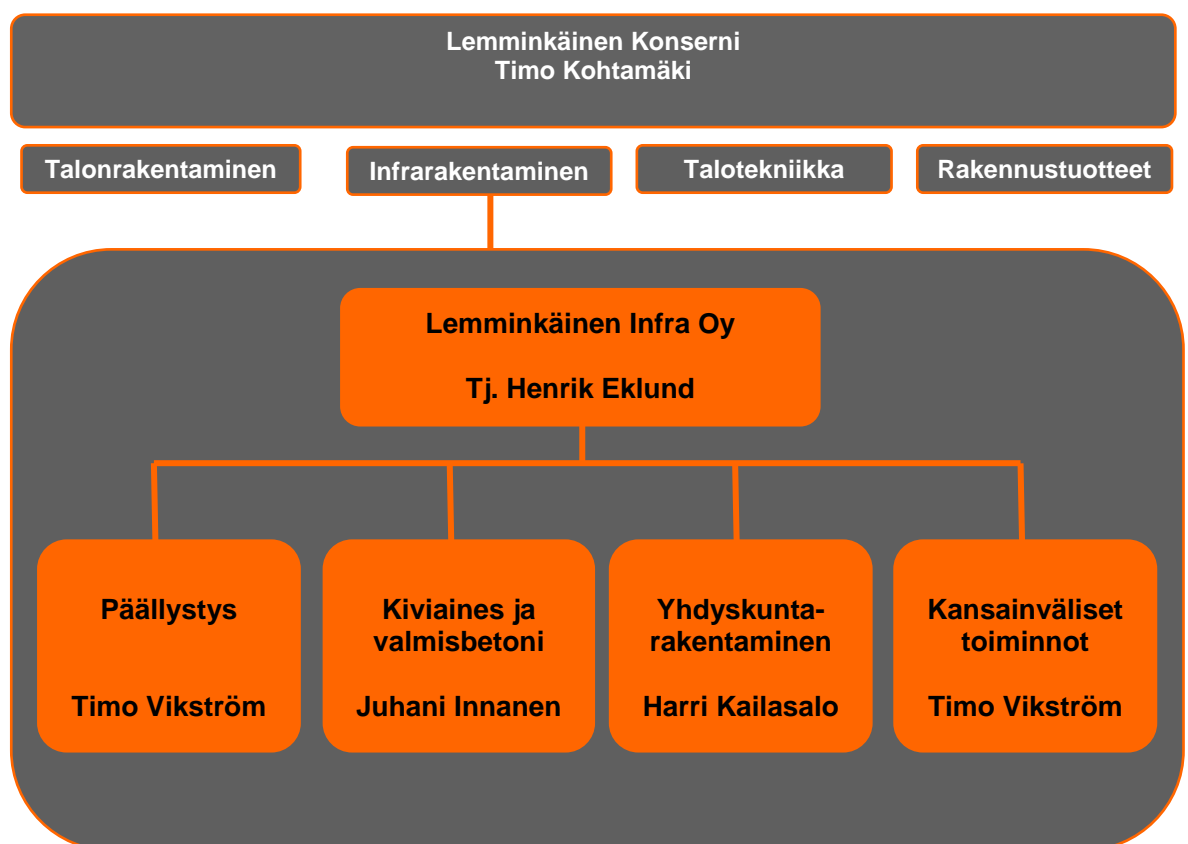
## 2 LEMMINKÄINEN INFRA OY

Lemminkäinen Infra Oy kuuluu Lemminkäinen-konserniin. Lemminkäinen-konserni organisoitiin uudelleen vuoden 2008 alusta. Konsernin muodostavat neljä toimialuetta: Lemminkäinen Talo, Lemminkäinen Rakennustuotteet, Tekmanni ja Lemminkäinen Infra. (Yritysesittely 2008, Lemminkäinen Oyj.)

Lemminkäinen Infra Oy:n muodostavat päällystys- ja kiviainestoiminta, Lemconin yhdyskuntarakentaminen ja Forssan Betonituote Oy. Lemminkäinen-konsernin rakenne ja Lemminkäinen Infran organisaatio on esitetty kuviossa 1. Lemminkäinen Infra on tie-, katu- ja rataverkoston rakentamiseen ja ylläpitoon sekä kallio-, insinööri- ja pohjarakentamiseen keskittyvä yritys. Yritys harjoittaa omaa asfaltti-, valmisbetoni- ja kiviainestuotantoa. (Yritysesittely 2008, Lemminkäinen Oyj.)

Lemminkäinen Infra Oy toimii Suomen lisäksi Baltiassa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa ja Venäjällä. Suomessa yrityksellä on noin 30 ja muissa maissa yhteensä kahdeksan toimipistettä. (Yritysesittely 2008, Lemminkäinen Oyj.)

Infrarakentamisen liikevaihto vuonna 2008 oli 902,8 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta 54 % tuli Suomesta, 30 % muista Pohjoismaista, 14 % Baltian maista ja 2 % Venäjältä. Toimialan liikevoitto vuonna 2008 oli 30,7 miljoonaa euroa. (Yritysesittely 2008, Lemminkäinen Oyj.)



KUVIO 1. Lemminkäinen - konsernin rakenne ja Lemminkäinen Infra Oy:n organisaatiokaavio (Yritysesittely 2008. Lemminkäinen Infra Oy)

Lemminkäinen Infrassa työskentelee yhteensä arviolta 3 500 henkilöä, joista ulkomailla toimii lähes puolet. Toimihenkilöitä heistä on suunnilleen 900, joista Suomessa työskentelee lähes 500. Työntekijöitä on yli 2 500, ja heistä noin 1 800:n toimipaikka on Suomi. Työntekijöiden määrä vaihtelee vuodenajan mukaan, koska suurin osa työntekijöistä toimii yrityksen asfalttituotannossa, joka on kausiluontoista työtä. Työt keskittyvät huhtikuulta marraskuulle. (Lemminkäinen Oyj.)

Lemminkäinen Infra Oy on uusi yritys, ja se on perustettu useista ennen erillään toimineista yksiköistä eikä sillä ole ollut yhteistä historiaa eikä strategiaa. Ylin johto on laatinut yritykselle vuoden 2008 aikana yhteisen strategian. Strategiaa kirkastetaan ja jalostetaan yhdessä yhteistyökumppanin kanssa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman kiteytetty ja selkeä kilpailuedun tuoja ja yrityksen kilpailukyvyyn parantaja. Yhteistyökumppanin kanssa mietitään strategian jalkauttamisen keinot eri kohderyhmille, jotta jalkautusprosessi saataisiin mahdollisimman hyvin viestittyä omalle henkilökunnalle.

Useimmille yrityksille strategian implementointi tuottaa ongelmia. ”Yhdeksän kymmenestä yrityksestä, jotka ovat tyytyväisiä strategioihinsa, ovat tyytymättömiä niiden käytännön toteutukseen”, Robert S. Kaplan 2007. (Manifesto Consulting Oy.) Lemminkäinen Infra Oy:ssä halutaan välttää tämä ongelma, että hyvä strategia jää vain ylimmän johdon ja korkeintaan keskijohdon tietoisuuteen. Siksi viestintäsuunnitelma tehdään huolellisesti ja sen sisältöä ja resursseja mietitään tarkasti, jotta toimenpiteet olisivat mahdollisimman toimivat ja tehokkaat jokaisessa kohderyhmässä.

Lemminkäinen Infra Oy:ltä puuttuu yhteinen sisäisen viestinnän suunnitelma ja sisäisen viestinnän toteuttamisen pelisäännöt. Lemminkäinen Infra Oy:ssä halutaan yhtenäistää sisäisen viestinnän toimintaa ja siksi laaditaan ohjeistus käytännön toiminnalle ja viestinnän toteutukselle yleisissä kaikkia koskeavissa asioissa, kuten perehdyttämisessä, henkilöstön muistamisessa ja kehityskeskusteluissa. Strategian jalkautus on viestintäsuunnitelman painopiste vuodelle 2009 yhdessä esimiesviestinnän parantamisen kanssa. Kun strategia on tarpeeksi innostava ja jalkautukseen on käytetty riittävästi oikeanlaisia resursseja, voi jokainen työntekijä organisaation kaikilla tasoilla ymmärtää ja allekirjoittaa strategian sekä taistella



yhteisten tavoitteiden eteen. Lemminkäinen Infra Oy:ssä halutaan laatia kunollinen suunnitelma strategian jalkauttamisesta omalle henkilöstölle läpi koko organisaation. Oman henkilökunnan jalkautusprosessin jälkeen tehdään strategian jalkauttamisen markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, joka kohdistuu yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin, joita ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja opiskelijat.

### 3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Keskityn tässä luvussa aluksi sisäisen viestinnän määrittelyyn ja sen keskeisiin tehtäviin työyhteisössä. Seuraavaksi käsittelen työyhteisöviestintää, joka sisältää perehdyttämisen, kehityskeskustelun ja palautteen antamisen työpaikalla. Tämän jälkeen keskityn organisaatio- ja henkilöstöansioiden viestintään. Organisaatio- ja henkilöstöansioita ovat yrityksen toiminta ja strategiaviestintä. Lopuksi selvittelen sisäisen viestinnän periaatteita, eri viestintäkanavia ja viestinnässä esiintyviä ongelmakohtia.

#### 3.1 Mitä on sisäinen viestintä?

Sisäiseen viestintään liittyy erilaisten aiheiden viestintää, eri viestintäkanavia ja monenlaisia ongelmia. Sisäinen viestintään kuuluu kaikki se tiedonkulku ja vuorovaikutus, joka tapahtuu yrityksen tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Viestintä ilmapiiriin luomiseen yrityksessä vaikuttavat sekä virallinen että epävirallinen sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä onkin laajempi käsite kuin sisäinen tiedottaminen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Epävirallista viestintää käydään taukahuoneissa, tupakkapaikoilla, käytävillä ja työkavereiden huoneissa, kotona ja ystäväpiirissä. Ihmiset hengittävät sen avulla. Johdon on hyvä sisäistää epävirallisen viestinnän tärkeys ja kehittää yrityskulttuuria sellaiseksi, että epäviralliselle viestinnälle on oma paikkansa yrityksessä. Yritysjohdon toiminta vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja sen myötä epävirallisen viestinnän sisältöön ja sävyyn. Epävirallisia keskusteluja käydään myös organisaatio-

tion ulkopuolella, jolloin sisäinen viestintä onkin osa ulkoista viestintää. (Loh-taja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.)

Sisäisen viestinnän onnistuminen ja epäonnistuminen näkyy Siukosaaren mukaan välittömästi työyhteisön toiminnassa ja ilmapiirissä. Hyvin hoidettuna viestintä motivoi ja sitouttaa henkilöstön sekä parantaa tehokkuutta. Laiminlyödyn viestinnän vaikutus on negatiivinen kaikissa niissä osa-alueissa, jotka ovat toimivan yrityksen kivijalkana. (Siukosaari 2002, 65.)

Siukosaari korostaa, että sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Sisäiseen viestintään kuuluu Siukosaaren mukaan yhteystoiminta, tiedotus, sisäinen markkinointi ja sisäinen luotaus. Sisäinen luotaus on lähinnä kuuntelemista, ja se antaa johdolle tietoa siitä, mitä henkilöstö todella ajattelee. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työtiedotus ovat myös sisäisen viestinnän tehtäväkenttää. (Siukosaari 2002, 65.)

