

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Johtaminen

# SISÄINEN VIESTINTÄ OPERATIONAALISESSA YKSIKÖSSÄ

Tekijä: Sofia Koponen

Ohjaaja: Pasi Tuominen

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Sofia Koponen

**Tutkielman nimi:** Sisäinen viestintä operationaalisessa yksikössä

**Akateeminen yksikkö:** School of Business and Management

**Koulutusohjelma:** Kauppatiede / Johtaminen

**Ohjaaja:** Pasi Tuominen

**Hakusanat:** sisäinen viestintä

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus sisäisestä viestinnästä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä sisäisen viestinnän haasteista ja löytää kehittämiskohteita operationaalisessa yksikössä. Tarkoituksena on tutkia operationaalisessa yksikössä tapahtuvaa esimiesten ja työntekijöiden välistä viestintää. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastatteluilla.

Sisäinen viestinnän voi nähdä olevan kytköksissä yrityksen suorituskykyyn. Sisäinen viestintä auttaa ylintä johtoa havaitsemaan ja ymmärtämään mitä yrityksessä tapahtuu ja näin ollen parantaa päätöksentekoa. Työntekijän kannalta sisäinen viestintä on myös tärkeää, sillä viestinnän avulla viestitään yrityksen tavoitteista, välitetään tietoa, ohjeistetaan muutoksista ja saadaan tukea ongelmia kohdatessa. Viestinnän voi hahmottaa prosessina, jossa voi tapahtua monenlaisia viestintää haittaavia häiriöitä. Nämä häiriöt aiheuttavat viestinnälle haasteita.

## **ABSTRACT**

**Author:** Sofia Koponen

**Title:** Internal communication in operational unit

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration / Management

**Supervisor:** Pasi Tuominen

**Keywords:** internal communication

This study is a qualitative case study about internal communication. The object of this study is to gather understanding about the challenges in internal communication in operational unit and to find improvements. The purpose is to study the communication between employer and employees. The researches empirical data is collected from interviews.

Internal communication can be seen to be connected to corporation's performance. Internal communication aids the management to see and to understand what is happening in the business and so for improves decision making. Internal communication is also important from employee point of view because through communication goals are informed, information is shared, changes are instructed and in case of challenges support is gathered. Communication can be seen as a process where can happen different communication noises. These noises disrupts the communication and can present challenges to it.

## Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4 Kirjallisuuskatsaus.....	3
1.5 Teoreettinen viitekehys .....	4
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. Sisäinen viestintä.....	6
2.1 Sisäisen viestinnän määritelmä.....	6
2.2 Viestinnän tehtävät.....	7
2.3 Viestintä prosessina .....	9
2.4 Viestinnän suunnat .....	11
2.5 Viestinnän kanavat.....	11
2.6 Viestinnän häiriöt ja haasteet .....	12
2.7 Tehokas viestintä .....	15
3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	19
3.1 Tutkimusprosessi .....	19
3.2 Menetelmät ja aineisto .....	20
3.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	20
4. Tutkimustulokset.....	22
4.1 Viestinnän muodot ja tehtävät kohdeyrityksessä .....	22
4.2 Viestinnän haasteet kohdeyrityksessä .....	23
4.3 Viestinnän kehittämiskohteet kohdeyrityksessä .....	26
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	27
LÄHTEET .....	31

## 1. Johdanto

Sisäinen viestintä on tärkeää ja yrityksen toiminnan kannalta olennaista, sitä voidaan myös nimittää yrityksen ”elämännesteeksi” tai ”organisaation osia yhdistäväksi liimaksi” (Goldhaber 1981, s 11-12). Kommunikoimatta oleminen ei onnistu, sillä jopa hiljaisuus lähettää viestin (Holtz 2004, s.1). Sisäinen viestintä on yhteydessä organisaation jokaiseen toimintaan ja sen avulla mm. asetetaan tavoitteet organisaatiossa ja koordinoitaan toiminnat. Työyhteisö ei voi toimia tavoitteellisesti ilman tavoitteiden viestintää (Åberg 1989, s. 61). Yritykset yleensä panostavat ulkoiseen viestintään eli PR:ään, mutta sisäisen viestinnän laiminlyönti voi vesittää ulkoisen viestinnän. Tämä johtuu siitä että yrityksen työntekijät ovat eniten kosketuksissa asiakkaisiin. (Holtz 2004, s. 6)

Sisäisen viestinnän voi nähdä olevan kytköksissä yrityksen suorituskykyyn. Andersenin ja Segarsin (2001) mukaan sisäisen viestinnän parantaminen johtaa parempaan taloudelliseen suorituskykyyn. Nimittäin sisäisen viestinnän parantaminen johtaa strategisen päätöksenteon paranemiseen ja strategisten toimintojen koordinointiin (Andersen, 2001). Sisäinen viestintä siis auttaa ylintä johtoa havaitsemaan ja ymmärtämään mitä yrityksessä tapahtuu, sekä parantaa päätöksentekoa. Tutkijoiden kuten Quinn ja Hargie (2004), sekä Robson ja Tourish (2005) tutkimusten mukaan sisäinen viestintä on yhteydessä organisaation tehokkuuteen. Myös Marquesin (2010) mukaan tehokas sisäinen viestintä johtaa yrityksen tehokkuuden kasvuun ja siten sen suoriutumiskyky paranee.

Johtajat usein aliarvoivat sisäisen viestinnän merkityksen. (Hola 2012, s.39) Esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä on tärkeää mm. operationaalisella puolella työn toteuttamisen kannalta. Työntekijän kannalta onnistunut viestintä on tärkeää jotta hän voi tietää häneltä odotetuista tavoitteista, saa tietoa ja ohjeistusta koskien muutoksia, sekä saa tukea kohdatessaan ongelmia. Esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi on tärkeää jotta organisaatio tietää mitä työn toteutuksessa tapahtuu. Viestinnän epäonnistuminen taas voi johtaa työntekijöiden motivaation

laskuun, päätöskyvyn heikentymiseen, passiivisuuteen ja turhautumiseen. Nämä taas vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen, koordinoinnista voi tulla heikkoa, tavoitteisiin ei päästä, tavoitteet ja strategia ovat tehottomat, myös markkinointi on tehotonta ja kilpailukyky heikentyy. (Hola 2012, s.33)

### 1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimuksen aiheena on yrityksen sisäinen viestintä ja aihetta tarkastellen kuvailemalla kohdeyrityksen sisäistä viestintää operationaalisessa yksikössä eli case-esimerkin avulla tutustutaan sisäisen viestinnän haasteisiin ja kehittämisen kohteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia case yrityksessä operationaalisessa yksikössä tapahtuvaa esimiesten ja työntekijöiden välistä viestintää. Viestintää tarkastellaan siis sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrityksen sisäisen viestinnän haasteista ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita operationaalisen yksikön viestinnässä.

### 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitetta, eli sisäisen viestinnän haasteita ja kehittämiskohteita selvittämään muodostettiin yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä.

Tutkimuksen pääkysymys on: Kuinka operationaalisen yksikön sisäistä viestintää voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaista sisäistä viestintää käytetään esimiesten ja työntekijöiden välillä operationaalisessa yksikössä?
2. Millaisia haasteita viestintään liittyy operationaalisessa yksikössä?

Tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään yrityksen sisäiseen viestintään, jolloin ulkoinen viestintä rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa käydään läpi mitä sisäinen viestintä on ja mitä siihen kuuluu, mutta todellinen keskittymispaino on sisäisen viestinnän haasteilla ja kehittämiskohteilla. Kohdeyritys halusi osallistua

tutkimukseen anonymisti, josta johtuen tutkimuksessa kerrotaan kohdeyrityksestä mahdollisimman vähän.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus. Siinä tapauksia on yleensä yksi ja tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, s.154), tässä tutkimuksessa tapaus on kohdeorganisaation operatiivinen yksikkö. Tutkimukseen valittiin vain yksi tapaus, jotta pystyttäisiin keskittymään siihen mahdollisimman tarkasti.

Empiirinen aineisto koostuu kohdeyritykseen tehtävistä haastatteluista. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita, koska haastatteluilla saatiin kohdeorganisaation henkilöstön näkemystä esiin. Haastatteluita tehtiin kaksi, esimiehen ja työntekijän, jotta saatiin kummankin näkemys viestinnän tilasta. Haastatteluiden lukumäärään vaikutti myös se, että sekä kohdeorganisaation antama panos haluttiin pitää kohtuullisena.

