

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN  
OSALLISTAMALLA SUOMEN ILMAILUMUSEOLLE

Muttonen Riia  
Åman Tiina

Opinnäytetyö  
Matkailuala  
Matkailualan osaamisen johtaminen  
Restonomi (ylempi AMK)

2019

Matkailuala  
Matkailualan osaamisen johtaminen  
Restonomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Riia Muttonen & Tiina Åman	<b>Vuosi</b>	2019
<b>Ohjaaja</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Suomen Ilmailumuseo		
<b>Työn nimi</b>	Työyhteisöviestinnän kehittäminen osallistamalla Suomen Ilmailumuseolle		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	51 + 14		

---

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää Suomen Ilmailumuseon työyhteisöviestinnän nykytila sekä kehittää sitä sujuvammaksi osallistavan työpajan avulla. Työn tutkimuskysymyksiä olivat: Miten Suomen Ilmailumuseon henkilökunta kokee työyhteisöviestinnän nykytilan ja miten osallistamisella voidaan kehittää sisäistä viestintää.

Työ oli luonteeltaan konstrukttiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena oli luoda konkreettinen tuotos Suomen Ilmailumuseon työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Kehittämistyön tuloksena luotiin toimeksiantajan käyttöön tuleva Pala-verikäytäntöjen checklist sekä Museon viestintä ABC:n pohja, joka täydentyy tulevaisuudessa käytännölliseksi oppaaksi museon henkilökunnalle.

Teoriaosuudessa paneuduttiin työyhteisöviestintään sekä perehdyttiin työyhteisön osallistamiseen viestinnän kehittämistyössä. Työn empiirinen osio koostui työyhteisölle suunnatusta kyselytutkimuksesta sekä työpajasta. Kyselyn tuloksista ilmeni tyytyväisyys esimerkiksi viestintävälineiden määrään, sähköisten viestintävälineiden hyödyntämiseen sekä työyhteisön ilmapiiriin, joka tukee avointa keskustelua. Vähemmän tyytyväisyyttä sai osakseen tiedonkulku, sisäinen tiedottaminen, niukkuus palautteen saamisesta työhön liittyen sekä kasvokkain kommunikoinnin vähyys.

Tutkimuksen kyselypohjaa sekä työpajarunkoa voi hyödyntää organisaation työyhteisöviestintää kehittäessä, huomioiden omat tutkimukselliset tarkoitukset sekä tavoitteet. Työ toimii esimerkkinä tavasta käyttää osallistavaa otetta omassa työympäristössä. Osallistamista voidaan hyödyntää eri laajuuksissa kehittäessä tai suunniteltaessa työyhteisöviestintää tai muita organisaation käytäntöjä ja prosesseja.

Asiasanat

työyhteisöviestintä, osallistaminen, työpajat, museot

School of Hospitality and Tourism  
Master of Hospitality Management

---

<b>Authors</b>	Riia Muttonen & Tiina Åman	Year	2019
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Commissioned by</b>	Finnish Aviation Museum		
<b>Subject of thesis</b>	Developing Internal Communication through Participation at Finnish Aviation Museum		
<b>Number of pages</b>	51 + 14		

---

The purpose of this Master's thesis was to find out the current state of internal communication at Suomen Ilmailumuseo and develop it using workshop methods. The research questions were the following: How the employees of Suomen Ilmailumuseo experience the current state of internal communication and how internal communication can be improved through participation.

The aim was to create a concrete outcome for making internal communication better at Finnish Aviation Museum. As a concrete result of the development work, a customized ready-to-use checklist of meeting procedures and a Communication at the Museum ABC template were created. In the future, the template become a practical communication guide book for the staff of the Finnish Aviation museum.

The theoretical part contains an overview of what makes internal communication more fluent and how to enhance employee participation in development work. The implementation part consists of a survey and a development workshop for the employees. It was found out that employees were mostly satisfied with the number of communication tools, usage of digital tools in communication and the atmosphere in the work community that supports open discussion. Less satisfied they were e.g. with the flow of internal information, low quantity of feedback concerning work and low face-to-face interaction.

The questionnaire and workshop frame used in this thesis project can be utilized for developing internal communication. This thesis project is a concrete example how to use participation in the working environment. Participation of the staff is a practical way of increasing community in the workplace.

Key words

participation, internal communication, workshop

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ .....	5
2.1	Työyhteisöviestintä tänä päivänä.....	5
2.2	Työyhteisöviestinnän suunnittelu.....	6
2.3	Työyhteisöviestinnän seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.....	7
3	SUJUVA TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	9
3.1	Roolit työyhteisöviestinnässä.....	9
3.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus työyhteisöviestintään .....	12
3.3	Viestintäkanavat ja niiden valinta.....	13
3.4	Digitaalinen työympäristö.....	15
3.5	Viestinnän häiriötekijät ja haasteet .....	17
4	OSALLISTAMINEN APUNA VIESTINNÄN KEHITTÄMISESSÄ.....	19
5	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT .....	21
5.1	Kehittämistyön tutkimusote.....	21
5.2	Menetelmien valinta.....	23
6	KYSELY.....	24
6.1	Kyselylomake .....	24
6.2	Kyselyn toteutus .....	24
6.3	Kyselyn tulokset.....	25
6.4	Työyhteisöviestinnän nykytilan SWOT-analyysi .....	27
7	TYÖPAJA .....	32
7.1	Työpaja osallistaa.....	32
7.2	Työpajan kulku .....	34
7.3	Työpajan tulokset .....	37
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
9	POHDINTA .....	43
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	52

## 1 JOHDANTO

Viestintä mahdollistaa vuorovaikutuksen työyhteisön jäsenten välillä. Sen avulla organisaation toiminnot toteutuvat myös oikealla tavalla. (Bucăța & Rizescu 2017, 50.) Viestintään liittyy aina vahvasti yritys vaikuttaa johonkin. Viestinnällä voidaan lisätä tietoa, saada aikaan toimintaa, vakuuttaa tai vaikkapa suostutella tai olla vaikuttamassa asenteisiin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12). Viestintä ei ole vain jotain mikä tapahtuu itsestään, vaan on toimintojen elinehto. Organisaatiot ja organisaatiokäytännöt ovat siis jo itsessään viestintää. Viestintä tekee organisaatiosta merkittävän paikan, jossa ihmiset yhdistyvät sitoutuakseen yhteisöllisesti merkitykselliseen toimintaan. (Mumby & Kuhn 2019, 17.) Viestinnällä tarkoitetaan myös erilaisia välineitä sekä foorumeita (Juholin 2013, 24).

Viestintä on prosessi, jossa kaksi tai useampi osapuoli vaihtaa informaatiota, ymmärtää ja vaikuttaa toinen toisiinsa. Se on korvaamaton osa optimaalista toimintaa minkä tahansa ihmisistä koostuvan ryhmän sisällä. (Bucăța & Rizescu 2017, 55–56.) Prosessin lisäksi se on myös merkitys, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Juholin 2013, 23).

Tämän kehittämistyön aiheena on tutkia Suomen Ilmailumuseon sisäistä viestintää ja pureutua asioihin, jotka työyhteisö kokee ongelmakohdiksi työyhteisöviestinnässä. Museon viestintäsuunnitelmassa 2015-2016 (Suomen Ilmailumuseo 2015a) painotetaan sisäisen viestinnän tärkeyttä avoimen, motivoivan sekä aktiivisen työympäristön luomisessa ja kehittämisessä. Lisäksi museon sisäisen viestinnän pääviesti on korostaa yhteisöllisyyttä sekä me-henkeä henkilöstön sisällä ja selkeää sekä johdonmukaista tiedottamista.

Ilmailumuseon strategiassa 2015-2022 mainitaan, että tavoitteena vuoteen 2022 mennessä on, että museo pystyy viestimään selkeästi sekä johdonmukaisesti organisaation sisäisesti ja ulkoisesti (Suomen Ilmailumuseo 2018a). Museoissa ulkoinen viestintä koostuu lähinnä kokoelmien sekä tarjonnan tiedottamisesta yleisölle. Tarjontaa ovat esimerkiksi näyttelyt, tapahtumat, elämyspalvelut sekä leirit tai kurssit.

Aiheen valintaa tuki sen konkreettinen työelämälähtöisyys ja toimeksiantajan toive sisäisen viestinnän kehittämisestä. Viestintä on siis rajattu tässä työssä käsittelemään ainoastaan työyhteisöviestintää. Koimme työyhteisöviestinnän mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi sekä kiinnostuimme mahdollisuudesta

hyödyntää osallistamista osana kehittämistyön prosessia. Museomaailman ollessa murroksessa, voidaan osallistamista käyttää myös esimerkiksi muutostyökaluna. Osallistuminen organisaation kehittämiseen pienentää toimijoiden muutostarintaa (Toikko & Rantanen 2009, 97).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on Suomen Ilmailumuseon työyhteisöviestinnän tämän hetkisen tilan kartoittaminen sekä sen kehittäminen työelämälähtöisesti. Kartoitamme sisäisen viestinnän nykyisen tilanteen anonyymilla internet-pohjaisella henkilöstökyselyllä. Työssä käydään läpi kyselyssä saadut vastaukset ja hyödynnämme SWOT-analyysia vastausten jäsentämisessä. SWOT-analyysin avulla saatua tietoa käytämme pohjana työpajan toteutuksessa.

Työmme tavoitteena on vahvistaa organisaation me-henkeä ja yhteisöllisyyttä hyödyntämällä osallistavaa työpajaa työyhteisöviestinnän kehittämisessä. Fasilitoimme työpajan museon henkilöstölle, jolloin he ovat itse konkreettisesti mukana museon työyhteisöviestinnän kehittämisessä. Pajassa osallistujat päättävät yhdessä mitä osa-aluetta kehitetään ja millainen siitä muotoutuu. Lisäksi tavoitteenamme on luoda työpajassa konkreettinen lopputuotos, joka on kohdeorganisaatiota palveleva työyhteisöviestinnän kehittämis ehdotus. Kehittämistyö tuloksineen sekä ehdotuksineen luovutetaan toimeksiantajan käyttöön tämän opinnäytetyön muodossa pdf-tiedostona.

Tutustuttuamme aiheesta tehtyihin tutkimuksiin sekä asiantuntija-artikkeleihin, nousi esille kysymyksiä, joita hyödynsimme omassa tutkimuksessamme. Erityisesti Suomen Ilmailumuseon 2015–2022 strategia (2018a) sekä viestintäsuunnitelma 2015–2016 (2015a) olivat pohjana tutkimuskysymysten asetelussa. Seuraavat kysymykset ovat keskeisiä tutkimuksemme kannalta. Niihin lähdimme kehittämistyössämme etsimään vastauksia:

- Miten Suomen Ilmailumuseon henkilökunta kokee työyhteisöviestinnän nykytilan?
- Miten osallistamisella voidaan kehittää sisäistä viestintää?

Kehittämistyön toimeksiantajana toimii Suomen Ilmailumuseo, jota ylläpitää Suomen Ilmailumuseosäätiö. Museot ovat valtakunnallisesti tärkeitä organisaatioita, jotka tallentavat sekä hoitavat kansallisesti merkittäviä aineistoja. Aineistoja ovat

esimerkiksi esineet, rakennukset, taideteokset, näyttelyt, muistomerkit sekä muinaisjäännökset. Lisäksi museoiden ensisijainen tehtävä on välittää tietoa näyttelyiden, opetuksen sekä tutkimusten avulla. (Suomen museoliitto 2019.) Suomen Ilmailumuseo ylläpitää ja hoitaa Suomen mittavinta ilmailuaiheista kokoelmaa. Painopisteenä museossa on Suomen ilmailu sekä lentokoneet, jotka ovat suomalaisten suunnittelema tai käyttämiä. Suomen Ilmailumuseo on valtakunnallinen erikoismuseo ja kuuluu Trafiikki-museoihin. (Suomen Ilmailumuseo 2015b.)

Vantaalla sijaitseva Suomen Ilmailumuseo avattiin yleisölle nykyisissä tiloissaan 1980-luvulla. Ilmailumuseon perusnäyttely sijaitsee kahdessa isossa hallissa ja se perehdyttää vierailijan siviili- ja sotilasilmailun historiaan. Lisäksi kolmannessa hallissa on ajoittain vaihtuva erikoisnäyttely. Museon tiloissa on myös kahvila, myymälä sekä kokoustiloja.

Ilmailumuseon palveluita on kehitetty vuosien mittaan ja uusimpina elämyspalveluina ovat esimerkiksi simulaattorilennot. Museon tiloissa on tällä hetkellä kolme erilaista lentosimulaattoria, joita voivat yksityishenkilöt sekä yritykset varata. Ryhmille järjestetään myös opastuksia. Suosituin näistä on erityisesti lasten syntymäpäivä ryhmille räätälöity Pikku Pilotin lentokoulu -toiminnallinen opastus. Asiakkaista suurin osa on profiililtaan näyttelyissä vierailevia aikuisia sekä lapsia, mutta kolmanneksi suurin asiakasryhmä koostuu kokousasiakkaista (Suomen Ilmailumuseo 2018b, 15). Museossa on kokousasiakkaille kolme tilaa, joita voi vuokrata yritys- sekä yksityistilaisuuksiin. Museossa työskentelee tällä hetkellä 11 vakinaista henkilöä sekä muutama tuntityöntekijä.

Suomen Ilmailumuseolla on käynnissä Uusi Ilmailumuseo -hanke, sillä tilojen nykyisen tontin vuokrasopimus on päättymässä vuonna 2028. Tämän puitteissa on selvitetty erilaisia uusia vaihtoehtoja nykyisille ahtaille sekä ikääntyneille tiloille. Uudet tilat mahdollistaisivat nykyaikaisen näyttelysuunnittelun ja teknologian hyödyntämisen. Lisäksi asiakaskokemus tulisi mielisemmäksi, jos näyttelytilat olisivat lämmitetyt. (Suomen Ilmailumuseo 2019.)

Museoalan toimintaympäristö on muuttumassa nopeasti joka puolella. Useat toimintaympäristöanalytikot ovat tuoneet esille sen, että museoiden tuleva vuosikymmen ilmaantuu nopeasti muuttuvana, epävarmana, monimutkaisena sekä moniselitteisenä. Poliittinen sekä taloudellinen toimintaympäristö takaa suurim-

malle osalle museoista rahoituksen. Esimerkiksi valtion sekä kuntien osuus museoiden rahoituksesta on äärimmäisen tärkeä asia museoiden kokonaistaloudessa. Yksi merkittävimmistä toimintaympäristön muutoksista museoissa on osaamisen ylläpito. Museoalalta on lähitulevaisuudessa eläköitymässä paljon osaajia ja samalla pitäisi rekrytoida erityisesti uusia ITCn, viestinnän sekä markkinoinnin osaajia. (Suomen museoliitto 2018.)

Tulevaisuudessa digitalisoituminen korostuu entistä enemmän museoissa, esimerkiksi viestinnässä sekä vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Digitalisoituminen vaikuttaa museoissa taloudellisiin investointeihin teknologian saralla ja täten kehittämään uusia maksullisia palveluita. (Suomen museoliitto 2018.) Museoiden tuleekin turvata omaa digitaalisen viestinnän osaamista (Mattila 2018, 26).



## 2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

### 2.1 Työyhteisöviestintä tänä päivänä

Sisäinen sekä ulkoinen viestintä ovat toisiinsa yhteydessä olevia ilmiöitä (Juholin 2013, 23.) Sisäistä viestintää kuvaa myös käsite työyhteisöviestintä. Tämä tarkoittaa koko henkilöstön ja esimiesten välistä viestintää, joka tapahtuu organisaation viestinnän eri foorumeilla. Työyhteisöviestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Sitä tarvitaan myös työstä kiinnostumiseen ja työn ilon muodostumiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Työyhteisöviestintä on jokaisen organisaatiotyypin keskiössä. Se ei nykypäivänä ole enää erillinen toiminto, sarja toimintoja tai tehtävä, vaan nivoutuu kaikkeen toimintaan ja on elinehto yhteisön olemassaololle. Organisaatio ei voi siis olla olemassa ilman viestintää. (Juholin 2012, 23, Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.) Päivittäinen työyhteisöviestintä on yleensä omien kokemusten ja tiedon vaihtamista, tietämyksen ja käsitysten muodostamista ja asioiden puntarointia muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Rissa 2016, 13).

Työyhteisöviestinnän merkitys on voimistunut yhteiskunnassa, työssä ja työelämässä tapahtuvien merkittävien käännteiden vuoksi. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja eivätkä selvärajaisia, vaan työskentely tapahtuu verkostoissa, tiimeissä sekä yli organisaatorajojen ylittävissä projekteissa. Tiedon sekä tiedon vaihdannan tarve on suurempi kuin ennen ihmisten ollessa tietoisia ja halutesaan jakaa tietoisuuttaan työyhteisönsä ja toimialaansa liittyvistä asioista. (Juholin 2013, 174).

Organisaatioiden viestintäympäristö on muutoksessa. Nykyään esimerkiksi sosiaalinen media levittää nopeasti tietoa eteenpäin ja viestintä tulee ottaa huomioon entistä tarkemmin organisaation riskienhallinnassa. (Juholin 2013, 18–19.) Teknologian kehitys vaatii organisaatioilta järjestelmällisyyttä sekä pohdintaa mitkä välineet tukevat heidän viestintäänsä parhaiten.

Uusi teknologia on mahdollistanut sen, etteivät kaikki viestit pysy organisaation sisällä. Teknologian kehittyminen onkin sumentanut rajan sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Työntekijät voivat itse jakaa informaatiota organisaatiosta sähköisesti ulkoisille sidosryhmille, joskus ilman minkäänlaista kontrollia. Blogien,

sähköpostin, sosiaalisen median kautta tietoa organisaatiosta jakaessaan, toimii työntekijä itse eräänlaisena viestinnän ammattilaisena. (Cornelissen 2009, 195.) Työyhteisöviestintä on erittäin tärkeä osa organisaation kokonaisviestintää. Jotta pystytään toteuttamaan järjestelmällistä ja tavoitteellista viestintää organisaation ulkopuolelle, tulee työyhteisöviestinnän organisaation sisällä toimia mahdollisimman sujuvasti. Tämän takia on tärkeää, että organisaation sisäistä viestintää myös kehitetään jatkuvalla syklillä.

## 2.2 Työyhteisöviestinnän suunnittelu

Viestintää suunniteltaessa on tapana, että erotetaan operatiivinen ja strateginen suunnittelun taso. Strateginen taso pohjautuu liiketoimintastrategiaan ja toimii pohjana operatiiviselle toiminnalle. Strategiseen suunnitteluun kuuluu analyysit sekä tutkimukset, joiden tarkoituksena on kartoittaa nykyinen tilanne ja se, onko viestintä tavoitteiden mukaista käytännössä. Operatiivinen suunnittelu sisältää käytäntöjen ideointia, aikatauluttamista sekä järjestämistä, silloin kun tekemisen osapuolet ja tavoite on selvillä ja tiedetään resurssit ja aikataulutukset. Viestinnän suunnittelussa pääperiaatteena on läpäisyperiaate. Tämän mukaan organisaatiossa yleisesti sovitut tavoitteet sekä periaatteet tulevat jokaisessa organisaation tasossa toteutetuksi. (Juholin 2013, 94, 96.)

Suomen Ilmailumuseon strategiassa (2018a) viestinnän tavoitteena painotetaan johdonmukaisuutta ja sujuvuutta niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin. Tämän tulisikin näkyä jokaisen museon työyhteisön jäsenen viestintätoiminnassa. Sen toteutuminen kuitenkin vaatii, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen viestinnän tavoitteista suhteessa kokonaistavoitteisiin (Juholin 2013, 96).