Sisäisellä viestinnällä on oleellinen osa myös ulkoisen viestinnän onnistumisessa, koska sisäinen viestintä muodostaa yrityksen viestinnän ytimen, jonka ympärille rakentuu ulkoinen viestintä. (Isohookana 2007, 221.)

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli johtamisessa ja esimiestyössä. Viestintätyytyväisyydestä näkee nimenomaan yrityksen johtamistyyliin ja se vaikuttaa sitä kautta viestinnän sisältöön. Johtamistyyllissä konkretisoituu johdon ja esimiesten viestintävalmius. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus yrityskuvaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Isohookana painottaa, että avoin vuorovaikutus on yrityksen toimivuuden ja hyvinvoinnin peruspilari. Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö tietää yrityksen historian, nykytilan ja vision. Kaikille tulee kertoa koko toimintaympäristö ja kuinka siinä toimitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi siten, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. (Isohookana 2007, 227.)

Isohookana toteaa, että johtajilla tulee olla aidosti kiinnostuneita ihmisistä, ei riitä, että osataan johtaa asioita. Ihmisten johtaminen on suurimmassa määrin vuoro-

vaikutusta ja me-henkeen voidaan vaikuttaa paljolti viestinnän keinoin. (Isohookana 2007, 227.)

Ilmoniemi sanoo Tervolan haastattelussa osuvasti hyvän syyn sille miksi sisäistä viestintää pitää olla yritysmaailmassa tieto ei lisää tuskaa, vaan katkaisee siivet huhuilta. (Tervola 2008, 18).

### 3.2 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät

Ikävalko mainitsee sisäisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi muutoksista informoinnin, jonka puitteissa myös tehdään kaikkein eniten laiminlyöntejä. Ikävalko listaa lisäksi sisäisen viestinnän keskeisiin tehtäviin seuraavat toiminnot kuten tiedottamisen yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöstöä kiinnostavista asioista, perehdyttämisen työhön ja työyhteisöön, sitouttamisen ja kiinnittämisen organisaatioon. Ikävalko mainitsee myös sisäisen viestinnän keskeisinä tehtävinä informoinnin ja keskustelun, jotka koskevat sekä yhteisiä asioita että kunkin henkilön omaa työtä kuten etenemistä, koulutusta ja tulostavoitteita. Myös sisäinen markkinointi on tärkeä voimavara tuotteita ja palveluita markkinoivalle yritykselle. Näiden lisäksi on yleinen vuorovaikutus ihmisten kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä. (Ikävalko 2001, 46.)

Sisäisen viestinnän tehtäviin Säterin ja Hosiokosken mukaan kuuluu seuraavat asiat kuten, päivittäisten, työtehtäviin liittyvien tietojen lähettäminen, vastaanottaminen, käsittely ja yhteisön sisäisen suhdetoiminnan ylläpitäminen. Lisäksi sisäisen viestinnän tehtäviä ovat organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen ja periaatteiden saattaminen kaikkien organisaatiossa toimivien henkilöiden tietoon. Säteri ja Hosionkoski mainitsevat vielä sisäisen viestinnän tehtäviksi organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamisen ja myönteisten arvojen vahvistamisen, työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen, konfliktien hoitamisen ja ehkäisemisen, ja siten myönteisen työilmapiirin kehittämisen ja vahvistamisen. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Isohookanan mukaan sisäisen viestinnän tehtäviä ovat toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon sitouttaminen ja, että henkilöstö sitoutuu ja motivoituu tavoitteisiin ja

tuloksekkaaseen toimintaan. Sisäisen viestinnän tehtävänä on lisäksi vaikuttaa jokapäiväiseen työnteon sujuvaan kulkuun, tiedottaa asioista ja vaikuttaa resurssien tehokkaaseen käyttöön. Isohookana toteaa vielä sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluvaksi sen, että sisäinen viestintä luo positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, ehkäisee ja hoitaa ristiriitatilanteita ja konflikteja ja vaikuttaa ja sitouttaa yrityskulttuuriin ja yritysidentiteettiin. Lisäksi sisäisen viestinnän tehtäväkenttää on brändiin ja yrityskuvaan vaikuttaminen ja tukea markkinointia ja markkinointiviestintää. (Isohookana 2007, 222.)

Isohookana toteaa, että sisäinen viestintä tai viestimättömyys muokkaa ulkopuolisten sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista sekä yrityksen tavasta toimia. (Isohookana 2007, 16.)

### 3.3 Työyhteisöviestintä

#### 3.3.1 Työviestintä eli operatiivinen viestintä

Juholinin mukaan työyhteisö ei ole nykyisin vain paikka ja olosuhteet elannon hankkimiselle, vaan siltä odotetaan yhteisöllisyyttä ja tukea oman ammatti-identiteetin rakentamiseen. Energisoivassa työyhteisössä ihmiset kokevat itsensä arvostetuiksi, luottavat toisiinsa, jakavat osaamista ja tukeutuvat kollegoihinsa. ”Tämän mahdollistaa esteetön ajantasaistiedon vaihdanta, rento tunnelma ja salliva ilmapiiri.” Energisoivaa työyhteisöä voidaan kuvailla muun muassa seuraavilla ominaisuuksilla: yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen ja vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä, jossa työyhteisön jäsenillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli. (Juholin 2008, 52.)

”Työyhteisöviestinnän uuden agendan avainsanoja ovat siis vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää.” (Juholin 2008, 61.)

Åberg kuvaa työviestinnän eli operatiivisen viestinnän viestinnäksi, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat hoitaakseen omat työnsä. Hänen mukaan tärkein työyhteisön kanava on oman esimiehen delegoimat työohjeet. Muita tärkeitä suoran yh-

teydenpidon kanavia Åbergin mielestä ovat osastokokoukset eli säännöllisesti kokoontuvat palaverit, muilta saadut työhön vaikuttavat ohjeet, joita antavat muun muassa työtoverit, alaiset ja esikuntien asiantuntijat ja tietoisuus, jolla saadaan nopeasti jaettua erikoisalan ydintieto, johon perehdyttämällä kirjallisesti kuluu paljon aikaa. Suoria yhteydenpitokanavia ovat myös ”Network”, joka perustuu ihmisten satunnaiseen tapaamiseen ja esimerkiksi kahvitauolla käytävään yleiseen keskusteluun, jonka aikana saattaa toisella osastolla työskentelevä henkilö keksiä luovan ratkaisun ongelmaan, luottamushenkilöt, jotka toimivat yhteytenä johdon ja ”lattiatason” välillä sekä yhteistyöelimet, kuten tuotantokomiteat tai tiedotustoimikunnat. Kaksi viimeksi mainittua eivät kuitenkaan ole osoittautuneet kovin toimiviksi ja viestinnällisesti tehokkaiksi. (Åberg 2003, 141–142.)

Välitettyä viestintää edustavat Åbergin mukaan atk:lta saatavat työhohjeet. Tämä on nopeasti kasvanut työviestinnän muoto. Välitettyä viestintää ovat puhelinneuvottelu, videoneuvottelu, muistiot, raportit, käsikirjat, kirjalliset toimintaohjeet, esitteet, mainokset ja hinnastot. Välitettyä viestintää ovat myös ilmoitustaulutiedotteet, kiertokirjeet, tiedotus- ja henkilöstölehti. Näiden hyvänä puolena on se, että viesti tavoittaa kohteensa samassa muodossa. Välitettyä viestintää on myös aloitetoiminta, joka on eräs työyhteisön palauteväylä. Aloitetoimintaan kannattaa laatia selkeät säännöt, nimetä vastuuhenkilöt ja aloitetoimikunta sekä palkita hyvät aloitteet. On tärkeää, että henkilöstö saa palautetta aloitteista ja mitä niille tapahtuu. (Åberg 2003, 142–144.)

Viestinnän tärkeä tekijä on tiedon kulku, jota usein syytetään, kun puolustaudumme saadessamme kritiikkiä tai vastatessamme kysymyksiin. Tietotulvan lisääntyessä vaaditaan ihmisiltä vastuuta omalta osaltaan tiedonvaihdannasta, joka on vastavuoroisuutta ja vuorovaikutusta. Passiivisesta seuraamisesta on siirryttävä reagoimiseen, hoksaamiseen. Voi, saa ja pitää reagoida. (Juholin 2008, 85.)

### 3.3.2 Perehdytys

Åberg antaa perehdyttämiselle uuden termin, kiinnittämisen. Kiinnittämisessä on Åbergin mukaan kaksi lajia riippuen siitä onko kysymyksessä koko työyhteisöön perehdyttäminen vai työhön perehdyttäminen. (Åberg 2003, 202.)

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä. Perehdyttämisessä päävastuu on aina lähimmällä esimiehellä. (Isohookana 2008, 237–238.)

Isohookana toteaa, että tulokkaalle ensimmäinen päivä on tärkeä ja se jää mieleen pitkäksi aikaa. Alkuaikana motivoitutaan ja luodaan yhteisöllisyyden tunne, siksi perehdyttäminen on suunniteltava huolellisesti ja siihen on varattava aikaa. Perehdyttäjien tulee olla motivoituneita ja osattava tehtävänsä. Perehdyttämisessä, jossa huomioidaan sekä tiedon jakaminen että motivointi ja sitouttaminen, saavutetaan pitkällä tähtäyksellä parhaat tulokset. (Isohookana 2008, 238–239.)

Siukosaari mainitsee, että uudelle henkilölle kaikki on uutta: ihmiset, talo ja työ. Tulija on esiteltävä talon avainhenkilöille taloontulopäivänä ja sitä seuraavina päivinä, mutta ei kuitenkaan liian laajalle joukolle kerrallaan eikä kaikille samana päivänä. (Siukosaari 2002, 96.)

Yrityksessä, jossa uusia tulijoita taloon on vuodessa kymmenkunta, saattaa perehdytysuunnitelman laatiminen olla paikallaan. Suunnitelman sisällöstä löytyy yleinen aikataulu perehdyttämiselle ja sen lisäksi jokaiselle tulijalle on laadittu myös henkilökohtainen perehdyttämisen aikataulu. Tulijalle voidaan nimetä tutor, joka on vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta ensimmäisten 3–6 kuukauden aikana. (Siukosaari 2002, 96.)

Juholin mukaan perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Tämän jaottelun mukaan Juholin asettaa perehdyttämiselle kriteereiksi prosessimaisuuden, jolloin asioita käydään läpi kuukausien ajan ja prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen, ja kokonaisuus on perehdytettävän tiedossa. Perehdyttämisen kriteereiksi Juholin mainitsee lisäksi vuorovaikutteisuuden. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa, että kaikesta voi kysyä ja kysymyksiä voi esittää ja keskusteluja käydä kaikkien henkilöiden kanssa, joista perehtyjä kokee olevan hyötyä itselleen. Kriteerejä ovat myös Juholinin mukaan yksilöllisyys eli ohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan ja se, että johto näkyy ja sitoutuu perehdyttämiseen, näin johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulijoita. Perehdyttämisen kriteereiksi Juholin asettaa lopuksi monien foorumien hyödyntämisen, joka tarkoittaa, että sama perehdytysaineisto

on saatavissa eri muodoissa, ja että sen sisällöstä voi keskustella eri henkilöiden kanssa. (Juholin 2008, 236–237.)

