



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla

Talouselämän viestintä

Maisterin tutkinnon tutkielma

Sonja Anttila

2012

Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla

Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten monikansallisessa yrityksessä viestitään strategisesta muutoksesta henkilöstölle. Case-yrityksenä on listattu, monikansallinen perusteollisuuden yritys, jonka kotipaikka on Suomi. Tutkimuksen kohteena on yrityksessä toteutettu strateginen muutosprojekti, jonka tarkoituksena oli määritellä yrityksen arvot. Keskiössä on viestinnän ja henkilöstöjohtamisen funktion yhteistyö ja sisäisen viestinnän toteuttaminen monikansallisessa yrityksessä. Kiinnostuksen kohteena on sisäisen viestinnän prosessi ja viestinnälliset keinot, joilla henkilöstö saadaan osallistumaan ja motivoitumaan muutokseen.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistona on tutkimuskohteena olevan muutosprosessin kirjallinen sisäinen viestintä, johon kuuluu projektiin liittyvät intranetin ja inforuutujen uutiset, esimieskirjeet ja henkilöstölehden artikkelit. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu genreteoriaan. Tekstejä tarkastellaan genreanalyysin menetelmin. Lisäksi aineistona on kahden projektiin osallistuneen henkilön, henkilöstön kehittämispäällikön ja sisäisen viestinnän päällikön haastattelut. Molempia haastateltiin sekä ennen tekstianalyysia että sen jälkeen. Haastattelujen etuna on syvällisempi ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta projektista.

Tulokset

Tutkimuskohteena olevan muutosprojektin tavoitteena oli luoda yhtenäinen yrityskulttuuri maantieteellisesti hajallaan sijaitsevaan yritykseen. Yhteisöllisyyden rakentuminen alkaa tekstitasolta sanallisista ja retorisisista valinnoista. Viestejä ei versioda eri työntekijäryhmille tai eri maissa sijaitseviin toimipaikkoihin, mikä korostaa yhtenäisyyttä. Esimiesten toteuttaman kasvokkaisen viestinnän merkitys korostui, koska osa henkilöstöstä työskentelee tuotantolaitoksessa, eikä heillä ole omia tietokoneita. Muutosprojektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen projektin tavoitteisiin, ylimmän johdon tuki, esimiesten rooli viestintäkanavana ja hyvin suunniteltu ja toteutettu sisäinen viestintä.

Avainsanat: sisäinen viestintä, strateginen viestintä, johtamisviestintä, muutos, esimies, monikansallinen yritys

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimustehtävä ja sen perustelu.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaus.....	5
1.3 Tutkimuskysymykset.....	7
2 Sisäinen viestintä muutoksen johtamisen välineenä	9
2.1 Sisäinen viestintä johtamisviestintänä	10
2.1.1 Sisäisen viestinnän määritelmä	13
2.1.2 Johtamisviestintä vaikuttamisena	16
2.1.3 Sisäisen viestinnän haasteet monikansallisessa yrityksessä.....	17
2.1.4 Strateginen viestintä muutoksen välineenä.....	22
2.1.5 Sähköinen viestintä sisäisen viestinnän välineenä	25
2.2 Organisaatiomuutos viestinnän haasteena	26
2.2.1 Muutoksesta viestiminen henkilökunnalle.....	27
2.2.2 Esimiesten rooli muutosviestinnässä	30
2.2.3 Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin	32
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	36
3 Kohdeyrityksen ja tutkimuksen kohteena olevan muutosprosessin esittely	39
3.1 Kohdeyritys.....	39
3.2 Tutkimuksen kohteena oleva muutosprosessi.....	40
3.3 Muutosprojektin sisäinen viestintä.....	43
3.4 Sisäisen viestinnän kanavat kohdeyrityksen muutosprojektissa	44
4 Aineistot ja menetelmät	47
4.1 Genreanalyysi.....	49
4.2 Teemahaastattelut	53
4.3 Tutkimuksen arviointi.....	56
4.3.1 Validiteetti.....	56
4.3.2 Reliabiliteetti.....	58
4.3.3 Yleistettävyys.....	58
5 Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla	60
5.1 Tekstilajien konteksti	62

5.2	Tekstien nimeäminen	65
5.3	Viestintäprojektin eri vaiheiden tekstien rakenne	69
5.3.1	Arvojen määrittelytyön aloitus	70
5.3.2	Kutsu arvotyöhön	73
5.3.3	Kiitosviestit.....	76
5.3.4	Arvojen julkistaminen.....	79
5.4	Tekstien kielelliset piirteet.....	84
5.4.1	Me-hengen rakentuminen yrityskulttuurin luomisessa	85
5.4.2	Tulevaisuuteen ja strategiaan viittaaminen	86
5.4.3	Retoriset keinot tekstin elävöittämisessä	87
5.5	Viestinnälliset erot eri kanavien välillä	91
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	93
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	93
6.2	Pohdintaa	97
6.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	98
	Lähteet.....	101
	Liite 1.....	109
	Liite 2.....	111

1 Johdanto

Yrityksen sisällä tapahtuva viestintä on koko opiskelu- ja työssäoloaikani kiinnostanut ja kiehtonut minua. Olen työpaikoissani nähnyt muun muassa, miten YT-neuvotteluista viestitään, miten organisaatiomuutoksesta kerrotaan henkilöstölle ja miten lukuisista pienemmistä asioista tiedotetaan. Usein sisäinen viestintä on ollut jotenkin puutteellista tai epäselvää ja vain harvoin siitä on voinut antaa kiitosta. Uskon vahvasti, että sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys yrityskulttuuriin. Siksi halusin tutkia pro gradu -tutkielmassani sisäistä viestintää.

Kauppalehden uutisessa tammikuussa 2012 kerrottiin tutkimuksesta, jossa verrattiin muutosviestinnän onnistumista kymmenessä Euroopan maassa. Tutkimukseen vastasivat kyseisten maiden henkilöstöjohtamisen ja viestinnän ammattilaiset. Suomi jäi tässä vertailussa häntäpäähän. Suurimmat ongelmat suomalaisyrityksissä liittyvät siihen, ettei viestintää juurikaan suunnitella tai suunnitteluun käytetä liian vähän aikaa muutoksen jo alettua. Suomalainen muutosviestintä näyttää vielä 2010-luvulla ”enemmän monologina kuin dialogina”. (Muutosviestintä köhii 2012.)

Suomi on pienten ja keskisuurten yritysten luvattu maa ja kaikista yrityksistä 99,7 % kuuluu tähän luokkaan (Suomen yrittäjät 2008). Kuitenkin Suomessa on myös paljon suuryrityksiä ja kansainvälisesti toimivia yrityksiä. Muutos vaatii yritykseltä aina paljon. Erityisen paljon se kuitenkin vaatii yritykseltä, joka toimii useassa eri maassa, kuten niin moni suuri yritys nykyisin toimii. Varsinkin suurissa yrityksissä on todettu olevan vaikeaa ylläpitää yhteistä yrityskulttuuria ja identiteettiä (Bellin & Pham 2007, 44).

Minua kiinnostaa erityisesti, miten yrityksessä viestitään monissa eri maissa ja kulttuureissa sijaitseviin toimipisteisiin. Monikansallinen yritys on nykyisin melko tuttu käsite, jota on tutkittu paljon eri näkökulmista. Monikansallisten yritysten maantieteellinen hajanaisuus luo sekä kulttuurisia että kielellisiä muureja eri yksiköissä työskentelevien ihmisten välille (Mäkelä 2006, 163). Miten voidaan viestiä sisäisesti useissa eri maissa tai jopa maanosissa sijaitsevien toimipisteiden välillä henkilöstölle, joka koostuu eri kansallisuuksista ja joilla on useita eri

äidinkieliä? Erityisen kiinnostavaa sisäinen viestintä on muutoksessa, koska muutoksessa vallitseva tilanne muuttuu joko ulkoa tai sisältä käsin. Tässä työssä tutkin sisäistä viestintää strategisessa muutoksessa, jonka tarkoituksena on rakentaa yhtenäistä yrityskulttuuria. Tutkimuksen konteksti on siis muutos ja tutkittava ilmiö yrityskulttuurin rakentaminen sisäisen viestinnän keinoin. Tutkimusote on tapaustutkimus ja kohdeyrityksenä on monikansallinen perusteollisuuden yritys. Käyn tarkemmin läpi tutkimuksen aihetta ja tutkimusmenetelmiä luvuissa 3 ja 4.

Viestintäprosessin ja viestintään vaikuttavien tekijöiden ymmärrys kansainvälisessä yrityksessä on nykyisin välttämätöntä viestinnän ammattilaisille (Hallahan ym. 2007, 27-28). Puutteellinen tai huonosti hoidettu viestintä saattaa aiheuttaa ongelmia työn laadussa, päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa tai konfliktitilanteissa, joten toimivaan viestintään kannattaa panostaa. Erityisen tärkeää se on monikansallisessa yrityksessä. (Silverthorne 2005, 217.)

Nykyisen kaltainen yritysten maailmanvalloitus alkoi vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun amerikkalaiset yritykset alkoivat laajentua muihin maihin. Nopeita tapoja levittäytyä markkinoille olivat yritysostot, voimien yhdistäminen paikallisen kumppanin kanssa, yhteistyö toisten suuryritysten kanssa ja fuusiot. (Evans ym. 2011, 11-12.) Globalisaatio ei ole uusi asia, vaan se on toistunut kausittain aaltoina historiassa. Sitä on ajanut vapaa kauppa, muuttovirta, teknologian kehittyminen, sota tai uskonnollinen käännyttäminen (Norris & Inglehart 2009, 6). Globalisaatio on jatkuva prosessi, vaikka 1900-luvun lopulla on tullut mittava edistysaskel kansallisten rajojen ylityksen nopeudessa, mittavuudessa ja tiiviudessa. Aiemmin täysin eristäytyneet paikat ovat nyt yhteydessä muuhun maailmaan. (Norris & Inglehart 2009, 7.)

1.1 Tutkimustehtävä ja sen perustelu

Tämän tutkimuksen kohteena on monikansallisen yrityksen strategisen muutosprojektin sisäinen viestintä. Kohteen tutkiminen auttaa ymmärtämään viestintäprosessia ja viestinnän eri vaiheiden merkitystä muutosprosessin onnistumisen ja yrityskulttuurin rakentumisen kannalta. Sisäinen viestintä liittyy olennaisesti sekä henkilöstöjohtamiseen että viestinnän funktioihin, ja siten sisäisen viestinnän tutkiminen antaa lisävaloa kyseisten funktioiden toimintojen integraatiolle. Koska

tämän tutkimuksen kohteena olevan muutosprosessin tavoitteena oli yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen, on henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja sen tavoitteisiin tärkeää. Tutkimuksen avulla voidaan siis havaita tekijöitä, jotka edesauttavat henkilöstön sitoutumista.

Tämä työ on saanut inspiraation kolmelta taholta. Yhtäältä aikaisemmassa tutkimuksessa on noussut esiin kysymyksiä, joille ei vielä ole etsitty eikä siten löydetty tieteellistä selitystä. Toisaalta kohdeyrityksellä on tarve reflektointiin tutkimuskohteena olevasta muutosprosessista ja halu saada toimenpide-ehdotuksia tuleviin hankkeisiin. Kolmanneksi tutkijan oma kiinnostus aiheeseen sen kiehtovuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi on tärkeää.

Viestinnän tutkimus on aikaisemmin keskittynyt erityisesti länsimaalaiseen kulttuuriin, eikä kulttuurista monimuotoisuutta ole juurikaan otettu huomioon. Jim Macnamara (2003, 325) kertoo, että vielä 2000-luvun alussa tieteellisissä viestinnän julkaisuissa kulttuurien välinen tai monikulttuurinen yritysviestintä oli jäänyt vähemmälle huomiolle. Kuitenkin hänen mukaansa tutkimus ei ole missään niin tärkeää kuin monikulttuurisessa ja kulttuurien välisessä viestinnässä. Yrityksiin vaikuttaa yhtäältä emoyhtiön kulttuuri ja toisaalta paikalliset kulttuurit. Tämä johtaa usein siihen, että joku sanoo yhtä ja toinen tulkitsee sen toisin. Kulttuuri on tärkeä osa viestintää, mutta siitä huolimatta yritykset eivät tee paljoa ymmärtääkseen vieraita kulttuureja, eivätkä ota kulttuurisia eroja huomioon toiminnassaan. (Ma. 2003, 322.)

Yrityksissä tapahtuvaa viestintää on tutkittu paljon akateemisessa maailmassa, mutta kuten Hanna Kalla (2006, 11-12) muistuttaa, viestintää tekevät usein ei-akateemiset ihmiset, joten tutkimukseen tarvitaan myös käytännönläheisyyttä ja ymmärrystä siitä, miksi tiettyjä valintoja viestinnässä tehdään. Ajatusta tukee Macnamara (2003, 323), jonka mielestä tutkimustiedolla on merkittävä rooli sekä viestinnän suunnittelussa että viestinnän onnistumisen arvioinnissa. Tästä huolimatta yritykset eivät ainakaan 2000-luvun alkuun mennessä ole käyttäneet kovinkaan paljon tutkimustietoa hyväkseen (ma. 323).

Vielä 1990-luvun puolivälissä Roland Robertsonin (1995, 28) mukaan akateeminen maailma laahasi jäljessä globalisaation tutkimisessa "todellisessa elämässä", eikä 2000-luvun alussakaan Gail Fann Thomasin (2007, 284) mielestä yritysviestinnän

teoria pysynyt perässä, vaikka yritykset ovat kansainvälistyneet ja laajentuneet ulkomaille. Kuitenkin nykyisin esimerkiksi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa on oma tutkimusryhmänsä kansainvälisten yritysten tutkimiseen.

Kansainvälinen yritysviestintä on ajankohtainen aihe, koska monessa yrityksessä toimitaan nykyisin usealla kielellä. Paikalliset kielet elävät globaalien kielten kanssa, yleensä englanti globaalina kielenä tai yrityskielenä. (Nickerson 2009, 193.) Erityisesti tutkijat ovat kiinnostuneita monikielisen yritysviestinnän seuraamuksista. Paljon on kuitenkin vielä tutkimatta. (Nickerson 2009, 194.) Janne Tienari toivoo symbolisen kielen valinnan tutkimista monikansallisessa yrityksessä (2009, 252).

Kalla toteaa, että monikansallisen yrityksen viestintää on tutkittu hyvin vähän (2006, 30-31). Tutkimus on keskittynyt pääasiassa kielen vaikutukseen yritysviestinnässä (ks. esim. Charles 2007; Louhiala-Salminen, Charles & Kankaanranta 2005; Kankaanranta 2006; Gerritsen & Nickerson 2009; van der Born & Peltokorpi 2010) tai ekspatriaattien ja paikallisen henkilöstön väliseen viestintään (ks. esim. Peltokorpi 2006). Kalla toteaa tutkimuksessaan, että olisi kiintoisaa ja valaisevaa tietää, onko sisäinen viestintä erilaista monikansallisessa yrityksessä (2006, 30).

Lisäksi on vain vähän empiiristä tutkimusta viestinnän merkityksestä monikansallisen yrityksen organisaatiomuutoksessa (Elving 2005, 129). Tähän mennessä sisäistä viestintää ja muutosta on tutkittu erikseen (esim. Daly ym. 2003, 161). Finbarr Daly ja kumppanit (2003, 162) ehdottavatkin tutkimuskohteeksi monikansallisen yrityksen sisäistä viestintää.

Mary Welchin (2011, 341) mukaan sisäisen viestinnän vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen pitäisi tutkia niin keskijohdon, tiimin kuin projektitiimienkin kannalta. Tämän tutkimuksen kohteena oleva sisäisen viestinnän prosessi sivuaa myös henkilöstön osallistumista muutokseen ja sitä kautta henkilöstön sitoutumisen merkitystä organisaatiomuutoksessa.

Viime vuosiin saakka kansainvälisen henkilöstöjohtamisen (myöhemmin HR) tutkimista on pidetty vain marginaalisena tutkimuskohteena. Erityisesti Euroopassa ja Aasiassa on kuitenkin tutkimusta aiheesta, mutta Yhdysvalloissa ei niinkään. (Dowling ym. 2008, 304.) Kansainvälisen henkilöstöhallinnon tutkimuksen ja teorian kehittyminen on ollut hidasta. Ryhmien valinnassa ja kansallisen kulttuurin

määrittämisessä on metodologisia ongelmia. Kansainväliset tutkimukset ovat kalliimpia kuin kansalliset ja ne vievät enemmän aikaa. (Dowling ym. 2008, 303.) Mahdollisesti tästä syystä yritysviestinnän tutkimuksessa on edelleen varsin vähän monikulttuurisuuden tai kulttuurien välisten merkitysten tulkintaa (Macnamara 2003, 328), vaikka siitä on ehdotettu tutkimusta (Lehtonen & Kamph 2009, 176).

Monikansallisen yrityksen monimutkainen toimintaympäristö ja vaihteleva henkilöstö tarjoavat mielenkiintoisen lähtökohdan sisäisen viestinnän tutkimiselle. Monikansallisen yrityksen sisäistä viestintää on tutkittu varsin vähän, ja vähäinen tutkimus on keskittynyt pääasiassa kielen rooliin viestinnässä ja ekspatriaattien ja paikallisten väliseen viestintään (Kalla 2006, 31). Tiedonjakamista monikansallisissa yrityksissä yksittäisten henkilöiden välillä on tutkittu vain vähän, vaikka organisaatioiden välillä sitä on tutkittu paljonkin (Mäkelä 2006, 110). On olemassa paljon henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta kansallisista tekijöistä, mutta varsin yleisellä tasolla. Kansalliset tekijät ovat kuitenkin moniulotteisia, koska niin moni asia vaikuttaa yrityksiin. Näitä ovat esimerkiksi kunkin maan taloudelliset tekijät, poliittiset ja sosiaaliset tekijät, kulttuuriset tekijät ja institutionaaliset erot. (Makino ym. 2004, 1028.)

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusaiheen rajaaminen on olennaista, jotta tutkitaan oikeita asioita ja osataan vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset esittelen seuraavassa luvussa ja tässä luvussa käyn läpi ne asiat, joita aion tutkia sekä ne, joihin en tässä tutkimuksessa aio keskittyä.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia yrityksessä käytettävää kieltä, kielenkäyttöä tai englannin kieltä yhteisenä yrityskielenä. Business English lingua francaa on tutkittu varsin monipuolisesti Helsingin kauppakorkeakoulun laajassa tutkimushankkeessa 2000-luvun puolivälin jälkeen (ks. esim. Charles 2006; Kankaanranta 2006; Louhiala-Salminen 2002; Louhiala-Salminen & Kankaanranta 2012), ja kyseessä onkin ajankohtainen ja tärkeä aihe (Louhiala-Salminen & Kankaanranta 2012, 267).

Kulttuuristen ominaisuuksien tutkiminen on haastavaa ja vaatii paljon resursseja, koska erityisesti tutkittaessa yrityksiä tutkimusta pitäisi tehdä useassa maassa (Silverthorne 2005, 18-19). Tästä syystä en itse keskity omassa tutkimuksessani

kansallisen kulttuurin eroihin, enkä niiden tutkimiseen kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä, mutta tunnistan niiden olemassaolon.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen kohdeyrityksen strategisen muutosprosessin sisäisen viestinnän prosessia ja prosessin aikana viestinnän toteutuksessa käytettyjä tekstejä. Strategisen muutoksen tavoitteena oli rakentaa maantieteellisesti hajallaan olevaan ja yrityskaupoilla laajentuneeseen yritykseen yhtenäistä yrityskulttuuria. Tarkoituksena on tutkia, miten koko yritystä koskevasta muutoksesta viestitään yrityksen eri toimipisteisiin ja miten sisäisen viestinnän avulla rakennetaan yhtenäistä yrityskulttuuria. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteita ovat siis muutos, yrityskulttuuri ja monikansallisuus ja näiden osatekijöiden mukanaan tuomat haasteet. En ota kantaa siihen, onko muutos kohdeyrityksessä tarpeellinen tai oikeutettu, kuten en myöskään siihen, miten muutostoimenpiteet on järjestetty.

Lähtökohtaisesti oletin, että monikansallisessa yrityksessä versioidaan viestiä kunkin maan mukaan eli kussakin maassa viesti versioitaisiin jollakin tasolla kyseiseen kulttuuriin sopivaksi. Kuitenkin jo ensimmäiset tutkimushaastattelut tehdessäni sain tietää, että versiointia kohdeyrityksessä tehdään vain vähän. Aihetta on myös kirjallisuudessa tutkittu varsin vähän. Sisäisen viestinnän tutkimusta versioinnista ei käytännössä ole lainkaan ja ulkoisestakin viestinnästä vain vähän. Anni Ruotsalainen (2010) tutki eri maissa julkaistavien lehdistötiedotteiden versiointia. Monikansallisen yrityksen verkkosivujen versiointia on tutkittu jonkun verran (ks. esim. Nacar & Burnaz 2011). Onkin siis tarpeen pohtia, miksi versiointia sisäisessä viestinnässä kohdeyrityksen tapauksessa ei tehdä tai, jos tehdään, niin miten se on toteutettu ja miksi. Yhtenä selittävänä tekijänä saattaa olla yhtiömuoto: listatussa yhtiössä, kuten kohdeyrityksessäni, tavoitteena lienee yhden yhtenäisen yhtiön luominen ja siitä viestiminen maailmanlaajuisesti ja sisäisen viestinnän pysyminen yhtenäisenä.

Vaikka sisäinen viestintä voidaan nähdä laajasti kaikkina viestinnällisinä tapahtumina aina käytäväkeskusteluista johdon PowerPoint-esityksiin (Kalla 2006, 85), tarkastelen tässä tutkimuksessa kuitenkin vain kirjallista viestintää. Koska tutkimuksen kohteena on tietyn muutoshankkeen viestintä kyseisen muutos-hankkeen viestintäprosessin kontekstissa, on perusteltua keskittyä vain kirjalliseen sisäiseen viestintään. Henkilöstön väliset viralliset tai epäviralliset keskustelut

aiheesta ovat jo itsessään oma tutkimusaiheensa ja vaativat oman tutkimusmenetelmänsä.

Kalla (2006, 11-12) tutki väitöksessään integroitua sisäistä viestintää kansainvälisessä yrityksessä ja toteaa, että nojautuminen pelkkään viestinnän tutkimukseen olisi liian kapea-alaista, jotta saisi syvällisen ymmärryksen yrityksen sisäisestä viestinnästä kokonaisuudessaan. Hän on ottanut teoriapohjaansa mukaan lisäksi johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusta. Olen huomannut saman ja olen siksi pyrkinyt lähestymään aihetta laajasti strategisen johtamisen ilmiönä, vaikka tutkimus keskittyykin tiukasti muutoksen viestintäprosessiin ja teksteihin.

Kulttuuritekijöillä on itsestään selvästi merkitystä henkilöstön erilaisuudessa, mutta on tärkeää huomata, että olennaisempaa on henkilöstön kokonaisvaltainen erilaisuus. Siksi tämä tutkimus ottaa huomioon, samoin kuin Kalla (2006) tutkimuksessaan, monikansallisen yrityksen henkilöstön erilaisuuden ja vaihtelevuuden yleisesti. Erityisesti henkilön tehtäväkuva vaikuttaa paitsi sisäisen viestinnän suunnitteluun myös sen vastaanottamiseen. En siis keskity kulttuuri- tai kansallisuuseroihin vaan siihen, miten sisäistä viestintää tällaisessa ympäristössä toteutetaan.