### 1.4 Kirjallisuuskatsaus

Sisäistä viestintää on tutkittu monissa eri koulukunnissa. Tutkijat Vercič, Vercič ja Sriramesh (2012, s.224) mainitsevat seuraavat: organisaation ja johdon teoriat, organisaation viestinnän koulukunta, organisaatiopsykologia, HR, markkinointi, tiedotus ja suhdetoiminta (PR), sekä muutosjohtaminen. Tämän lisäksi KM eli tietojohtaminen tutkii sisäistä viestintää, esimerkiksi Nonakan, Toyaman ja Konnon(2000) tiedon siirtämisen prosessin teoria: Seci ba. HR alan tutkijat näkevät viestinnän johdon työkaluna. Markkinoinnin alalla työntekijät nähdään organisaation asiakkaina, keille kommunikoidaan sisäisen markkinoinnin avulla. Muutosjohtamisen alalla sisäinen viestintä on tärkeä elementti. Sisäinen viestintä tulisi kuitenkin tutkijoiden Vercič, Vercič ja Srirameshin mukaan nähdä omana tutkimusalanaan. (Vercič, Vercič ja Sriramesh 2012, s.224) Organisaatioviestinnän koulukunnan

ensimmäiset teoriat ovat 1960-luvulta Yhdysvalloista (Åberg 2000, s.91). Viestintää on tutkittu myös käyttäytymistieteissä, sekä yhteiskuntatieteissä. Viestinnällä on sidos käyttäytymistieteisiin, sillä viestintä on käyttäytymistä. Viestinnän ollessa myös sosiaalista toimintaa on sillä myös sidos yhteiskuntatieteisiin. (Wiio 1998, s.13)

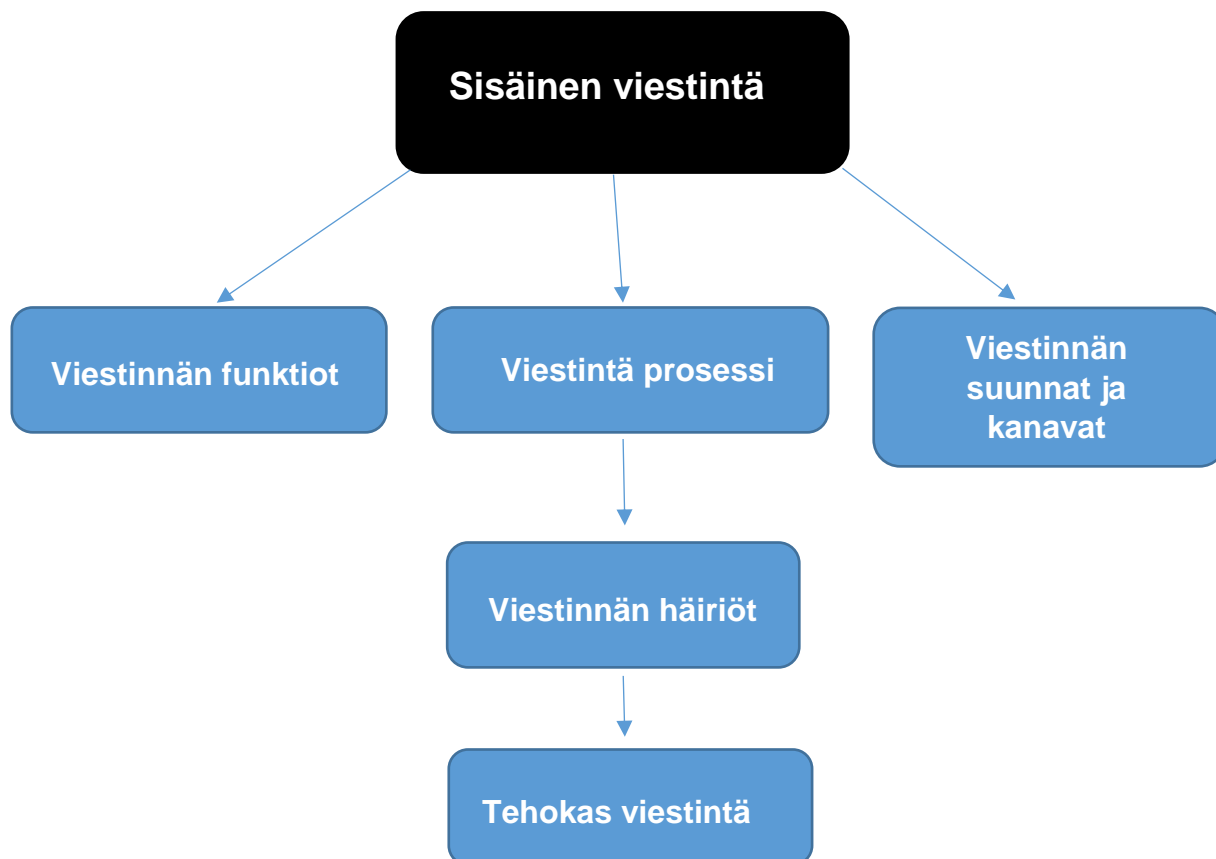
Wiion mukaan viestintämallit ovat kehittyneet lääkeruiskumallista prosessimallin suuntaan. Lääkeruiskumalli on vanhanaikainen viestintämalli, jossa uskotaan että tietoa voidaan siirtää halutuissa määrin ”ruiskuttamalla” sitä vastaanottajan sisään. Tämä näkemyskanta on Wiion mukaan puutteellinen, sillä siinä ei oteta huomioon viestinnän monimutkaisuutta ja inhimillistä puolta. Viestinnässä suositaan hänen mukaan nykyään Shannonin teknisen viestintämallien muutoksia, joissa viestinnän inhimillinen puoli on otettu paremmin huomioon. (Wiio 1998, s. 75)

Åberg jakaa viestinnän koulukunnat prosessikoulukuntaan ja semioottis-kulttuuriseen koulukuntaan. Semioottis-kulttuurinen koulukunta on kehittynyt prosessikoulukunnan rinnalle ja siinä painotetaan yhteisesti jaettuja merkityksiä. Åbergin mukaan nämä kaksi koulukuntaa ovat toisiaan täydentäviä, sillä yhteisesti jaettuja merkityksiä ei voi syntyä ilman prosessia. (Åberg 2000, s.19-20)

## 1.5 Teorettinen viitekehys

Työn teorettinen viitekehys käsittelee sisäistä viestintää ja se alkaa viestinnän funktioista eli tehtävistä. Tämän jälkeen käydään läpi viestinnän prosessi teorioita, jossa viestinnän häiriöt ovat keskeisessä asemassa. Teoriassa käsitellään myös viestinnän suuntia ja kanavia. Lopuksi kerrotaan tehokkaasta viestinnästä.





Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämän johdantoluvun jälkeen seuraa työn teoreettinen osuus, jossa määritellään ja käsitellään sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän teoria alkaa viestinnän tehtävien kuvailulla. Sitä seuraa viestinnän kuvaaminen prosessina ja jossa tarkastellaan prosessimalleja. Teoriaisuudessa keskitytään erityisesti viestinnän häiriöihin. Teoriaosuudessa kuvaillaan myös sisäisen viestinnän kanavia ja suuntia. Näiden lisäksi teoriassa käydään läpi millainen mahtaisi olla tehokas viestintä. Tutkielman kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja aineisto. Tämän jälkeen neljännessä luvussa pyritään analysoimaan empiiristä aineistoa ja liittämään se teoriaan. Työn lopussa käydään läpi olennaisimmat asiat yhteenvedossa ja paljastetaan millaisiin johtopäätöksiin tutkimus johti.

## 2. Sisäinen viestintä

Tämän luvun tarkoituksena on tuottaa teoreettinen käsitys sisäisestä viestinnästä. Sisäisen viestinnän kuvaa pyritään selventää hahmottelemalla viestinnän tehtävät, viestinnän suunnat ja kanavat, sekä viestintä prosessina. Näiden avulla saadaan paremmin muodostettua kokonaiskuva sisäisestä viestinnästä, jotta sitä voidaan paremmin ymmärtää ja pystytään hahmottamaan viestinnän häiriöt. Erityistä huomiota kiinnitetään viestinnän häiriöihin. Lopussa kuvaillaan onnistunutta ja tehokasta viestintää, jotta tutkimuksen aiheen kehittämisenäkökulma tulee huomioitua.

### 2.1 Sisäisen viestinnän määritelmä

Ulkoinen viestintä suuntautuu yrityksestä ulospäin ja siinä tiedotetaan yrityksen asioista ulkoisille ryhmille (Siukosaari 2002, s.131). Kun taas sisäinen viestintä suuntautuu yrityksen sisälle. Sisäistä viestintää voidaan organisaatioviestinnän lisäksi kutsua yhteisöviestinnäksi (Åberg 2000, s. 91). Organisaatioviestinnälle tunnusomaisia piirteitä ovat tavoitteellisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja työyhteisön toimijoiden oma aktiivisuus (Åberg 2000, s. 94-95).

Viestintää voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, ensimmäinen tapa on tarkastella sitä erillisenä viestintäyksikkönä jossa viestinnän ammattilaiselle on määriteltävä oma vastuualueensa ja tulostavoitteet. Toinen tapa on tarkastella sitä vuorovaikutussuhteiden verkostona. Kolmannessa tavassa viestintä nähdään johtamisen osana, jolloin viestinnässä korostuu johtajan osaamispääoma. (Kortetärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, s.8)

Wiion (1998, s. 67-68) mukaan viestintä on kommunikointia ja ihmiset tekevät sitä yhdessä. Hänen mukaansa viestintä on myös käyttäytymistä. Juholin (2001, s. 18) taas määrittelee viestinnän monimutkaiseksi prosessiksi, jossa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja sen vaikutuksia on siten vaikea ennustaa. Myös Åberg määrittelee viestinnän olevan prosessi. Hänen mukaansa viestintä on vaihdannan prosessi, jossa

välitetään sanomia lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 1997, s. 27). Viestintää prosessina tarkastellaan tässä työssä tarkemmin kappaleessa 2.3 viestintä prosessina.

## 2.2 Viestinnän tehtävät

Viestinnän tehtävät voidaan määritellä eri tavoin. Viestinnän funktioina Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2010) mukaan ovat kontrollointi, motivointi, emootioiden ilmaisu ja informointi. Heidän mukaan viestintä kontrolloi organisaation jäsenien käyttäytymistä, esimerkiksi työntekijöitä voidaan edellyttää raportoimaan esimiehelle työhön liittyvistä asioista. Viestinnällä voidaan myös motivoida työntekijöitä antamalla palautetta työsuorituksesta. Viestintä toimii emootioiden ilmaisukeinona kun työntekijät vaihtavat tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteita toisilleen. Informointi taas on datan ja informaation vaihtoa päätöksenteon tueksi. (Robbins, Judge & Campbell 2010, s.288-289) Holan (2012, s.32) mukaan sisäisen viestinnän pääasiallisena tehtävänä on tyydyttää koko yrityksen henkilöstön informaation tarve.