Siukosaari toteaa, että yhteisön johdon, esimiehen, talon viestinnän ja lähimpien työtovereiden on tunnettava vastuunsa perehdyttämisestä. Siukosaaren mukaan keskeisiä perehdyttämiskohteita ovat itse työ, jossa perehdyttäjänä työtoveri tai esimies, osasto, yksikkö, tiimi, näissä ryhmissä perehdyttäjänä toimii esimies tai vetäjä. Näiden lisäksi Siukosaari mainitsee keskeisiksi perehdytyskohteiksi yhteisön ja toimialan, joihin perehdyttää viestintäyksikkö. (Siukosaari 2002, 96.)

Åbergin mielestä perehdyttämiskohteisiin kuuluu myös uudelle paikkakunnalle muuttaneen perehdytys uuteen asuinympäristöönsä. Tulokas tarvitsee tietoja paikkakunnan kunnallisista palveluista, harrastusmahdollisuuksista ja erityispiirteistä. (Åberg 2003, 203.)

Åbergin mukaan henkilöstöyksikön ja yhteisöviestinnän luontevia koordinointialueita ovat seuraavat: profiloivan ja tiedottavan viestinnän linkittäminen työpaikkailmoitteluun ja yhteisöilmeen huomioon ottaminen työhönottohaastattelussa. Luontevia koordinointialueita ovat lisäksi profiloivan ja tiedottavan viestinnän linkittäminen perehdyttämiskoulutukseen ja fuusiotilanteiden henkilöstöviestintään. Luonteviksi koordinointialueiksi Åberg mainitsee vielä henkilöstöyksikölle ja yhteisöviestinnälle aineistojen tuottaminen työyhteisöön perehdyttämiseen. Edellisten lisäksi henkilöstöyksikön ja yhteisöviestinnän yhteistyöaluetta ovat sisäisten viestimien kuten henkilöstölehden tai intranetin käyttö jatkuvassa perehdyttämisessä ja yhteisöviestinnän luotaamien heikkojen signaalien viestiminen henkilöstöyksikköön sekä viestintäympäristön yleisestä kehityksestä informointi. (Åberg 2000, 209.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen erilliseen osaan. Nämä kaksi osa - aluetta ovat työyhteisöön perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen.

Åbergin mukaan työyhteisöön perehdyttämisessä on kyseessä työyhteisön yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Åbergin yleiset pelisäännöt, jotka kerrotaan työyhteisöön perehdyttämisessä, ovat seuraavat:

- talon ”viralliset normit”
- vallitsevat sopimukset ja määräykset

- tiedot itse työyhteisöstä, sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- noudatettavat työsäännöt
- selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja työyhteisön harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta
- henkilöstön kehittämisen muodot työyhteisössä: työnkierto, urakierto, koulutus, opiskelun tukeminen, opintomatkat
- henkilöstöpalvelut: terveydenhuolto, asuntokysymykset, työmatkat, lomamökit, harrastus- ja virkistystoiminta, kerhotoiminta, henkilöstön alennukset
- työturvallisuusasiat
- tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista työyhteisössä. (Åberg 2003, 202–203.)

Viestinnän kannalta tärkeitä perehdyttämiskeinoja ovat muun muassa työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdyttäväkoulutus ja perehdyttäjät, ensimmäinen työpäivä, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet, Tervetuloa taloon -opas ja henkilöstölehti sekä muut työryhmän jäsenet, joilta tulokas saa työryhmän epäviralliset normit. ( Åberg 2003, 204.)

Åberg toteaa työhön perehdyttämisen kohdistuvan muihinkin kuin tulokkaisiin ja se on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Kohteina ovat uusi tulokas, työkierrossa oleva, urakierrossa oleva, työmenetelmät tai työt muuttuvat tai työyhteisön tapa toimia muuttuu. ( Åberg 2003, 208.)

Työhön perehdyttämisen keinoiksi Åberg listaa muun muassa työnopastajat, kouluttajat, lähimmän esimiehen sekä uusiin tehtäviin liittyvän kirjallisen ja muun tukimateriaalin. ( Åberg 2003, 209.)

### 3.3.3 Kehityskeskustelu

Tässä luvussa tarkastelen kehityskeskustelun tavoitteita sekä sitä, kuinka kehityskeskusteluun valmistaudutaan. Lopuksi esittelen Siukosaaren käsityksen siitä, mitä onnistunut kehityskeskustelu edellyttää.



Siukosaari painottaa, että kehityskeskustelut ovat esimiehen ja oman työyksikön työtovereiden kanssa käytäviä säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja. Ne lisäävät tietoisuutta, ymmärrystä, hyväksymistä, arvostusta, työtyytyväisyyttä, työ- ja talohinkua ja parantavat työtuloksia. Siukosaari toteaa lisäksi, että kehityskeskustelussa puhutaan ja kuunnellaan sekä pyritään kehittämään esimiehen ja tuloksen tekijän välistä yhteistyötä ja työn tekoa koko työyksikössä. Kehityskeskustelussa arvioidaan molempien suorituksia, onnistumisia ja tavoitteiden saavuttamista omissa töissään, esimiehen kohdalla pääosin hänen esimiestyöstään. (Siukosaari 2002, 93.)

Kehityskeskustelussa on pääasiassa alaisen puheenvuoro, joten alaisen pitäisi olla enemmän äänessä kuin esimiehen. Keskustelu on tärkeintä, ja kirjalliset muihinpanot eivät ole itseisarvo vaan syntyvät mahdollisesti keskustelun ohessa. (Yli-Kokko 2005, 88.)

Yli-Kokon mukaan kehityskeskusteluja kannattaa käydä, koska ne luovat yhteistä kulttuuria, ja kasvattavat tavoitetietoisuutta, ja koska toiminnan suunnittelu tehostuu, ilmapiiri ja yhteishenki paranevat, henkilöstö sitoutuu paremmin ja on motivoituneempaa ja yhteisön kokonaisuuden ymmärtäminen paranee. (Yli-Kokko 2005, 83.)

Juholinin mukaan esimieheltä odotetaan vastausta kolmeen peruskysymykseen kehityskeskustelun aikana: mitä työntekijältä odotetaan, miten työntekijä on suorittanut työstään ja mikä on työntekijän rooli työyhteisössä (Juholin 2006, 169).

Kehityskeskustelusta tulee sopia hyvissä ajoin etukäteen, ja se on pidettävä Siukosaaren mukaan vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelu tulisi pitää ei kenenkään maalla, ei siis kummankaan työhuoneessa. Sen tulee olla kiireetön, ja lopetusajankohtaa ei pitäisi päättää etukäteen, vaan keskustelu loppuu, kun kaikki asiat on käsitelty. (Siukosaari 2002, 93–95.)

Yli-Kokon mielestä kehityskeskusteluja kannattaisi taas käydä mieluummin kaksi kertaa vuodessa kuin kerran vuodessa. Hän perustelee kommenttiaan sillä, että silloin sovitut asiat pysyvät paremmin esillä ja kaksi kehityskeskustelua vuodessa rytmittyy usein paremmin osaksi vuosikokonaisuutta. (Yli-Kokko 2005 83–84.)

Isohookanan toteaa, että kehityskeskusteluun tulee molempien osapuolien valmistautua huolellisesti. Esimies laatii etukäteen rungon käsiteltävistä asioista ja luovuttaa sen tarpeeksi ajoissa alaiselleen. Tilaisuuden ilmapiiriin tulisi olla rento, vapautunut ja tavoitteellinen. Molempien osapuolien tulee kuunnella toisen esittämiä mielipiteitä ja ajatuksia. Myönteisen ilmapiiriin luomiseen tulee molempien tietoisesti tehdä töitä. Tilaisuuden lopuksi esimies vetää keskustelun yhteen varmistakseen, että molemmat ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Keskustelu dokumentoidaan ja sovitaan jatkosta. (Isohookana 2007, 239–240.)

Kehityskeskustelun etukäteisvalmistautuminen pitää Juholinin mukaan sisällään muun muassa seuraavia asioita: tilaisuuden ajankohdan kertominen tulee riittävän aikaisin, 2–3 kuukautta etukäteen, tavoitteiden tarkentamisen, käsiteltävät asiat sekä erityiset keskustelunaiheet ja työnkuvan päivittämisen. (Juholin 2006, 170.)

Siukosaari esittää, että kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää seuraavia asioita:

- Puhutaan työstä, tavoitteista ja tuloksista ja onnistumisesta, ei henkilökohtaisuuksista.
- On sovittu yhteisesti suoritustasosta. Onko tieto myös siitä?
- Molemmilla on tiedot siitä, mitä on tehty ja missä ollaan. Onko tieto myös siitä, minne ollaan menossa?
- Puhutaan molempien asioista, myös esimiehen.
- Annetaan kiitosta ja rakentavaa palautetta puolin ja toisin.
- Tehdään kouriin tuntuja ja läheisiä kysymyksiä ja kuunnellaan vastauksia.
- Ei pyritä yllättämään, sillä yllätykset on jo kerrottu.
- On mietitty hyvä ohjelma keskustelulle ja viedään se yhdessä läpi. (Siukosaari 2002, 95.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on keskustelu, jolloin kysymyksiä tekevät ja vastauksia antavat molemmat osapuolet. Kunnon keskustelua ei synny, jos esimies kyselee ja alainen vastaa, vaan pahimmillaan tilanteesta muodostuu haastattelu tai huonossa ilmapiirissä kuulustelu. Avoimet ja neutraalit kysymykset takaavat avoimen ja vuorovaikutteisen keskustelun. Rajaavat ja neutraalit kysymykset vievät keskustelua oikeaan suuntaan, rajoittavat runsasta puhettulvaa sekä aktivoivat hiljaisempaa keskustelukumppania. Johdattelevia ja avoimia kysymyksiä tarvitaan,

jos toinen osapuoli välttelee tiettyä asiaa tai kannanottamista. Johdattelevilla ja rajaavilla kysymyksillä myös rajoitetaan kaikkein eniten vastaajan mahdollisuuksia vastata aidosti omien näkemysten mukaisesti. (Yli-Kokko 2005, 89–90.)

### 3.3.4 Palaute

Seuraavaksi tarkastelen palautteen antamista. Selvitän miksi palautetta on työyhteisössä annettava, kuinka sitä annetaan ja mikä on palautteen tavoite.

Jokainen haluaa palautetta työstään ja toiminnastaan. Tässä suhteessa pääjohtaja ei eroa päälliköstä, työnjohtajasta tai kesäharjoittelijasta. (Juholin 2006, 168.) Palaute on Juholinin mukaan olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä työyhteisön että yksilön kasvulle ja oppimiselle. Emme kehity, jos emme tiedä, missä olemme onnistuneet ja missä epäonnistuneet. (Juholin 2008, 243.)

Juholin toteaa, että palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa ovat mukana palautteen antaja ja vastaanottaja. Palautteen pyytäjän ja antajan roolit ovat hänen mielestään yhtä tärkeitä. (Juholin 2008, 243.)

Siukosaari mainitsee, että helppo palautteen anto perustuu omaan, välittömään, avoimeen ja ystävälliseen luonteeseen. Ellei näitä ominaisuuksia yhteisöjohtajalla ja esimiehillä ole, voidaan palautteen antamista yhteisössä opetella. (Siukosaari 2002, 68.)

Työyhteisössä kaikkien velvollisuus on antaa palautetta ja kaikkien on oikeus saada palautetta omasta panoksestaan. Kollegan antamaa palautetta arvostetaan eniten, koska sitä pidetään aitona ja rehellisenä. Tehokkainta palaute on, kun se annetaan kasvokkain suullisesti ja kahden kesken. (Yli-Kokko 2005, 73.)

