

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdonassistentti työn ja kielten koulutusohjelma/Yritys- ja yhteisöviestintä

Mari Ollikka

YRITYKSEN YKSIKKÖ Y:N JA YKSIKKÖ X:N VÄLISEN SISÄISEN VIESTIN-
NÄN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

OLLIKKA, MARI	Yrityksen yksikkö Y:n ja yksikkö X:n välisen sisäisen viestinnän kehittäminen
Opinnäytetyö	60 sivua + 8 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Yritys
Joulukuu 2013	
Avainsanat	sisäinen viestintä, foorumit, häiriöt, kyselytutkimus, johtamisviestintä

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Yrityksen yksikkö Y:n ja yksikkö X:n välistä sisäistä viestintää. Tavoitteen saavuttamiseksi syvennyttiin sisäisen viestinnän teoriaan ja toteutettiin kyselylomake. Teoriaosuudessa painotetaan Juholin uuden agendan näkökulmaa. Teoriaosuuden tavoitteena oli käsitellä aihealueita, jotka liittyvät läheisesti tutkimuksen ja toimeksiantajan aihepiiriin. Teoria avaa yhteisöviestinnän käsitteentä, sisäistä viestintää, foorumeita ja johtamisviestinnän ulottuvuuksia delegoinnin, koordinoinnin, palautteen, muutosviestinnän ja maantieteellisen hajautuneisuuden vaikutusten kautta.

Tutkimus toteutettiin tekemällä sähköinen kyselylomake. Kyselylomakkeen vastausten perusteella pyrittiin löytämään sisäisestä viestinnästä sen heikkouksia ja vahvuuksia. Kysely suunnattiin molempien yksiköiden esimiehille, lähiesimiehille ja muille erikoistehtäviä suorittaville työntekijöille, jotka eniten viestivät yksiköstä toiseen. Kysely lähetettiin sähköisesti 17 henkilölle. Kysely sisälsi monipuolisesti suljettuja, sekamuotoisia ja avoimia kysymyksiä. Kyselyssä hyödynnettiin myös Likert-asteikkoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettisia työkaluja sisäisen viestinnän parantamiseksi, kuten vastuita ilmaisevan yhteyshenkilö taulukon ja sähköposti-ohjelman erikoisominaisuuksien käyttöohjeita. Toimeksiantajan osuus on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Multilingual Management Assistant

OLLIKKA, MARI

Development of Internal Communications between Yrityksen yksikkö Y and yksikkö X.

Bachelor's Thesis

60 pages + 8 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Yritys

December 2013

Keywords

internal communication, forums, disturbances, survey, management communication

The purpose of this study was to develop the internal communications between yksikkö Y and yksikkö X. To achieve this purpose the thesis focused on the theory of internal communications and a survey was implemented. Theory introduces the concepts of organizational communication, internal communication, forums and management communication.

The empirical study consisted of an online survey. Based on the survey's results the aim was to find the strengths and weaknesses of the internal communications between the units. The questionnaire was sent to the managers, immediate superiors and to other employees who communicate frequently from one unit to the other. The study was sent to 17 participants and it included closed, hybrid and open questions.

The objective was to produce practical measures to the client and to develop their internal communications. The suggested tangible measures regard the clarification of the responsibilities and assignments, the utilisation of the most popular forums and improving the content of messages. Measures included e.g. contact information table and instructions for the Outlook 2010 email. The practical part will be kept confidential at the request of the client.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 YHTEISÖVIESTINTÄ	7
2.1 Uusi agenda	8
2.2 Sisäinen viestintä	9
2.3 Ulkoinen viestintä	9
2.4 Johtamisviestintä	10
2.5 Muutosviestintä	10
2.6 Åbergin tulosviestinnän malli	11
2.6.1 Perustoimintojen tukeminen	11
2.6.2 Profilointi	11
2.6.3 Informointi	11
2.6.4 Kiinnittäminen	12
2.6.5 Sosiaalinen vuorovaikutus	12
2.7 Foorumit	12
2.8 Viestinnän esteet ja häiriöt	13
3 SISÄINEN VIESTINTÄ	13
3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu	14
3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät	15
3.3 Sisäisen viestinnän kehittäminen	16
3.4 Foorumit	16
3.4.1 Sähköposti	17
3.4.2 Intranet	18
3.4.3 Mobiiliteknologia	19
3.4.4 Virtuaalokokous	20
3.4.5 Fasilitointi kokouksen tehostajana	21
3.5 Hyvä teksti sähköisessä viestinnässä	21

4 JOHTAMISVIESTINTÄ	22
4.1 Delegointi	22
4.2 Koordinointi	23
4.3 Muutosviestintä	24
4.4 Palaute	26
4.5 Maantieteellinen hajautuneisuus	27
4.6 Yhteisökulttuuri	29
LÄHTEET	30

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihetta ohjasi suuntautumiseni yritys- ja yhteisöviestintään. Kun minulle tarjoutui ainutlaatuinen tilaisuus päästä syventämään taitojani ja kokeilemaan käytännössä sisäisen viestinnän kehittämistä, muotoutui opinnäytetyölle aihe. Viestinnän rooli olennaisena ja välttämättömänä voimavarana yhteisön menestymisessä on noussut vahvasti esiin 2000-luvun aikana. Sen onnistumiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ja ainoaa valmista kaavaa. Siksi tämä on erittäin mielenkiintoinen tilaisuus löytää ratkaisuja ja tehdä valintoja teoriaan perehtymisen avulla.

Aihe on osaksi arkaluontoinen, joten toimeksiantajan kanssa sovittiin, ettei työn julkisessa versiossa julkaista yrityksen tai sen yksiköiden oikeita nimiä. Tässä julkisessa versiossa käytetään siis toimeksiantajasta nimeä Yritys ja sen yksiköistä nimiä Yksikkö Y ja Yksikkö X. Tämän vuoksi olen jättänyt pois toimeksiantajaa koskevat luvut. Liitteistä ja lähteistä on samoin muokattu pois tunnistamista helpottavat tekijät.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sisäisen viestinnän teoriaa ja kehittää Yrityksen yksikkö Y:n ja yksikkö X:n välistä sisäistä viestintää. Tavoitteena on saada viestintään selkeyttä, tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta kahden yksikön välillä. Tavoitteeseen päästään teoriasta ja kohderyhmän kokemuksista ja mielipiteistä oppimalla sekä uudistamalla kehityskohteita toimivimmiksi tarjoamalla konkreettisia ohjeita.

Tarkoituksena on selvittää yksiköiden välisen sisäisen viestinnän nykytila ja sen kehityskohteet, joiden perusteella voidaan tehdä konkreettisia kehitysehdotuksia. Yksiköiden toimintatapojen yhtenäistäminen auttaa sekä työtehokkuuteen että yhteishengen luomiseen.

Työssä keskitytään käsittelemään yhteisöviestintää ja erityisesti sen sisältämää sisäistä viestintää. Teoriaa alkaa toisessa luvussa katsauksella yhteisöviestinnästä, jossa avataan olennaisimpia käsitteitä. Kolmas luku käsittelee sisäistä viestintää. Se painottaa etenkin varsinaisten päivittäisten työtehtävien sujuvuuden kannalta olennaisia aiheita, kuten sisäisen viestinnän suunnittelua ja sen foorumeja. Siksi rekrytoiminen ja perehdyttäminen ja kriisiviestintä on rajattu työn ulkopuolelle. Neljännessä luvussa tarkastellaan johtamisviestintää taktisella tasolla, jossa keskitytään työntekijöiden työtehtä-

viä tukeviin toimintoihin. Luvussa tarkastellaan myös maantieteellisen hajautuneisuuden ja yhteisökulttuurin vaikutusta sisäisen viestinnän toimivuuteen.

Mielekkääksi ja kiinnostavaksi opinnäytetyön aiheen tekee se, että ajatus rakentui keskustelussa molempien yksikköjen kanssa. Tällä hetkellä viestintä toimii Yrityksen yleisen viestintäsuunnitelman pohjalta. Yksikköjen välinen viestintä tarvitsee tilanteen kartoittamista, jotta sisäiseen viestintään saataisiin yhtenäisyyttä ja selkeyttä yhteisten pelisääntöjen ja vastuiden jakamisen kautta.

Haasteena työssäni on kehittää viestintää toimivaksi kahdelle eri maissa sijaitseville toimipisteille. Välimatka asettaa rajoituksia viestinnän suhteen ja poistaa mahdollisuuden hoitaa asioita kasvokkain. Jos viestinnässä on ”rikkinäisiä puhelimia”, kasvaa myös väärinkäsitysten uhka. Toinen yksikkö saattaa jäädä etäiseksi ja erilliseksi maailmaksi, sen sijaan että yksiköt toimisivat avoimessa vuorovaikutuksessa yhteistuumin.