Sisäisen viestinnän tehtävänä on tiedonkulku, vuorovaikutus, sitoutuminen ja muutoksenhaallinta. Tiedonkululla saadaan kaikille työntekijöille siirrettyä työn suorittamiseen tarvitsemat tiedot. Työntekijöiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään he luovat yhteishenkeä. Viestinnän tehtävänä on tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Työntekijät täytyy sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Yrityksissä alati tapahtuvista muutoksista pitää viestiä henkilöstölle. (Kortetjärvi-Nurmi et al. 2009, s. 106)

Åbergin (2000, s.99-100) mukaan organisaatioviestinnällä on viisi tehtävää, jotka ovat:

1. perustoimintojen tuki,
2. työyhteisön pitkäjänteinen profilointi,
3. informointi,
4. kiinnittäminen eli sitouttaminen, sekä

## 5. sosiaalinen vuorovaikutus.

Perustoimintojen tukeen kuuluu sisäinen markkinointi ja operatiiviset työhöjeet. Sitä voidaan kutsua myös arkiviestinnäksi. (Juholin 2001, s.30) Operatiivinen työviestintä on sellaista viestintää, jota organisaation jäsen tarvitsee hoitaakseen oman työnsä (Åberg 1997, s.112). Pitkäjänteisessä profiloinnissa pyritään vaikuttamaan organisaation maineeseen rakentamalla työyhteisön ja palveluiden tavoitekuva. Informoinnissa informoidaan organisaation tapahtumista. (Åberg 2000, s.99-100) Kiinnittämisessä eli sitouttamisessa työyhteisön jäsenet perehdytetään työhönsä ja organisaatioon. Organisaatio ei pysty suoraan ohjaamaan sosiaalista vuorovaikutusta, jota voidaan kutsua myös puskaradioksi (Åberg 2006, s.96-97)

Sisäisen viestinnän tehtävänä voi sanoa olevan vaikuttaminen eli viestinnän tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöihin. Nimittäin yrityksellä on tavoitteita ja jotta noihin tavoitteisiin päästään täytyy työntekijät saada työskentelemään kohti noita tavoitteita. Tämä saadaan aikasiksi vaikuttamalla viestinnällä työntekijöiden tapoihin. (Holtz 2004, s.12-13)

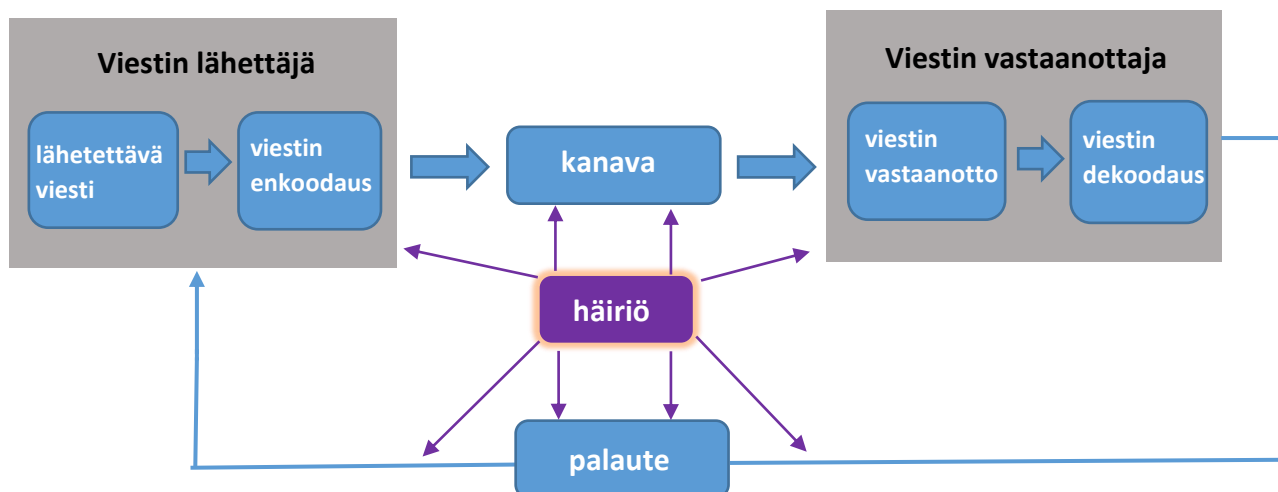
Osa yrityksen sisäisestä viestinnästä on lain säätelemää, kuten laki yhteistoiminnasta eli YT-lain 3 luku, joka määrää mitä henkilöstöryhmien edustajille yrityksissä on tiedotettava.

Viestinnän voi nähdä tärkeänä johtamisen osa-alueena, sekä työtyytyväisyyden lisääjänä (Juholin 2001). Viestinnän ja johtamisen voi sanoa olevan erottomat, sillä ne nivoutuvat toisiinsa (Kortetjärvi-Nurmi et al. 2009, s.8).

## 2.3 Viestintä prosessina

Holan (2012, s.34) mukaan viestintä on jatkuva ja moniulotteinen prosessi, joka on hankala eristää organisaation muista toiminnoista. Ilman viestintää organisaatiolla ei olisi keinoa koordinoida toimintaansa, sekä kaikenlainen yhteistyö toiminta olisi mahdotonta toteuttaa.

Viestintä on moniulotteinen ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja ihmisten omien ja kulttuurien viitekehyksien vaikuttama vuorovaikutus. Viestinnän olemuksen ymmärtämiseksi se voidaan ilmaista yksinkertaistettuna prosessina. Viestinnän hahmottaminen prosessina on lähtöisin Shannonin (1948) viestinnän prosessin kaaviosta. Sitä on paranneltu aikojen saatossa lisäämällä siihen palaute. (Wiio 1973, s. 75, 87-88)



Kuvio 2. Kommunikaatioprosessin kaavio (Robbinson, Judge & Campbell 2010)

Viestintä prosessin osapuolet ovat viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja, viestintää varten tarvitaan vastaanottaja, muuten viestintä on tiedottamista (Wiio 1973, s. 79). Prosessi alkaa kun viestin lähettäjä muuntaa mielessään haluamansa idean viestiksi,

eli enkoodaa viestin. Sitten viestin lähettäjä käyttäen valitsemaansa viestinnän kanavaa viestii sanoman viestin vastaanottajalle, joka ottaa viestin vastaan ja purkaa eli dekoodaa viestin. Viestin dekodauksessa vastaanottaja purkaa viestin ja ymmärtää sen omasta viitekehksestään käsin. Viestin vastaanottamisen ja dekodauksen jälkeen vastaanottaja antaa palautetta viestin lähettäjälle. Åbergin (1989, s.20-21) mukaan ”palaute on tietoa siitä että vastaanottaja on reagoinut sanomaan”. Palaute on viestinnän hankalimpia käsitteitä koska on vaikea erottaa esimerkiksi kahden ihmisen keskustelusta mikä on viestintää ja mikä palautetta (Åberg 2006, s. 92). Viestinnässä voi tapahtua häiriöitä, jotka estävät tai haittaavat viestin sanoman siirtymistä tai ymmärtämistä. Näitä viestinnän häiriöitä käydään läpi omassa kappaleessaan.

Viestin dekodauksessa viesti siis ymmärretään ja sanoman voi ymmärtää eri tavoin. Ihmiset usein kuvittelevat että toinen ymmärtää oman sanoman paremmin kuin he oikeastaan ymmärtävät, sekä viestin vastaanottajatkin kuvittelevat ymmärtävänsä sanomat vaikka niin ei tapahtuisi. Viestin ymmärrettävyyteen vaikuttavat käsitteellisyyden aste, samaistumisen mahdollisuus, sanoman kieliasu, sanoman kiinnostavuus. Käsitteellisyyden asteella tarkoitetaan miten konkreettinen tai abstrakti sanoman sisältö on. Konkreettisemmat asiat ovat helpompia ymmärtää. Samaistumisen mahdollisuus tarkoittaa miten hyvin viestin vastaanottaja pystyy samaistumaan sanomaan, tuttuihin käsitteisiin on helpompi samaistua. Kielellinen ymmärrettävyys tarkoittaa miten helppoja tai vaikeita sanoja valitaan sekä miten monimutkaiset ovat lauserakenteet. Vierasperäiset ja pitkät sanat ovat vaikeampia ymmärtää. Myös kiinnostavuus vaikuttaa, nimittäin kiinnostaviin asioihin ollaan valmiita panostamaan enemmän, kuten esimerkiksi käytetään enemmän aikaa kiinnostavan sanoman ymmärtämiseen kuin mitä käytettäisiin epäkiinnostavan sanoman. (Wiio 1973, s. 130-133)

Prosessikoulukuntaa täydentää semioottiskulttuurinen koulukunta. Semioottiskulttuurisessa koulukunnassa korostetaan viestin vastaanottajan kulttuurisesti määräytynyttä tulkintaa eli miten viestin vastaanottaja tulkitsee viestin ja

miten saadaan viestittyä siten että saadaan luotua vastaanottajalle oikeanlainen mielikuva asiasta. (Åberg 2000, s. 34-53)

## 2.4 Viestinnän suunnat

Viestintä voi olla suuntautunut vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalinen viestintä on viestintää joka on suuntautunut samantasoisten työntekijöiden kesken. Horisontaalinen viestintä voi olla alaspäin tai ylöspäin suuntautunutta. Alaspäinsuuntautunut kommunikointi on ylhäältä eli johdolta alaspäin työntekijöille suuntautunutta viestintää. Ylöspäinsuuntautunut viestintä taas on alhaalta ylöspäin eli työntekijöiltä johdolle suuntautunutta viestintää (Robbins et al. 2010, s.291).