Luvussa 3 kuvataan tarkemmin varsinainen tutkimuskohde, joka on paitsi kohdeyrityksen kirjallinen sisäinen viestintä myös sisäisen viestinnän prosessi yrityskulttuuria rakentavassa muutostilanteessa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset jaan kahteen osaan: yhteen pääkysymykseen ja kolmeen alakysymykseen.

Varsinaisessa tutkimuskysymyksessä halutaan tietää

- miten strategisesta muutoksesta viestitään sisäisesti monikansallisessa yrityksessä.

Täsmentävät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. miten muutoshankkeen sisäisellä viestinnällä rakennetaan yhtenäistä yrityskulttuuria monikansallisessa yrityksessä
2. millä sisäisen viestinnän keinoilla henkilöstö yritetään saada sitoutumaan yrityskulttuurin rakentamiseen

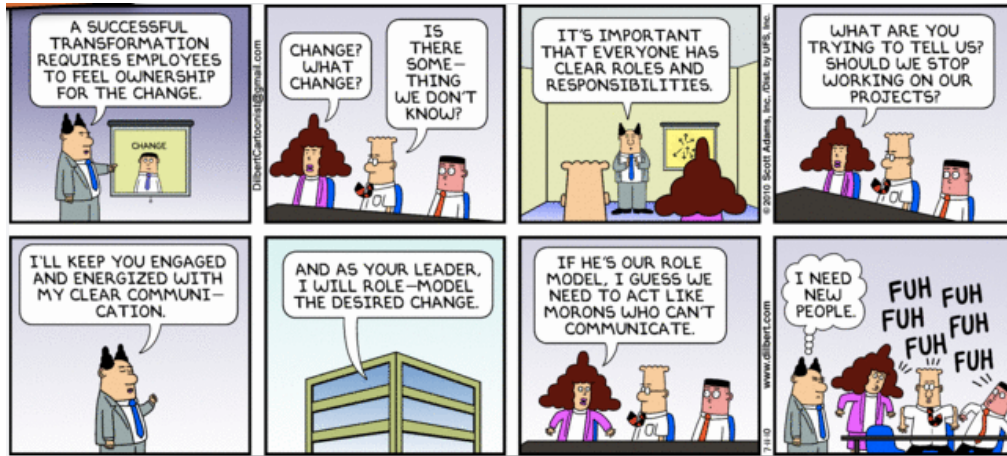
3. millainen on henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rooli muutosprojektin sisäisessä viestinnässä.

Kyseessä on tapaustutkimus. Aihetta lähestytään kirjallisuuden ja viestintäprosessista vastanneiden haastatteluiden ja kirjallisen viestintäaineiston kautta. Tutkimus on kirjoitettu toisaalta yritysjohton näkökulmasta, koska tutkimus keskittyy strategisen muutoksen viestimiseen, ja toisaalta viestinnän toteuttajan näkökulmasta, koska tutkimuksessa käydään läpi tutkimuskohteena oleva käytännön viestintäprosessi kaikkine vaiheineen. Kohdeilmiö siis tuodaan realistiseen tilanteeseen.

Tämä tutkimus rakentuu seuraavista osista: kirjallisuuskatsaus, tutkimuskohteen esittely, menetelmät, varsinainen viestintäprosessin ja viestinnän analyysi sekä päätelmien teko tutkimustulosten pohjalta.

Toisessa luvussa käydään läpi aiheeseen liittyvää tutkimusta ja määritellään tähän työhön oleellisesti liittyvät käsitteet: *sisäinen viestintä*, *johtamisviestintä*, *strateginen viestintä*, *sähköinen viestintä*, *organisaatiomuutos* ja *muutosviestintä*. Muutoksen ja johtamisviestinnän teemat kytkevät tutkimukseni strategisen johtamisen ja viestinnän tutkimusalueeseen. Tutkimusongelman eri teemojen ympärille luodaan teoreettinen viitekehys. Varsinainen aihe ja tutkimuksen kohde eli kohdeyritys ja yrityskulttuuria rakentava muutosprosessi ja prosessin eri vaiheet käsitellään kolmannessa luvussa. Neljäs luku käsittelee valittuja tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. Viidennessä luvussa analysoidaan aineistona käytetty sisäisen viestinnän kirjallinen materiaali. Analyysia täydennetään henkilöhaastatteluista saaduilla taustatiedoilla. Viimeisessä luvussa käydään läpi aineistojen analyysin pohjalta saadut tulokset ja verrataan niitä alussa esiteltyyn aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tulosten pohjalta tehdään päätelmät.

2 Sisäinen viestintä muutoksen johtamisen välineenä



Yllä oleva Dilbert-sarjakuva havainnollistaa onnistuneen muutosprojektin kolme tärkeää tekijää: henkilöstön sitoutuneisuuden muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen, selkeän sisäisen viestinnän sekä esimiehen tuen. Tutkimuksessani tarkastelen strategisen muutoksen rakentamista sisäisen viestinnän avulla, ja jokainen edellä mainituista käsitteistä on olennainen. Tutkimani muutosprosessin operatiivisesta täytäntöönpanosta vastasi henkilöstön kehittämispäällikkö eli projekti kuului HR-osastolle. Viestintäosasto oli projektissa mukana tukitoimintona, mutta tutkimuksessani viestinnän panos projektiin on yksi tutkimuksen kohteista, joka ilmenee tutkimuskysymyksen alakysymyksestä: *Millainen on henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rooli muutosprojektin sisäisessä viestinnässä?*

Tämän luvun tavoitteena on tarkastella aikaisempaa tutkimusta, jota edellä mainituista aiheista on kirjoitettu ja etsiä yhteyksiä aiheiden välille saadakseni perustan tutkimukselleni. Jaan kirjallisuuskatsauksen kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen sisäistä viestintää johtamisen välineenä ja strategian eteenpäinviejänä. Sisäistä viestintää käsittelen ensimmäisenä, koska tutkimuskohteeni on kohdeyrityksen muutoshankkeen sisäisen viestinnän prosessi. Toisessa luvussa käyn läpi muutosta ja muutoksesta viestimistä. Muutos on tutkimani viestintäprosessin tilannekonteksti. Käsittelen luvussa myös esimiesten ja henkilöstön osallistumisen merkitystä organisaatiomuutoksessa. Lähtöoletukseni on, että sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Viimeinen luku johtaa kirjallisuudesta tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, johon pohjaan empiirisen tutkimukseni.

2.1 Sisäinen viestintä johtamisviestintänä

George Cheney ja Lars Thøger Christensen (2001, 231) väittävät, ettei sisäistä ja ulkoista viestintää voi enää erottaa, koska organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet. Tämä tutkimus perustuu väitteestä huolimatta siihen oletukseen, että yrityksessä on olemassa pelkästään yrityksen sisällä tapahtuvaa, henkilöstölle suunnattua viestintää eli sisäistä viestintää. Kuitenkin on syytä huomata, että sisäinen viestintä muuttuu ulkoiseksi, mikäli henkilökunnalle suunnattu uutiskirje vuodetaan lehdistölle tai sähköposti välitetään yrityksen ulkopuoliselle taholle (Welch & Jackson 2007, 180).

Viestinnässä on 2000-luvun alkuvuosikymmeninä tapahtunut paljon muutoksia. Ensinnäkin perinteisen viestinnän raja on hämärtyneessä ja sen vaikutukset katoamassa. Toiseksi teknologian kehittyminen on muuttanut merkittävästi viestintäkanavia. Teknologian kehittyminen on aikaansaanut niin sanottuja hybridi- viestejä, jotka osaltaan hämärtävät eri viestintägenrejen rajoja. Kolmanneksi organisaatiot käyttävät nykyisin useita erilaisia menetelmiä vaikuttaakseen yleisönsä käyttäytymiseen. Organisaatiot tutkivat tarkasti, mitä ihmiset tietävät, mitä he tuntevat ja miten he käyttäytyvät. Neljänneksi viestinnän tarkoituksenmukaisuus on nähtävissä nimenomaan strategisessa viestinnässä. Viestinnän tutkimuksen fokus on siis siinä, miten viestintä on osallisena organisaation olemassaolossa. (Hallahan ym. 2007, 10-11.)

Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli yrityksen toiminnan johtamisessa (Hallahan ym. 2007, 15; Kitchen & Daly 2002, 51). Erityisen tärkeä merkitys viestinnällä on monikansallisessa yrityksessä, jossa työntekijöitä on useista eri maista ja kulttuureista. Elisa Juholin (2006, 140) toteaa, että vaikka sisäisen viestinnän kohderyhmä on perinteisesti ollut koko henkilökunta, ei työyhteisöjen laajentuessa ja globalisoituessa henkilöstöä voi kohdella enää massana. Viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat hänen mukaansa ryhmä- tai aluekohtaista lähestymistä eli viestien versiointia (mt. 140.)

Viestintä on prosessi, jossa luodaan merkityksiä (Hallahan ym. 2007, 22). Merkityksen luomiseen liittyy se, miten ihmiset luovat merkityksiä psykologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti, miten viestit ymmärretään ja miten ne muistetaan sekä mitä epävarmuustekijöitä viestiin liittyy ja miten ne ratkaistaan. Merkityksen

luominen tapahtuu sekä vastaanottajan että viestin lähettäjän päässä ja on yleensä näiden kahden tahon vuorovaikutuksen tulos. Viestintä voidaankin nähdä toisaalta jatkuvana prosessina, jossa luodaan merkityksiä, tai prosessina, jossa luodaan uusi merkitys. (Hallahan ym. 2007, 23-24.) Viestintä voidaan nähdä prosessina myös käytännöllisestä näkökulmasta. Prosessin osat on kuvattava, koska se selkeyttää viestinnän toimenpiteitä ja parantaa viestinnän tehokkuutta. Viestinnän prosessien kuvaus sopii usein toistuville viestinnän tehtäville tai sellaisille projekteille, joissa on paljon yksityiskohtia. (Korhonen & Rajala 2011, 68, 73¹.)

Yrityksen sisällä tapahtuva viestintä on erittäin moniulotteista (Kitchen & Daly 2002, 51). Se muodostuu viidestä osasta, joista ensimmäiseen eli kontekstiin kuuluvat ympäristötekijät, historia, kulttuuri, teknologia, yrityksen taloudellinen tilanne ja tavoitteet. Toinen osa on viestinnän muoto, joka vaikuttaa organisaation kulttuuriin, vuorovaikutukseen, sisäisiin suhteisiin ja verkostoihin. Itse viesti koostuu sisällöstä, symboleista ja koodeista. Viestintään vaikuttaa myös kanavan ja median valinta sekä tekniset tekijät. Viimeinen osa muodostuu viestintätapahtumaa seuraavasta toiminnasta, joita voivat olla tehtävien organisointi, koordinointi, johtaminen, henkilöstön motivointi, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, konfliktien hallinta, neuvottelu tai muutokseen vaikuttaminen. (Neher 1997, ks. Kitchen & Daly 2002, 51.)

Onnistuneeseen viestintään kuuluu, että johto tietää, mitä henkilöstön täytyy tietää, täytyisi tietää ja mitä se voisi mahdollisesti tietää (Pearson & Thomas 1997, ks. Kitchen & Daly 2002, 49). Sisäinen viestintä ei ole vain yrityksen tärkeä menestystekijä, se on ylipäänsä yrityksen olemassaolon edellytys (Kitchen & Daly 2002, 47). Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen päätöksenteossa on olennainen osa onnistunutta viestintää (Hallahan ym. 2007, 26).

Usein viestinnän ja Public Relations -tutkimuksessa on korostettu vain ihmisten välisiä suhteita ja suhteellisia tuloksia eikä niinkään varsinaista prosessia, josta suhteet syntyvät (Hallahan ym. 2007, 16). Viestinnätutkimuksessa olennaista on kuitenkin Hallahanin ja kumppaneiden mukaan nimenomaan viestinnän prosessin ymmärtäminen. Vuorovaikutussuhteiden, luottamuksen ja maineen rakentuminen

¹ Korhosen ja Rajalan (2011) kirja *Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle* pohjautuu suurimmaksi osaksi Korhosen Helsingin kauppakorkeakoulussa tekemäänsä pro gradu -tutkielmaan "From ad hoc to a planned way of working". Use of processes and process models in corporate communication (2009).

tapahtuu prosessissa, jossa välitetään tietoa ja luodaan merkityksiä. (Ma. 25.) 2000-luvulla yrityksissä tapahtuvia ilmiöitä on alettu tutkia holistisen periaatteen mukaan samalla, kun kohdeyleisö ja kanavien määrä on entisestään kasvanut (Hallahan ym. 2007, 4). Sekä vuorovaikutussuhteet että holistinen lähestymistapa liittyvät olennaisesti tämän tutkimuksen kohdeyrityksen sisäiseen viestintään, mutta laajasti myös oikeastaan mihin tahansa monikansalliseen yritykseen. Sisäisessä viestinnässä yrityksellä on tavallisesti useita kohderyhmiä ja monia viestintäkanavia käytössään. Kaikkia sidosryhmiä ei ole mahdollista tavoittaa samoilla viestintäkanavilla tai edes yhtäaikaisesti.

Viestintä nähdään usein luottamuksen rakentamisena yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Luottamus vaikuttaa itsestään selvältä asialta, mutta muun muassa Welch (2006, 140) ja Keith Blois (1999, 197-198) ovat todenneet, että tosiasiasa se on varsin monimutkainen käsite. Luottamus rohkaisee tiedon jakamista, koska luottamus toisiin kasvattaa halua osallistua tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön (Mäkelä 2006, 117). Monen tutkijan mukaan yhtenäinen yrityskulttuuri on vahvuus, johon pyritään esimerkiksi määrittelemällä yrityksen yhteiset arvot. Lukuisat johtajat ovat 2000-luvulla puhuneet arvojohtamisesta, jossa henkilöstöä ei johdeta käskyin vaan yhteiseltä arvopohjalta. (Juholin 2006, 141.) Yrityskulttuurin on todettu esimerkiksi vaikuttavan sekä johdon että henkilöstön tehokkuuteen. Se myös parhaimmassa tapauksessa luo yhteistä henkeä ja stabiliteettia yrityksen sisällä. (Ionescu 2009, 127.)

Kun yritys kasvaa ja toimii globaaleilla markkinoilla, korostuu viestinnän yhtenäisyyden merkitys. Viestin pitää säilyä relevanttina koko henkilöstölle, vaikka henkilöstö sijaitsee lukuisissa eri maissa, olisi eri tehtävissä tai eri yksiköissä. Yhtenäinen strategia ja yhtenäinen viestintä tarkoittaa yhtenäistä yritystä. (Argenti ym. 2005, 86.)

Seuraavaksi määrittelen sisäisen viestinnän käsitteen, jonka käsittän kattona kaikelle yrityksen sisällä tapahtuvalle viestinnälle. Tämän jälkeen määrittelen johtamisviestinnän Salmisen (2001) mukaan ja strategisen viestinnän Hallahanin ja kumppaneiden (2007) laajan käsityksen mukaan. Strategia ohjaa yritystä eteenpäin ja strateginen viestintä luo ikään kuin kehyksen yrityksen kaiken viestinnän ympärille. Johtamisviestintä on sisäisen viestinnän osa-alue, joka on strategiseen viestintään nähden alisteinen. Tässä tutkimuksessa johtamisviestintä erotetaan

Juholinin (2009, 157, 324) määrittelemästä johdon viestinnästä, johon kuuluu esimerkiksi sijoittajasuhdeasiat. Tämän luvun loppuun siirryn sähköiseen viestintään, joka toimii omana, nykyisin merkittävänä sisäisen viestinnän kanavana.

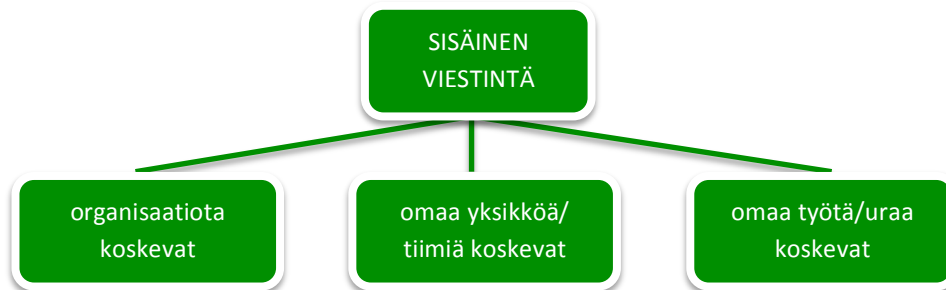
2.1.1 Sisäisen viestinnän määritelmä

Sisäistä viestintää on määritelty monin eri tavoin, joista Mary Welchin ja Paul Jacksonin (2007) määritelmä syventää perinteisiä käsityksiä, koska se ottaa huomioon yrityksen kaikki sisäiset sidosryhmät ja ymmärtää sisäisen ja ulkoisen viestinnän väliset suhteet. Welchin ja Jacksonin (2007, 181) mukaan sisäinen viestintä on ensisijaisesti käytännöllistä ja yksi johdon työkaluista. Sisäinen viestintä nähdään strategisena toimintona, joka käsittää kaikki sisäiset sidosryhmät organisaation kaikilla tasoilla. Usein sisäisen viestinnän kohderyhmien on ajateltu muodostuvan vastaanottajan aseman tai työtehtävän mukaan, mutta Welchin ja Jacksonin mallissa eri kohderyhmät muodostuvat erilaisista kokonaisuuksista. Yksi kohderyhmä on koko henkilöstö, toinen strateginen johto ja kolmas keskijohto päivittäisissä asioissaan. Neljäs kohderyhmä muodostuu työtiimeistä, esimerkiksi eri osastoista tai divisioonista, ja viides ryhmä on projektitiimit, joissa voi olla työntekijöitä kaikista edellä mainituista ryhmistä. (Ma. 183-184.)

Sisäinen viestintä perustuu kysymyksiin: kuka viestii ja kenelle, millä tavoin, mikä on viestin sisältö ja mikä on viestinnän tarkoitus. Sisäisen viestinnän tavoitteena on vaikuttaa henkilöstön sisäisiin suhteisiin ja sitoutumiseen, luoda yhteenkuuluvuutta yritykseen, nostaa tietoisuutta muutostilanteissa ja vahvistaa ymmärrystä siihen, että organisaation on kehityttävä saavuttaakseen tavoitteensa. (Ma. 185, 188.) Kallan (2006, 84-85) tutkimuksen mukaan sisäinen viestintä on monitieteinen ilmiö, jolla on juuret yritysviestinnässä, johdon viestinnässä, henkilöstöhallinnossa ja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Paitsi monitieteinen, sisäinen viestintä on myös monitasoinen, eikä sen voi ajatella tapahtuvan vain johdolta työntekijöille tai viestintäosastolta henkilöstölle. Sisäistä viestintää voidaan pitää kokonaisvaltaisena viestintäprosessina yrityksen sisällä. (Mt. 86.)

Sisäisessä viestinnässä vastuu viestin perillemenosta on kaikilla organisaation jäsenillä. Tämä vaatii hyvää asennetta viestintää kohtaan, asia, mihin ylimmällä johdolla, esimiehillä ja viestintäosastolla on suurin vaikutus. Toisaalta työntekijät

eivät voi jäädä passiivisesti odottamaan viestejä, vaan heidän on osallistuttava viestintään. (Korhonen & Rajala 2011, 18-19.)



Kuvio 1. Sisäisen viestinnän rakenne (Juholin 2006, 160)

Sisäinen viestintä jakautuu Juholinin (2006, 160) mukaan eri aihealueisiin (ks. kuva 1), joita ovat koko organisaatiota koskevat asiat, omaa yksikköä tai tiimiä koskevat asiat ja omaa työtä tai uraa koskevat asiat. Kukin laaja aihealue jakaantuu pienempiin alaryhmiin. Puhutaan viestinnän rakenteesta. Viestinnän rakenteen tunteminen helpottaa ymmärtämään, mistä kanavista henkilöstö tietoa hakee. Esimerkiksi omaa työtään koskevissa asioissa työntekijä kääntyy yleensä oman lähiesimiehensä puoleen eikä etsi tietoa intranetistä. (Juholin 2006, 160-161.) Rakenne riippuu paitsi viestin tavoitteista myös yleisöstä, tilanteesta, ja mitä siitä ollaan kertomassa. Looginen järjestys helpottaa viestin ymmärtämisessä. (Walker 2006, 131.)

Sisäinen viestintä on muuttunut vuosikymmenten saatossa informoinnista ja moraalien nostattamisesta strategian toteuttamiseen (Brandon 1997, ks. Smith 2008, 18). Nykyisin sisäinen viestintä on enemmän valmennusta ja neuvonantoa, yhdistelmä markkinointia ja henkilöstöhallintoa (Smith 2008, 18-19). Esimerkiksi yritysjohdon tekemät road show't eli vierailut eri toimipisteisiin ovat tärkeitä hengen nostattajia, koska henkilöstö näkee, että johto välittää ja on kiinnostunut heistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82²).

Nykyisin sisäisen viestinnän tärkeyden tunnustaa myös ylin johto, koska liiketoimintaa tekevät ihmiset ja viestintää tarvitaan sidosryhmien välisissä kanssa-

² Ammattikirjallisuutta on käytetty tutkimuksessa rinnakkaisena lähteenä, koska Kakkuri-Knuutilan ja Heinlahden (2006, 158-159) mukaan tulkitsevassa tutkimuksessa pelkästään säännönmukaisuuksiin perustuva tieto ei anna riittävää selitystä tutkittavasta ilmiöstä, vaan ns. arkitieto on tärkeä lisä ymmärryksen lisäämisessä.

käymisissä. Yhteistyökykyinen ja -haluinen henkilöstö auttaa yritystä menestymään. (Smith 2008, xi.) Toisaalta sisäinen viestintä on tutkijan mukaan edelleen vain harvoin prioriteettina, eikä sisäisen viestinnän taloudellista merkitystä vielä tunneta hyvin (mt. 18-19). Väitettä tukee esimerkiksi alussa mainittu tutkimus muutosviestinnän puutteellisesta suunnittelusta.

Viestinnän suunnittelussa on tärkeä huomioida eri kohderyhmät ja sovittaa viestin sisältö ja kanava kohderyhmän mukaan. Eri ryhmillä saattaa olla erilaisia viestintää koskevia tarpeita ja odotuksia, mutta myös erilaisia vastuualueita organisaation sisällä. Taatakseen viestinnän sujuvuuden kohderyhmät eivät voi kuitenkaan olla liian suuria. Esimerkiksi kaikille esimiehille ei välttämättä kannata viestiä samalla tavalla, mikäli he työskentelevät eri maissa tai mikäli heillä on hyvin erikokoisia tiimejä johdettavanaan (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 76-77; Hämäläinen & Maula 2004, 67; Walker 2006, 62-63.), koska ympäröivät tekijät saattavat vaikuttaa enemmän kuin kohderyhmän asema. Kohderyhmiä erään määritelmän mukaan ovat johtotehtävissä olevat, ei-ekspertit, ekspertit, kansainväliset tai monikulttuuriset sekä sekaryhmät. Robyn Walker (2006) ehdottaa, että eri ryhmien tarpeet ja taustatiedot otetaan huomioon sanavalinnoissa ja viestin muotoilussa. (Ma. 62-63.) Eri kohderyhmät saattavat myös tarvita erilaisia viestintäkanavia, koska kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole pääsyä intranettiin tai ole mahdollisuutta osallistua info-tilaisuuksiin. (Hämäläinen & Maula 2004, 67.)