Jokaisessa organisaatiossa työyhteisöviestinnän suunnitelma tulisi pohjautua tavoitteisiin, mutta sen tulisi ottaa huomioon myös toimintaympäristön muutokset sekä tulevaisuus. Suunnitelmaan vaikuttavat henkilöstön osaaminen, tieto, tekniikka, raha sekä lait ja säädökset. Nämä kaikki huomioidessa siitä saadaan mahdollisimman realistinen eli toteutuskelpoinen. (Juholin 2010, 87.)

Kun suunnitteluvaiheessa aletaan määrittelemään realistiset tavoitteet, ne pystytään jakamaan esimerkiksi pian saavutettaviin sekä pidemmällä aikajänteellä toteutuviin (Juholin 2010, 89). Määrittely auttaa tavoitteiden saavuttamisen jäsen-

tämisessä sekä suunnitelman saattamisessa käytäntöön. Esimiehen vastuu tiimiä kohtaan sisältää sisäisen viestinnän strategian ja suunnitelman selkeyttämisen (Stegäroiu & Talal 2014, 64).

### 2.3 Työyhteisöviestinnän seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Työyhteisöviestinnän seurannassa tulee selvittää, onko henkilöstöllä työssään tarvitsema tieto saatavilla. Lisäksi tulee selvittää, voiko henkilöstö vaikuttaa tarpeeksi omaan työhönsä sekä työyhteisöön. Henkilöstön vuorovaikutustaitoja tulee myös seurata: parhaimmassa skenaariossa se edistää oppimista sekä osaamisen jakamista työyhteisön sisällä. (Juholin 2010, 89.) Nämä näkyvät organisaation arjessa jatkuvasti ja voivat vaikuttaa myös henkilöstön ilmapiiriin pitkälläkin tähtäimellä. Isotalus sekä Rajalahti (2017) pohtivatkin, että jokaisen työyhteisön jäsenen vuorovaikutuskäyttäytymistä tulisi myös arvioida, jotta niitä pystytään kehittämään. Arvioinnin pystyy suorittamaan itse, mutta kollegoiden vertaisarvioinnin avulla pystytään muodostamaan realistisen näkemyksen siitä, millainen on viestijänä.

Juholin (2010, 89–91) mainitsee henkilöstödialogin yhdeksi tärkeimmäksi seurannan kohteeksi. Se tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön mielteitä kriittisten asioiden äärellä: pääsevätkö he ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti sekä puututaanko keskeneräisiin tai epäonnistuneisiin suunnitelmiin. Muita seurannan tapoja ovat muodollinen sekä vapaamuotoinen. Muodollisen seurannan tarkoituksena on tehdä teemaan sopivia kysymyksiä ja vapaamuotoisessa tavassa kuunnellaan avoimesti esimerkiksi viikkopalaverin kulkua.

Arvioinnilla selvitetään, millaista työyhteisöviestinnän vaikuttavuus on ollut ja millaisia kehitystarpeita ilmenee. Selkeä kehityksen polku saadaan, kun osataan vastata kysymykseen: miten asioita voisi tehdä paremmin? Arviointi voidaan järjestää esimerkiksi kyselytutkimuksen tai haastattelujen avulla. Kyselytutkimusta tarkoittavat esimerkiksi henkilöstö-, työhyvinvointi- sekä viestintätutkimukset. Haastattelututkimus on esimerkiksi ulkopuolisen vetäjän luottamuksellisesti toteutettu teemaan liittyvä selvitys. (Juholin 2010, 92.) Koska työyhteisöviestintä koskee organisaation jokaista jäsentä, tulee jokaisen myös osata arvioida omaa viestintäosaamistaan työyhteisössä. Itsearviointi tukee kysely- sekä haastattelututkimuksen avulla tehtyä arviointia. (Juholin 2010, 96–98.)

Jokaisen organisaation tulee jatkuvasti kehittää omaa sisäistä viestintää. Nykypäivänä viestintämahdollisuudet nopeutuvat ja silloin sen suunnitelmallisuus on entistä tärkeämpää. Malmelin ja Hakala (2011, 72–75) näkevätkin tulevaisuudessa yhtenä yritysmaailman kehittämistrendeinä viestintä- & markkinointiosaamisen kasvattamisen. Kun yritysmaailmassa aletaan ymmärtämään sisäisen viestinnän tärkeys sekä mihin kaikkeen se vaikuttaa, niin sitä voidaan alkaa tietoisesti kehittämään sekä hyödyntämään yrityksen menestystekijänä.

### 3 SUJUVA TYÖYHTEISÖViestintä

#### 3.1 Roolit työyhteisöviestinnässä

Viestintäprosessit organisaatiossa ovat elintärkeä johtamisväline. Viestinnän rooli johtamisessa on fasilitoida ihmissuhteita ja luoda ympäristö, joka tukee organisaation sisäistä kehittämistä. Esimiesten tulee olla tietoisia, että sinnikkyys viestimisen oppimisessa tulee olla ensisijainen prioriteetti heille. Viestintä on tärkein kyky, jota heiltä vaaditaan ja jota kehittää, koska sen avulla päästään yrityksen asetettuihin tavoitteisiin. (Bucăța & Rizescu 2017, 56–57.) Organisaatiossa viestinnästä vastuussa olevan henkilön tulee ymmärtää tämän tärkeys, kun viestitään ulospäin esimerkiksi markkinointi- tai kriisitilanteissa. Juholin (2013, 39) ilmaisee, että myös perinteiseen esimies- sekä johtotehtäviin pyrkivien henkilöiden halutaan olevan hyvän yleissivistyksen sekä verkostojen omaavia henkilöitä, jotka kykenevät näkemään asiat laajassa perspektiivissä sekä pystyvät johtamaan projekteja mutta myös koko organisaation viestintää.

Työyhteisöviestinnässä toimijoina on koko työyhteisö. Kukaan ei toimi ainoastaan viestien vastaanottajana, koska vuoropuhelussa jokainen osapuoli toimii myös viestin tuottajana sekä välittäjänä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murto 2015, 63.) Esimiehellä on suuri vastuu sisäisen viestinnän toteutumisesta työntekijän suuntaan. Gillisin (2011, 197) mielestä organisaatiot eivät vielä ole viestineet tarpeeksi esimiehille heidän vastuusta sisäisen viestinnän jakamisessa.

Organisaatioiden pitäisi ymmärtää kouluttaa esimiehiä kommunikoimaan tehokkaasti sekä mitata heidän osaamistaan tällä osa-alueella. Koulutuksen avulla tuotaisiin enemmän esimiehelle tietoisuuteen, että he ovat tärkeä linkki organisaation sisäisen viestinnän toteutumisessa. Mittausten avulla voitaisiin selvittää kehittämistarpeita ja asettaa tavoitteet kohti toimivampaa sisäisen viestinnän mallia. Nykypäivänä esimiehet ovat kyllä tietoisia vastuustaan viestintätehtävissä, mutta esimerkiksi aikapula ja pelko voivat olla esteenä viestinnän suunnitelmalliseen toteutumiseen (Juholin 2009a, 204–205).

Surakka ja Laine (2011, 145) ovat pohtineet, miten esimies pystyisi tukemaan sisäisen viestinnän sujuvuutta. Esimerkiksi tulisi miettiä milloin viestitään sekä mitä sillä tulee saada aikaiseksi. Lisäksi tulee pohtia, tarvitseeko työntekijöiltä tietoa sekä miten tiedot saa ja onko heillä minkälaiset vastuut viestinnässä. Kun

esimies laatii itselleen suunnitelman kuinka toteuttaa työyhteisöviestintää järjestelmällisesti, vähentää se tietokatkoksia myös laajemmassa mittakaavassa organisaation sisällä. Kuusela (2013, 46) painottaa myös sitä, että esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota sanattomaan viestintään kuten eleisiin sekä puheen sävyyn. Myös esimerkiksi se, miten esimies kokee oman asemansa suhteessa toisiin ja antaako työntekijöiden vaikuttaa asioihin, johtaa työyhteisön ilmapiiriin muotoutumiseen ja täten myös työyhteisöviestintään.

Esimiehen viestintävastuuta ei voi sysätä kenenkään muun vastuulle. On hänen tehtävänsä avata strategiaa ja sen tarkoitusta niin oman yksikkönsä, tiimin ja ennen kaikkea yksilön kannalta katsottuna. Viestintäorganisaation tehtävä on luoda esimiehelle avuksi sopivat työkalut ja tiedonkulkuprosessi, joiden avulla hänellä on parhaat mahdollisuudet onnistua tehtävässään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 66.) Esimiehellä ja johdolla on siis vastuu myös organisaation strategiasta viestimiseen henkilöstölle. Nämä asiat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen sekä mielikuviin. (Juholin 2009b, 156–157.) Jos henkilöstöllä ei ole tietoa organisaation strategiasta, suunnitelmista sekä odotuksista, ei saa vastausta tärkeään kysymykseen: Miksi minä teen tätä työtä? Mihin tämä vaikuttaa? Kun ei ole vastausta, ei synny motivaatiota. Henkilöstön kuitenkin tulisi puhalttaa yhteen hiileen, jotta tuloksia voi syntyä ja organisaatio menestyä kilpailussa. Tognan (2014) mukaan sisäinen viestintä on ratkaisu henkilöstön sitouttamiseen ja sen avulla luodaan luottamusta. Esimiehiä tulisikin ohjeistaa enemmän sisäisen viestinnän merkityksestä henkilöstön sitouttamisen tehostamisessa (Verčić & Vokić 2017, 891).

Uudistuksissa, kehittämishankkeissa sekä muissa muutostilanteissa epävarmuuden ja pelkojen muodostuminen pohjautuu aina tilanteisiin, joissa ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa tilanteesta. Muutosten johtaminen on paljon muutakin kuin tiedotusluontoista toimintaa. Muutostilanteissa ihmiset haluavat ymmärtää mistä on kysymys. Mikäli halutaan etteivät uudistukset tai kehityshankkeet karahda kiville epäilyihin pelkoihin sekä huhujen muodostamaan vastustukseen, tulisi esimiesten johdolla näihin asioihin pureutua työyhteisön yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Monesti johto pitää suunnitteilla olevia muutoksia itsestäänselvyyksinä, eivätkä tule ajatelleeksi, että nämä asiat voivat olla työyhteisölle täysin yllätyksellisiä ja uusia. (Järvinen 2014, 100–101.) Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu tällaisissa tilanteissa. Avoin keskustelu ja tarpeeksi kattava tiedottaminen asioista

ovat siis avainasemassa muutosta johdettaessa. Cornelissen (2009, 201–202) mukaan on tärkeää viestiä muutoksesta sen aikana ja sen jälkeen. Kaikki muutokset vaikuttavat tavalla tai toisella työntekijöihin ja muutosten toimeenpano onnistuneesti on monesti ratkaisevasti sidoksissa viestintään. Viestintä on myös tärkeässä asemassa siinä, kuinka muutos on muotoiltu, ilmoitettu ja selitetty työntekijöille. Se myös edesauttaa muutosten onnistunutta toimeenpanoa ja vakiinnuttamista käytänteisiin.

Bucăţan sekä Rizescun (2017, 51) mukaan esimiesviestinnällä on kolmoisrooli, joista ensimmäinen on ihmisten välinen rooli: Esimiehet toimivat kuin organisaation johtajat, ollen vuorovaikutuksessa kollegoiden, alaisten sekä asiakkaiden kanssa. Toinen rooli on informatiivinen, jossa esimiehet keräävät informaatiota kollegoiltaan, alaisiltaan ja muiden kontaktien kautta, pitäen itsensä tietoisena kaikesta mikä voi vaikuttaa heidän työhönsä ja vastuuseen. Vastavuoroisesti esimiehet jakavat ja välittävät tärkeää tietoa. Kolmas rooli on päätöksen tekeminen: Esimiehet toteuttavat uusia projekteja, he kohdentavat yksilöiden sekä eri osastojen voimavaroja yrityksen sisällä. Jotkin päätöksistä tehdään yksityisesti, mutta ne pohjautuvat informaatioon, joka on julkistettu jo aiemmin.

Vastuullisen dialogin periaatteen mukaan on jokaisella työntekijällä viestintävastuu oman työnsä kautta ja jokaisen tulee omassa roolissaan kehittyä omatoimiseksi informaation välittäjäksi ja vaihtajaksi, etsijäksi sekä muodostajaksi. (Juholin 2013, 194–195.) Tulee siis olla kiinnostunut kehittymään viestinnän alueella monella tavalla. Viestinnän merkityksen korostuessa tärkeänä työyhteisötaitona, voivat viestintätaidot olla jokaiselle itsensä kehittämisen työkalu ja toimia kilpailukeinona (Heiskanen & Lehikoinen, 34). Viestinnän kautta kehitetään omaa työtä ja työyhteisöä, eli viedään ideoita ja ehdotuksia esimiehelle ja koko työyhteisön tietouteen (Juholin 2013, 195). Vuorovaikutukseen kuuluu aina voimakkaasti vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä. Esimiehellä on vastuu resursseista ja työntekijällä asiantuntemusta toteutuksesta. Molemmat kantavat omasta osuudestaan vastuun myös viestinnällisesti. (Mönkkönen & Roos 2010, 161.)

### 3.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus työyhteisöviestintään

Kulttuuri tarkoittaa tietyn ihmisyyhteisön ajattelun sekä toimimisen tapaa. Kulttuurissa esiintyvät tavat opitaan yhteisössä toimimisen välityksellä. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään työyhteisön jäsenten yhteisen käsityksen ajattelu- sekä toimintatavoista. (Lämsä & Päivike 2013, 176.) Organisaatiokulttuurin yhtenä missiona onkin luoda yhteinen identiteetti yhteisön jäsenille. Yhteinen kulttuuri voi lisäksi edistää sitoutumista organisaatiota ja sen päämääriä kohtaan. Organisaatiokulttuuri asettaa myös säännöt sille, miten työpaikalla käyttäytyään. Yhteiset pelisäännöt luovat näin myös vakautta ihmisten väliselle toiminnalle. (Lämsä & Päivike 2013, 179.) Se miten työtä tehdään ja miten kulttuuri käytännössä näkyy työssä, voidaan kutsua nimellä työyhteisökulttuuri (Korhonen & Bergman 2019, 134).

Työyhteisöt ja organisaatiot muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus sekä osallistuminen työyhteisön toimintaan ovat ehto organisaatioiden olemassaololle sekä kyvylle uudistua, voida hyvin sekä menestyä. (Laajalahti & Pennanen 2019, 29.) Organisaation toimintakulttuuri vaikuttaa olennaisesti viestinnän sujuvuuteen ja tämä vaikuttaa erityisesti organisaation viestintäkulttuuriin. Kulttuuri on jatkuvasti läsnä työympäristössä ja uutena työntekijänä sen tunnistaa kun on viettänyt jonkin aikaa kyseisessä työyhteisössä. Arvot ovat kulttuurin taustalla ja niistä kehkeytyvät tavat sekä uskomukset minkä avulla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kuusela 2013, 174.) Scheinin (2010, 19) mukaan kulttuurin syvimpään olemukseen ei tulokas pääse pelkän toiminnan ja käyttäytymismallien opettelun kautta. Todellisen kulttuurin piirteet tulokas saavuttaa vasta kun on vakiinnuttanut paikkansa ryhmässä ja saavuttaa näin sisäpiiriin ja syvemmän käsityksen ryhmän asioista.

Organisaatiossa tulee tiedostaa, että työntekijät eivät ole vain kohteita, joille tiedotetaan vaan yhtä lailla myös tiedon luoja ja välittäjä. Henkilöstö kehittää työllään sekä viestinnällään organisaation mainetta. Tämä tapahtuu tietoisesti sekä tiedostamatta, mutta sillä voi olla kauaskantoiset vaikutukset. (Juholin 2009b, 142–143.) Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus kunnolla välittää ja luoda tietoa, tuo se organisaatioon avoimempaa sekä vapaamuotoisempaa ilmaisu- ja viestintäpiiriä. Tämä edesauttaa viestinnän toimivuutta suorittavan työn ohessa, jolloin työn tuottavuus voi myös parantua.



Sisäisen viestinnän merkitys korostuu työntekijäkokemuksessa. Juholin (2013, 48–49) huomioi, että viestintä voi luoda jopa uusia yhteisöjä - esimerkiksi jonkin tärkeäksi koetun aiheen vuoksi. Tämä tuo työyhteisöön mahdollisuuksia saada tiiviimpi yhteishenki, jonka seurauksena työntekijäkokemus kasvaa positiivisesti ja yksilö tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Työyhteisöviestintä onkin yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista, kun mietitään henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Kahn 2010). Suomen Ilmailumuseon viestintäsuunnitelmassa (2015a) sisäisen viestinnän pääviesti painottuu yhteisöllisyyteen sekä me-hengen vahvistamiseen, joiden tarkoituksena on pidemmällä tähtäimellä sitouttaa yksilöitä ja vahvistaa koko työyhteisöä. Esimerkiksi juuri näihin asioihin on vaikutusta onnistuneella sisäisellä viestinnällä.

Johtajat ja esimiehet voivat saavuttaa korkeamman sitoutumisen tason sellaisen viestinnän kautta, joka takaa, että työntekijät kokevat itsensä osaksi organisaation sisäistä yhteisöä. Tämä voidaan saavuttaa työyhteisöviestinnän avulla, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan ideoita ja mielipiteitään koko organisaatiolle ja esimiehelleen. Organisaation ja esimiesten tulisi ottaa työntekijät mukaan keskusteluun heidän henkilökohtaisesta roolistaan ja organisaation tavoitteista useammin. Sisäisen viestinnän tulisi helpottaa työntekijän kykyä sitouttaa omat arvot ja päämäärät organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Johnston, Beatson, Lings 2014, 130.) Koska ihmiset ovat kiinnostuneita työpaikkansa tapahtumista ja asioista, ovat tilannekatsaukset, yritysinfot sekä tiedotustilaisuudet olennainen osa hyvin toimivan organisaation toimintakulttuuria. Työyhteisö saa tällaisissa tilanteissa yhteisesti tietoa esimerkiksi oman osastonsa asioista, ja niissä heränneistä keskusteluista voidaan yhdessä jutella. (Järvinen 2014, 39.)

### 3.3 Viestintäkanavat ja niiden valinta

Työyhteisön foorumit eli viestintäkanavat ovat vuoropuhelun areenoita. Juholin (2008, 73; 2013, 214) mainitsee ensisijaisena työfoorumeista fyysisen työtilan, mutta myös verkkoympäristön tai näiden kahden yhdistelmän. Työtila on keskeinen viestintäfoorumi, jossa tehdään työtä, pidetään taukoja ja keskustellaan muiden työntekijöiden, sidosryhmien sekä -henkilöiden kanssa. Juholin (2013, 216–220) mainitsee myös sisäiset ja ulkoiset verkostofoorumit, kahvittelufoorumit sekä spontaanit ja viralliset foorumit. Foorumeina hän mainitsee myös intranetin sekä sosiaalisen median. On pitkälti työyhteisön kulttuurista kiinni, mikä toimii

parhaiten juuri kyseisen organisaation viestintäkanavana. Niille tunnuksenomaista on aktiivinen toimiminen sekä vuorovaikuttaminen eli ihmisten välinen kommunikointi. Foorumit linkittävät organisaation verkostoihin sekä toimintaympäristöön. Erityyppisten foorumien rajat eivät ole selkeitä ja samoja asioita käydään läpi eri foorumeilla rinnakkain ja peräkkäin. Foorumeita voidaan luokitella sen painopisteen perusteella: viralliseen ja määrämuotoiseen tai epäviralliseen vapaamuotoiseen kommunikointiin. (Juholin 2013, 178, 212–213.)