## 2.5 Viestinnän kanavat

Wiio määrittelee kanavan tarkoittavan ”mitä tahansa keinoa, jolla sanoma kuljetetaan (siirretään) lähettäjältä vastaanottajalle” (Wiio 1998, s.78). Viestintää on sanatonta ja sanallista viestintää. Sanatonta viestintää on eleet ja elekieli. Muita sanattoman viestinnän muotoja ovat esimerkiksi kuvat, välineviestintä eli esineet, vaatteet ja rakennukset, sekä ajan ja paikan viestintä eli täsmällisyys ja etäisyys puhekuppanista. (Wiio 1998, s. 104-106)

Sisäinen viestinnän keinot voivat olla välillisiä tai välittömiä. Välitöntä viestintää on esimerkiksi suullinen keskustelu ja palaute. Kun taas välillistä viestintää on esimerkiksi ilmoitustaulun käyttäminen viestinnässä. (Siukosaari 2002, s.92)

Robbins, Judge ja Campbell jakavat viestinnän keinot kolmeen ryhmään: suulliseen, kirjalliseen ja non-verbaaliseen. Suullisen viestinnän hyvinä puolina ovat sen nopeus ja mahdollisuus välittömään palautteeseen. Kirjallisen viestinnän hyvänä puolena on sen varmistettavuus, yleensä sekä viestin lähettäjälle että sen vastaanottajalle jäävät kirjalliset todistukset viestinnästä. Nonverbaalinen viestintä, joka on siis sama kuin

sanaton viestintä, on viestinnän tärkeä osa-alue johon tulisi kiinnittää huomiota. (Robbins et al. 2010, s.292-294)

## 2.6 Viestinnän häiriöt ja haasteet

Viestintä voi epäonnistua monin tavoin, seuraavaksi käydään läpi mitä häiriötä ja haasteita viestinnässä voi olla. Viestinnän häiriöt lähettäjän näkökulmasta voidaan Wiion mukaan jakaa neljään luokkaan:

1. esteeseen,
2. kohinaan,
3. katoon ja
4. vääristymään.

Este on ulkoinen häiriö, jossa viestinnän häiriö tapahtuu kun viesti lähtee lähettäjältä, mutta ei tavoita vastaanottajaa eli viesti katoaa matkalla. Esteen syynä voi olla sanoman lähettäminen väärään paikkaan eli esimerkiksi sähköpostin lähettäminen väärään osoitteeseen. Esteessä sanoma voi myös viipyä, jolloin viesti tulee perille, mutta niin hitaasti että se on menettänyt tarkoituksensa. Sanoma voi myös jäädä vastaanottajalta havaitsematta. Esteessä sanoma voi myös hukkuu eli kadota matkalla. Toinen ulkoinen häiriö on kohina, jossa sanomaan sekoittuu häiriöitä tai muita sanomia eli viesti hukkuu taustahälyyn. Kohinaan syynä saattaa olla esimerkiksi keskustelun taustalla kuuluva meteli. Kato ja vääristymä ovat sisäisiä häiriöitä. Näistä ensiksi mainitussa vain osa sanomasta tulee vastaanottajalle johtuen esimerkiksi väsymyksestä tai huonosta kuulosta. Vääristymässä viestin vastaanottaja tulkitsee tai ymmärtää sanoman väärin. Sanoma voidaan ymmärtää osittain tai täysin väärin. Tulkinnassa sanomaa voidaan tulkita niin että se vastaa paremmin tulkitsijan mielipiteitä, asenteita ja aikaisempia tietoja. Sanoman vääristymistä lisää viestin välittäjien määrän lisääntyminen eli mitä useamman välikäden kautta tieto kulkee sitä enemmän se saattaa vääristyä. (Wiio 1998, s.214-222)

Åbergin (2006, s.111-112) mielestä sisäisen viestinnän haasteita on neljä:

1. tietojen liikkumiseen liittyvät



2. tietovarastoihin ja verkkoihin liittyvät
3. esimiehiin liittyvät
4. villien ideoiden heittelemisen tukemiseen liittyvät haasteet.

Jos tietoa liikkuu liian vähän voi syntyä uutistyhjiöitä, joissa puskaradion välityksellä työyhteisön jäsenet voivat siirtää ja vahvistaa huhuja (Åberg 2006, s.111-112). Mikäli yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia, olisi niistä hyvä tiedottaa työyhteisöä, jotta yritys pystyy kontrolloimaan muutokseen liittyvää keskustelua ja ehkäistä perättömien huhujen syntyä. Juholinin (2001, s.123) mielestä puskaradion voi nähdä uhkan lisäksi myös mahdollisuutena, se voi hänen mukaansa lisätä esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota. Juholin päätyy siihen kantaan, että puskaradio eli verkostoviestintä on johdon- ja esimiesviestintää täydentävää. Kuten Åberg toteaa niin hyvän esimiesviestinnän jälkeen työyhteisö voi keskittyä sanoman nyanssien pohtimiseen. Tietovarastojen ja verkkojen haasteena on tietää mitä tietoa varastoidaan, miten se varastoidaan ja kenellä on pääsy mihinkin tietoon. Esimiesten haastavana tehtävänä on yleisten tietojen mukauttaminen omaan yksikköön sopivaksi, sekä oman yksikön näkökantojen vieminen ylemmälle johdolle. Åbergin mukaan yritykset tarvitsevat tilan, jossa työntekijät voivat ideoida rauhassa. (Åberg 2006, s.111-112)

Siukosaaren (2002, s.81) mukaan sisäisen viestinnän haasteena voi olla sanomien karsiminen ja kohdistaminen. Tietoa ja sanomia voi olla liikaa, jolloin tulee informaatiotulva ja olennaisen tiedon tunnistaminen vaikeutuu. Esimerkiksi työntekijä voi saada liikaa sähköposteja, jolloin olennaisen tunnistaminen vaikeutuu. Myös viestintäkanavien runsaus voi vaikeuttaa tiedon etsimistä ja lisätä tiedon ylikuormitusta (Juholin 2001 s.124; Siukosaari 2002, s.130). Viestinnän onnistumisen arviointi ja mittaus voi olla myös viestinnässä haasteellista, mutta ilman onnistumisen mittausta ei tiedätä saavutettiin viestinnän tavoitteita (Siukosaari 2002, s.130).

Pitkät ja monimutkaiset lauseet tai vaikeat sanat kuormittavat pikamuistia, jolloin ymmärrettävyys kärsii. Wiio jakaa vaikeat kielityypit kahteen perustyyppiin, jotka ovat insinöörikieli ja juristikieli. Insinöörikieli on nimitys sellaisesta kielestä, jossa käytetään vaikeita ammattisanomia Hankalat ammattisanat voivat olla toisen ammattialan henkilölle vaikeita ymmärtää, jolloin ne voivat estää ajatuskokonaisuuksien syntymistä.

Juristikielessä esiintyy pitkiä ja monimutkaisia lauseita, joka kuormittaa henkilön pikamuistia ja sen kykyä muodostaa kokonaisuuksia. Tämä johtuu pikamuistin rajallisuudesta, vallalla on käsitys että pikamuistiin mahtuu kerrallaan vain noin viisi – yhdeksän kappaletta sanoja. (Wiio 1998, s. 129-131)

Yrityksen viestinnässä työntekijöille tärkeää on Holtzin mukaan viestiä oikeat asiat oikein, mutta reaali maailmassa asiat eivät aina mene näin. Joskus voi käydä niin, että työntekijöille viestitään oikeat asiat väärällä tavalla, väärät asiat oikealla tavalla tai sitten väärät asiat väärällä tavalla. Oikeiden asioiden tunnistaminen vääristä asioista ei ole yksinkertaista. Yrityksen on itse määriteltävä mitkä asiat ovat oikeita ja mikä on oikea tapa viestiä niitä. Tämän lisäksi voi olla hankalaa tunnistaa oikeat asiat ja tavat etukäteen, kun se ei välttämättä ole helppoa edes jälkikäteen viestinnän onnistumista arvioitaessa. (Holtz 2004, s. 2-3) Myös Siukosaaren mukaan viestinnässä olevia haasteellisia osa-alueita on oikeiden viestinnän kanavien valinta. (Siukosaari 2002, s.130)

Robbinsin, Judgen ja Campbellin mielestä kahdeksan tärkeintä viestinnän estettä ovat suodatus, valikoiva havainnointi, informaation ylikuormitus, tunteet, kieli, viestinnän jännittäminen ja sukupuolen erot. Suodattamisessa viestin lähettäjä manipuloi viestiä niin että se on suotuisampi viestin vastaanottajalle, esimerkiksi työntekijä kertoo esimiehelleen mitä hän arvelee esimiehen haluavan kuulevan. Jokainen tekee valikoivaa havainnointia, sillä ihmiset eivät oikeasti näe todellisuutta vaan se tulkitaan. Informaation ylikuormituksessa rajallisen informaation käsittelykyvyn omaavalle ihmiselle tulee enemmän informaatiota kuin hän kykenee käsittelemään. Tunteet voivat toimia viestinnän esteenä, koska tunteet vaikuttavat siihen miten viestintää tulkitaan, esimerkiksi masennus voi häiritä viestintää. Myös erittäin iloinen olotila voi saada ihmisen tulkitsemaan viestejä tunteidensa kautta rationaalisen ajattelun sijasta. Kieli voi toimia viestinnän esteenä jos kaksi ihmistä puhuvat eri kieltä, mutta myös samaa kieltä puhuvat voivat törmätä vaikeuksiin. Nimittäin samat sanat voivat tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja esimerkiksi ikä vaikuttaa siihen miten sanoja tulkitaan. Viestinnän jännittäminen voi haitata viestintää, nimittäin osa ihmisistä jännittää viestintää, jolloin he voivat esimerkiksi välttää ryhmässä puhumista.