Smith (2008, 80) uskoo, että sisäisessä viestinnässä kannattaa käyttää useita kanavia, vaikka yritys olisi pienikin. Viestintästrategiasta tulisi käydä ilmi eri kanavien vahvuudet ja heikkoudet ja se, kuinka niiden yhdistelmä mahdollistaa tehokkaan viestinnän yrityksen sisällä (mt. 80). Juholin (2006, 161) kuitenkin arvioi, ettei viestintäkanavien runsaus tehosta viestintää, vaan saattaa aiheuttaa tietotulvaa tai sen, että tiedon etsimiseen menee liian paljon aikaa. Yhden tai kahden pääkanavan käyttäminen on todettu helpottavan sisäisen viestinnän perillemenoaa. (Mt. 161.)

Onnistunut viestintä vaatii muutakin kuin kanavan valinnan. Etenkin muutoksessa täytyy ymmärtää viestin ja kanavan monimutkainen suhde ja se, miten yleisö mahdollisesti tulkitsee viestin. Tutkijan mukaan olemassa oleva tieto pitää kertoa rehellisesti ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Viestintä olisi hyvä

aloittaa kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä, koska se osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Goodman ym. 1996, 121.)

Viestinnän harjoittajat toimivat yrityksessä ikään kuin sisäisinä agentteina, jotka luovat perustan yrityksen ideologioille – asia, jonka aiemmin on ajateltu olevan ylimmän johdon tehtävä (Hallahan ym. 2007, 15). Tähän saattaa olla syynä se, että yhtäältä organisaatiokulttuuri muokkaa henkilöstön toimintatapoja, mutta toisaalta henkilöstön toimintatavat vaikuttavat organisaatiokulttuuriin (Virtanen 2005, 40, 66).

2.1.2 Johtamisviestintä vaikuttamisena

Johtamisviestintä on suomalaisen johtamisviestinnän pioneerin Jari Salmisen (2001, 72) mukaan keskeinen osa-alue yrityskulttuurin kehittämisessä. Johtamisviestintä nostetaan tässä vaiheessa esille, koska se linkittyy tutkimuksen ilmiöön: strategiseen muutokseen ja yrityskulttuuriin. Sen merkitys korostuu muutoksessa, koska se liittyy olennaisesti yrityksen strategiaan (Salminen 2001, 107-108).

Johtamisviestintä tarkoittaa Salmisen (2001, 68) määritelmän mukaan ”viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa”. Johtamisviestinnän avulla johto voi luoda tietoa ja ohjata päätöksentekoa tiedon perusteella. Kuten viestintä muutenkin, on johtamisviestintä muutakin kuin yksipuolista tiedottamista. Se vaatii vuorovaikutusta, koska kaikki yrityksessä tekevät päätöksiä, jolloin johtamisviestinnän tehtävä on yrittää hallita tiedon jakamista ja päätöksentekoprosessia. Johtamisviestintä voi olla myös epäsuoraa vaikuttamista päätöksentekoon. (Mt. 69-70.)

Vaikka johtamisviestintää voidaan pitää sisäisen viestinnän osana, ei sitä voida kuitenkaan erottaa kokonaan ulkoisesta viestinnästä. Ulkoinen viestintä vaikuttaa henkilöstöön esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa pörssiyhtiötä koskevia huhuja käsitellään tiedotusvälineissä ilman, että yrityksen johto voi huhuja kommentoida. (Mt. 70-71.) Juholinin (2009, 157, 324) käsitteeseen *johdon viestintä* kuuluukin esimerkiksi mainitut IR-asiat.

Johtamisviestinnän pitäisi olla systemaattinen toiminto, jota koordinoidaan. Koordinointivastuu voidaan osoittaa tietyille toiminnolle, joka vastaa tiedon hankinnasta, viestien muotoilusta ja johdonmukaisuudesta ja viestintäkanavien

suunnittelusta. Kaikkea johtamisviestintää ei voi kuitenkaan delegoida pois ylimmältä johdolta, vaan sillä pitää säilyä kokonaisvastuu viestinnästä. Muutoin henkilöstö ei välttämättä usko ylimmän johdon olevan sitoutunut viestintään. (Salminen 2001, 105, 107.) Siksi johtajan on tuotava persoonansa esille saadakseen henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja viestintään. Etenkin vaikeissa ryhmätason muutoksissa, kuten yrityksen arvojen implementointi, on henkilöstön sitoutuminen tärkeää, mihin johtamisviestintä voi osaltaan vaikuttaa. (Åberg 2000, 218.)

2.1.3 Sisäisen viestinnän haasteet monikansallisessa yrityksessä

Nykyisin sisäinen viestintä on yhä enenevässä määrin kulttuurien välistä viestintää, koska yritykset toimivat useassa maassa ja työntekijöitä on muuallakin kuin kotimaassa (Vuorela 2009, 297). Siinä missä sisäinen viestintä on haastavaa itsessään, on kansainvälinen sisäinen viestintä vielä haastavampaa ja monimutkaisempaa. Vaikka englannista on tullut yritysviestinnän valtakieli, kohtaavat puhujat silti kielellisiä ja kulttuurisia eroja. Kaksi äidinkielenään samaa kieltä puhuvaa, mutta eri maista kotoisin olevaa henkilöä, saattavat tulkita toisen viestin hyvinkin eri tavoin, mikä luonnollisesti asettaa viestinnän onnistumiselle omat haasteensa. (Nickerson 2009, 196-197; Ballance 2006, 56.)

Metsäpelto (2010) totesi tutkimuksessaan, että suomalaisten kansainvälisesti toimivien yritysten sisäisen viestinnän haasteita ovat erityisesti yhtenäisyyden puute sekä tiedon saatavuus ja saavutettavuus. Vaikka teknologian kehittyminen on vähentänyt viestinnän esteitä, nähdään yrityksen eri toimipisteiden fyysinen etäisyys silti merkittävänä haasteena sisäisen viestinnän perillemenolle. Tämä johtuu osin siitä, että eri maissa viestinnästä vastaavat usein oman toimensa ohella viestintää tekevät henkilöt, jotka eivät siis tee viestintää päätyönään. Tällöin sisäisessä viestinnässä ei välttämättä ole selkeää säännönmukaisuutta. Yllättäen kulttuurisia eroja ei tutkimuksen mukaan koettu ensisijaisina haasteina sisäisessä viestinnässä. (Metsäpelto 2010, 51-52, 56, 63.)

Kansainvälisesti toimivat yritykset ottavat usein käyttöönsä yhden yhteisen yrityskielen, joka yleensä on englanti. Oli kieli mikä hyvänsä, yhteisen yrityskielen valitsemisen on uskottu olevan etu, koska eri maissa sijaitseva henkilöstö on tällöin ikään kuin samalla viivalla. (Louhiala-Salminen & Kankaanranta 2012, 264.) Tienarin (2009, 252) mukaan englanti on symbolisesti neutraali kieli ja tarjoaa

käytännöllisen lähtökohdan eri puolilta maailmaa tuleville työntekijöille. Englanti on ikään kuin kompromissi (ma. 252).

Pelkkä kielitaito ei kuitenkaan riitä. Onnistunut sisäinen viestintä vaatii myös tiettyjä taitoja, asennetta ja arvoja. (Louhiala-Salminen & Kankaanranta 2012, 264.) On haastavaa viestiä onnistuneesti eri kulttuureista oleville ihmisille (Ballance 2006, 54). Ei tarvitse mennä kovin kauas huomatakseen kulttuurieroja – jo naapurimaiden Suomen ja Ruotsin viestintätyyleissä on tutkimusten mukaan huomattu olevan eroja (ks. esim. Louhiala-Salminen, Charles & Kankaanranta 2005). Mikäli viestijä ei tunne lainkaan paikallista kulttuuria tai käyttää viestinnässään stereotyyppioita, saattaa se selvästi heikentää viestinnän onnistumista (Macnamara 2003, 326). Tilanne helpottuu, kun viestijä tuntee yleisönsä ja edes hieman paikallista kulttuuria.

Onnistunut monikulttuurinen viestintä on paljon muuta kuin viestin kääntämistä kielestä toiseen (Ballance 2006, 54-56). Kääntämistä kuitenkin tehdään monikansallisissa yrityksissä, joissa käytetään paikallisia kieliä. John Blenkinsoppin ja Maryam Shademan Pajouhin (2010, 41) näkemyksen mukaan kääntäjät nähdään joko välittäjinä tai tulkitsijoina: välittäjinä silloin, kun käännetään tekstejä, tulkitsijana silloin, kun käännetään puhetta.

Kääntämiseen ja kielen käyttöön on monikansallisessa yrityksessä Janssensin ja kumppaneiden (2004) mukaan kolme vaihtoehtoa, jotka eivät yleensä ole keskenään toisensa poissulkevia:

- *Mekaanisessa* vaihtoehdossa tekstit käännetään mahdollisimman tarkasti kielestä toiseen. Yrityksissä, joissa käytetään tätä vaihtoehtoa, on usein käytössä yhteinen yrityskieli, lingua franca.
- *Kulttuurisessa* vaihtoehdossa korostetaan kohdeyleisön merkitystä ja kulttuurisen aspektin huomioimista. Kääntäjän tulee siis ottaa huomioon myös kulttuuritekijöitä.
- *Poliittisessa* vaihtoehdossa korostetaan kielellis-kulttuuristen tekijöiden lisäksi kielen valta-asemaa, esimerkkinä lingua francan valitseminen tai se, mitä käännetään ja mitä jätetään kääntämättä. Kääntäjät ovat tällöin pikemminkin neuvottelijoiden roolissa. (Janssens ym. 2004, 422-426.)

Kääntäminen ei missään nimessä ole ongelmatonta. Welch ja Welch (2008, 341) sanovat, että kieli on ”mentaalinen malli, joka vaikuttaa käyttäytymiseen” ja että vaikutukset ovat nähtävissä jopa yhdestä sanasta. Tällaisiin sanoihin liittyy niin vahvoja kulttuurisia konnotaatioita, että sanoja on vaikea tai jopa mahdoton kääntää (Blenkinsopp & Shademan Pajouh 2010, 39). Esimerkiksi farsinkielinen sana *tarouf*

(ma. 43) kuvaa monimutkaista kulttuurista ilmiötä, samoin kuin suomen kielen sana sisu. Tutkimuksen mukaan yritysviestinnän ammattilaiset yleensä kääntävät tällaiset sanat joko riittävän läheisellä termillä tai ohittavat sen kokonaan (ma. 48).

Kansallinen kulttuuri muokkaa ihmisten näkökulmia ja ajatusmaailmaa ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään (Macnamara 2003, 324). Kulttuuri saattaa näkyä eroavaisuuksina kielessä, tavoissa ja pukeutumisessa, mutta lisäksi on paljon hienovaraisempia ja näkymättömpiä eroja, jotka eivät ole niin itsestään selviä. Kulttuuri ja kulttuuriset erot ovat vaikeita määritellä ja selittää, koska myös yksilöt ovat erilaisia. (Silverthorne 2005, 8.)

On loogista, että eri kulttuureista tulevat ihmiset viestivät eri tavoin. Asiaan vaikuttavat paitsi kansallisen ja yrityskulttuurin erot myös henkilöstön erilaiset kulttuuriset taustat. Silverthorne (2005, 217-219) on huomannut, että kulttuuriset erot on tiedostettava, jotta viestintä ja kanssakäyminen sujuu. Mahdollisista esteistä voi selvitä, kun osapuolet ymmärtävät toista ja tuntevat muiden kulttuurien käyttäytymismalleja. Kiireisessä työelämässä ei kuitenkaan ole aina välttämättä aikaa tutustua ja harjoitella viestimistä eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa (Barker & Gower 2010, 297, 299).

Weir (2010) toteaa, että kulttuuriset erot on huomioitava menestyksekkään muutosprosessin aikaansaamiseksi. Vaikka muutosjohtamisesta on paljon teorioita, jotka auttavat muutoksen suunnittelussa, on monikansallisen yrityksen otettava huomioon myös kulttuuriset erot suhtautumisessa muutokseen (Daly ym. 2003, 160; Schmidt ym. 2007, 144). Mikäli yrityksen jokin yksikkö sijaitsee alueella, jossa suhtaudutaan muutokseen hyvin eri tavalla kuin emoyhtiössä, olisi se otettava huomioon jo alkuvaiheessa ja mietittävä, miten muutoksesta tulisi viestiä. (Schmidt ym. 2007, 144.)

Sisäistä viestintää helpottaa suuresti, mikäli viestijä tuntee vieraita kulttuureja ja mikäli yrityksessä rohkaistaan monimuotoisuuden ymmärtämiseen. Harvoin käytäntöjä voidaan kuitenkaan siirtää sellaisenaan paikasta toiseen. (Evans ym. 2011, 572). Monikansallisessa yrityksessä täytyy ottaa huomioon myös kulttuuriset tekijät ja päättää, miten voidaan tavoittaa henkilöstö eri puolilla maailmaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 24). Esimerkiksi tietyn viestintäkanavan suosiminen vaihtelee eri maissa. Joissakin kulttuureissa suositaan sisäisessä viestinnässä

sähköistä viestintää, toisissa kasvokkain tapahtuvaa. (Nickerson 2009, 200.) Vaikka työntekijän omat kokemukset opettavat paljon vuorovaikutuksesta muiden kulttuurien kanssa, se ei yksistään riitä. On todettu, ettei tutkimustietoa käytetä riittävästi yritysviestinnän suunnittelussa, vaikka etenkin kulttuurien välisessä viestinnässä sillä olisi suuri merkitys. Aina viestijällä ei ole omakohtaista kokemusta, joka auttaisi viestin perillemenossa. (Macnamara 2003, 324-325.) Kirjoitustaito nousee erittäin merkittäväksi taidoksi monikansallisen yrityksen henkilöstöviestintää tekeväille. Selventävät ilmaukset, helppotajuinen rakenne ja ymmärrettävien yhteenvetojen tekeminen helpottaa viestien ymmärtämistä. (Nickerson 2009, 200.)

Kristiina Mäkelän (2006) tutkimus käsittelee tiedon liikkumista monikansallisen yrityksen sisällä yksilötason näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella tiedon jakaminen on luonteva seuraus vuorovaikutuksesta, ja se voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta tai jopa tiedostamatonta. Monikansallisessa yrityksessä tiedon jakamista tapahtuu eri yksiköissä tai eri paikkakunnilla työskentelevien henkilöiden välillä. Henkilöiden väliset suhteet saattavat olla erittäin merkityksekkäitä monikansallisen yrityksen tehokkaassa tiedonjakamisessa, koska suhteiden muodostamien muodollisten ja epämuodollisten verkostojen avulla tieto kulkee paremmin ja nopeammin eri yksiköiden välillä. (Mt. 112-113).

Yrityksen kielivalinnalla on paljon merkitystä myös henkilöstöjohtamisessa. Muun muassa ekspatriaattien viestintää tutkinut Vesa Peltokorpi ja organisaatiokäyttäytymistä tutkinut Floor van der Born ovat saaneet selville, että kieli vaikuttaa enemmän ihmisen identiteettiin kuin esimerkiksi sukupuoli tai etninen tausta, ja että samaa kieltä puhuvat kommunikoivat helpommin keskenään. Vaikka kielen pitäisi olla osa monikansallisen yrityksen strategiaa, ei kieleen liittyviä toimintatapoja ole silti kovinkaan usein linkitetty henkilöstöhallinnon toimintoihin. Aina on kuitenkin joitain vaikeuksia viestinnässä huolimatta siitä, mikä yritys kieli on. Kuitenkin asiaa helpottaisi henkilöstöhallinnon strategioiden joustavuus ja kielivalintojen mukaan ottaminen henkilöstöhallinnon strategioihin. (van den Born & Peltokorpi 2010, 98, 101-102, 112.)

Kansallisen kulttuurin vaikutusta henkilöstöjohtamisessa on myös kritisoitu, koska monet HR-tutkijat ja HR-teorioiden kehittäjät sekä nimekkäät HR-konsulttiyritykset ovat amerikkalaisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että amerikkalainen kulttuuri

hallitsee teorioita. Nykyistä henkilöstöjohtamista pidetään jonkinlaisena "amerikkalaisen unelman" ilmentymänä. Henkilöstöjohtamisen tutkimus syventyisi merkittävästi, mikäli olisi enemmän paikalliset kulttuurit huomioon ottavaa tutkimusta. (Evans ym. 2011, 100-101.) Tämä näkyy mielestäni myös siten, että muita kulttuureja tulkitaan länsimaisen kulttuurin kautta, mikä saattaa vääristää tulkintaa.

Kulttuurisia tekijöitä ei saisi kuitenkaan ottaa itsestäänselvyyksinä, koska on liian helppo keskittyä vain kulttuuriin stereotypioihin sovellettaessa HR-käytäntöjä ja -taktiikoita paikallisiin yksiköihin. Muutoskontekstissa kulttuurisia arvoja saatetaan jopa pitää tekosyynä muutosten epäonnistumisille, koska vedotaan siihen, etteivät kulttuuritekijät muutu ja ettei niihin voi vaikuttaa. (Evans ym. 2011, 104.)

Siinä missä ihmisen identiteetti määrittyy ensisijaisesti äidinkielen kautta, vaikuttaa yrityksen toimintatapojen muodostumiseen ennen kaikkea kansallinen kulttuuri. Esimerkiksi maan taloudellinen kehitys ei ole yhtä ratkaiseva tekijä Raffaella Caglianon ja kumppaneiden (2011, 316) tutkimuksen mukaan. Kulttuuriset tekijät pitäisi tutkijan mukaan ottaa huomioon uusien toimintamallien siirtämisessä muissa maissa sijaitseviin yksiköihin. Siten tutkimustulokset soveltuvat etenkin monikansallisille yrityksille, jotka siirtävät toimintojaan eri maihin. (Ma. 316-317.) Kyseisessä tutkimuksessa on kuitenkin rajoitteensa, koska siinä kulttuurisia tekijöitä arvioidaan vain Hofsteden tekemän määritelmän pohjalta. Vaikka Hofstede on merkittävä kulttuurintutkija, on hän saanut paljon kritiikkiä yksinkertaistavasta viiden dimension mallistaan.

Yritys elää eri elinkaaren vaiheissa ja monesti eri paikkakunnilla sijaitsevat toimipisteet ovat eri vaiheissa elinkaarta. Jotkut ovat vasta perustettuja tai kuuluneet emoyhtiöön jo pitkän aikaa. Näin ollen, jotkut toimipisteet saattavat vahtia tiukasti omaa etuaan, mikäli ne ovat taloudellisesti menestyviä tai niillä on jokin erityinen kilpailuetu. (Evans ym. 2011, 439.) Asiaan vaikuttaa mielestäni myös henkilöstön sitoutuminen. Sitoutumiseen vaikuttaa moni asia, johon palaan tuonnempana, mutta mikäli toimipiste on ollut pitkään liitettynä emoyhtiöön, on se todennäköisemmin sitoutuneempi emoyhtiön yrityskulttuuriin ja yrityksen toimintatapoihin kuin vasta perustettu yksikkö.

Edellä todettiin, että monikansalliset yritykset ovat monimutkaisia järjestelmiä ja tiedon jakaminen tapahtuu kahdessa kontekstissa: organisaatioiden välillä ja organisaation sisällä eri osastojen välillä. Tärkeää ei siis ole vain se mitä kanavia käytetään, vaan myös se, miten monipuolista viestintä on, kuinka avointa se on ja kuinka usein viestitään. (Minbaeva 2005, 131.) Mikäli yrityksen eri toimipisteillä on erilainen suhtautuminen tiedon jakamiseen – yhdessä paikassa tietoa saatetaan jakaa avoimesti ja toisessa paikassa hyvinkin rajoitetusti – voi se aiheuttaa ongelmia henkilöstön sitoutumisessa ja lojaaliudessa yritystä kohtaan. Samalla myös viestinnän tehokkuus kärsii. (Silverthorne 2005, 55.)

Kalla (2006, 46) on todennut, että monikansallisen yrityksen henkilöstö on hyvin vaihtelevaa monin eri tavoin. Henkilöstö saattaa olla kotoisin eri kansallisuuksista, puhua eri äidinkieltä tai olla erilaisissa työtehtävissä. Tämä luonnollisesti luo haasteita sisäiseen viestintään. Työntekijät eivät luonnollisesti työskentele ilman kontakteja muihin työntekijöihin, vaan henkilöstön välillä on monenlaisia suhteita, jotka edesauttavat sisäistä viestintää. Verkostot perustuvat erinäisiin määrääviin tekijöihin, kuten yhteiseen kieleen, mutta ne saattavat myös limittyä toisiinsa, mikä tarkoittaa että verkostot saattavat olla hyvinkin monimutkaisia. (Ma. 53-55.)

2.1.4 Strateginen viestintä muutoksen välineenä

Tutkimani organisaatiomuutos liittyy yhtenäisen yrityskulttuurin rakentamiseen eli muutosta voidaan pitää strategisena. Tämän vuoksi strateginen viestintä on tutkimuksessani olennainen käsite, joka auttaa ymmärtämään kohdeyrityksen sisäisen viestinnän prosessia.

Strateginen viestintä on monitieteellinen alue, ja se integroituu useaan eri viestinnän näkökulmaan (Hallahan ym. 2007, 4). Strateginen viestintä on tarkoituksenmukaista viestintää: sen avulla yritetään vaikuttaa valitun kohdeyrityksen asenteisiin ja toimintaan ja saavuttaa yrityksen missio. Strateginen viestintä on tehtävän toteuttamista (Hallahan ym. 2007, 3-4; Kristensen 2010, 137), joka on integroitu yrityksen muuhun toimintaan (Argenti ym. 2005, 88). Strategisen viestinnän pitäisi olla dialogi, jossa yrityksen henkilöstö johdosta alkaen toisi esiin oman näkemyksensä ja jossa erilaisista mielipiteistä keskusteltaisiin avoimesti (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 105).

Termi *strategia* yhdistetään usein sotaan ja taisteluun, ja sillä saattaa sen vuoksi olla kielteisiä konnotaatioita. Termiin yhdistetään monesti myös valta ja päätöksenteko. Termi *strateginen viestintä* yhdistetäänkin yleensä johdon viestintään ja sitä on käytetty erityisesti muutosjohtamisen yhteydessä (esim. Gagliarde 1986; Hatch 1993). Tuoreen näkemyksen mukaan viestintä vaikuttaa strategian muotoutumiseen, toisin sanoen päivittäinen viestintä vaikuttaa organisaation strategiaan päätöksiin. (Hallahan ym. 2007, 12-13.) Modernistisen näkemyksen mukaan kaikki on hallittavissa joko konfliktien välttämisen tai organisaation toimintatapojen, tavoitteiden ja roolien hyväksymisen kautta. Viestinnän rooli tämän näkemyksen mukaan on tiedon välittämistä johdolta henkilöstölle sekä yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentamista. Käsitteen *strateginen viestintä* ongelma onkin nimenomaan modernistinen näkemys, koska se korostaa ylimmän johdon asemaa ja valtaa. Se on kuitenkin liian kapea käsitys strategisesta viestinnästä. Strategiseen viestintään voi liittää sellaisia määreitä kuten tavoitteellisuus, mitattavuus ja suunnitelmallisuus. Käsitteenä se on monipuolinen ja moniulotteinen. (Hallahan ym. 2007, 11; Kristensen 2010, 137.)