Työyhteisön oma kulttuuri antaa tietyt ohjenuorat viestien välittämiseksi. Joissain työyhteisöissä viimeisin tieto löydetään intranetistä ja toisaalla suositaan ensisijaisesti kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Kanava valitaan viestintätilanteen mukaisesti. Eri tilanteisiin sopii siis erilaiset viestintäkanavat. Nämä kanavat voidaan jakaa suullisiin sekä kirjallisiin. Suullisessa kanavassa tiedon välitys tapahtuu kasvotusten. Näitä ovat esimerkiksi kokoukset, palaverit, tiedotustilaisuudet, neuvottelut ja kehityskeskustelut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49–50, Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35–36.)

Yhdessä pidettävät palaverit muokkaavat ja pitävät yllä toiminnan kannalta avainasemassa olevaa yhteisöllisyyttä sekä me-henkeä. Näissä tilanteissa esimerkiksi erillään työskentelevät ihmiset voidaan tuoda yhteen ja kaikille kirkastaa yhteistä päämäärää sekä luoda yhteenkuuluvuutta. Lisäksi palaverien avulla voidaan työyhteisön toiminnan kehittäminen ottaa osaksi totuttua käytäntöä: palaverin aikana voidaan hetkeksi pysähtyä pohtimaan ja arvioimaan yhdessä arkista toimintaa. (Järvinen 2014, 40.)

Kirjallisissa kanavissa taas tieto siirretään tekstien välityksellä. Näitä ovat muun muassa raportit, tiedotteet, muistiot sekä verkkosivut. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49–50, Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35–36.) Heiskanen & Lehikoinen (2010, 78) pyytävätkin pohtimaan, minkä kanavan valinnalla päästään parhaaseen tulokseen: esimerkiksi muutosviestinnässä useiden erilaisten viestintävälineiden käyttäminen yhdessä toimii monesti parhaiten.

Vaikka työyhteisössä pidetään joka päivä yhteyttä ja osallistutaan yhteisiin palaveriin, tarvitaan myös säännöllisesti järjestettäviä kehityskeskusteluja. Tämä on osa onnistunutta ryhmien ja yksilöiden johtamista ja suuremmissa yrityksissä pidetäänkin välttämättömänä johtamisen välineenä. Tällaiset keskustelut ovat jo-

kaisen työntekijän oikeus, johon tulisi luoda mahdollisuus vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa voidaan kahdestaan esimiehen kanssa puhua työhön liittyvistä kysymyksistä. (Järvinen 2014, 43–44).

Työyhteisöviestinnän yksi tärkeä osa-alue on palautteen antaminen. Mitä useampi työyhteisössä antaa toisilleen palautetta, sitä suurempi vaikutus palautteella on. Palautteen anto ei siis kuulu ainoastaan esimiehille, vaan kaikki voivat antaa toisilleen palautetta. Palaute mahdollistaa vaikuttamisen. Palautteen onkin kuljettava organisaatiossa alhaalta ylös, ylhäältä alas sekä vertikaalisesti. Kun palautteikäytäntö on toimiva, on se myös tehokas keino saada työyhteisöön saman verran valmentajia kuin työyhteisössä jäseniä. Kun kaikki auttavat toisiaan pääsemään tavoitteeseensa, vahvistuu samalla myös johtajuus. Palaute kasvattaa myös itseluottamusta ja sen avulla oppii itsestä uutta sekä tiedostaa omat vahvuudet sekä heikkoudet ja ohjaa kehittämään niitä. Palaute alaiselta esimiehelle vaikuttaa johtajuuden laatuun ja säännöllisesti palautetta saava esimies pystyykin muokkaamaan toimintaansa vastaamaan alaistensa tarpeita. Palautteen antaminen on välittämisen osoitus ja nopein tapa puuttua siihen, onko toiminta työyhteisön sääntöjen mukaista vai ei. Kun palaute tulee reaaliajassa, on asioiden korjaaminen nopeampaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 6,16,19.)

### 3.4 Digitaalinen työympäristö

Nykyään digitaalinen työympäristö on fyysisen ympäristön ohella merkittävä ympäristö tiedon jakamisen, työn tekemisen sekä työn läpinäkyvyyden kannalta. Tietotyöhön tarvitaan tänä päivänä pääsy omiin ja yhteisiin tiedostoihin helposti ilman päälaiteriippuvuutta. Parhaimmassa tapauksessa digitaalisten yhteistyön työkalut saavat aikaan osallistavamman sekä yhteisöllisemmän kulttuurin luomisen. (Korhonen & Bergman 2019, 140.) Organisaatiossa tulee kuitenkin kriittisesti suhtautua tietoturvaan ja selvittää tarkasti mitkä esimerkiksi sosiaalisen median tai minkä tahansa digitaalisen työympäristön palveluista olisi parhaiten hyödynnettävissä ilman liian suuria riskejä.

Sosiaalinen media tarkoittaa verkkoviestintäympäristöjä, joissa ryhmälle tai käyttäjälle mahdollistetaan pelkän tiedon vastaanottamisen lisäksi myös aktiivisen viestijän sekä tiedon sisällön tuottajan rooli. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Monet

työntekijöistä käyttävät sosiaalista mediaa ja aktiivisimmat ottavat käyttöön uusimpia sosiaalisen median palveluita nopealla temmolla. Toki silloin taustalla on enemmänkin henkilökohtaisen kuin organisaation edun tavoittelu. Koska organisaatiot ovat hitaammin valmiita ottamaan käyttöön uusia sosiaalisen median palveluita, on silloin työntekijöiden ohjeistus niiden käyttöön puutteellista. Tällöin työntekijä voi tiedostamattaan jakaa palveluissa esimerkiksi luottamuksellista tietoa. (Jalava & Matilainen 2010, 212.) Koska sosiaalisen median palvelut ovat käytössä koko ajan, tulisi sisäisessä viestinnässä painottaa minkälaista tietoa työntekijät saavat jakaa organisaatiosta. Mikäli työntekijöille sallitaan aktiivinen "somettaminen" työtehtävistään, työntekijästä voi parhaimmassa skenaariossa tulla koko organisaation brändilähtelä. Työntekijän omat motiivit ja tavoitteet kuitenkin vaikuttaa siihen, mitä työpaikastaan haluaa viestiä sosiaalisessa mediassa (Luoma-aho & Pekkala 2019, 20).

Monien organisaatioiden viestintäohjeistuksessa suhtautuminen työntekijöiden osallistumiseen julkiseen keskusteluun sosiaalisessa mediassa on myötämiehistä. Työntekijän on kuitenkin oivallettava oma roolinsa, eli milloin hän edustaa organisaatiota ja milloin hän tuo mielipiteensä esille yksityishenkilönä. (Työturvallisuuskeskus 2014.) Organisaatiossa tulisikin olla sosiaalisen median oppaat, jotka listaavat työyhteisölle yhteiset säännöt ja käytänteet siitä, miten sosiaalisessa mediassa viestitään organisaatiota edustaessaan. Kun suunnitellaan sosiaalisen median hyödyntämistä työpaikalla, on eduksi kysyä työyhteisöltä mitä he haluavat, millaisia odotuksia heillä kenties on, minkä tyyppisiin muutoksiin he ovat valmiita, millaisia työkaluja on käytössä ja minkä verran aikaa he voivat sosiaalisen median parissa viettää (Rissa 2016, 14).

Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa on tarkoituksenmukaista organisaatiolle niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Parhaimmassa tapauksessa tällainen vuorovaikutus toteuttaa koko organisaation strategiaa. Johtajan rooli on suuri siinä, miten hän itse osallistuu sosiaalisen median käyttöön ja miten hän saa alaisensa aktivoitua vuorovaikutukseen ja yhteisen strategian edistämiseen. Sosiaalinen media toimii siis koko työyhteisön kanavana viestiä organisaation päämääristä. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Työntekijöiden some-käyttäytyminen voi työpaikalla olla työhön liittyvää tai henkilökohtaista. Sosiaalisella mediallyllä on potentiaalia olla väline, jolla mahdollistetaan työntekijöille yhteistyö ja yhteisöjen luominen tiedon kehittämiseen ja jakamiseen, sekä mahdollisuus parempiin kommunikointikanaviin,

joilla nostetaan työntekijän tuotteliaisuutta. Toisaalta se voi myös harhauttaa työntekijän pois työtehtäviensä parista ja rasittaa organisaation voimavaroja. (Munene & Nyaribo 2013, 141.) Yu, Cao, Liu sekä Wang (2018, 14) selvittivät tutkimuksessaan, että työntekijöiden käyttäessä sosiaalisen median palveluita paljon, vie se heidän energiaansa sekä aikaansa ja pahimmassa tapauksessa uuvuttavat niin paljon, että työntekijällä ei ole enää voimavaroja sekä riittäviä resursseja suoriutua työtehtävistään tehokkaasti.

Organisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa markkinointiviestinnässä, mutta sen on huomattu olevan helppo keino nopeuttaa viestintää myös työpaikan sisällä (Tarvainen 2017, 21–22). Voiko työnantaja kuitenkaan vaatia, että jokainen työntekijä on sosiaalisessa mediassa tai edes omistaa sellaiset laitteet, joilla voi niitä käyttää? Koska sosiaalinen media on oikeasti perustettu vapaa-ajan sovellukseksi, ihmiset ovat tottuneet käyttämään sitä sen mukaisesti. Kuitenkin voi huomata, että nuoriso käyttää sosiaalisen median sovelluksia paljon epäilevämmmin kuin vanhemmat ja harjaantuneet työntekijät. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 20.)

### 3.5 Viestinnän häiriötekijät ja haasteet

Kuulija ja lukija sisäistävät viestin harvakseltaan juuri sellaisena kuin puhuja ja kirjoittaja tarkoittavat. Viesti muuttuu erilaisten häiriötekijöiden vaikutuksesta, jonka vuoksi viestin vastaanottaja voi ymmärtää viestin erilaisena kuin se oli lähtökohtaisesti tarkoitettu. Vastuu viestin ymmärretyksi tulemisesta on niin viestin lähettäjällä kuin vastaanottajallakin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Åberg (2006, 111–112) jakaa viestinnän haasteet neljään ryhmään. Ensimmäisenä hän mainitsee tietojen liikkumisen. Kun tietoa liikkuu yrityksessä liian vähän, syntyy uutistyhjiöitä. Ihmiset siis tietävät, että jotain tapahtuu, mutta heille ei kerrota mitä. Tällaiset tilanteet käynnistävät puskaradion täyttämään tyhjiötä. Tämän tyyppinen epävirallinen sanallinen viestintä voi olla työyhteisölle vahingollista, varsinkin jos liikkuvat huhut ovat virheellisiä eikä niiden leviämistä kyetä ajoissa estämään (Lämsä & Päivike 2013, 122). Toimivaa on katkaista huhumylly ja luoda nopeaa, avointa, luotettavaa tiedottamista.

Tietoverkostot ja verkot ovat toinen haaste. Osan tiedoista tulee olla paikallaan ja niihin tulisi olla tietoa tarvitsevilla pääsy. Esimiehet luovat kolmannen haasteen. Hänen tuntiessaan oman yksikkönsä parhaiten, tulee esimiehen myös tiedostaa oma viestintävastuu ja osata tuoda tieto ylhäältä päin omalle yksikölleen muotoiltuna. Tämän lisäksi hänen tulee hänen viedä oman yksikkönsä näkemykset ylemmälle taholle. Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat neljäs haaste. Tällaista satunnaisviestintää harjoitetaan fyysisissä tiloissa ja henkilöstö voi innovoida ja luoda uusia ideoita ilman paineita. (Åberg 2006,111–112.)

#### 4 OSALLISTAMINEN APUNA VIESTINNÄN KEHITTÄMISESSÄ

Osallistamisen avulla henkilöstöä aktivoidaan tavalla, jonka tarkoituksena on mahdollistaa heidän osallistuminen, eli olla mukana tai ottaa osaa johonkin. Organisaatioissa on alettu hyödyntämään osallistamista sisäisesti mutta myös ulkopuolisille sidosryhmille. Osallistamisen avulla voidaan kehittää esimerkiksi organisaation strategiaa, viestintää, tuotteita tai palveluita. (Fountain Park Oy 2019.) Osallistaminen liitetään kaikkien mukaan ottamiseen. Se on jatkuva prosessi, jossa työyhteisön jäseniä rohkaistaan ideoimaan, vuorovaikuttamaan, kehittämään ja olemaan mukana päätöksenteossa, jossa heille annetaan vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa. Esimerkiksi strategiatyön suunnittelussa luotuun arvopohjaan on helpompi sitoutua, kun ne on yhdessä suunniteltu, eikä ylhäältä alaspäin saneltu. Tällä tavoin myös niin sanottu jalkauttaminen jää pois. (Laajalahti & Pennanen 2019, 30.)

Yksilön osallistuminen monitasoisuuden näkökulmasta katsottuna on mahdollisuus, koska henkilö pystyy valitsemaan tavan osallistua kyseiseen tilanteeseen. Näkyvällä osallistumisella voidaan saada aikaan uuden tyyppistä vaikuttavuutta. Organisaatioelämässä ja yhteiskunnassa onkin huomattu, että yksilöiden osallistuminen julkisilla foorumeilla vaatii oman vastuunkannon lisäksi myös kykyä omata kriittinen medialukutaito. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 21.)

Luoma-ahon ja Pekkalan (2019, 24) mukaan osallistaminen olisi suotavaa ottaa osaksi viestinnän strategista suunnittelua yhdessä viestinnän ammattilaisten ja johdon kanssa. He ovat artikkelissaan jakaneet viestinnän osallistamisen tärkeimmän neuvot viiteen kohtaan: osallistamisen ollessa strateginen valinta, tarvitaan sitä tukemaan osallisuutta kannustava organisaatiokulttuuri. Osallisuus muodostuu vuorovaikutuksen välityksellä ja viestinnän ammattilaisilla onkin tärkeä asema osallistamisen ja osallistumisen edellytysten mahdollistamisessa. Työntekijöitä osallistamalla voidaan myös helpottaa asiakkaiden sekä sidosryhmien osallistamista. Osallistaminen vaatii lisäksi selkeitä sääntöjä ja vastuunjakoa organisaation sisällä sekä ulos sidosryhmien suuntaan. Myös sidosryhmien negatiivinen osallistuminen voi olla toiminnan kehittämisen kannalta katsottuna hyväksi organisaatiolle.

Henkilöstön osallistamisella voi vaikuttaa työyhteisöviestinnän sujuvuuteen. Kun yksilö pääsee vaikuttamaan sekä antamaan oman panoksensa organisaation projekteissa eli osallistumaan, hän kokee itsensä tärkeäksi mutta myös pystyy ottamaan kehityksen askeleita sekä voimaan paremmin. (Juholin 2013, 183–184.) Osallistamista voidaan myös hyödyntää esimerkiksi palaverikäytänteissä, joissa osalliset saadaan aktiivisesti mukaan passiivisen kuuntelemisen sijasta. Ihmiset kehittävät toimintaa näin palaverin jälkeenkin. Osallistavaa otetta voidaan käyttää myös kehityskeskusteluissa, jolloin kehityskeskustelu on osa strategiaprosessia. Se on myös hyvä työkalu muun muassa palautteen annossa, erityisesti silloin kun alaisen toiminnassa on ollut jotain korjattavaa. Tällöin ei esimies suorilta käsin mollaa työsuoritusta tai tekijää, vaan kysyy alaisensa omaa mielipidettä tekemänsä työn tuloksesta. (Otollinen 2016, 97, 108 & 111.) Kun henkilökuntaa osallistetaan, voidaan saada tietoa, joka ei muilla keinoin olisi mahdollista. Samalla tieto jalostuu eri näkökulmien avulla. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 23.)

Työntekijöiden osallistumista voidaan edistää eri tavoin. On tärkeää varmistaa, että työntekijällä on osaamisen lisäksi oikeanlaiset työkalut käytössään. Kenenkään osallistuminen ei tulisi jäädä näitä asioista kiinni, vaan kullakin tulisi olla kyky osallistua. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36.) Jokaisen käyttäjän tai toimijan tulisi voida osallistua kehittämiseen esimerkiksi omaan kokemukseen tai näkemukseensä pohjautuen. Välineiltä tämä vaatii siis myös emotionaalista aspektia. Osallistumista edistäviltä välineiltä vaaditaan myös avoimeen ja tasavertaiseen osallistumiseen mahdollistamista, eli dialogisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 99.) Dialoginen vuorovaikutus on vastavuoroinen suhde, jonka päämääränä on yhteisen tiedon ja ymmärryksen muodostaminen (Mönkkönen & Roos 2010, 160). Osallistumista edistävillä välineillä mahdollistetaan myös erilaisten intressien avaus. Avoin vuoropuhelu toteutuu ainoastaan silloin, kun myös toisistaan poikkeavien näkemysten esille tuonti mahdollistetaan. (Toikko & Rantanen 2009, 99.) Osallistumista tukevan organisaatiokulttuurin kehittäminen ja vaaliminen tuo osallistumisen osaksi toimitapoja. Kulttuurin tulisi siis kannustaa ja olla turvallinen, jotta jokainen olisi motivoitunut ja uskaltaisi esittää mielipiteensä ja ideansa muille. Johtajien tulisi myös nähdä oma asemansa osallistumisessa. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36–37.)



## 5 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT

### 5.1 Kehittämistyön tutkimusote

Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmistä koostuvalla kokonaisuudella, jota voidaan nimittää lähestymistavaksi tai tutkimusotteeksi. Ongelman luonne määrittelee lähestymistavan valintaa. Lähestymistapa muodostuu tutkimusmenetelmistä, eli aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmistä. (Kananen 2015, 63.) On huomioitavaa, että kehittämistyössä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Lähestymistapaa valittaessa voi poimia erilaisista lähestymistavoista ne ominaisuudet, jotka istuvat parhaiten omaan kehittämistyöhön. Valinnat tulee kuitenkin perustella ja osoittaa selkeästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51–52.)