Palaute voidaan antaa ja vastaanottaa vuorovaikutteisesti, kasvokkain tai puhelimitse. Välitetty palaute annetaan ja vastaanotetaan esimerkiksi kirjeenä, tekstiviestinä, pikaviestinä tai sähköpostina. (Juholin 2008, 244.)

Siukosaari toteaa että, palautteen sisältö voi olla kiittävää, täysin neutraalia mutta myös kriittistä, arvostelevaa. (Siukosaari 2002, 68.) Palautteen tavoitteena on palkita - vahvistaa myönteistä toimintaa tai käyttäytymistä. Informoida, tiedottaa ja tukea, että on toimittu oikeasuuntaisesti. Motivoida, kannustaa, rohkaista toimimaan samaan malliin. Ohjata – pitää toiminta ja käyttäytyminen päämäärätietoisesti suunnassa. Oppia – suunnata kehittyminen oikealle uralle. (Yli-Kokko 2005, 72.)

Palautteen annossa voidaan käyttää niin sanottua hampurilaismallia. Aloitetaan pohjaleivästä, jokaisessa palautteessa on jotain myönteistä. Tämän jälkeen tulee pihvi eli kielteinen palaute, ja palaute lopetetaan päällysleipään, eli lopuksi kerrotaan jotain kannustavaa, myönteistä, jonka voimalla henkilö jaksaa asian parissa työskennellä. (Yli-Kokko 2005, 74.)

Yli-Kokko vastaa kysymykseen ”Miten vastaanottaa palautetta?” seuraavasti: kuuntele asia loppuun, kerro oma näkemyksesi asiasta, mutta älä puolustele äläkä selittele, tunnusta oma vastuu, älä pakoile, pyri ymmärtämään palautteen antajan näkökulma asiasta ja taustalla olevasta kokonaisuudesta ja yhdessä sovitaan mitä asialle tehdään jatkossa ja mitä siitä seuraa. (Yli-Kokko 2005, 74.)

### 3.4 Organisaatio- ja henkilöstöansioista viestiminen

#### 3.4.1 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä tekee muut yrityksen toiminnot mahdollisiksi. Johtaminen, laskentatoimi, tuotannonjohto, henkilösuhteet, yritysdemokratia, markkinointi ja ostotoiminta eivät ole mahdollisia ilman viestintää. Viestinnän vähäisyys voi olla kielteisen mielialan tekijä ja puutteellisena ja virheellisenä viestintä voi aiheuttaa vääriä suorituksia. (Wiio 1994, 163.)

Wiio luokittelee organisaatioviestinnän Charles Reddingiä mukaillen tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään. Tehtäväviestintä liittyy organisaation varsinaiseen tehtävään, ylläpitoviestintä organisaation jatkuvuuden ylläpitoon ja

henkilöviestintä liittyy organisaation ihmissuhteisiin kuten työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Wiio 1994, 164.)

Åberg vastaa kirjassaan ”Viestintä – tuloksen tekijä” kysymykseen ”Miksi työyhteisössä viestitään?” seuraavasti:

- 1. Toimintaa tuetaan:** Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaalle.  
Tämä on tärkein työyhteisön viestinnän muoto. Jos tämä ”operatiivinen” viestintä ei toimi, ei sitä korvaa hyväkään suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus.
- 2. Työyhteisöä profiloidaan:** Viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö -, johtaja – ja palveluprofiili.
- 3. Informoidaan:** Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista.
- 4. Kiinnitetään:** Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhön ja työyhteisöönsä.
- 5. Ollaan vuorovaikutuksessa:** Ihmiset ovat sosiaalisia, ja viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

(Åberg 2003, 63.)

Åberg nimittää työyhteisöviestintää tulosviestinnäksi. Toiminnan tukeminen viestinnällä, miten profiloidaan, tiedotetaan ja kiinnitetään jäsenet työyhteisöön, vaikutetaan ratkaisevasti ja suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen. Kuviossa 4 on kuvattu Åbergin viestintäpizza, joka kuvaa Åbergin ajatusta viestinnän eri osa-alueista ja niiden sisällöstä.(Åberg 2003, 63.)

## TEHTÄVÄLÄHTÖINEN VIESTINTÄ



## ORGANISAATIOLÄHTÖINEN VIESTINTÄ

KUVIO 4. Åbergin viestintäpizza (Åberg 2006, 98)

### 3.4.2 Yrityksen toiminta

Yrityksen toimintaan liittyvää viestintää ovat sisäinen markkinointi, talousviestintä, muutosviestintä ja kriisiviestintä.

”**Sisäinen markkinointi** tarkoittaa pelkistetysti työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. markkinointia henkilöstölle tavoitteena työ- ja talohingun lisääminen ja tehokas työskentely yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Siukosaari 2002, 122.)

Siukosaari toteaa, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena on tietämyksen ja hyväksynnän kautta innostua työhön ja tuloksentekoon, halu henkilökohtaiseen onnistumiseen ja koko yhteisön menestymiseen. (Siukosaari 2002, 122.)

Sisäinen markkinointi on tärkeä voimavara yritykselle, joka markkinoi tuotteita, palveluita tai aatteita. Tehokas ulkoinen markkinointi edellyttää, että asiat hallitaan myös omassa piirissä. (Ikävalko 2001, 46.)

Sisäinen markkinointi on jatkuva toiminta- ja tapahtumaketju. Sisäisen markkinoinnin käytännön keinoja ovat tiedotustilaisuudet, palaverit ja keskustelut, koulutustapahtumat sekä kirjalliset keinot kuten sisäiset tiedotus- ja henkilöstölehdet, esitteet ja vuosikertomus. (Siukosaari 2002, 122–123.)

**Talousviestintä** on taloudesta kertomista. Työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksensä talousasioista, palkanmaksukyvyistä, työsuhteen pysyvyydestä, tuotteiden ja palveluiden menekistä ja toiminnan kannattavuudesta. Tulokseen perustuva kannustin ja palkitsemisjärjestelmä lisäävät henkilöstön kiinnostusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Taloudellisella menestyksellä on merkitystä myös yksilön urakehityksen kannalta. (Juholin 2006, 278.)

Isohookana toteaa, että oma henkilöstö tarvitsee tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, koska se vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Taloudellisesti hyvin pärjäävässä yrityksessä on motivoivaa työskennellä. (Isohookana 2007, 198.)

**Muutosviestintä** on Ikävalkon mukaan noussut sisäisen viestinnän yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Omaan työhön ja työpaikkaan koskettavista seikoista halutaan tieto nopeasti. Muutosviestintä on myös alue, jossa esiintyy eniten puutteita, laiminlyönnejä ja jopa tietoista vaikenemista. (Ikävalko 2001, 46.)

Muutokset voivat liittyä nykyhetkeen tai tulevaisuuteen eivätkä ne ole yleensä kertaluontoisia ja niiden merkitys on aina suhteellinen. Muutoksesta viestimiseen ei riitä pelkkä PowerPoint-esitys eikä tiedote, mitä suurempi muutos sitä enemmän tiedon ja keskustelujen tarve lisääntyy. Muutosviestinnässä on otettava huomioon työyhteisön tunnelma ja ihmisten tunteet sekä oletus siitä kuinka muutokseen oletetaan suhtauduttavan. (Juholin 2008, 125–126.)

Ikävalko toteaa, että viestinnän nyrkkisääntönä kannattaa pitää kolmen o:n politiikka: oitis, oikein ja oma – aloitteisesti. Lisäksi tarvitaan kolmea a:ta: aktiivisuutta,

ammattimaisuutta ja ajankohtaisuutta. On sovittava mitä kerrotaan, milloin ja kuinka usein, miten ja kuka tiedottaa, ja kenelle. (Ikävalko 2001, 113.)

Myönteisestä muutoksesta kertominen on helppoa, mutta siihenkin on syytä valmistautua. Muuten voi olla, että viesti ei mene perille halutussa muodossa tai se ei mene perille ollenkaan. Myönteinen uutinen voi kokea myös vastustusta tai sitä ei uskota todeksi. Uutisen kertomisessa on yleensä kyse uskottavuudesta tai asian painoarvosta. Uutisen tueksi on hyvä esittää taustatietoja ja vertailuja esimerkiksi koko toimialaan ja kertoa muutoksen todennäköisistä vaikutuksista mitä tapahtuu, jos muutos ei toteudukaan. (Ikävalko 2001, 118–119.)

Ikävistä asioista kertomisen paras vaihtoehto on henkilökohtainen vuorovaikutus. Vaikeisiin asioihin pitää suhtautua vakavasti, kertoa ne mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja keskustella asia loppuun asti, ettei jätä vastapuolta yksin kielteisten tunteidensa kanssa. (Ikävalko 2001, 120.)

Ikävissä asioissa kuten irtisanomisuhan alla olevat ihmiset odottavat, että heitä kuunnellaan aidosti. Kuulluksi tuleminen on ihmisarvoon liittyvä asia: jos minua kuunnellaan, olen arvokas ihminen. Helposti muodostuu tilanne, jossa alaiset edellyttävät henkilökohtaisuutta entistä enemmän, mutta esimiehen vetäytyvät kuoreensa. (Juholin 2008, 138.)

**Kriisiviestintä** on organisaatioviestinnän erikoistilanne. Yrityksessä voi tapahtua monenlaisia kriisejä joko sisäisiä tai ulkoisia arvaamattomia tapahtumia. Kriisiin voi laukaista jokin organisaation sisäinen tai ulkopuolinen tekijä, mutta itse kriisi liittyy usein organisaatioon yhdistyvään kielteiseen julkisuuteen, joka uhkaa organisaation mainetta ja sille tärkeiden tahojen luottamusta. (Isohookana 2007, 207.)

Yrityksen kriisi on myös siellä työskentelevien kriisi. Yksilötasolla se tarkoittaa esimerkiksi työsuhteen loppumista tai sen uhkaa ja siihen liittyvää epävarmuutta ja stressiä. (Isohookana 2007,2007)

Siukosaari toteaa, että kriisiviestinnän tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Viestinnän tulee olla oma – aloitteista, nopeaa ja sitä on oltava riittävästi. Yhteisön kriisiviestintäsuunnitelmassa tulee kartoittaa kaikki enemmän ja vä-



hemmän todennäköiset alueet ja aiheet, jotka saattavat aiheuttaa kriisiviestintän tarvetta. (Siukosaari 2002, 194–200.)