Strategia-käsitteen avulla voidaan tutkia taktisen tason viestinnän tärkeyttä ja kontribuutiota ja siten oikeuttaa viestintä kaikilla organisaation osa-alueilla ja kaikkiin sidosryhmiin nähden. Viestinnän käytännön työn tutkiminen tuo kriittisen näkökulman strategiseen viestintään. (Hallahan ym. 2007, 14.) Strateginen viestintä on laajempi käsite kuin strategiaviestintä, joka nähdään pelkästään yrityksen strategian viestimisenä eri sidosryhmille (ks. esim. Juholin 2009, 148).

Strategisessa viestinnässä on kyse informoivasta, suostuttelevasta, diskursiivisesta ja vuorovaikutteisesta viestinnästä, jota käytetään organisaation mission saavuttamiseksi (Hallahan ym. 2007, 17). Paul Argenti ja kumppanit (2005, 87) totesivat haastateltuaan lukuisia viestinnän ammattilaisia, että strategisen viestinnän pitää olla selkeää ja toisto on tärkeää. Yrityksen vision viestiminen henkilöstölle on erityisen tärkeää. Ei riitä, että lähetetään yksi tiedote tai pidetään kokous, jossa asiasta kerrotaan, vaan on käytettävä kaikki mahdolliset kanavat viestimiseen. Viestintä ei ole pelkkää puhetta, se on myös tekoja, ja usein teot ovat paljon tehokkaampia viestin perillemenon kannalta. (Kotter 1995, 100.) Johdon rooli liittyy olennaisesti paitsi strategian viestintään myös päivittäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän pitäisi olla kokonaisvaltaista ja suunnata tulevaisuuteen. (Juholin 2006, 145.)

Strategisen viestinnän keskeinen idea on vaikuttavuus. Koska strategisella viestinnällä halutaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön, joka on yksi yrityksen sidosryhmistä, käyttäytymiseen, on suostuttelu olennainen osa strategista viestintää. Kuitenkin suostuttelua yritysviestinnän yhteydessä on tutkittu vain vähän. (Hallahan ym. 2007, 24-25.) Strategisen viestinnän tutkimusalueisiin kuuluu Hallahanin ja kumppaneiden (2007, 5) mukaan muun muassa yleisön analysointi, viestin strategia, kanavan valinta ja tilanteen arviointi. Viestinnän painotus on viestinnän strategisessa linjassa ja siinä, miten organisaatio toimii sosiaalisena toimijana saavuttaakseen missionsa. Strateginen viestintä keskittyy siihen, miten organisaatio esittää itsensä ja miten se markkinoi itseään johdon, henkilöstön ja organisaation viestintäosaston kautta. (Ma. 7.) Jos yritys on maantieteellisesti hajallaan eri alueilla ja on mahdollisuus kulttuurisiin tai kielellisiin eroavaisuuksiin, viestin sisältöä kannattaa testata useilta eri tahoilta (Hämäläinen & Maula 2004, 65).

Nina Korhonen ja Reetta Rajala (2011, 21) ovat suomalaisia yrityksiä haastatellessaan huomanneet, samoin kuin Leif Åberg (2000, 214) parikymmentä vuotta aikaisemmin ja Stuart Klein (1996, 35) tutkiessaan organisaatiomuutosta, että esimiehet ovat tärkeä operationaalisen viestinnän kanava, koska esimies on vastuussa viestin vahvistamisesta ja mahdollistaa vuorovaikutuksen omien tiimin jäsentensä kanssa. Esimiehen rooli strategisessa viestinnässä on keskeinen kahteen suuntaan: omalle tiimilleen ja omalle esimiehelleen. Usein esimies välittää koko konsernia koskevat uutiset tiimilleen, tai niitä ainakin käsitellään tiimissä, jolloin esimies auttaa tiimiään ymmärtämään yksityiskohtia ja viemään strategiaa ja siihen liittyviä asioita yrityksen alemmille tasoille. (Hämäläinen & Maula 2004, 107.) Esimiehet pitää siis saada ymmärtämään viesti, jotta he viestivät asian oikein.

Monissa organisaatioissa on ongelmia jo strategian viestimisessä. Ne liittyvät suunnitelman tai resurssien puutteeseen. Myös sisäisen yhteistyön puute on koettu ongelmaksi, mikä onkin luonnollista, koska jos pääkonttorin ja tytäryhtiön tai eri divisioonien tai eri osastojen välillä ei ole aitoa yhteistyötä, ei viestintäkään onnistu. Tällöin saatetaan tehdä myös turhaa työtä, kun jokainen osasto tekee samoja asioita. (Hämäläinen & Maula 2004, 153-155.) Mikäli yrityksellä on ongelmia strategian viestimisessä, on ongelmia varmasti myös strategisessa viestinnässä.

2.1.5 Sähköinen viestintä sisäisen viestinnän välineenä

Tutkimusaineistoni tekstit ovat tutkimuskohteen sisäiseen viestintäprosessiin liittyvät tekstit, jotka on kaikki julkaistu henkilöstölle sähköisiä kanavia pitkin. Koska sähköiset kanavat ovat oleellinen osa tutkimaani sisäistä viestintäprosessia, haluan korostaa sähköistä viestintää yhtenä sisäisen viestinnän välineenä.

Sähköinen eli digitaalinen viestintä on parhaimmillaan nopeaa ja tehokasta, koska verkossa viesti saavuttaa hetkessä laajan joukon ihmisiä. Kanavana se on parhaimmillaan vuorovaikutteinen, monipuolinen ja ajasta ja paikasta riippumaton, mutta pahimmillaan vaikeasti käytettävä dokumenttivarasto, jota ei päivitetä riittävän usein. (Luukkonen 2006, 265.)

Kanavan valinnasta huolimatta viestijän täytyy ymmärtää viestin ja kanavan monimutkainen suhde ja se, miten vastaanottaja viestin mahdollisesti tulkitsee (Goodman ym. 1996, 121). Vaikka sähköiset viestit tavoittavat henkilöstön yleensä nopeasti ja reaaliaikaisesti, saattaa ongelmana olla se, että viesti saavuttaa henkilöstön eri aikaan esimerkiksi aikaeron vuoksi (Evans ym. 2011, 204) tai se ei saavuta vastaanottajaa ollenkaan. Viesti saattaa myös muuttua matkalla esimerkiksi teknisen vian vuoksi tai sitä ei ymmärretä oikealla tavalla (Schmidt ym. 2007, 54). Sen tähden on olennaista muotoilla viesti harkiten, koska sähköisessä viestissä häviää paljon muusta viestin ymmärtämistä helpottavasta kontekstista (Evans ym. 2011, 204; Schmidt ym. 2007, 55).

Sähköpostin rinnalle hyvä kanava on esimerkiksi videokonferenssi, jolla saavutetaan pitkien etäisyyksien päässä oleva henkilöstö (Evans ym. 2011, 204). Etenkin negatiivisen muutosprosessin alussa viestiminen olisi tutkimusten perusteella hyvä aloittaa kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä, koska siinä rakennetaan luottamusta johdon ja henkilöstön välille (Goodman ym. 1996, 118, 121). Aikaisemmin on todettu, että luottamus kasvattaa henkilöstön halua osallistua tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön (Mäkelä 2006, 117). Henkilökohtaisessa viestinnässä vastaanottaja näkee selvemmin, mikäli viestintuoja ei ole sitoutunut viestiinsä (Korhonen & Rajala 2011, 21).

Sosiaalinen media on sisäisen viestinnän uusi työkalu ja sitä on alettu ajatella yhtenä osana viestintäkanavia. Yksinään sosiaalinen media ei ratkaise sisäisen viestinnän ongelmia tai tuo siihen jotain merkittävää uutta, mutta osana muita viestinnän työ-

kaluja sen uskotaan kehittävän sisäistä viestintää tavoittamalla useampia työntekijäryhmiä ja lisäämällä henkilöstön osallistumista. (Smith 2008, 290-210.) Sosiaalisen median asiantuntijan Antti Isokankaan (2011) mukaan sosiaalinen media muuttaa viestinnän kenttää samoin kuin Internet aikoinaan.

2.2 Organisaatiomuutos viestinnän haasteena

“Jos tehdään niin kuin on aina tehty, saadaan se, mikä on aina saatu.”
(Fraser & Hemmings 2010)³

Muutos on aina sekä riski että mahdollisuus (Kitchen & Daly 2002, 47). Muutosjohtaminen tarkoittaa muutosta yrityksen tapaan hoitaa liiketoimintaansa (Murdoch 1997, 6), ja se on jatkuva yritys ymmärtää toimialan ja yrityksen sisäistä dynamiikkaa (Kitchen & Daly 2002, 48). Muutokset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoista muutosta tarvitaan, kun otetaan käyttöön uutta teknologiaa, tai kun markkinat ja talouden tilanne muuttuvat, tai kun kilpailijat tekevät jotain, johon yrityksen pitää reagoida. Sisäinen muutos taas liittyy johdon filosofiaan, organisaatorakenteeseen ja -kulttuuriin, vallanjakoon ja kontrollointiin. (Gilgeous 1997; ks. Kitchen & Daly 2002, 48.)

Muutoksessa onnistumiseen opastaa esimerkiksi Kotter (1995, 98). Ensimmäinen askel on saada henkilöstö motivoitumaan. Se vaatii paljon työtä, mutta helpottaa tulevia ponnisteluja. Toinen askel on saada johdon tuki, koska erityisesti muutosprojektin alkuvaiheessa johdon symbolinen tuki, hyväksyntä ja kontrollointi auttaa sen viemisessä eteenpäin (Klein 1996, 44). Myös Kotter (1995, 103) uskoo, että mikäli uudet käytännöt ja arvot eivät näy jokapäiväisessä työssä, voi muutosprojekti olla turha. Johdolla on kaksi tehtävää: näyttää henkilöstölle, että muutos on onnistunut, ja että yrityksen tilanne on muutoksen jälkeen parantunut. Muutosprojektiin tarvitaan henkilöstöä myös eri hierarkiatasojille. Kolmanneksi on hyvä luoda visio muutoksen jälkeisestä tilasta ja viestiä siitä sidosryhmille. On tärkeää luoda kuva tulevaisuudesta, koska se kertoo enemmän kuin mitkään luvut. Ilman visiota muutosprosessista tulee helposti vain yksi projekti muiden joukossa ilman suurempaa merkitystä kokonaisuuteen. (Kotter 1995, 98-99.)

³ Käännös Anttilan 24.3.2012

Monelle työntekijälle muutokset tarkoittavat siirtymistä rutiineista ja systeemeistä pois kohti epävarmempaa tulevaisuutta. Organisaatioiden pitää siis tähdentää myönteistä asennetta muutosta kohtaan. Se ei ole helppo tehtävä etenkin suurille yrityksille. (Kitchen & Daly 2002, 51-52.) Työntekijöiden kuunteleminen on usein muutoksen läpiviemisen yksi tärkeimmistä tekijöistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57). Juholin (2006, 140) sanoo: ”sisäisen viestinnän merkitys on korostunut, koska muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö”. Viestintäteknologian kehittyminen on mahdollistanut siirtymisen perinteisestä tiedottamisesta keskusteluun (mt. 140).

2.2.1 Muutoksesta viestiminen henkilökunnalle

Muutos ei tapahdu ilman viestintää, sillä viestintä liittyy kaikkeen (Salem 2008, 338; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 169; Elving 2005, 130). Sisäisen viestinnän on todettu olevan yrityksen menestymiseen vaikuttava avaintekijä. Tutkimuksista ei ole kuitenkaan käynyt ilmi, johtuuko se viestinnän sisällöstä vai viestintäprosessista itsestään. (Harshman & Harshman 1999, 18.) Henkilöstö on tärkeä tekijä muutosprosessissa. Muutos ei ole vain sitä, miten työntekijät käyttäytyvät vaan myös sitä, miten he ajattelevat. Tämä muodostaa linkin muutosjohtamisen ja sisäisen viestinnän välille. (Kitchen & Daly 2002, 49.)

Puutteellinen ja väärä tieto heikentävät muutoksen eteenpäin viemistä (Salem 2008, 338), vähäinen tai olematon muutosviestintä taas aiheuttaa huhuja ja muutosvastarintaa (Fraser & Hemmings 2010, 25), mikä osaltaan heikentää muutoksen läpiviemistä. On kuitenkin vaikeaa, jopa mahdotonta, vastata kaikkien tarpeisiin, mutta huolellisella viestinnäsuunnittelulla on suuri merkitys onnistumisessa (Salem 2008, 338). Daly ja kumppanit (2003, 153) ovat havainneet linkin sisäisen viestinnän ja menestyksekkään muutosjohtamisen välillä. Organisaatiot tarvitsevat sisäisessä viestinnässä erilaisia lähestymistapoja yrityksen toimialan, koon, organisaatiokulttuurin, johtamistyylin, taloudellisten resurssien, henkilöstön sekä markkinoiden yleisen tilanteen mukaan (Kitchen 1997, 74-88).

Erillishankkeessa, kuten organisaatiomuutoksen yhteydessä, ei normaali arki-viestintä välttämättä riitä käsittelemään kaikkia siihen liittyviä asioita. Tällaisten hankkeiden viestinnän tulisi Juholinin mukaan olla tavoitteellista ja organisaatiolähtöistä eli viestinnän pitäisi ottaa huomioon kaksi asiaa. Ensimmäinen on se, keitä kaikkia hanke koskettaa ja keiden pitää asiasta tietää. Toinen on varsinainen viesti

eli mitä halutaan kertoa. (Juholin 2006, 122-123.) Erillishankkeille on ominaista, että ne alkavat ja päättyvät sovittuna aikana, jolloin viestinnälle yleensä laaditaan vaiheittainen suunnitelma (mt. 124).

Muutosviestintää pidetään usein omana viestinnän lajinaan, vaikka sen voidaan ajatella olevan vain osa strategista viestintää. Muutosviestintä on kuin mikä tahansa päivittäinen viestintä: sitä pitäisi suunnitella ja toteuttaa kuten tavallistakin päivittäistä viestintää. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Muutos itsessään vaatii kuitenkin aina strategisia valintoja. Mikäli muutos ei perustu strategiaan, kohtaa se usein ongelmia. (Kotter & Schlesinger 2008, 136.)

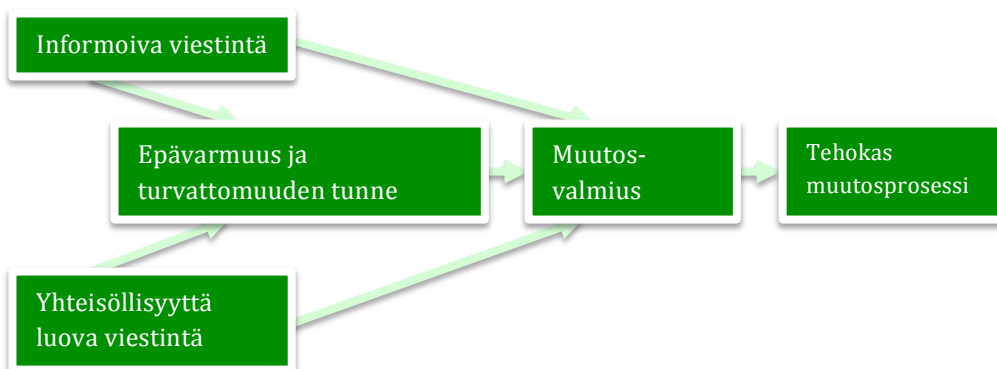
Kuten edellä todettiin, voidaan viestintä nähdä luottamuksen rakentamisena yrityksen ja sidosryhmien välillä. Luottamuksen rakentaminen korostuu etenkin muutosprosessissa. Muutosprosessin aikana luottamus, motivaatio ja työilmapiiri ovat kriittisiä tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa viestinnällä tai sen puutteella (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21). Mikäli muutoksesta vastuussa oleviin henkilöihin ei luoteta, on muutoksella vain pieni mahdollisuus onnistua (Salem 2008, 340; Kotter & Schlesinger 2008, 133). Viestintäprosessi on hyödytön ilman viestien läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä tai luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. (Daly ym. 2003, 160.) Tutkimus on osoittanut, että sisäinen viestintä on olennaista luottamuksen rakentumiselle. Hyvä sisäinen viestintä ja luottamus ovat eräänlainen muna vai kana -tilanne: hyvä ja onnistunut sisäinen viestintä saa aikaan luottamusta, mutta toisaalta luottamus saa aikaan hyvää viestintää. (De Ridder 2004, 20.)

Dalyn ja kumppaneiden (2003, 160) mukaan ilman viestintää muutosjohtaminen ei toimi. Toisaalta osa heidän tutkimukseensa vastanneista oli sitä mieltä, että mikäli henkilöstölle antaa liian paljon tietoa tai tietoa, jota he eivät tarvitse, saattaa se johtaa epätietoisuuteen ja olla harhaanjohtavaa (ma. 160). On siis olennaista päättää, mitä kerrotaan, miten paljon kerrotaan ja keille se kerrotaan.

Muutosviestinnässä olennaista on harkitseva ja johdonmukainen viestintä, yksinkertaiset viestit ja jatkuva palaute (Goodman ym. 1996, 115). Tarinan-kerronnan on todettu olevan hyödyllistä erityisesti viestinnässä ja muutosjohtamisessa, koska ihmiset osaavat analysoida tarinoita loogisesti. Viestin pukeminen tarinan muotoon säästää aikaa ja herättää yleensä enemmän luottamusta. (Barker & Gower 2010, 299-300.) Myös ajoitus on merkittävä tekijä.

Muutoksesta viestiminen olisi parasta aloittaa mahdollisimman lähellä varsinaisen suunnittelun ja toteutuksen aloittamista. (Schmidt ym. 2007, 152.)

Wim Elving (2005, 129) on huomannut informoivan ja yhteisöllisyyttä luovan viestinnän eron. Muutosviestinnän tavoitteena on sekä informoida henkilöstöä heidän tehtävistään ja muutokseen liittyvistä asioista että luoda yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä organisaatiossa. Viestintää ei tehdä vain sitä varten, että muutokseen suhtauduttaisiin paremmin, vaan sitä tarvitaan myös epävarmuuden poistamiseen (ks. kuvio 2). (Ma. 129.) Viestintä pitäisi ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, koska viestinnällä on paljon annettavaa strategiseen päätöksentekoon (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 38). Muutosjohtaminen ei lopu siihen, kun muutoksesta kerrotaan henkilöstölle. Se on oikeastaan vasta muutosjohtamisen alku. Aina henkilöstönäkökulmaa ei tosin ole otettu huomioon, mikä aiheuttaa ongelmia muutoksen toimeenpanossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Fraser & Hemmings 2010, 25.)



Kuvio 2. Malli muutosviestinnästä (Elving 2005, 134)

Osallistuminen ja avoin keskustelu muutosprosessin alusta lähtien ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Pelkkä sähköpostiviestintä tai kirjalliset tiedotteet eivät riitä, mikäli yritys haluaa henkilöstön ymmärtävän ja sitoutuvan muutokseen. Sähköisen viestinnän ei pitäisi korvata henkilökohtaista viestintää, vaan tarvitaan säännöllistä dialogia ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Fraser & Hemmings 2010, 30.)

Muutosvalmius voidaan nähdä eräänlaisena jatkumona, jossa toisessa päässä on muutosvastarinta ja toisessa muutoksen kannattaminen. Yksi muutosviestinnän tavoitteista on estää muutosvastarintaa tai ainakin yrittää vähentää sitä. Kun

muutosvastarinta on vähäistä, muutos viedään läpi tehokkaammin. (Elving 2005, 131.) John Kotter ja Leonard Schesinger (2008, 131-132) ovat huomanneet, että yritykset ottavat yllättävän vähän selvää niistä henkilöistä tai ryhmistä, jotka mahdollisesti vastustavat muutosta eniten, ja heidän syistään vastustaa muutosta. Usein muutosta vastustetaan siksi, ettei henkilöstö halua luopua jostakin arvokkaana pitämästään asiasta, tai siitä syystä, ettei muutoksen vaikutuksia ymmärretä tai ne ymmärretään väärin. Joillakin ihmisillä on myös heikompi muutoksen sietokyky kuin toisilla. (Kotter & Schlesinger 2008, 131-132.)

Elving (2005, 131) on todennut, että muutoksesta täytyy viestiä ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Informaation pitäisi käsitellä muutoksen syitä ja huolia, joita henkilöstölle mahdollisesti tulee. (Ma. 131.) Pitkissä muutosprojekteissa on usein houkuttelevaa julistaa tavoitteet saavutetuiksi heti ensimmäisen onnistumisen jälkeen. Se kuitenkin saattaa tappa muutoprojektin, mikä johtaa siihen, että yritys palaa muutosta edeltävään tilanteeseen kuin koko muutosta ei olisi ikinä ollutkaan. Näin ollen yksittäisistä onnistumisista on tehtävä välietappeja matkalla kohti pysyvämpää muutosta. (Kotter 1995, 102.)

Tutkimuksissa on havaittu, että epäonnistuneessa muutoksessa viestintä on usein puutteellista tai se luo epävarmuutta ja epäluottamusta (Salem 2008, 344). Viestintä ei kuitenkaan yksistään riitä, mikäli muutoksen tiellä on esteitä. Esteet voivat olla yrityksen rakenteessa, työnkuvat saattavat olla liian kapeita, palkitsemisjärjestelmät riittämättömiä tai esimies ei tue muutosprosessia tarpeeksi. Mahdolliset esteet pitää tunnistaa ja hävittää ennen muutosprosessin alkua. (Kotter 1995, 101.)

2.2.2 Esimiesten rooli muutosviestinnässä

Koko yrityksen käsittävää sisäistä viestintää ei ole mahdollista hoitaa pelkästään viestintäosastolta käsin. Tämän vuoksi esimiehet ovat tärkeässä asemassa sisäisen viestinnän edesauttajina, koska he yhdistävät useita eri henkilöstötasoja. Toteuttaakseen tehokasta sisäistä viestintää yrityksen on siis ymmärrettävä sen monitieteinen ja monitasoinen luonne, mikä tarkoittaa käytännössä esimiesten ja henkilöstön tuomista mukaan viestintäprosessiin. (Kalla 2006, 88-89.)

