



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen rooli organisaatiossa

The Role of Internal Communication and Knowledge Sharing in the Organization

6.1.2019

Tekijä: Miska Jukkola

Ohjaaja: Laura Olkkonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Miska Jukkola
Tutkielman nimi:	Sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen rooli organisaatiossa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Tutkija Laura Olkkonen
Hakusanat:	sisäinen viestintä, tiedon jakaminen, matriisiorganisaatio

Yritykset organisoituvat ryhmänä ja organisoivat omaa toimintaansa parhaaksi näkemällään tavalla. Liiketoiminnan kasvaessa, tehtävien monipuolistuessa ja kilpailun kasvaessa, omaksutaan yleensä jokin tietty rakenne ja malli, jota yritys omassa toiminnassaan noudattaa. Matriisi on tällainen tyypillinen keskisuurten- ja suurten yritysten organisaatiomalli. Tämän kandidaatintutkielman tutkimuskohteena oleva yksikkö on osa matriisina johdettua liiketoimintaa. Tutkielmassa organisoitumista tarkastellaan sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, millaisessa roolissa nämä kaksi toimintaa matriisissa ovat ja toisekseen, miten ne tukevat matriisina organisoidun yrityksen toimintaa.

Tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin. Aineistona on käytetty osallistuvan havainnoinnin aineistoa, kesällä 2018 toteutettua teemahaastattelusarjaa sekä syksyllä 2018 julkaistua henkilöstötutkimusta. Tutkimuksessa havaittiin, että matriisi asettaa organisaation jäsenten välisen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen erityisen olennaiseksi, jotta siinä ylipäätään voidaan hyödyntää niitä etuja (mm. korkea yhteistyön aste, innovatiivinen ongelmanratkaisu), jotka oletettavasti vaikuttavat yrityksen päätökseen omaksua matriisi oman toiminnan organisoitumisen malliksi.

Tulokset osoittavat, että yksikössä kohdataan useita sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen haasteita, joista kuitenkin muutamalla voidaan nähdä olevan olennainen vaikutus suurempaan joukkoon näitä tunnistettuja haasteita. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi tutkielma esittää strategian, tavoitteiden, roolien sekä vastuualueiden viestimisen sekä tiedonjaon prosessin kehittämisen.

ABSTRACT

Author: Miska Jukkola
Title: The Role of Internal Communication and Knowledge Sharing in the Organization
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Researcher Laura Olkkonen
Keywords: internal communication, knowledge sharing, matrix organization

Companies try to organize themselves as a group and organize their business in the best possible way. As business grows, with diversification of tasks and increased competition, a certain structure and model that the company pursues in its own operations is usually adopted. Matrix is such a typical model of medium and large companies. In this Bachelor's thesis, the business unit under the study is part of the matrix driven business. In the thesis, organization is examined from the point of view of internal communication and knowledge sharing. The aim of the thesis was to find out the role of these two functions in the matrix and, secondly, how these functions support activities of the company organized as a matrix.

This Bachelor's thesis is implemented through qualitative methods. The material used was observation material, theme interview series implemented in summer 2018 and personnel research published in autumn 2018. The study found that the matrix set communication and knowledge sharing in particularly relevant position, to take advantage of the benefits (e.g. high degree of co-operation, innovative problem solving), that presumably affect the company's decision to embrace the matrix as a model for organizing the operations.

Results show that the unit faces several challenges on internal communication and knowledge sharing. Though, a few can be seen the substantial impact on a large part of these identified challenges. Key development targets are set: communication of strategy, goals, roles and responsibilities, development of knowledge sharing process.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Keskeinen lähdemateriaali ja taustatiedot	1
1.2 Tutkimusasetelma ja -aineisto	3
1.3 Tavoite, rajausta ja rakenne	4
2 MATRIISI	5
2.1 Yleiset haasteet.....	6
2.2 Avoin kommunikointi ja edut	9
3. TIEDON JAKAMINEN	11
3.1 Tiedon elementit ja strateginen näkökulma	11
3.2 Tiedon ja viestinnän sidos	13
4 SISÄINEN VIESTINTÄ	14
4.1 Perinteinen VS monialainen ja integroitu	14
4.2 Ulottuvuudet ja työntekijäsitoutuneisuus.....	17
4.3 Strategisena työkaluna.....	18
4.4 Johdon viestintärooli.....	19
5. TUTKIMUSMENETELMÄ	21
5.1 Etnografia ja sisällönanalyysi	22
6. TUTKIMUSTULOKSET	24
6.1 Luokka: Tiedon jakaminen.....	24
6.2 Luokka: Sisäinen viestintä	27
6.3 Sidos matriisiin	31
7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7.1 Käytännön merkitys	37
7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	38
LÄHDELUETTELO	39

LIITTEET

Liite 1. Yksinkertainen matriisimalli.

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 VERTAILU KESKI- JA YLIMMÄN JOHDON VÄLILLÄ - MATRIISIN HAASTEET	7
TAULUKKO 2 MATRIISIN EDUT VS HAASTEET.....	10
TAULUKKO 3 TUTKIMUSTULOKSIA: NÄIN HENKILÖSTÖ KOKEE VIESTINNÄN	20
TAULUKKO 4 TEEMAHAASTATTELUT	22
TAULUKKO 5 AINEISTON LUOKITTELU JA KOODAUS: TIEDON JAKAMINEN	25
TAULUKKO 6 AINEISTON LUOKITTELU JA KOODAUS: SISÄINEN VIESTINTÄ	27
TAULUKKO 7 KESKEISET RATKAISUEHDOTUKSET (YKSIKÖ Y)	37

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 TUTKIMUSRAJAUS JA TAVOITE	4
KUVIO 2 ORGANISAATION ALAVERKOSTOT	12
KUVIO 3 INTEGROITU SISÄINEN VIESTINTÄ	15
KUVIO 4 SISÄISEN VIESTINNÄN JA TYÖNTEKIJÄSITOUTUNEISUUDEN ULOTTUVUUDET	18
KUVIO 5 SISÄINEN VIESTINTÄ STRATEGISENA TYÖKALUNA	19
KUVIO 6 KANDITUTKIELMAN TUTKIMUSPOLKU JA MENETELMÄT	23
KUVIO 7 AINEISTON SIDOS MATRIISIIN	31
KUVIO 8 TOIMINNAN KEHITYS; JUURISYYT, TAVOITTEET JA JATKOTUTKIMUS	35
KUVIO 9 KEHITYKSEEN VALIKOIDUT ALAVERKOSTOT	36

1. JOHDANTO

Meillä on apunamme työvälineet joiden liikutettavuus, suorituskyky ja monipuolisuus eivät koskaan ole olleet yhtä korkealla tasolla. Nopean tekniikan kehityksen myötä voimme olla melkein missä vain ja samalla olla yhteydessä miltei kehen tahansa, jos välistämme löytyy oikea linkki, laite ja sovellus. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11) Tänä päivänä erilaisten viestintää ja tiedon jakamista tukevien työkalujen löytäminen yrityksille ei ole enää samalla tavalla haaste. Se onko yritys ottanut näitä käyttöön tai millä tavalla se niitä osaa hyödyntää, on tietysti aivan oma puheenaiheensa. (Ruck & Welch 2011, 297) Tästä huolimatta moni tuntee kuitenkin eksyvän nimenomaan yksinkertaistakin kommunikaatiota ja tiedon jakamista harjoittaessaan.

Selitys voi löytyä henkilöiden yksilöllisistä kyvyistä kommunikoida ja olla viestijä, toimia osana suurempaa ryhmää tai taito käyttää näitä viestintätyökaluja. Toisaalta voisiko syynä olla kommunikaation kohde, sisältö, tieto joka halutaan viestiä. Yrityksen menestyminen, tai päinvastoin epäonnistuminen suorittamassaan tehtävässä, on huomattu riippuvan hyvin pitkälti sen kyvyssä tunnistaa mitä tieto on, mitä tietoa yritys tarvitsee ja kuinka sitä tulisi käyttää (Davenport & Prusak 2000, 1). Tämän puolestaan haasteelliseksi tekee tiedon valtava ja jatkuvasti kasvava määrä (Huotari et al. 2005, 10). Tässä tutkielmassa halutaan selvittää mitä yrityksen sisäisellä viestinnällä ja tiedon jakamisella todella tarkoitetaan ja millaisia vaikutuksia näillä on organisaation toimintaan. Tutkielma tehdään yritysyhteistyössä suuren suomalaisen logistiikka-alan yrityksen kanssa. Tutkimuskohde on rajattu konsernin sijaan yksikköön, joka on osa matriisina johdettua liiketoimintoa. Matriisia tarkastellaan organisoitumisen mallina ja sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen roolia siinä arvioidaan. Tutkielman tavoitteena on analysoida yksikössä havaittuja viestinnän ja tiedon jakamisen haasteita, osoittaa ratkaisuehdotus sekä pohtia, kuinka toimintaa voitaisiin mahdollisesti kehittää.

1.1 Keskeinen lähdemateriaali ja taustatiedot

Paikalliset yritykset, joiden liiketoiminta perustuu täysin yhteen maahan, ovat jäämässä historiaan. Tällaisille yrityksille on ollut normaalia ja perusteltavaa organisoitua vertikaalisesti. Maailma ympärillämme kuitenkin muuttuu, jolloin myös yritykset muuttuvat. Työ muuttuu yhä horisontaalisemmaksi, jota ohjaa monimutkaistuvat ja kansainvälistyvät tehtävät, jonka teknologia puolestaan mahdollistaa (Hall 2013, 4).

Monet yritykset ovat omaksuneet horisontaalisen organisoitumisen muodon, kuten matriisin, kun markkinat ja kilpailuasetelmat ovat ajaneet ne ahtaalle (Campbell & Goold 2003, 427). Toimitusketju on hyvä esimerkki toiminnosta, jossa maantieteelliset rajat enää harvoin määrittelevät sen toimintaa. Sen sijaan kumppanuus haetaan sieltä mistä omalle liiketoiminnalle sopivin kulloinkin löytyy ja jotta parhaista kumppaneista (mm. hinta, palvelu) hyötyisi koko yritys, on hankinta- ja ostotoimet järkevintä organisoida niin, että siihen erikoistunut yksikkö ottaa vastatakseen kaikki tai suuren osan yrityksen hankinnoista. (Hall 2013, 4) Jos yritys hakee vastaavia hyötyjä myös sen muiden toimintojen osalta, omaksuu yritys poikkitoiminnallisen organisoitumisen muodon, jollaista tässä tutkielmassa käsiteltävä matriisi edustaa.

Matriisin eri muotoja ja sen historiaa ei tutkielmassa käsitellä laajasti vaan sen perus toimintalogiikka käydään läpi lyhyesti, jotta ymmärretään konteksti jossa nämä ilmiöt syntyvät (Davis ja Lawrence 1978; Egelhoff ja Wolf 2017). Matriisi organisoitumisen mallina on paljon käytetty, mutta siihen yhdistetään useita toiminnallisia haasteita, joihin sen ohjauksessa on syytä kiinnittää huomiota. Aiempi tutkimus on viitannut esimerkiksi epäselviin rooleihin ja vastuunjakoon, tavoitteiden epätasapainoon sekä tiedon ja/tai resurssien siiloutumiseen. (Pakarinen & Virtanen 2016; D'Annunzio & Sy 2005; Ford & Randolph 1992) Moni näistä kytkeytyy suoraan tai epäsuorasti yrityksen kommunikaatioon tai tiedonkulkuun liittyviin toimiin. Vaikka tutkimusaineisto keskittyy haasteisiin, tarkastellaan aiemman tutkimuksen tavoin samassa yhteydessä myös matriisin tuomia etuja, jotta näitä voidaan verrata aineistoon ja voidaan pohtia mihin matriisiorganisaatiossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota viestinnän näkökulmasta.

Matriisin ominaispiirteiden tunnistamisen jälkeen tutkielman keskittyy tiedon jakamisen ja sisäisen viestinnän tarkasteluun. Tieto määritellään tiedon arvoketjun määritelmää käyttäen (Davenport & Prusak 2000; Huotari et al. 2005), jonka jälkeen keskitytään tiedon jakamisen prosessiin (Argote & Ingram 2000), tavoitteena hahmottaa ne kohdat joihin tiedon jakamisessa pitäisi kiinnittää matriisin ohjauksessa huomiota. Aiempi tutkimus osoittaa sekä tiedon jakamisen, että sisäisen viestinnän olevan merkittävässä roolissa yritysten kilpailukyvyn kannalta (Kalla 2005; Grant 1996). Sisäistä viestintää tarkastellaan integroituna mallina (Kalla 2005), joka huomioi viestinnän monipuolisen tarpeen. Lisäksi esitetään muun muassa sen eri ulottuvuuksia (Vercic & Vokic 2017) sekä johdon strateginen lähestymistapa viestintään (Jackson & Welch 2007).

1.2 Tutkimusasetelma ja -aineisto

Tutkimus tehdään laadullisena, etnografista tiedonhankinnan strategiaa käyttäen. Aineisto koostuu kolmesta osasta: havainnointi aineisto, teemahaastattelut ja henkilöstötutkimus. Haastattelut on toteutettu ennen tutkimuksen aloittamista, joten ne yhdessä henkilöstötutkimuksen kanssa luokitellaan tutkielman sekundääriaineistoksi. Primääriaineistona tutkimus hyödyntää osallistuvan havainnoinnin aineistoa.

Haastattelut on toteutettu kesällä 2018 kandiditutkielman tutkimuskohteena olevassa yksikössä ja haastattelija on tutkielman kirjoittaja. Haastattelut on suoritettu ryhmissä, jotka on jaettu kahteen kategoriaan, yksikön sisäisiin toimintoihin ja yksikön keskeisiin sidosryhmiin. Sidosryhmähaastattelut jäävät tutkimusrajan ulkopuolelle. Näin aineisto sisältää kuusi ryhmää, joista jokainen edustaa yksikön eri toimintoa. Haastatteluryhmän koko on vaihdellut kahdesta viiteen henkilöä. Jokaista ryhmää on edustanut toiminnon vastuuhenkilö (päällikkö tms.) sekä yksi tai useampi toimihenkilö. Haastatteluiden teema on viestintätarpeet, jossa on selvitetty tutkimuskohteena olevan yksikön sisäiseen viestintään ja tiedon jakamiseen liittyviä tarpeita. Haastatteluaineisto on kerätty osana nykytilaselvitystä. Haastatteluissa on käytetty ennalta määriteltyjä kysymyksiä, jonka lisäksi haastattelija on esittänyt ryhmille teemaan liittyen vapaita kysymyksiä. Haastatteluja ei ole äänitetty, vaan haastattelija on kirjannut vastaukset kirjallisesti tekstitiedostoon. Tutkielmassa voidaan analysoida haastatteluissa kirjattuja vastauksia ennalta määriteltyihin sekä muihin esitettyihin kysymyksiin, muistiinpanoja keskustelusta ja haastattelutilanteesta sekä näistä jalostettua esitysmateriaalia.