2 YHTEISÖVIESTINTÄ

Yhteisöviestintä on tavoitteellista ja johdettua vuorovaikutuksellista viestintää. Vuorovaikutus tapahtuu yhteisön ja sen sidosryhmien välillä. Se pohjaa yhteisöstrategiaan ja arvoihin. Sen tavoitteena on yhteisön menestys. (Juholin, 2009, 395.)

Yhteisöviestintä alkaa sisäisestä viestinnästä. Se on kuitenkin paljon laajempi käsite. Jotta yhteisöviestintää voitaisiin ymmärtää, sitä tulee tarkastella kokonaisuutena. Usein eri osa-alueiden toiminnot kulkevat käsi kädessä ja ovat yhteisön tavoitteisiin pääsemisen kannalta riippuvaisia toisistaan. Tässä luvussa avaan yleisimpiä käsitteitä yhteisöviestinnästä, joita myöhemmissä luvuissa käsitellään laajemmin. Avaan myös ulkoisen viestinnän käsitteen ja Åbergin perustukitoimintoja antaakseni laajemman käsityksen siitä, mitä kaikkea yhteisöviestinnän alle kuuluu. Näihin kahteen ei kuitenkaan myöhemmin perehdytä.

Työssäni tarkastelen yhteisöviestintää Juholinin uuden agendan näkökulmasta, joka perustuu vastuullisen dialogiin eli vuoropuheluun. Sen ajatuksena on viestinnän tapahtuminen siellä, missä ihmiset ovat, toimivat, tuottavat, keskustelevat ja vaihtavat tietoa

ja kokemuksiin vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Uusi agenda ilmenee työtilojen ja kanavien uudenaikaisena ajatteluna eli foorumeina. (Juholin 2009, 62.)

2.1 Uusi agenda

Juholinin esittelemässä uudessa agendassa tuodaan esille 6+1 osatekijää, jotka koostuvat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden tukipilareista. Ensimmäinen tekijä on se, että työyhteisössä käydään vuorovaikutteista ja sallivaa keskustelua kaikista isoista ja tärkeistä asioista. Ensimmäisen tärkeää on varmistaa koko henkilöstön ymmärrys. Ymmärrys ei tarkoita yksimielisyyttä, vaan eriäville mielipiteille ja keskustelevalle kritiikille annetaan sijaa ja arvoa. Toiseksi, varmistetaan, että jokaiselle on tarjolla ajantasaisia tietoja hyödynnettäväksi. Ajantasaisen tiedon oikea hyödyntäminen edellyttää, että jokainen tuntee roolinsa ja vastuunsa tiedon tuotossa, jakamisessa ja muokkaamisessa. Kolmanneksi, luodaan yhteisön ilmapiiri sellaiseksi, että jokainen saa kertoa omista näkökannoistaan ja kokemuksistaan sekä uskaltaa kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Neljäs osatekijä pitää huolta siitä, että jokaiselle yhteisössä annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua edes jossain muodossa. Viidennessä osatekijässä opitaan yhdessä ja jaetaan osaamista monisuuntaisen ja jatkuvan palautteen kautta. Kuudenneksi, pyritään kasvattamaan työnantajamainetta yksilöiden oman toiminnan kautta. Maine heijastuu jokaisen työstä ja se vaikuttaa tätä kautta myös yksilön omaan identiteettiin. Juholin (2009) on lisännyt vielä viimeisen yhdistävän osatekijän: paikan, jossa toiminta ja viestintä tapahtuu, foorumin. (Juholin 2009, 62–63.)



Kuva 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukailtu lähteestä Juholin 2009, 64.)

2.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yhteisön jäsenten kesken tapahtuvaa vuorovaikutteista tiedon vaihdantaa. Siihen kuuluu vahvasti henkilöstöviestintä, joka pyrkii lisäämään tietoisuutta ja tunnettuutta henkilöstön keskuudessa. Siihen kuuluu työtiedotuksen lisäksi kaikki talon sisällä tapahtuva yhteystoiminta, tiedotus, markkinointi, perehdyttäminen, luotaus. (Siukosaari 2002, 65.)

2.3 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä on yhteisön asioista tiedottamista ulospäin yhteistyö- ja kohderyhmille yhteisökuvan rakentamisen avulla. Se suuntautuu pääosin tarkoin määrätyille ryhmille, suuren yleisön sijasta. Siksi ulkoisessa viestinnässä onkin kaksi toimintoa: välitetty viestintä, suurelle ja nimettömälle kohderyhmälle sekä suora yhteydenpito tunnetulle ja harkitulle kohderyhmälle. (Siukosaari 2002, 131; Åberg 2000, 152.)

2.4 Johtamisviestintä

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys” (Åberg 2000, 204).

Ilman viestintää ei voi johtaa, siksi johtamisviestintä on yksinkertaisuudessaan johtamistyötä. Johtamisviestinnässä korostuu asioiden tulkinta ja siksi sitä ei voi tehdä yksin, vaan se saa asioita aikaan ryhmänsä kanssa. (Åberg 2000, 93.)

Opinnäytetyössä tarkastelen johtamisen roolia viestinnässä johtamisviestinnän näkökulmasta, jossa vuorovaikutus työyhteisön jäsenien kanssa on avainasemassa esimiestyöhön. Tätä ei tule siis sekoittaa viestinnän johtamiseen, joka painottaa viestintää suunnittelevaa ja kohdentavaa työtä viestinnän luotsaajana ja asiantuntijana. (Åberg, 2000, 307).

2.5 Muutosviestintä

Muutosviestintä ei ole oma viestinnän lajinsa. Nykyään suuri osa viestinnästä on muutosviestintää. Sillä tarkoitetaan ammattimaista perusviestintää, jossa otetaan käyttöön hyvän vuorovaikutuksen ja osallistamisen keinot. Muutosviestintä vaatii onnistuakseen luottamuksellista ja innostavaa ihmissläheistä otetta. Onnistuessaan muutoskyky on suuri vahvuus koko yhteisölle. Se kytkeytyy vahvasti esimiehen työhön. Tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään tapahtuvaa muutosta: sen syitä, tarpeellisuutta, tavoitteita ja toisaalta myös saada henkilöstön ammattitaito valjastettua sen toteuttamiseen yhteisvoimin. Muutosta ei voi saada aikaan ilman viestintää. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

Muutosviestinnän puute aiheuttaa tyhjiön, joka usein täytetään huhuilla. Muutostilanteille olennaista on tiedon tarpeen kasvaminen. Nopeasti annettavat oikeelliset ja liioittelemattomat tiedot minimoivat ongelmia ja lisäävät ymmärrystä. Tiedon pidättäminen kiristää ilmapiiriä ja vähentää työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 108.)

2.6 Åbergin tulosviestinnän malli

Tulosviestinnän malli kuvaa yhteisöviestinnän toimintojen sisältöä. Åbergin (2000) luoma tulosviestinnän malli tavoittelee tuloksen tekemistä kokonaistavoitteiden saavuttamisen kautta. Hän jaottelee mallissaan sisäisen viestinnän tehtävät viiteen osaan. Näitä tehtäviä ovat yrityksen perustoimintojen tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Työyhteisö voi vaikuttaa suoraan neljään ensimmäiseen osioon, mutta sosiaalinen vuorovaikutus ei ole suoraan työyhteisön hallittavissa. Tulosviestinnän osien kehittämisessä on tärkeää tarkastella toimintoja kokonaisvaltaisesti, jolloin ne toimivat yhdessä parhaimmantuloksen aikaan saamiseksi. (Åberg 2000, 102–103.)

2.6.1 Perustoimintojen tukeminen

Perustoimintojen tukeminen on tärkein tehtävä tulosviestinnässä, sillä koko toiminta on riippuvainen sen sujuvuudesta. Sen viestintä koskee tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja siirtämistä asiakkaille ja siten tuloksen tekemistä yritykselle. Perustoimintojen tukeminen on operatiivisten työohjeiden lisäksi sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Ulkoinen viestintä vastaa markkinointiviestinnästä ja suhteista toisiin työyhteisöihin. Sisäistä viestintää ovat työviestintä ja sisäinen markkinointi. Perustoimintojen tukeminen on ennen kaikkea toimintaa pyörittävää ja mahdollistavaa päivittäisviestintää. (Åberg 2000,103.)