Edellä luvussa 2.1.1 mainittiin, että muutosviestintä ei onnistu ilman ylimmän johdon tukea. Johdon on sitouduttava muutokseen ja ymmärrettävä sen arvo ennen viestinnän aloittamista alemmille organisaatiotasolle. (Heiskanen & Lehikoinen

2010, 38.) On kuitenkin kyseenalaista, kuinka suuri rooli ylimmällä johdolla loppujen lopuksi muutostilanteessa on. Suurissa, maantieteellisesti hajallaan olevissa organisaatioissa lähiesimiesten merkitys korostuu, koska he vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja vastaavasti sen menettämiseen (Balogun & Johnson 2004, 545; Smith 2008, 173). Esimiesten rooli muutosagentteina kasvaa samalla, kun organisaatiot monimutkaistuvat ja levittäytyvät laajemmalle maantieteelliselle alueelle (Balogun & Johnson 2004, 523). Esimiesten sitoutuminen muutokseen on tärkeää, koska mikäli esimies ei itse usko muutokseen tai pitää sitä turhana, ei hän myöskään myy sitä alaisilleen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65-66.) Joshua Bellin ja Chi Pham (2007, 49) lisäävät, että esimiesten osallistumista tarvitaan kaikilta organisaatiotasoilta, jotta voidaan luoda yhteinen ajattelumalli tarvitaan.

Esimiehillä on poikkeuksellinen asema muutoksessa, koska he yhdistävät organisaation strategisen ja operationaalisen tason. He ovat yhtäältä muutoksen osallisia ja muutosviestinnän vastaanottajia, mutta toisaalta muutoksen toimeenpanijoita kuitenkin pääsemättä itse tekemään muutosta koskevia päätöksiä (Balogun & Johnson 2004, 523- 524, 543; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65-66). He ovat siis alaisensa ja johdon välissä, joskus ikävässäkkin ristipaineessa. Tutkijat pitävät tärkeänä sitä, että esimiehet ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja ovat niiden takana, koska on osin heidän tehtävänsä saada omat alaisensa näiden tavoitteiden taakse. Voidaan jopa ajatella keskijohdon esimiehiä eräänlaisina poliitikkoina työntekijöiden ja johdon välillä. He välittävät tietoa osapuolten välillä ja rakentavat suhteita. Esimiehet ovat parhaassa tapauksessa avain yrityksen menestykseen. (Smith 2008, 149.)

Esimiesten merkitys sisäisen viestinnän kanavana on merkittävä, mikä pitää ottaa huomioon sisäisen viestinnän suunnittelussa. Smithin (2008, 143) mukaan esimiesten kuuluu tietää, että viestintä on tärkeä osa heidän työtään ja että heidän tehtävänsä on viedä yrityksen viestiä eteenpäin tiiminsä jäsenille. Jotta viesti menisi eteenpäin, on esimiesten ymmärrettävä ja hyväksyttävä viestin sisältö. Tässä auttaa viestintäosasto. Viestintäosasto voi myös kouluttaa ja valmentaa esimiehiä viestintäasioissa tai valmistella viestintämateriaalia, mikä auttaa esimiestä esimerkiksi vastaamaan kysymyksiin tiimipalaverissa. (Smith 2008, 143-144; Hämäläinen & Maula 2004, 113.) Olisi myös hyvä, jos esimiesten viestintää voisi jollakin tasolla mitata, jotta sitä voisi tarvittaessa kehittää. (Smith 2008, 143-144.)

2.2.3 Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin

”Pienissä organisaatioissa seniorijäsenten pitäisi tehdä päätökset, mutta isoissa koko ryhmän.”
Benediktiläismunkin mietelmä 500-luvulta (Smith 2008, 10)

Globalisaatio ja teknologian kehitys ovat pakottaneet yritykset seuraamaan toimintaympäristöään ja sovittamaan toimintansa uuden ajan vaatimuksiin. Tämä on johtanut siihen, että henkilöstön ja muiden avainryhmien sitoutuminen on entistä tärkeämpää, jolloin myös sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut. (Juholin 2006, 26.)

Tutkimuksessani kohdeyrityksen strategisen muutoksen avulla haluttiin rakentaa yhtenäistä yrityskulttuuria. Muutosprojekti oli HR-osaston vetämä, mutta projektitiimissä oli edustajia myös viestinnästä ja markkinoinnista. Muutosta ei haluttu ohjata pelkästään ylhäältä käsin, vaan henkilöstö haluttiin saada sitoutumaan muutosprosessiin, joten heidät kutsuttiin jo varhaisessa vaiheessa osallistumaan päätöksentekoon. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.) Sen tähden henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin on mielenkiintoinen aihe, joka on viimeinen osa kirjallisuuskatsauksessa.

Esimerkkinä epäonnistuneesta tapauksesta saada henkilöstö osallistumaan päätöksentekoon voidaan pitää Elina Yrjänäisen (2010) tutkimaa fuusiotilannetta. Kyseisessä tapauksessa yhdistyneiden organisaatioiden henkilökunta haluttiin saada tuntemaan kuuluvansa uuteen organisaatioon osallistamalla heidät päätöksentekoon organisaation uudesta visuaalisesta ilmeestä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta voisi ajatella, että avoimuus parantaa sitoutuneisuutta. Yrjänäisen tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että henkilöstö koki olevansa päätöksenteossa mukana ainoastaan näennäisesti (Yrjänäinen 2010, 72-74), minkä voidaan päätellä itse asiassa vähentävän henkilöstön sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

1980-luvulla henkilöstöhallinnon merkitys alkoi korostua ja sen nähtiin olevan osa yrityksen strategista päätöksentekoa. Tällöin myös kulttuuriset tekijät alkoivat nousta pintaan, koska huomattiin, että ekspatriaateilla on ongelmia siirtää yrityksen emomaan käytäntöjä sellaisenaan muihin maihin. (Evans ym. 2011, 17, 19.) Muutos ei kuitenkaan tapahdu pelkästään johdon tai viestinnän avulla. Käytännön

haastatteluista on käynyt ilmi, että onnistuneen muutosprosessin osana tarvitaan myös henkilöstöasioiden ammattilaisia. HR-ammattilainen osaa arvioida henkilöstön reaktiot ja pystyy vaikuttamaan muutoksen ymmärtämiseen, hyväksyntään ja edesauttamiseen. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 44.)

Henkilöstöhallinnolla on strateginen rooli yrityksen muutosprosessissa. HR-funktio tuntee yrityksen nykytilanteen, mikä on yrityksen tavoitetila, ja se tietää, mitkä ovat käytännön toimenpiteet, jotka johtavat tavoitteeseen. (Colville & Millner 2011, 35.) HR-funktio tietää eri sidosryhmät, jotka olisi syytä ottaa huomioon muutosprosessissa ja käytännön toimenpiteet muutosprosessin eteenpäin viemiseen. Lisäksi se tietää, miten suhtautua vastustukseen, miten sopeutua kulttuurisiin eroihin ja miten viestiä strategiasta ja muutoksesta siten, että henkilöstö ymmärtää muutoksen vaikutukset juuri omaan työhön. (Evans ym. 2011, 69-70, 466; Colville & Millner 2011, 39.) Henkilöstöhallinto liittyy siis olennaisesti muutokseen ja muutosprosessiin. HR-funktio on siis yrityksen sisäinen konsultti, koska se voi vaikuttaa muutosprosessiin niin monessa eri vaiheessa. Tästä huolimatta henkilöstöosasto on harvoin johdon luonnollinen kumppani muutosprosesseissa. (Evans ym. 2011, 463.)

HR-funktiolla on keskeinen rooli sisäisessä viestinnässä. Voidakseen menestyksekkäästi hoitaa henkilöstöjohtamista, on viestintä olennaista (Kitchen & Daly 2002, 47). HR- ja viestintäfunktiot saattavat tehdä myös yhteistyötä sisäisessä viestinnässä. Joep Cornelissen ja Andrew Lock (2001, 425) uskovat, että viestinnän integrointi on enemmän kuin osiensa summa. Viestinnän integrointi saa aikaan synergioita, jotka muodostavat johdonmukaisemman kokonaisuuden (ma. 428). HR-funktio voi myös auttaa esimiehiä toimimaan asettamalla selkeät tavoitteet ja neuvomalla miten käyttäytytään (Baumruk 2006, 27). Esimiehillä on suuri, jopa kriittinen, merkitys henkilöstön sitoutumisessa, kuten aiemmin luvussa 2.2.2 mainittiin, koska he luovat yritykseen eräänlaisen ”mikroympäristön”, jossa työntekijä työskentelee. Esimiehellä pitäisi olla hyvät viestintätaidot ja hänen pitää osata antaa palautetta ja tunnustusta. (McBain 2007, 18.) Tunnustus voi olla mitä tahansa kiitoksesta vuosibonukseen (Baumruk 2006, 25).

Heiskanen ja Lehtikoinen (2010, 22) ovat huomanneet haastateltuaan useita HR:n ja viestinnän ammattilaisia Suomessa, että HR:n ja viestinnän yhteistyö nousee merkittäväksi tekijäksi muutosprosessissa. Yhdistämällä henkilöstöosaston ja viestintäosaston voimat saadaan yleensä parempia tuloksia henkilöstön

sitoutumisessa muutokseen (mt. 22). HR:n ja viestinnän tehtävät linkittyvät toisiinsa useilla alueilla. Muun muassa sisäinen viestintä, työnantajakuvan rakentaminen, arvojen viestiminen, rekrytointi ja strategiaviestintä ovat alueita, joissa HR ja viestintä voivat luontevasti yhdistää voimansa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 43.)

Viestinnällä on tärkeä rooli henkilöstön saamisessa sitoutumaan organisaatioon (Elving 2005, 133). Luottamuksen rakentaminen johdon ja henkilöstön välille vaikuttaa kahdella tavalla: se vaikuttaa yhtäältä henkilöstön yhteistyöhalukkuuteen ja motivaatioon, toisaalta se toimii moderaattorina, koska luottamus tai sen puute ennustaa henkilöstön tulevaa käyttäytymistä. (Dirks & Ferrin 2001, 461.) Allert ja Chatterjee (1997, 14-21) näkevät johdon viestinnän luottamuksen rakentamisena ja esittävät, että johto viestii ennemminkin kokonaisvaltaisesti kuin hierarkkisesti. Johto ja viestintä toimivat siis rinnakkain, vaikka niiden prosessit ovat erilaiset. Myös Åberg (1999, 34) näkee johtamisen ja viestinnän erottamattomana parina. Hänen mukaansa viestintää tarvitaan muun muassa yrityksen vision kertomisessa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa ja palautteen antamisessa. Viestintä tukee työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa, se on siis yrityksen tärkeä resurssi. (Mt. 9, 34.)

Kun on kyse kulttuurisesta muutoksesta, kuten tutkimukseni kohdeyrityksen tapauksessa, on symbolisaatiolla tärkeä merkitys. Viestintä nähdään usein symbolisena johtamisena. (Hatch 1997, 364.) Sisäinen viestintä on tehokasta vain, jos henkilöstö yhdistää viestin tosielämään. Esimiesten käyttäytyminen ja arvojen mukaan toimiminen on olennainen tekijä yrityksen arvojen ottamisessa käytäntöön. (Harshman & Harshman 1999, 4.)

Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja kilpailukykyyn (Welch 2011, 328), mutta myös muutosprosessin tehokkuuteen ja onnistumiseen (Elving 2005, 133). Tutkiessaan sisäistä viestintää ja henkilöstön sitoutumista Welch (2011, 329) havaitsi, ettei henkilöstön sitoutumista ole tutkittu lainkaan yritysviestinnän kannalta. Tähän saattaa olla syynä se, että käsite on varsin epäselvä ja sille on useita määrittelyjä, mikä on todennäköisesti johtanut siihen, ettei käsitettä aina ymmärretä organisaatioissa. Sitoutumista on tutkittu kuitenkin muiden tieteenalojen kannalta. Viestinnän harjoittajien kannalta henkilöstön sitoutuminen on kuitenkin tärkeä käsite. Sisäinen viestintä on tärkeä tekijä sitoutumisen muodostumisessa, koska viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. (Welch 2011, 329, 335.) Sen tähden sisäisen viestinnän

tekijöillä tulisi olla hyvä ymmärrys aiheesta, jotta he voivat hyödyntää sitä sitoutumista lisäävien strategioiden luomisessa. Esimerkiksi sisältöä pitäisi arvioida sillä perusteella, miten mielekäs se on ja miten se mahdollisesti vaikuttaa sitoutumiseen. Viestin sävy taas saattaa vaikuttaa sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuuteen ja henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. (Welch 2011, 341.) Hyvä sisäinen viestintä kasvattaa sitoutumista. Henkilöstö tarvitsee selkeää viestintää ylimmältä johdolta ymmärtääkseen oman roolinsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen viestinnän avulla voidaan välittää yrityksen arvoja henkilöstölle ja osallistaa heidät yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Ma. 338-339.) Henkilöstön sitoutuminen pitäisi tutkijan mukaan nähdä linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa ja erityisesti monikansallisen yrityksen tapauksessa sen pitäisi olla linjassa brändin kanssa (McBain 2007, 17).

Sitoutuminen voidaan nähdä joko asenteena, psykologisena tilana, motivaationa tai persoonallisuuden piirteenä. Persoonalliset piirteet ovat varsin pysyviä, mutta asenne ja motivaatio voivat muuttua. Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa asenteisiin työpaikkaa kohtaan ja työntekijän motivaatioon. Persoonalliset piirteet eivät välttämättä muutu viestinnällisin keinoin, mutta nekin voidaan ottaa jollakin tasolla huomioon. (Welch 2011, 335.) Esimerkiksi voidaan yleistää, että insinööripainotteiseen yritykseen hakeutuneilla työntekijöillä on yhteisiä luonteenpiirteitä, ja ne poikkeavat henkilöistä, jotka hakeutuvat punavuorelaisen mainostoimistoon.

Henkilöstön sitoutuminen käsitteenä sisältää sellaisia ulottuvuuksia kuin henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio, osallistuminen, työnkuva ja palkitseminen. Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaatio-tasolla. (McBain 2007, 16.) Käsitteenä *henkilöstön sitoutuminen* on vaikea, koska englannin kielen sanoilla *employee engagement* tai *commitment* ei ole suomen kielessä varsinaista eroavaisuutta, mutta englannin kielessä edellinen tarkoittaa syvempää sitoutumista ja sisältää enemmän kuin jälkimmäinen käsite.

John Meyer ja Natalie Allen (1997, 11-13) ovat tunnistaneet kolmenlaista sitoutumista työpaikkaan. *Tunnepitoinen sitoutuminen* liittyy kiintymykseen ja tarkoittaa sitä, että työntekijä on yrityksessä, koska haluaa sitä. *Jatkuva sitoutuminen* liittyy siihen, mitä tapahtuisi, jos työntekijä lähtisi yrityksestä. Työntekijä siis on yrityksessä, koska hänen täytyy olla siellä. *Normatiivinen sitoutuminen* liittyy velvollisuudentunteeseen. Tällöin työntekijä on yrityksessä, koska hän kokee

velvollisuudekseen olla siellä. Näin ollen sitoutuminen voidaan nähdä lojaalisuuden eri asteina tai tyyppeinä. (Mt. 11-13.)

Ymmärtääkseen henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on yrityksessä otettava huomioon, että eri työntekijäryhmillä, erityyppisissä rooleissa ja erikäisillä henkilöillä on erilaiset tarpeet ja odotukset. Tämä tarkoittaa, että on käytettävä erilaisia menetelmiä saadakseen henkilöstö sitoutumaan riippuen mainituista ryhmistä. (McBain 2007, 19.) Alla olevassa taulukossa 1 luetellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen organisaatiotasolla, johtotasolla ja työntekijätasolla. Organisaatiotasolla on abstrakteja asioita, kuten organisaatiokulttuuri, kun taas työntekijätasolla on varsin konkreettisia asioita, kuten päätöksenteossa mukana olo ja työympäristö.

Organisaatio	Johto	Työntekijät
<ul style="list-style-type: none"> organisaatiokulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> ylimmän johdon johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> tunnustus
<ul style="list-style-type: none"> arvot ja visio 	<ul style="list-style-type: none"> keskijohdon sitoutuneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> päätöksenteossa mukanaolo
<ul style="list-style-type: none"> brändi 	<ul style="list-style-type: none"> viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> odotusten selkeys
		<ul style="list-style-type: none"> joustavuus
		<ul style="list-style-type: none"> työn ja vapaa-ajan tasapaino
		<ul style="list-style-type: none"> kannustavat kollegat
		<ul style="list-style-type: none"> työympäristö

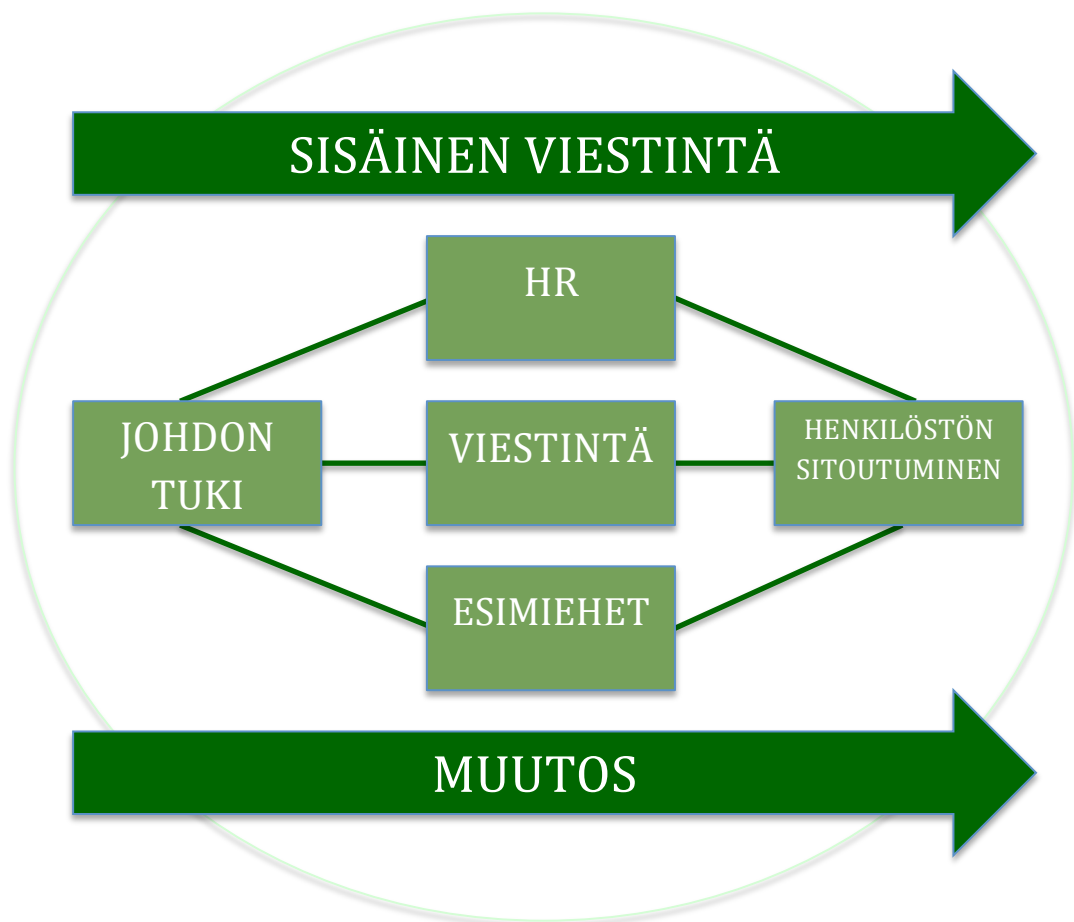
Taulukko 1. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (McBain 2007, 18)

On todettu, että henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttaa yrityksen paikallisuus. Mikäli henkilöstö ei luota siihen, että paikallisen yksikön asioita otetaan emoyhtiössä huomioon, heikentää se sitoutumista. Myös päätöksenteon keskittyneisyys vain pääkonttoriin saattaa vaikuttaa heikentävästi sitoutuneisuuteen. (Evans ym. 2011, 89.) Tämä on aivan luonnollista, koska mikäli henkilöstö kokee, ettei sillä ole päätösvaltaa asioista, jotka koskevat vain heidän omaa toimipistettään, saattaa se herättää kielteisen asennoitumisen emoyhtiötä kohtaan. Tällainen asenne vaikuttaa jatkossa muuhunkin toimintaan.

2.3 Teorettinen viitekehys

Tässä vaiheessa vedän edellä esittämäni kirjallisuuden eri teemat yhteen ja kuvaan keskeiset asiat seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3. Kuviossa havainnollistan kirjallisuudesta nousseet asiat, jotka koen merkittäviksi ratkaistessani tutkimus-ilmioni.

Kuviosta näkyy, että keskeiset teemat ovat sisäinen viestintä ja muutos. Niitä molempia kuvaa eteenpäin menevä nuoli. Sisäisen viestinnän nuoli kuvaa sisäisten viestien menemistä eteenpäin ja sisäisen viestinnän prosessimaisuutta. Etenkin muutosviestinnässä sisäisellä viestinnällä on yleensä alku ja loppu. Muutoksen nuoli taas kuvaa sitä, että muutoksen myötä yrityksessä mennään eteenpäin ja että muutosprosessilla on yleensä aina alku ja loppu. Kuviota ympäröivä kehä merkitsee yritystä ja sen kulttuuria.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Sisäisen viestinnän ja muutoksen väliin jää viisi tekijää, jotka kirjallisuuden perusteella nousevat merkittäviksi sekä muutoksen että sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta. Johdon tuki on ensiarvoisen tärkeää ja se vaikuttaa osaltaan HR:n, viestinnän ja esimiesten toimintaan. HR:n toimintaan siinä mielessä, että johdon tuki edesauttaa henkilöstöhallinnon projektien läpiviemistä. Viestintään johdon tuki taas vaikuttaa muun muassa siten, että sisäistä viestintää arvostetaan

enemmän, mikäli myös johto vaikuttaa arvostavan sitä ja mikäli johto näkyy sisäisissä viesteissä. Esimiehiin johdon tuki vaikuttaa siltä osin, että esimiehet toimivat johdon ja henkilöstön välissä ja tarvitsevat tukea toiminnalleen johdolta. Mikäli tuki puuttuu, on toimiminen henkilöstöön päin vaikeampaa. Johdon tuki HR:n, viestinnän ja esimiesten kautta linkittyy henkilöstön sitoutumiseen. Henkilöstöä ei voida sitouttaa ulkoapäin, mutta sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä, joista keskeisimmät on tuotu esiin edellisellä sivulla olevassa kuviossa. Henkilöstön sitoutuminen on yhtäältä omiaan viemään muutosta eteenpäin yrityksessä ja toisaalta lisäämään sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta, koska sisäinen viestintä ei saisi jäädä pelkästään yksipuoliseksi tiedottamiseksi.

3 Kohdeyrityksen ja tutkimuksen kohteena olevan muutosprosessin esittely

Tämän luvun tarkoituksena on lyhyesti esitellä tutkimus sekä tutkimuksen kohteena oleva muutosprosessi. Tutkimuksen kohteena oleva yritys haluaa pysyä nimettömänä, mutta yrityksen taustatietoja ei ole muutettu.

3.1 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on noin kolmessakymmenessä maassa toimiva perusteollisuuden alan yritys, jonka kotipaikka on Suomessa. Henkilöstöä yrityksessä on noin 12 000, joista noin puolet Suomessa ja puolet muualla maailmassa. Koska yritys haluaa pysyä tässä tutkimuksessa nimettömänä, viittaa siihen joko sanalla kohdeyritys tai pelkkä yritys.