Tutkielman kirjoittaja on ollut osa tutkittavaa yksikköä ja työympäristöä noin puolen vuoden ajan. Tässä tutkimuksessa havainnointi on olennainen osa ilmiön kuvaamista. Havainnointi soveltuu hyvin esimerkiksi työtehtävien ja näihin liittyvien prosessien kuvaamiseen, koska ne sisältävät kokemuksia ja oppimista pitkältä ajanjaksolta sekä mahdollisesti niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka voi olla mahdotonta muilla keinoin tavoittaa (Kananen 2014, 79). Havainnointia on tapahtunut esimerkiksi virallisissa ja epämuodollisissa keskusteluissa, kasvotusten että sähköisesti (mm. sähköposti, Skype). Ensimmäisiä kirjauksia näistä on kesältä 2018, mutta järjestelmällisesti havaintoja on kirjattu tutkimusprosessin aikana.

1.3 Tavoite, rajaus ja rakenne

Tutkielman tavoitteena on kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta hyödyntäen, analysoida tutkimuskohteena olevassa yksikössä havaittuja viestintään ja tiedon jakamiseen liittyviä haasteita. Viestinnästä ja tiedon jakamisesta sekä näiden roolista matriisissa (organisoitumisen mallina) halutaan muodostaa käsitys liiketoimintaan vaikuttavina tekijöinä. Tutkielma pohtii nykytilanteessa tehtyjen havaintojen sekä teorian pohjalta, miten toimintaa voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tutkielman päätutkimuskysymys on: *Miten sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen tukevat matriisiorganisaatiota?* Apuna käytetään kolmea alatutkimuskysymystä:

- Millainen tarve viestinnälle ja tiedonjaolle syntyy matriisin haasteet huomioiden?
- Millainen tiedon jakamisen prosessi tukee matriisissa havaittuja haasteita?
- Miten sisäinen viestintä tulee ottaa organisaation toiminnassa huomioon?

Tutkielmalle on tehty seuraavat rajaukset (Kuvio 1): 1) Teoriaviitekehys muodostetaan nojaten viestintää, tiedon jakamista ja matriisia käsittelevän kirjallisuuden sekä aiemman tutkimuksen muodostamiin teoriallemalleihin. 2) Yritysyhteistyössä tehtävälle tutkielmalle on osoitettu tutkimuskohteeksi koko konsernin sijaan osaston X alaisuudessa toimiva toimintayksikkö Y. Edellä mainitut rajaukset tehdään ottaen huomioon tutkielman laajuus ja siihen käytettävissä olevat resurssit. Rajauksen oletetaan myös palvelevan parhaiten yksikköä Y, jota koskien tutkielma toteutetaan.



Kuvio 1 Tutkimusrajaus ja tavoite

Tutkielma rakentuu seitsemästä kappaleesta. Johdantoa seuraa teoriaviitekehys. Jokaisessa teoriakappaleessa (2-4) noudatetaan samaa muotoa, joka aloitetaan käsitteen määrittelyllä, jonka jälkeen viitekehys syventyy rajauksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti matriisiin, sisäiseen viestintään sekä tiedon jakamiseen. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkielman metodologia. Kuudennessa kappaleessa käsitellään tutkimustulokset. Viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkielmassa saavutettuja tuloksia ja esitetään johtopäätökset.

2 MATRIISI

Matriisi (matrix) voidaan määritellä esimerkiksi näin: ”Organisaatorakenne, jossa kahta tai useampaa komentoa, vastuuta tai viestiä voidaan käyttää saman henkilön (yksilö) kautta” (suom.) (Oxford Dictionaries 2018). Toisin sanoen, matriisin tunnistettava piirre on, että osa johtajista raportoi useammalle henkilölle, jolloin yritykseen muodostuu niin kutsuttu kaksoiskomentoketju (Davis & Lawrence 1978, 134). Henkilöstä tai yrityksestä riippuen matriisista puhuttaessa saatetaan käyttää myös muita termejä, välillä kuvaamaan organisaatorakennetta paremmin, toisinaan vain erheellisesti sekoitetaan lähikäsitteitä keskenään. Kirjallisuudessa matriisiorganisaatiosta puhutaan usein esimerkiksi muiden poikkitoiminnallisten mallien kuten projektijohtamisen kanssa samassa yhteydessä, koska näissä yhdistetään samalla tavalla ihmisiä eri toiminnoista suorittamaan yhdessä määrättyä tehtävää, vaihdellen väliaikaisista järjestelyistä pysyvään (Ford & Randolph 1992, 269).

Matriisi on siis organisoitumisen malli, jossa on päällekkäin vähintään kaksi peruselementtiä. Riippuen esimerkiksi yrityksen koosta ja kansainvälisyydestä, matriisi voi olla rakennettu monelle eri tasolle. (Egelhoff & Wolf 2017, 24) Yksinkertainen matriisimalli voidaan kuvata kolmella elementillä, jossa toiminnalliset yksiköt (mm. viestintä, markkinointi) tuottavat yrityksen sisäisiä palveluja, joita kaikki organisaation eri tuoteyksiköt käyttävät. Sekä toimintayksiköiden johtajat, että tuotepäälliköt raportoivat ylimmälle johdolle (Liite 1). (Davis & Lawrence 1978, 134)

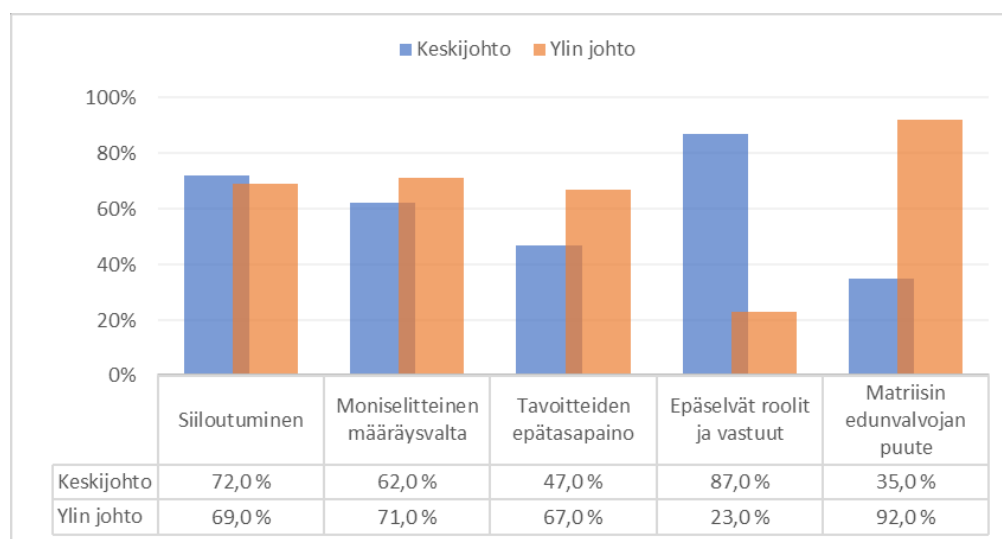
Matriisi on kuitenkin loppujen lopuksi vaikea määritellä täysin yksiselitteisesti ja pysyvästi, sillä se vaihtelee pitkälti sen mukaan, miten yritys sen itse määrittelee tai mitä asiaa matriisia koskeva tutkimus käsittelee. Tähän vaikuttaa myös se, että matriisi on tänä päivänä käytössä niin laajasti eri toimialoilla eikä sen käyttö esimerkiksi suoraan tarkoita, että yritys toimisi kansainvälisellä kentällä. (Ford & Randolph 1992, 268-269) Niin suuret kuin pienetkin yritykset ovat toiminnoiltaan tänä päivänä hyvin moniulotteisia, jolloin niiden on luontaista omaksua matriisille tyypillinen rakenne (Galbraith 2013, 6).

2.1 Yleiset haasteet

Yrityksillä on ollut tapana organisoitua matriisiksi erityisesti tilanteissa, joissa sen on samanaikaisesti pystyttävä käsittelemään kahta eri sektoria, epävarmuustekijät tuottavat tietojenkäsittelylle erityisen suuren tarpeen tai se taloudellisten paineiden alaisena muokkaa henkilöstöresurssejaan ja uudelleenorganisoituu. Huomion tehneet tutkijat kuvaavat matriisin tarjoamaa hyötyä yrityksille näin: ”Matriisirakenteet voivat tarjota sekä joustavuutta että tasapainoa, mutta tekee sen monimutkaisuuden hinnalla.” (Davis & Lawrence 1978, 134). Pakarinen ja Virtanen (2016, 232-233) toteavat kirjallisuuskatsauksessa, että hankaloituneen toimintaympäristön on usein havaittu juontuvan matriisista. Malli koetaan hankalana sekä hallita että johtaa. Heikkouksina tunnistetaan: epäselvät roolit, vastuut ja/tai johtajuus, tavoitteiden epätasapaino (visio), koordinaation puute (prosessit), henkilöiden ja/tai informaation siiloutuminen, päätöksenteon hitaus (byrokratia) sekä epävarmuuden ja konfliktien lisääntyminen.

D’Annunzio ja Sy (2005) tunnistavat matriisissa viisi haastetta ja tarkastelevat yritysten keskijohdon ja ylimmän johdon näkemystä näihin liittyen. Nämä viisi haastetta sekä erot prosentteina kuvataan alla (Taulukko 1). Tavoitteiden epätasapaino, moniselitteinen määräysvalta ja siiloutuminen koetaan ylimmän johdon osalta hyvin tasaisesti merkittävänä haasteina (67-71%). Keskijohdon näkemys on hajaantuneempi (47-72%), mutta siitä huolimatta kaikki näistä koetaan melko tai todella merkittävänä. Siiloutumisen osalta johdon näkemykset ovat yhteneväisimmät, josta voidaan päätellä, että tiedon ja informaation siiloutuminen koetaan yleisesti yrityksissä oleellisimpana matriisiin liittyvänä rakenteellisena haasteena. Siiloutumisen takana on ilmiö, jossa matriisissa toimivat yksiköt alkavat toimia itsenäisesti esimerkiksi tiedon panttaamisen, luottamuspuolan tai puutteellisen viestinnän myötä. Matriisiorganisaationa operoivan yrityksen onkin erityisen tärkeä kiinnittää huomiota henkilöstön mahdollisuuteen kehittää ihmissuhdetaitoja, oppia kommunikoimaan ja verkostoitua, sillä toimiva yhteistyö on korkean suorituskyvyn edellytys.

Taulukko 1 Vertailu keski- ja ylimmän johdon välillä - matriisin haasteet (mukaeltu D'Annunzio & Sy 2005, 42)



Tavoitteiden epätasapainoisuus on matriisille melko tavanomaista. Näkemuserot ja painotukset voivat vaihdella hyvinkin paljon osastoittain tai yksittäisten henkilöiden välillä. (Pakarinen & Virtanen 2016, 234) Näkemuseroja voidaan joutua puimaan etenkin sen välillä mitä eri matriisin osien edustajat preferoivat, korostetaanko tavoitteissa esimerkiksi teknisiä seikkoja vai suorituskyykyä. Toisaalta, jos vastuun ja määräysvallan rajat on määritelty matriisissa huonosti tai ne ajan myötä hämärtyvät, voi se aiheuttaa konflikteja jolloin tavoitteet saatetaan viestiä ja esittää eri tavalla. (Ford & Randolph 1992, 275-276) Myös moniselitteisestä määräysvallasta, tästä syntyvistä konflikteista ja autonomian heikkenemisestä puhutaan lähes järjestelmällisesti tutkimuksissa, jotka huomioivat matriisin heikkouksia (Pakarinen & Virtanen 2016, 235; Clement 2013, 8; Ford & Randolph 1992, 277-278). D'Annunzio ja Sy (2005, 45) havaitsevat tutkimuksessa yhteyden kulttuurin ja määräysvallan välillä. Yhteistyöhön pyrkivässä yrityskulttuurissa pyritään ongelmanratkaisuun, kun taas poliittisen kulttuurin vallitessa työntekijät vaalivat statusta ja henkilökohtaista valtaa.

Selkeitä eroja organisaatiotasojen välillä D'Annunzio ja Sy (2005, 43-44) havaitsevat kahden tutkimuksessa havaitun haasteen kohdalla. Selvästi suurimpana matriisiin liittyvänä ongelmana keskijohto (87%) peräänkuuluttaa epäselvien roolien ja vastuiden puolesta. Ylintä johtoa edustavista henkilöistä vain 23% liputtaa tätä olennaisena haasteena. Syiksi nimetään muun muassa selkeiden roolikuvausten ja suuntaviivojen puute eri tehtäville ja näiden vastualueille sekä tästä aiheutunut jännite työntekijöiden välillä. Myös tieto siitä, keneltä organisaatiossa saa omaan työhön liittyviä tietoja

koettiin puutteelliseksi. Muuttuvalla liiketoimintaympäristöllä on tähän usein vaikutus, kun organisaatioiden sisäiset roolit ja vastuut eivät pysy jatkuvan sopeuttamisen mukana. Ylin johto saattaa olettaa, että organisaatio on tarpeeksi aloitteellinen ja mukautuva, vaikka päinvastoin se odottaa johdon toimivan korostetun selkeästi muutostilanteissa. Galbraith (2013, 6) toteaaakin, että suurimmissa osin rakenne ja strategia matriisille osataan kyllä rakentaa, mutta sen toimintaa ohjaavia tekijöitä, kuten viestintää ja liiketoimintaprosesseja, ei hallita.

Puolestaan täysin päinvastoin D'Annunzion ja Syn (2005, 45-46) tutkimuksessa 92%:a ylimmästä johdosta kokee kriittisenä matriisin suorituskykyä haittaavana tekijänä sen, ettei sillä ole matriisin edunvalvojaa (matrix guardian). Keskijohdosta vain 35% on tätä mieltä. Toimiakseen funktionaalisesti, tai käytännönläheisesti ilmaistuna tehokkaasti, on matriisiorganisaatiota siis tarkasteltava laajemmin kuin pelkkänä rakenteena, sitä on pystyttävä arvioimaan (Davis et al. 1978, 134). Matriisin edunvalvojan tehtävänä on varmistaa organisaation suorituskyky, esimerkiksi prosessimonitoroinnin avulla, jossa identifioidaan tehokkuutta heikentäviä tekijöitä, joita työntekijät usein ovat haluttomia paljastamaan. Matriisin edunvalvojalla on toimiakseen oltava ylimmän johdon tuki ja valtuutus tehdä sitä koskevia toimia. Ilman toimivaa mekanismia arvioida ja hallita matriisia, on johdonkaan vaikea saada tietoa yritystä koskevista todellisista ongelmista ja näiden vaikutuksista liiketoimintaan. (D'Annunzio & Sy 2005, 45) Onnistuakseen on toiminnalla oltava sen kohteena olevien henkilöiden tuki, johon pyritään arvioinnin oikeudenmukaisuudella sekä objektiivisuudella (Appelbaum, Cyr & Nadeau 2009, 13).

Ford ja Randolph (1992, 275-278) tarkastelevat kirjallisuuskatsauksessa varhaisemman matriisitutkimuksen löydöksiä siihen liitetystä haittapuolista. Näihin lukeutuvat muun muassa: monitulkintaisuus resursseista tai maksuista, konfliktit toimintojohtajien ja projektipäälliköiden välillä, epävarmuus ja vähentynyt autonomia, nousevat kustannukset lisääntyvän henkilöstön ja tapaamisten sekä pitkittyvän päätöksenteon ja tiedonkulun myötä. Edellä mainituista suuri osa kytkeytyy osittain tai kokonaan henkilöihin. Galbraith (2013, 6) painottaa, että matriisiin täytyy saada oikeat henkilöt avainpaikoille. Usein matriisissa hyödynnetäänkin rotaatiota, jossa henkilöt vaihtavat tehtäviä tai yksikköä matriisin sisällä, jolloin he pystyvät hyödyntämään työssään kumuloitunutta tietoa sen eri osista, toimintamalleista sekä verkostoista.