2.6.2 Profilointi

Profilointi pyrkii tavoitekuvan määrittelyn avulla luomaan tai kohentamaan haluttua imagoa. Työyhteisö voi profiloida itseään tuotteidensa ja palveluidensa tai työyhteisönsä ja johtajiensa kautta. Profilointi perustuu mielikuvien tutkimiseen, jossa tehdään tuote- tai palvelukuvan tai yritys- tai johtajakuvan tutkimuksia. (Juholin 2009, 186.; Åberg 2000,103.)

2.6.3 Informointi

Informointi käsittelee laajoja uutisarvoisia kokonaisuuksia työyhteisön tapahtumista. Se kattaa tiedottamisen ja suhdetoiminnan sisäisenä viestintänä henkilöstölle että ulkoisena viestintänä työyhteisöstä ulkopuolisille. Painopisteenä on kertoa työyhteisössä

tapahtuvista uutisista, karsimatta pois ikäviä asioita. Informoinnin osana on myös sisäinen ja ulkoinen luotaus, joiden tehtävänä on ajoissa poimia ympäristöstään muutoksia, heikkoja signaaleja, jotka voidaan ottaa huomioon päätöksen teossa. (Åberg 2000, 103, 152.)

2.6.4 Kiinnittäminen

Kiinnittäminen kohdistuu henkilöstön perehdyttämiseen ja työyhteisöön kiinnittämiseen. Nämä koskevat useimmiten uutta työntekijää, joka pyritään sitouttamaan tiedon ja palkitsemisen avulla työhön ja työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Myös kokenut henkilökunta tarvitsee muutoksiin perehdyttämistä ja uusien työskentelymenetelmien opettamista. Kiinnittäminen jaetaan kahteen lajiin, työyhteisöön perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttäminen selvittää yleiset pelisäännöt, tavoitteet, tulevaisuudensuunnitelmat ja taloudellisen tilanteen. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa oman työnkuvan opettelua. (Juholin 2009, 45.; Åberg, 2000, 103.)

2.6.5 Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä ja vaikeasti hallittava osa yhteisön viestintää. Termit ”puskaradio” tai viidakkorumpu” ovat sen synonyymeja. Sitä harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla työyhteisön sisä- ja ulkopuolella. Vaikka siihen ei suoranaisesti voida vaikuttaa, sitä voidaan opetella suuntamaan lähiverkkojen tutkimisen kautta. (Åberg 2000, 103–104.)

2.7 Foorumit

”Viestintäfoorumit ovat vaihtoehtoinen käsite viestintäkanaville. Foorumi on näkyvästi vuorovaikutteinen tila, jossa yhteisön jäsenet toimivat ja viestivät. Niillä toimitaan spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti. Olennaista on vuorovaikutteisuus ja työyhteisön jäsenten aloitteellisuus. Foorumit tarjoavat alustan työyhteisöviestinnän toimivuudelle ja liittävät sen toimintaympäristönsä.” (Juholin 2009, 151.)

Foorumi on uudistunut, laajempi käsite viestintäkanaville. Se pitää sisällään fyysiset ja virtuaaliset työtilat ja viestinnän työvälineet kuten sähköpostin ja intranetin. Foorumi voi olla eri työvälineiden ja -tapojen yhdistelmä. Se kattaa virallisten yksikkökokous-

ten lisäksi epäviralliset kahvihetket ja työyhteisön puskaradion. Foorumilla viestitään sekä suunnitellusti että spontaanisti hetkessä. Foorumit sitoo yhteen vuorovaikutteisuus, oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus. (Juholin 2009, 72–73.)

2.8 Viestinnän esteet ja häiriöt

Vaikka ihmiset kommunikoivat toisilleen, lähettävät ja vastaanottavat viestejä, niiden tavoitteet voivat silti epäonnistua useista tekijöistä johtuen. Viestiin vaikuttaa lähettäjän ja vastaanottajan asenteet, katsomukset ja mielipiteet. Ne taas vaikuttavat viestin tulkitsemiseen. Lähettäjän tulkinta ja vastaanottajan tulkinta kohtaavat harvoin. Tämä voi aiheuttaa sisäisiä häiriöitä eli väärinymmärryksiä. Viestin epäonnistuminen voi myös johtua viestin vaikeaselkoisuudesta tai inhimillisistä erehdyksistä, kuten kirjoitusvirheistä. Häiriöitä aiheuttavat myös ulkoiset tekijät. Viestinnän este se on silloin, kun viesti ei saavu perille, kohina sekoittaa viestiin muita sanomia tai ilmenee teknologisenä katkona. Kato on häiriö, jossa viestiä ei ymmärretä aistihäiriöistä johtuen. (Åberg 2000, 31–32.; Salminen 2006, 57.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

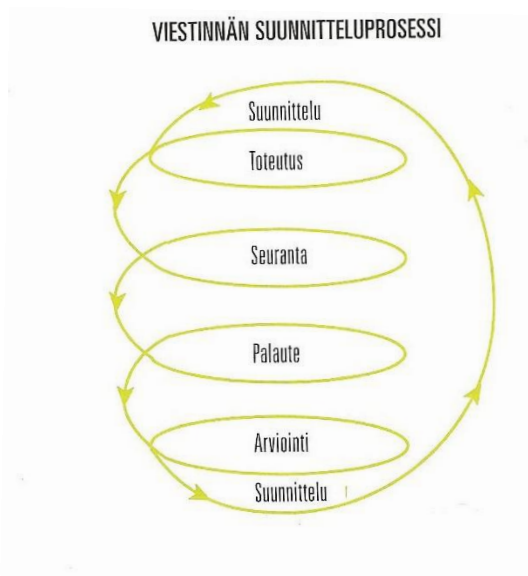
Tässä luvussa tutkin mihin sisäinen viestintä pohjaa. Jotta voidaan ymmärtää mitä on toimiva sisäinen viestintä, tulee ymmärtää sen prosessi. Foorumit ovat sisäisen viestinnän osa, jossa tieto liikkuu edes takaisin, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Uuden agendan kautta työntekijä ei ole pelkästään vastaanottaja tai lähettäjä. Hän on tietotyöläinen, joka on aktiivinen osa tiedon tuottamista, siihen vaikuttamista ja sen avulla kommunikointia. Kun yksiköt ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, korostuu sähköisten foorumeiden merkitys entistä vahvemmin. Foorumeita käsittelevässä luvussa painotan suosituimpia sähköisiä viestinnän foorumeita, jotka mahdollistavat tiedon liikkumisen sijainnista riippumatta. Sisäisen viestinnän ollessa sähköistä tulee ottaa huomioon kirjoitetun tekstin merkitys. Siksi tulee ymmärtää, minkälaisia vaatimuksia selkeä, tehokas ja väärinymmärryksiä välttävä teksti asettaa. Tunnistamalla foorumeiden vahvuuksia ja heikkouksia, pystytään paremmin väistämään ongelmakohtia ja suhtautumaan haasteisiin oikeilla keinoilla. Sisäisen viestinnän luvussa rek-

rytointi ja perehdyttäminen on jätetty pois, sillä niiden aihepiiri liikkuu tutkimuksen aiheen ulkopuolella. (Juholin 2009, 62.)

3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Juholin (2009) perustaa sisäisen viestinnän suunnittelun pohjaksi liiketoiminnan strategisen, taktisen ja operatiivisen suunnittelun. Viestintästrategia koostuu toimintaa yhtenäistävistä tavoitteista, määrittelyistä ja valinnoista, joiden avulla yhteisö voi menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Viestinnän toimivuus riippuu usein siitä, kuinka tiiviisti viestinnän strategien suunnittelu, tavoitteet ja toteutus pohjaavat yhteisön strategiaan. Seuraava vaihe on viestintäsuunnitelma, joka on konkreettinen suunnitelma viestintästrategian pohjalta. (Juholin 2009, 108–130.)

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008) taas kuvaavat viestinnän suunnittelun jatkuvaksi prosessiksi, jonka uudistaminen pohjaa aina menneen arviointiin. Prosessi alkaa suunnittelusta, jota seuraa toteutus, jossa viestintä pääsee vaikuttamaan työyhteisössä. Tätä vaikuttamista seurataan kaikissa muissa vaiheissa. Seuranta toteutuu mittareiden avulla, joista saadaan palautetta. Palaute arvioidaan lopuksi. Prosessi alkaa uudelleen suunnittelusta, ja kehä jatkaa kiertämistään. Viestinnän suunnittelu on siis jatkuva prosessi. Viestinnän toteutumista eli viestinnän vaikutusta huomioidaan suunnittelun seuraavassa vaiheessa, jossa mittareiden avulla arvioidaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Näiden tulosten seurauksena saadaan palautetta, jota lopulta arvioidaan. Ominaista viestinnälle on tavoitteellisuus, ihmisten työpanos, organisoitu ympäristö ja teknisten viestimien hyödyntäminen. Nämä ominaisuudet muodostavat rakenteen, jossa yhdistyvät viestintäsuhteet, sanomien sisällöt, käytännönjärjestelyt ja resurssit. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9.)