Yritys sopii hyvin tämän tutkimuksen kohteeksi, koska se toimii useassa eri maassa eri puolilla maailmaa, ja koska sekä henkilöstöhallinto että viestintä hoidetaan keskitetysti Suomesta käsin. Haastattelin kahta henkilöä: henkilöstön kehittämisspäällikköä ja sisäisen viestinnän päällikköä.

HR-funktiossa on kohdeyrityksessä noin sata henkilöä maailmanlaajuisesti, joista noin puolet on Suomessa. Tuohon lukuun kuuluu henkilöstöhallinnon työntekijöiden lisäksi myös palkanlaskijat, jotka kohdeyrityksessä kuuluvat HR:ään. Lisäksi Suomessa HR-funktioon lasketaan myös luottamushenkilöstö eli päätoimiset luottamusmiehet. (Henkilöstön kehityspäällikkö 2011a.) Viestintä ja markkinointi muodostavat yhteisen funktion. Konserniviestinnän tekijät ovat kaikki Suomessa ja heihin kuuluu sisäisen ja ulkoisen viestinnän tiimit sekä PR-viestinnän tiimi. Sijoittajasuhdeviestintä on talousosaston alla. Kohdeyrityksen eri toimipisteissä ei ole omaa viestintäverkostoa, vaan viestintään käytetään eri toimipisteiden HR- ja markkinointihenkilöstöä, mutta jokaisessa toimipisteessä on intranetin ja info-ruutujen paikallisesta sisällöstä vastaava henkilö, joka tekee viestintää oman toimensa ohella. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

3.2 Tutkimuksen kohteena oleva muutosprosessi

Kohdeyrityksen muutosprosessi, jota tässä työssä tutkin, on kohdeyrityksen arvojen määrittäminen. Arvojen määrittämisprojekti kuului suurempaan kokonaisuuteen, johon liittyi myös strategiaprosessi ja brändityö. Kohdeyritys oli laajentunut yritysostoilla ja sen toimitusjohtaja oli vaihtunut muutama vuosi aikaisemmin. Yrityksellä ei ollut julkikirjoitettuja arvoja, ja kun yritys oli tarkentanut strategiaansa ja tavoitteitaan, katsottiin, että oli luontevaa määrittellä samalla myös koko yrityksen yhteiset arvot. Yhteisten arvojen määrittämisen oli tarkoitus rakentaa yhteistä yrityskulttuuria ja luoda yksi yhtenäinen yritys. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.) Myös Bellin ja Pham (2007, 49) pitävät yrityksen arvoja merkityksekkäinä, koska ne ehkäisevät kulttuurisia, kansallisia ja kielellisiä kompastuskiviä, jotka saattavat olla menestyksen tiellä.

Arvojen määrittämiseen haluttiin mukaan koko henkilöstö, koska henkilöstön kehittämispäällikön mukaan arvoja ei voi antaa ylhäältä. Yrityksessä uskottiin, että päästessään mukaan arvojen määrittämiseen henkilöstö sitoutuisi niihin paremmin. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Luulen, että siinä oli ikään kuin sellainen kypsytymisen, yhteisellä arvotyöllä päästäisi tässä kohtaa eteenpäin strategian toteuttamisessa ja tukisi meidän toimintaa monella tavalla. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a)

Tutkimuksessani kuvaan ainoastaan arvojen määrittelyprosessia ja sen sisäistä viestintää. Varsinaiset arvot eivät siis ole olennaisia tämän tutkimuksen kannalta, vaikka käyn ne lyhyesti läpi aineiston analyysivaiheessa.

Projektin operatiivisessa vastuussa oli haastattelemanani henkilöstön kehittämispäällikkö, mutta arvojen varsinaisesta määrittelystä vastuu oli henkilöstön kehittämispäällikön mukaan ylimmällä johdolla, jonka aloitteesta arvotyöhön alun perin lähdettiin. Lisäksi projektitiimiin kuului sisäisen viestinnän päällikkö, joka vastasi viesteistä, ja markkinoinnin puolella bränditiimi, joka vastasi viestinnän visuaalisesta ilmeestä. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a; Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.) Sisäisen viestinnän päällikkö (2011a) lisää, että sisäisen viestinnän tiimi toimii ikään kuin sisäisenä konsulttina apuna muille funktioille.

Vähän jos karrikoiden, niin konsultti, tukifunktio on vähän sellaisia konsulttiroolia, meidän pulju tarjoaa sitä sisällöntuotantoa ja kanavia ja sitä osaamista millä kukakin kannattaa tavoittaa. Niin kuin mikä tahansa

tukifunktio, kuten IT, sieltä ikään kuin tilataan palveluita. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a)

Arvotyöhön haluttiin mukaan koko kohdeyrityksen henkilöstö, koska uskottiin, että henkilöstö sitoutuu arvoihin paremmin päästessään itse määrittelemään niitä. Lähtökohdat olivat melko haasteelliset, koska useassa maassa toimivan yrityksen työntekijät ovat paitsi eri kulttuureista myös hyvin erilaisissa tehtävissä. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Yrityksen yhdessä rakentamat arvot julkistettiin helmikuussa 2011, mutta arvojen määrittelyprosessi oli alkanut jo edellisenä vuotena. Arvojen määrittämiseen osallistui noin 2000 yrityksen työntekijää. Arvoista käytiin keskustelua erityisissä arvokahviloissa, joita järjestettiin kaikkiaan kahdeksan suurimmilla tuotantopaikkakunnilla neljässä maassa. (Kohdeyrityksen kotisivut 2011; Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Aiemmin todettiin, että arvojen määrittelyprojekti liittyi strategian ja tavoitteiden uudistamiseen. Arvoprojekti oli kuitenkin itsenäinen ja se kulki aluksi strategiatyön rinnalla. Loppuvaiheessa molempien projektien viestintä yhdistettiin. Arvojen määrittäminen lähti liikkeelle johtoryhmän työryhmässä, jossa määriteltiin laajoja arvoalueita, joiden sisälle voitiin liittää erilaisia arvoteemoja. Työryhmän tulosten perusteella saatiin arvoalueet, joita yrityksen henkilöstö työsti keskustellen arvokahviloissa tai vastaamalla intranetissä olleeseen verkkohaastatteluun. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Arvokahviloissa keskusteltiin johtoryhmän määrittelemien arvoalueiden perusteella siitä, mitkä arvot ovat henkilöstölle tärkeitä ja miksi. Tilaisuuksia järjestettiin kahdeksan kertaa suurimmilla tuotantopaikkakunnilla. Paikkakunnat valittiin sillä perusteella, että ne olivat kooltaan merkittäviä ja olivat olleet osa konsernia jo pidemmän aikaa. Kahviloihin osallistui kahdestakymmenestä kuuteenkymmeneen henkilöä ja siellä työskenneltiin pienryhmissä paikallisen henkilöstöhallinnon edustajan ja ulkopuolisen konsultin avulla. Henkilöstön kehityspäällikön mukaan kahviloiden osanottajat olivat hyvin erilaisista tehtävistä aina johdosta tuotantotyöntekijöihin. Sisäisen viestinnän päällikön mukaan tuotantopuolen henkilöstöä ei kuitenkaan ollut keskusteluissa kovin monta, koska tuotantopuolen työntekijän on vaikea jättää työpisteensä muutamaksi tunniksi. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a; Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Arvokahvilat pidettiin paikallisella kielellä, mutta tilaisuuksia vetänyt konsultti puhui englantia. Ainoastaan Helsingin arvokahvilatilaisuus pidettiin kokonaan englanniksi. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b.)

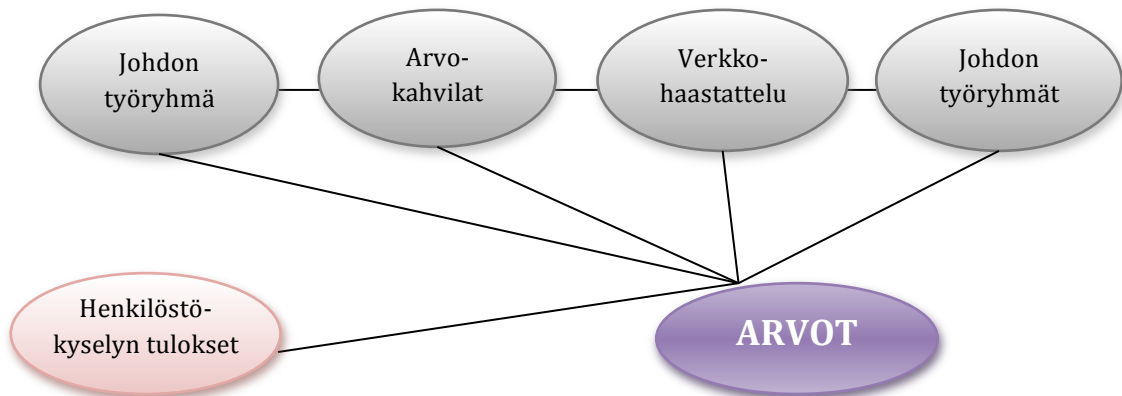
Verkkohaastattelu toteutettiin yrityksen intranetissä usealla eri kielellä. Myös verkkohaastattelu toteutettiin yrityksen suurimmissa maissa kattaen valtaosan työntekijöistä. Siihen vastasi noin 1700 työntekijää. Arvoalueet oli esitetty tikkataulun muodossa, jossa vastaaja sai vetää arvoväittämiä tikkatauluun sen mukaan, minkä koki itselleen tärkeäksi tai vähemmän tärkeäksi. Jokaisessa arvoalueessa oli kymmenkunta arvoväittämää, joita vastaaja pohti omalta kohdaltaan. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Ennen arvotyön alkamista yrityksessä oli toteutettu henkilöstökysely. Sekä kyselyn tuloksista että arvokahviloiden ja verkkohaastatteluiden perusteella tulleista tuloksista tehtiin yhteenveto, jonka pohjalta laajennettu johtoryhmä, eli varsinainen johtoryhmä sekä liiketoimintojen ja organisaatioiden vetäjät, työskenteli kahdessa eri työryhmätapaamisessa. Näissä työryhmissä arvoja täsmennettiin ja pohdittiin sopivia termejä ja ilmauksia. Vastauksia analysoitiin monipuolisesti ja niistä etsittiin koko yritystä yhdistäviä tekijöitä. Henkilöstön kehittämispäällikkö kertoo, että työryhmissä pohdittiin saatuja vastauksia avoimesti:

Se ei ollut yhtään sellainen äänestys tavallaan, että johto olisi valmiiksi määritellyt, että äänestetäänpä nyt näistä parhaat jutut, vaan me ihan katsottiin ne mitä eniten nousi esiin. Mutta myös sellaisia, joita me ei hoksattu sinne laittaa niistä kommentteista. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Keskustelu arvokahviloissa oli haastattelujen mukaan avointa, ja kaikki henkilöstön ajatukset kirjattiin. Myös verkkohaastattelussa oli paljon avoimia kenttiä, jolloin vastaaja sai halutessaan esittää sellaisia arvoja, joita ei ollut johtoryhmän määrittelemissä arvoalueissa. Lopulta toimitusjohtaja julkisti yrityksen yhdessä rakentamat arvot Management Forum -tilaisuudessa koko yrityksen noin 200 ylimmälle johtajalle. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Seuraavalla sivulla on kuvaus arvojen määrittelyprojektin osatekijöistä ja kulusta (kuvio 4).



Kuvio 4. Arvojen määrittelyprojektin kulku

3.3 Muutosprojektin sisäinen viestintä

Arvoprojektista viestiminen alkoi samaan aikaan julkaistulla uutisella intranetissä ja inforuuduilla. Tällöin kerrottiin, että arvojen määrittämisprojekti aloitetaan ja selvennettiin syitä, miksi arvojen määrittäminen on tärkeää. Uutisessa kerrottiin myös aikataulusta ja miten määrittäminen toteutetaan. Asiasta mainittiin myös kyseisen kuukauden esimieskirjeessä, jossa kehoitettiin esimiehiä käymään asiaa läpi oman tiiminsä kanssa, jotta mahdollisimman moni osallistuisi arvokeskusteluun. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Pian ensimmäisen uutisen jälkeen intranetiin ja inforuuduille tuli kutsu arvokahvilaan osallistumisesta. Tämän jälkeen intranetiin ja inforuuduille tuli kutsu sähköiseen arvohaastatteluun osallistumisesta. Arvohaastattelu toteutettiin intranetissä ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Arvokahviloiden ja sähköisen haastattelun sulkeutumisen jälkeen lähetettiin kiitosviesti osallistujille intranetin ja inforuutujen kautta. Intranetin uutisessa kerrottiin arvokahviloiden tunnelmasta kuvin ja muutaman osallistuneen työntekijän haastatteluin. Kiitosten jälkeen arvoprojektin työryhmä vetäytyi kokoamaan arvoja, jonka aikana projektin etenemisestä ei kerrottu työntekijöille. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Arvot julkistettiin pari kuukautta myöhemmin noin 200 ylimmästä johtajasta koostuvassa Management Forum -tilaisuudessa. Tilaisuuden jälkeen arvot julkistettiin myös intranetissä ja inforuuduilla, ja niistä kerrottiin esimieskirjeessä ja henkilöstölehdessä. Lisäksi intranetin arvosivut päivitettiin ja sinne avattiin

keskustelu. Ylin johto lähti kiertueelle ja kiersi yrityksen suurimpia paikkakuntia puhumassa arvoista ja strategiasta. Kiertueella saavutettiin suurin osa kohdeyrityksen henkilökunnasta. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Viestintään liittyi myös oheismateriaalia. Esimiehiä varten tehtiin viestintämateriaali, jossa neuvottiin miten arvoista tulisi keskustella tiimin kanssa ja erillinen ohje tiimikeskusteluun. Arvojen julkistamistilaisuudessa Management forumissa ja myöhemmin johdon kiertueella jaettiin työntekijöille workbook, jossa avattiin strategia ja arvot vielä yhdessä paketissa. Lisäksi julkistamisen jälkeen intranetin arvosivut päivitettiin ja arvot julkaistiin siellä koko henkilöstön nähtäväksi. Lisäksi arvoista tehtiin visuaalisia elementtejä, kuten julisteita ja pöytäständejä, jotka vahvistavat arvoja visuaalisin keinoin ja jotka tuovat arvot työpaikalle konkreettisina elementteinä. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

3.4 Sisäisen viestinnän kanavat kohdeyrityksen muutosprojektissa

Kohdeyrityksellä on useita sisäisen viestinnän kanavia käytössään. Henkilöstön tavoittaminen on haaste maantieteellisesti hajallaan olevassa yrityksessä, mutta myös siksi, että noin puolet henkilöstöstä työskentelee tuotantolaitoksissa. Tuotantohenkilökunnalla on käytössään ainoastaan yhteiskäyttötietokoneita, jotka sijaitsevat esimerkiksi taukotiloissa. Henkilöstölle tiedotetaan paitsi koko konsernia koskevia uutisia myös paikallisia uutisia, jotka koskevat joko vain tiettyä paikkakuntaa tai tiettyä maata. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Niin kuin kaikissa teollisuusyrityksissä, miten saa sen tehtaan työntekijän tavoitettua. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Kohderyhmistä tuli vielä mieleen paikallisuus. Kun niitä maita on 27, niin totta kai se paikallinen info jotain maata koskeva, mutta kyllä myös sen oman paikkakunnan paikallisinfo. Paikallisinfo voi olla siis omaa paikkakuntaa tai omaa maata koskeva. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Suomen tuotantopaikkakunnilla on käytössä inforuudut, joilla pyörii PowerPointioja. Inforuudut toimivat ikään kuin intranetin jatkeena, mutta niissä saattaa olla myös vain tiettyä paikkakuntaa koskevia uutisia tai tiedotteita, joita ei esimerkiksi kyseisen paikkakunnan intranetin uutisissa ole. Inforuudut ovat tarkoitus ottaa käyttöön myös muissa maissa sijaitsevilla tuotannon paikkakunnilla. Inforuudut ovat olleet erinomainen viestintäkanava ja niistä on saatu henkilöstöltä myönteistä palautetta. Kun intranetin uutiset ovat nähtävillä esimerkiksi taukotilassa

sijaitsevassa inforuudussa, on sen koettu parantaneen sisäistä viestintää. Koska inforuudut sijaitsevat vain Suomessa, ovat kaikki uutisetkin suomenkielisiä. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a ja 2011b.)

Tärkein sisäisen viestinnän kanava on kuitenkin sisäisen viestinnän päällikön mielestä ehdottomasti intranet, koska sinne mahtuu eniten tietoa. Hänen mukaansa intranet toimii viestintäkanavana yksinäänkin, kun esimerkiksi inforuudut ovat eräänlainen moderni ilmoitustaulu ja intranetin jatko. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b.)

Esimiehiä pidetään tärkeänä sisäisen viestinnän kohderyhmänä, vaikka he toisaalta ovat myös viestintäkanava. Esimiehet tavoitetaan kuukausittain lähetettävän esimieskirjeen avulla. Esimiehiä ei varsinaisesti kouluteta sisäisessä viestinnässä, mutta esimerkiksi arvojen määrittelyprojektin yhteydessä heille tarjottiin materiaalia, jonka pohjalta he saattoivat käydä arvokeskustelua oman tiiminsä kanssa. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a ja 2011b; Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a.)

Lisäksi yksi sisäisen viestinnän kanava on henkilöstölehti, joka ilmestyy kolme kertaa vuodessa kuudella kohdeyrityksen kielellä. Myös ylimmän johdon toimintaa tuetaan sisäisellä viestinnällä. Johdolle järjestetään kahdesti vuodessa Management Forum -tilaisuus, johon osallistuu ylimmän johdon edustajia. Tilaisuus on tärkeä, koska siinä koko yrityksen johtajat kokoontuvat samaan tilaan keskustelemaan ja koska käsiteltävä asia lähtee eteenpäin kerralla. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Arvojen määrittelyprojektin sisäinen viestintä toteutettiin samalla tyyllillä kuin muukin sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän valintoja kuitenkin pohtivat paitsi henkilöstön kehittämispäällikkö ja sisäisen viestinnän päällikkö myös henkilöstöjohtaja ja viestintäjohtaja. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Mietittiin niitä sanavalintoja ja tän tyylisiä juttuja, että saatiin toisaalta houkuttelevaksi osallistuminen ja toisaalta tuntuman, että tämä on kaikkien juttu. Sitouttaminen. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a)

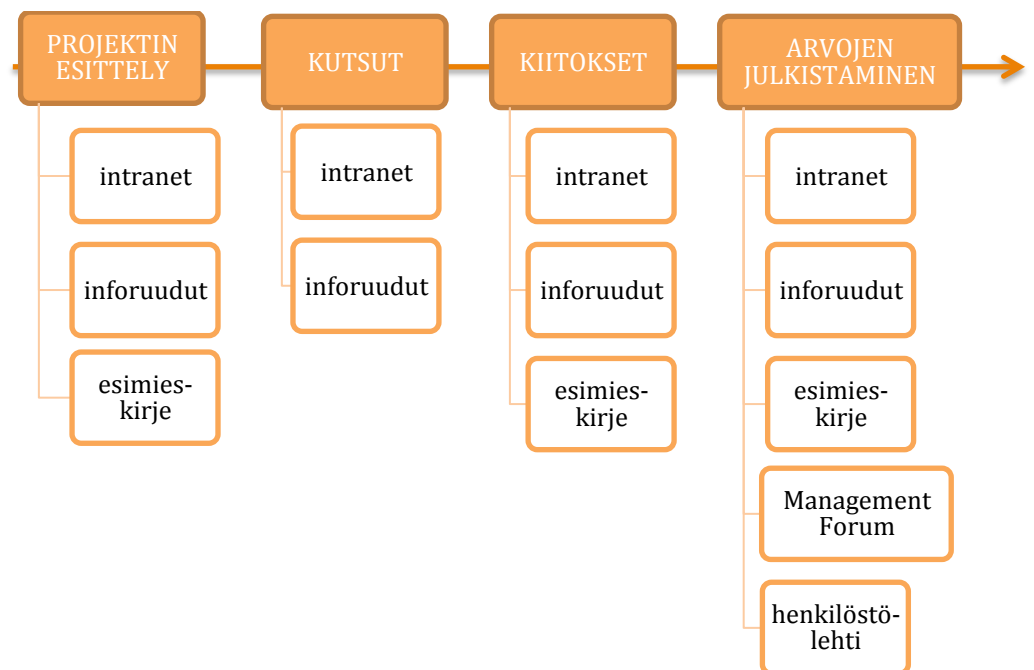
Intranetillä oli arvojen määrittelyprojektissa kaksi roolia. Siellä julkaistiin arvojen määrittelyprojektia koskevat uutiset, mutta intranettiin rakennettiin myös arvosivu, kun arvojen määrittelyprojekti lähti käyntiin. Arvosivua päivitettiin sitä mukaa, kun projekti eteni. Arvojen julkistamisen jälkeen arvosivulle avattiin keskustelu, jossa

henkilöstö sai keskustella julkistetuista arvoista ja siitä, mitä ne merkitsevät itselleen. Sisäisen viestinnän päällikkö totesi, että aihe oli liian suuri, eikä keskustelu lähtenyt käyntiin. Kävi selvästi ilmi, ettei henkilöstö kokenut intranetiä oikeaksi paikaksi keskustella yrityksen arvoista. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Arvojen määrittelyprojektin uutiset julkaistiin jokaisessa vaiheessa myös info-ruuduilla. Esimieskirjeessä projektista mainittiin kaikissa muissa vaiheissa, paitsi silloin kun henkilöstö kutsuttiin osallistumaan arvotyöhön.

Johdon kiertue lähti liikkeelle pian arvojen julkistamisen jälkeen. Ylin johto kiersi eri paikkakunnilla tavoittaen suurimman osan yrityksen henkilöstöstä. Tilaisuuksissa vieraileva johtaja piti esityksen uudistetusta strategiasta ja julkistetuista arvoista, jonka jälkeen paikallinen johtaja piti oman esityksensä siitä, miten ne vaikuttavat juuri heidän paikkakuntansa toimintaan. Kiertueella jaettiin henkilöstölle strategiaa ja arvoja käsittelevä workbook, johon työntekijä saattoi kirjoittaa omia muistiinpanojaan esityksistä tai mieleen tulevista asioista. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Tekstiaineiston perusteella minulle tuli käsitys sisäisen viestinnän prosessista ja mitä kategorioita eli viestintäkanavia siihen kuului. Alla olevassa kuviossa 5 on havainnollistettu sisäisen viestinnän prosessia ja eri viestintäkanavien käyttöä kussakin prosessin vaiheessa.



Kuvio 5. Arvojen määrittelyprojektin sisäisen viestinnän vaiheet ja viestintäkanavat

4 Aineistot ja menetelmät

Tutkiakseni tämän tutkimuksen aiheena olevaa ilmiötä olen valinnut lähestymistavaksi tapaustutkimuksen eli tutkin aiheena olevaa ilmiötä tietyn kohdeyrityksen kautta. Tapaus- eli casetutkimus tutkii jotain yksittäistä tai muutamaa tarkoin valittua tapausta, ja se on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 154).