2.2 Avoin kommunikointi ja edut

Vaikka matriisiin kytkeytyy useita haasteita, voi se oikein ohjattuna tuottaa yritykselle hyötyä mitä muilla organisoitumisen malleilla on haastavaa saavuttaa. Pakarinen ja Virtanen (2016, 234) tutkivat matriisia monimutkaisen julkisen organisaation kontekstissa, jossa aiempi tutkimus on havainnut sen tarjoavan muita malleja paremman kokonaisuuden hallinnan, lisäävän näiden suorituskykyä tuottaa palveluja sekä sopivan paremmin raportointi- ja ohjausjärjestelmiin. Poikkitoiminnallisiin malleihin, kuten matriisiin, on liitetty myös kommunikaatioon liittyviä etuja. Näihin viittaavat Ford ja Randolph (1992, 273) omassa tutkimuksessaan. Näiden on huomattu tarjoavan perinteisiä hierarkkisia malleja paremman mahdollisuuden kommunikoida organisaation läpi. Matriisissa johtajat oletettavasti myös pyrkivät ylläpitämään tiiviimpää kommunikointisuhdetta vähintään niiden ryhmien kanssa, joiden tukea se tarvitsee eri projekteissa.

Myös D'Annunzio ja Sy (2005, 40-41) esittävät tutkimuksessa matriisissa havaittuja vahvuuksia. Näihin lukeutuvat: toimintojen tuottamat mittakaavaedut pienestä koosta ja tehtäväorientoituneisuudesta huolimatta, useampien liiketoiminnallisten tavoitteiden seuraaminen (edellytyksenä yhteisesti hyväksytyt tavoitteet), innovatiivisuus, keskittymisen lisääntyminen jaetun vastuun ja päätöksenteon myötä, nopea resurssien allokointi, horisontaalisen kommunikoinnin mahdollisuus ja henkilökohtaisten viestintätaitojen paraneminen (edellytyksenä johdon tuki ja toimintojen välinen yhteistyö). Ford ja Randolph (1992, 273-275) sekä Pakarinen ja Virtanen (2016, 234) tekevät kirjallisuuskatsauksissa samansuuntaisia havaintoja. Rakenteellinen joustavuus, kyky käsitellä kasvavaa tiedon määrää, innovatiivisuus sekä kommunikointiin liittyvät edut osoittautuvat kirjallisuudessa matriisin vahvuuksiksi. Edellä matriisiin yhdistetyt edut ja kappaleessa 2.1 läpikäydyt haasteet esitetään summaavasti alla (Taulukko 2).

Taulukko 2 Matriisin edut VS haasteet

Aiemman tutkimuksen tekemiä havaintoja matriisina johdetun organisaation eduista ja haasteista

EDUT	HAASTEET
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mahdollisuus kommunikoida organisaation läpi horisontaalisesti 2. Tavoitteiden seuraaminen laaja-alaisesti 3. Keskittymisen lisääntyminen vastuun ja päätöksenteon jaon myötä 4. Innovatiivinen ongelmanratkaisu 5. Henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittyminen 6. Nopea resurssien allokointi 7. Toimintojen mittakaavaedut 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Epäselvät roolit ja vastuut ja/tai johtajuus 2. Tavoitteiden epätasapaino 3. Moniselitteinen määräysvalta 4. Siiloutuminen 5. Epävarmuuden ja konfliktien lisääntyminen 6. Byrokratian lisääntyminen 7. Matriisin edunvalvojan puute

Matriisirakenne organisoitumisen mallina on alun perin alkanut kehittyä 1950-luvulla avaruusteollisuudessa, jossa perinteinen organisaatorakenne ei enää pystynyt mukautumaan usean päällekkäisen projektin johtamiseen (Egelhoff & Wolf 2017, 27). Puolivuosisataa myöhemmin maailma on hyvin erilainen paikka ja matriisi on omaksuttu lukuisilla muillakin aloilla, vastaamaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön ja työkuvaan. Matriisin komentorakenne mahdollistaa monen eri toiminnon käsittelyn samanaikaisesti. (D'Annunzio & Sy 2005, 40) Tässä luvussa on käyty läpi millaisia hyötyjä yritys voi matriisin omaksumalla saavuttaa. Siihen voi kuitenkin helposti myös kompastua, jos matriisin ohjaamiseen ja kehittämiseen ei kiinnitetä huomiota. Erityisen oleelliseksi matriisi asettaakin yrityksen tiedon jakamiseen ja viestintään liittyvät toimet. Tästä syystä tutkielma keskittyy seuraavaksi tarkastelemaan näitä kahta toimintoa.

3. TIEDON JAKAMINEN

Yritysten kyvykkyydet nojaavat pitkälti sen varaan, miten ne ovat järjestäytyneet. Toisin sanoen, millaisen rakenteen yrityksen jäsenet ja sen toiminnon muodostavat, miten näitä koordinoidaan ja kuinka nämä yrityksessä kommunikoidaan. (Kogut & Zander 1995, 76) Matriisi on yksi tapa rakentaa toimintaa, eli organisoida yritykseen kuuluvat jäsenet ja toiminnot. Tämän lisäksi valittu organisaatiomalli määrittelee pitkälti, miten toimintaa yrityksessä koordinoidaan, esimerkiksi kuka mistäkin osa-alueesta vastaa tai mitkä yksiköt tekevät keskenään yhteistyötä. Organisaation jäsenten tai ryhmien välistä kommunikointia se ei kuitenkaan samalla tavalla määrittele (pl. vertikaalinen/hierarkkinen). Esimerkiksi matriisissa yrityksen kyvyllä jakaa tietoa ja kommunikoida on kuitenkin olennainen vaikutus sen toimivuuteen kokonaisuutena.

Yrityksiä voidaan kuvata sosiaalisiksi yhteisöiksi, jotka käyttävät luomiaan rakenteita edistääkseen uuden tiedon ja kykyjen jakamista (Kogut & Zander 1995, 76). Yritysten suorituskyvyn kannalta oleellinen tiedon jakaminen on teoriassa hyvin yksinkertainen prosessi, jossa toisen jäsenen tai ryhmän (yksikkö, osasto tms.) tiedon jakaminen mahdollistaa yksittäisen jäsenen tai ryhmän omaksua ja oppia uutta liittyen johonkin yrityksen toimintaan (Argote & Ingram 2000, 150-151). Tämä voi tapahtua niin muodollisessa tilaisuudessa kuin epämuodollisen sosiaalisen kanssakäymisen sattumuksena (Kalla 2005, 310). Kyvyllä toteuttaa tiedon jakamista oman organisaation sisällä on havaittu olevan vahva positiivinen yhteys sen suorituskykyyn (Argote & Ingram 2000, 150-151) sekä motivaatioon (Kalla 2005, 310). Tieto on siis perustavanlaatuisen tekijä yritykselle, mahdollistaen sen ydinosaamisen kehittämisen ja näin pysymisen kilpailukykyisenä (Blome, Eckstein & Schoenherr 2013, 309).

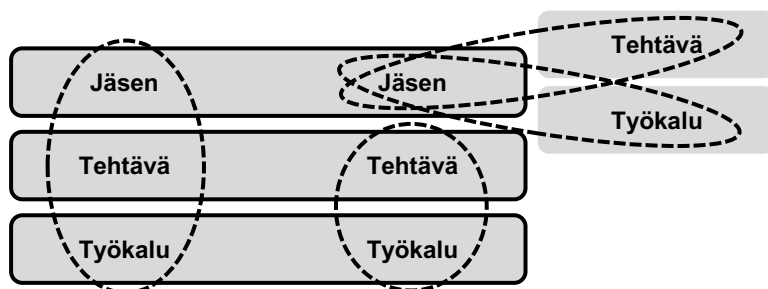
3.1 Tiedon elementit ja strateginen näkökulma

Arvioidaksemme tiedon jakamista on ensin ymmärrettävä mistä tieto rakentuu. Davenport ja Prusak (2000, 1-6) puhuvat tiedosta, datasta ja informaatiosta. Data tarkoittaa joukkoa erillisiä objektiivisia faktoja jostain tietystä tapahtumasta, esimerkiksi kauppastoksista. Yritykset ovat kiinnostuneita keräämään dataa, sillä sen avulla voidaan hahmottaa asiayhteyksiä ja muodostaa tapahtumalle jokin merkitys. Toisin sanoen, datasta syntyy viesti (informaatio), jonka henkilö voi kirjallisesti tai suullisesti lähettää toiselle henkilölle. Lopulta informaation erottaa datasta vastaanottanut henkilö

sen perusteella, oliko viesti hyödyllinen tai muuttiko se jollain tavalla hänen käsitystään asiasta. Data muuttuu siis informaatioksi, josta lopulta syntyy tietoa, joka on yhdistelmä kokemuksia, arvoja ja käsityksiä, jotka tarjoavat rakenteen uusien kokemusten ja informaation arvioinnille.

Grant (1996, 111-112) näkee yrityksen kilpailukyvyn kasvattamiseen yhteydessä olevan tiedon jakamisen nimenomaan sisäisenä. Tiedon arvo kasvaa yrityksessä sen mukaan minkälainen kapasiteetti sillä on kerätä ja yhdistää sitä tietoa, jota sen henkilöillä ja ryhmillä on. Pystyäkseen jakamaan tietoa yrityksen on siis hahmotettava mistä sen tieto muodostuu ja millainen prosessi tiedon jakaminen on. Argote ja Ingram (2000, 153) esittävät tutkimuksessaan mallin, joka perustuu organisaatioissa tietoa sisältäviin elementteihin ja siihen, miten tieto näiden välillä jaetaan. Näitä elementtejä tarkastelemalla voimme tunnistaa organisaatiolle tyypillisen tiedonjaon prosessin.

Prosessi muodostuu kolmesta peruselementistä, jotka ovat organisaation jäsenet, tehtävät ja työkalut. Malli yhdistää elementit seitsemään alaverkostoon, jolla jokaisella on oma tehtävänsä tiedonjaossa. Organisaation sosiaalinen verkosto muodostuu jäsenten välisestä kanssakäymisestä sekä kommunikoimisesta keskenään (jäsen-jäsen). Tehtävällä tarkoitetaan tässä organisaation tavoitteita, joihin kytkeytyvä tehtävien ja rutiinien sarja muodostaa oman alaverkoston (tehtävä-tehtävä). Yhä enenevässä määrin yrityksissä keskeisessä roolissa olevat tekniset järjestelmät ja ohjelmistot (Huotari et al. 2005, 11) muodostavat kolmannen alaverkoston (työkalu-työkalu). Tällä tarkoitetaan sitä, että eri järjestelmissä olevan tiedon pitäisi pystyä kommunikoimaan keskenään. (Argote & Prusak 2000, 153). Argoten ja Prusakin malli esitetään summaavasti alla (Kuvio 2). Edellä kuvailut kolme ensimmäistä alaverkostoa esitetään tässä yhtenäisellä mustalla viivalla.



Kuvio 2 Organisaation alaverkostot

Peruselementtien muodostamien verkostojen lisäksi organisaation täytyy tarjota tietoa siitä, mitä tehtävää sen eri jäsenet suorittavat (jäsen-tehtävä) ja mihin järjestelmiin nämä kuuluvat (jäsen-työkalu). Jälkimmäistä tukee tieto siitä, mitä tehtäviä yrityksen käytössä olevat järjestelmät tukevat (tehtävä-työkalu). Lopulta muodostuu tietoa siitä, ketkä organisaatiossa suorittavat mitkäkin tehtävät ja mitä välineitä he näistä suoriutuakseen tarvitsevat (jäsen-tehtävä-työkalu). (Argote & Prusak 2000, 153) Näitä neljää alaverkostoa puolestaan havainnollisesta mustin katkoviivoin (Kuvio 2).

3.2 Tiedon ja viestinnän sidos

Kalla (2005, 310) toteaa tutkimuksessa, että yritys voi hyötyä tiedon jakamisesta vain omaksumalla yhtenäisen näkemyksen yrityksen sisäisestä viestinnästä. Argoten ja Prusakin (2000) malli esittää missä elementeissä organisaatioissa sijaitsee tietoa ja kuinka näiden tulisi kohdata, jotta tiedosta syntyisi yritykselle kilpailuetua. Tämäkään tieto ei kuitenkaan liiku näistä elementeistä ilman kommunikointia, osallistamalla organisaation jäseniä ja ymmärtämällä mitä sisäisellä viestinnällä todella tavoitellaan (Kalla 2005, 311).

Tässä vaiheessa tutkittavasta ilmiöstä hahmotetaan sen rakenne sekä rakenteelle tyypillisiä ominaispiirteitä. Sen lisäksi ymmärretään mitä tieto on ja millä tavalla se luo yritykselle kilpailukykyä. Luvun tarkoituksena on tarjota yritykselle (tässä yksikkö) tapa hahmottaa mihin rakenteisiin tietoa yrityksissä sitoutuu ja miten tiedon pitäisi näiden rakenteiden välillä liikkua. Seuraavaksi tutkielmassa siirrytään sisäisen viestinnän konseptiin, jotta ymmärrämme mitkä sen ulottuvuudet organisaatiossa ovat ja miten sen toteutumista ja johtamista voidaan tarkastella.

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Yritysviestinnästä alettiin puhua 1970-luvulla. Ennen tätä viestintää yrityksen ja sen sidosryhmien (kts. alaluku 4.1) välillä oli kutsuttu käytännönläheisesti tiedottamiseksi tai suhdetoiminnaksi, joka tulee englanninkielisestä termistä 'public relations' (lyh. PR). Sanasta 'public' (suom. julkinen) voidaan päätellä, että kommunikointi tapahtui ensisijaisesti yrityksestä ulospäin ja tiedottaminen tehtiin julkisia kanavia pitkin. Niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien alkaessa vaatia yrityksestä enemmän tietoa, alettiin puhua yritysviestinnästä, jonka alle on sittemmin muodostunut joukko erikoistuneita tieteenlajeja kuten sisäinen viestintä. Toisin sanoen, yritysviestintä on kattoterminä hallinnolliselle toiminnolle, jossa yritys pyrkii tehokkaasti määrittelemällään tavalla koordinoimaan sitä koskevaa ulkoista ja sisäistä viestiä. (Cornelissen 2008, 4-5) Sittemmin sisäinen viestintä on alkanut nousta yhdeksi yritysviestinnän nopeimmin kasvavista tieteenalalajeista. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa globalisaatio sekä taloudellisten kriisien myötä tapahtuneiden yritysfuusioiden ja ulkoistamisten vaikutus työntekijöiden luottamukseen ja sitoutumiseen (Sriramesh, Vercic & Vercic 2012, 223). Siis pitkälti samantyyppiset syyt kuin matriisiin organisoitumisen mallina.