Kuva 2. Viestinnän suunnitteluprosessi (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9.)

3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008) linkittävät yhteen tyytyväisyyden omaan työhön ja tyytyväisyyden työyhteisön viestintään. Heidän näkemyksensä mukaan silloin, kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, hän on myös tyytyväinen viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Sisäisessä viestinnässä tavoitellaan onnistumista pääasiallisesti kolmessa asiassa: tiedonkulussa, vuorovaikutuksessa ja sitoutumisessa. Tiedon tulisi liikkua niin, että jokaisella yksilöllä on saatavilla työnsä tekemiseen tarvittavat tiedot. Tiedonkulkeminen jokaiselle vahvistaa yksilön tunnetta oman työnsä merkityksellisyydestä, osana yhteisöä. Tämä on perehdytys vaiheessa erityisen tärkeää, mutta sen tulisi olla jatkuvaa niin, että jokainen näkisi oman työnsä jäljen osana kokonaisuutta ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Avoin vuorovaikutus luo Me-henkeä ja yhteisöllisyyden tunteen kasvattaminen ylläpitää työmotivaatiota ja halua kehittyä yhdessä. Toimivassa vuorovaikutuksessa viestit kulkevat ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä liikkuvat yksiköiden, työryhmien, yhteistyökumppanien ja henkilöiden välillä esteettä. Sitoutuminen edellyttää sitä, että henkilöstö saadaan tukemaan yhteisön visiota, arvoja ja strategiaa. Johdatusviestintä on suuressa osassa sitouttamista, sillä pelkkä strategia ei saa henkilöstöä

mukaan. Sitouttaminen tapahtuu johtamalla kehittävää keskustelua, pohtimalla ja varmistamalla, että jokainen ymmärtää mitä suunnitelmat tarkoittavat käytännössä. Ymmärtämisen kautta henkilöstö sitoutuu toteuttamaan ja uskomaan työyhteisön pyrkimyksiin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106–107.)

3.3 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Puron (2004) mukaan kehitystyö alkaa työyhteisön perustehtävien toteutuksen kautta. Sen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä tai tehostaa toimintaa. Suurin haaste kehitystyössä on pitää koko ajan mielessä mihin kehittämistoiminnalla pyritään. Kehittämistyössä on kyse kolmen erialueen muutoksen hallinnasta: teknologisen muutoksen, käytäntöjen muutoksen ja ajattelutapojen muutoksen. Haastavimmiksi muodostuvat usein käytäntöjen ja ajattelutapojen muutokset, jotka vaativat paljon henkilöstöltä. (Puro 2004, 105–110.)

3.4 Foorumit

Juholinin (2009) uuden foorumi-ajattelun mukaan viestintä tapahtuu vuorovaikutuksena joko kasvokkain tai teknologiaa hyödyntäen. Eri foorumit jaetaan viiteen eri pääluokkaan. Pääluokkia ovat työfoorumit, hybridifoorumit, puoliviralliset foorumit ja viralliset foorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä niiden nykyinen laajentuminen sosiaaliseen mediaan. (Juholin 2009, 73.)

Työfoorumeista yleisin on fyysinen työtila, jossa tehdään töitä, pidetään taukoja ja keskustellaan. Viestintäteknologia on laajentanut työfoorumien mahdollisuuksia. Viestintäteknologia mahdollistaa verkkopohjaisia yhteistyöalustoja ja ympäristöjä, korvaten fyysisien tilojen tarvetta. Virtuaalokokoukset eli verkkokokoukset ovat hyvä esimerkki tästä. (Juholin 2009, 73–74.)

Hybridifoorumit ovat sekoitus eri kommunikaatiomuodoista, joihin viestintäteknologia kytkeytyy vahvasti. Näitä foorumeita muodostetaan tilanteen tarpeisiin yksilöiden toimesta, sillä ne perustuvat ihmisen kommunikaatiivisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Hybridifoorumi voi muodostua esimerkiksi puhelusta työkollegan kanssa, minkä jälkeen puhelussa sovitusta asioista lähetetään myöhemmin kokoava sähköposti. (Juholin 2009, 74.)

Sisäiset ja ulkoiset verkostot ovat uusvanhoja foorumeita, joita jokaisella yhteisöllä on. Ne muodostuvat yhteisten kiinnostusten, projektien ja tavoitteiden kautta. Sisäpiirit muodostavat yhden olennaisen verkostomuodon, jossa tieto liikkuu ryhmän sisällä jo ennen kuin tieto tulee julkiseksi. Verkostot ovat laajentuneet sosiaaliseen mediaan. Internetyhteisöissä käyttäjät tuottavat itse sisällön, jossa prosessin kautta ihmiset ovat tekemisissä ihmisten kautta. (Juholin 2009, 75–76.)

Puoliviralliset foorumit ja viralliset foorumit ovat omanlaisensa, mutta niitä on usein vaikea erottaa, sillä ne täydentävät toisiaan. Käsiteltävät asiat ovat usein samankaltaisia, toisessa ote on vain hieman vapaamuotoisempi. Virallisten foorumeiden tieto on mietittyä ja samansisältöistä kaikille samaan aikaan. Sen tieto koskee yleensä tapahtunutta, nyt tapahtuvaa tai tulevaisuudessa tapahtuvaa. Virallisia foorumeita ovat esimerkiksi viikko- ja kuukausipalaverit sekä henkilöstöjulkaisut. Puolivirallisia foorumeita taas ovat kahvittelut sekä asian ja viihteen yhdistävät tapahtumat ja tilaisuudet. (Juholin 2009, 78–80.)

3.4.1 Sähköposti

Sähköposti on suosittu sisäisen viestinnän foorumi. Sitä käytetään johdon viestinnässä, sisäisessä informoinnissa ja muussa työyhteisön yhteydenpidossa. Sähköpostiviestit voidaan jakaa neljään kategoriaan: suoraan vastaanottajalle lähetetyt, Cc:nä osoitetut, sähköpostilistojen kautta lähetetyt viestit sekä mainokset ja roskapostit. Suoraan vastaanottajalle lähetetyt viestit ovat sähköpostityöskentelyn ydin ja olennaisin osa. Cc:nä tulevat postit vaativat usein kommentoimista, mutta koska niissä yksilö on vain yhtenä vastaanottajista, niissä ei usein ole laaja-alaisia tai aikaa vieviä tehtäviä. Sähköpostilistan lähetyksiin riittää usein ainoastaan lukeminen eikä se vaadi vastausta. Sähköpostilistan kautta viestit lähetetään useille tai kaikille työyhteisössä. Se kuluttaa valtavasti resursseja. Siksi sitä tulisi käyttää vain erityisissä tapauksissa. Roskapositi ohjelmien ansiosta useimmiten mainokset ja roskapostit jäävät sen haaviin. (Puro 2004, 61–64.)

Sähköpostin heikkoutena Puro (2004) näkee siihen kohdistetut epärealistiset odotukset. Teknologian kehitys on tiukentanut aikakäsitystä. Ennen sähköpostiin suhtauduttiin kuten postiin, sen vastaus aika oli 2-3 päivää. Nykyään odotetaan nopeaa tietoa laajemmin, monipuolisemmin ja luotettavammin. Kuvitellaan, että jos viestintä ei ole

nopeaa, siinä on jotakin vialla. Sähköpostin haaste on myös sen helppous. Monet toista foorumia pitkin nopeammin hoidettavat asiat lähetään mieluummin sähköpostina. Mitä ahkerampi sähköpostin käyttäjä työyhteisö on, sitä enemmän ilmenee epävarmuutta ja epätietoisuutta siitä, mikä työn varsinainen tavoite on. Valtavan informaatiotulvan seasta on lopulta vaikeaa löytää keskeisimpiä asioita ja saattaa kulua merkityksettömienkin viestien lukemiseen. (Puro 2004, 64–68.)

Sähköpostin hallinta on muodostunut vastaanottajan ongelmaksi. Lomalla olevan työntekijän sähköposti saattaa olla tulvillaan jo paluupäivänä merkityksettömäksi muuttunutta tietoa tai muiden lomalle jäävien pöydän siivousta. Siksi pitäisi enemmän korostaa lähettäjän vastuuta ja järkeä. Usein hämärtyy se tosiasia, että vaikka roska-posti karsii asiattomat viestit, kaikki muu mikä lähetään, saapuu vastaanottajalle. (Puro 2004, 67–68.)