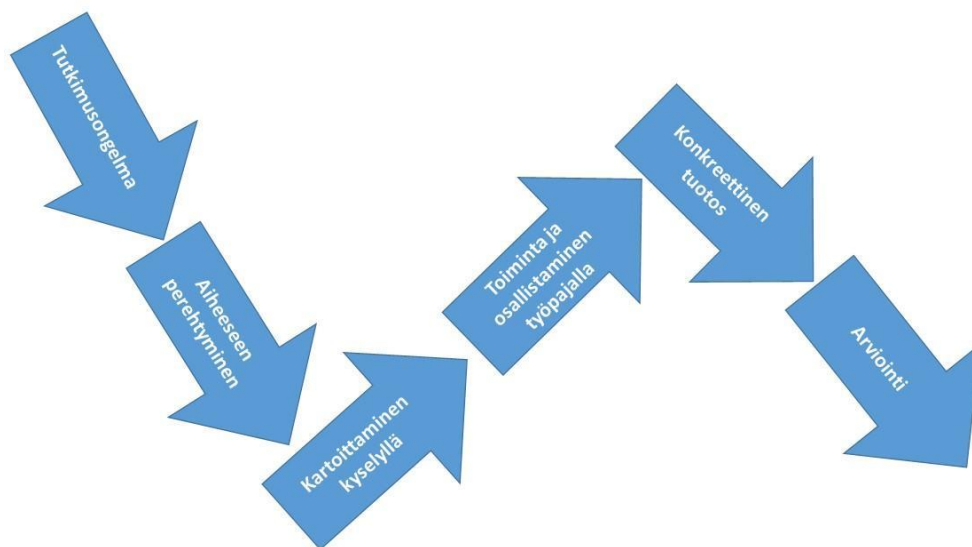
Työmme lähestymistapa on konstrukttiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusmenetelminä käytämme niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin menetelmiä. Tapaustutkimuksen avulla luodaan toimeksiantajalle tai sen osa-alueelle, esimerkiksi palvelulle tai prosessille, kehittämissuositus. Lisäksi tapaustutkimukselle ominaista on, että se tuottaa nykyajan ilmiöstä tietoa sen oikeassa toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Konstrukttiivisen lähestymistavan avulla ratkaistaan ongelma, joka on kehkeytynyt organisaatiossa. Esimerkiksi mallit, suunnitelmat ja kaupalliset tuotteet ovat konstruktioita, jotka keksitään sekä kehitetään. (Lukka 2014.) Se muistuttaa lähestymistapana myös innovaatioiden tuottamista, mutta eroaa siinä, ettei sen lopputuloksena läheskään aina muodostu innovaatiota. Esimerkiksi henkilökunnan koulutusmateriaali, tai palvelujen kehittämisen prosessimalli ovat kehittämistyön tuloksena syntyviä rakenteita, joiden arviointi perustuu käytännön hyötyyn. (Ojasalo ym. 2009, 65.) Konstrukttiivisessa tutkimuksessa keskeistä on myös yhdistää käytännön ongelma sekä sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Se on lähestymistapana toimintatutkimuksen kaltainen siinä mielessä, että siinäkin tavoitteena on muuttaa organisaation käytänteitä sekä toimintaa (Ojasalo ym. 2009, 65–66). Koska kehittämistyön yhtenä tavoitteena on luoda toimeksiantajalle konkreettinen malli tai suunnitelma työyhteisöviestinnän kehittämiseksi, sopii konstrukttiivinen tapaustutkimus lähestymistapana siltä osin työhömme. Kehittä-

mistyön toteutuksessa on seurattu selkeää polkua, joka on sovellettu tapaustutkimuksen prosesseista. Ojasalo ym. (2014, 54) kuvaavat tapaustutkimuksen vaiheet seuraavalla tavalla:

1. Kehittämisongelma
2. Perehtyminen ilmiöön sekä ongelman täsmennys
3. Aineiston kerääminen sekä analysointi eri menetelmillä
4. Valmis kehittämissuositus

Ojasalo ym. (2009, 68) mukaan ratkaisun toimivuus nähdään ja voidaan arvioida joskus vasta myöhemmin ja sen vuoksi tämän tyyppisistä raporteista voi puuttua konstruktiviselle tutkimukselle tyypillinen ratkaisun testaus. Sen takia työsämme on myös tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä eli tässä työssä ratkaisun testaus ja käyttöönotto eivät sisälly raporttiin vaan se jää toimeksiantajan tehtäväksi. Koska kehittämistyön aikataulu oli rajattu, jouduimme jättämään testauksen ja arvioinnin toimeksiantajan vastuulle. Opinnäytetyöprosessia havainnollistaa yksinkertaistetut nuolet (Kuvio 1), joista jokainen pohjautuu edelliseen toimenpiteeseen luoden eteenpäinvievän kokonaisuuden ja viimein saavuttaen konkreettisen lopputuotoksen sekä arvioinnin.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin toteutuspolku

## 5.2 Menetelmien valinta

Lähtökohtana aineistonkeruumenetelmille on tutkimusongelma, joka rajaa, millainen tutkimusasetelma ongelman ratkaisemiseen parhaiten sopii, millainen aineisto kerätään ja minkälaisia menetelmiä sitä varten käytetään (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 28). Aineistonkeruun tulisi aina olla sellaista, että se mahdollistaa yleisen tilanteen sekä myös yksittäistapausten tarkastelun (Hakala 2018, 21). Tapaustutkimuksessa ja konstruktiiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on useita sekä tarvittaessa pystytään yhdistelemään laadullisia sekä määrällisiä menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 55, 68).

Kvalitatiivinen aineisto on tapaustutkimukselle ominaista, mutta lisäksi käytetään usean tyyppistä määrällistä aineistoa. Useita aineistoja käyttämällä on mahdollista saada monimuotoisempi kuvaus ja tietämys tapauksesta ja näin päästä tutkimuksen kannalta luotettavaan lopputulokseen. Case-tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia aineiston analyysimenetelmiä. (Eriksson & Koistinen 2014. 3, 31.)

## 6 KYSELY

### 6.1 Kyselylomake

Kyselylomake toimi työn aineistonkeruumenetelmänä, kun kartoitimme sitä, miten henkilöstö kokee työyhteisöviestinnän toimivuuden sekä tilanteen tällä hetkellä. Aineistonkeruumenetelmät ovat sidoksissa tutkimusilmioon (Kananen 2010, 28). Kysely räätälöitiin omia tavoitteita sekä kehittämistehtävää silmälläpitäen. Halusimme tehdä työyhteisön osallistumisen ja osallistamisen mahdollisimman helpoksi koko prosessin aikana. Kysely aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti kaikkien työyhteisön jäsenten matalakynnyksisen osallistumisen tutkimuksen nykytilan kartoittamiseen. Juholin (2010, 74–75 & 92–94) mainitsee, että viestinnän tutkimukselliseen mittaamiseen ja seuraamiseen kannattaa käyttää esimerkiksi kyselylomaketta, haastattelua sekä ryhmäkeskustelua. Kyselyn muoto valikoituu tarkoituksen ja kohderyhmän perusteella (Valli 2018, 102).

Muodostimme kyselyn kysymykset kehittämistyömme tietoperustan pohjalta huomioiden työme tavoitteen ja tarkoituksen. Kyselyn sisällön luomisessa on hyödynnetty osaksi Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia, joka muodostuu työyhteisön toiminnan peruspilareista. Malli edustaa vastuullisen dialogin ajatusmallia ja pohjautuu siihen käsitykseen, että viestintä tapahtuu siellä missä ihmisten toiminta, sekä siellä missä he vaihtavat informaatiota ja kokemuksia itseohjautuvasti tiedostaen ja kantaen vastuun tästä. (Juholin 2013, 177–178.) Kysely sisälsi kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot, mutta myös avoimia kysymyksiä.

### 6.2 Kyselyn toteutus

Kysely tehtiin sähköisesti, jolloin vastaaminen ei ollut paikkasidonnaista vaan mahdollisimman joustavaa. Kyselyn avulla myös varmistimme, että jokaisella työyhteisön jäsenellä oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan jollain tavalla kehittämistehtävään, vaikka olisikin estynyt osallistumaan varsinaiseen työpajaan. Kysely (Liite 1) suoritettiin Webropolin kysely- ja raportointityökalua hyödyntäen. Kohderyhmän ollessa pieni, tehtiin kysely kokonaistutkimuksena. Lähetimme kyselyn kaikille työyhteisön jäsenille (12) sähköpostitse sekä facebook-ryhmässä jaetulla linkillä. Internetin välityksellä tehdyissä kyselyissä pystytään varmistamaan, että vastaaja vastaa kaikkiin kysymyksiin. (Valli 2018, 102). Tutkimuksen

kohderyhmästä lähes kaikki, eli 11 henkilöä vastasi kyselyyn. Kyselyssä selvitetiin työyhteisöviestinnän tämänhetkistä tilaa. Kyselyn tuloksia sekä niistä luotua SWOT-analyysiä käytimme pohjana suunnitellessamme ja toteuttaessamme Ilmailumuseon työyhteisölle suunnattua yhteiskehittämistyöpajaa.

Kun kyselyn vastaukset on kerätty, aineiston analysoinnissa ei tule hätäillä. Vehkalahti (2014, 51) suosittelee, että aineistoon tutustuu rauhassa selailemalla sekä silmäilemällä rauhassa. Kyselyllä voidaan tuottaa sekä kvalitatiivista kuin myös kvantitatiivista dataa (Ojasalo ym. 2009, 119).

Kyselyjen ollessa työyhteisöissä sisällöltään toteavia, tuottavat ne esimiehelle heikosti tietoa toiminnan varsinaiseen kehittämiseen. Palautetilaisuudessa on tärkeä saada myös henkilöstö mukaan tulosten arviointiin ja kehittämään tarvittavat kehittämistoimenpiteet. (Järvinen 2014, 133.) Järvisen mukaan kysely yksistään ei siis tuo monesti tarpeeksi tietoa, jotta toimintaa voidaan kehittää. Kyse on pikemminkin siitä, miten kyselyä voidaan hyödyntää. Kehittämistyössä kysely soveltuu monesti hyvin muun muassa lähtötilanteen selvittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 41).

### 6.3 Kyselyn tulokset

Koska kyselytutkimuksen kysymykset tehdään ratkaisemaan tutkimusongelma, kirjoitetaan tulkinta siten, että etsitään juuri niitä tekijöitä, joita tutkimuksessa selvitetään. (Kananen 2015, 299.) Alla tulkinta kyselyyn saaduista vastauksista, joiden Webropol- raportti ja graafit löytyvät työn lopusta (Liite 2).

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitimme työyhteisön käsityksiä siitä, mitä työyhteisöviestintä on. Vastauksista tuli esille monipuolisia ajatuksia työyhteisöviestintään liittyen sekä kuinka monisäikeistä ja laaja-alaista työyhteisöviestintä käsitteenä on. Suomen Ilmailumuseon henkilökunta koki, että työyhteisöviestintä tarkoittaa työhön liittyvän informaation jakamista mahdollisimman kattavasti kirjallisesti tai suullisesti henkilökunnan kesken. Lisäksi nousi useita tärkeitä arvoja, jotka liittyvät työyhteisöviestintään. Näitä olivat muun muassa avoimuus, tasa-  
puolisuus, arvostus, kuunteleminen sekä rohkeus.

Alussa halusimme myös saada taustaa sille, että millaisena viestijänä he itsensä näkevät. Vastauksista ilmeni se että työyhteisössä on paljon erilaisia viestijöitä.

Toiset ovat varovaisia, kuuntelevia, tarkkaavaisia ja vähemmän kantaa ottavia. Yhteisöstä löytyy myös rohkeita, mukautuvia ja keskustelevia henkilöitä.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, saavatko työyhteisön jäsenet ajankohtaisen tiedon organisaation asioista reaaliajassa. Tässä annoimme selkeytyksen vuoksi esimerkkeinä kampanjat, projektit, hankkeet sekä muutokset. Vastanneista suurin osa (73 %) koki saavansa tiedon reaaliajassa ja lähes kolmannes (27 %) oli sitä mieltä, että tieto ei tavoita heitä reaaliajassa. Henkilöstössä koettiin myös, että tulisi osata kysyä ajankohtaisista asioista, sillä välillä niistä tiedottaminen tökkii esimerkiksi asiasta harhailun vuoksi.

Koska viestintäkanavat ja foorumit ovat suuressa roolissa liittyen työyhteisöviestinnän sujuvuuteen, halusimme selvittää mistä henkilökunta saa ajankohtaisimman tiedon tällä hetkellä. Vastausten perusteella Suomen Ilmailumuseossa käytetään ajankohtaisen tiedon välittämiseen sähköpostia, whatsappia, facebookia sekä palavereita. Myös esimerkiksi kahvitauot, keskustelut ja museonjohtaja koetaan tärkeiksi kanaviksi.

Kyselyssä kartoitettiin myös työyhteisössä käytössä olevien viestintävälineiden määrää. Suurin osa (91 %) koki, että viestintävälineitä on käytössä sopiva määrä. Kenenkään mielestä viestintävälineitä ei ollut liian vähän ja ainoastaan yhdeksän prosenttia oli sitä mieltä, että välineitä oli käytössä liikaa. Museon henkilökunnasta suurin osa (82 %) koki, että sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään tarpeeksi työyhteisön sisäisessä kommunikoinnissa.

Kysyttäessä kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin riittävydestä, ainoastaan hieman yli kolmannes (36 %) oli tyytyväinen ja reilusti yli puolet (64 %) sitä mieltä, että kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia ei ole riittävästi työyhteisössä.

Koska Ilmailumuseon strategiassa painotetaan viestinnän selkeyttä ja johdonmukaisuutta kysyimme, toteutetaanko museossa selkeää ja johdonmukaista tiedottamista sisäisesti. Jakauma oli erittäin tasainen. Hieman yli puolet (55 %) vastajista piti tiedottamista selkeänä ja johdonmukaisena ja lähes puolet (45 %) ei pitänyt.

Kartoitimme kyselyssä myös tyytyväisyyttä organisaation sisäiseen informaationkulkun. Pyysimme myös perustelemaan vastauksen. Vastausjakauma oli myös

tämän kysymyksen kohdalla tasainen. Vastaaajista vähän yli puolet (55 %) oli tyytyväisiä ja 45 % vastaajista oli tyytymättömiä informaation kulkuun. Silmäilemällä avoimia vastauksia, totesimme, että vastausvaihtoihin olisi voinut lisätä suhteellisen tyytyväinen/jokseenkin tyytyväinen. Perusteluissa selvisi, että sisäiseen viestintään on tehty parannuksia ja usea koki, että edistystä on tapahtunut oikeaan suuntaan, mutta vielä olisi työnsarkaa. Osa koki, että ajantasaisen tiedon saanti ei ole riittävän nopeaa ja omaa työtä koskevat tiedot eivät tule aina ajoissa. Vastauksissa tuli esille, että joku koki tiedonsaannin satunnaiseksi ja että keskustelukulttuuria toivottiin parannettavaksi. Parissa vastauksista tuli esille, että viestintätapoja- sekä välineitä on riittävästi.

Henkilökunnasta valtaosa (91 %) koki, että organisaation ilmapiiri tukee avointa keskustelua ja että kykenee ilmaisemaan mielipiteensä avoimesti usein (64 %) tai joskus (36 %). Lisäksi suurin osa vastanneista (82 %) koki että oma viesti ymmärretään työyhteisössä oikein. Kommunikaatio työyhteisössä koettiin helpoksi (82 %) mutta esimerkiksi palautteensaanti työhön liittyen koettiin riittämättömäksi (82 %). Ainoastaan alle viidennes (18 %) vastaajista oli sitä mieltä, että saa riittävästi palautetta työstään.

Kyselyn viimeinen kysymys käsitteli vaikuttavuutta. Siinä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että pääsee vaikuttamaan työyhteisön asioihin. 45 % oli sitä mieltä, että pääsee usein vaikuttamaan. Hieman yli puolet (55 %) oli sitä mieltä, että pääsee joskus vaikuttamaan. Yksikään ei kokenut, ettei pääsisi koskaan vaikuttamaan työyhteisönsä asioihin.

#### 6.4 Työyhteisöviestinnän nykytilan SWOT-analyysi

Kerätty aineisto analysoidaan. Tämä tarkoittaa sitä, että selvitetään tulkinnan kautta tutkittavasta ilmiöstä esiin tulleita asioita. Tämä voidaan toteuttaa pelkästään lukemalla aineistoa useampaa kertaa ja yrittämällä luoda ymmärrys siitä, mitä aineisto kertoo. (Kananen 2015, 161.) Pienillä aineistoilla ei voida suorittaa syvällisiä tilastollisia analyyseja, jonka vuoksi joudutaankin monesti tyytymään pelkästään suoriin jakaumiin. Havaintoyksiköiden määrän vähyys estää tilastolliset analyysit, vaikka tutkimuksessa olisikin mukana kaikki, jotka muodostavat populaation. (Kananen 2015, 264.)

Avoimia vastauksia, jotka tuottavat laadullista dataa oli kyselyssä vähän. Kanasen (2015, 163) mukaan laadullisen aineiston analysointi velvoittaa useaan otteeseen aineiston lukemista, jotta kyetään muodostamaan sisällöstä kokonaisuus. Pelkkä lukeminen ja sitä seuraava pohdiskelu voi riittää, jonka vuoksi jatkojalostusta ei aineistolle tarvitse tehdä. Suorassa tulkinnassa aineisto analysoidaan koodaamatta sitä. Tämä analyysitapa perustuu intuitioon ja siihen suorien ja yksityiskohtaisten neuvojen antaminen ei ole yksioikoista. (Eriksson & Koistinen 2014). Luettuamme vastaukset useasti läpi, liitimme yhtäläisyyksiä toisiinsa ja nostimme useasti esiin tulleita seikkoja kyselystä ja hyödynsimme niitä myös SWOT-analyysin teossa.

SWOT-analyysi on Albert Humphreyn luoma nelikenttämenetelmä. Se sisältää kokonaisuudet strengths - vahvuudet, weaknesses - heikkoudet, opportunities - mahdollisuudet sekä threats - uhat. SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi strategian luomisessa, ja oppimisen tai ongelmien löytämisessä, arvioimisessa ja kehittämisessä. (Heikkinen 2013.) Analyysi toimii siis laajasti eri asioiden arvioinnissa. Sitä käyttämällä helpottuu johtopäätösten muodostaminen ja niiden pohjalta pystytään kehittämään toimenpide-ehdotuksia. (Swot-analyysi s.a.) SWOT-analyysi (Kuvio 2) on luotu tulosten perusteella, vastaten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten Suomen Ilmailumuseon henkilökunta kokee työyhteisöviestinnän nykytilan?

<p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Viestintävälineiden sopiva määrä Sähköisten viestintävälineiden käyttö Ilmapiiri tukee avointa keskustelua ja kommunikointi on helppoa Viestiminen ymmärrettävästi Tiedottaminen on selkeää ja johdonmukaista</p>	<p style="text-align: center;"><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Ajankohtainen tieto ei tavoita kaikkia &gt; informaationkulku Keskustelukulttuuri esimerkiksi palavereissa Työhön liittyvän palautteen saannin vähyys Kasvokkain kommunikoinnin vähyys Tiedottaminen ei ole aina selkeää ja johdonmukaista</p>
<p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Selkeät ohjeet käytännön viestimiseen eri tilanteissa Kiinnostus viestinnän kehittämiseen ja informaation kulun sujuvoittaminen Vaikuttaminen työyhteisön asioihin</p>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <p>Ajankohtainen tieto ei tavoita kaikkia Viestintävälineiden käyttötarkoituksen fokuointi aihealueittain</p>

Kuvio 2. Kyselyn vastauksista luotu SWOT-analyysi



Vahvuuksiin nostettiin Suomen Ilmailumuseon henkilöstön kokemat asiat, kuten käytössä on sopiva määrä erilaisia viestintävälineitä ja esimerkiksi sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään tällä hetkellä tarpeeksi. Esimerkiksi viestintävälineet eli foorumit ovat valikoituneet ylemmän johdon näkemyksen mukaisesti. Myös näistä viestittäminen työntekijöille on erityisen tärkeää, jotta jokainen työyhteisön jäsen tietää mihin mitäkin foorumia käytetään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35.) Kyselystä selvisi myös, että henkilöstö kokee että viestit ymmärretään työyhteisössä oikein.

Erittäin tärkeänä vahvuutena voi pitää kyseisen työyhteisön ilmapiiriä, joka tukee avointa keskustelua ja tekee kommunikoinnin helpoksi. Avoimuus, monisuuntaisuus ja yhteisöllisyys ovat ulottuvuuksia, jotka kuvaavat hyvin toimivaa työyhteisöviestintää (Rissa 2016, 4). Avoimuuden kautta mahdollistetaan asiasta kiinnostuneiden omaehtoinen osallisuus niin organisaation sisällä kuin ulkonakin. Jos avoimuus koetaan puutteeksi, on se haaste työyhteisöviestinnässä. Kokemus avoimuuden puutteesta voi juontua vaikkapa työvälineisiin tai yhteisten työskentelytilojen puutteeseen (Aalto 2012, 102). Avoimuus liittyy vahvasti työkulttuuriin (Aalto 2012, 102), joka muodostuu organisaation johdon esimerkillä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 35). Yhteisöllisyys työyhteisössä koostuu luottamuksesta, yhteishengestä, solidaarisuudesta sekä ilmapiiristä. Luottamuksella tarkoitetaan myös esimerkiksi vertaistukea ja yhteishenki koostu kannustavasta ilmapiiristä, jossa ei juoruta eikä olla kateellisia. Solidaarisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuutta ja mennään tavoitteellisesti kohti yhteisiä tavoitteita. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 54.)