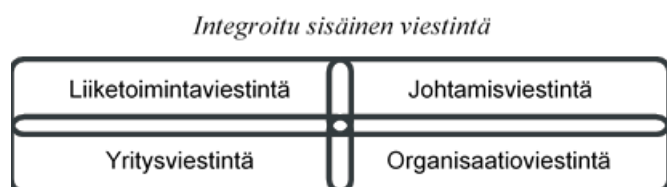
4.1 Perinteinen VS monialainen ja integroitu

Sidosryhmä tarkoittaa henkilöä tai ryhmää, jonka toimintaan yritys voi jollain tavoin vaikuttaa, tai toisin päin (Cornelissen 2008, 10-11). Yrityksen työntekijät yhdessä muodostavat sidosryhmän, joka on yleisesti tunnistettu samanaikaisesti yhdeksi tärkeimmistä, mutta myös haastavimmista ryhmistä toteuttaa ja ylläpitää viestintää. Organisaatiot perustuvat tehokkuusajatukseseen, jossa useammasta henkilöstä koottu ryhmä saavuttaa yhdessä enemmän kuin yksittäinen henkilö itsenäisellä suorituksella. Ryhmä ei kuitenkaan pysty toimimaan yhdessä, jos sille ei ole määritelty tiettyjä yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Ryhmän kasvaessa se todennäköisesti tarvitsee myös johtajan, joka varmistaa pelisääntöjen noudattamisen sekä ohjaa ryhmää kohti asetettuja tavoitteita. Tähän tarvitaan ryhmän sisäistä viestintää. (Gillis 2006, 28, 205)

Nykyorganisaatioissa tunnistetaan sisäisen viestinnän tarve, mutta voi olla haasteellista hahmottaa mitä asioita siinä tulisi ottaa huomioon. Sisäisen viestinnän pitää olla tasapainossa kahdenlaisten tarpeiden välillä, organisaation ja siihen kuuluvien henkilöiden. Tarkoitetaan, että organisaation toiminnot ja tehtävät tulee

koordinoita oikein, jonka lisäksi sen on jossain määrin kontrolloitava siihen kuuluvien henkilöiden ihmissuhteita, kuten henkilöiden välistä kommunikointitapaa ja suhteiden luomista. (Cornelissen 2008, 194) Yksinkertaisimmillaan sisäistä viestintää on toteutettu yksinkertaisena komentoketjuna organisaatorakenteen mukaisesti ylhäältä alas (Gillis 2006, 206). Tällaisessa mallissa henkilöiden on kuitenkin havaittu hyvin helposti turhautuvan. Organisaation tehtävä on löytää tavat kohdata siihen kuuluvien henkilöiden yksilöllisiä tarpeita niin, että ne soveltuvat organisaation tavoitteisiin ja näiden täyttämiseen. (Cornelissen 2008, 194-195)

Perinteinen komentoketjuun perustuva sisäinen viestintä on riippuvainen yksittäisistä johtajista sekä organisaation koosta. Useimmiten mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse sitä useampia hallinnollisia tasoja se käsittää ja, kun tasot lisääntyvät, viestin oikea-aikaisuus ja yhtenäisyys heikkenevät. Toisaalta taas osa johtajista omaa huomattavasti muita paremmat taidot ja kyvyt viestiä oman henkilöstönsä kanssa. Tällaista mallia voidaan käyttää vielä joissain pienissä ja verrattain yksinkertaisissa organisaatioissa, muussa tapauksessa sisäistä viestintää on kuitenkin tarkasteltava laajemmassa perspektiivissä. (Gillis, 2006, 206) Integroitunut sisäinen viestintä kuvaa monialaisempaa lähestymistapaa aiheeseen. Käsite jakaa sisäisen viestinnän neljään luokkaan, jotka esitetään alla (Kuvio 3). (Kalla 2005, 304)



Kuvio 3 Integroitu sisäinen viestintä (mukaeltu Kalla 2005, 306)

Luokittelu tehdään perustuen kunkin erityisiin piirteisiin. Näitä piirteitä tarkastelemalla sisäisen viestinnän tutkimukseen saadaan erilaisia näkökulmia. Liiketoimintaviestintä (business communications) viittaa organisaation henkilöiden kommunikaatiotaitoihin ja yksinkertaisimmillaan siinä kuvataan konkreettisia taitoja toteuttaa kommunikaatiota. Lisäksi voidaan tarkastella mitä organisaatiossa tiedetään, toisaalta siitä mitä siellä tehdään ja toisaalta miksi joitain asioita tehdään niin kuin on tapana. Johtamisviestintä (management communication) rajaa tarkastelun organisaatioiden johtajiin. Johtamisviestinnässä olennaista on kehittää johtajan tiedon jakamisen taitoa, jonka tehokkuuden on havaittu vaikuttavan muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

(Kalla 2005, 304-305) Yleisesti organisaatioissa on ylipäätään esitetty heikosti johtajien viestinnällinen vastuu, puhumattakaan sen kouluttamisesta, arvioimisesta tai palkitsemisesta. Etenkin tilanteissa joissa tehtävän tekninen asiantuntijuus korostuu. (Gillis 2006, 206-207) Huomionarvoista on, että esimerkiksi puheen ja kirjoittamisen lisäksi keskeiseksi johtajan viestintätaidoksi mainitaan kuunteleminen (Kalla 2005, 305). Puro (2003, 17) korostaa kuuntelemista viestinnän työkaluna jopa puhetta tärkeämpänä sillä kuuntelemisen kautta tulemme tietoisiksi viestinnän merkityksestä.

Kolmas luokka, yritysviestintä (corporate communication) viittaa tietyn organisaation muodolliseen tapaan toteuttaa viestintää (kts. yritysviestinnän määritelmä s. 13). Integroidun sisäisen viestinnän mallissa sitä tarkastellaan osana organisaation virallista viestintämallia, joka korostaa sen sisäiseen viestintään kohdennettuja toimia. Organisaatioviestinnän (organisational communication) avulla pyritään paremmin ymmärtämään, miten esimerkiksi asiayhteys tai ympäristö jossa viesti vaihdetaan vaikuttaa organisaation kommunikaatioprosessiin tai, kuinka asian merkitys voi muuttua riippuen verkostosta jossa se jaetaan. Sisäisen viestinnän tarkasteleminen integroidun mallin kautta tarjoaa monitasoisen tarkastelupinnan. Mallin avulla yritys pystyy osallistamaan henkilöstön sen sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen toteuttamiseen, tarkastelemiseen ja kehittämiseen. (Kalla 2005, 305-306, 310-312)

Viestintä ei siis ole täysin yksiselitteinen ja yksinkertainen käsite määritellä ja ymmärtää. Tähän on käytetty kahta lähestymistapaa, joista toinen kuvaa viestintää informaation siirtämisenä, toinen taas korostaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaa yhteisyyttä sekä erilaisten merkitysten muodostumista. (Huotari et al. 2005, 40) Tarkasteltaessa Kallan integroidun sisäisen viestinnän mallin neljää eri luokaa, voidaan kolmen ensimmäisen (liiketoiminta-, johtamis- ja yritysviestintä) nähdä sisältävän pitkälti siirtomallin mukaisia, informaation siirtämiseen ja sen keinoihin keskittyviä piirteitä. Organisaatioviestintä puolestaan tarkastelee konkreettisen informaation siirtymisen sijaan siihen vaikuttavien organisaatiossa ilmenevien vuorovaikutussuhteiden merkitystä.

Käsitelläkseen sisäistä viestintää liiketoiminnalle lisäarvoa luovana tekijänä, täytyy organisaation ymmärtää se strategisena työkaluna. Ensiarvoisen tärkeää on varmistaa koko henkilöstön osalta oikea-aikainen viestin välittyminen. Toteutuakseen on

organisaation jäsenten omaksuttava viestintä osaksi työhön kuuluvaa ydinosaa. Tämä ei välttämättä vaadi jokaisen kohdalla monipuolisten viestintätaitojen hallintaa, vaan kyse on ennemminkin sisäisen viestinnän merkityksen hahmottamisesta liiketoiminnalle. (Kalla 2005, 310-312)

4.2 Ulottuvuudet ja työntekijäsitoutuneisuus

Sisäisellä viestinnällä on olennainen rooli organisaation työntekijöiden ja johtajien välisiin suhteisiin. Toimiva sisäinen viestintä muun muassa tukee työntekijöitä ymmärtämään paremmin organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ja lisää heidän tietoisuuttaan heitä mahdollisesti koskevista uhkista tai mahdollisuuksista. (Welch 2011, 246) Tutkimus on osoittanut, että sisäisellä viestinnällä on suora positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen organisaatiotaan kohtaan. Sosiaalisen vaihdannan teoria tukee pilottitutkimuksen tuloksia positiivisesta suhteesta. (Beatson, Johnston, Karanges & Lings 2015, 129-131) Sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu ajatukseen siitä, että henkilöt kokevat positiivisena ja alkavat suosia sellaista (tässä: sitoutuminen) vuorovaikutussuhdetta, jossa heille tarjotaan jotain heidän hyödyllisenä pitämäänsä resurssia (tässä: sisäinen viestintä) (Cropanzano & Mitchell 2005, 874-875).

Vercic ja Vokic (2017) tutkivat sisäisen viestinnän suhdetta työntekijäsitoutumiseen eri ulottuvuuksien avulla. Tutkimuksessa määritellään kahdeksan sisäisen viestinnän tyytyväisyyttä ilmaisevaa ulottuvuutta ja kolme työntekijäsitoutuneisuuden ulottuvuutta, joiden välistä yhteyttä testataan. Nämä ulottuvuudet esitetään alla (Kuvio 4). Kaikkien sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen liitettyjen ulottuvuuksien havaittiin korreloivan positiivisesti työntekijäsitoutuneisuuden kanssa sekä kolmen siihen liitetyn ulottuvuuden kanssa. Tarkemmassa tarkastelussa huomataan, että yli kolmannes sitoutumisesta selittyy kuitenkin tyytyväisyydellä palautteeseen sekä yrityksessä tapahtuvaan epäviralliseen kommunikaatioon. Tyytyväisyys palautteeseen on merkittävä kaikkien sitoutumisen ulottuvuuksien suhteen. Epävirallisen kommunikoinnin vaikutus puolestaan ulottuu sulautumisen ja voiman ulottuvuuksiin. Huomionarvoista on, ettei demografisilla tekijöillä (ikä, sukupuoli, koulutusaste, työn tyyppi) ollut merkittävää vaikutusta sitoutumisen asteeseen.



Kuvio 4 Sisäisen viestinnän ja työntekijäsitoutuneisuuden ulottuvuudet

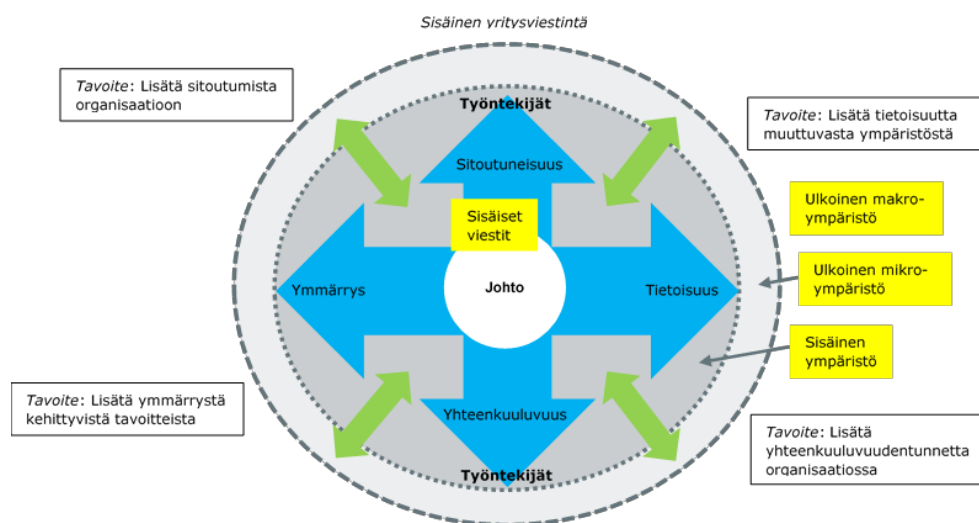
Sisäiseen viestintään on siis syytä kiinnittää erityistä huomiota. Huonosti hoidettuna se voi päinvastoin olla haitallista, esimerkiksi aiheuttamalla ongelmia organisaation henkilösuhteissa, joka näkyy yrityksen suorituskyvyssä (Welch 2011, 246). Työntekijäsitoutuneisuus on tunnistettu merkittäväksi kilpailuetua tuottavaksi tekijäksi organisaatioissa. Sen sijaan sisäiseen viestintään sen alkulähteenä on kiinnitetty verrattain vähän huomiota. Jos sisäisellä viestinnällä halutaan johtaa työntekijöiden sitoutumista, on huomioitava että sitä ohjaavat niin organisatoriset kuin yksilölliset tekijät. On siis epätodennäköistä, että organisaation henkilöstö olisi kovin sitoutunut työnantajaansa, jos johto ei ymmärrä viestinnän merkitystä. (Vercic & Vokic 2017, 891)

4.3 Strategisena työkaluna

Sisäisestä viestinnästä käytetään monia ilmaisuja ja se määritellään usein hyvin lavasti. Sriramesh et al. (2012) toteavat delfi-tutkimuksen tuloksissa, että työntekijät kokevat sisäisen viestinnän eri muotoina ja tapoina kommunikoida organisaation sisällä, muun muassa luodakseen yksilöille käsityksen organisaation tavoitteista joita kohti henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi ohjautua. Sisäinen viestintä tunnistetaan tutkimuksessa tavoitteeksi analysoida ja jakaa tietoa järjestelmällisesti ja tehokkaalla tavalla kaikilla organisaation eri tasoilla. Menestyvän yrityksen on siis ensi arvoisen tärkeää pystyä sitouttamaan yrityksensä työntekijät saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tämä vaatii organisaation johdon oivalluksen siitä, kuinka sisäistä viestintää käsitellään strategisena työkaluna. (Jackson & Welch 2007, 177-181)

Jackson ja Welch (2007) esittävät tutkimuksessaan mallin, jonka avulla sisäistä viestintää voidaan tarkastella strategisesti. Strategiatyökaluksi muodostuu sisäisen viestinnän matriisi, jossa kuvataan neljä eri sisäisen viestinnän ulottuvuutta.

Tutkimusrajausta noudattaen käsitellään näistä ulottuvuuksista tässä yhteydessä vain yksi, josta tässä käytetään nimeä sisäinen yritysviestintä (internal corporate communication). Tutkimus määrittelee sen organisaation strategisen johdon ja sisäisten sidosryhmien väliseksi kommunikaatioksi, jolla tavoitellaan sitoutuneisuutta, tietoisuutta, yhteenkuuluvuutta ja ymmärrystä. Mallin toimintalogiikka hahmottuu parhaiten alta (Kuvio 5), jossa siniset nuolet kuvaavat johdon harjoittamaa viestintää henkilöstölle. Vihreillä nuolilla puolestaan kuvataan organisaation jäsenten välistä keskustelua (informaation jakaminen).