Sähköpostin käyttäjissä on kahdenlaisen kulttuurin omaavia käyttäjiä. Joillekin sähköposti on virallinen kirjeasemoitu ja huoliteltu viestintäväline, toisille taas huoletonta keskustelua, sattumanvaraisessa muodossa ja epävirallisella kielenkäytöllä. Tämä kulttuurien kohtaaminen aiheuttaa monesti ongelmia, siksi turvallisinta on kultainen keskitie. Sähköpostin luoma epävirallinen ja etäinen muoto mahdollistaa ylituttavallista lähestymistapaa, mikä ei normaalisti työyhteisössä päde. Henkilöstö tulee sähköpostiliikenteen kautta läheisen tuntuiseksi, mutta virallisissa kokouksissa se saattaa aiheuttaa hämmennystä, kun niissä ei seuratakaan samanlaista lähestymistapaa. Tuttavallisuus sähköpostissa on erityinen haaste esimiehelle, sillä monesti tuttavalliseksi tulleille ihmisille on vaikeaa antaa kriittistä palautetta. Näin voidaan päästä vaikuttamaan esimiehen objektiivisuuteen. Siksi sähköposti käyttäytymistä pitää miettiä huolella ja asettaa sille yhteiset rajat. (Puro 2004, 68–73.)

3.4.2 Intranet

Intranet on sisäinen tietoverkko organisaatiolle. Intranet on korvannut muita viestintäkanavia, kuten ilmoitustauluja ja jopa sähköpostin käyttöä. Siitä on odotettu muodostuvan yhteisöllinen foorumi. Juholin (2009) huomauttaa, että sen merkitys työyhteisön jäsenille vaihtelee suuresti: joillekin sen on vuorovaikutuksellinen keskustelufoorumi ja toisille taas yksisuuntainen tiedotuspaikka. Jotkut kokevat sen turhauttavaksi foorumiksi, jossa tieto on monimutkaisten polkujen takana. Se kuitenkin antaa käyttäjälle

vapauden valita ajankohdan ja paikan viestiä. Intranetin tarkoitus on tiedonvälitys ja -vastaanotto sekä vuorovaikutus. Mieli-foorumit antavat henkilöstölle mahdollisuuden jakaa mielipiteitä ja kokemuksia. Yhtäläillä Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008) muistuttavat, ettei intranetistä saisi muodostua tiedon kaatopaikkaa, jonne kaikki tieto sullotaan käyttäjien etsittäväksi. Tiedon jäsentäminen on tärkeää: päivittäin muuttuvat, kaikille tärkeät uutiset ja tiedotteet ovat erotettava selkeästi pysyvistä taustatiedoista. Tietokannat, hakemistot ja yksiköiden omat foorumit auttavat tässä. (Juholin 2009, 77–78; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 113.)

Saman huomion intranetin jäsentämisen, selkeyttämisen ja käyttäjäystävällisyyden tärkeydestä tekee Holtz (2003): Toisin kuin sähköposti, jonka avulla pystytään ”pakotamaan” tietoa vastaanottajan huomioitavaksi, intranetissä julkaistu tieto odottaa siellä niin kauan lukemattomana, kunnes työntekijä sen itse huomaa. Intranetissä julkaistu tieto ei siis automaattisesti tarkoita, että työntekijät saavat tietää asiasta. Tieto ei leviä pelkällä julkaisulla. (Holtz 2003, 98.)

3.4.3 Mobiiliteknologia

Mobiiliteknologian vahvuus ja samalla sen kuormittavuus ovat siinä, että sen avulla tavoitetaan haluttu henkilö minä vuorokauden tuntina tahansa. Matkapuhelin tekee päivästä helposti hektisen, jos puhelimenhaltija on jatkuvasti tavoitettavissa. Onkin tärkeää vetää rajat sille, milloin sitä on asianmukaista käyttää. Viestinnän sisältö on myös pitkälti säädeltyä, sillä viestissä on käytössä tietty määrä merkkejä. Rajatun pituuden seurauksena suositaan SMS-slangia. Se merkitsee usein eri asioita eri ihmisille ja saattaa siten aiheuttaa väärinymmärryksiä. Mobiiliviestintä soveltuu hyvin kolmen perustehtävän hoitamiseen: koordinaatioon, yhteistyöhön ja asioiden johtamiseen. Mobiiliviestintä on ennen kaikkea asioiden, ei ihmisten johtamisen työkalu. Kun tarvitaan nopeaa reagoimista ja asiat ovat selkeärajaisia eivätkä sisällä henkilökohtaisia jännitteitä, se on toimiva työkalu. Ytimekkäät viestit jättävät eniten luettavaksi ja pohdittavaksi rivien välistä, siksi on syytä valita tarkoituksenmukaisin työkalu viestin välittämiseen. (Puro 2004, 50–51, 56–61.)

3.4.4 Virtuaalikokous

Virtuaalikokoukset hyödyntävät viestinnässä teknologiaa videokokousten ja verkkokokousten muodossa. Yhteistä näille on uudenlaisen toiminta- ja viestintäkulttuurin hyödyntäminen, joka tukee kaikkien mukaan ottamista ja keskustelevaa asioiden käsittelyä. Virtuaalikokoukset mahdollistavat maantieteellisestä sijainnista ja ajasta riippumatta yhteisten päätöksenteon ja välittömän palautteen saamisen. Jaetut kokemukset lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. (Juholin 2009, 74; Talouselämä 2012.)

Verkkokokous on videokokouksen edistyneempi muoto. Eroavuutena on videokokouksen sitoutuminen tiettyyn kokoushuoneeseen tv-ruutuineen, kun taas verkkokokous vaatii vain tietokoneen ja internet-yhteyden. Videoneuvottelun etuna on sen luotettavuus, sillä internetin www-sivuston kautta käytävä verkkoneuvottelu vaatii erinomaisia palomuri- ja suojausjärjestelyjä. Verkkokokouksen etuina ovat reaaliaikaisuus ja sen sitoutumattomuus paikkaan, minkä takia se on edullinen ja helppo vaihtoehto. (Puro 2004, 73–82.)

Talouselämän (2012) artikkelissa painotetaan, että oleellista virtuaalikokousta hyödynnettäessä on ymmärtää, miten teknologia vaikuttaa viestintään. Ilman tätä ymmärrystä viestintäteknologia ottaa vallan. Onnistunut virtuaalikokous edellyttää vuorovaiikutukseen panostamista. Virtuaalikokouksissa hiljaisemmat osallistujat jäävät helposti varjoon, sillä kommentoimatta jättäminen on helpompaa. Tilan- ja etäisyydentunne puuttuvat ja osallistujien pitää pysyä paikoillaan. Virtuaalikokouksen tulisi alkaa tekniikan toimivuuden tarkastamisella eli hyvien edellytysten varmistamisella. Myös pelisäännöt tehdään selväksi heti alkuun. Määritellään ja jaetaan yleiset tehtävät, viestintäkäytännöt, tavoitteet ja se, missä vaiheessa ja miten päätöksiä tehdään. (Talouselämä 2012.)

Saman huomion tehtävänjaon tärkeydestä tekevät myös Koski ja Korteso (2012): kokouksessa roolien jakamisen antaa sujuvuutta. Yksi voi vastata kokouksen sisällön esittämisestä ja käsittelystä ja toinen siitä, että kokous menee hyvin. Kirjuri voidaan valita, jotta käsiteltyihin asioihin voidaan palata jälkeenpäin. Teknisen tukihenkilön valitseminen auttaa teknisissä ongelmissa. (Koski & Korteso 2012, 169–170; Nummi 2013, 64–65.)

Koski ja Korteso (2012) antavat kirjassaan viisi neuvoa, jotka tulisi kokouksessa huomioida. 1) Kokouksen tavoite, eli miksi kokous on syytä järjestää? Kokouksella tulisi aina olla jonkinlainen tavoite ja agenda. 2) Sisällön eli esityslistan tekeminen jäsentää kokouksen tarkoituksen ja tavoitteet. 3) Osallistujien valitseminen eli keiden on hyödyllistä olla paikalla ja mitkä ovat heidän roolinsa kokouksessa. 4) Osallistumisen aktivointi, niin että kaikki ovat kokouksessa aktiivisesti läsnä. 5) Paikan valinta eli missä se olisi tarkoituksenmukaisinta pitää. Tärkeää on, että kaikki näkisivät toisensa. (Koski & Korteso 2012, 15–16.)