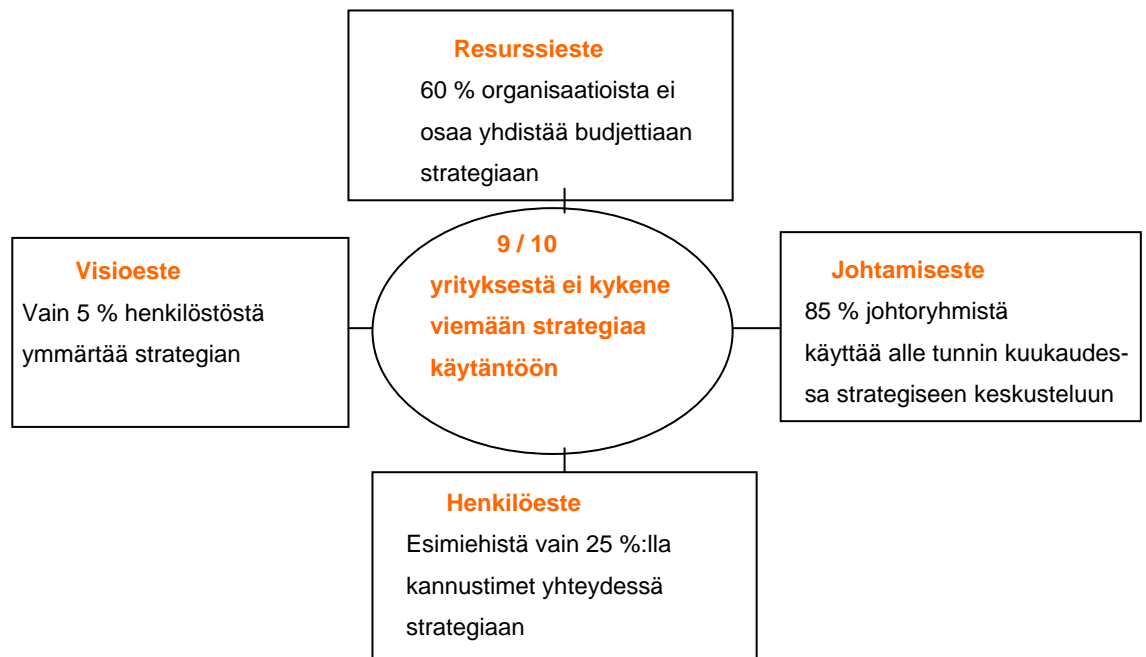
### 3.4.3 Strategiaviestintä

Tänä päivänä yrityksellä täytyy olla strategia, jotta se menestyisi kovenevassa kilpailussa. Strategian tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailukykyä. Yrityksellä on visio siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa, ja tätä tahtotilaa kohti päästäkseen on yrityksen mietittävät keinot, eli luotava strategia. Strategian laadinta vaatii nykyisin ketteryttä, eikä strategiaa enää laadita vuosiksi eteenpäin, vaan sen on eletävä samassa tahdissa alati muuttuvan globaalin kilpailukentän mukana. Strategian toteuttaminen edellyttää viestintää, sitä tarvitaan sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Hyväkään strategia ei tule toimimaan, jos se jää pelkästään strategian laatijoiden, yleensä ainoastaan ylimmän johdon tietoon. Strategian viestinnässä on painopiste alussa oltava sisäisessä viestinnässä ja vasta sen jälkeen voidaan siirtyä strategian ulkoiseen viestimiseen. Kuviossa 5 näkyy strategiaviestinnän painopisteet ja kohderyhmät.



KUVIO 5. Yrityksen strategiaviestinnän painopisteet ja kohderyhmät (Tequila Oy 2008)

Strategia on kiteytettävä, ja eri kohderyhmille on laadittava sopivat viestit ja tarinat, joilla strategia voidaan jalkauttaa. Jalkautusprosessin tärkeimpiä keinoja on hyvä sisäinen viestintä. Kuviossa 6 on kuvattu strategian jalkauttamisen esteitä.



KUVIO 6. Viestintä lisää ymmärrystä (Kaplan & Norton 2001, ref. Manifesto Consulting Oy 2005)

Strategiatyöhön liittyy paljon käsitteitä ja termejä, jotka eivät ole kaikille selkeitä tai niihin liittyy monia erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi visio, missio, arvot ja strategia voidaan ymmärtää eri tavoilla, ja yrityksen olisikin hyvä selkeästi ja kansantajuisesti määritellä nämä käsitteet, mitä ne juuri heidän yrityksessään tarkoittavat, ja varmistaa, että ne myös ymmärretään koko organisaatiossa samalla tavalla. (Hämäläinen & Maula 2006, 21–22.)

Salminen toteaa, että strategiatyössä käytetty kielen ja käsitteiden monimutkaisuus ja sekavuus yhdistettynä strategian jäsentymättömyyteen, johtavat usein siihen, että strategia koetaan joksikin arjesta irralliseksi asiaksi. Strategiakonsulttien kieli tuntuu kiusaavan yritysten ylintä johtoakin, joten on hyvä pohtia, mitä ajatuksia se herättää alemmilla organisaatiotasolla. Strategian kannalta keskeisimpien käsitteiden ”kääntäminen” mahdollisimman ymmärrettäväksi on yksi tehokkaimista tavoista saada strategia omaksutuksi organisaatiossa ja sitoutua siihen. (Salminen 2008, 90–94.)

Salminen antaa muutaman suomenkielisen vastineen yleisesti käytössä oleville strategiaslangin kukkasille:

- strateginen = erittäin tärkeä
  - implementointi = toteutus
  - fokusointi = keskittäminen, kohdistaminen
  - allokointi = kohdistaminen, jakaminen
  - bullet point = tärkeät kohdat
  - konsolidointi = yhdistäminen
  - benchmark = vertailukohde
  - activity plan = toimintasuunnitelma
  - performance management = suorituksen (toiminnan) johtaminen
- (Salminen 2008, 94).

Hämäläinen ja Maula toteavat, että yksittäistä työntekijää kiinnostaa strategian vaikutus juuri hänen työhönsä. Kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon eri työtehtävät kytkeytyvät, arvostaa omaakin työtehtäväänsä enemmän. Oman työn merkityksen arvostaminen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Pitäisi käytännön esimerkein kuvata miten strategian ydinteemat liittyvät kunkin työntekijän jokapäiväiseen työhön, ja siksi strategiaviestintää voi olla tarpeen ideoida kohderyhmien mukaan. Usein strategiassa määritellään organisaation palkitsemisjärjestelmä ja tulospalkkion tavoitteet, joten strategialla on sitä kautta merkitystä työntekijälle henkilökohtaisestikin. (Hämäläinen & Maula 2006, 22, 33–34.)

Klassinen tarina kertoo kahdesta kivenhakkaajasta. Heiltä molemmilta kysyttiin, mitä olet tekemässä? Toinen vastasi kyllästyneenä: ”Hakkaan kiviä.” Kun taas toinen sanoi iloisesti hymyille: ”Rakennan tuomiokirkkoa.” Toiveena on saada jokainen organisaation jäsen ajattelemaan kuten tarinan työhönsä positiivisesti suhtautuva kivenhakkaaja – rakentamaan tuomiokirkkoa. Jälkimmäinen kivenhakkaaja oli ymmärtänyt strategian tavoitteen ja oman osuutensa sen toteuttamisessa.

Strategiaviestintä käsittää Hämäläistä ja Maulaa mukaillen kolme eri osa-aluetta: strategian sisältöä koskevan viestinnän, strategian toteuttamisen ja organisaation. Se käsittää niin johdonmukaisen tiedottamisen kuin yhteisen ymmärryksen luomisen strategiasta. Strategiaviestintä tukee strategian toteuttamista. Strategian to-

teuttamisessa viestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti. Tämä strategiaviestintä sisältää myös palautteen ja aloitteiden keräämisen henkilöstöltä. Organisaation strategiaprosessin sisältävä viestiminen käsittää strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikatauluja koskevan viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2006, 28.)

Salmisen mukaan strategian laatiminen ei näyttäisi olevan yritysten ongelma vaan sen toteutus. Pahimmillaan yrityksen sisällä voidaan noudattaa useita strategioita, jotka ovat jopa ristiriidassa keskenään. Epäonnistuminen strategian jalkautuksessa aiheuttaa muun muassa sen, että strategisia päämääriä ei saavuteta, se ei tuota haluttuja taloudellisia tuloksia, yrityksen kilpailukyky ja markkina-asema vaarantuvat ja organisaation motivaatiotaso heikkenee. (Salminen 2008, 13–16.)

Strateginen muutos toteutuu parhaiten, jos koko henkilöstö otetaan mukaan sen suunnitteluun. Työntekijä ei yksinään useinkaan pysty vaikuttamaan koko strategian suunnitteluun, mutta hän voi miettiä strategian toteutusta omassa työryhmässään ja työtehtävässään. Strategian toteutuksessa mukana oleminen lisää myös työntekijän sitoutumista yritykseen. (Hämäläinen & Maula 2006, 36–38, 60.)

Strategiaviestinnän tarpeeseen ja suunnitteluun vaikuttaa yrityksen koko. Pienissä yrityksissä strategiaviestinnän toteutus ja suunnittelu kuuluvat yleensä yhdelle henkilölle, toimitusjohtajalle. Suurissa organisaatioissa mukana on useita organisaation osia ja henkilöitä, joiden yhteistyön tulos strategiaviestintä on. Kaikissa organisaatioissa vastuu viestinnän onnistumisesta kuuluu kaikille, niin johdolle, keskijohdolle, esimiehille tai viestinnän ammattilaisille kuin yksittäiselle organisaation jäsenelle. (Hämäläinen & Maula 2006, 65.)

Hämäläisen ja Maulan mukaan strategiaviestintä epäonnistuu, jos se jää irralliseksi hankkeeksi muusta strategiatyöstä ja on vain viestinnän ammattilaisten yksin ajama projekti. Viestinnän asiantuntemusta ja työpanosta tarvitaan toimeenpanon onnistumiseksi, mutta on kartoitettava kaikki tahot, jotka osallistuvat strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen, ja sovittava toimijoiden roolit ja vastuut etukäteen. Ennakkosuunnittelu auttaa välttymään päällekkäiseltä työltä ja varmistaa,

että kaikki suunnitellut toimenpiteet tulevat toteutettua. (Hämäläinen & Maula 2006, 61–62.)

Ylin johto vastaa koko prosessista ja hyväksyy strategian ja siihen liittyvät avainviestit ja viestinnän toimenpiteet. Ylin johto antaa kasvot strategialle, ja sen aktiivisuus toteutuksessa osoittaa organisaatiolle strategian tärkeyden. Henkilöstö odottaa saavansa strategiaa koskevia viestejä suoraan ylimmältä johdolta. (Hämäläinen & Maula 2006, 64.)

Isohookana toteaa, että johdon tulee olla läsnä ja käytettävissä organisaation arjessa. Johtoon ja erityisesti toimitusjohtajaan kulminoituu yrityksen strateginen uskottavuus niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien silmissä. (Isohookana 2007, 228.)

### 3.5 Sisäisen viestinnän periaatteet

Juholin toteaa, että sisäisen viestinnän periaatteiksi mainitaan useimmiten avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus tai nopeus sekä vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys. Periaatteet velvoittavat käytännön toimintaan, eikä riitä, että niistä tehdään julkinen julistus. Periaatteet pitää avata käytännön toimiksi, eli on esitettävä, mitä tarkoittaa käytännössä avoin viestintä. Tarkoitetaanko sillä tiedon ajoitusta vai laatua vai kumpakin? Periaatteet konkretisoituvat, kun päätetään, mistä kaikista asioista keskustellaan ja informoidaan. Tämä määrittely kannattaa tehdä sekä koko organisaatiossa että omassa tiimissä. (Juholin 2006, 154–155.)

Ikävalko mainitsee sisäisen viestinnän keskeisiksi periaatteiksi kysymykset siitä, miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi yritysjohto kertoo asioista henkilöstölle. Sisäisen viestinnän avoimuus toteutuu vain siten, että viestit pääsevät kulkemaan esteittä sekä vertikaalisesti (johto – esimiehet – alaiset – johto jne.) että horisontaalisesti (osastojen, yksiköiden ja henkilöiden kesken). Avoimuus edellyttää tuntemista, luottamusta, keskustelua ja vähitellen kasvamista luottamukseen. Avoimuus ja luottamus eivät synny päättämällä, vaan luottamus pitää ansaita. (Ikävalko 2001, 48–49.)