Sukupuolten erot voivat toimia viestinnän esteenä, sillä miehillä ja naisilla voi nähdä olevan erilaiset puhetyylit. (Robbins et al 2010, s.302-305)

Dawnin (2000, s. 93-94) mukaan sisäisen viestinnän esteet voivat olla ihmisten välisiä esteitä tai organisaationaalisia esteitä. Ihmisten väliset esteet ovat havainnointikyvyn esteet, semantiikalliset, vääränlaiset viestintäkanavat, sekä epäjohtonmukaiset verbaalin- ja non-verbaalin viestinnät. Organisaationaalisia esteitä ovat fyysiset häiriötekijät, informaation ylikuormitus, ajoitus, statuserot, organisaatorakenteet ja virallisten viestintäkanavien puute. Havainnointikyvyn esteessä ihmiset tulkitsevat tietoa eri tavoin, eli jokainen ihminen päättää itse mitä viestinnästä korostaa ja mitä jättää vähemmälle huomiolle. Semantiikallisessa esteessä sanoja voidaan käyttää epätarkasti, virheellisesti tai ne voivat tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Epäjohtonmukaisuus verbaalisessa ja non-verbaalisessa viestinnässä voi hämmentää ihmisiä, eli esimerkiksi vakavista asioista puhuttaessa hymyilevä ilme voi saada ihmiset hämilleen. Fyysisiä häiriötekijöitä ovat esimerkiksi melu tai viestintäjärjestelmien pettäminen. Ajoitus voi vaikuttaa siihen miten viesti otetaan vastaan, organisaation kiireaikoina viesti voi vaikuttaa erilaiselta kuin muina aikoina. Isojen statuserojen voidaan nähdä aiheuttavan viestintään ongelmia. (Dawn 2000, 96-99)

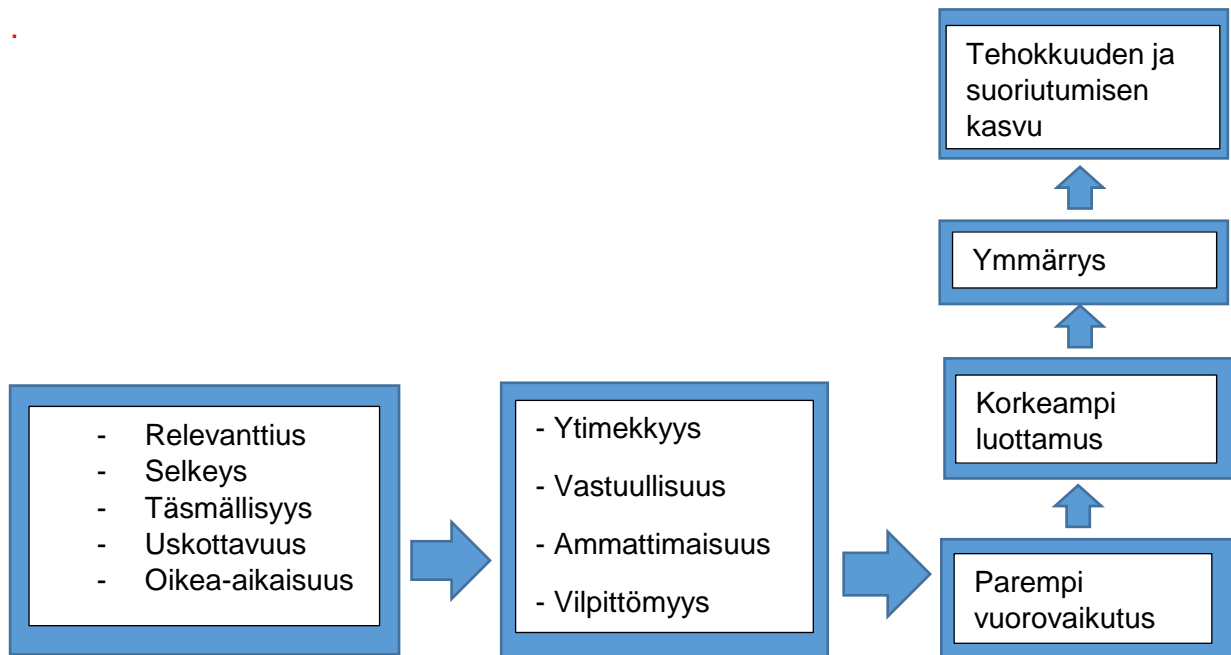
## 2.7 Tehokas viestintä

Tehokas tai onnistunut viestintä ei ole helppoa, eikä sen määrittelemisen ole yksinkertaista. Åbergin (2006, s.134) mielestä viestintä on vaikuttanut silloin kun viestinnällä saadaan jonkinlainen muutos vastaanottajassa. Tällainen viestinnän vaikutus voi olla vaikka esimerkiksi viestinnän sisällön vastustaminen. Kun taas viestinnän onnistuminen tarkoittaa sitä, että viestinnän avulla saadaan viestin vastaanottajaan muutos viestin lähettäjän haluamalla tavalla. Åberg huomauttaa viestinnän kuitenkin harvoin vaikuttavan juuri halutulla tavalla ja pysyvien muutoksien aikaansaaminen toisissa ihmisissä olevan hankalaa. (Åberg 2006)

Yatesin artikkelin (2006, s 72) mukaan tehokkaassa viestinnässä seuraavat osa-alueet tulevat huomioiduiksi:

- työntekijät perehdytetään organisaatiokulttuuriin ja organisaation arvoihin.
- huolehditaan että työntekijät ymmärtävät organisaation liiketoiminnan
- yhdistetään työntekijöiden toiminnot asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi
- tarjotaan työntekijöille taloudellista informaatiota ja tavoitteita
- tarjotaan työntekijöille informaatiota palkitsemisjärjestelmästä
- selitetään ja promotaan uusia ohjelmia ja käytäntöjä
- integroidaan uudet työntekijät organisaatioon
- johdolta vahvaa johtamista organisaatiomuutosten aikaan

Yates kertoo artikkelissaan keinoista joilla viestintää voidaan parantaa. Hänen mielestään ensiksi pitäisi luoda dokumentoitu viestinnän strategia, joka on yhteydessä yrityksen liiketoimintaan. Sitten Yatesin mielestä olisi hyvä tehdä vuosittaista viestintäsuunnittelua, jotta voidaan siirtyä kohti proaktiivisempaa viestinnän lähestymistapaa. Seuraavaksi pitäisi hänen mukaan luoda kaksisuuntaisia viestintäkanavia, jotta työntekijöiden panostus saadaan päätöksentekoon. Yates mainitsee myös että esimiehille pitäisi antaa parempia työkaluja ja koulutusta, jotta he voivat onnistua saadessaan suuremman osan viestintävastuusta. Hänen mielestään viestinnässä pitää hyväksikäyttää laajaa teknologia valikoimaa. Viimeisenä keinona parantaa yrityksen viestintää Yatesin artikkelissa mainitaan että viestintä ohjelmien tehokkuutta täytyy mitata. (Yates 2006, s. 78)

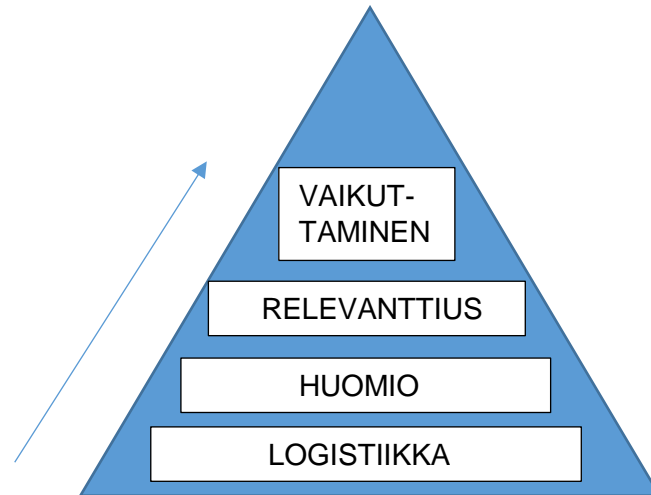


Kuvio 3. Tehokkaan viestinnän osatekijät (Marques 2010)

Marquesin (2010) mielestä tehokkaan viestinnän tekijöitä ovat relevanttius, selkeys, täsmällisyys, uskottavuus ja oikea-aikaisuus. Nämä tekijät toteutuessaan johtavat viestinnän ytimekkyyteen, vastuullisuuteen, ammattimaisuuteen ja vilpittömyyteen. Tällainen viestintä johtaa Marquesin mukaan vuorovaikutuksen paranemiseen, joka johtaa korkeampaan luottamukseen. Korkeampi luottamus taas johtaa parempaan ymmärrykseen ja tehokkuuden kasvuun, joka parantaa koko yrityksen suoriutumista.