3.4.5 Fasilitointi kokouksen tehostajana

Fasilitointia voi hyödyntää kokouksen johtamistyylinä. Se tarkoittaa menetelmiä ja työkaluja, joilla organisoidaan kokousta ja kannustetaan ihmisiä osallistumaan. Fasilitoija keskittyy kokouksessa prosessiin ja erottaa kokouksen sisällön prosessista. Hän auttaa osallistujia ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitoinnin tarkoituksena on antaa ääni muillekin kuin yhdelle puhujalle, pitää huomio muun puuhastelun sijasta aiheessa ja saada aikaan päätöksiä, joiden toteuttamiseen sitoudutaan. (Grape People, 2013.)

Fasilitointi auttaa tilanteissa, jossa työyhteisön yhteen kokoaminen keskusteluun ja ideointiin tuotakaan vilkasta keskustelua ja muutosehdotuksia. Sen tarkoituksena on motivoida, innostaa ja sitouttaa ihmisiä keksimiinsä ideoihin. Fasilitaattori vastaa siitä, millä menetelmillä ja miten ryhmä työskentelee: ydin on löytää oikea työskentelytapa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 85–86.)

3.5 Hyvä teksti sähköisessä viestinnässä

Alasilta tekee hyvän huomion siitä, että hyvä teksti säästää aikaa sekä lähettäjälle että vastaanottajalle. Huolellisesti ja ajatuksella kirjoitettu teksti säästää selvennyspyynnöiltä, korjauksilta, väärinymmärryksiltä ja turhalta työltä. Alasilta (2009) kuvaa hyvän kirjoitusprosessin vaiheet: ennen kirjoittamista tulisi ajatella asiat kirkkaiksi. Kun kirjoittaja miettii ensin, mitä haluaa sanoa, tulee tekstikin helposti ymmärrettäväksi. Tulee myös miettiä, kenelle kirjoittaa ja vastausta kirjoittaessa kuulostella toisen viestiä ja sen vaatimuksia. Hyvässä tekstissä tärkein asia tulee ensin. Lauserakenteet suosivat

päälauseita. Kieliasun tulee olla virheetöntä sekä ilmaisun selkeää. (Alasilta 2009, 126–128.)

Sähköpostiviestit luetaan ruudulta, joten ne tulee kirjoittaa silmäilyn ehdoilla. Otsikon tulisi ilmentää sähköpostin sisältöä niin, että aiheesta saisi otteen jo saapuneiden viestien luettelossa. Selvennä asiiasi heti alkuun ja suosi kappalejakoja sekä luettelointia. Viestin ulkoasun ja muotoilun tulisi helpottaa lukemista. Huutomerkkien ja muiden välimerkkien käyttöä tulisi hillitä. Vaikka viestin tulisi olla ytimekäs, sitä ei saa lyhentää epäselväksi, jottei varsinainen asia kärsi. (Alasilta 2009, 130–138.)

4 JOHTAMISVIESTINTÄ

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisviestinnän varsinaisia työtehtäviä tukevia toimintoja. Esimiehen tehtävänä on luoda hyvät edellytykset työnteolle ja motivoida henkilöstöään pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin, jotka perustuvat johdon päätöksiin. Johtamisviestinnän suurimpia haasteita on juuri ihmisten johtaminen, jonka olennaisiin osaluokkiin kappaleissa perehdytään.

Juholinin uusi agenda tarjoaa johtamisen avoimempaa, keskusteluun kannustavana ja mielipiteille avoimena työkaluna. Tavoitteena on saada työyhteisö yrityksen tavoitteiden ja arvojen taakse ja työskentelemään niiden eteen. Uudenlainen esimies ei rajoita keskusteltavia asioita, vaan ottaa työntekijänsä mukaan päätöksistä keskustelemiseen ja osallistaa työyhteisö mukaan vaikuttamaan. Tämä ei tarkoita sitä, että keskustelu olisi pois johtajan päätäntävällä, vaan kyse on työyhteisön taitojen, halujen ja mielipiteiden tiedostamisesta ja niiden huomioimisesta. Ajattelutapa laajentaa näkökulmaa esimiehen yksittäisestä vastuusta tiedonantajana ja tunnelman luojana ja sisällyttää kaikki osallisiksi siihen. (Juholin 2009, 64–71.)

4.1 Delegointi

Delegointi eli työnjako on sekä esimiehen tärkein työkalu että haastavin motivoiva viestintätilanne alaisen ja esimiehen välillä. Delegoinnissa esimies luovuttaa osan tehtävistään ja siihen tarvittavaa toimivaltaa, sen jälkeen kun alainen on vastaanottanut tehtävän. Vaikka delegointi on suunniteltu helpottamaan esimiehen hoitamien tehtävi-

en työtaakkaa, työt eivät delegoinnilla varsinaisesti vähene. Tilalle tulee suunnittelua, alaisten motivointia, töiden koordinointia, kehityskeskusteluja ja palautteen antamista. Alaisten lukumäärän kasvamisen myötä johtamistehtävät lisääntyvät ja suorittavan työn osuus pienenee. Delegointia vaatii myös tilanne, jossa työtehtäviä ja työnkuvia järjestellään uudelleen organisaatio- tai prosessiuudistusten myötä. (Åberg 2006, 142–43.)

Onnistunut delegointi edellyttää toimivaa kommunikaatiota esimiehen ja alaisen välillä sopiakseen työn sisällöstä, vastuusta, toimivallasta, resursseista ja ajankäytöstä. On ehdottoman tärkeää täsmentää tehtävänkuva selkeästi ja saada alainen sitoutumaan sen suorittamiseen. Sitouttaminen onnistuu esimieheltä parhaiten siten, että hän saa alaisen ottamaan tehtävän henkilökohtaisena haasteena. Esimiehen luovuttaman tehtävän väistämättömän hyväksymisen jälkeen alkaa vakavasti otettava suoritusvelvollisuus. Tärkeää on tiedottaa myös muille asianomaisille alaisen uudesta toimivallasta. Suorituksen aikana esimiehen rooli on tukea, kannustaa ja valvoa alaisensa työtä. Palautteen anto, joka jää usein unohdetuksi, päättää delegointiprosessin. (Åberg 2006, 143–145.)

Delegointiprosessissa esimiehen haasteina ovat tehtävien riittämätön ja epäselkeä täsmentäminen, vajavainen toimivallan määrä, esimiehen valvonnan vähäisyys tai päinvastaisesti liian tarkka valvominen ja epäselvyys alaisen tehtävän hyväksymisessä. Alaisen puolelta ongelmia voi tuottaa edelleen delegointi valtuutusten puuttuessa ja urautuminen tietynlaisiin tehtäviin. Näistä seurauksina ovat työn huono tulos tai kokonaan tekemättä jättäminen, jatkuvien lisävaltuutuksien pyytäminen sekä esimiehen jatkuva puuttuminen työhön, jota seuraa luottamusongelmat. Ongelmana voi olla myös epätietoisuus tehtävien suorittamisesta tehtävän siirtyessä eteenpäin jollekin toiselle ja uusien tehtävien vastaanottamisen vaikeus. (Åberg 2006, 143–145.)

4.2 Koordinointi

Åberg (2006) määrittelee koordinoinnin olevan niitä konkreettisia menettelytapoja, joiden avulla yksiköt saadaan yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koordinointi on viestintää eri yksiköiden välillä. Se edesauttaa delegointia: sopivan kokoiset tehtävät jaetaan niin, etteivät ne mene päällekkäin toisten tehtävien kanssa, eikä väliin jää tekemättömiä töitä. Esimiehen koordinointi liittyy yhteisistä töistä so-

pimiseen ja estää yksiköitä menemästä omia teitään ja siten tekemään turhaan samoja työtehtäviä. Esimies pitää huolta koordinoinnista yhdenmukaistamalla käytäntöjä, pitämällä koordinoitkokouksia ja huolehtimalla sisäisen viestinnän sujuvuuteen. (Åberg 2006, 152–153.)

Koordinoinnin epäonnistumisesta johtuvat ongelmat ovat yleisiä haasteita työyhteisöissä. Yleisimpiä puutteita ovat unohtaminen eli jokin asia jäi hoitamatta, asioiden tekeminen turhaan päällekkäin ja asioiden tekeminen eri tahoilla eri tahtiin. Näitä puutteita voidaan ratkoa laittamalla baseline-viestintä kuntoon eli varmistamalla, että kaikki tietävät mitä sovittiin. Verkko on hyvä tallennus- ja välityspaikka koordinoivalle aineistolle, jossa kaikilla on mahdollisuus päästä tarkistamaan sovittuja käytäntöjä. Lisäksi otetaan käyttöön checkpoint-ryhmitys eli tarkastusvaiheiden huomiointi aluksi useammin, keskellä harvemmin ja lopuksi taas useammin. Esimiehen tulee myös motivoida henkilöstöä huomaamaan koordinoinnin tärkeys työn onnistuneen hoitamisen kannalta ja samalla olemalla jämäkkä etenemisvaiheista. Nämä neljä käytäntöä ratkaisevat koordinoitviestinnän ongelmat ensin baseline-viestinnän luomalla vakaalla pohjalla ja pitämällä checkpointin avulla huomion siinä, että ne tehdään oikein ja samalla huolehtien henkilöstön sitoutuneisuudesta motivoinnin ja selkeän ohjeistuksen kautta. (Åberg 2006, 152–154.)