Ikävalko toteaa, että periaatteet toteutuvat vasta sitten, kun on päätetty pelisäännöt siitä, kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteessa ja miten. Mitä vähemmän portaita viestinnässä on, sitä tehokkaampaa se on. Ennen päätöstä järjestelyjen toteutuksesta kannattaa järjestelyt testata käytännössä. Viestinnän työjaossa määritellään johdon, esimiesten, sihteereiden ja viestintäyksikön tai tiedotajan tehtävät. (Ikävalko 2001, 52–53.)

### 3.6 Viestintäkanavat

#### 3.6.1 Viestintäkanavan määritelmä

”Viestinnässä kanava tarkoittaa mitä tahansa keinoa, jolla sanoma kuljetetaan (siirretään) lähettäjältä vastaanottajalle.” (Wio 1994, 78). Viestintä kohderyhmässä tehostuu, kun käytetään useampia kanavia. Jos valitaan väärä kanava, ei viesti tavoita kohderyhmää tai viestin sisältö vääristyy. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 20.)

Juholinin mukaan kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava, ja sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Kirjalliset ja sähköiset kanavat kannattaa varata rutiininomaisille ja taustoittaville asioille sekä tukemaan kasvokkaisviestintää. (Juholin 1999, 36.)

Ikävalko korostaa, että tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava on henkilöltä henkilölle. Viestinnässä kannattaa kiinnittää huomio esimiesviestintään ja nopeisiin viestintäkanaviin, sillä henkilöstö on yhteisön kohderyhmä numero 1. (Ikävalko 2001, 71.)

Åbergin mukaan sisäisen viestinnän kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään: lähikanavaan, joka palvelee yksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä tai kaukokanavaan, joka välittää tietoa koko yhteisölle sekä suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn pienjoukkoviestintään. Keskinäisviestintä on henkilökohtaista ja pienjoukkoviestintä muistuttaa joukkoviestintää, mutta kohdentuu rajatummalle ryhmälle. Kuviossa 7 on kuvattu eri viestintäkanavat. (Åberg 2003, 180.)

	<b>Lähikanava</b>	<b>Kaukokanava</b>
<b>Suoraviestintä</b>	lähin esimies muut esimiehet osastokokous konttorikokous projektikokous neuvottelut luottamushenkilö työtoverit työystävät ylimmän johdon suora yhteydenpito	tiedotustilaisuus yhteistyöelimet
<b>Välitettyviestintä</b>	yksikön ilmoitustaulu yksikön kiertokirjeet tehdaslehti	ilmoitustaulu kiertokirjeet pikatiedote tiedotuslehti henkilöstölehti asiakaslehti toimitusjohtajan katsaus toimintakertomus videouutiset sisäinen radio puhelinuutiset ilmoitusruutu uutisruutu ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä joukkoviestimet

KUVIO 7. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2003,181)

Isohookana toteaa, että jokaisessa viestintätilanteessa on kanavan valinta mietittävä huomioimalla viestinnän tavoite, sanoma, kohderyhmä ja aikataulu ja eri osapuolten maantieteellinen etäisyys. On hyvä käyttää useita kanavien, mutta on vältettävä turhaa kanavien käyttöä, sillä se vie aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa. (Isohookana 2007, 226.)

Juholin korostaa, että ilman ihmisten välisiä keskusteluja, pohdintoja ja ajatus-  
tenvaihtoa ei synny uutta. Vuorovaikutus energisoi, koska siinä asetetaan kuunte-  
lemaan, puhumaan ja keskustelemaan käyttämällä luonnollista kieltä, jota voidaan  
täydentää eleillä, tarkentaa epäselvyyksiä, kysyä ja kyseenalaistaa. Työyhteisö-  
viestinnän avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus  
sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. (Juholin 2008, 61.)

Åberg painottaa esimiehen olevan avainasemassa sisäisen viestinnän kanavista,  
kun kyseessä ovat työntekijää läheisesti koskevat asiat, kuten oma työ tai oma  
tulosityksikkö. Esimiehen puoleen käännetään lähes kaikissa työyhteisön asioissa.  
(Åberg 2000, 217.)

### 3.6.2 Suullinen viestintä

”Puhumattomuus on kaikkein tukahduttavin keino vaikeuksien ylittämiseen.” (Ikä-  
valko 2001, 60). Lohtaja & Kaihovirta-Rapo toteavat, että puskaradio on yksi epä-  
virallisen viestinnän muoto, mutta nykyisin se on myös osa organisaation virallista  
viestintää. Perinteinen puskaradio välittää tietoa niin myönteisistä kuin kielteisistä  
asioista, ja maksetun puskaradion kokemukset ja tarinat ovat aina myönteisiä.  
(Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 15.)

Juholin toteaa, että sisäisen viestinnän perusverkko on esimies ja alainen. Viestintä  
näiden kahden ryhmän välillä on nopeaa ja kattavaa, ja tietoa vaihdetaan par-  
haimmillaan ennakkoon ja kasvokkain. Esimies on työyhteisön keskeinen viestijä,  
jonka toiminnalla on vaikutus niin ihmisten viihtyvyyteen kuin sitoutumiseen. Esi-  
miehen viestintä sisältää kasvokkaisviestintää enemmän kuin mitään muita vies-  
tinnän muotoja, eikä esimiehen edes odoteta viestivän kirjallisesti. Joissain tapa-  
uksissa kirjallisen viestinnän puuttuminen jopa pahentaa tilannetta. (Juholin 2006,  
164–166.)

Juholinin mukaan esimies, joka kommunikoi, panee itsensä likoon ja uskoo yhtei-  
seen tavoitteeseen, saa ryhmänsä paremmin mukaan kuin vetäytyvä asiantuntija-  
johtaja. Innostava esimies myös tulkitsee keskeisiä yhteisön asioita sellaisilla kieli-  
kuvilla ja kielellä, joita hänen tiiminsä ymmärtää ja omaksuu. (Juholin 2006, 167.)



Åbergin mielestä lähin esimies on keskeisessä roolissa sisäisessä viestinnässä. Esimiesaseman vuoksi alaisten on kuunneltava työasioissa lähintä esimiestään. Lähin esimies on linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä, ja lähin esimies pystyy suhteuttamaan muita paremmin alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 2003, 182.)

Ratkaisevan tärkeänä Ikävalko pitää esimiehen asennetta viestintään, joka tarkoittaa ymmärrystä viestinnästä saatavasta hyödystä ja viestinnän merkityksestä. Pidemmän päälle avoin ja rehellinen keskustelu on ainoa tapa hoitaa vaikeat asiat. (Ikävalko 2001, 60.)

Juholin viittaa kirjassaan ”Sisäinen viestintä” tutkimustuloksiin, joiden mukaan esimiesviestinnän kehittämisen avainalueet ovat kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, välitön ja rehellinen palaute työsuorituksista ja ideoista, mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille ja myönteinen suhtautuminen oman työryhmän kehittämisideoille. (Juholin 2006, 167.)

Yritysten luulisi ymmärtävän, miksi on niin tärkeää valmentaa esimiehiä heidän yhdessä keskeisimmistä tehtävistään työyhteisössä. Miksi kuitenkin edelleen eniten henkilöstökyselyissä tulee palautetta esimiesten huonoista viestintätaidoista?

### 3.6.3 Sähköinen viestintä

Yritysten yleisimmin käyttämät sähköisen viestinnän välineet ovat sähköposti ja intranet. Molempien sähköisten viestintämuotojen suosio on jatkuvassa kasvussa.

Sähköposti on yleensä kirjallista, ja se on joko henkilökohtaista viestintää tietylle henkilölle tai laajempaa kohdennettua tiedottamista ryhmälle. Sähköposti lisää viestintävälineenä jatkuvasti suosiotaan, koska se on nopea, edullinen ja vaivaton tapa viestiä. Lisäksi sähköposti viesti on vaivaton tallentaa ja tarkistaa jälkikäteen. Sähköpostin käytettävyyttä ja suosiota lisää mobiiliteknologian kehittyminen, jonka avulla myös matkapuhelimesta voi lukea lähes milloin ja missä tahansa sähköpostinsa. Sähköpostin ongelma onkin sen määrä, kun postia tulee paljon huomataan-

ko sieltä ne tärkeät viestit vai jääkö jotain oleellista tietoa saamatta. (Sähköposti 2009.)

Tervolan haastattelussa organisaatioiden viestintää kehittävän Parablyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemi toteaa, että sähköposti on sopiva kanava palavereista tiedottamiseen, mutta ei henkilökohtaisten asioiden kertomiseen. Ilmoniemen mielestä sähköpostin käyttöön liittyvä koulutus olisi suotavaa jokaiselle esimiehelle. (Tervola 2008.)

Intranet on yrityksen lähiverkko, joka on tarkoitettu yrityksen organisaation sisäisen viestinnän käyttöön. Intranetistä on hyötyä organisaatiolle esimerkiksi seuraavasti: intranet on saatavilla kaikilta tietokoneilta samalla tavalla, intranet voi sisältää vuorovaikutteisia sovelluksia henkilökunnan hyödynnettäväksi, se on helppokäyttöinen ja intranetissä on alhaiset tiedon jakelukustannukset. (Intranet 2009.)

#### 3.6.4 Kirjallinen viestintä

Kirjalliseen viestintään Juholinin mukaan kuuluvat sisäiset tiedotteet, kirje, henkilöstölehti, tiedotuslehti ja ilmoitustaulu. Perinteinen tiedote pitää pintansa niin kauan kunnes kaikilla yhteisön jäsenillä on pääsy yhteiseen intranetverkkoon. Tiedotteen vahvuuksia ovat nopeus ja edullisuus ja heikkouksina kiireen aiheuttama ilmaisun selkeys, johon ei aina ehditä puuttua, vaan johdon kapulakieliset raakaversiot leviävät organisaatiossa ja saattavat herättää hämminkiä. Tiedote täydentää kasvokkaisviestintää ja sen tärkeimmät osat ovat otsikko ja ingressi, joista pitää ilmetä se, mikä on tärkeintä saada ihmisten tietoon. Tiedotteessa ei saa olla turhaa eikä yksityiskohtaista tietoa. Tiedote on hyvä yhdistelmä verkkoviestinnän kanssa. (Juholin 1999 148–149.)

Juholin toteaa, että kirje on henkilökohtainen, mutta nykyisin yhä harvemmin käytetty viestimuo, mutta se tulee varmasti jatkossakin säilyttämään paikkansa henkilökohtaisuutensa vuoksi. (Juholin 1999, 149.)

Juholinin mukaan henkilöstölehti toimii informointikanavana, keskustelufoorumina ja taustoittajana asioille. Lehti ilmestyy 4 - 6 kertaa vuodessa, ja se on luonteel-

taan aikakauslehtimäinen. Henkilöstölehtiin ollaan yleensä tyytyväisiä, eikä verkkoviestintä ole vienyt niiden asemaa. Yhteisötutkimusten mukaan henkilöstölehti on harvoin ensisijainen tietolähde, eikä sitä vastuuta voi sille säilyttää yhteisön tiedonkulkujärjestelmässä. ( Juholin 2006, 183.)

Henkilöstölehti tavoittaa myös ne henkilöstöstä, joilla ei ole mahdollisuutta päästä verkkoon. Lehti on helppo ottaa mukaan bussiin tai mökille ja siihen voi palata kun on enemmän aikaa lukea ja syventyä sen sisältöön.