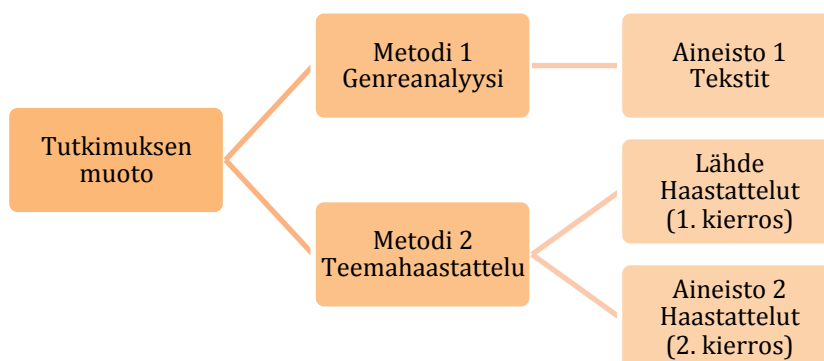
Tapaustutkimus on oikeastaan tutkimusote, koska sen idea liittyy siihen, miten johtopäätökset rakennetaan, ei niinkään millä tavalla aineisto kerätään. Tapauksilla testataan vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä, mutta niiden avulla voidaan myös tehdä vertailuja, joilla voidaan kyseenalaistaa aiempia teorioita. (Koskinen ym. 2005, 154-155, 158.) Omassa tutkimuksessani tapaus on kohdeyrityksessä läpiviety muutosprosessi. Tapaustutkimuksella on useita etuja. Se tuo esiin liiketaloustieteelle ominaisia piirteitä, joilla ei välttämättä ole varsinaista teoriapohjaa. Tutkimusote myös antaa monipuolisen kuvan yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Mt. 156.) Tämän tutkimuksen kohde antaa tietoa ilmiöstä, josta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta, jolloin se yhtäältä laajentaa olemassa olevaa teoriaa ja toisaalta paljastaa uusia asioita ilmiöstä, mikä tekee siitä arvokkaan (Mt. 161).

Tapaustutkimus linkittyy läheisesti teoriaan, jolloin sen yhteydessä käytetään useampaa kuin yhtä tutkimusmetodia (Stoecker 1991, 108). Toinen syy käyttää kahta erilaista metodia on se, että tutkimukseni empiirinen osuus koostuu kahdenlaisesta aineistosta. On luontevaa tutkia aineistoja käyttämällä kummallekin omaa metodia ja analysoimalla niitä eri näkökulmista. Ensimmäinen osa aineistoani on tekstit, jotka edustavat kohdeyrityksessä tapahtuneen muutosprosessin sisäistä viestintää. Tekstit, joita tutkin, ovat kohdeyrityksen intranetissä ja inforuuduilla julkaistuja uutisia, sähköpostitiedotteita esimiehille, juttuja kohdeyrityksen sisäisestä lehdestä ja johtoryhmän tapaamisen PowerPoint-dioja. Toinen osa aineistoani on yksilöhaastattelut. Haastattelen kohdeyrityksen muutosprosessissa mukana ollutta henkilöstön kehittämispäällikköä ja sisäisen viestinnän päällikköä. Käyn aineiston tarkemmin läpi luvussa 5.

Ilpo Koskinen ja kumppanit (2005, 131) suosittelevat tutkimusprosessin aloittamista teksteistä, mikäli tutkittava aihe koskee montaa ihmistä. Yritysten

sosiaaliset prosessit ovat usein niin mutkikkaita, että saadakseen niistä yksityiskohtaista tietoa on hyvä aloittaa teksteistä (mt. 131). Vijay Bhatia (2004, 169, 181) puolestaan ei kehota tekemään haastatteluja ja tekstianalyysia missään tietyssä järjestyksessä, vaan toteaa, että monimetodinen analyysi antaa paremman käsityksen genrestä. Tiililä (2007, 25-26) halusi omassa tutkimuksessaan tehdä ensin tekstianalyysin, mutta vahvistaakseen tulkintaansa hän teki lisäksi haastattelut. Saadakseni mahdollisimman syväluotaavan kuvan tutkimuskohteestani haastattelen kohdeyrityksen edustajia sekä ennen että jälkeen tekstianalyysin. Koska sisäinen viestintä on suunnattu yrityksen henkilöstölle, on perusteltua saada taustatietoa teksteille. Toisin kuin markkinointiviestinnässä, jossa viestit on tarkoitettu julkisiksi, ei sisäisestä viestinnästä välttämättä ole helposti nähtävissä yrityksen taustoja, jotka syventäisivät tulkintaa.

Käyttämällä kahta erilaista aineistoa ja kahta menetelmää pyrin rikastuttamaan tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 39). Aineistoilla on eri tehtävä. Tekstiaineiston perusteella voin analysoida tutkimukseni kohdeyrityksen sisäistä viestintää ja haastatteluaineiston perusteella saan perusteluja niihin valintoihin, joita sisäisessä viestinnässä on tehty. Kahdenlaisen aineiston käyttämisessä on myös mielestäni se etu, että saan tutkimukseeni ikään kuin kaksi näkökulmaa: suhteellisen objektiivisen, joka tulee tekstianalyysista, ja subjektiivisen, joka tulee kohdeyrityksen ammattilaisten haastatteluista. Näistä kahdesta näkökulmasta esille tulevia ajatuksia voidaan vertailla yhtäältä keskenään ja toisaalta aikaisempaan tutkimukseen. Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu tutkimusasetelman rakenne.



Kuvio 6. Tutkimuksen muoto

4.1 Genreanalyysi

Ensimmäinen osa tämän työn aineistoa ovat kohdeyrityksen muutosprosessista viestivät tekstit. Metodina tekstianalyysissa käytän genreanalyysia. Genren on todettu olevan hyvä metodi kielentutkimuksessa, pedagogiikassa ja puheviestinnän tutkimuksessa, ja sen käyttöönotto on viime vuosina yleistynyt (Ridell 2006, 187-188). Tutkimuksessani mukailen Bhatian (2004 ja 2010) sekä Mäntysen ja Shoren (2006) esittelemiä genreanalyysin malleja. Laajennan analyysia analysoimalla kielen piirteitä Heikkisen (2006) mallin mukaan.

Genre on ilmiö, joka yhdistelee tekstien tuottamista, tekstejä itsessään sekä niiden vastaanottoa (Ridell 2006, 208). Genre tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että jokin tulee tehdyksi (Pälli, Vaara & Sorsa 2009, 305). Genret ovat viestinnällisiä tapahtumia, jotka ovat pysyviä ja tunnistettavia, ja ne koostuvat puhutusta ja kirjallisesta kielestä sekä tehtävistä, joilla on yhteinen viestinnällinen tarkoitus (Swales 1990, 9-10, 45-46). Genreillä on tietty rakenne, nimi, ulkoasu, konteksti, kirjoittaja ja tietyt kielelliset piirteet (Mäntynen & Shore 2006, 283). Bhatia (2010, 39) kuitenkin huomauttaa, etteivät tekstilajit ole kivettyneitä, vaan ne kehittyvät ajan kuluessa.

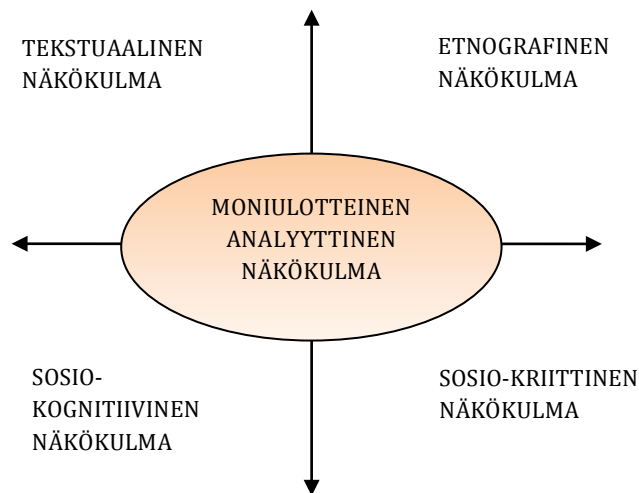
Genren tutkimus laajentaa tekstien analyysia, koska se ottaa huomioon sen, että kielenkäyttö on aina paitsi kielellistä myös sosiaalista toimintaa. Se tarkoittaa sitä, että kielellä on aina jokin toiminnallinen tehtävä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13.) Genreanalyysissa keskitytään siihen, miten teksti on rakennettu ja kuka sitä tulkitsee, käyttää ja hyödyntää tietyssä institutionaalisessa tai ammatillisessa kontekstissa. Genret määrittelevät sitä, miten yhteisöissä ollaan vuorovaikutuksessa (Yates & Orlikowski 2002, 15). Genreanalyysi Bhatian (2004, 18-20) mukaan kuuluu nimenomaan ammatillisten yhteisöjen kielen ja tekstien analysointiin, ja siksi pohjaan analyysini Bhatian esittelemään genreanalyysiin. Ammatillinen näkökulma omassa tutkimuksessani on olennainen, koska keskityn kahden eri ammattiryhmän, henkilöstöhallinnon ja viestinnän, väliseen yhteistyöhön ja sen lopputuloksen eli sisäisen viestinnän prosessin tutkimiseen.

Esimerkiksi John Swales (1990, vii, 1) on kuuluisa genreanalyysin kehittäjä, mutta hänen esittelemässään genreanalyysissä keskitytään kielenkäyttöön vain akateemisessa maailmassa. Swales käyttää genreanalyysia tulkitessaan tieteellisiä

artikkeleita ja englannin kielen käyttöä tieteellisissä artikkeleissa. Hänen mukaansa genreillä on aina omat ominaiset piirteensä, joiden perusteella luokitellaan jokin tietty teksti kuuluvaksi tiettyyn genreen. (Mt. 93.) Hänen käsityksensä on kuitenkin suppea nykytutkimuksen valossa (ks. esim. Bhatia 2004 ja 2010; Mäntynen ja Shore 2006). Mäntynen ja Shoren näkemys on enemmän lingvistinen, kun taas Bhatia korostaa yrityskulttuurin merkitystä, mikä tässä tutkimuksessa on mielenkiintoinen ilmiö.

Lähestyn genreanalyysia Bhatian esittelemän moninäkökulmaisen mallin pohjalta, jossa ajatellaan diskurssin jakautuvan kolmeen tilaan: tekstuaaliseen, sosio-kognitiiviseen ja sosiaaliseen. Keskittyminen vain tekstuaaliseen näkökulmaan eli tekstin kielellisiin valintoihin antaa arvokasta, mutta varsin pinnallista tietoa kielellisistä valinnoista (Bhatia 2004, 160). Lassen (2006, 505) esittää, ettei viestinnällisten tavoitteiden määrittely pelkästään tekstin pinnallisella analyysillä ole mahdollista, vaan analyysi tarvitsee kontekstin, jossa teksti elää. Kontekstin merkitystä korostetaan myös erityisesti Bhatian (2010) myöhemmässä genretutkimuksessa. Hän jakaa genren rakenteen kahtia tekstin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tekstin ulkopuolella vaikuttavat asiat, kuten ammatillinen kulttuuri, ovat tärkeitä, kun halutaan tulkita tekstejä. Teksteillä ja konteksteilla on kahdenlaisia suhteita. Tekstien väliset suhteet keskittyvät pääsääntöisesti tekstin sisäisiin tekijöihin, kun taas vuorovaikutus genrejen välillä nähdään tekstin ulkoisten tekijöiden kautta. (Bhatia 2010, 32-33, 37.)

Sosio-kognitiivisella näkökulmalla syvennetään analyysia ja luodaan ymmärrystä tekstien taustoihin. Sosio-kognitiivinen näkökulma korostaa sosiaalisia rakenteita, genren historiaa sekä ammatillisen yhteisön uskomuksia ja tavoitteita, jotka vaikuttavat tekstin taustalla. Näkökulma auttaa näkemään paitsi sen, miten genreä rakennetaan, myös sen, miten yleisö suhtautuu genreen. Analyysista voidaan etsiä paitsi retorisia keinoja ja kirjoitustyyliä myös kirjoittajan ja lukijan rooleja ja tekstin tuottamisen tyypillisiä malleja. (Bhatia 2004, 160-161.) Haastatteluista, erityisesti jälkimmäisistä, saan näkemyksen sosio-kognitiiviseen näkökulmaan. Neljäs näkökulma eli sosio-kriittinen näkökulma tuo analyysiin taustalla vallitsevat käsitykset vallasta ja ideologiasta, sosiaalisista rakenteista sekä kulttuurisista identiteeteistä ja motivaatioista. Tekstejä ei siis voi tutkia eristyksissä ympäröivästä todellisuudesta, jossa ne on luotu. (Bhatia 2004, 162.) Kuviossa 7 havainnollistetaan genreanalyysin eri näkökulmat.



Kuvio 7. Diskurssin maailman moniulotteinen analyytinen näkökulma mukailten (Bhatia 2004, 163)

Genrejen analysointi on monimutkainen, moniulotteinen ja monitieteinen tehtävä, joten sen vuoksi tutkimusmenetelmän on oltava monipuolinen. Analyysissa ei tutkita pelkästään tekstuaalisia genrejä vaan myös sitä, miten ne vaikuttavat vastaanottajiin ja mitkä asiat vaikuttavat niihin. (Bhatia 2004, 155.) Anne Mäntynen ja Susanna Shore analysoivat tekstilajia neljän näkökulman kautta, jotka ovat suurin piirtein samanlaiset kuin Bhatiallakin (2004). Nämä neljä näkökulmaa ovat tekstilajin konteksti, tekstilajin nimeäminen ja rakenne, jotka kuuluvat läheisesti yhteen, sekä kielelliset piirteet (Mäntynen & Shore 2006, 284, 286, 291, 297). Tekstin ja tekstilajin kontekstin merkitystä korostetaan yleisesti diskurssin tutkimuksessa (Mäntynen & Shore 2006, 284; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18). Konteksti on tilanne, johon teksti liittyy ja joka saa aikaan kyseisen tekstin olemassaolon. Analysoitavana voi olla monitasoisia konteksteja aina mikrotasolta, eli kielenkäytöstä, makrotasolle, eli ympäröivään yhteiskunnastaan asti. (Mäntynen & Shore 2006, 284-287; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18-19.)

Pohdinnan arvoista on myös se, onko teksti yksittäinen vai osa sarjaa. Tekstin nimeäminen esimerkiksi tiedotteeksi antaa sekin lisää merkitysulottuvuuksia tekstin tulkintaan. Otsikointi on olennainen osa tekstiä, koska se yleensä kertoo tähdentävästi, mistä tekstissä kerrotaan (ks. esimerkiksi Juholin 2009). Tekstin rakenne on yksi tekstilajin keskeisistä piirteistä, jonka mukaan tietyn tekstin voisi tunnistaa jonkin tekstilajin edustajaksi. Esimerkiksi lehdistötiedotteelle on tyypillistä, että varsinainen asia on tiedotteen alussa, usein jo otsikossa. Rakenteeseen liittyy myös tekstin ulkoasu ja pituus. Tekstiä tulkitessa on

pohdittava, onko teksti institutionaalinen, julkinen vai yksityinen. (Mäntynen & Shore 2006, 291, 295.)

Tekstin kommunikatiivinen päämäärä ei yksistään riitä määrittelemään tekstilajia, vaan analyysiin tarvitaan myös kielellisten piirteiden analysointia (Mäntynen & Shore 2006, 301). Kielelliset piirteet ovat merkittävä osa tekstintulkintaa, mutta Bhatian (2004, 179) mukaan pelkän tekstuaalisen analyysin tekeminen antaa vain pintapuolisen kuvan tulkinnasta, koska se ei kerro tekstin varsinaisesta käytöstä ja tilannekontekstista. Mäntynen ja Shore (2006, 297-298) luokittelevat kielenpiirteitä sen mukaan, antavatko ne merkityksiä yksityisestä vai yleisestä tekstistä, onko kieli vaihtelevaa vai yhtenäistä sekä millaisia teemoja ja sanastollisia valintoja tekstissä on. Bhatia (2004, 162) puolestaan korostaa jokaisen tekstissä toistuvan vuorovaikutuksen yhteisöllistä ja kulttuurista luonnetta. Intertekstuaalisuus tarkoittaa eri tekstien keskustelua yhdessä tekstissä (mt. 125). Tekstit usein ovat vuorovaikutuksessa toisten tekstien tai tekstin osien kanssa. Teksteissä on erinäisiä oletuksia, joita voidaan päätellä siitä, mitä sanotaan, mutta yhtä lailla tärkeänä siitä, mitä ei sanota. (Lassen 2006, 515.)

Interdiskursiivisuuden käsite on saanut aikaisemmin vain vähän huomiota genre-analyysissa. Bhatia (2010, 33) kuitenkin näkee käsitteen keskeisen merkityksen halutessamme ymmärtää ammatillisten genrejen merkitystä tekstianalyysissa. Interdiskursiivisuus tarkoittaa pääsääntöisesti kontekstisidonnaisten generisten resurssien käyttämistä, jonka lopputuotteena on teksti. Esimerkiksi toimitusjohtajan katsaus on teksti, jossa yhdistyy talouden ja PR:n ammattikäytänteet. Tekstin mahdollistajana Bhatia näkee kielellisten ja retoristen resurssien lisäksi ammatillisten kulttuurien ja ammatillisten käytänteiden välisen suhteen. (Ma. 33.) Tekstillä ei ole merkitystä ennen kuin se liitetään johonkin sosiaaliseen toimintoon, joka selittää tekstin viestinnällisen tarkoituksen (Lassen 2006, 520).

Heikkinen puhuu kielenpiirteistä tarkemmin. Hän määrittelee piirteen olevan tekstissä näkyvä kielellinen valinta tai valintojen yhdistelmä. Piirre on siis konkreettisesti nähtävissä tekstistä, mutta samalla myös abstrakteja viestin eteenpäinviejiä osana kielenkäytön kontekstia. (Heikkinen 2009, 17-18.) Kielenkäyttäjällä on lukuisia mahdollisuuksia eri valintoihin, esimerkiksi sanan valinnat, kuinka muodollista teksti on tai miten linkittää eri osat toisiinsa (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17). Analyysia rakennettaessa voidaan kysyä, mitkä ovat yksittäisten

piirteiden tehtävät tekstissä tai miten piirteet vaikuttavat vuorovaikutukseen. Myös se, liittyvätkö tietyt piirteet johonkin tekstilajiin, on mielenkiintoinen kysymys. Piirteitä tulisi tutkia paitsi yksittäisinä myös suhteessa muihin piirteisiin, suhteessa tekstikokonaisuuteen ja suhteessa tekstilajiin. (Heikkinen 2009, 21-22.)

Heikkinen (2009, 22) yleistää tekstin ja tekstilajin piirteiden eron seuraavasti:

TEKSTIN PIIRTEET	TEKSTILAJIN PIIRTEET
yksityiskohtia	ominaisuuksia
konkreettisia	abstrakteja
absoluuttisia	suhteellisia
tekstistä osoitettavissa	tekstistä tulkittavissa

Taulukko 2. Tekstin ja tekstilajin piirteiden ominaisuudet (Heikkinen 2009, 22)

Teksteistä voi vertailla sanastollis-kieliopillisia piirteitä ja valintoja, joita kirjoittaja on tehnyt. Esimerkiksi se, käytetäänkö me-muotoa vai passiivia, on kiintoisa valinta tai miten epäröinti näkyy tekstissä. Tietyt sanavalinnat ja retoriikka ohjaavat tulkintaa. Myös rakenne on osa tekstin piirrettä. (Heikkinen 2009, 24, 27.)

Tutkimiani tekstilajeja on luvussa 3.4 mainitun mukaisesti neljä: projektin esittely, kutsu osallistua arvotyöhön, kiitokset ja arvojen julkistaminen. Käsittelen jokaisen vaiheen Mäntysen ja Shoren (2006) esittelemien näkökulmien mukaan siten, että kukin näkökulma (konteksti, nimeäminen, rakenne ja tekstin piirteet) muodostaa yhden alaluvun analyysissa.

4.2 Teemahaastattelut

Haastatteluja voidaan käyttää tekstintutkimuksessa käyttämällä niitä aineiston tukena tai niiden rinnalla, jolloin haastateltavilta kysytään heidän näkemyksiään aineistosta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 160). Tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat molemmilla tavoilla.

Koska kieli ei vain peilaa todellisuutta, vaan myös rakentaa sitä (Moisander ym. 2009, 10), on haastatteluilla mielestäni suuri merkitys aineiston kokoamisessa. Saadakseen tarvittavaa tietoa haastattelun on oltava osallistava, keskusteleva ja vuorovaikutteinen. Poststrukturalismin periaatteiden mukaan haastattelussa esillä

olevat diskurssit halutaan tunnistaa ja ymmärtää. Haastattelussa tärkeää ei ole vain se, mitä sanotaan vaan myös se, miten sanotaan. (Mt. 12-13.)

Haastatteluja voidaan käsitellä kahdella tapaa. Ne voivat toimia tietolähteenä samaan tapaan kuin kirjallisuus tai ne voivat toimia aineistona, jolloin niitä tutkitaan tietyn metodin valossa (Tiililä 2007, 26). Tiililä (2007, 25-26) käytti tutkimuksessaan haastatteluja tietolähteenä. Pääpaino hänen tutkimuksessaan etuus päätöstekstien analysoimisessa oli korvauspäätösten tekijöiden haastattelut ennen tekstianalyysia. Kyseisessä tutkimuksessa haastatteluja ei käsitelty kuten tekstejä, vaikka toki haastatteluissa käytetyt ilmaukset vaikuttivat myös tekstien tulkintaan. Se, missä sävyssä haastateltava asioita kertoo, on myös tärkeä osa tekstien tulkintaa ja analysointia. Omassa tutkimuksessani teen haastatteluja sekä ennen tekstianalyysia että analyysin jälkeen, kuten esimerkiksi Bhatia (1993, 22-36) ehdottaa. Tällöin haastattelukierrokset, kuten aikaisemmin mainitsin, toimivat sekä lähteenä ja taustoitukseksi varsinaiselle tutkittavalle aineistolle eli kohdeyrityksen muutosprojektia viestiville teksteille että varsinaisena aineistona. Haastattelu toimii siis osin myös tekstinä (Moisander & Valtonen 2006, 337-338).

Tässä työssä haastattelujen tarkoituksena on saada taustatietoa kohdeyrityksen sisäisen viestinnän ratkaisuista sekä tutkimusaiheena olevasta muutoksesta. Saadakseni monipuolisemman kuvan kohdeyrityksen sisäisestä viestinnästä tutkimani projektin osalta haastattelen sekä HR:n että sisäisen viestinnän edustajaa. HR:n ja viestinnän integraatio on mielenkiintoinen aihe, joka liittyy olennaisesti tutkimukseni teemoihin. Tutkimukseni muistuttaa tältä osin siis Kurosen (2004) tutkimusta. Kalliokoski (1989, 21) painottaa, että tulkitakseen tekstejä tutkijan on tiedettävä, mihin tarkoitukseen ja missä tilanteessa teksti on tehty. Molemmille haastateltaville on tehty kaksi haastattelukierrosta. Ensimmäinen toimii edellä mainitun mukaisesti taustatietojen hankkimisena eli lähteenä ja toinen haastattelukierros tekstianalyysin jälkeen kielellisiä valintoja syventävinä haastatteluina eli aineistona muistuttaen Tiililän (2007) tutkimusta. Haastatteluilla saadaan tietoa sosio-kognitiivisesta (Bhatia 2004, 160-161) merkitystasosta.