4.3 Muutosviestintä

Heiskasen ja Lehikoisen (2010) mukaan muutosviestinnän tavoite on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksia, niiden tarpeellisuutta ja mihin niillä tähdätään. Sillä pyritään myös helpottamaan muutoksen hyväksymistä osallistamalla henkilöstö mukaan heidän ammattitaitoaan hyödyntäen. Muutosviestintä vaatii tehostettua perusviestintää. Sen suurimpana haasteena on luottamuksen säilyttäminen prosessin aikana. Avoimuus ja jatkuva tavoitteiden selkeyttäminen auttavat tässä. Inhimillistä ulottuvuutta ei tulisi unohtaa muutosviestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa. Muutosviestinnässä johdolla on suuri vastuu muutoksen sitouttamisessa henkilöstöön. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–21.)

Esimiehen roolin tärkeyttä muutosviestinnässä painottaa myös Puro (2003). Olennaisinta on alustaa muutos hyvin. Siitä tulisi keskustella yleisellä tasolla, miten se toteutetaan, millä periaatteilla ja mihin sillä tähdätään. Muutoksesta kerrottaessa esimiehen

tulisi ymmärtää muutoksen vaikutukset ja olla selvillä tulevista toimitasuunnitelmista. Vaikka esimies ei voisikaan kertoa kaikkea, hän voi etukäteen kertoa mitkä lait ja säännöt muutosviestintää ohjaavat. Näin alaiset ymmärtävät, miksi jotain jää sanomatta ilman, että se herättäisi epäluuloisuutta kertojaa kohtaan. Avoimesti asioista kertova esimies nähdään ennakoivana ja ongelmiin tarttuvana johtajana. (Puro 2003, 110–116.)

Holtz (2003) avaa syitä muutoksen vastustamiseen. Syynä saattaa olla omien etujen ajaminen eli pelätään oman menestyksen kärsivän muutoksen myötä, pelko tuntemattomasta, luottamuksen puute tai epäusko päätöksen viisaudesta. Muutoksen avoin vastustaminen on helpompi tunnistaa ja siten saada mukaan muutokseen. Vaikeampaa on muuttaa niiden ihmisten käsityksiä, jotka puhuvat ottavansa muutoksen vastaan, mutta menevät takaisin työhönsä tekemään sitä niin, kuten aina ennenkin on tehty. Muutoksen johtaminen siinä tilanteessa on miltei mahdotonta, koska tilanne pitää saada avoimesti esille, ennen kuin siitä voidaan alkaa keskustelemaan. Muutoksen johtamista hyväksyntää kohti, voidaan avittaa tarjoamalla syitä siihen, miksi uusi tilanne on haluttavampi kuin sen hetkinen. Antamalla tukea muutosten sisäistämiseen, esimerkiksi koulutusta tarjoamalla, saadaan ihmiset luottavemmiksi muutoksesta ja omasta onnistumisestaan. Kun esimies luo ilmapiiriä, joka hyväksyy muutokset ja kannustaa kehittämään työyhteisöä, pysyy ilmapiiri avoimena uusille asioille. (Holtz 2003, 166–168.)

Muutosten huolellinen suunnittelu ja analysointi kannattavat, sillä ne saattavat herättää todellisia liiketoimintaan liittyviä ongelmia. Suunnittelussa kannattaa hyödyntää lähiesimiehet tärkeänä tietolähteenä, sillä he tuntevat henkilöstön, heidän työnsä, muutoksen siihen aiheuttamat seuraukset ja mitä he muutoksesta ajattelevat. Esimiehen kannattaa myös hyödyntää muutoksiin positiivisesti suhtautuvia ja työyhteisössä arvostettuja kollegoita, jotka voivat muutos-myönteisyydellään lievittää vastustusta ja auttaa muita näkemään muutoksessa positiivisiakin puolia. (Siukosaari 2002, 48–49; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 71–72.)

Muutoksista kerrottaessa esimies saattaa kertoa siitä yleisellä tasolla, kun taas alaiset ovat kiinnostuneita siitä, miten muutos vaikuttaa heidän omaa työhönsä. Tämä tulisi ottaa huomioon sisällön suunnittelussa. Perustelua ja asioiden konkretisointia tulisi painottaa. Viestintäfoorumi tulisi valita huolella ja sen tulisi olla mahdollisimman lä-

hellä henkilöstöä. Eri kanaville luodaan erilaiset viestit erilaisiin tarpeisiin. Palautteen, myös nimettömän, antamiseen tulisi luoda puitteet. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67–72.)

Työyhteisön sitouttaminen muutokseen vaatii konkreettista näyttöä sen edistymisestä ja onnistumisesta. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kasvattaa ymmärrystä muutosta kohtaan, käydä muutosta läpi mahdollisimman pitkälle henkilötasolla. Muutoksen hyväksymiseen vaikuttaa myös, suhtautuuko johto muutokseen ilmoitusluontoisena asiana vai muutokseen kutsuvana. Muutostilanne hämärtää helposti vastuuta. Johdon on helppo vedota tietämättömyyteen ylempään johtoon vedoten. Samoin henkilöstön aktiivisuus tiedon saamiseksi saattaa jäädä huhu-keskustelujen varjoon. Oman aktiivisuuden ja tiedon etsimisen vastuuta pitäisi siksi painottaa. Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun tai toteuttamiseen helpottaa sitouttamista. (Juholin 2009, 320–325.)

Muutosprosessin päätökseen saattamisen jälkeen alkaa työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Tärkeää on korostaa työyhteisön uutta yhteistä tapaa toimia ja tehdä asioita. Muutosviestintä jatkuu muutoksen jälkeenkin ja onnistumisista viestiminen sitouttaa henkilöstöä pysymään muutoksen tiellä. Palautteen saaminen auttaa kehittämään muutosviestintää myös tulevaisuudessa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97.)

4.4 Palaute

Palaute on johtamisen väline, joka kertoo, mihin työssä pyritään ja miten siinä on onnistuttu. Sen antaminen vaatii tilannetajua ja rohkeutta tarttua asioihin. Jos palautteen antamisen kokee vaikeaksi, sitä voi myös houkuttaa esiin avoimilla kysymyksillä, kuten ”mitä ajattelette tällaisesta” tai ”onko tässä ideaa”-tyyppisillä avauksilla. Palautetta voi kerätä mm. henkilöstökyselyin, palautelaatikon kautta, palautekyselyin tapahtumista ja projekteista sekä vapaa muotoisten lounaiden muodossa. (Juholin 2009, 243–244, 251–253.)

Salmisen (2006) mukaan johtamisviestinnässä palautteella voi olla antava energisoiva ja aikaansaava vaikutus. Myönteinen ja negatiivinen palaute toimivat parhaiten, kun ne annetaan mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen. Palaute auttaa henkilöä kehittymään. Kritiikin antamistakaan ei tulisi vältellä, sillä sen puutteella voi olla kauas-

kantoiset vaikutukset työnlaatuun ja työyhteisön työmoraaliin. Tärkeää on muistaa olla täsmällinen, yksiselitteinen, helposti ymmärrettävä ja kohdistaa palautteen suoritukseen, ei henkilöön. (Salminen 2006, 81–83.)

Juholin (2009) huomauttaa, että palautteeseen liittyy paljon negatiivisia käsityksiä. Usein ajatellaan, että palautteen puutos on merkki hyvästä työstä, jos palautetta kuuluu, se on negatiivista. Muodollinen palaute on yleisempää tavoite- ja kehityskeskustelujen myötä, mutta vapaamuotoinen palaute on harvinaisempaa. Palautteen tulisi olla monipuolista. Variaatioita ovat kiitos, kehuminen, kannustus, neutraali toteamus, arvosteleva kritiikki, tukeminen, puuttuminen, korjaava palaute, moite ja varoitus. Kaikki nämä palautteen muodot perustuvat onnistumisiin, epäonnistumisiin ja hyvään etenemiseen. (Juholin 2009, 245–247.)