Heikkouksiin muodostui tulosten perusteella selkeitä alueita. Niistä kehkeytyy myös kyseisessä työyhteisöviestinnässä piilevät ongelmat, jotka kaipaavat kehittämistä. Työyhteisö kokee, että informaation kulkua tulisi parantaa. Tällä hetkellä ajankohtainen tieto ei tavoita kaikkia henkilöstöön kuuluvia. Åberg (2006, 111–112) mainitsee yhtenä sisäisen viestinnän haasteena tietojen liikkumisen, sillä jos yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiöitä.

Keskustelukulttuuri, kasvokkain tapahtuva kommunikointi sekä palautteen saannin vähyys työstä koetaan myös heikkouksiksi Ilmailumuseossa. Onnistunut dialogi organisaation ryhmän jäsenten välillä tehostaa viestintää. On olemassa mo-

nenlaista verbaalista kommunikointia, joita tulisi käyttää tilanteen mukaan. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat erittäin informatiivisia, koska ne sallivat tunteiden välittämisen sekä mahdollistaa välittömän palautteen. (Stegăroiu & Talal 2014.) Täsmällisen sekä suoran palautteen tarve on suurimmalle osalle tärkeää ja jokainen toivookin saavansa palautetta työstään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 3; Juholin 2013, 205). Jotta työntekijä pystyy kehittymään ja oppimaan, tulee esimiehen muistaa antaa palautetta työstä säännöllisin ajoin. Positiivinen palaute kannustaa ja luo osaamisen tunnetta työntekijälle. Korjaava palaute viestii työntekijälle asioista, joissa tulee parantaa toimintaa. Tärkeintä palautteen antossa on se, että palautteen saaja ymmärtää asian ytimen selkeästi. (Surakka & Laine 2011, 150–151.)

Selkeä ja johdonmukainen tiedottaminen jakoi työyhteisön mielipiteet erittäin taiseisesti. Tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, jossa välitetään tietoa toiselle osapuolelle. Vaikka tiedottamisen päätehtävä on tiedonvälitys, saa se usein aikaan myös vuoropuhelua. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 44.) Suomen Ilmailumuseon strategiassa (2018a) painotetaan selkeää sekä johdonmukaista tiedottamista, joten sen kehittämiseen tulisi panostaa koko työyhteisön voimin.

Uhaksi koostui viestintävälineiden käyttö tarkennettuna käyttötarkoituksen fokusointi aihealueittain. Mikäli henkilökunta ei ole tietoinen missä tilanteessa viestitään mihinkin, voi tieto hukkuu helposti ja sitä on vaikea löytää uudelleen. Tärkeä osa viestintäprosessia on tarkoituksenmukaisten kanavien valinta. Erilaiset ihmiset kommunikoivat eri tavoin ja suosivat erilaisten kanavien käyttöä. Työyhteisö voi koostua useasta sukupolvesta. Kommunikoinnin tulisikin tapahtua usean kanavan kautta, jotta tieto tavoittaa kaikki. (Stegăroiu & Talal 2014, 64–65.)

Uhaksi mutta myös heikkouksiin lukeutui se, että museon ajankohtainen tieto ei tavoita kaikkea. Tulisikin siis kriittisesti pohtia, mikä viestintäkanava sopii mihinkin tilanteeseen ja tavoittaa kaikki samanaikaisesti. Työyhteisössä kannattaa hyödyntää sosiaalisen median mahdollisuuksia yhteisen ymmärryksen parissa (Rissa 2016, 3). Parhaimmillaan sosiaalinen media siis edistää työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Sosiaalista mediaa voi hyödyntää kanavana myös muun muassa työntekijöiden ammatilliseen verkostoitumiseen, oman työn

sekä osaamisen kehittämiseen, edistämään organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta sekä työskentelyyn yhteistyökumppaneiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Mahdollisuudet työyhteisöviestinnän kehittämiseen ovat Ilmailumuseolla hyvät, sillä kyselyn vastauksista oli havaittavissa henkilökunnan suuri ja motivoitunut kiinnostus sen kehittämiseen sekä informaation kulun sujuvoittamiseen. Sujuvoittamiseen voisi vaikuttaa esimerkiksi selkeä ohjeistus viestimisestä. Mahdollisuuksiin voidaan myös ajatella lukeutuvan vaikuttaminen työyhteisön asioihin. Siitä huolimatta, että työyhteisön jäsenet haluavatkin vaikuttaa työpaikallaan, kynnys tähän voi muodostua liian suureksi esimerkiksi byrokratian takia, tai vaikkapa siksi että asioiden pitää olla tarpeeksi merkittäviä kooltaan. Todellisuudessa pieneltä vaikuttavat asiat voivat olla merkittäviä ratkaistaessa suurempia asioita. Osallisuus sekä vaikuttaminen edellyttävät kannustamista ja palkitsemista. (Juholin 2013, 184.)

## 7 TYÖPAJA

### 7.1 Työpaja osallistaa

Työpaja toimii työssämme osallistavana menetelmänä ja esimerkiksi Otollinen (2016, 89) kiteyttää, että osallistavin menetelmin luodussa ideassa henkilökunta sitoutuu paremmin ja tahtotila on vahvempi sen kehittämiseen ja sekä prosessin jatkumiseen. Kehittämisen yksi keskeisimmistä asioista on luovuus: mikäli innovatiivisuutta ei ole, asioiden kehittäminen taantuu (Ojasalo ym 2014, 158). Konstruktivisessa kehittämistyössä painotetaan yhteistyötä. Monesti on tärkeä tuntea tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet. Tämän vuoksi heitä kannattaakin ottaa mukaan kehittämistyöhön jo aikaisessa vaiheessa, muun muassa aivoriihiä tai ryhmäkeskusteluja järjestämällä prosessin aikana. (Ojasalo ym. 2009, 68.) Työmme toisena tavoitteena on vahvistaa toimeksiantaja organisaation yhteisöllisyyttä, joten hyödynsimme työssämme osallistavaa menetelmää eli työpajaa. Osallistava aineistonkeruumenetelmä on käytännöllinen, kun tavoitteena on saada uusi toimintamalli, uudenlainen ratkaisu työmenetelmiin, tapahtuma, esite tai koulutusmateriaali (Tuomi & Latvala s.a.).

Monesti kehitystoimintaan kuuluvien tutkimuksellisten asetelmien tehtävänä on tukea kehittämisprosessia. Saatuja tuloksia voidaan käyttää reflektion herättelyyn. Tällaiseen reflektiiviseen herättelyyn voidaan käyttää monenlaisia aineistoja. Vaikka laadulliset analyysit tarjoavatkin pohjan erittäin hedelmälliselle reflektiiviselle keskustelulle myös määrällisiin aineistoihin pohjautuvat analyysit mahdollistavat lähtökohdat dialogille sekä vuorovaikutukselle. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Kehitystyöhömmme sisältyvässä työpajassa kyselyn tulosten esittely toimii myös herättelevänä aspektina. Niiden tarkoitus oli siis myös johdattaa osallistujat monipuoliseen keskusteluun sekä reflektioon.

Toteutetun työpajan pohjana sekä etenemisen tukena toimii kyselyn lisäksi luova ongelmanratkaisuprosessi ja menetelmänä aivoriihi. Luovan ongelmanratkaisun prosessia hyödyntämällä voidaan määritellä uudelleen ongelmia tai haasteita, saada aikaan aitoa uutta ajattelua ja viedä ratkaisut konkreettisesti käytännön toiminnaksi (Korteniemi 2012, 18). Aivoriihimenetelmästä on paljon erilaisia muunnelmia. Esimerkiksi ideakävelyssä jokainen kirjoittaa lappuille ideoita ja kierrellen aletaan kehittämään niitä eteenpäin lisäämällä uusia lappuja vanhojen läheisyyteen. Brainwriting menetelmässä taas on tärkeää, että ideointi tapahtuu

täysin ilman keskustelua. Pienryhmissä keksitään ideoita ja ne kiertävät pienryhmässä, jolloin jokainen pääsee jatkamaan ideoiden kehittämistä. Lopussa tulee keskusteluvaihe, jonka tarkoituksena on valita parhaimmat ideat jatkoon. (Ojasalo ym. 2014, 160–162.) Harisalon (2011, 79–80) mukaan aivoriihi etenee seitsemän yhtä tärkeän vaiheen kautta:

- ongelman asettaminen ja keskusteleminen aiheesta
- ongelman muokkaaminen kuinka-lauseiksi
- lopullinen valinta ongelmaksi
- lämmittelyideointivaiheen toteuttaminen
- varsinaisen aivoriihivaiheen toteuttaminen
- vilsimmän idean valitseminen
- lopullisten päätösten tekeminen.

Vaikka jokainen vaihe on yhtä tärkeä, tyypillistä on, että kaikkia vaiheita ei siitä huolimatta toteuteta (Harisalo 2011, 79–80).

Työpajan kulku suunniteltiin luovan ongelmanratkaisun prosessin mukaisesti. Työpajan alkutilanteessa muodostetaan ilmapiiri, joka on turvallinen ja edistää kaikkien osallistumista työpajaan. Aluksi myös kerrotaan miksi ja mitä tulee tapahtumaan päivän aikana ja mitkä ovat tavoitteet. Seuraava vaihe on selkeyttäminen. Selkeyttämisessä kerrataan lähtötilanne ja käydään läpi mitä asiasta tässä vaiheessa tiedetään, sekä kartoitetaan ja käsitellään siihen liittyvät huolet. Tässä vaiheessa myös kartoitetaan ongelmakysymykset ja valitaan ydinongelmalle kysymys, johon lähdetään tuottamaan ja kehittämään ideoita ongelmanratkaisuprosessin seuraavassa vaiheessa, eli ratkaisujen suunnittelussa. Tässä suunnitteluvaiheessa siis ideoidaan, valitaan sekä jalostetaan ideoista potentiaallisia ratkaisuja ja analysoidaan niitä suhteessa alkuperäiseen kysymykseen. Ongelmanratkaisun seuraavassa vaiheessa valmistellaan toimintaa, eli suunnitellaan sitä, millä toimenpiteillä ratkaisu tuodaan käytäntöön. Viimeisenä vaiheena on lopetus, jossa arvioidaan työpaja ja miten odotukset ja tavoitteet toteutuivat. Lopussa tehdään myös selvää jatkosta, eli siitä mitä tapahtuu seuraavaksi. (Kanttojärvi 2012, 29–30.)

## 7.2 Työpajan kulku

Järjestimme museon henkilökunnalle osallistavan työpajan syyskuussa 2019 ja sen ohjelma löytyy liitteestä 3. Työpajan kulku on esitetty kuviossa 3 ja käymme tässä osiossa työpajan läpi vaiheittain. Työpajaan osallistui 6 työyhteisön jäsentä.



Kuvio 3. Työpajan kulku ja vaiheet (mukaillen Kantojärvi 2012, 29–30)

Aloitus työpajapäivään tehtiin tutustumalla osallistujiin ja käymällä päivän ohjelma läpi. Lisäksi aloituksessa herättelimme osallistujien kiinnostusta kysymyksillä, jotta keskusteluyhteys avautuisi heti alkuun. Kysyimme odotuksia päivästä sekä teimme pikakyselyn osallistujien tärkeiksi kokemista asioista työyhteisöviestinnässä (Kuvio 4).

### Nämä asiat koemme tärkeiksi työyhteisöviestinnässä:



Kuvio 4. Osallistujien arvostamia asioista työyhteisöviestinnässä

Taustoitimme pajaa käymällä tiivistetysti läpi kyselyn tuloksia ja niissä ilmenneitä kehityskohteita. Kyselyn kautta havaitut kehityskohteet olivat informaation kulku, kommunikointi kasvotusten, selkeä ja johdonmukainen tiedottaminen ja palautteen antaminen. Osallistujille mahdollistettiin myös muiden aiheiden esille nostaminen ja niistä avoin keskustelu, mikäli kokivat sen tärkeäksi.

Selkeyttämisvaiheessa keskusteltiin kehityskohteista, joista valittiin äänestämällä työstettäväksi ongelmaksi selkeä ja johdonmukainen tiedottaminen. Osallistujat jaettiin 2-3 hengen ryhmiin ja ryhdyttiin muodostamaan ongelmakysymyksiä aiheesta. Kysymyksiksi muodostuivat seuraavat: Miten selkeä ja johdonmukainen tiedottaminen määritellään yhteisesti? Kuinka tiedottamisesta saadaan selkeää sekä johdonmukaista? Miten yhteisönä viestitään johdonmukaisesti?

Ydinkysymystä valittaessa käytimme 3i:n menetelmää. Siinä on tarkoitus pohtia muodostettuja kysymyksiä kolmea eri näkökulmaa hyödyntäen. Nämä näkökulmat ovat influence eli vaikutusmahdollisuudet, importance eli tärkeys ja imaginative eli mielikuvitus. Valittavan ydinkysymyksen tulee täyttää kaikki kolme kriteeriä ja jokainen kohta käydään läpi esimerkiksi keskustelemalla ryhmässä ja pohtimalla myös sitä, mikä kiinnostaa kaikkia osallistujia. Kriteereinä olivat: Voimmeko vaikuttaa tähän? Onko tämä tärkeää? Olemmeko todella kiinnostuneita tästä? Vaatiiko tämän luovuutta ja mielikuvitusta? Tarvitaanko uusia ideoita tämän kysymyksen ratkaisemiseksi? (Kantojärvi 2012, 106.)

Osallistujat päätyivät kysymykseen "Kuinka tiedottamisesta saadaan selkeää ja johdonmukaista?". Koska kysymys "Miten selkeä ja johdonmukainen tiedottaminen määritellään yleisesti?" nousi myös kysymysten asettelussa esille, kokivat osallistujat tärkeäksi myös tämän määrittelemisen ja avaamisen edistääkseen varsinaisen ongelman ratkaisujen suunnittelua. Kävimme tässä vaiheessa myös läpi työpajan kulun, säännöt sekä fasilitoimme lämmittelytehtävän. Ongelmalähtöinen kysymys on valittu ja muotoiltu. Siihen ryhdyttiin ideoimaan ratkaisuja. Niistä valittiin tietyin kriteerein potentiaalisin jatkokehittelyä varten.

Lämmittelytehtävässä tuli keksiä mahdollisimman monta käyttötarkoitusta foliolle ja kirjata ne ylös. Olimme mukaan jatkotehtäväksi myös folioveistoksen (Kantojärvi 2012, 115). Osallistujien tuli pohtia hetki mitä tulee mieleen aiheesta "selkeä

ja johdonmukainen tiedottaminen”. He muotoilivat veistoksen foliosta, jonka kukin vuorollaan esitteli muille osallistujille.

Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa ideoitiin vastauksia laadittuun ongelmakysymykseen “Kuinka tiedottamisesta saadaan selkeää ja johdonmukaista?”. Aluksi kukin ideoi hiljaisesti post-it-lapuille, jonka jälkeen käytiin pienryhmissä yhteistä keskustelua ja ideointia. Jaottelun ja ryhmittelyn jälkeen tuotokset luettiin ja tarvittaessa selitettiin. Tämän jälkeen ne ryhmiteltiin hiljaisuudessa. Tämä sen vuoksi, että äänetön työskentely on nopeampaa, kaikki voivat vaikuttaa tasapuolisesti ja näin koko ryhmän osaaminen hyödynnetään (Kantojärvi 2012, 84–85). Ryhmälle annettiin myös mahdollisuus otsikoida ja jaotella lappuja mielensä mukaan.

Ratkaisujen suunnittelun seuraava vaihe oli ideoiden valinta sekä kehittäminen. Valittiin kolme parasta ideaa, joista jatkojalostettavaksi aiheiksi otettiin Palaverikäytänteet ja Museon Viestintä-ABC. Näistä lähdettiin yhdessä keskustelemalla kehittämään operatiivisella tasolla ratkaisua peilaten ongelman asetteluun.

Toiminnan valmistelussa osallistujia pyydettiin pohtimaan, millaisia toimenpiteitä käytännössä tulee tehdä, jotta päästään haluttuun lopputulemaan. Kävimme yhteenvedon workshopista ja mietittiin mitä ryhmä sai aikaan. Pohdittiin myös konkreettisten tekojen seuraavat askeleet: Päätäkää, kuka tekee mitäkin ja milloin.

Lopetus oli luonnollisesti pajan viimeinen vaihe, jossa käytiin vapaata keskustelua ja arvioitiin, miten osallistujat kokivat työskentelytavan. Osallistujat tekivät myös folio-veistokset, joiden aiheena oli oma fiilis työpajapäivän jälkeen. Palautteen annossa hyödynsimme Mentimeter-kyselyä, jonka avulla saimme reaaliaikaisesti ja avoimesti selville osallistujien tuntemukset (Kuvio 7).



## Miltä tuntui tällainen työskentelytapa?



Kuvio 7. Osallistujien loppupalaute työskentelytavasta

### 7.3 Työpajan tulokset

Työpajassa kehitettiin kaksi konkreettista tuotosta ongelmakysymykseen “Kuinka tiedottamisesta saadaan selkeää ja johdonmukaista?” Tuotoksista ensimmäinen oli Ilmailumuseon Viestintä-ABC (Liite 4). Sen alustava pohja saatiin pajan aikana ideoitua. Toinen tuotos oli Palaverikäytäntöjen checklist (Liite 5), jonka tarkoituksena on tehostaa palavereiden järjestämistä sekä niiden kulkua. Molempien tuotosten tarkoituksena on auttaa Ilmailumuseon työyhteisöviestintää kehittymään sujuvammaksi.

Työpajassa osallistujat ideoivat viestinnän johdonmukaisuutta ja selkeyttä edistävän museoyhteisön oman oppaan, jota voi sisällön osalta täydentää jatkossa. Tämän oppaan nimeksi muodostui Museon Viestintä-ABC (Liite 4), ja se tulisi sisällöltään luomaan yhteisen ohjeistuksen ja toimintaperiaatteet viestinnästä koko työyhteisölle. Pajassa ideoitiin sen sisällön muoto tiiviiksi ja ulkoasuun toivottiin myös visuaalista ilmettä.

Tärkeäksi osa-alueeksi sisällön osalta nousivat termit. Museossa käytetään paljon erilaista termistöä eri osastoilla, jotka olisivat tärkeitä selkeyttää yhteisen ymmärryksen edistämiseksi. Nämä tulisi olla selitettynä selkeänä kokonaisuutena esimerkiksi kuvia hyödyntäen. Sisältöön suunniteltiin myös listausta käytettävistä viestintävälineistä ja -kanavista, joilla museoyhteisö yhdessä viestii. Nämä tulisi

olla kaikkien tiedossa ja käytettävät kanavat ja välineet tulisi valita tilanteen mukaan ja siten, että jokainen voisi niitä hyödyntää tavoitteellisen viestinnän toteuttamiseen. Oppaan sisältöön haluttiin myös ohjeistus siitä, kuinka ja miten viesteihin vastataan sekä miten viestit muotoillaan. Lisäksi olisi hyvä olla yleinen ohjeistus millaisista asioista viestitään ja millaisella kynnyksellä. Tärkeää on myös oivaltaa juuri kanava ja väline; missä viestitään. Viestintäalueet tulisi ilmetä oppaassa ja selkeyttää kaikille kuuluvat vastuut viestinnässä. Lopullinen Museon Viestintä-ABC rakentuu vuoden 2020 puolella ja se tulee olemaan osa perehdytyskansiota.