Siukosaaren ajatusmalli henkilöstölehden tehtävistä ja sisällöstä: Me–hengen vahvistaminen, sisäisen markkinoinnin edistäminen, yhteiskulttuurin vaaliminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen, harrastus- ja muun vapaa-ajantoiminnan ja tulosten esittely, talosta, työyksiköistä ja henkilöstöstä kertominen sekä toiminnasta ja työtehtävistä tiedottaminen. (Siukosaari 2002, 108.)

Ikävalko toteaa, että tiedotuslehti on tiedotetta hitaampi ja ilmestyy kerran viikossa tai tarpeen mukaan, mutta lukijoiden on aina tiedettävä milloin lehti ilmestyy. Aikataulu voidaan julkaista lehdessä tai tiedottaa erikseen. Muutamasiivuinen tiedotuslehti tuotetaan omin voimin ja omalla tekniikalla. (Ikävalko 2001, 67.)

Vuosituhanen vaihteessa perinteisen ilmoitustaulun rooli muuttui, ja ilmoitustaulu koostui sisällöltään tuoreen tiedon sijaan perus- ja käyttötiedosta tai ”kiva tietää” – aineistosta. Sähköinen ilmoitustaulu on nykyisin yksi suosituimpia viestintäkanavia. (Juholin 1999, 151–152.)

### 3.7 Viestinnän ongelmakohdat

Sisäisellä viestinnällä on monia haasteita. Yksi haaste on useat toimipisteet eli se, että ihmiset ovat kaukana toisistaan, jolloin kommunikointi on aina haasteellisempaa. Haasteena on myös kansainvälisyys, ja sitä kautta välimatka ja kieli- ja kulttuurierot. Oman ongelmansa sisäiselle viestinnälle asettaa internetin ”puute”, kun esimerkiksi tehtaissa työntekijöillä ei ole omia koneita tai välttämättä edes pääsyä yhteiselle koneelle, jolloin viestiminen intran tai sähköpostin välityksellä ei tule kysymykseen. Haaste on myös sanoman abstraktisuus ja kaukaisuus työntekijästä,

jolloin sanomaa ei sisäistetä. Lisäksi ongelmia aiheuttaa se, että on sitouduttu löyhästi organisaatioon eikä organisaation menestys kiinnosta, jolloin viestit jäävät lukematta tai sanoma yksinkertaisesti unohdetaan. Haasteena on myös se, että yrityksessä ei ole valmistauduttu kriisi- tai muutosviestintään. Näiden lisäksi ongelmia aiheuttavat seuraavat asiat, kun johto ei ole sitoutunut sisäiseen viestintään tai sisäisen viestinnän kehittäminen on hankalaa, uusia työkaluja tai resursseja ei ole. Sisäisen viestinnän uusien prosessien käynnistäminen on usein työlästä, suunnittelu ja operointi esimerkiksi ulkoisen kumppanin kanssa vie valtavasti aikaa ja resursseja. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Ilmoniemi listaa Fakta-lehden haastattelussa sisäisen viestinnän sudenkuopat, joita hänen mukaansa on seitsemän. Yhtenä sudenkuoppa Ilmoniemi pitää sitä, että tiedottaja tiedotta, pomo seuraa sivusta. Pahinta on, jos johto ei ota vastuuta viestinnästä, koska tiedottaja ei voi korvata esimiestä ja viestintä on johdon tärkeimpiä johtamisen työkaluja. Sudenkuoppa on myös se, että viestinnällä sammutetaan tulipaloja. Viestintä on epäonnistunut, jos sillä pyritään vaan sammuttamaan tulipaloja eli reagoidaan vasta kun on pakko.

Kolmantena ongelmana Ilmoniemi mainitsee sen, että huhuilla korvataan tieto, jos viestinnässä epäonnistutaan korvaa huhu tiedon. Ilmoniemi toteaaakin, että huhut pilaavat ilmapirin ja halvaannuttavat tehokkuuden. Sisäisen viestinnän sudenkuoppia on lisäksi se, että ulos viestitään toista kuin sisällä tapahtuu. Ristiriitaisten viestien antamista pitää varoa. Jos sisällä kuohuu, viestien ajoitus on ratkaiseva.

Viidentenä ja kuudentena sudenkuoppa Ilmoniemi mainitsee väärän tiedotuskanavan ja sen, että johto sanelee muutokset ylhäältäpäin. Onko oikea kanava paperi, verkko, sähköposti vai kasvokkain? Viestinnän onnistumisen elinehto on, että viesti kulkee tasapuolisesti kaikille työntekijöille yhtä aikaa.

Muutosviestinnässä työntekijä pitää osallistuttaa muutokseen, koska uudistuksesta innostunut työkaveri otetaan vakavammin kuin pomo, joka yrittää suoltaa uusia tehtäviä ylhäältä päin. Keskijohto on muutosprosessin viestinnässä tärkeässä roolissa. Se välittää viestejä ylimmän johdon ja alaisten välillä.

Viimeiseksi seitsemästä sudenkuopasta Ilmoniemi sanoo sen, kun hutkitaan ilman suunnittelua. Sisäinen viestintä pitää suunnitella ja aikatauluttaa. Sisäiselle

viestinnälle täytyy laatia strategia mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineillä ja kenelle.

Johdon sitoutuminen sisäiseen viestintään on tärkein tae viestinnän onnistumiselle ja suunnitelmien toteutumiselle. Viestintäihmisten ei tulisi joutua perustelemaan yritysjohdolle olemassaoloaan. (Tervola 2008.)

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Lemminkäinen Infra Oy:ssä ei ole luotu omaa viestintäkulttuuria ja sen pelisääntöjä. Lemminkäinen-konsernissa on konserniviestintä laatinut koko konsernia koskevat ohjeet. Lemminkäinen Oyj on pörssiyhtiö ja siitä johtuen sitä koskee melko tarkoin säädely viestinnän ohjeistus. Lemminkäinen Infra Oy:n on niiltä osin noudatettava konsernin ohjeistusta, mutta on paljon sellaisia asioita, jotka on syytä käydä viestinnän ohjeistuksessa läpi yhtiötasolla. Henkilöstökyselyssä kävi ilmi, että juuri sisäiseen viestintään ja etenkin esimiesten viestintään ollaan tyytymättömiä. Jos viestintää ei koeta avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, on siihen puututtava ja mietittävä yhteiset käytännöt ja toimintatavat, että viestintä olisi tavoitteiden ja toiveiden mukaista, avointa ja vuorovaikutteista.

Sisäistä viestintää kehitetään arjen työskentelyn lähtökohdista. Sisäisen viestinnän keinoin huolehditaan siitä, että jokainen infralainen tietää Lemminkäinen Infra Oyn strategian. Liiketoiminta-alueiden sisäistä viestintää kehitetään ja niiden tulee sisällyttää viestintä omiin toimintasuunnitelmiinsa. Tiedonkulun ja sisäisen viestinnän avoimuutta tulisi selvittää tehtävien työilmapiirikartoitusten yhteydessä. Lähiyhteisön viestintää kehitetään siten, että tieto kulkee kaikkiin suuntiin: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain.

### 4.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet, toiminta-ajatus ja painopistealueet

Lemminkäinen Infra Oy:n viestintä on aktiivista, läpinäkyvää, asiantuntevaa ja enakoivaa. Viestintä on vuorovaikutteista, keskusteluun ja osallistumiseen rohkaisevaa. Lemminkäinen Infra Oy viestii nopeasti, tasapuolisesti, objektiivisesti ja

asiallisesti. Viestintä on luotettavaa, oikea-aikaista, laadukasta, suunnitelmalista ja tavoitteellista. Viestinnässä käytetty kieli on hyvää ja ymmärrettävää. Lemminkäinen Infra Oy viestii myös itselleen vaikeista asioista. Viestinnän vaikutuksia arvioidaan ja seurataan niitä varten kehitetyin menetelmin.

Sisäisen viestinnän kehittämisen tavoitteena Lemminkäinen Infra Oy:ssä on, että sisäinen viestintä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tehostaa sen toimintaa.

Viestintävastuu ja viestinnän organisointi Lemminkäinen Infra Oy:ssä on jaettu siten, että toimitusjohtajalla on päävastuu viestinnästä. Toimitusjohtaja antaa myös viralliset lausunnot lehdistölle.

Hallintojohtaja vastaa henkilöstöasioista tiedottamisesta yhtiön sisällä ja häntä viestinnässä avustavat henkilöstöassistentti sekä viestintäosasto.

Liiketoiminta-alueen johtajat vastaavat omien alueidensa viestinnän toimivuudesta ja tiedottavat liiketoiminta-alueita niitä koskevissa asioissa, jotka eivät ole yhtiötason asioita. Heidän apunaan toimivat liiketoiminta-alueiden viestintäpäälliköt, jotka myös vastaavat sisäisestä viestinnän yhtenäistämisestä ja koordinoinnista.

Viestintäpäälliköt avustavat johtoa lisäksi sekä viestintä- ja koulutusmateriaalin tuottamisessa että ulkoisessa viestinnässä, kuten tiedottamisessa. Viestintäpäälliköiden vastuulla on hoitaa mediasuhteita.

Kaikki henkilöt organisaatiossa toimivat viestijöinä, ja jokaisella on vastuu viestinnän onnistumisesta. Viestintäosaston tueksi luodaan yksiköiden nimeämistä edustajista koostuva viestintäyhdyshenkilöiden verkosto. Verkostoon kuuluville järjestetään viestintään liittyvää valmennusta.

Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat Lemminkäinen Infra Oy:ssä ovat me@mminkäinen, joka on Lemminkäinen-konsernin henkilöstölehti, sähköposti, intranet, ilmoitustaulut ja sisäiset tiedotteet, joita tehdään päällystystoiminnassa ja yhdyskuntarakentamisessa.

Sisäisen viestinnän painopistealueet vuodelle 2009 ovat seuraavat: organisaation strategian jalkauttaminen työntekijöille, esimiesviestinnän parantaminen, kommunikoinnin vahvistaminen eri sidosryhmien kanssa ja henkilöstön viestintävalmiuksien lisääminen valmennuksen avulla.

#### 4.2 Sisäisen viestinnän periaatteet

Lemminkäinen Infra Oy:ssä sisäinen viestintäsuunnitelma tulee laatia vuosittain. Suunnitelman laatimisesta vastaa Lemminkäinen Infra Oy:n viestintäorganisaatio. Viestintästrategia laaditaan viideksi vuodeksi kerrallaan, mutta se päivitetään vuosittain. Viestintästrategian laatii viestintäorganisaatio, ja sen hyväksyy Lemminkäinen Infra Oy:n johtoryhmä. Sisäinen viestintäsuunnitelma sisältää vuositason pääteemat ja kampanjat.

Viestintäsuunnitelma ei saisi jäädä pelkästään viestinnästä vastaavien henkilöiden tehtäväksi vaan suunnitelmasta olisi syytä keskustella organisaation jäsenten kanssa. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

Viestinnän rakenne Lemminkäinen Infra Oy:ssä muodostetaan päättämällä viestintäsuhteista, kuka viestii kenelle sekä sanomien sisällöstä, mitä viestitään. Lemminkäinen Infra Oy:ssä päätetään lisäksi käytännön järjestelyistä, miten viestitään ja resursseista, millä voimavaroilla viestintä toteutetaan.