Kuvio 5 Sisäinen viestintä strategisena työkaluna (mukaeltu Jackson & Welch 2007, 186)

Mallista on syytä huomioida mihin suuntaan viesti siinä kulkee ja miksi se kuvataan siinä näin. Delfi-tutkimuksessa selvästi suurin osa vastaajista toteaa, että viestintää hallinnoi ensisijaisesti johto, mutta viestin lopullisen välittämisen koetaan kuitenkin olevan kaikkien organisaation jäsenten vastuulla (Sriramesh et al. 2012, 225). Mallissa johdon viestintä on kuvattu yksisuuntaisilla nuolilla siitä syystä, että olisi epärealistista ajatella, että viestintä voitaisiin suuressa yrityksessä käydä aina kasvokkaisen dialogin muodossa. Tilanteissa joissa olennaisinta on viestinnän johdonmukaisuus, on yksisuuntainen viestintä tarkoituksenmukaista. (Jackson & Welch 2007, 186-187) Delfi-tutkimuksen tulos tukee tätä näkemystä (Sriramesh et al. 2012, 225).

4.4 Johdon viestintärooli

Useampi tutkimus esittää, että yksisuuntainen viestintä on käytännössä ainut vaihtoehto, jolla johdonmukaista viestintää voidaan suuressa organisaatiossa toteuttaa (Jackson & Welch 2007, Sriramesh et al. 2012). Harjoittaessaan

yksisuuntaista viestintää, on yrityksen kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota sen sisältöön, sillä kaksisuuntaisen viestinnän mahdollistama dialogi jää tästä puuttumaan. Työntekijöiden tarpeisiin ja siihen mitä he organisaationsa sisäiseltä viestinnältä odottavat on kuitenkin suunnattu verrattain vähän huomiota (Ruck & Welch 2011, 295). On hyvin oleellista, että yritys tietää mistä asioista oman organisaation jäsenet haluaisivat johtajien viestivän tai mitä asioita viestinnässä pitäisi vahvistaa.

Ruck ja Welch (2011, 295) käyvät läpi aiempia tutkimustuloksia, joista käy ilmi kuinka hyvin työntekijöille yleisesti viestitään organisaatioon liittyvistä asioista. Tulokset osoittavat selviä puutteita muun muassa johdon henkilöstölleen tarjoamassa informaatiossa (ajantasaiskuva). Juuri näiden asioiden, kuten vastaanotetun palautteen sekä esimiesten ja alaisten välisen kommunikoinnin, on kuitenkin todettu olevan kriittisiä työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Vercic & Vokic 2017, 891). Jackson ja Welch (2007, 188) alleviivaavat strategiamallissaan työntekijöiden sitouttamiseen pyrkimistä ja johdonmukaista viestimistä organisaation tarpeista kehittää sen tavoitteita muuttuvassa ympäristössä. Huolenaihe siitä kuinka heikosti sisäinen viestintä ja sen sisältö tavoittavat organisaatioiden jäsenet, on parhaiten havainnollistettavissa Ruck ja Welch (2011 297-299) tarkastelemista kahdestatoista sisäistä viestintää selvittäneen tutkimuksen tuloksista. Henkilöstön tyytyväisyyttä, ymmärrystä ja johdonmukaisuutta viestintään liittyen mitataan prosenttimääräisesti henkilöstöön suhteutettuna. Keskeisimmät tulokset esitetään alla (Taulukko 3).

Taulukko 3 Tutkimustuloksia: näin henkilöstö kokee viestinnän (mukaeltu Ruck & Welch 2011)

<i>Henkilöstö(n)</i>	<i>%:a henkilöstöstä</i>
Tyytyväisyys organisaatiosta jaettavaan informaatioon	53-64 %
Ymmärtää yrityksen strategian, arvot ja tavoitteet	60 %
Johdonmukaisuus käyttäytymisen ja arvojen välillä	30 %
Tyytyväisyys työssä jaettavaan informaatioon	67 %
Tyytyväisyys henkilökohtaiseen palautteeseen	48-58 %

Luodakseen kilpailuetua tiedon jakamisen ja sisäisen viestinnän toimilla, on yrityksen ymmärrettävä mistä osista nämä muodostuvat. Teoriaviitekehys on rakennettu tukemaan tätä tavoitetta muun muassa lisäämällä ymmärrystä tiedon alaverkostoista sekä viestinnän eri ulottuvuuksista. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusmenetelmää.

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimustilanteeseen, jossa ei käytetä tilastollista tai muuta numeerista aineistoa ja pyritä siitä tehtäviin yleistyksiin, vaan tavoitteena on valituin menetelmin pyrkiä löydöksiin sanallisesta aineistosta (Kananen 2017, 35). Toisin sanoen, aineistosta ei voida määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan muodostaa tilastollisia todennäköisyyksiä (Alasuutari 2011, 38). Laadullinen tutkimus tutkii usein jotain prosessia, kuten tässä yrityksen tiedon jakamisen prosessia, sisäisen viestinnän malleja sekä näissä ilmeneviä haasteita. Tutkittava ilmiö siis kuvataan, siitä muodostetaan ymmärrys ja annetaan tulkinta. (Kananen 2017, 35-36) Alasuutari (2011, 39-40, 44) puhuukin laadullisen analyysin kaksivaiheisuudesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa aineiston tarkastelua valitusta näkökulmasta, teoriaviitekehyksen ja kysymyksenasettelun kautta. Näin tehdään, jotta usein suuresta havaintomäärästä saadaan hallittavampi kokonaisuus. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari viittaa tutkimuksen lopputulokseen, tulkintaan, missä ilmiölle muodostuu aineiston ja teorian pohjalta jonkinlainen merkitys.

Tutkielmassa hyödynnetään sekä primääri- että sekundääriaineistoa. Näiden ero liittyy siihen, onko käytettävä aineisto jo olemassa olevaa (sekundääri) vai hankintaanko se tutkimusta varten (primääri) (Kananen 2017, 83-84). Aineiston hankinnan metodeina käytetään sekundääriaineistona tiedonhankintahaastatteluja ja henkilöstötutkimuksen tuloksia sekä primääriaineistona osallistuvaa havainnointia. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Toisin sanoen, haastattelun kysymysalue on ennalta määriteltä, mutta esimerkiksi esittämisjärjestys on vapaa ja haastattelijan johdolla keskustelua teemaan liittyen voidaan käydä hyvinkin laajasti. Näin haastattelun etuna tutkimukselle onkin, että sillä saadaan kerättyä usein syvällistä tietoa. (Metsämuuronen 2008, 41)

Henkilöstötutkimus on tutkimuskohteena olevasta yksiköstä Y saatu dokumentaatio syksyllä 2018 ulkopuolisen ja riippumattoman yrityksen keräämästä data-aineistosta. Tutkimus on toteutettu strukturoidulla kyselylomakkeella, joka yhdistää sekä Likert-asteikollisia että avoimia kysymyksiä. Henkilöstötutkimuksen tulokset analysoitiin koko yksikön sekä ryhmän F osalta, jotka osoittautuivat samansuuntaisiksi. Näin ollen, tuloksia voidaan pitää luotettavina ja olettaa, että haasteet ovat yleisiä koko yksikössä.

Havainnointi on haastattelun tapaan yksi tutkimuksen tekemisen perusmenetelmistä. (Kananen 2017, 83; Metsämuuronen 2008, 39) Siinä kohteena on usein, tutkimuksesta riippuen, yksilöiden tai ryhmien toiminta. Havainnoinnin etuna muihin metodeihin verrattuna voidaan pitää sitä, että siinä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. (Kananen 2017, 83) Havainnointi perustuu kenttäraportointiin, muistiinpanoihin, joita tutkija tekee tarkkaillessaan tutkimuksen kohdetta (Metsämuuronen 2008, 42). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä ja tutkijalla on niin kutsuttu kaksoisrooli, kuten tässä tutkijan sekä työntekijän rooli (Kananen 2017, 84). Teemahaastattelusarjan taustatiedot esitetään alla (Taulukko 4).

Taulukko 4 Teemahaastattelut

Teema	Ryhmä Mukana 1 päällikkö ja 1-4 toimihenkilöä per ryhmä	Päivämäärä	Osallistujat (hlö)	Kesto (min)
Yksikön Y viestintä- ja tiedonjaon tarpeet	Ryhmä A	5.6.2018	2	45
	Ryhmä B	12.6.2018	4	60
	Ryhmä C	14.6.2018	2	45
	Ryhmä D	18.6.2018	3	50
	Ryhmä E	18.6.2018	5	60
	Ryhmä F	20.6.2018	3	50

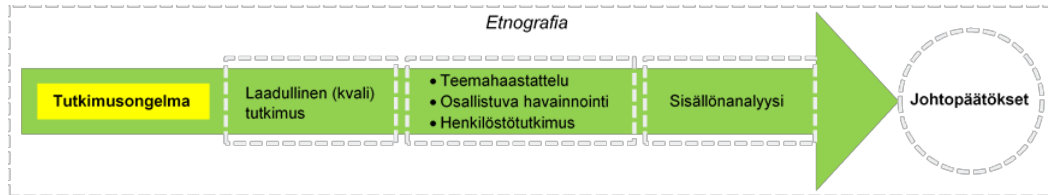
5.1 Etnografia ja sisällönanalyysi

Etnografia on laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia, jota käytetään paljon muun muassa käyttäytymistieteiden tutkimuksissa (Metsämuuronen 2008, 20). Siinä valitusta ilmiöstä pyritään luomaan kokonaiskuva. Käytännössä etnografinen tutkimus toteutetaan aina niin, että tutkija on osallistujana tutkimuskohteessa. (Kananen 2014, 13-15) Genzük (2003, 4-5) viittaa etnografiaa käsittelevään kirjallisuuteen tyypillisiä ominaispiirteitä tarkastellessaan. Etnografian ominaispiirteisiin kuuluu, että:

- Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sen omassa ympäristössä
- Aineiston hankinnan metodeja voidaan käyttää laajasti, epämuodolliset keskustelut rakentavat tutkimukselle pohjan
- Tutkimuksen kannalta olennainen aineisto voi syntyä suunnittelemattomasti
- Tutkimus keskittyy usein vain yhteen ryhmään
- Aineistoa kuvataan sanallisesti; haetaan merkitys ja tulkinta

Laadullisen tutkimusaineiston analysointi on monivaiheinen prosessi. Kandidatutkielma noudattelee tässä sisällönanalyysiä. Etnografiassa analyysille tyypillistä on, että aineistoon perehdytään monesti tutkimuksen aikana, jolloin esille nousseisiin asioihin voidaan palata kentällä. Tiedonkeruun ja analyysin synkronoiminen ohjaa tutkijaa tutkimuspolulla, kun tutkimuksen kannalta oleelliset seikat havaitaan, voidaan resurssit suunnata tämän mukaisesti. (Kananen 2014, 111)

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston sisäistämisestä, josta se kulkee kohti tutkimustulosten teoretisointia. Aineiston tiivistämisessä käytetään hyväksi koodausta, jossa asiasisällölle johdetaan tiiviimpi ilmaisu (viestin ydin), jonka jälkeen aineiston abstraktiotasoa nostetaan ja aineiston löydökset luokitellaan (Kananen 2014, 118, 120). Luokittelu tehdään tutkielman teeman mukaisesti, jota seuraa tutkimuksen täsmennys ja käsitteiden määrittely. Luokittelua voidaan tutkijan toimesta kyseenalaistaa ja testata muuttaako se analyysiä. Lopulta analyysin tulos siirretään johtopäätöksiin, jossa näkökulmaa voidaan laajentaa. (Metsämuuronen 2008, 50) Tutkimuspolku ja valitut menetelmät on esitetty alla (Kuvio 6).



Kuvio 6 Kandidatutkielman tutkimuspolku ja menetelmät

6. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esitetään tutkielman tutkimustulokset. Kappale on jaettu kolmeen osaan, aineiston luokittelun perusteella. Analyysin pohjana käytettävä aineisto on henkilöstötutkimuksen tuloksia lukuun ottamatta (yhdistävät sekä määrällistä että laadullista muotoa) laadullista, eli tekstimuodossa olevaa. Tästä syystä aineistoa tiivistetään koodaamalla ja löydökset luokitellaan tutkielman teeman mukaisesti joko tiedon jakamiseen tai sisäiseen viestintään.

Matriisia ei tässä yhteydessä käytetä yhtenä luokkana syystä, että suurin osa aineiston havainnoista huomataan kytkeytyvän matriisiin kappaleessa kaksi esitettyjen etujen tai haasteiden kautta. Havaintojen sidosta matriisiin käsitellään omassa alaluvussa 6.3. Näin ollen, on luonnollisempaa tehdä luokittelu näiden kahden tarkastellun toiminnon perusteella, kun etsitään ratkaisuehdotuksia ja pohditaan sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen roolia matriisissa. Analyysissa käytetään hyväksi abduktiivista luokittelua. Osalle aineistosta tutkielman teoriaviitekehys tarjoaa selityksen, mutta osa näistä sijoittuu aiemman kirjallisuuden ulkopuolelle. Tästä huolimatta ne halutaan nostaa esiin, sillä tarkoituksena on esittää kaikki aineistosta havaitut tekijät, joilla voidaan nähdä olevan yhteys sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen toimiin.

Tutkimustuloksissa esitetään katkelmia havainnointiaineistosta. Havainnointi ei perustu äänitettyyn puheeseen, jolloin katkelmat eivät ole suoria lainauksia, eikä niitä näin ollen myöskään tällaisina esitetä. Muistiinpanot kommentteista on kirjattu aina havainnoinnin yhteydessä, joten ne on tallennettu pitkälti siinä muodossa kuin henkilö on asiansa esittänyt. Kohdeorganisaation tai sen jäsenten anonymiteettiä ei rikota havainnointiaineistonkaan osalta vaan oleellisina tietoina näistä esitetään ryhmä, johon henkilö kuuluu (samat kuin haastatteluissa, kts. Taulukko 4) sekä aika (kk/vv).

6.1 Luokka: Tiedon jakaminen

Aineiston eri osien yhteen koonnin jälkeen yksikön Y toimintaan yhdistetään yksitoista tiedon jakamisen luokan haastetta. Nämä esitetään alla (Taulukko 5). Kaikki havainnot eivät kuitenkaan ole täysin toisistaan poikkeavia. Näin ollen koodauksen ja luokittelun lisäksi tiedonjaon havainnot muodostavat neljä ryhmää (sininen/harmaa taustaväri), joihin sijoitetaan toisiaan tukevat ja/tai selittävät haasteet.