Palaverikäytäntöjen checklist (Liite 5) koettiin tärkeänä, jotta palavereista saataisiin tehokkaampia. Siitä luotiin käytännöllinen ohjeistus, joka auttaa palaverin suunnittelussa sekä järjestämisessä. Lisäksi ohjeistuksessa on vinkit palaverin kulkuun, ja sen päätteeksi huomioitavat seikat, kuten esimerkiksi tulosten ja päätösten yhteenveto sekä jatkotoimenpiteistä kertominen. Myös palautteen saaminen osallistujilta tulisi sisällyttää palaverin päätökseen, jotta palaverikäytänteiden kehittämistä tapahtuisi jatkossakin. Työpajassa sovittiin, että checklist otetaan käyttöön heti.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat miten Suomen Ilmailumuseon henkilökunta kokee työyhteisöviestinnän nykytilan ja miten osallistamisella voidaan kehittää sisäistä viestintää. Kehittämistyön tuloksina saatiin kartoitus museon työyhteisöviestinnän nykytilasta sekä luotiin toimeksiantajan käyttöön tuleva Pala-verikäytäntöjen checklist ja Museon viestintä ABC:n pohja, joka täydentyy tulevaisuudessa käytännölliseksi oppaaksi museon henkilökunnalle.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli kartoittaa se, miten henkilökunta kokee tämänhetkisen työyhteisöviestinnän tilan. Vastaukset ja tulokset voi tiivistää seuraavasti: Museolla on tehty sisäisen viestinnän hyväksi paljon ja sisäistä viestintää on lähdetty kehittämään oikeaan suuntaan. Kuitenkin vielä löytyy paljon alueita, jotka kaipaavat selkeyttämistä ja kehittämistä toimivampaan suuntaan. Kyselystä ilmeni tyytyväisyys muun muassa viestintävälineiden määrään, sähköisten viestintävälineiden hyödyntämiseen. Virallinen, erityisesti yksisuuntaisen tiedottamisen kanavat toimivat hyvänä lähtökohtana sekä tukena työyhteisöviestinnälle. Ratkaisevaa tässä on sen monikanavaisuus. Esimerkiksi uudistuksista viestimiseen tulee hyödyntää osallistavia sekä vuorovaikutteisia menettelytapoja. (Korhonen & Bergman 2019, 115.)

Tyytyväisyyttä työyhteisö osoitti myös suurilta osin työyhteisön ilmapiiriin, joka tukee avointa keskustelua. Ideaalissa tilanteessa työyhteisön jäsenet tuntevat, että heillä on oikeus avoimeen viestimiseen ja siihen, että johto ottaa heidän mielipiteensä kannustavasti vastaan. Työntekijöillä tulisi olla vapaus valita osallistumisestaan organisaation viestintään, eli kuinka ja miten siihen osallistua. Motivaatio työntekijöiden viestintäkäyttäytymisessä pohjautuu sisäiseen motivaatioon, jonka voidaan ajatella peilaavan suhdetta työntekijän ja organisaation välillä. (Luoma-aho & Pekkala 2019, 22–23.)

Vähemmän tyytyväisyyttä sai osakseen tiedonkulku, niukkuus palautteen saamisesta työhön liittyen sekä kasvokkain kommunikoinnin vähyyks. Palautteella, erityisesti kannustavalla on sitä suurempi merkitys mitä useampi sitä antaa. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi rohkeasti antaa palautetta. Kun uskaltaa antaa palautetta, saa sitä myös itsekin. Palautteen saanti on tärkeää, jotta tietää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Se auttaa päätösten tekemisessä sekä päämäärien saavuttamisessa. (Ahonen & Lohtaja-ahonen 2011, 6.) Onnistumisia tulisi

tunnistaa sekä etsiä jokapäiväisessä arjessa. Positiivisen palautteenannon lisäämisessä esimiehen rooli on luonnollisesti toimia esimerkkinä. (Korhonen & Bergman 2019, 154.) Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista. Kysyminen suoraan on monessa tilanteessa tärkeässä asemassa todellisen kuvan muodostamisessa ja oikean informaation saamisessa. Suorien vastausten saaminen ei aina ole mutkatonta. Tässä auttaa avoin ja rehellinen lähestymistapa. (Korhonen & Bergman 2019, 111).

Pajan lopputuoksista Museon Viestintä-ABC (Liite 4) ja Palaverien checklist (Liite 5) voidaan päätellä, että osallistaminen mahdollistaa konkreettisesti työyhteisöviestinnän kehittämisen. Osallistamisen avulla aktivoitiin työyhteisöä kehittämään yhdessä heidän organisaationsa työyhteisöviestintää. Yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa organisaatioihin viestinnän avulla ja täten myös edistää sosiaalista vastuullisuutta (Rissa 2016, 6). Heille annettiin mahdollisuus vaikuttaa ja luoda itse konkreettinen tuotos, joka edistäisi heidän työyhteisönsä sisäistä viestimistä. Osallistajat olivat itse avainasemassa päättämässä lopullisista ratkaisuista, mitä työpajan tuotosten suhteen saavutettiin.

Osallistaminen ja vuorovaikutus tulisi nähdä strategisena valintana ja johdon tulisi uskaltaa jakaa vastuuta ja luottaa työntekijöihin. Vastuun ja tiedonjako ei kuitenkaan yksistään ole osallistamista vaan se vaatii tapahtuakseen aina vuoropuhelua ja toistensa kuuntelua. (Laajalahti & Pennanen 2019, 36–37.) Osallistaminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista tai sopivaa, esimerkiksi tilanteissa joissa ratkaisut tulee tehdä nopeasti, salaisiin turvallisuuteen liittyviin seikkoihin tai esimerkiksi suurta luottamusta vaativiin sisältöihin liittyen (Luoma-aho & Pekkala 2019, 18).

Työn tavoitteena oli vahvistaa organisaation me-henkeä sekä yhteisöllisyyttä ja tätä tavoiteltiin osallistavan työpajan avulla. Läsnäolijat kokivat työskentelytavan muun muassa osallistavana, ratkaisuhakuisena, konkretisoivana, ajatuksia herättävänä, rakentavana, innostavana ja aikaa vievänä. Palaute työskentelymenetelmästä oli pääasiassa positiivista sekä kehitetyt lopputuokset konkreettisia ja työelämälähtöisiä. Työpajan loppupalautteessa nousikin positiivisesti esille se, että osallistujien mielestä se oli yhteisöllistä sekä osallistavaa. Aivoriihi on menetelmä, jonka päämääränä on kehittää turvallisessa ympäristössä yhteisen osallistumisen kautta runsaslukuisesti luovia ideoita. Jokainen ryhmästä osallistuu

ideoimiseen. (Innokylä 2012.) Menetelmiä pystytään muotoilemaan sekä edelleen kehittämään osallistujilta saadun palautteen kautta sekä ottamalla ylös omat ajatukset näiden käyttökelpoisuudesta (Summa & Tuominen 2009).

Työpajassa ehdittiin pureutua yhteen työyhteisöviestinnän ongelmakohtaan ja saimme luotua yhden konkreettisen lopputuotoksen eli Museon Palaverikäytäntöjen checklistin. Suosittelemme toimeksiantajaa testaamaan käytännössä vielä tätä uutta toimintatapaa, ennen sen ottamista kunnolla käyttöön. Organisaation sisällä kehitettyä uutta ratkaisua voidaan testata esimerkiksi markkinatestillä. Heikon markkinatestin läpäisy vaatii sen, että Museon Palaverikäytäntöjen checklist (Liite 5) toimii käytännössä. Keskivahvan markkinatestin saavuttaminen taas sen käyttöönottamisen ja vahvan testin läpäistäkseen organisaatio pärjää paremmin suhteessa muihin organisaatioihin, kun on ottanut kyseisen ratkaisun käyttöön. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Lisäksi suosittelemme samanlaista testaustoimenpidettä, kun Museon Viestintä-ABC (Liite 4) on valmis.

Jotta Ilmailumuseon työyhteisöviestintä saadaan entistä jouhevammaksi, ehdotamme jatkokehittämiseen lisäksi, että henkilökunnan osallistamista tulisi hyödyntää jatkossakin sisäisen viestinnän kehittämisessä. Tällöin henkilökunnan kiinnostus nousee ja he sitoutuvat paremmin yhdessä luotuihin toimintamalleihin ja tavoitteisiin. Luovan ongelmanratkaisuprosessin hyödyntäminen on käytännönläheinen kehittämismenetelmä, joka voisi toimia viestinnän kehittämisessä jatkossakin. Luovuus sekä innovatiivisuus ovat myös tapoja, joita hyödyntämällä organisaatiot saavuttavat ja mahdollistavat oikeutuksen olemassaoloonsa sekä taloudellisen kannattavuuden (Harisalo 2011, 43). Erilaisia ideointimenetelmiä on olemassa runsaasti ja esimerkiksi ideariihestä löytyy erilaisia versioita. Koska avoimiin ongelmiin ei ole vain yhtä oikeaa ratkaisua, saadaan ideointimenetelmiä käyttämällä tuotettua tehokkaasti lyhyessä ajassa paljon ratkaisuehdotuksia. Ideoinnissa kuluva aika vaihtelee minuuteista muutama tuntiin ja tehokkuus menetelmissä tarkoittaa ideoiden määrää, joka voi olla satoja (Harisalo 2011, 78–79).

Ehdotamme myös, että tulevaisuudessa voisi luoda selkeät ohjeistukset työyhteisöviestinnän eri osa-alueista, kuten palautteenannon prosessista sekä tiedon fokusoinnista oikeisiin viestintäkanaviin. Kun ihmisten käyttöön valjastetaan toi-

mivat kanavat kehittämiskohteista kertomiseen, löytyy jokaisella organisaation tasolla panostusta yhteiskehittämiseen. Tärkeää on saada kaikki työntekijät yhteiseen kehittämiseen mukaan oikeiden ongelmien ja korkealaatuisten ratkaisujen löytymiseksi. Niiden keinojen löytäminen on tärkeää, joilla saadaan suoraa palautetta ja ideoita organisaatiosta. (Korhonen & Bergman 2019, 20.) Myös esimerkiksi digitalisaation jatkuva kehittyminen tulee huomioida entistä tarkemmin työyhteisöviestinnän jatkokehittelyssä. Viestinnän digitalisoituminen katsotaan kasvattaneen mahdollisuuksia osallistumiseen, toisaalta se myös on nostanut odotuksia osallisuudesta sekä mahdollisuuksista vaikuttamiseen (Luoma-aho & Pekkala 2019, 15).

## 9 POHDINTA

Koimme aiheen tutkimisen oman ammatillisen kasvun edistäjänä, sillä onnistuneella työyhteisöviestinnällä on erittäin suuri merkitys organisaation kaikkeen toimintaan. Työyhteisöviestintä on ylläpitävä voima liittyen vahvasti kaikkeen toimintaan organisaation sisällä ja vaikuttaa myös ulospäin ollen edellytys yhteisön olemassaololle (Juholin 23, 2013). Hyvä sisäinen viestintä myötävaikuttaa konkreettisesti organisaation menestykseen pitämällä palveluksessa arvostetun henkilökunnan, saamalla työntekijät noudattamaan tärkeitä sääntöjä tai esimerkiksi edistämällä ulkoista ymmärrystä merkittävästä asiasta (Yeomans & FitzPatrick 2017).

Osallistaminen aihepiirinä sekä yhteiskehittäminen menetelmänä antoi valtavasti ideoita omaa työelämää varten sen suuren hyödynnettävyyden, monipuolisuuden sekä käytännölläisyyden vuoksi. Koimme tämän prosessin myös kokonaisuutena, joka eteni toteutussuunnitelman mukaisesti. Kyselylomakkeen teossa olimme voineet huomioida lisää vastausvaihtoehtoja, mistä saimmekin palautetta toimeksiantajalta. Webropol toimi moitteettomasti ja sen avulla oli vaivatonta luoda kysely sekä saada valmiit raportit vastauksista.

Halusimme tutustuttaa osallistujat luovaan ongelmanratkaisuprosessiin kokonaisuudessaan. Tiedostimme, että tämän takia työpajaan oli ajallisesti tiivistettynä paljon asiaa ja ajattelua. Vaikka pysyimme ennakkoon suunnitellussa aikataulussa, varsinaisten ideoiden kehittelyyn olisi voinut varata enemmän aikaa. Siitä huolimatta, että työpajan toteutus onnistuneesti oli haastava, oli se myös mielenkiintoinen prosessi erityisesti fasilitoinnin näkökulmasta. Tärkein fasilitaattorin piirre on se, että hän uskoo ryhmän kykyyn ideoida ja olla tuottamassa ratkaisuja sekä arvioida omaa työtään (Summa & Tuominen 2009, 10). Fasilitaattori ei itse ideoi, kritisoi eikä tee päätöksiä ideavalintojen suhteen. (Kantojärvi 2012, 36). Työpajan fasilitointi kuuluu modernin johtajuuden työvälineisiin. Esimerkiksi muutostöissä workshopien kautta voidaan vaikuttaa huomattavasti ihmisten näkemyskykyyn ja ohjaamaan ajattelua uuden strategian mukaiseksi. (Korhonen & Bergman 2019, 118.) Työpajan myötä muodostuneet kehittämistulokset luotiin palvelemaan työyhteisön omaa tarvetta. Osallistaminen viestinnän kehittämisessä antoi positiivisen käsityksen tästä työskentelytavasta ja toivottavasti konkreettisten lopputulosten myötä avaisi myös keskustelua kyseisen menetelmän käyttämisestä jatkossakin.

Rohkaisemme muitakin työyhteisöjä kokeilemaan osallistamista osana kehittämistyötä. Lisäksi muut museot ja organisaatiot voivat työyhteisöviestintää kehittäessään hyödyntää kehittämistyössä käytettyä kyselypohjaa ja työpajarunkoa, huomioiden omat tutkimukselliset tarkoitukset sekä tavoitteet. Työmme toimii esimerkkinä tavasta hyödyntää osallistavaa otetta omassa työympäristössä kehittämisvälineenä. Osallistamista voi hyödyntää useilla tavoilla, laajuusasteilla ja monessa erilaisessa tilanteessa, kuten arkisissa päivittäispalavereissa tai esimerkiksi palveluita tai organisaation sisäisiä käytänteitä kehittäessä. On olemassa erilaisia ideointimenetelmiä, joilla osallistaa työyhteisöä. Harisalo (2011, 79) mukaan Ideointimenetelmiä tarvitaan, koska ongelmanratkaisu kuuluu keskeisenä osana organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Hänen mukaansa jokainen joutuu työssään ratkaisemaan ongelmia ja tämän velvollisuuden myötä tulisi johdon pitää huolta siitä, että työyhteisöllä on käytössään siihen sopivat välineet. Toivomme, että työmme merkitys nähtäisiin myös mahdollisuutena jatkotutkimuksille ja innostaisi hankkeisiin työyhteisöjen viestinnän kehittämisessä.

Tutkimusprosessi on aina alttiina virheille. Nämä voivat juontua tutkijasta itseltään, tutkittavista tai aineistosta. Ne voivat olla luonteeltaan tahallisesti tehtyjä tai tiedostamattomia. Tarkastelemalla luotettavuutta, on tavoitteena eliminoida osa virheistä. Luotettavuustarkastelu tarkoittaa sitä, että prosessin aikana on valintojen kautta tehty oikeita asioita ja oikeita päätöksiä (Kananen 2015, 338, 343).

Kehittämistyössä tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien arvioinnissa tulee ottaa huomioon se, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittua ilmiötä. Validiteetti, eli pätevyys on silloin menetelmävalinnan kannalta hyvä, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Hiltunen 2009.) Menetelmävalinnat tehtiin tutkimuskysymysten, työn luonteen, tavoitteiden sekä kohderyhmän perusteella: Mikä menetelmä loisi konkreettisen lopputuloksen? Mikä aineistonkeruumenetelmä mahdollistaisi helpon osallistumisen? Mikä menetelmä edistäisi yhteisöllisyyttä? Valittu tutkimusote ja käytetyt menetelmät valittiin tukemaan tutkittavaa aihetta, sen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä.

Työn teoriaosuudessa käydyt työyhteisöviestinnän sujuvuuteen liittyvät prosessit tukevat kyselylomakkeeseen muodostettuja kysymyksiä. Lisäämällä kyselylo-



makkeeseen tarkentavia laadullisia kysymyksiä, olisimme voineet saada lisää syvyyttä analyysia varten. Lisäksi vastausvaihtoehtoja olisi tullut olla lisää, esimerkiksi neutraaleja vastausvaihtoehtoja, jonka tiedostamme heikkoudeksi luotettavuuden kannalta. Verkossa tehtyjen kyselyjen suurin ongelma tuloksien luotettavuuden suhteen liittyy alhaiseen vastausprosenttiin (Kananen 2015, 216). Kyselyn vastausprosentti oli 92, joten luotettavuus tältä osin täyttyi. Tämä tuki myös sitä, että valintamme ottaa kysely aineistonkeruu menetelmäksi, osoittautui onnistuneeksi. Esimerkiksi jos kokonaistutkimusta tehtäessä jokainen tutkittava tavoitetaan, voidaan todeta ulkoisen validiteetin olevan korkea (Kananen 2015, 350). Kyselystä saatu aineisto oli määrällisesti riittävää analyysin tekoa varten ja korkea vastausprosentti puoltaa korkeaa validiteettia siltä osin.

Vastauksia tulkitessa luimme ne huolellisesti useaan kertaan. Silmäilimme ensin jakaumia sekä yhdistelimme avointen vastausten samankaltaisuuksia. Tämän avulla pystyimme luomaan kokonaiskuvan vastausten sisällöstä sekä tiivistämään ja nostamaan tärkeimmät seikat esille. Näistä keskeisimmistä vastauksista muodostimme SWOT-analyysin. On kuitenkin huomioitava, että SWOT-analyysi on suuntaa-antava, eikä varsinaisesti mihinkään tieteelliseen faktaan perustuva (Opetushallitus 2019).

Tuloksina työssämme toimii katsaus viestinnän tämän hetkisestä tilasta sekä siihen pohjautuvan työpajan tuotokset. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) mainitsevat, että validiteetilla tarkastellaan sitä, ovatko tutkimuksen tulokset sekä päätelmät oikeita. Työn validiteetin puolesta kertoo, se että kaikki työvaiheet on dokumentoitu huolella ja työn tulokset sekä tuotokset pohjautuvat niihin.