Palautteen tulisi aina olla asiallista, pohjautua konkreettisiin asioihin ja työtehtäviin ja tarjota mahdollisuuden keskustelulle. Vaikkei palautteen ei ole tarkoitus aloittaa selittelyjen tulvaa, tulee myös saajan näkökulmaa kuulla. Palautteenanto vaatii tilannetta, herkkyyttä ja oikean sävyn löytämistä. (Juholin 2009, 246.; Salminen 2006, 82.)

Palautteen tulisi aina olla osa johtamisviestintää, mutta sillä on myös varjopuolensa. Jos työyhteisössä vallitsee palauteriippuvaisuus, eli positiivisesta palautteesta tulee kaikki kaikessa ihmisille, voi henkilöstö alkaa positiivisen palautteen perässä seurata vaikuttavia tahoja, päättivät he mitä tahansa. Jatkuvan palautteen antamisen lomassa voi unohtua tärkein, eli syy siihen miksi sitä annetaan. Tietoisuus siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä, pitää myös palautteen antamisessa oikean linjan. (Puro 2003, 93–95.)

4.5 Maantieteellinen hajautuneisuus

Yksiköiden maantieteellinen hajautuneisuus, vaatii erityishuomiota sisäisen viestinnän suunnittelussa ja järjestämisessä. Se myös asettaa haasteita sisäiselle viestinnälle, sillä tärkeä kasvokkaisuviestintä otetaan pois yhtälöstä.

Haasteet johtuvat monesta eri tekijästä. Vaikeaa haasteiden tarkastelussa on tunnistaa aiheuttavat tekijät ja seuraukset toisistaan. Monesti asiat ovat sekä ongelmia itsessään että niiden syitä. Suurin haaste yksiköiden välillä on yhtenäisyyden puute, joka usein

johtaa siihen, että yksiköt pelaavat omiin pusseihinsa, yhteen hiileen puhaltamisen sijasta. (Deski 2011, 4.)

Maantieteellisen hajautuneisuuden haasteita on monia. Haasteisiin vaikuttaa työyhteisöjen koot ja viestinnän resurssit. Jos työyhteisöjen organisaatorakenteet ovat monimutkaisia ja epäselviä, toimenkuvien hahmottamisessa ilmenee myös epävarmuutta. Seurauksena saattaa olla se, että molemmat työyhteisöt alkavat kulkea omia polkujaan. Etäisyys omasta yksiköstä vaikuttaa henkilöstön asenteisiin: kaukana olevia toimenpiteitä ja tietoja ei pidetä niin oleellisena. Yhtenäisyyden puute on sekä syy että seuraus. (Haapamäki, Hakonen, Simanen, Vartiainen, Nieminen & Virtaharju 2010, 29–30.)

”Samassa toimipisteessä työskentelevät ovat yleensä enemmän vuorovaikutuksessa keskenään kuin eri pisteissä toimivat työntekijät. Syy on yksinkertainen: heillä on enemmän mahdollisuuksia satunnaisille kohtaamisille ja keskusteluille. Vähäisempi vuorovaikutus voi johtaa siihen, etteivät työntekijät tunne muualla työskenteleviä ja heidän työtään. Kynnys huomata yhteistyömahdollisuuksia ja jakaa osaamista eri toimipisteissä toimivien välillä voi tällöin kasvaa.” (Haapamäki, Hakonen, Simanen, Vartiainen, Nieminen & Virtaharju 2010, 29–30.)

Resurssien määrä, viestien kohdentaminen oikeille kohderyhmille ja kasvokkaisviestinnän puute vaikuttavat sisäisen viestinnän toimivuuteen yksiköiden välillä. Näissä haasteissa sähköisen viestinnän toimivuuden merkitys kasvaa. Ongelmia tuottavat viestien tulkinnan väärinymmärrykset, jotka muodostuvat vastaanottajan arvojen, asenteiden, kokemusten ja mielikuvien kautta. Lähettäjän tulkinta ja viesti vastaanottajan tulkitsemana kohtaavat harvoin. Sähköisessä viestinnässä poistetaan elekieli ja äänensävyt pois yhtälöstä, joten huutomerkkikin saattaa antaa vihamielisen vaikutelman. Viestit saattavat myös olla vaikeaselkoisia, ylimalkaisia ja pitkiä, jolloin oikea sisältö jää vastaanottajalta ymmärtämättä. Olennaiset viestit voivat siten kadota suurien viestimäärien alle. Häiriöitä aiheuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten teknologiset häiriöt, jotka saattavat katkaista sähköiset viestinnän välineet kokonaan. Mitä useamman ihmisen kautta viesti kulkee, sitä enemmän se muuttuu alkuperäisestä muodostaan. (Deski 2010, 4–5.; Åberg 2000, 31–33.; Salminen 2006, 56.)

Haasteet korostuvat etenkin kiireessä, jolloin ratkaisevaa on oikeiden vastuuhenkilöiden tavoittaminen sekä henkilöstön suhtautuminen omasta työstään saatavaan tietoon ja sen välittämiseen. (Deski 2010, 5.)

4.6 Yhteisökulttuuri

Yhteisökulttuuri yhdistää työntekijät omaksi ryhmäkseen ja sitouttaa toimimaan yhdessä. Åberg(2000) kuvailee yhteisökulttuuria sipuliksi, jolla on monta tasoa. Työyhteisö on kulttuuri, jota kuten muitakin kulttuureja, määrittää säännöt, normit, arvot ja tavat. (Åberg 2000, 82–83.)

Puro (2003) taas kuvailee yhteisökulttuuria haaroilla, jotka jakautuvat työyhteisössä moneksi. Kaikkien yhteinen katto-organisaation kulttuuri haarautuu yksikön omaan kulttuuriin, joka taas jakautuu osastojen alakulttuureihin. Jokainen työyhteisö on siten yhdistelmä eri kulttuureja. Alakulttuurit voivat johtua työyhteisöjen maantieteellisestä hajautumisesta. Molemmat ovat tottuneet tiettyihin periaatteisiin ja kumpikin pitää omiaan oikeina. Kulttuuri määrittää mistä puhumme, miksi puhumme, kenelle puhumme, miten puhumme ja mihin viestinnällämme pyrimme. Kulttuureiden kohtaaminen aiheuttaa yhteentörmäyksiä. Työhyvinvoinnin ja yhteistyön kannalta näistä ongelmista tulee olla tietoisia. Jos yksiköt eivät näe ja tunnista toistensa kulttuuriperinteitä, voivat kulttuuri tekijät helposti kärjistyä henkilökohtaisiksi ongelmiksi. (Puro 2003, 96–101.)

Siukosaari (2002) näkee yhteisökulttuurin siinä, miten yhteisö toimii erilaisissa viestintätilanteissa. Se heijastuu tavanomaiseen käyttäytymiseen ja tehtävien hoitamistapoihin. Siukosaari (2002) kuvailee uuden vastaperustetun yhteisön tilannetta herkulliseksi, sillä se saa alkaa luoda heti omia toimintatapojaan. Vaikeammaksi tilanteeksi Siukosaari määrittelee tilanteen, jossa vanhaan vakiintuneeseen yhteisöön tulee uusi johtaja uusine ajatuksineen ja toimintatapoineen. Uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistäminen vaatii tarkkaa harkintaa ja etenkin tukea yhteisöltä. Uusien yhteisökulttuurin osien ja toimintatapojen omaksuminen vie aikaa. Usein periytyminen on varmempaa kuin uuden omaksuminen. (Siukosaari 2002, 51–53.)

LÄHTEET

- Alasilta, A. 2009. Meili meitä pyörittää: työelämän sähköpostiviestintä. Helsinki: Infor.
- Deski. 2011. Tutkimus: sisäisen viestinnän haasteet monikansallisissa yrityksissä. Viestintätoimisto. Helsinki. Saatavissa: http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_haasteet_kvyrityksissa_2011.pdf [viitattu 15.07.2013].
- Grape People 2013. Saatavissa: <http://www.grapepeople.fi> [viitattu 21.9.2013].
- Haapamäki, J., Hakonen, M., Simainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. & Virtaharju, J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa: opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Aalto yliopisto. Redfina Oy. Saatavissa: <http://www.vmwork.net/material/movi/MoViopasFINAL.pdf> [viitattu 25.06.2013].
- Heiskanen, M. & Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Holtz, S. 2004. Corporate Conversations : A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications. New York: Amacon. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/kirjasto>, Ebrary [viitattu 2.8.2013].
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.

Koski, R. & Korteso, K. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä: paranna palavereitasi. 2012. Helsinki: Talentum.

Näin pidät virtuaalokokouksen kurissa. Talouselämä 13.5.2012. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+pidat+virtuaalokokouksen+kurissa/a2099349> [viitattu 10.7.2013].

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteyden pito ja tiedotustoiminta. Helsinki: Tietosanomama.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

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