Taulukko 5 Aineiston luokittelu ja koodaus: tiedon jakaminen

Aineisto	Osa-alue (haasteet)*	Koodi	Luokka
Henkilöstötutkimus	Tiedonkulku työpaikallamme (A)	Tiedonkulku	Tiedon jakaminen
Teemahaastattelut	Yhteisesti sovitut säännöt ja käytännöt tiedonkulusta (T)	Käytännöt	Tiedon jakaminen
Henkilöstötutkimus	Osaamisen jakaminen (T)	Osaaminen	Tiedon jakaminen
Henkilöstötutkimus	Toimintojen välinen yhteistyö (T)	Siiloutuminen	Tiedon jakaminen
Teemahaastattelut	Tietoa käytetään egoistisesti (A)	Siiloutuminen	Tiedon jakaminen
Henkilöstötutkimus	Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin (T)	Tehtävät	Tiedon jakaminen
Teemahaastattelut	Tehtävien delegointi (sama tehtävä usealla henkilöllä) (A)	Tehtävät	Tiedon jakaminen
Havainnointi	Henkilöstön osaamistaso yhteisiin työkaluihin (T)	Työkalut	Tiedon jakaminen
Havainnointi	Työkalujen toiminnot osittain epäselvät tai vajavaiset (A)	Työkalut	Tiedon jakaminen
Henkilöstötutkimus	Päätöksenteon tehokkuus (A)	Määräysvalta	Tiedon jakaminen
Henkilöstötutkimus	Byrokrania (T)	Byrokrania	Tiedon jakaminen

*A = aineistolähtöinen, T = teorialähtöinen

Tiedonkulku koetaan tutkimuskohteessa yleisesti haastavaksi. Tiedon jakaminen ei ole säännönmukaista ja organisaation ponnisteluista huolimatta sen jäsenet kokevat epävarmuutta siitä mitä tietoa pitäisi jakaa, kenelle, mitä kautta ja kuinka usein. Tähän liittyen on hiljattain tehty toimenpiteitä, jossa käytänteitä on täsmennetty, mutta näiden vaikutusta ei nähdä vielä tuloksista.

Usein tieto saadaan viime hetkellä tai niin, että asiaan olisi pitänyt reagoida jo hyvän aikaa ennen, jotta se ei ketjureaktion omaisesti vaikuttaisi muihin tehtäviin tai muihin henkilöihin ja toimintoihin (Henkilö H1, ryhmä F: Havainnointiaineisto 9/2018).

Osaamisen jakaminen ja yhteistyö kytkeytyvät olennaisesti tiedon jakamiseen ja matriisiin. Näihin liittyen aineistosta nousevat: osaamisen jakaminen, toimintojen välinen yhteistyö ja tiedon egoistinen käyttö. Osaamisen jakaminen liittyy laajempaan kokonaisuuteen, jonka osasyitä tunnistetaan myös sisäisessä viestinnässä (mm. 'henkilöstön välinen kommunikointi' ja 'henkilöstön aktiivisuus viestin välittämisessä', kappale 6.2). Toimintojen välinen yhteistyö on näin sekä tiedonjakoon että sisäiseen viestintään liittyvä haaste. Selvästi tietoon perustuvana haasteena tunnistetaan kuitenkin tiedon egoistinen käyttö, jolla kuvataan havaittua tiedon itsekästä käsittelyä, jolloin tieto pyritään pitämään itsellä tai sitä jaetaan vain itseä hyödyttävällä tavalla. Tällaisen "tieto on valtaa" tyyppisen ajattelutavan sijaan organisaatiossa on pyrittävä

tehokkuusajatuksen (ryhmän tulos yksilösuoritusta suurempi) omaksumiseen, niin tiedon jakamisen kuin sisäisen viestinnän harjoittamisessa.

Todennäköisesti jostain vanhasta organisaatiokulttuurista ja toimintatavoista on joillekin jäänyt sellainen tapa, että kun saadaan tieto jostain, tämä ei sitten automaattisesti kuitenkaan kulkeudu kaikille niille joille tieto voisi olla hyödyllinen. Sitten toinen tapa on, että omaan työhön liittyvät tiedot pysyvät pitkälti omina. (Henkilö H2, ryhmä D: Havainnointiaineisto 9/2018)

Yksikön tehtäviin ja käytössä oleviin työkaluihin (järjestelmä tms.) liittyen havaitaan neljä haastetta, kaksi kummassakin. Tehtäviin liittyen haasteena koetaan tehtävien delegointi. Delegoinnissa tehdään virhearvioita, jolloin päädytään tilanteeseen jossa samaan lopputulokseen tähtäävää toimintaa saattaa samanaikaisesti tehdä useampi henkilö. Tässä viitataan tilanteeseen, jossa useamman henkilön osallistaminen (toisistaan tietämättä) ei ole tarkoituksenmukaista ja lisäarvoa tuottavaa. Aineistoon perustuen yhtenä delegointivirheisiin johtavana syynä nähdään uusiin työtehtäviin perehdyttäminen. Jos perehdytys tehtävään on vajavainen, on mahdollista, että tehtäviä vastaanottaessa ei pystytä arvioimaan kuuluuko tämä omaan työnkuvaan vai kuuluisiko tehtävä selkeästi toisen henkilön vastuulle. Toisaalta tarkasteltaessa aineistoa laajemmassa perspektiivissä, roolien ja vastuualueiden selkeällä ja riittävällä viestimisellä on tähän vaikutuksensa. Jos tehtävää delegeivalle henkilölle ei ole täysin selvää kenelle tehtävä kuuluisi, ohjautuu se usein vain henkilölle, joka itse tunnetaan. Näin syntyy ristiriita sen välille kenen vastuulle tehtävät oikeasti kuuluvat ja ketkä kaikki saavat hoitaakseen oman vastuualueen ulkopuolisia tehtäviä.

Tarvittavan perehdyttämisen ja oikeiden tehtävien ja jäsenten kohtaamisen lisäksi on olennaista, että näissä pystytään täysimääräisesti hyödyntämään käytössä olevia työkaluja. Havainnoista kuitenkin nousee esiin, että osaamistasossa ja kyvyissä hyödyntää yksikön käytössä olevia työkaluja esiintyy suurtakin vaihtelua. Yksikössä tunnustetaan kyllä, että käytössä olevissa järjestelmissä on puutteita ja näiden toiminnallisuuteen on suunnattu kehitystoimenpiteitä. Olennaisena syynä työkalujen vajavaisuuteen ja toimintojen epäselvyyteen kuitenkin havaitaan osaamistasojen erot.

Samassa tehtävässä käytetään pitkälti samoja työkaluja. Osaamistaso käyttää näitä kuitenkin vaihtelee suuresti. Pitäisi joko oppia hyödyntämään henkilöiden eri osaamista tehokkaasti tai kouluttaa kaikki yhdenvertaisiksi. (Henkilö H3, ryhmä E: Havainnointiaineisto 11/2018)

Viimeiset tiedon jakamisen alle luokitellut havainnot liittyvät määräysvaltaan ja byrokraatiaan. Viimeksi mainitun nähdään tulevan pitkälti konsernin määrittelemistä toimintatavoista, joita yksikön on luonnollisesti omassa toiminnassaan noudatettava. Tästä syystä näihin ei juurikaan pystytä muuten vaikuttamaan kuin pitämällä huoli siitä, että yksikön omissa käytänteissä ja näiden kehittämisessä vältetään byrokratian muodostumista, esimerkiksi osaksi sisäistä päätöksentekoprosessia. Byrokratian lisäksi päätöksenteon tehokkuuteen vaikuttaa osittain jokainen yksikön tiedon jakamisessa havaittu haaste. Lisäksi sisäisen viestinnän toimilla on olennainen vaikutus tähän. Päätöksenteko helpottuu ja tätä kautta tehostuu, kun henkilöstö kommunikoi avoimesti ja aktiivisesti keskenään, kunkin rooli ja vastuu selkeästi viestittynä. Tutkielma siirtyy seuraavaksi käsittelemään tutkimustuloksia yksikön sisäiseen viestintään liittyen, joihin osa tässä läpikäydyistä tiedon jakamisen haasteista olennaisesti linkittyy.

6.2 Luokka: Sisäinen viestintä

Toisena luokkana tutkielma käsittelee yksikön Y sisäistä viestintää. Havaintoja sisäisen viestinnän haasteista tehdään yksitoista ja näistä muodostetaan viisi ryhmää. Samaan tapaan kuin edellä, yhteen koottu aineisto ja näistä tunnistetut haasteet sisäisen viestinnän luokassa esitetään alla (Taulukko 6).

Taulukko 6 Aineiston luokittelu ja koodaus: sisäinen viestintä

Aineisto	Osa-alueet (haasteet)*	Koodi	Luokka
Henkilöstötutkimus	Strategia ja näkymät viestitty hyvin (A)	Strategia	Sisäinen viestintä
Henkilöstötutkimus	Selkeät päämäärät ja tavoitteet ohjaavat työpaikkani toimintaa (T)	Tavoitteet	Sisäinen viestintä
Henkilöstötutkimus	Vastuualueiden selkeys päätöksenteossa (T)	Vastuut	Sisäinen viestintä
Henkilöstötutkimus	Päätöksiä tehtäessä kuullaan henkilöstöä (A)	Roolit	Sisäinen viestintä
Henkilöstötutkimus	Sitoutuminen työpaikkaan (T)	Sitoutuminen	Sisäinen viestintä
Havainnointi	Palautteen antaminen (A)	Palaute	Sisäinen viestintä
Havainnointi	Henkilöstön välinen kommunikointi (T)	Kommunikointi	Sisäinen viestintä
Teemahaastattelut	Päällekkäinen viestintä (A)	Kommunikointi	Sisäinen viestintä
Havainnointi	Henkilöstön aktiivisuus viestin välittämisessä (A)	Kommunikointi	Sisäinen viestintä
Henkilöstötutkimus	Muutokset toteutettu hyvin (A)	Muutos	Sisäinen viestintä
Teemahaastattelut	Muutostilanteiden viestintä (T)	Muutos	Sisäinen viestintä

*A = aineistolähtöinen, T = teorialähtöinen

Ensimmäiset sisäisen viestinnän tulokset kytkeytyvät strategiaan sekä tavoitteisiin. Haasteena on, että henkilöstö kokee, ettei yksikön strategiaa viestitä riittävällä tavalla, eikä toimintaa näin ohjaa täysin selkeät päämäärät ja tavoitteet. Tulos on melko tyyppillinen, jos vertaamme tätä Ruck et al. (2011) havaintoihin 2000-luvulta (Taulukko 3). Sisäisellä viestinnällä yritys kuitenkin luo jäsenilleen käsityksen sen tavoitteista, strategian ja tulevaisuuden näkyminen muodossa, saadakseen nämä yksilöinä ohjautumaan haluttua päämäärää kohti. Jackson et al. (2007) teoriamalli (Kuvio 5) sisäisestä viestinnästä strategisena työkaluna kuvaa niitä asioita, joihin johdon tulisi yrityksessä kiinnittää huomio, jotta sen jäsenet ymmärtävät ja voivat sisäistää oman organisaationsa strategian ja tavoitteet.

Kehitystyö on yksikössä isossa roolissa ja joka puolella tapahtuu paljon. Välillä on vaikea hahmottaa mihin kaikilla projekteilla lopulta pyritään tai mihin oma työpanos näissä vaikuttaa. (Henkilö H4, ryhmä C: Havainnointiaineisto 10/2018)

Tiedon jakamisen luokassa tutkimustulokset osoittavat, että yksikön päätöksenteon tehokkuudessa koetaan parantamisen varaa. Syy on monitahoinen, sillä sekä tiedon jakamisen, että sisäisen viestinnän nähdään vaikuttavan tähän. Sisäisen viestinnän haasteita tarkasteltaessa huomataan, että organisaation jäsenet kokevat vastuualueet epäselvinä päätöksiä tehtäessä. Henkilöstö kokee tilanteissa epävarmuutta siitä, onko heillä tarvittava valtuus tehdä asiasta päätös. Toisin sanoen, vastuualueita ja kunkin jäsenen roolia yksikössä ei ole viestitty riittävän selkeällä tavalla. Toisinaan henkilöstö kokee, ettei heitä kuulla päätöksenteossa. Tämä osoittaa, että päätöksenteosta puuttuu osittain selkeät ohjeet ja rajapinnat, jotka pitäisi olla viestitty organisaatiossa.

Tehtävässä on toisinaan vaikea hahmottaa, kuinka pitkälle päätöksen voi tehdä oman harkinnan mukaisesti. Osassa toiminnoista puuttuu selkeä päätöksenteonprosessi; ketkä ovat asianomaisia, missä vaiheessa asia tulee siirtää seuraavalle tasolle ja mihin kunkin päätöksenteko-oikeus ulottuu. (Henkilö H5, ryhmä E: Havainnointiaineisto 11/2018)

Sitoutuminen, joka mainitaan toistuvasti sisäiseen viestintään keskittyvässä nykytutkimuksessa sekä näiden teoriamalleissa, nousee esiin myös tämän tutkielman tutkimusaineistossa. Sitoutumiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä se voidaan nähdä eräänlaisena yleisindeksinä sisäisen viestintään luokitelluille, aineistosta tunnistetuille haasteille. Sitoutumista voimakkaammin aineistosta nousee

esiin esimerkiksi yksikön tarve vahvistaa strategiaan ja tavoitteisiin liittyvää viestintää tai henkilöstön välistä kommunikointia vastuualueista ja rooleista. Jokainen tuloksissa esitettävä sisäisen viestinnän haaste kuitenkin lopulta vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, jolloin nämä on otettava kokonaisvaltaisesti huomioon sisäisen viestinnän kehittämisessä, henkilöstön sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Tästä syystä tutkielmassa esitettävien sisäisen viestinnän mallien tavoitteena on nimenomaan pyrkiä lisäämään henkilöstön sitoutumista ja näin tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle.

Teoriakatsauksen pohjalta voidaan todeta, että sitoutumiseen erityisen voimakkaasti vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyys palautteeseen (Kuvio 4). Aineisto tukee havaintoa, kun sitoutumisen lisäksi myös palautteen saaminen tunnistetaan haasteena. Palautteen antamisen mahdollisuus nähdään usein pelkästään joko epäonnistumisen tai onnistumisen hetkellä. Palautetta voidaan kuitenkin antaa ja vastaanottaa myös monessa muussa yhteydessä, kohdistuen muihinkin kuin henkilökohtaisiin ansioihin (mm. poikkeavat toimintamallit, päätökset, suunniteltu muutos, käytetyt työkalut, tehtävät). Palaute koetaan esimiehen tehtävänä, mutta sitä voisi yhtä hyvin antaa keskenään ne ihmiset jotka tekevät yhdessä töitä (projektiryhmä tms.). Kannustamalla palautteen antamiseen voidaan oletettavasti vaikuttaa voimakkaastikin henkilöstön sitoutumiseen ja sen kasvuun.

Palautteen antaminen unohtuu kiireen keskellä. Oman työn lisäksi sammutellaan tulipaloja, jolloin keskittyminen on sen asian ratkaisemisessa. Lisäksi tehdään paljon etätöitä tai istutaan eri puolilla Suomea, joten työasiat hoidetaan sähköisesti. Ei palautetta jaksa alkaa sähköpostilla kirjoittamaan. (Henkilö H6, ryhmä E: Havainnointiaineisto 11/2018)

Palautteen antaminen on kommunikointia yhtä lailla kuin mikä tahansa muu kahden tai useamman henkilön tai ryhmän välinen viestiminen. Yksiköstä Y kerätystä aineistosta nousee esiin kuitenkin lisäksi kolme muuta kommunikointiin identifioitua haastetta: henkilöstön välinen keskinäinen kommunikointi, aktiivisuus välittää viestejä ja osittain keskenään päällekkäin tapahtuva viestiminen. Ensin mainitulla viitataan siihen, että organisaation jäsenillä on usein taipumus kommunikoida vain tuttujen ja itselle läheisimpien kollegoiden kanssa. Tiedon jakamisen luokassa tähän viittaavat tiedon siiloutuminen sekä osaamisen jakamisen aste. Myös lavea rooli- ja/tai vastuunjaot vaikuttavat siihen, että kommunikointi jää usein henkilöiden välille jotka tunnetaan

henkilökohtaisesti. Pääallekkäinen viestintä puolestaan rinnastuu työtehtävien delegoinnissa tapahtuviin virhearvioihin, joita tapahtuu, kun ei olla varmoja kenelle viesti kulloinkin tulisi ohjata (vrt. päätöksenteon rajapinnat).