Reliaabelius merkitsee tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että reliaabelius on hyvä, kun tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulisi tulosten olla samoissa olosuhteissa yhtäläiset. Esimerkiksi tämä tarkoittaa sitä, että kyselyn kysymykset tulee olla yksiselitteisiä. (Hiltunen 2009.) Työpajaan osallistui 6 työyhteisön jäsentä. Osallistujamäärä on noin puolet kyselyyn vastanneista. Työpajassa luoduissa tuotoksissa korostuu osallistujien oma näkemys sekä kokemus, joten tulokset eivät olisi täysin samanlailla saavutettavissa uusintaotoksessa. Koska kyseessä oli konstruktiiivinen tapaustutkimus, työ keskittyi ainoastaan yhteen organisaatioon eli työn

tuloksia ei voi yleistää. Tutkimalla tapausta halutaan lisätä ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä ilman pyrkimystä yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kehittämistyön päämäärien tulee olla korkean moraalien mukaisia, työ tulee olla rehellisesti, perusteellisesti sekä täsmällisesti tehty. Vaikutusten tulee olla käytäntöä hyödyntäviä. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Pyrimmekin tarkoin noudattamaan koko opinnäytetyöprosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä. Teoriaosuudessa hyödynsimme tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia sekä kirjallisuutta ja viittasimme niihin oikeaoppisesti ja rehellisesti. Valitsemamme teoriaosuus on muodostettu tukemaan tutkimuskysymyksiä ja saatuja tuloksia. Kyselyssä kerroimme kohde-ryhmälle avoimesti mitä tutkittiin ja miten vastaukset käsiteltäisiin. Verkkokyselyn saatteessa tulee painottaa tutkimuksen luottamuksellisuutta ja tärkeyttä (Kananen 2015, 219). Sähköinen kysely mahdollisti anonyymien vastaamiseen, jolla turvasimme vastaajien identiteetin. Tämän lisäksi vastaukset tulevat suoraan tutkijalle tiedostona ilman aineiston syöttämistä ja näin jää pois myös lyöntivirheiden mahdollisuus (Valli 2018, 102).

Opinnäytetyön toinen tekijä työskentelee toimeksiantajalla, joten yksi haasteista oli objektiivisuus. Voidaan kuitenkin pitää mielessä, että kukaan ei pysty olemaan täysin objektiivinen. Tutkijan kuitenkin tulee tiedostaa asia ja pyrkiä siihen, ettei vaikuta tutkimuksen tuloksiin liikaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Jotta työn objektiivisuutta pystyttiin mahdollisimman hyvin pitämään yllä, olikin tärkeää että työpajaa fasilitoimassa oli molemmat opinnäytetyön tekijät.

Henkilökunnan sitouttaminen uusiin viestinnän prosesseihin voi olla haastavaa. Uudet asiat saattavat luoda muutosvastarintaa työyhteisössä. Järvisen (2014, 102) mukaan esimiehen tulisi ymmärtää muutoksen tarkoitusperät, sillä huonoimassa tapauksessa hän omalla viestinnällään luo kielteistä tai epäilevää suhtautumista kehittämishanketta kohtaan. Tällöin myöskään henkilöstön motivoitumista on uudistukseen turha odottaa. Henkilökunnan osallistaminen sekä osallistuminen uusien asioiden luomiseen antaa paremmat mahdollisuudet motivoituneen asenteen saavuttamiseen.

## LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Bucăța, G. & Rizescu, A M. 2017. The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. Land Forces Academy Review. Vol. 22 No 1, 49–57. Viitattu 27.8.2019 <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>.
- Cornelisse, J. 2009. Corporate Communication: A guide to theory and practice. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen Tutkimuksia ja selvityksiä. 11/2014. Viitattu 1.11.2019 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas 3. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Fountain Park Oy 2018. Osallistujan opas. Miksi, miten ja sudenkuopat. Viitattu 11.6.2019 <https://www.fountainpark.fi/wp-content/uploads/2016/03/Osallistajan-pikaopas-v1.pdf>.
- Gillis, T. L. 2011. I ABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. 2. painos. Hoboken: John Wiley & Sons Incorporated.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkinen, H. 2013. SWOT. Viitattu 23.9.2019 <https://www.innokyla.fi/web/malli111751>.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Diaesitys 18.2.2009 Jyväskylän yliopiston sivuilla. Viitattu 4.10.2019 [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf).
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.8.2019 [https://ez.lapinamk.fi:2736/teos/GAEBJXC-TEB#kohta:2\(\(20\)JOHTAJAN\(\(20\)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN\(\(20](https://ez.lapinamk.fi:2736/teos/GAEBJXC-TEB#kohta:2((20)JOHTAJAN((20)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN((20).
- Innokylä 2012. Aivoriihi. Viitattu 21.7.2019 <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi 6. i.e. 7. uudistettu painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.  
– 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

- 2009a. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
  - 2009b. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Tuomi, S. & Latvala, E. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön toteutusvaihe. Viitattu 04.04.2019 <https://oppi-materiaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/opinnaytetyo-prosessina/opinnaytetyon-to-teutusvaihe/>.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kahn, W.A. 2010. The essence of engagement. Teoksessa S.L. Albrecht (toim.) Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Human Resource Management International Digest Vol. 19 No 7, 20–30. Viitattu 19.8.2019 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/13563281111186968>.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
  - 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. Public Relations Review Vol. 41, 129–131. Viitattu 10.9. 2019 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.5.2019 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4))).
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Arena - Yritysviestinnän käsikirja. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum.
- Laajalahti, A. & Pennanen, P. 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, 29–40. Viitattu 6.8.2019 <http://doi.org/10.31885/2019.00008>.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään: Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 3.5.2019 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAX-BBXATEFJFG#kohta:1>.
- Luoma-aho, V. & Pekkala, K. 2019. Osallistava viestintä Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom - Viestinnän

- ammattilaiset ry, 12–27. Viitattu 6.8.2019  
<http://doi.org/10.31885/2019.00008>.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 07.03.2019 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Mattila, M. 2018. Mahdollisuuksien museo - Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030. Viitattu 13.11.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-557-0>.
- Munene, A. & Nyaribo, Y. 2013. Effect of Social Media Pertication in the Workplace on Employee Productivity. International Journal of Advances Management and Economics Vol. 2 No 2, 141–150. Viitattu 26.8.2019  
<http://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/266/255>.
- Mumby, D K. & Kuhn, T R. 2019. Organizational Communication: A Critical Introduction. 2. painos. California: Sage Publications, Inc. Viitattu 28.8.2019  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xp7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizational+communication&ots=eOVU5Bc\\_xe&sig=3XatnHxz-PKpSPkO8lixYxaRZDw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organizational%20communication&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xp7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=organizational+communication&ots=eOVU5Bc_xe&sig=3XatnHxz-PKpSPkO8lixYxaRZDw&redir_esc=y#v=onepage&q=organizational%20communication&f=false).
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille: Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro Oy.  
 – 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Swot-analyysi. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.9.2019  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 6.7.2019 [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf).
- Raikka, S. 2016. Työyhteisön viestinnän kehittäminen: Kasvuyrityksen haasteet. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö. Viitattu 12.3.2019  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111816452>.
- Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 19.8.2019 [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

- Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership. 4. painos. Hoboken: John Wiley & Sons. Viitattu 16.9.2019  
[https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=DIGhIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Organizational+culture+and+leadership&ots=-ds3akZmxR&sig=gAaO3YISnb3zWp33vUr-kdZn0mY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20culture%20and%20leadership&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=DIGhIT34jCUC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Organizational+culture+and+leadership&ots=-ds3akZmxR&sig=gAaO3YISnb3zWp33vUr-kdZn0mY&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20culture%20and%20leadership&f=false).
- Sneck, M. 2015. Sisäisen viestinnän kehittäminen: Case UPI. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinäytetyö. Viitattu 18.3.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015113018397>.
- Stegäroiu, I & Talal, M. 2014. The Importance of Developing Internal Communication Strategy. Valahian Journal of Economic Studies 2014 Vol. 5 No 1, 63–70 Viitattu 3.10.2019 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1672099493/fulltextPDF/44DA6D22787B4E40PQ/1?accountid=27297>.
- Summanen, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja: Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 12.6.2019 [https://www.gloobaliskasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](https://www.gloobaliskasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf).
- Suomen Museoliitto. 2019. Mikä on museo? Viitattu 11.6.2019 <https://www.museoliitto.fi/museo>.  
 – 2018. Museoalan toimintaympäristö, PESTLE-analyysi. Viitattu 13.11.2019 <https://www.museoliitto.fi/index.php?k=13463>.
- Suomen Ilmailumuseo. 2019. Uusi Ilmailumuseo. Viitattu 13.11.2019 <https://ilmailumuseo.fi/uusimuseo/>.  
 – 2018a. Strategia 2015-2022, päivitetty 2018. Pdf -julkaisu.  
 – 2018b. Toimintakertomus 2018. Pdf -julkaisu.  
 – 2015a. Viestintäsuunnitelma 2015-2016. Pdf -julkaisu.  
 – 2015b. Tietoa museosta. Viitattu 15.8.2019 <http://ilmailumuseo.fi/saatio-historiaa/>.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tarvainen, P. 2017. Sosiaalinen media yrityksen sisäisessä viestinnässä. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Kandidaatintutkielma. Viitattu 31.7.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201712084563>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Togna, G. 2014. Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 No 1, 64–81. Viitattu 01.05.2019  
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CCIJ-07-2012-0046>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 19.6.2019  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Työturvallisuuskeskus 2014. Sosiaalisen median työkäyttö - työsuojelunäkökulma. P. Rauramo, J. Kiiski-nen, T. Leh-to-ran-ta, K. Har-jan-ne & H. Schrooten (toim.) Viitattu 26.8.2019 [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/sosiaalisen\\_median\\_tyokaytto\\_-\\_tyosuojelunakokulma](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/sosiaalisen_median_tyokaytto_-_tyosuojelunakokulma).
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos, 92–116. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Verčič, A. & Vokić, N. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*: Vol. 43 No 5, 885–893. Viitattu 16.8.2019 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>.
- Yeomans, L. & FitzPatrick, L. 2017. Internal Communication. Leeds Beckett University Repository. Leeds Beckett University. Viitattu 3.10.2019 <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/3499/3/Internal%20Communication.pdf>.
- Yu, L., Cao, X., Liu, Z. & Wang, J. 2018. Excessive social media use at work. *Information Technology & People*: Vol. 32, 1091–1112. Viitattu 16.8.2019 [www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-3845.htm).
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Kyselyn vastaukset
- Liite 3. Työpajaohjelma
- Liite 4. Museon Viestintä-ABC
- Liite 5. Palaverikäytäntöjen checklist



Liite 1 1(3). Kyselylomake

Hei, olemme Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja teemme opinnäytetyömme työyhteisöviestintään liittyen. Kartoitamme Suomen Ilmailumuseon tämän hetkistä työyhteisöviestinnän tilannetta kyselyllä. Pyydämme pohtimaan kysymyksiä huolella ja vastaamaan niihin mennessä oheisen linkin kautta. Kysely on täysin anonyymi.

Ystävällisin terveisin,

Riia & Tiina

1. Mitä mielestäsi työyhteisöviestintä tarkoittaa?

---

2. Millainen olet viestijänä?

---

3. Saatko tiedon organisaation ajankohtaisista asioista reaaliajassa?

(kampanjat, projektit, hankkeet, muutokset)

Kyllä

En

4. Mistä saat ajankohtaisimman tiedon tällä hetkellä?

---

5. Onko käytössä olevia viestintävälineitä

Liite 1 2(3). Kyselylomake

Liian vähän

Sopivasti

Liikaa

**6. Koetko, että sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään tarpeeksi työyhteisön sisäisessä kommunikoinnissa?**

Kyllä

Ei

**7. Koetko, että kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia on tarpeeksi?**

Kyllä

Ei

**8. Onko sisäinen tiedottaminen tällä hetkellä selkeää ja johdonmukaista?**

Kyllä

Ei

**9. Oletko tyytyväinen informaation kulkuun organisaation sisällä? Perustele.**

Kyllä \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

**10. Tukeeko organisaation ilmapiiri tällä hetkellä avointa keskustelua?**

Kyllä

Ei

Liite 1 3(3). Kyselylomake

**11. Pystytkö ilmaisemaan työyhteisössä mielipiteesi avoimesti?**

- Kyllä, usein.
- Joskus.
- En koskaan.

**12. Koetko, että viestisi työyhteisössä ymmärretään oikein?**

- Kyllä
- Ei

**13. Onko kommunikointi helppoa työyhteisössä?**

- Kyllä
- Ei

**14. Saatko riittävästi palautetta työhösi liittyen?**

- Kyllä
- Ei

**15. Koetko, että pääset vaikuttamaan työyhteisön asioihin?**

- Kyllä, usein.
- Joskus.
- En koskaan.

**Kiitos vastauksista! Tervetuloa työpajaan 6.9 klo 9.00!**

Liite 2 1(8). Kyselyn vastaukset

## Työteisöviestinnän kartoitus - Suomen Ilmailumuseo

Vastaajien kokonaismäärä: 11

### 1. Mitä mielestäsi työteisöviestintä tarkoittaa?

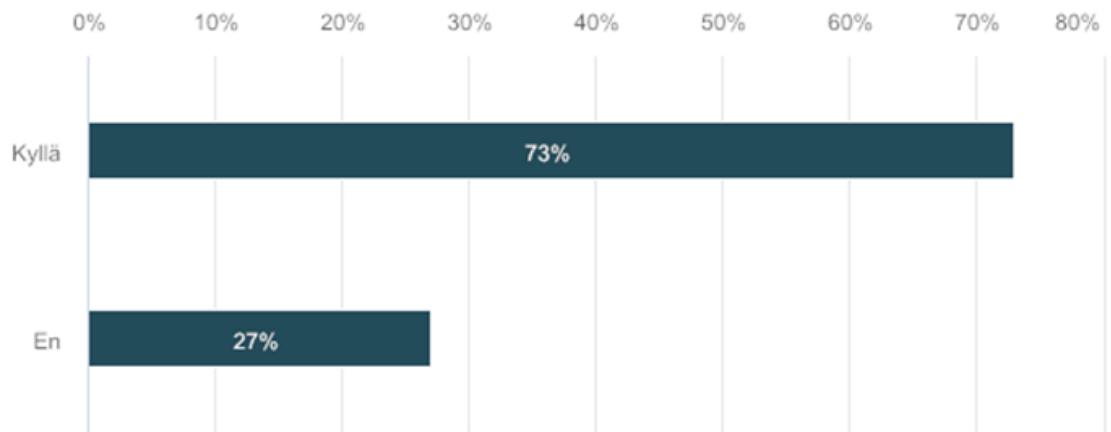
Vastaajien määrä: 11

### 2. Millainen olet viestijänä?

Vastaajien määrä: 11

### 3. Saatto tiedon organisaation ajankohtaisista asioista reaaliajassa? (esim. kampanjat, projektit, hankkeet, muutokset)

Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Kyllä	8	72,73%
En	3	27,27%

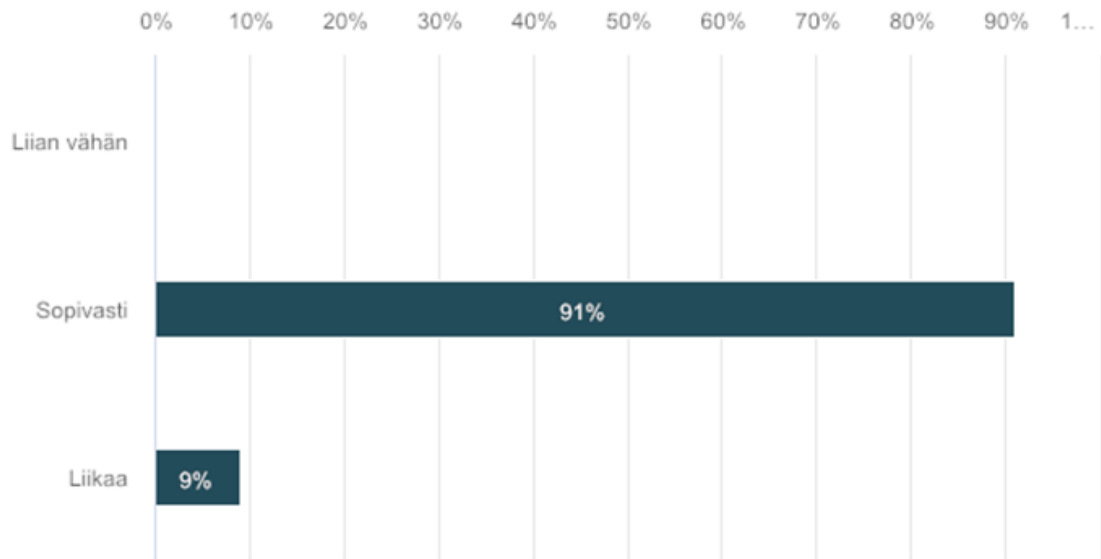
### 4. Mistä saat ajankohtaisimman tiedon tällä hetkellä?

Vastaajien määrä: 11

## Liite 2 2(8). Kyselyn vastaukset

**5. Onko käytössä olevia viestintävälineitä**

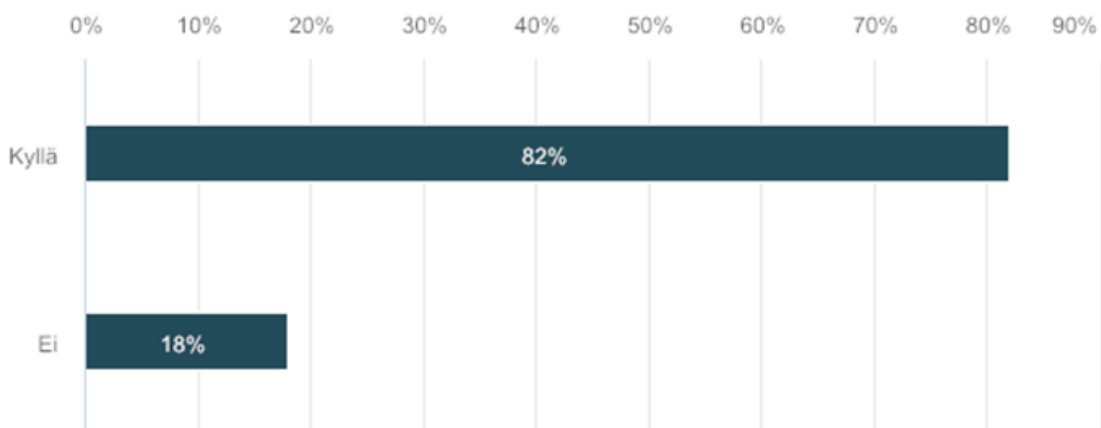
Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Liian vähän	0	0%
Sopivasti	10	90,91%
Liikaa	1	9,09%

**6. Koetko, että sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään tarpeeksi työyhteisön sisäisessä kommunikoinnissa?**