Holtz kertoo laadukkaan viestinnän pyramidista, jonka juuressa on logistiikka. Logistiikan taso tarkoittaa sitä että viestinnän logistiikka toimii, esimerkiksi yrityksen intranet tai sähköposti toimii. Mikäli logistiikka toimii, voidaan siirtyä tarkastelemaan pyramidin seuraavaa tasoa, mikä on huomion taso. Huomion tasossa viestinnän täytyy saada työntekijöiden huomio, joka saavutetaan räätälöimällä viestintä sopimaan vastaanottajalle, eli mietitään mikä kiinnostaa vastaanottajaa ja mikä saisi hänen huomionsa. Jotta saadaan työntekijän huomio, täytyy viestinnän olla houkuttelevaa, ymmärrettävää ja uskottavaa. Huomion tasolta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle, joka on relevanttiuden taso. Viestintä on relevanttia työntekijälle jos se on olennaista eli liittyy siihen ympäristöön missä työntekijä työskentelee, sekä hyödyllistä eli auttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteet. Ylin taso on vaikuttamisen taso, jossa

vaikuttamista voidaan tehdä kolmella tavalla: vaikuttamista ajatteluun, sitoutumiseen tai tekemiseen. (Holtz 2004, s. 15-25)



Kuvio 4. Holtzin laadukkaan viestinnän pyramidin tasot

### 3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla case yrityksessä työskenteleviä esimiestä ja työntekijää, minkä tarkoituksena oli saada sekä esimiehen, että työntekijän näkökulmat näkyviin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen antamalla tutkittaville henkilöille tilaa heidän kokemuksien ja näkemysten ilmaisemiselle (lähde). Haastattelut antoivat paremmin tilaa haastateltavien näkemysten ja kokemusten ilmaisemiselle kuin mitä esimerkiksi kysymyslomakkeet olisivat antaneet. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, joka tarjosi mahdollisuuden ohjata haastattelua, mutta ei kuitenkaan kontrolloida sitä täysin. Näin haastateltavien näkemykset pääsivät paremmin esiin, mutta pysyttiin tutkimuksen aiheessa.

#### 3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi mahdollisten tutkimusaiheiden ideoinnilla, jonka jälkeen otettiin yhteyttä potentiaaliseen kohde yritykseen ja sovittiin tapaaminen. Tapaamisessa yhteyshenkilön kanssa mietittiin sopivaa aihetta. Tämän jälkeen alkoi aiheeseen tutustuminen kirjallisuutta lukien. Kun aiheeseen oli tutustuttu ja luotu alustava viitekehys sovittiin päivä case-yritykseen haastatteluita varten. Tutkija lähetti ennen haastatteluita yritykseen lyhyen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja aiheesta, sekä tietoa haastatteluista. Tämä sen takia, että haluttiin tarjota haastateltaville mahdollisuus tutustua aiheeseen ja miettiä vastauksia etukäteen. Tutkija sai valita haastateltavat henkilöt työroolin mukaan, eli yritykseen ilmoitettiin että haastatteluun haluttaisiin yksi esimies ja yksi työntekijä. Kohde yritys valitsi itse haastateltaviksi päätyvät henkilöt tutkijan työtiteiden toiveiden mukaisesti. Tutkijalla ei ole tietoa millä perusteella haastatteluun päätyvät henkilöt valittiin.

Haastattelu huoneena toimi case-yrityksen kokoushuone, jossa haastattelija ja haastateltava saivat olla rauhassa kahden kesken haastattelun ajan. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Haastatteluiden jälkeen tutkimuksen aihe vielä hiotui, kun tutkimuksen alkuperäinen idea osoittautui tuloksiin sopimattomaksi.

Nimittäin alun perin tarkoituksena oli sisällyttää tutkimukseen miten kohdeorganisaation työn tapahtumisen muoto eli kenttätyö olisi vaikuttanut viestintään. Tämä oletus jäi kuitenkin haastatteluissa toteutumatta, joten sen pitäminen tutkimuksen aiheessa hylättiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen mukana (Eskola & Suoranta 1998, s. 15). Haastattelut analysoitiin ja pyrittiin yhdistämään teoriaa empiriaan.

### 3.2 Menetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistona toimi kaksi haastattelua, esimiehen ja työntekijän haastattelut, jotta kumpienkin näkemykset saatiin esille. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina, jotta kaikki tärkeät aiheet tulivat käsitellyiksi ja haastattelua voisi hieman mukauttaa tarvittaessa, eli mikäli haluttiin tarkennuksia, niitä voitiin kysyä. Esimiehen ja työntekijän haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteissä yksi ja kaksi. Haastattelukysymykset mukautettiin sen mukaan kysyttiinkö niitä esimieheltä vai työntekijältä, esimerkiksi esimieheltä kysyttiin miten viestintä liikkuu ylös ja alaspäin, kun taas työntekijältä haluttiin tietää kuunteleeko esimies. Haastattelurunko koostui kymmenestä kysymyksestä, jotta pystyttiin keskittymään olennaiseen ja samalla haastattelu ei vienyt haastateltavan aikaa liikaa. Haastattelun aloituskysymys oli lämmittelykysymys ja sen tarkoituksena oli rentouttaa haastattelun ilmapiiriä.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisille teksteille on ominaista niiden luotettavuuden arviointi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2003, s. 210) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan yleensä sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti tarkoittaa tutkitaanko sitä mitä oli tarkoitus tutkia. Kun taas reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. (Metsämuuronen 2006, s. 56) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen teorian ja käsitteellisten määrittelyiden



yhtenäisyyteen. Ulkoinen validiteetti viittaa siihen että kuvataan tutkimuskohde sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2003, s. 212-213)

Sekä esimiehen että työntekijän haastattelu loi lisää luotettavuutta, koska vastaukset olivat samansuuntaisia ja niissä ei esiintynyt keskenään ristiriitaista tietoa. Myös haastatteluiden kysymykset olivat yksinkertaisia ja tarvittaessa niitä avattiin, jotta haastateltavilta saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia.

## 4. Tutkimustulokset

Luvun tarkoituksena on käydä läpi tutkimuksen tulokset, joka toteutetaan haastatteluita analysoimalla ja kuvailemalla.

### 4.1 Viestinnän muodot ja tehtävät kohdeyrityksessä

Esimiehen mukaan yrityksen sisäisestä viestinnästä suurin osa menee sähköpostin välityksellä. Suurimman osan alaisten kanssa esimies tapaa päivittäin kasvokkain, paitsi etäpisteissä työskentelevien kanssa. Etäpisteissä työskentelevien kanssa yhteydenpito tapahtuu pääosin puhelimella. Sähköpostin lisäksi viestintää tapahtuu puhelinsoitoilla. Käytössä on myös whatsapp-sovellus, jossa voi olla ryhmä tai tuotekohtaisesti erilaisia ryhmiä. Kohdeorganisaatiossa pidetään kerran kuukaudessa kuukausipalaveri, jossa isommat asiat selvitetään kasvotusten, jonka lisäksi on myös koulutusta työntekijöille. Työntekijän mukaan tärkeimmät viestinnän kanavat ovat puhelimitse ja sähköpostitse, jos hänen pitäisi jompikumpi valita tärkeämmäksi, niin se olisi puhelimitse.

Esimies kokee että tieto kulkee ylhäältä alaspäin, mutta joskus esimerkiksi tiedotustilanteista ei ilmoiteta riittävän ajoissa. Kohdeorganisaation toimitusjohtaja tekee kerran kuussa podcastin, jossa hän kertoo menneistä ja tulevista asioista. Esimiehen mukaan tieto kulkee myös alhaalta ylöspäin, esimies tietenkin suodattaa mitä kertoo alhaalta ylöspäin sekä myös ylhäältä alaspäin. Tässä mielessä esimiehen rooli viestinnässä on tärkeä, hän pystyy vaikuttamaan mitä viestiä viedään eteenpäin. Työntekijän mielestä esimiehelle pystyy keskustelemaan suoraan ja työntekijä kokee että esimies kuuntelee ja ymmärtää.

Esimies: *”...onnistunut viestintä on tietysti minun mielestä silloin kun se viesti on mennyt perille ja se on mennyt mielellään vielä ajoissa.”*

Esimies kokee että viestintä on onnistunut silloin kun viesti on mennyt perille ja se on mennyt ajoissa perille. Tämä vastaus heijastelee kohdeorganisaation suurinta ongelmaa viestinnässä eli viestit eivät aina mene perille ja vielä ajoissa.

#### 4.2 Viestinnän haasteet kohdeyrityksessä

Esimies: *”meillä on niin valtava toi tiedon määrä, että sitten se että meneekö se sitten aina eteenpäin”*

Kohdeorganisaatiossa on paljon tietoa välitettävänä, tämä voi tehdä tiedon siirrosta haastavaa.