Henkilöstön matala osallistumisaktiivisuus viestintään liittyviin toimiin tunnustetaan johtuvan siitä, ettei tätä ole yksikössä nimenomaisesti organisaation jäseniltä vaadittu. Sisäiseen viestintään ei ole organisaatiotasolla kiinnitetty huomiota, eikä henkilöstö näin ollen ole myöskään täysin sisäistänyt sitä, mihin sujuvan viestinnän merkitys liiketoiminnalle perustuu. Toisin sanoen, johto ei ole kiinnittänyt huomiota siihen miten sisäistä viestintää ja tiedon jakamista tulisi organisaatiossa tarkastella ja toteuttaa.

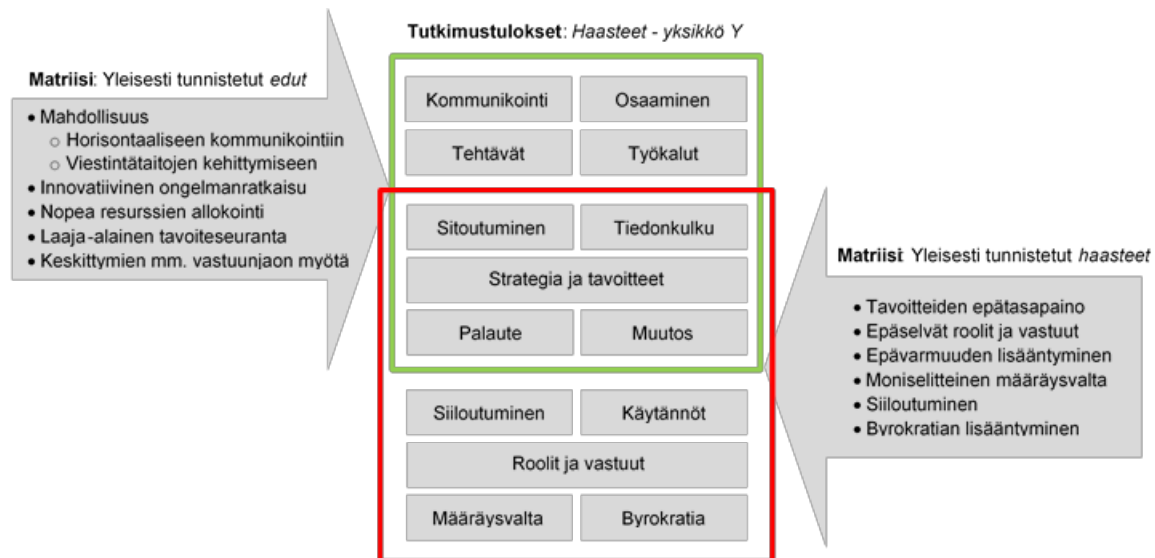
Kommunikoidaan keskenään niiden henkilöiden kanssa, joiden vieressä istutaan. Pieniä tehtäviä tulee hoidettua usein tutuille ihmisille, vaikka ne eivät suoraan omalle vastuualueelle kuuluisikaan. Paremmiin tiedettäisiin missä mennään, jos ihmiset kommunikoisivat keskenään aktiivisesti yli toimintorajojen. (Henkilö H7, ryhmä F: Havainnointiaineisto 10/2018)

Yksikössä ei näkyvästi kontrolloida henkilöiden välistä kommunikointitapaa tai näiden välisiä suhteita. Näin ollen, viestinnän toteuttamiselle ei ainakaan ole asetettu korkeita raja-aitoja, jolloin yksikön ja organisaation rakenteiden ei tässä voida katsoa estävän sujuvaa kommunikointia sen jäsenten ja ryhmien välillä. Integroidun sisäisen viestinnän mallia käyttäen kehitystä tulisi kohdentaa liiketoimintaviestintään, eli henkilöiden konkreettisiin taitoihin kommunikoida (esim. missä keskustelua yksikössä käydään ja mistä asioista olisi toivottua keskustella) sekä organisaatioviestintään, jossa tarkastellaan muun muassa kommunikaatioprosessin vuorovaikutussuhteita.

Viimeisenä sisäisen viestinnän luokan tuloksena esiin nousevat muutostilanteet. Muutos itsessään ei ole tutkielman kohteena, mutta muutostilanteet nousevat tässä esiin, sillä muutostilanteissa viestintä koetaan yksikössä haasteena. Muutoksessa henkilöstölle viestiminen nousee tärkeään rooliin, jossa esimiesten ja johtajien kyky kommunikoida korostuu. Sisäinen viestintä tukee sekä työntekijöiden ja johtajien välistä suhdetta, että auttaa ymmärtämään miksi muutos tapahtuu tai mitkä ovat sen seuraukset. Integroidun sisäisen viestinnän mallissa huomio kiinnittyy johtamisviestintään, jossa tarkastelun alla ovat johtajien henkilökohtaiset kyvyt kommunikoida sekä taito jakaa tietoa omalle organisaatiolle.

6.3 Sidos matriisiin

Aineisto luokitellaan tiedon jakamiseen ja sisäiseen viestintään, mutta tuloksista voidaan huomata, kuinka suurin osa näistä kytkeytyy matriisille ominaisiin piirteisiin. Tutkimuskohteena olevassa yksikössä Y tunnistettavina tiedon jakamisen ja sisäisen viestinnän haasteina on sekä sellaisia osa-alueita, jotka yleisesti tunnustetaan matriisin eduiksi, että päinvastoin. Näitä havainnollistetaan alla (Kuvio 7). Kuviossa ylhäällä vihreässä laatikossa on sellaiset haasteet (yksikkö Y), jotka yleensä muodostuvat matriisina organisoiduttaessa yritykselle eduiksi. Punaisessa laatikossa puolestaan ovat ne haasteet, joiden on tyypillisestikin matriisissa huomattu muodostuvan organisaatiolle haasteiksi. Osa tuloksista sijoittuu keskelle (koodit molemmissa laatikoissa) joka osoittaa, että osassa näitä yksikössä Y tunnistettuja haasteita on piirteitä sekä matriisiin liitetystä eduista, että haasteista.



Kuvio 7 Aineiston sidos matriisiin

Edellä kuvatun jaon avulla päästään tarkastelemaan sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen haasteita yksikössä Y suhteessa yleisesti matriisiorganisaatioihin. Peräti viisi aineiston osoittamaa haasteetta on suoraan sellaisia, jotka kirjallisuus ja aiempi tutkimus osoittavat matriisille melko tyypillisiksi. Nämä ovat: epäselvät roolit ja vastuut, siiloutuminen, käytännöt (mm. yleisesti sovitut säännöt tiedonkulusta puuttuneet), määräysvalta, toisin sanoen päätöksenteon tehokkuus sekä byrokranian ilmeneminen. Haasteet ovat sellaisia, joita matriisin organisoitumisen mallikseen omaksuvat yritykset tyypillisestikin toiminnassaan kohtaavat. Niitä voidaan kuitenkin kehittää kiinnittämällä huomiota oikeisiin toimiin.

Näiden tyypillisten haasteiden lisäksi tutkimuskohteessa kuitenkin esiintyy neljä sellaista haastetta, jotka tavanomaisesti ilmenevät matriisin organisaatiolle tuomina etuina. Tulokset osoittavat, että yksikössä Y esiintyy sellaisia sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen haasteita, jotka estävät näiden etujen esiintymistä liiketoiminnassa. Yksi näistä on matriisin tuoma mahdollisuus muita organisoitumisen malleja paremmin kommunikoida horisontaalisesti organisaation läpi. Tutkimuskohteessa tämä etu ei haasteiden vuoksi vielä toteudu, sillä henkilöstön välinen kommunikointi on sisäisen viestinnän vähäisen roolin myötä ollut rajoittunutta ja siiloutumisen myötä tiedon ja osaamisen jakamista tapahtuu vähän. Näin myöskään innovatiivista ongelmaratkaisua ja nopeaa resurssien allokointia ei yksikössä Y päästä hyödyntämään. Innovatiivisen ongelmanratkaisun katsotaan olevan mahdollista nimenomaan matriisirakenteen mahdollistaman yhteistyön ja osaamisen jakamisen myötä eri toimintayksiköiden välillä, jota kohdeorganisaatiossa ei siis vielä täysin päästä hyödyntämään. Resurssien nopealle allokoinnille haasteeksi muodostuvat henkilöstön vaihteleva osaamistaso käytössä oleviin työkaluihin sekä haasteet perehdyttää henkilöitä uusiin tehtäviin.

Horisontaalisen kommunikoinnin lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että matriisi kehittää sen jäsenten henkilökohtaisia viestintätaitoja organisoitumisen kehittyessä. Henkilöstön vähäinen osallisuusaktiivisuus viestin välittämiseen ja keskinäiseen kommunikoimiseen eivät kuitenkaan edesauta näiden taitojen kehittymistä. Oletettavasti, myös yksikön Y jäsenten taidot kommunikoida keskenään sekä horisontaalisesti organisaatiotasojen läpi kuitenkin kehittyvät, kun matriisin ohjaamiseen ja viestintätoimiin aletaan johdon toimesta kiinnittämään huomiota.

Edellä esitettyjen lisäksi kohdeorganisaatiossa esiintyy sellaisia haasteita, joita ei suoraan pystytä yhdistämään matriisiorganisaatiolle tyypilliseksi eduksi tai haasteeksi, vaan niissä yhdistyy piirteitä molemmista. Tulokset osoittavat kohdeorganisaatiossa haasteena esimerkiksi sen strategian ja tavoitteiden viestimisen. Matriisin etuna on, että tavoitteita päästään poikkitoiminnallisuuden vuoksi seuraamaan laaja-alaisemmin, mutta samanaikaisesti tavoitteet saattavat kuitenkin ajautua epätasapainoon. Samalla tavalla poikkitoiminnallisuus asettaa tiedonkulun, ohjauksesta riippuen, joko eduksi tai haasteeksi. Tiedon välittäminen voi olla nopeaa, yhteistyön aste korkea ja tiedon jakamisen myötä innovatiivisuus lisääntyä, mutta jos tiedonkulussa esiintyy haasteita voi tästä seurata siiloutumista, jonka myötä myös avoin viestiminen vaikeutuu.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen vaativat yritykseltä avoimuutta, keskittymistä, tavoitetietoisuutta sekä johdon tukea. Työnteko on monella tavalla murroksessa, kun esimerkiksi mietitään tekniikan kehityksen ja ympäristön muutosten vaikutuksia liiketoimintamalleihin ja työtehtäviin. Työpaikkoja katoaa, mutta samanaikaisesti uusia syntyy. Muutoksista huolimatta, ja erityisesti muutoksessa, tarvitaan ihmisten välistä kommunikointia, tiedon jakamista ja yhteistyötä. Yrityksen suunnan täytyy olla selkeä ja jokaisen siihen kuuluvan oltava ohjautuneena valittuun suuntaan. Tähän yritys ei pysty, jos se ei onnistu kommunikoimaan omaa suuntaansa tai sen jäsenet eivät jaa yhteisiä näkemyksiä siitä, millä keinoin niihin päästään. Tähän tarvitaan sisäistä viestintää ja tiedon jakamista.

Tämä kandidatuksi on tarkastellut näiden kahden toiminnon, sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen, roolia organisaatiossa. Tutkimuskohteesta johtuen myös matriisi on olennainen osa tutkielmaa. Aiempi tutkimus on kiinnittänyt matriisiin paljon huomiota tyypillisenä keskisuurten- ja suurten yritysten organisoitumismallina. Siinä on havaittu ilmenevän useita kommunikointiin ja tiedon jakamiseen vaikuttavaa haastetta, mutta oikein ohjattuna sen kuitenkin nähdään olevan avoimutta, keskittymistä sekä tavoitteellisuutta tukeva organisoitumisen malli. Tällä tavalla näiden toimien roolia organisaatiossa tarkasteltaessa huomataan niiden olennainen vaikutus toisiinsa.

Tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin ja sen aineisto koostuu kolmesta osasta: tutkielmaa varten kerätystä osallistuvan havainnoinnin aineistosta, kesällä 2018 teetetystä ”viestintä- ja tiedonjaon tarpeet” -teemahaastattelusarjasta sekä syksyllä 2018 julkaistusta henkilöstötutkimuksesta. Tutkielman teoriaviitekehys tarjoaa selityksen muun muassa sille miksi matriisi tyypillisesti valitaan organisoitumisen malliksi, mitkä ovat sen rakenteelliset edut ja mitä haasteita sen ohjaamiseen liitetään. Tiedon jakamisen peruslähtökohdat esitellään ja sujuvan tiedonkulun kannalta olennaisen prosessin tarkasteluun syvennyttään. Sisäinen viestintä määritellään ja aiempaan tutkimukseen nojaten sen suurimpaan hyötyyn, sitoutumiseen, kiinnitetään huomio eri näkökulmista. Lisäksi muun muassa sisäisen viestinnän eri osa-alueita ja ulottuvuuksia kuten palautteen antamista osana viestintää tarkastellaan. Tutkielman

päätutkimuskysymys on: *Miten sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen tukevat matriisiorganisaatiota?* Apuna käytetään kolmea alatutkimuskysymystä:

- Millainen tarve viestinnälle ja tiedonjaolle syntyy matriisin haasteet huomioiden?
- Millainen tiedon jakamisen prosessi tukee matriisissa havaittuja haasteita?
- Miten sisäinen viestintä tulee ottaa organisaation toiminnassa huomioon?

Tutkielmassa tehdyt havainnot kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta sekä tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että sisäisellä viestinnällä ja tiedon jakamisella on keskeinen, organisaatiota tukeva rooli. Ohjauksesta riippuen, poikkitoiminnallinen organisaatio (tässä: matriisi) tarjoaa mahdollisuuden monipuoliselle kommunikoinnille, sillä rakenne itsessään ei rajoita keskustelua ja tiedonjakamista eri tasoille. Saman aikaisesti tämä kuitenkin korostaa kommunikaation ja tiedon jakamisen tarvetta. Tarve syntyy, jotta tieto ei siiloutuisi eri toimintojen välillä ja näin tyrehdytä esimerkiksi osaamisen jakamista ja yhteistyötä. Tutkimustulokset osoittavat, että haasteet sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen toimissa vaikuttavat olennaisesti muun muassa yhteistyön asteeseen, päätöksentekoon ja henkilöstön sitoutumiseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimuskohteena olevassa yksikössä Y kohdataan haasteita sekä tiedon jakamisessa, että sisäisessä viestinnässä. Analyysistä voidaan kuitenkin lopulta havaita selvät juurisyyt, joihin suurimman osan tunnistetuista haasteista voidaan katsoa linkittyvän. Juurisyyt tunnistetaan eri aineistojen tuottamien, toisiaan täydentävien, havaintojen avulla sekä vertaamalla tiedon jakamisen ja sisäisen viestinnän luokkia ja näissä tunnistettuja haasteita keskenään. Esimerkiksi tiedon jakamisen luokassa henkilöstötutkimuksessa havaitaan, että toimintojen välinen yhteistyön aste on alhainen. Tätä tulosta tukee muun muassa teemahaastatteluilta ilmenevä tiedon egoistinen käyttö. Tähänkin todellinen juurisyy löytyy kuitenkin yksikön Y sisäisestä viestinnästä, jossa kunkin toiminnon ja yksittäisten jäsenten vastualueita ja rooleja (mm. päätöksenteossa) ei organisaatiossa ole viestitty riittävällä tavalla.