Vastaajien määrä: 11

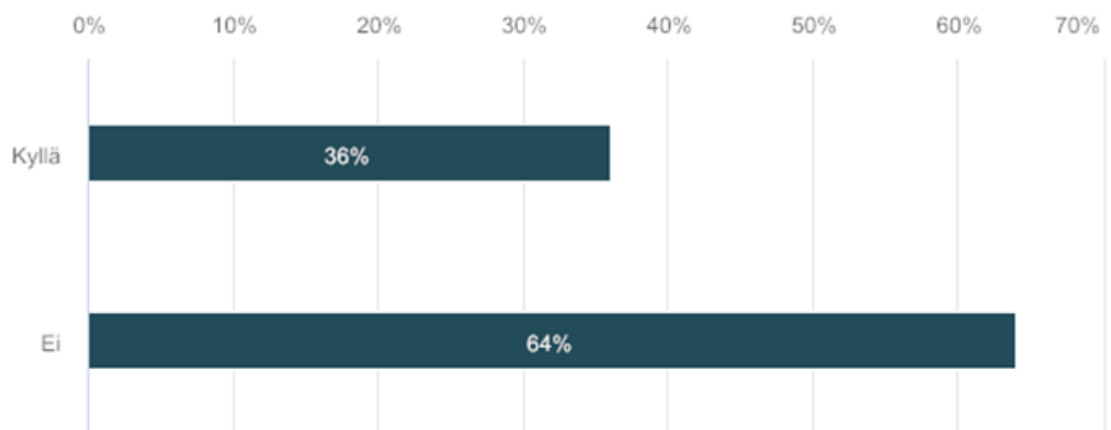


## Liite 2 3(8). Kyselyn vastaukset

	n	Prosentti
Kyllä	9	81,82%
Ei	2	18,18%

**7. Koetko, että kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia on tarpeeksi?**

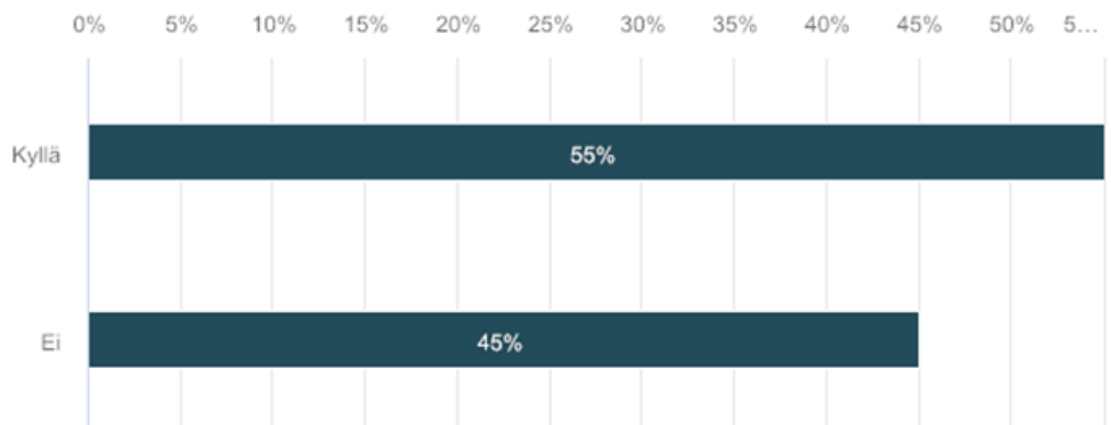
Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Kyllä	4	36,36%
Ei	7	63,64%

**8. Onko sisäinen tiedottaminen tällä hetkellä selkeää ja johdonmukaista?**

Vastaajien määrä: 11

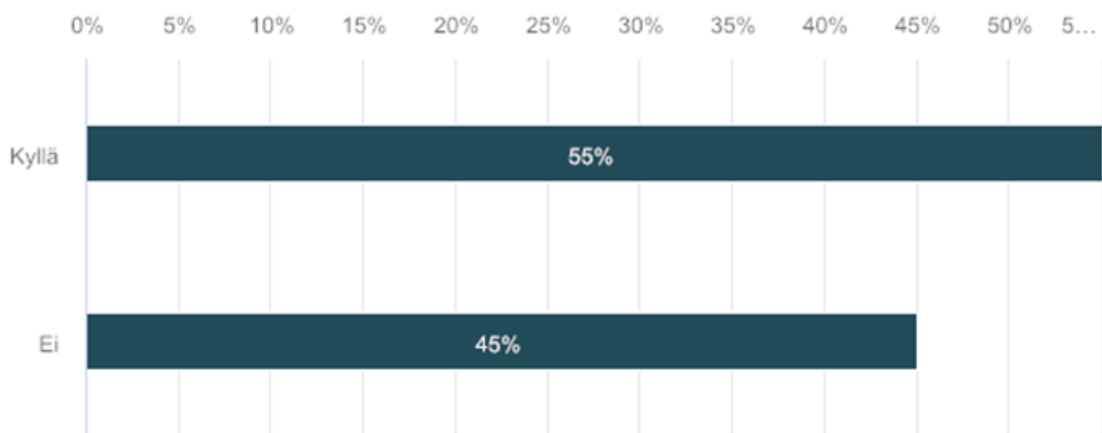


## Liite 2 4(8). Kyselyn vastaukset

	n	Prosentti
Kyllä	6	54,55%
Ei	5	45,45%

### 9. Oletko tyytyväinen informaation kulkuun organisaation sisällä? Perustelee.

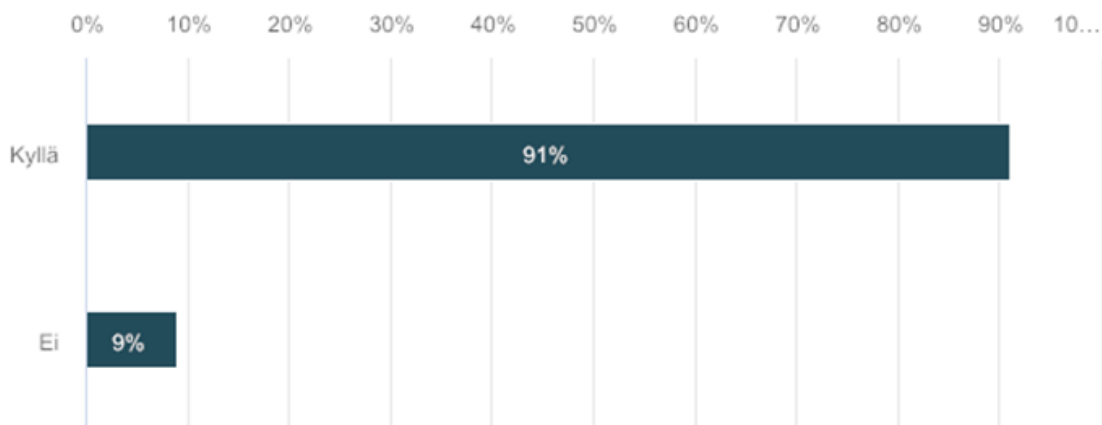
Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Kyllä	6	54,55%
Ei	5	45,45%

### 10. Tukeeko organisaation ilmapiiri tällä hetkellä avointa keskustelua?

Vastaajien määrä: 11

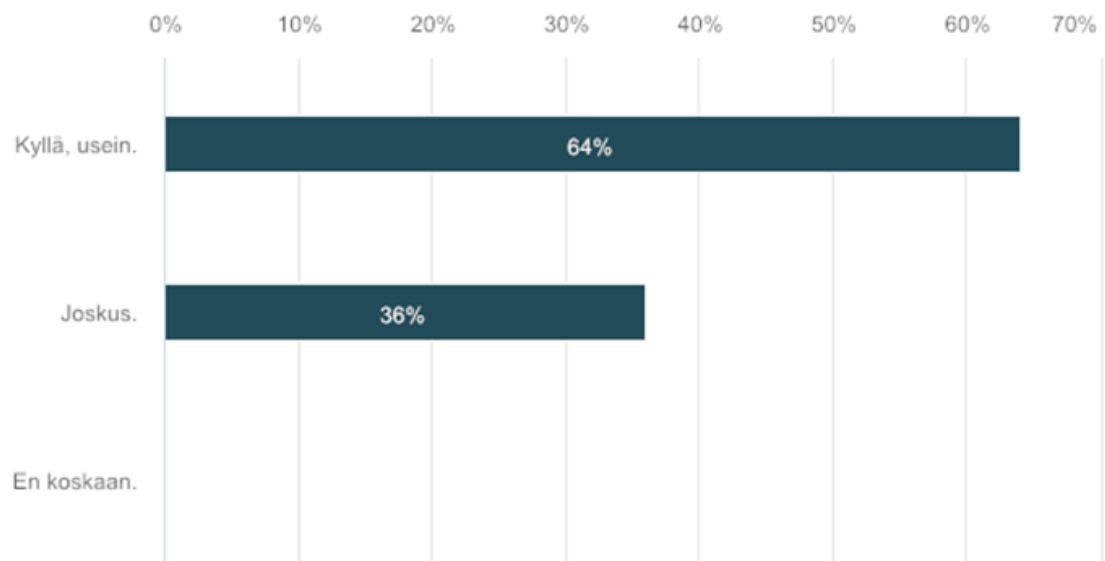


## Liite 2 5(8). Kyselyn vastaukset

	n	Prosentti
Kyllä	10	90,91%
Ei	1	9,09%

## 11. Pystytkö ilmaisemaan työyhteisössä mielipiteesi avoimesti?

Vastaajien määrä: 11



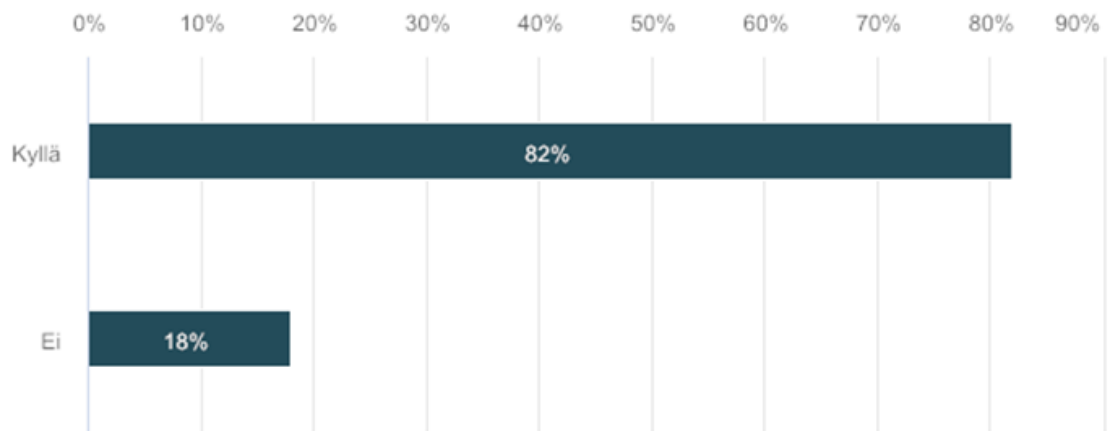
	n	Prosentti
Kyllä, usein.	7	63,64%
Joskus.	4	36,36%
En koskaan.	0	0%



## Liite 2 6(8). Kyselyn vastaukset

**12. Koetko, että viestisi työyhteisössä ymmärretään oikein?**

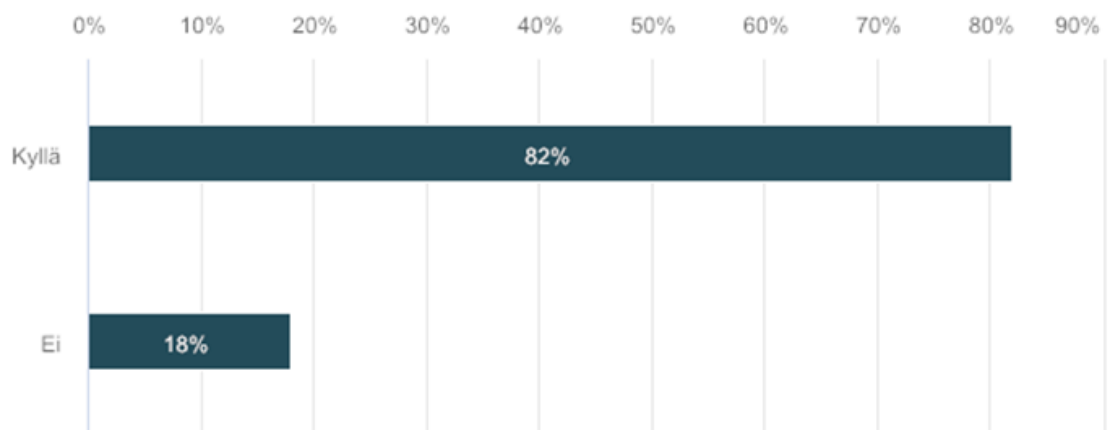
Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Kyllä	9	81,82%
Ei	2	18,18%

**13. Onko kommunikointi helppoa työyhteisössä?**

Vastaajien määrä: 11

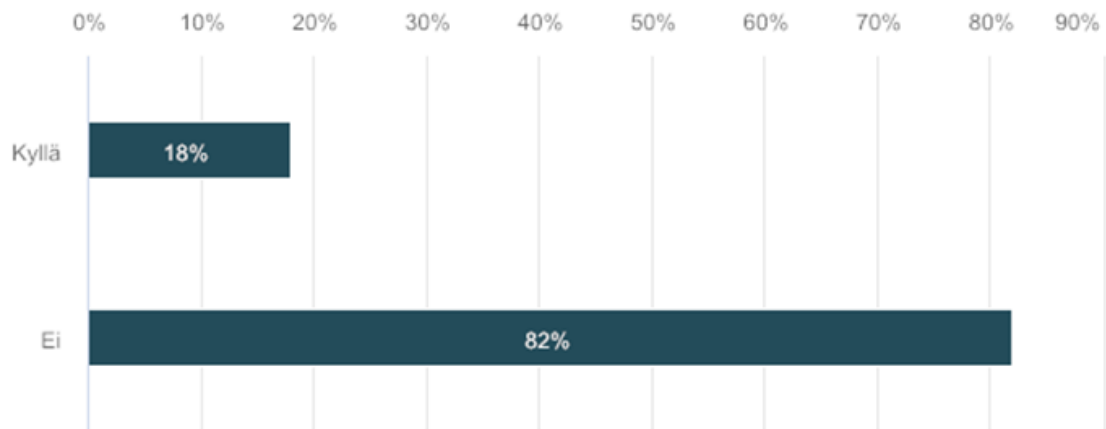


	n	Prosentti
Kyllä	9	81,82%
Ei	2	18,18%

## Liite 2 7(8). Kyselyn vastaukset

**14. Saatto riittävästi palautetta työhösi liittyen?**

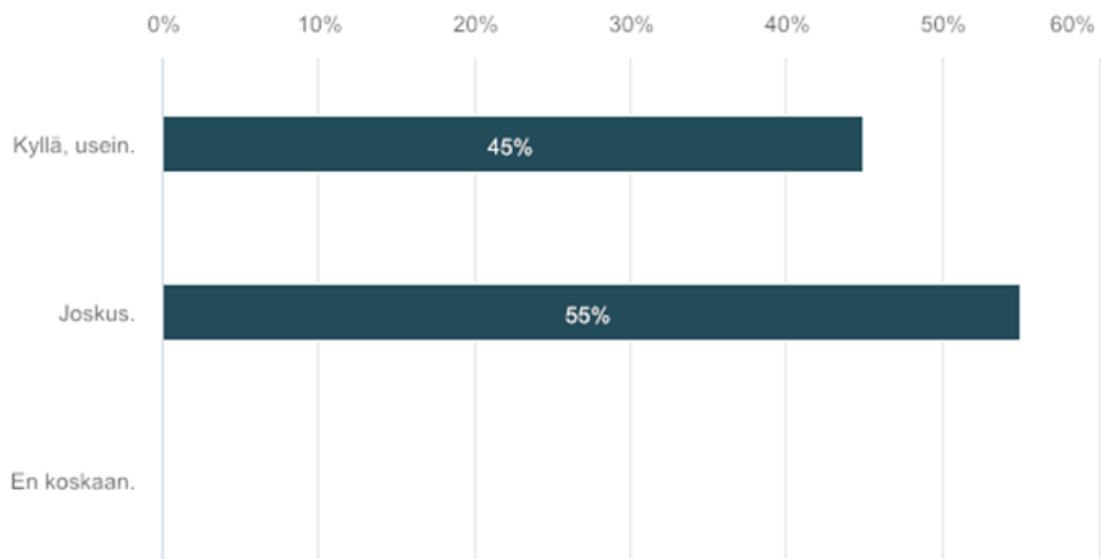
Vastaajien määrä: 11



	n	Prosentti
Kyllä	2	18,18%
Ei	9	81,82%

**15. Koetko, että pääset vaikuttamaan työyhteisön asioihin?**

Vastaajien määrä: 11



## Liite 2 8(8). Kyselyn vastaukset

	n	Prosentti
Kyllä, usein.	5	45,45%
Joskus.	6	54,55%
En koskaan.	0	0%

## Liite 3. Työpajaohjelma

**TYÖPAJAOHJELMA****Paikka: Suomen Ilmailumuseo****Aika: 6.9.2019 klo 9-14.00****Vetäjät: Riia Muttonen ja Tiina Åman****Osallistujat: Museon henkilökunta**

Työpajassa on tarkoitus keskustella yhdessä museon työyhteisöviestinnän ti-  
lasta, valita kehityskohde ja suunnitella siihen konkreettinen lopputulos.

<b>09.00-09.15</b>	Työpajan aloitus: päivän aikataulu ja kehittämistyön taustoittaminen
<b>09.15-09.30</b>	Kyselyssä ilmenneiden kehittämiskohteiden esittely
<b>09.30-10.00</b>	Ongelman asettaminen ja keskustelu aiheesta
<b>10.00-10.30</b>	Työpajan kulku, säännöt ja lämmittelytehtävä
<b>10.30-11.00</b>	Ideointivaihe
<b>11.00-12.00</b>	Ruokatauko
<b>12.00-13.00</b>	Ideoiden valinta ja kehittäminen
<b>13.00-14.00</b>	Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet
<b>14.00-14.15</b>	Työpajan päätös ja loppupalautte

## Liite 4. Museon Viestintä-ABC

Suomen Ilmailumuseo

**Viestintä-ABC****Viestintä-ABC**

Työpajassa 6.9.2019 ideoitiin viestinnän johdonmukaisuutta ja selkeyttä edistävä museoyhteisön oma opas, jota voi sisällön osalta täydentää jatkossa. Opas sisältäisi yhteisen ohjeistuksen ja toimintaperiaatteet koko työyhteisölle viestinnästä. Tämä työstyy jatkumossa isoihin kokonaisuuksiin.

**Ulkoasu ja sijainti**

-Ohjeistus Viestintä-ABC:ssä tiivistä ja helposti luettavaa

-Visuaalinen: kuva kertoo paljon, selkeyttää ja havainnollistaa sekä tekee oppaan ilmeestä mielenkiintoisen ja helposti lähestyttävän.

-Fyysisesti opas sijaitsisi perehdytyskansiossa, jossa se on jokaisen tavoitettavissa.

**Sisältö**

-Kanavat & työkalut

-Miten muotoilen viestin

-Miten vastaan viesteihin

-Mistä asioista viestitään ja kuinka matalalla kynnyksellä

-Missä viestitään

-Termistö: Selkeä termistö, jota Ilmailumuseossa käytetään.

-Viestintäalueet: Kaikille kuuluvat vastualueet viestinnässä.

**Toteutuksen toimeenpano ja jatkotoimenpiteet, vastuuhenkilö:**

## Liite 5. Palaverikäytäntöjen checklist

Suomen Ilmailumuseo

### **Palaverikäytäntöjen checklist**

10.09.2019

#### **Palaverin suunnittelu**

Pohdi kriittisesti järjestätkö vai et – tehdäänkö palaverissa päätöksiä?

Jaa tarvittavat materiaalit sekä kutsut ajoissa.

Kutsuttavat henkilöt: koskeeko käsiteltävät asiat kaikkia? Ovatko kaikki asianosaiset saaneet kutsun?

Materiaaleissa oltava palaverin tarkoitus, asialista ja mahdolliset päätöstä tarvitsevat asiat.

Kutsun otsikkoon palaverin aihe ja ajankohta selkeästi.

#### **Palaverin kulku**

Aloita heti asiasta, käy läpi kaikki asialistan mukaisesti. Jaa osallistujille roolit ja selkeytä heidän tehtävät: kuuntelevatko, keskustelevatko ja osallistuvatko päätöksentekoon.

Pysy asialistassa ja aikataulussa.

#### **Palaverin päätteeksi**

Kertaa palaverin tulokset & käytännön päätökset.

Kertaa mahdolliset tehtävät ja niiden vastuhenkilöt & deadlinet.

Pyydä osallistujilta palautetta. Miten palaveri sujui?

Mitä olisi voinut tehdä toisin? Laadi muistio/pöytäkirja ja jaa se kaikille.

Tarvittaessa vastuullasi on myös jälkitiedottaminen palaverista & seurantapalaverin järjestäminen.