Esimies: *”Ongelmanahan on sitten meillä joskus sellasia kohtia kun se tieto ei tuu mulle niin mä en saa vyörytettyä sitä alaspäin...”*

Esimies kertoo välittävänsä tietoa parhaansa mukaan, mutta joskus tieto ei tule esimiehelle, jolloin esimies ei pysty välittämään tietoa eteenpäin työntekijöille. Myös työntekijän mielestä viestinnän haasteena on sen puuttuminen, kuten työntekijä sanoo viestinnän haasteista kysyttäessä: *”...välillä se puuttuu kokonaan, tietyissä tilanteissa.”*

Työntekijä: *”Et se lupaus oli annettu mut sit se oli jäänyt puolitiehen se koko niinkun sitten selvitys siitä että pystytäänkö tällöinen lupaus ees pitämään. Että se oli sitten stopannut siihen se viestiketjut ihan täysin ja sitten tota noin lähettiin sitten siinä kohtaa kun huomataan virhe niin selvittämään sitä sitten uudestaan. Eli tällöisiä katkoksii on kyllä useampiikin tullut vastaan että menee jonnekin ja sitten asiat ei oookkaan ihan niin kuin pitäis.”*

Kohdeyrityksen viestinnän isoimmaksi haasteeksi nousi tiedon katkokset eli tieto ei aina saavuta oikeita henkilöitä. Näillä katkoksilla on monia vaikutuksia, jotka näkyvät sekä organisaation sisällä sen henkilöstölle, että myös organisaation ulkopuolelle sen asiakkaille. Kuten työntekijä sen ilmaisee niin viestinnän katkokset voivat johtaa siihen

että työntekijä ei voi toteuttaa asiakkaan odottamia asioita, joka johtaa haastateltavan mukaan vaivautuneisuuden tunteeseen sekä työntekijälle itselleen että myös mahdollisesti asiakkaalle. Kun viestintä toimii huonosti näkyvät sen vaikutukset vahvasti työntekijän arjessa ja se voi toimia työtyytyväisyyttä heikentävällä tavalla. Toki aina viestinnän katkokset eivät ole kohdeorganisaation vaikutuksen alaisia, kuten esimies kertoo että joskus asiakas voi unohtaa ilmoittaa kohdeorganisaatiolle muutoksista. Tällöin siihen voi olla hankala vaikuttaa.

Esimies: *”joskus on niin että asiakas ei muista ilmoittaa meille tai joku muu ei muista ilmoittaa meille, se voi joskus olla myynti tai se voi olla hallinto tai se voi olla asiakaspalvelu niin silloinhan ei tiedetä ja tulee just näitä tilanteita että ei tiedetä ollaanko oikeassa paikassa ja oikeeseen aikaan”*

Tilanteesta tekee hankalan jos asiakas ei muista ilmoittaa kohdeorganisaatiolle, sille voi olla hankala tehdä mitään. Kun taas kohdeorganisaation myynnin, hallinnon tai asiakaspalvelun unohduksiin voi pyrkiä vaikuttamaan.

Esimies: *”Mutta tärkeimpänä vaan pidän sitä että kun kaikki kunnioittais sitä että ne laittaa sen viestinnän aina oikeelle ihmiselle ja oikeessa ajassa, niin silloin meillä olis paljon vähemmän murheita. Että se on se ongelma”*

Esimies: *”...joku on unohtanut kertoa jollekkin tai joku ei oo saanut viestiä ollenkaan tai joku ei tiedä asiasta niin yleensä se aina johtuu siitä että joko tieto on mennyt väärälle ihmiselle tai sitten liian myöhään”*

Viestinnässä vaikuttaisi olevan epäselvyyksiä sen kanssa kuka viestii kenellekin ja missä asiassa. Viestinnän epäselvät roolit vaikeuttavat viestintää kun ei tiedetä kenelle viestiä missäkin asiassa. Juholinin (2001, s. 70-73) mukaan jokaisella on viestintävastuu eli jokaisen yrityksen työntekijän tulisi ottaa vastuuta viestinnästä. Mikäli viestitään väärälle ihmiselle tai sitten liian myöhään eivät viestit mene onnistuneesti perille.

Esimies: *”joku ymmärtää viestin väärin eli eli se tulee... niin vähäsanasena se viesti tai sitten vaan joku muuten niinkun ymmärtää sen viestin väärin”*

Esimiehen mukaan viestit voidaan joskus ymmärtää väärin, tämä johtuen yleensä siitä että viestit ovat niin vähäsanasia. Varsinkin sähköposteja tai muita kirjallisia viestejä voidaan tulkita usein väärin, niissä on suurempi riski tulla tulkituksi väärin kuin kasvokkaisessa viestinnässä (Robbins et al. 2010, s. 297).

Esimies: *”...meillä on aika paljon näitä virolaisia työntekijöitä jotka puhuu ihan hyvää suomea ja ymmärtää pääsääntöisesti, mutta joskus on niin että jossakin tämmösessä kirjallisessa viestinnässä on niin että saattaa olla niin että he sitten tarkistelee että hetkinen nytten tuli joku tiedote tai joku sähköposti ja mitä tää tarkoittaa.”*

Muita haasteita kohdeorganisaation viestinnälle aiheuttavat työntekijöiden erilaiset kulttuurit ja mahdolliset kielimuurit. Nimittäin osa kohdeorganisaation työntekijöistä on muun maalaisia kuin Suomalaisia, kuten haastattelussa kävi ilmi niin. Viestinnän osapuolten eroavat kulttuuri ja kieli altistavat viestinnän vääristymiin. Kuten jo teoriaosuudessa käytiin läpi, niin vääristymässä viestin vastaanottaja siis tulkitsee ja ymmärtää sanoman väärin. Varsinkin kirjallisessa viestinnässä saattaa käydä väärinymmärryksiä.

Esimies: *”...sitähän tapahtuu ihan kaikkien kesken että joskus vaan joltain unohtuu joku asia tehdä tai joku asia unohtuu sanoa. Niitähän tapahtuu joskus minulla itselläkin mutta joskus ihan kaikille...”*

Valtavan tietomäärän takia joskus esimieheltä voi unohtua siirtää tietoa työntekijälle, mutta kuten esimies sen sanookin niin joskus niin käy kaikille. Toisaalta voisi olla hyvä miettiä miten unohdukset saataisiin minimoitua. Myös asiakaspalvelupuoli tai myynnin puoli voivat unohtaa siirtää tietoa eteenpäin esimiehelle.

#### 4.3 Viestinnän kehittämiskohteet kohdeyrityksessä

Esimies: *”...tiedettäis että kuka vastaa mistäkin niin mä luulen että siinä meillä on parannettavaa”*

Kuten esimies asian ilmaisee, niin kehittämiskohde yrityksessä on viestinnän vastuualueiden tekeminen selväksi, niin että yrityksessä tiedettäisiin kuka vastaa mistäkin. Kohdeorganisaatiossa pitäisi saada viestit menemään oikeaan aikaan oikeille ihmisille. Haastatteluissa kävi ilmi yrityksessä olevan meneillään kehitysprojekti asian tiimoilta.

Myös työntekijä on samaa mieltä esimiehen kanssa että viestinnässä tulisi selkeyttää ketkä viestivät, mihin viestitään ja kenelle viestitään.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: *minkälaista sisäistä viestintää käytetään esimiesten ja työntekijöiden välillä operationaalisessa yksikössä?*

Työntekijä ja esimies käyttävät eniten puhelinta ja sähköpostia viestintään, ne mainitaan tärkeimmiksi viestintäkanaviksi. Kuten jo aiemmin mainittiin, niin ei kasvokkaista viestintää voidaan helposti tulkita väärin mm. non-verbaalisen viestinnän puuttuessa. Esimies kertoikin että joskus viestit tulkitaan väärin kun ne ovat niin vähäsanaisia. Myös työntekijä toivoi saavansa enemmän taustatietoa.

Viestintä kulkee kohdeorganisaatiossa hyvin alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alas. Tosin välillä esimerkiksi tiedotustilaisuuksista ei ilmoiteta ajoissa. Työntekijä kokee että esimiehelle pystyy keskustelemaan, myös esimiehen mielestä hänelle pystyy keskustelemaan asioista. Tämä on hyvä asia, sillä tärkeimpänä tiedonlähteenä yleensä pidetään omaa esimiestä (Kortetjärvi-Nurmi et al. 2009, s.110).

Kohdeorganisaation työntekijöillä on samassa yrityksessä työskennellessä samankaltaiset sanastot työasioille, mikä auttaa sanomien samaistumisessa. Samaistuminen siis lisää sanomien ymmärrettävyyttä, kuten selitettiin teoriaosuudessa.

Toinen alatutkimuskysymys oli *millaisia haasteita sisäiseen viestintään liittyy operationaalisessa yksikössä?*

Esimiehen mukaan suurin ongelma viestinnässä on se että viestit eivät mene oikealle ihmiselle oikeassa ajassa. Viestintä voi epäonnistua kohdeorganisaatiossa jos viestit menevät joko väärälle ihmiselle tai sitten ne menevät liian myöhään. Tällöin viestit eivät tavoita oikeita ihmisiä oikeaan aikaan. Eli viestinnän häiriönä on Wiion (1998, s.214-222) luokittelun mukaisesti este, jossa viesti siis ei joko saavu perille tai sitten saapuu perille, mutta niin myöhään että se menettää tarkoituksensa. Myös työntekijä oli samaa mieltä esimiehen kanssa eli viestinnän ongelmana eli häiriönä ovat hänenkin näkökulmastaan viestinnän katkokset eli Wiion määrittelyiden mukaisesti este.

Kohdeorganisaation sisäistä viestintää vaikeuttavat viestinnän epäselvät roolit ja vastuualueet. Esimerkiksi myyjä tai asiakaspalvelija saattaa unohtaa lähettää viestiä eteenpäin. Joskus käy myös niin että esimerkiksi myyjä ohittaa viestinnän tiedonkulussa esimiehen ja ottaa yhteyttä suoraan työntekijään, jolloin esimies jää asiasta pimentoon. Kuten Siukosaari (2002, s.81) kertoo, pitäisi viestinnän tavoitteena olla oikean tiedon meneminen oikeille vastaanottajille.

Kohdeorganisaatiolla on paljon asiakkaita, jolloin myös siirrettävää tietoa on paljon kohdeorganisaation sisällä. Kun tietoa on paljon niin sitä voi olla hankalampi käsitellä. Esimiehen kiire ja informaation suuri määrä aiheuttavat haasteensa, unohduksia saattaa tapahtua. Kuten Hola asian ilmaisee, niin viestinnän esteenä johtajien näkökulmasta on usein ajanpuute (Hola 2012, s.39). Myös Dawnin (2000, s. 97-98) mukaan informaatiotulva voi toimia viestinnän häiriönä.