Näiden tunnistettujen juurisyiden mukaisesti toiminnan kehityksessä huomio tulisi ensisijaisesti suunnata strategiasta ja tavoitteista viestimiseen, roolien ja vastualueiden selkeyttämiseen sekä tiedonjaon prosessin kehittämiseen. Näillä tunnistetaan olevan suora vaikutus muun muassa päätöksentekoon ja yhteistyöhön.

Toisin sanoen, jo muutamaan haasteeseen keskittyminen ja näiden toimien kehittäminen myötävaikuttavat suurempaan joukkoon yksittäisiä haasteita.

Tutkimustuloksiin perustuen kehityskohteita esitetään priorisoitavaksi niin, että toiminnassa paneudutaan ensisijaisesti tunnistettuihin juurisyihin. Näihin kohdistetuilla kehitystoimilla voidaan oletettavasti vaikuttaa suurempaan joukkoon keskeisiä haasteita. Esitettyä kehityskohteiden priorisointia havainnollistetaan alla (Kuvio 8). Huolimatta siitä mihin kehitystoimia lopulta suunnataan, sisäiseen viestintään ja tiedon jakamiseen suunnattujen kehitystoimenpiteiden lähtökohtana tulisi aina olla henkilöstön sitoutumiseen ja kilpailukyyn kasvuun tähtäävä toiminta. Tutkielman käytännön merkitystä pohditaan lopuksi alaluvussa 7.1 ja tutkimusprosessin aikana nousseita mahdollisia jatkotutkimusaiheita esitetään alaluvussa 7.2.

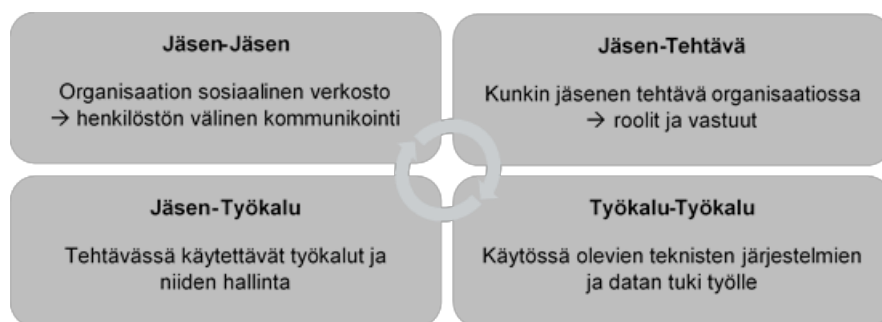


Kuvio 8 Toiminnan kehitys; juurisyyt, tavoitteet ja jatkotutkimus

Tutkimustulosten perusteella erityisesti neljään Argoten ja Ingramin (2000) mallin (Kuvio 2) mukaiseen alaverkostoon tulisi yksikön Y tiedonjaon kehittämisessä kiinnittää huomiota. Näin ollen, alkuperäistä seitsemän alaverkoston mallia sovelletaan ja näiden tunnistettujen haasteiden perusteella mallista muodostetaan intuitiivisesti helpommin lähestyttävä nelikenttä-malli. Mallin tarkoitus on tukea yritystä (tässä yksikkö) ymmärtämään paremmin ne elementit, joihin tietoa yrityksessä sitoutuu, kuka siitä vastaa ja missä tietoa ylipäättään jaetaan. Samalla tullaan kiinnittäneeksi huomio niihin seikkoihin, jotka matriisissa tunnistetaan tiedon jakamisen kriittisiksi haasteiksi.

Jäsen-jäsen alaverkostoa tarkasteltaessa yritys kiinnittää huomion sen jäsenten väliseen kommunikaatioon. Kommunikaatiossa tiedon jakamisen kannalta olennaista on, että jäsenet kommunikoivat aktiivisesti keskenään, jolloin vältetään tiedon ja resurssien siiloutuminen, joka mahdollistaa yhteistyön ja sujuvan tiedonkulun. Jäsen-

tehtävä alaverkostossa organisaation jäsenet yhdistetään oikeille paikoille, roolit ja vastuut määritetään tarkasti ja ne viestitään niin, että jokainen on tietoinen omista sekä muiden tehtävistä (edellyttää jäsen-jäsen alaverkoston sujuvaa toimintaa). Työkalu-työkalu alaverkostossa yritys määrittelee sen käytössä olevat työkalut ja varmistaa, että ne tukevat sekä tehtävien suorittamista, että yrityksen asettamia tavoitteita. Jäsen-työkalu alaverkostossa jäsenet yhdistetään tehtävien lisäksi näitä tukevien työkalujen pariin ja varmistetaan, että henkilöstöllä on riittävä osaamistaso ja kyky hallita näiden avulla heille määritetty tehtävä. Alaverkostoista muodostuva tiedonjaon prosessi -malli (muokattu Argote & Inrgram 2000 mallista) esitetään alla (Kuvio 9). Malli soveltuu analyysityökaluksi tiedonjaon prosessin tarkasteluun sekä kehittämiseen.



Kuvio 9 Kehitykseen valikoidut alaverkostot

Kallan (2005) integroitu sisäisen viestinnän malli (Kuvio 3) puolestaan tarjoaa sisäisen viestinnän tarkastelun tueksi viitekehyksen niistä asioista, jotka yksikön Y tulee omaa sisäistä viestintää suunnitellessaan ottaa huomioon. Sisäistämällä sisäisen viestinnän monialaisena toimintona, eri osa-alueineen, yksikössä tullaan kiinnittäneeksi huomiota organisaation jäsenten (sis. johtajat) henkilökohtaisiin viestintätaitoihin, organisaation omaan tapaan toteuttaa viestintää sekä ympäristöön ja sen eri verkostoihin joissa viestintää organisaatiossa tapahtuu. Näin sisäinen viestintä tulee kattaneeksi kaikki ne ulottuvuudet (mm. palaute, esimiesten kommentit, viestintäympäristö), jotka vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen ja johtavat työntekijäsitoutumiseen (Kuvio 4). Jackson ja Welch (2007) malli (Kuvio 5) tukee näitä sisäisen viestinnän tavoitteita ja vastuuttaa erityisesti johdon kommunikoimaan organisaation jäsenille muun muassa muuttuvasta ympäristöstä ja kehittyvistä tavoitteista (strategia- ja tavoiteviestintä).

Tässä kandidatuksielmassa saavutetut tutkimustulokset osoittavat, että johdon tuella on sisäiseen viestintään merkittävä vaikutus. Johdon tehtävä sisäisessä viestinnässä on tarjota omalle organisaatiolle raamit sen strategian, tavoitteiden sekä näkymien

muodossa. Lisäksi heidän on toimittava esimerkkinä omalle henkilöstölle aktiivisina viestin välittäjinä ja tiedon jakajina. Tutkimuskohteena olevassa yksikössä Y perusta luodaan jalkauttamalla strategiaviestintä yksikkötasolle, jota tukee läpinäkyvä tavoiteseuranta. Tiedonjaon kehitysprosessi aloitetaan osaamiskartoituksella. Henkilöstön viestintäosaamista tuetaan vahvistamalla viestinnän roolia osallistamalla henkilöstö sen kehittämiseen. Tämän tarkoituksena on samalla lisätä yksikössä myös yhteistyötä, purkaa tiedon siiloutumista ja vahvistaa rooli- ja vastuukäsityksiä. Tutkielman keskeiset ratkaisuehdotukset esitetään alla (Taulukko 7).

Taulukko 7 Keskeiset ratkaisuehdotukset (yksikkö Y)

<i>Ratkaisuehdotus</i>	<i>Vastuuhenkilö</i>	<i>Toiminta</i>
Strategian jalkauttaminen yksikkötasolle lisäämällä siihen kohdistuvaa viestintää	Yksikön johtaja	Kvartaaleittain Vuosineljänneksen toiminta ja tulokset, tavoitteet (pitkä aikaväli), näkymät
Läpinäkyvä tavoiteseuranta	Yksikön johtaja / esimiehet	Kuukausittain Edellisen kuukauden tulokset (avainluvut) ja näistä johdetut tavoitteet (lyhyt aikaväli)
Roolikäsitteiden ja vastuualueiden vahvistaminen	Esimiehet / koko yksikkö	Kertaluonteinen (päivitettävä) Kohdennettu viestintä (osallistaen)
Osaamiskartoitus ja koulutusmahdollisuudet	Esimiehet	Kysely / itsearviointi toiminnoittain Esimiehet kartoittavat selkeän tarpeen ilmetessä mahdollisuuden tarjota työtä tukevaa koulutusta (kohdennetusti)
Henkilöstön osallistaminen viestintään	Koko yksikkö	Yhdessä valittu teema (puolivuositain) Vaihtuvat työryhmät toteuttavat teemajaksolla 2-3 konkreettista kehitystoimenpidettä Esim. palaute, osallistava päätöksenteko

7.1 Käytännön merkitys

Tämän kandidattutkielman tutkimustulokset vahvistavat, että matriisiorganisaatiossa tiedon jakaminen on toiminnan keskiössä. Matriisirakenne tukee kommunikoimista ja henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittämistä, mutta kuten tulokset osoittavat, ovat sen haasteet silti näitä ominaisuuksia dominoivampia (mm. siiloutuminen). Tästä syystä johdon on aivan keskeistä kiinnittää huomiota siihen, että se omalla toiminnallaan edistää henkilöstön osallistumista viestin välittäjinä ja tiedon jakajina. Johdon ensisijaisiksi keinoiksi toteuttaa tätä osoittautuu vahva strategia- ja tavoiteviestintä, selkeiden roolien ja vastuualueiden määrittäminen sekä tiedonjaon prosessin kehittäminen ja jatkuva tarkasteleminen (esim. osaaminen).

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielma on toteutettu laadullisena, joten jatkotutkimuksena voitaisiin esimerkiksi päätöksenteon tehokkuuden ja matriisin välistä yhteyttä testata myös määrällisen tutkimuksen keinoin. Aineistosta nousee kuitenkin sellaisiakin tekijöitä, jotka tässä jäävät tutkimusrajan ulkopuolelle. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi perehtyä niihin syihin, mitkä matriisirakenteessa vaikuttavat positiivisesti byrokratian lisääntymiseen ja millä keinoin tätä voitaisiin välttää. Tämän tutkielman tuloksissa byrokratia liitetään päätöksentekoa hidastavaksi tekijäksi. Byrokratian muodosta ja määrästä riippuen voisi se kuitenkin olettaa vaikuttavan organisaatiossa myös muihin toimiin haitallisesti.

Toinen, etenkin viestinnän näkökulmasta, mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi perehtyä matriisiorganisaation muutostilanteisiin. Erityisesti se miten suurten, koko yritystä koskevien muutosten viestintä näissä tyypillisesti järjestetään. Toisin sanoen, eroaako muutostilanteiden viestintävastuut merkittävästi perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta ja tukeeko poikkitoiminnallisuus muutosten jalkauttamista vai tekeekö se siitä todellisuudessa monimutkaisempaa.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. ed. Riika: InPrint.

Appelbaum, S.H., Cyr, M. & Nadeau, D. (2009) Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (part 3). *Industrial and Commercial Training*, **41**(1), pp. 9-14.

Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, **82**(1), pp. 150-169.

Beatson, A., Johnston, K., Karanges, E. & Lings, I. (2015) The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study. *Public Relations Review*, **41**(1), pp. 129-131.

Blome, C., Eckstein, D. & Schoenherr, T. (2013) The Impact of Knowledge Transfer and Complexity on Supply Chain Flexibility: A Knowledge-Based View. *International Journal of Production Economics*, **147**, pp. 307-316.

Cambell, A. & Goold, M. (2003) Structured Networks: Towards the Well-Designed Matrix. *Long Range Planning*, **36**(5), pp. 427-439.

Clement, S.T. (2013) Matrix Organizational Work. *People and Strategy*, **36**(1), pp. 8-9.

Cornelissen, J. (2008) Corporate communication: A Guide to Theory and Practice. 2. ed. Los Angeles: SAGE.

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, **31**(6), pp. 874-900.

D'Annunzio, L. & Sy, T. (2005) Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*, **82**(1), pp. 39-48.

Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000) Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Davis, S.M. & Lawrence, P.R. (1978) Problems of Matrix Organization. *Harvard Business Review*, **56**(3), pp. 131-142.

Egelhoff, W.G. & Wolf, J. (2017) Understanding Matrix Structures and Their Alternatives: The Key to Designing and Managing Large, Complex Organizations. London: Palgrave Macmillan Limited.

Ford, R.C. & Randolph, W.A. (1992) Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, **18**(2), pp. 267-294.

Galbraith, J.R. (2013) Matrix Management: Structure Is the Easy Part. *People and Strategy*, **36**(1), pp. 6.

Genzok, M. (2003) A Synthesis of Ethnographic Research. *Center for Multilingual, Multicultural Research Digital Papers Series*, pp. 1-11.

Gillis, T. (2006) The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership. 1. ed. US: Jossey Bass Ltd.

Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, **17**, pp. 109-122.

Hall, K. (2013) Revisiting Matrix Management. *People and Strategy*, **36**(1), pp. 4-5.

Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. 1. ed. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Jackson, P.R. & Welch, M. (2007) Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, **12**(2), pp. 177-198.

Kalla, H. (2005) Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Engineering Economics*, **27**(2), pp. 302-314.

Kananen, J. (2017) Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 1. ed. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. (2014) Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. 1. ed. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kogut, B. & Zander, U. (1995) Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organization Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, pp. 76-92.

Metsämuuronen, J. (2008) Metodologia -sarja 4.: Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. ed. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Oxford Dictionaries (2018) Oxford Dictionaries – Definition of Matrix in English [verkkodokumentti] [Viitattu 5.10.2018]. Saatavilla <https://en.oxforddictionaries.com/definition/matrix>

Pakarinen, M. & Virtanen, P. (2016) Solving Organisational Conflicts in Public Matrix Organisation. *Qualitative Research in Organizations and Management*, **11**(4), pp. 232-252.

Puro, J. (2003) Työviestinnän kipupisteet: Hallinta ja ratkaisut. 1. ed. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ruck, K. and Welch, M. (2011) Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, **38**(2), pp. 294-302.

Sriramesh, K., Vercic, A.T. & Vercic, D. (2012) Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, **38**(2), pp. 223-230.

Vercic, A.T. & Vokic, N.P. (2017) Engaging Employees Through Internal Communication. *Public Relations Review*, **43**(5), pp. 885-893.

Welch, M. (2011) Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*, **38**(2), pp. 246-254.

LIITTEET

Liite 1: Yksinkertainen matriisimalli.