Sisäisen viestinnän suunnitelman laatiminen käsittää TietoDeskin Säterin ja Hosiokoskin mukaan seuraavat asiat: määritellään mistä asioista tiedotetaan sisäisesti ja vältetään turhan tiedon pakkosyöttämistä, mutta työntekijöitä ei jätetä piimentoon tärkeiden asioiden suhteen.

Lisäksi suunnitellaan tilanteisiin sopivat viestintäkanavat, kuten se mitä kanavaa pitkin viesti tavoittaa kohderyhmän parhaiten? Tai onko kaikilla käytössään tietokone ja nettiyhteys, sekä taitoa käyttää niitä? Vai olisiko jossain tilanteissa kasvokkaisviestintä tehokkaampi kanava kuin esimerkiksi kirjoitettu tiedote?

Säteri ja Hoisionkoski toteavat, että sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee panostaa vuorovaikutuksen siten, että työntekijöillä on rakennettu kanavat palautteen antamiseen johdolle. Suunnitelmassa jaetaan lisäksi viestintävastuut ja – oikeudet, kuten se kenen vastuulla tiedonkulku on, kenen tehtävänä on puhua mistäkin asioista tai kuka on kakkosmies, jos tehtävään asetettu ei ole paikalla? Etenkin sähköisten kanavien osalta on hyvä määritellä, kenellä on oikeus tiedottaa.

Sitoutetaan organisaation johto ja muut esimiehet noudattamaan tehtyä suunnitelmaa. Sisäisen viestinnän suunnitelman käyttöönotto helpottuu, kun siitä on olemassa tarpeeksi tietoa. Johdolle ja esimiehille on hyvä kertoa, mitä suunnitelman noudattaminen merkitsee käytännössä, ja mitä hyötyä siitä on koko organisaatiolle.

Säteri ja Hosionkoski toteavat lisäksi, että sisäisen viestinnän suunnitelman toimivuus tulee tarkistaa aika ajoin. Suunnitelman toimivuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla, joiden avulla pystytään selvittämään, onko joissakin osa-alueissa parantamisen varaa. Sisäistä viestintää kehittäessä kannattaa käyttää luovuutta. Säteri ja Hosionkoski mainitsevat, että ellei aiempi viestintäjärjestelmä ole toiminut suunnitellun mukaisesti, kannattaisiko etsiä apua uusista kanavista tai ulkopuolisesta yhteistyökumppanista? (Säteri & Hosionkoski 2008.)

Lemminkäinen Infra Oy:n sisäistä viestintää kehitettäessä tukeudutaan tietoteknisten viestintävälineiden kuten sähköpostin, sisäisten tiedotteiden ja sisäisen verkon, Infranetin, lisäksi ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Koko henkilökunnalle suunnattua sähköpostiviestintää käytetään harkitusti intranetin tukena.

Intranet tullaan uudistamaan tulevaisuudessa Lemminkäinen-konsernin viestinnän toimesta koko konsernin tasolla. Uudistus saadaan käyttöön loppuvuodesta 2009. Kehittämiseen osallistuvat kaikki konsernin tytäryritykset. Kehitystyön pohjana ovat kommentit, jotka ovat tytäryhtiöissä tehtyjen intranettiin liittyvien kartoitustutkimusten tuloksia.

Avoimuuden periaatetta noudattaen voidaan ajatella, että intranet sulautetaan osaksi Lemminkäinen Infran julkisia internetsivuja henkilöstölle räätälöitynä verk-



kopalveluna, extranetinä, että myös ne jotka eivät työssään pääse Infranetiin voisivat sen tehdä esimerkiksi kotikoneeltaan.

Infranetin sisältöä tuottavien henkilöiden määrää lisätään ja heille järjestetään verkkoviestintätaitoja ylläpitävää ja kehittävää koulutusta. Vastuu tietotekniikan toimivuudesta on atk-yksiköllä.

Henkilöstön viestintävalmiuksia ja vuorovaikutustaitoja kehitetään järjestämällä tiedonkulkuun, viestintään, median kohtaamiseen ja esiintymiseen liittyvää koulutusta tarvekartoituksen pohjalta. Koulutuksessa huomioidaan erityisesti johto- ja esimiesasemassa olevat.

## 5 POHDINTA

Työ oli mielenkiintoinen, ja mitä pidemmälle se eteni, sitä enemmän kiinnostuin sisäisestä viestinnästä ja sen mahdollisuuksista parantaa työyhteisön toimintaan. Yrityksen strategia avautui myös aivan eri tavalla, kun oli mukana kiteyttämässä ydinviestiä ja pääsi katsomaan koko jalkautusprosessin tekemisen alusta loppuun. Ymmärrys strategiaa ja sen tarkoitusta ja laatimista kohtaan myös yleisellä tasolla lisääntyi oleellisesti, kun tutustui strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen.

Työ eteni intervallityyppisesti, välillä tekstiä syntyi paljon lyhyessä ajassa, ja toisinaan muutaman rivin saaminen paperille tuotti tuskaa ja vei kohtuuttomasti aikaa. Alussa aikaa kului materiaalin kartoittamiseen ja hankkimiseen. Loppumetreillä, kun työ oli lähes luovutuskunnossa, oli motivaation löytäminen viimeistelylle välillä kohtalaisen vaikeaa.

Kirjallisuutta oli tarjolla runsaasti, mutta kirjoissa oli paljon päällekkäisyyttä. Alussa tuli hankittua kirjallisuutta hyvinkin laajalla skaalalla, kunnes sisällön rajausta oli paremmin hallussa ja kirjallisuuden haku täsmentyi. Strategiasta oli paljonkin kirjallisuutta, mutta strategian jalkautuksesta jo huomattavasti vähemmän. Viestinnästä oli runsaasti yleiskirjoja, joissa kerrottiin viestinnästä laajasti, eri kirjoissa vähän eri

asioita painottaen. Osa kirjoista käsitteli viestintää johtamisen apuna, osa taas käytännön tiedotustyön kannalta.

Haastavaa oli työn aikataulu. Teimme yrityksessä samaan aikaan yhteistyötä mainostoimiston kanssa strategian kirkastamisesta ja jalkauttamisesta, ja sen prosessin eteneminen vaikutti myös oman työni valmistumiseen. Lisäksi yrityksemme ylimmässä johdossa tapahtui isoja henkilövaihdoksia, joista merkittävin oli toimitusjohtajan vaihdos. Henkilöstömuutokset hidastivat huomattavasti projektin etenemistä. Myös henkilö, joka oli ollut talon sisällä vetovastuussa strategian kirkastamis- ja jalkautushankkeessa, siirtyi toisiin tehtäviin, jotka veivät hänen energiansa ison osan.

Oman lisämausteensa strategiaprosessin jalkautuksen toteutukselle antoi maailman taloutta koetteleva finanssikriisi, jonka vaikutukset alkoivat näkyä Suomen talouselämässä hyvinkin nopeassa tahdissa syksyn 2008 aikana. Taantuma iskee yleensä ensimmäisenä rakennusalaan, jossa se näkyy todella nopeasti. Kaikki investoinnit joutuivat vuoden 2009 alussa erittäin tarkan suurennuslasin alle, joten myös strategian jalkautusprosessista jouduttiin karsimaan joitakin hankkeita kokonaan pois. Niistä harmittavimpina takaiskuina pidin esimiesten yleisestä viestintäkoulutuksesta luopumista, strategian jalkautuksen viestinviejien viestintä- ja työparjakoulutuksen poisjättämistä ja yhteistyökumppanin suunnittelu- ja ideointiavun vähentämistä loppusuoralla. Pelkona on, että tehtävä jää taas kerran insinöörien tekniseksi puuhasteluksi, josta puuttuu innostavuus ja inspiroivuus.

Työn edetessä huomasin, että sisäisessä viestinnässä on vielä paljon työsarkaa yrityksemme sisällä, ja työn aikana syntyneitä ajatuksia aioin esittää johdolle seuraaviksi kehitys- ja parannuskohteiksi. Seuraava iso projekti on konsernitason intranetuudistus, jonka suunnittelusta ja toteutuksesta riittäisi aineksia toiseksi opinnäytetyöksi.



## LÄHTEET

Henkilöstökysely 2008. Lemminkäinen Infra Oy.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2006. Strategiaviestintä. Infoviestintä, Helsinki.

Ikävalko, Elisa 2001. Käytännön tiedottaminen. 5. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Intranet, Wikipedia 2009. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Intranet](http://fi.wikipedia.org/wiki/Intranet). Luettu 12.2.2009.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY, Helsinki.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, Elisa 2008, Viestinnän vallankumous. WSOY, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja- Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Lemminkäinen Infra Oy lupaus ja vaikuttamissuunnitelma. 2008. Tequila.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta- Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOY, Helsinki.

Strategian viestintä suomalaisissa yrityksissä, Manifesto Consulting Oy 2005. Raportti 02/2005 toteutetun tutkimuksen tuloksista. [Http://www.manifestoconsulting.fi/kuvat/pdf/Tutkimus%20strategian%20viestim.pdf](http://www.manifestoconsulting.fi/kuvat/pdf/Tutkimus%20strategian%20viestim.pdf) Luettu 12.10.2008.

Sähköposti, Wikipedia 2009. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/S%C3%A4hk%C3%B6posti](http://fi.wikipedia.org/wiki/S%C3%A4hk%C3%B6posti). Luettu 12.2.2009.

Säteri, Riitta & Hosiokoski, Tiina 2008. Sisäisen viestinnän abc. [Http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen\\_viestinnan\\_abc.pdf](http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf). Luettu 14.10.2008.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Helsinki.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2.tarkistettu painos. Tietosanoma, Helsinki.

Tervola, Marjut 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Fakta 12 (12), 18–19.

Vuosikertomus 2008. Lemminkäinen Oyj.

Wiio, Osmo A. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu laitos. WSOY, Helsinki.

Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne, Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina &. Asiantuntija viestii. Inforviestintä, Helsinki. 62–91.

Yritysesittely 2008. Lemminkäinen Infra Oy.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, Leif 2003. Viestintä – tuloksen tekijä. 9. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Inforviestintä, Helsinki.

TIEDOTE

31.7.2009

**LEMMINKÄINEN**  
INFRA*12 riviväliä*

## LYHYT, PUHUTTELEVA OTSIKKO

*1 riviväli*

Tähän tärkein ja oleellisin asia **lihavoituna kappaleena**. Mitä lyhyempi tiedote, sitä parempi. Yksi A-nelonen riittää, älä kerro kaikkea yhdellä kertaa.

*1 riviväli*

Tähän tarkennus tai muuta lisäselvitystä.

*4 - 5 riviväli*

### Lisätietoja:

Matti Malli, puh 02071 XXX  
matti.malli@lemminkainen.fi

TIEDOTE

31.7.2009

**LEMMINKÄINEN**  
INFRA*12 riviväliä*

Nimityksiä Lemminkäinen Infra Oy:ssä

*1 riviväli***Päällystystoiminta***1 riviväli*Työmaamestari **XXX XXXX** on nimitetty xxx toimipisteen työmaapäälliköksi X.X.200X alkaen.**XXXX XXX** on nimitetty xxx toimipisteen työmaapäälliköksi X.X.200X alkaen.*min 1 riviväli max 3 (jos asiakirjassa vähän tekstiä)*LEMMINKÄINEN INFRA OY  
Päällystystoiminta*riviväli 3-5*Matti Malli  
aluejohtaja