Ulkomaalaisille työntekijöille viestinnässä voi esiintyä haasteita. Viestintäkanavana käytetään usein kirjallista viestintää, jolloin ulkomaalaiset työntekijät joutuvat tarkistamaan viestejä vielä erikseen. Kuten Robbins, Judge ja Campbell (2010, s.303) ovat asiasta mieltä, niin kieli voi toimia viestinnän häiriönä. Erilaisesta kulttuurista tuleminen ja eri äidinkieli voivat vaikeuttaa viestinnän ymmärrettävyyttä.

Työntekijän ja esimiehen näkemykset viestinnän haasteista olivat samansuuntaiset eli kummatkin hahmottavat viestinnän ongelmat ja niissä ei esiintynyt ristiriitaisuuksia. Sekä esimiehellä että työntekijällä voisi sanoa olevan hyvä kuva yrityksen viestinnän tilanteesta.

Päätutkimuskysymys oli *kuinka operationaalisen yksikön sisäistä viestintää voidaan kehittää?*

Tärkeimpänä kehityskohteena on luoda viestinnän selkeät roolit ja vastuualueet jokaisen organisaation jäsenen tietämyksen ulottuville. Valtavan tietomäärän takia olisi tärkeää, että jokainen tietää kenelle viestiä missäkin asiassa. Viestintävastuut ja –



oikeudet organisaatioissa pitäisi olla selkeästi määriteltynä, jotta yrityksen jokainen työntekijä tietäisi viestintävastuunsa ja -oikeutensa, sekä osaisi viestiä oikealle henkilölle oikeassa ajassa. Näin välttyttäisiin tiedonkulun katkoksista eli Wiion luokittelun mukaan esteistä.

Kohdeorganisaatiossa viestit voidaan joskus ymmärtää väärin johtuen niiden vähäsanaisuudesta. Varsinkin kirjallisia viestejä voidaan tulkita usein väärin, niissä on suurempi riski tulla tulkituksi väärin kuin kasvokkaisessa viestinnässä. Nimittäin kirjallisesta viestinnästä puuttuu non-verbaalinen viestintä kokonaan. Työntekijä myös toivoi saavansa enemmän informaatiota, joten viestinnässä voisi miettiä niiden avaamista enemmän, jotta työntekijä saa tarvitsemansa informaation ja väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

Tärkeänä olisi luoda organisaatioon yhtenäinen viestintä kulttuuri. Nimittäin ylempi johto näyttää esimerkkiä koko yritykseen, jolloin olisi tärkeää että johdosta esimerkiksi ilmoitettaisiin ajoissa tilaisuuksista. Viestintäkulttuurilla voisi myös koittaa minimoida viestinnän unohduksia. Yrityksessä pitäisi kiinnittää huomiota viestinnän unohduksiin ja koittaa saada ne minimoitua. Siukosaari (2002) puhuu kirjassaan yhteisökulttuurista, jossa yhteisökulttuuri määrittää yhteisön tapaan toimia. Yhteisökulttuurin luovat johtajat yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhteisökulttuuri, eli tapa toimia, on tärkeää perehdyttää uusille työntekijöille. (Siukosaari 2002, s.51-52) Kohdeorganisaatiossa voitaisiin luoda uusia tapoja toimia viestinnän kanssa, eli esimerkiksi että viestinnän on oltava täsmällistä ja mentävä oikeille henkilöille oikeaan aikaan.

Ulkomaalaisia työntekijöitä pitäisi jatkossakin huomioida ja antaa aikaa mikäli heillä tulee kysyttävää viestinnän sisällöstä. Ulkomaalaisille työntekijöille viestinnän olisi hyvä olla mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää, jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

Näiden edeltävien kehityskohteiden lisäksi kohdeorganisaatiossa voitaisiin miettiä myös Yatesin tehokasta viestintää, sekä Holtzin laadukkaan viestinnän pyramidia.

Viestinnässä työntekijöille voisi olla hyvä muodostaa strateginen suunnitelma ja sen pitäisi olla yhteensopiva yrityksen strategisen suunnitelman kanssa (Holtz 2004, s. 54-55; Yates 2006, s.78). Lisäksi olisi hyvä tehdä vuosittaista viestintäsuunnittelua ja luoda kaksisuuntaisia viestintäkanavia. Kuten Yates mainitsi, niin olisi hyödyllistä myös antaa esimiehille parempia työkaluja ja koulutusta, jonka lisäksi viestinnässä pitäisi hyväksikäyttää laajaa teknologia valikoimaa. Viestinnän tehokkuutta voisi olla hyvä myös mitata, jotta tiedetään saavutetaanko suunnitelmien mukaiset tavoitteet.

Kuten teoriaosuudessa jo käytiin läpi, niin Holtzin laadukkaan viestinnän pyramidin juuressa on logistiikka, jossa ei näyttäisi olevan kohdeorganisaatiossa ongelmia. Seuraavaksi voisi siirtyä tarkastelemaan huomion tasoa, jossa viestinnän siis täytyy saada työntekijöiden huomio. Tämä saavutetaan räätälöimällä viestintä sopimaan vastaanottajalle ja tekemällä viestinnästä houkuttelevaa, ymmärrettävää ja uskottavaa. Seuraavalla tasolla eli relevanttiuden tasolla huolehditaan että viestintä on olennaista työntekijälle ja että se liittyy siihen ympäristöön missä työntekijä työskentelee. Viimeisellä tasolla voidaan vaikuttaa henkilöstöön.

Nyt tutkimus keskittyi kohdeorganisaation operatiivisen yksikön viestintään, mutta voisi olla mielenkiintoista tutkia millaisia viestinnän haasteita olisi esimerkiksi myynnin yksikössä ja miten yksikön tyyppi vaikuttaa viestintään. Hyvä jatkotutkimuksen aihe voisi olla miten viestintätyytyväisyys vaikuttaa viestinnän ymmärrettävyyteen.

## LÄHTEET

Andersen, T.J. (2001) Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10 (2) (2001), pp. 101–119

Andersen, T.J. & Segars, A.H. (2001) The impact of IT on decision structure and firm performance: Evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management*, 39 (2) (2001), pp. 85–100

Dawn, K. 1999. Using vision to improve organizational communication. *Leadership & Organization Development Journal* 21/2 (2000) 92-101

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Tampere: Vastapaino

Goldhaber, G.. 1981. *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin & Göös

Hola, J. (2012) Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E&M Ekonomie a Management* 2012, Issue 3, pp.32-45

Holtz, S. 2004. *Corporate conversations*. New York: Amacom

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki, Inforviestintä Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M., Ollikainen, M. 2009. *Yrityksen viestintä*. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta vastapaino

Marques, J. (2010) Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management* Vol. 14 No. 1, 2010 pp. 47-58

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, R. (2000) SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34

Quinn, D., Hargie, O. (2004) Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal* 2004, Vol.9(2), p.146-158

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. *Organizational behaviour*. Harlow, England, Pearson Education

Robson P., Tourish D. (2005) Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (3) (2005), pp. 213–222

Siukosaari, A. (2002) *Yhteisöviestinnän opas*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Shannon, C. E. (1948) A mathematical theory of communication. The Bell System Technical

Verčič, T.A., Verčič, D., Sriramesh, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future. Public Relations Review June 2012, Vol.38(2), pp.223-230

Wiio, O. 1973. Viestinnän perusteet. 5. uudistettu painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino

Wiio, O. 1998. Johdatus Viestintään. 6.-8.painos. Porvoo: Weilin + Göös, WSOY

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy

Åberg, L. 1997. Viestinnän Strategiat. 2. painos. Juva: WSOY

Åberg, L. 2000. Viestinnän Johtaminen. Keuruu: Otava

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

## LIITE I

### **Esimiehen haastattelukysymykset:**

1. Kerro lyhyesti omasta taustastasi yrityksessä?
2. Millaisia viestintäkanavia teillä on käytössä? (esim. sähköposti, kasvokkaiset tapaamiset, kokoukset, puhelin, ilmoitustaulu)
3. Millainen on mielestäsi onnistunut viestintä ja kuinka tämä on mielestäsi toteutunut yrityksessänne?
4. Mitä tavoitteita viestinnässä työntekijöille(alaisille) on?
5. Mitä mieltä olet yrityksenne viestinnän kulkemisesta alaspäin?
6. Mitä mieltä olet yrityksenne viestinnän kulkemisesta ylöspäin?
7. Miten arvioisit työntekijöiden pystyvän keskustelemaan asioista suoraan kanssasi?
8. Minkälaisia haasteita viestinnässä on ilmennyt?
9. Kuinka yrityksenne viestintää voisi kehittää?
10. Mitä ajattelet sosiaalisesta mediasta yrityksen viestinnän kanavana?

### **Työntekijän haastattelukysymykset:**

1. Kerro lyhyesti omasta taustastasi yrityksessä?
2. Miten usein keskustelet esimiehen kanssa kasvokkain?
3. Kuinka pääasiallinen viestintä tapahtuu?
4. Kuinka suoraan pystyt mielestäsi keskustelemaan esimiehesi kanssa asioista?
5. Mitä mieltä olet kuunteleeko ja ymmärtääkö esimies sinua?
6. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi?
7. Minkälaisia ongelmia tai haasteita viestinnässä on ollut?
8. Miten kehittäisit yrityksenne viestintää?
9. Kuinka arvioisit viestinnän merkitystä työsi onnistumisen kannalta?
10. Mitä ajattelet sosiaalisesta mediasta yrityksen viestinnän kanavana?