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa tutkija asettaa kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin ja kysyy itse tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu on suosituin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Haastattelu on niitä harvoja keinoja,

joilla voidaan kerätä merkityksiä ja tulkintoja suoraan ihmisiltä, ja se toimii yleensä hyvänä täydentävänä menetelmänä. (Koskinen ym. 2005, 104-106). Haastateltaessa pitää kuitenkin huomioida, että historiatieto ei välttämättä pysy muistissa samanalaisena, etenkin jos tutkittavasta tilanteesta on kulunut pitkä aika. Sen tähden on tärkeä käyttää myös muita, esimerkiksi kirjallisia lähteitä tulkinnan vahvistamiseen. (Mt. 107, 145.)

Tutkimusmetodina haastattelulla on useita etuja. Haastattelulla halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimustilanteen subjekti. Ilman ihmistä ei siis saataisi kaikkia niitä tietoja, joita tutkimukseen tarvitaan. Haastattelu on hyvä metodi silloin, kun tutkittava ilmiö on suhteellisen tuntematon tai vähän tutkittu, silloin kun haastateltavan antamat ajatukset halutaan sijoittaa laajempaan kokonaisuuteen ja kun halutaan selventää ja syventää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Tässä työssä haastattelun tavoitteena on nimenomaan saada syvempää tietoa ilmiöstä sekä taustoittaa kohdeyrityksen tapaa hoitaa sisäinen viestintä muutostilanteessa. Vain haastateltava henkilö kykenee antamaan tiedot kohdeyrityksestä, mikä tekee haastattelusta erityisen arvokkaan.

Teemahaastattelussa käsitellään tiettyjä ennalta valittuja teemoja. Haastattelija ei kysele haastateltavalta yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan etenee teemojen mukaisesti. Haastateltava saa siis vapaammin kertoa aiheesta ja saa oman äänensä paremmin kuuluviin, koska tulkinnat ja merkitykset syntyvät haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksessa. (Mt. 47-49.) Haastattelurunko koostuu verrattain väljistä teema-alueista, ei niinkään yksittäisistä kysymyksistä. Teema-alueiden sisällä on tarkentavia kysymyksiä, joita myös haastateltava voi esittää tarkentaakseen aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66-67.) Teemahaastattelua voidaan havainnoida alla olevan taulukon 3 perusteella:

Suunnitteluvaihe		Haastatteluvaihe		Analyysivaihe
Tutkimus-ongelmat	Ilmiöiden pääluokat	Teema-alueet	Kysymykset	Luokitus ja tulkinta

Taulukko 3. Haastattelun eri vaiheet (Mt. 67)

Haastatteluja suunniteltaessa ja toteuttaessa on huomioitava haastateltavan kielelliset valinnat ja kommunikointityyli. Sanojen konnotaatiot eli sivumerkitykset ovat erilaisia eri ihmisillä. (Mt. 53.) Haastateltava siis määrittelee käsitteet, joita

tutkimuksessa käytetään. On tärkeää käyttää sellaisia käsitteitä, jotka haastateltava ymmärtää ja varmistaa, mitä käsite todella merkitsee haastateltavalle. (Moisander 2011.)

Analysointitapa on syytä miettiä jo aineiston keruuvaiheessa. Kun analyysitapa on mietitty etukäteen, auttaa se haastattelun ohjaamisessa ja sen purkamisessa. Tutkija voi tulkita haastattelua jo haastattelutilanteessa tekemällä yhteenvetoja haastateltavan kertomasta, jolloin haastateltava voi vahvistaa tulkinnan oikeaksi tai korjata mahdollista virhetulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135, 137.)

Jotta haastatteluaineistoa on helppo käsitellä, on se muokattava sellaiseen muotoon, johon on helppo palata myöhemmin. Yleensä tämä tarkoittaa puheen litterointia. Litteroinnin tarkkuus säätelee johtopäätösten tarkkuutta, joten päätös, millä tarkkuudella haastattelut litteroidaan, ei ole ollenkaan turha. (Koskinen ym. 2005, 29, 317-318.) Tarkka litterointi kasvattaa luotettavuutta ja helpottaa analyysin ja tulkinnan tekemistä (Mt. 29, 317-318). Koskinen ja kumppanit (2005, 319-325) jakaa litterointitasot viiteen ryhmään, joista ensimmäisen on tarkoitus vain antaa yleiskuva tilanteesta. Kahdessa tarkimmassa tasossa litterointi on hyvin tarkka, jossa analysoidaan keskustelua, äänenpainoa ja jopa elekieltä (mt. 321-325). Itse aion käyttää verrattain väljää litterointia, jota tarkennan kiinnostavissa ja tutkimukseni kannalta merkittävissä kohdissa.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Akateemista tutkimusta arvioidaan usein kolmen kriteerin valossa: validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden (Moisander & Valtonen 2006, 23). Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi kyseiset kriteerit ja niiden toteutumisen omassa tutkimuksessani.

4.3.1 Validiteetti

Validiteetilla ei ole selkeää yhtä määritelmää, mutta usein käsitteellä viitataan tutkimuksen totuuteen sekä tulkintojen ja yleistysten paikkansapitävyyteen. Vaikka tieto ei ikinä olekaan täysin vailla arvolatausta, voi validiteettia parantamalla kuitenkin lisätä tutkimuksen objektiivisuutta. Validiteettia voi lisätä käyttämällä useita metodeja, teorioita ja aineistoja. Tällöin mikään yksittäinen näkemys, joka saattaa olla puolueellinen, ei saa liian suurta painoa, vaan asioita tarkastellaan useasta näkökulmasta. Aineiston lisääminen ei yksistään auta totuuden

saavuttamista, mutta se syventää ymmärrystä ja monipuolistaa tulosten analysointia. (Moisander & Valtonen 2006, 24-25.)

Koskinen ja kumppanit (2005, 253-256) kuitenkin kyseenalaistavat validiteetin ja reliabiliteetin tavoittelun laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen laatua on arvioitava tutkimusprosessin alusta lähtien, mutta pyrkimyksenä ei voi olla pelkkä virheettömyys, koska monesti tutkimuksen oikeutus on sen synnyttämä uusi tieto. Periaatteina validiteetti ja reliabiliteetti ovat kuitenkin tärkeitä. (Mt. 253-256.)

Lähdekritiikki on olennaista tutkimuksessa. Tavoitteena on käyttää mahdollisimman luotettavia lähteitä, joiden perusteella tehdä oikeaoppisia tulkintoja, mutta myös käyttää lähteitä oikein, jolloin niistä saa todistusvoimaa omille väitteilleen. Tällöin tutkijan tehtävä ei siis ole niinkään selvittää lähteen paikkansapitävyyttä, vaan harkita, miten hyvin kyseinen lähde todistaa omat johtopäätökset ja tulkinnan. (Mt. 136.)

Haastattelut saattavat olla epävarma lähde, koska tutkija ei voi todella tietää, että haastateltava kertoo asiat oikein ja muistaa, mitä todella on tapahtunut. Voiko haastattelussa saatuihin tietoihin siis luottaa? Haastateltava saattaa muistaa asiat toisin kuin ne ovat todellisuudessa tapahtunut tai hänen vahva kognitiivinen dissonanssinsa voi vaikuttaa hänen käsitykseensä todellisuudesta (Tavris & Aronson 2007, 13).

Omassa tutkimuksessani olen lähestynyt asiaa siten, että olen haastatellut kahta henkilöä, jotka osallistuivat läheisesti tutkimaani muutosprosessiin. Kaksi haastateltavaa mahdollistaa saatujen tietojen vertailun. Haastattelut toimivat sekä lähteenä että aineistona, joten haastattelukierroksilla oli eri tehtävä. Lisäksi tutkimus ei perustu haastatteluaineistoon kuin osin: pääsääntöisenä aineistona on käytetty tekstejä, jotka antavat syvällisemmän merkityksen tutkimastani sisäisen viestinnän prosessista kuin pelkästään haastattelusta saamani tieto. Tekstit eivät useinkaan kerro kaikkea ilman, että tietää, miksi ne ylipäätään on kirjoitettu eli mitä sosiaalisia viestinnällisiä tavoitteita teksteillä on ollut (Lassen 2006, 520; Bhatia 2010).

4.3.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja riippumattomuuteen. Tavoitteena on, että tutkimuksen voisi myöhemmin toteuttaa uudelleen ja päätyä likimain samoihin tuloksiin, tulkintoihin ja väitteisiin. Saavuttaakseen reliabiliteetin tutkimusprosessi on kuvattava tarkoin, koska se synnyttää hypoteeseja muille ilmiöitä myöhemmin tutkiville (Koskinen ym. 2005, 166). Tutkijan pitäisi selvittää, miten aineisto on kerätty, miten sitä on tutkittu ja millaisiin tulkintoihin päädytty ja miksi. Aineiston täytyy olla tarkoin merkitty ja järjestetty sekä haastattelujen nauhoitettu ja litteroitu, jotta aineistoon on mahdollista myöhemmin palata. Tutkimusprosessin läpinäkyvyyden lisäksi teoreettinen läpinäkyvyys on olennaista. Tutkijan on selkeästi ilmaistava, mihin teoreettiseen perustaan hän tulkintansa perustaa. Teoreettiset mallit ohjaavat tulkintojen tekoa, joten on tärkeää tehdä tausta lukijalle selväksi. (Moisander & Valtonen 2006, 27-28.)

Näytetutkimuksen tarkoituksena on sovittaa tutkimuksen tulokset muuhun todellisuuteen. Näytteistä pyritään etsimään piirteitä ja ominaisuuksia, joita on mahdollista kenen tahansa löytää aineistosta. Tutkimuksen luotettavuus on tulkinnan monipuolisuudessa ja paljastavuudessa. Ajatus on tuoda esiin uusia näkökulmia ja tulkintoja. (Koskinen ym. 2005, 70, 73.)

Omassa tutkimuksessani olen huolehtinut reliabiliteetin saavuttamisesta kuvaamalla tarkasti luvussa 3 tutkimusprosessin. Olen lajitellut saamani tekstiaineiston ja kuvannut koko tutkimuksen kohteena olevan viestintäprosessin havainnollisesti kuvana. Suhteutan analyysin tulokset aiempiin tutkimustuloksiin luvussa 5. Luvussa on näytteitä teksteistä, jotta lukija näkee, mihin tutkijan tulkinta perustuu. Käyttämällä kahdenlaista aineistoa pyrin estämään tuloksen vääristymistä, joka voi johtua tekstejä tulkitsevasta tutkijasta, mikä on tutkimuksen uskottavuuden kannalta tärkeää.

4.3.3 Yleistettävyys

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein helpompi tehdä yleistyksiä, koska aineistot ovat verrattain suuria. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat kuitenkin yleensä melko pieniä, jolloin yleistettävyksiä ei voida suoralta kädeltä tehdä. (Moisander & Valtonen 2006, 28.) Nykyisin kyseenalaistetaan käsitys, jonka mukaan tieteellisellä tutkimuksella on tarkoitus hakea vain yleisiä säännön-

mukaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena ei aina välttämättä ole yleistettävyyttä, vaan se voi olla myös siirrettävyys. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175.) Siirrettävyys on olennaista laadullisessa tutkimuksessa ja nimenomaan tapaus-tutkimuksessa (Moisander & Valtonen 2006, 29; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175).

Tulkitsevassa tutkimuksessa käsitellään säännönmukaisuuksien sijaan yksityiskohtia, joita voidaan arvioida muissa tutkimuskohteissa. Siirrettävyys tällaisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tuloksia voidaan ikään kuin siirtää, koska tutkimuksen yksityiskohtia on kuvattu yleisten käsitteiden kautta. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175-176.) Lukijaa houkuttelee löytämään yhteydet tutkimuksen eri osien välillä ja yhdistämään niitä muihin konteksteihin ja tilanteisiin (Moisander & Valtonen 2006, 29).

Mikäli jokainen tutkimuksen vaihe on pitävästi argumentoitu, voidaan tuloksia siirtää muihin tutkimuksiin. Omassa tutkimuksessa esiin tulevia tuloksia voidaan siis mahdollisesti käyttää pohjana toisissa tutkimuskohteissa, vaikka tulokset eivät suoria yleistettävyyksiä antaisikaan.

Koskinen ja kumppanit (2005, 167) puolestaan huomauttavat, että pienestäkin tapauksesta voidaan tehdä yleistyksiä, kun tulkintoja nojataan teoriaan. Tapaus-tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimukseen, jossa halutaan tietää enemmän arjesta ja ymmärtää paremmin yrityksen toimintaa (Mt. 173). Tämänkään tutkimuksen tarkoituksena ei ole kohdeyrityksen valintojen kyseenalaistaminen vaan niiden ymmärtäminen ja sitä kautta ilmiöstä oppiminen.

5 Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla

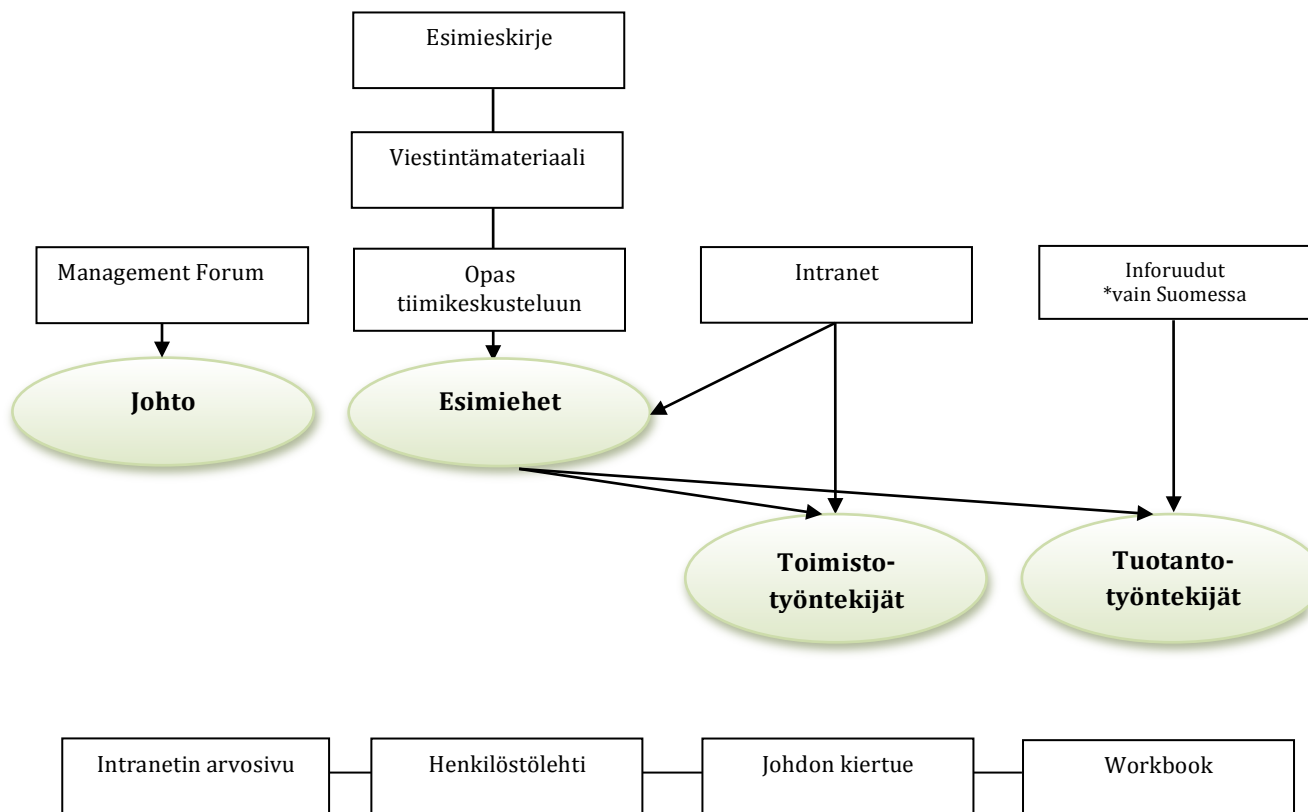
Luvussa 3 kuvasin yleisellä tasolla, miten kohdeyrityksen arvojen määrittelyprojektista viestittiin henkilöstölle. Luvussa käytiin läpi myös kohdeyrityksessä projektissa käytetyt viestintäkanavat.

Tutkimukseni aineisto koostuu kirjallisesta aineistosta ja haastatteluista. Kirjallinen aineisto koostuu neljälle eri sisäisen viestinnän kohderyhmälle lähetetyistä viesteistä seitsemässä eri kanavassa. Varsinaisten viestien lisäksi esimiehet saivat viestintämateriaalia tiimikeskusteluiden avuksi ja kaikki työntekijät arvoja ja strategiaa käsittelevän workbookin arvojen julkistamisen jälkeen. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.) Kohdeyrityksen henkilöstöä ei siis kohdella yhtenä massana, vaan kohderyhmät on tarkoin mietitty, kuten Juholin (2006, 140) on esittänyt.

Kotter (1995, 100) ei usko, että muutoksesta voi kertoa vain yhdessä tiedotteessa tai kokouksessa, vaan muutoksen onnistumisen takaamiseksi on otettava kaikki viestintäkanavat käyttöön. Juuri näin on tehty kohdeyrityksessä. Muutosprojektiin liittyviä tekstejä on yhteensä 18, joista intranet-uutisia ja inforuutu-uutisia on molempia neljä, esimieskirjeitä kolme ja muuta materiaalia kahdeksan eri tekstiä. Nämä tekstit ovat henkilöstölehden artikkelit, Management Forum -tilaisuuden PowerPoint-presentaatio sekä johdon kiertueen PowerPoint-presentaatio. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 8 havainnollistetaan arvojen määrittelyprojektin sisäisen viestinnän kohderyhmät ja viestintäkanavat.

Tässä luvussa analysoin arvojen määrittelyprojektin sisäisen viestinnän materiaalin eli käyttämäni tekstiaineiston. Syvennän tekstianalyysiä toisesta haastattelukierroksesta saadulla haastattelumateriaalilla. Tekstianalyysissä etsin vihjeitä siitä, miten teksteissä yritetään rakentaa yhtenäistä yrityskulttuuria ja miten henkilöstöä motivoidaan osallistumaan muutokseen eli yrityksen yhteisten arvojen rakentamiseen. Tekstianalyysin tulokset auttavat vastaamaan ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen: *Miten muutoshankeen sisäisellä viestinnällä rakennetaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria monikansallisessa yrityksessä?* ja *Millä sisäisen viestinnän keinoilla henkilöstö yritetään saada sitoutumaan yrityskulttuurin rakentamiseen?* Haastattelut taas auttavat ymmärtämään, millainen HR:n ja viestinnän rooli oli yhtenäistä yrityskulttuuria luovan muutosprosessin aikana sekä

miksi muutosprosessista vastuussa olevat henkilöt pitivät viestintäprosessia ja koko arvojen määrittelyprojektia onnistuneena. Haastatteluiden perusteella pystytään siis vastaamaan kolmanteen alatutkimuskysymykseen: *Millainen on henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rooli muutosprojektin sisäisessä viestinnässä?*. Yhdessä molempien aineistojen analyysistä ilmi tulleet tulokset auttavat siis vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen: *Miten strategisesta muutoksesta viestitään sisäisesti monikansallisessa yrityksessä?*.



Kuvio 8. Muutosprojektin sisäisen viestinnän kohderyhmät ja viestintäkanavat

Jaottelen tämän luvun eri vaiheet Mäntysen ja Shoren (2006) esittelemien genre-analyysin näkökulmien mukaan neljään eri alalukuun: tekstilajin kontekstiin, tekstien nimeämiseen, tekstien rakenteeseen ja kielen piirteisiin. Käyn kronologisesti sisäisen viestintäprosessin eri vaiheet läpi kussakin alaluvussa.

5.1 Tekstilajien konteksti

Tuoreet genreanalyysitutkimukset korostavat entistä enemmän analyysitasojen merkitystä (ks. esim. Bhatia 2010). Tekstejä ei Bhatian (2004, 162) viestinnän tulkinnan mukaan voi tutkia eristyksissä ympäröivästä todellisuudesta, eikä esimerkiksi ammatillisesta kulttuurista, jossa ne on luotu. Konteksti on se tilanne, johon teksti liittyy ja joka saa aikaan kyseisen tekstin olemassaolon. (Mäntynen & Shore 2006, 284-287; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18-19.) Merkityksellistä tämän analyysin kontekstissa on paitsi tutkimani yrityksen ammatillinen kulttuuri myös se, että kyseessä on pörssiyritys. Pörssiyrityksen viestinnässä korostuu erityisesti saman viestin välittämisen tärkeys kaikille sidosryhmille (esimerkiksi Finanssivalvonta 2012).

Tilannekonteksti tutkimissani teksteissä on arvojen määrittelyprojekti, joka liittyy suurempaan kontekstiin: yrityksen strategian ja tavoitteiden uudelleenmäärittelyyn. Konteksti on lyhyesti sanottuna yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien asettaminen ja niiden periaatteiden luominen, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Tavoitteena on yrityksen menestyminen ja yhdessä tekeminen, yhteisöllisyyden ja yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen. Henkilöstön kehittämispäällikkö (2011a) kertoi, että yritys koostuu useista palasista. Se on laajentunut yrityskaupoin, joten yhtenäisen yrityksen rakentaminen on tärkeää tulevaisuuden menestymisen kannalta. Muutosprosessin eli arvojen määrittelyn tavoitteena oli pohjimmiltaan arjen muuttaminen. Arvot eivät hänen mukaansa saa jäädä vain irrallisiksi käsitteiksi, vaan niiden pitää näkyä yrityksen arjessa.

Tilannekontekstina on siis yhtenäisen yrityskulttuurin ja uuden strategian rakentaminen, eli oikeastaan yhteisen tulevaisuuden rakentaminen. Tässä tutkimuksessa tutkin koko muutosprosessin tekstejä, jolloin yksi teksti kuuluu suurempaan sarjaan tekstejä, joiden konteksti on arvojen määrittelyprojekti. Voidaan kuitenkin ajatella laajasti, että kaikki muutosviestit kuuluvat vielä suurempaan kontekstiin: yrityksen sisäiseen viestintään. Siihen kuuluu siis kaikki henkilöstölle suunnattu viestintä. Tässä kuitenkin käsittelen tilannekontekstina muutosprosessia ja siinä tarkemmin arvojen määrittelyprojektia.

Katariina Kataja (2011) totesi tutkimuksessaan, että vuonna 2008 alkanut finanssikriisi näkyi kyseistä vuotta käsittelevien vuosikertomusten toimitusjohtajan

katsauksissa esimerkiksi siten, että tulevaisuuden uskoa luotiin monin tavoin ja hyvinkin eksplisiittisesti (70-71). Tutkimani kohdeyrityksen arvo- ja strategiatyö sai alkunsa Yhdysvalloista alkaneen finanssikriisin jälkeen. Strategiaa alettiin muokata ja arvoja määrittellä, kun finanssikriisin syvin kuoppa oli ohi. Pohdin, onko arvojen määrittelyprojektin ajoituksella merkitystä. Henkilöstön kehittämispäällikkö (2011b) kuitenkin kieltää finanssikriisillä olleen mitään vaikutusta arvotyön aloittamiseen.

Tämän tyyppiset asiat kuin yrityskulttuurin rakentaminen ja arvojen kanssa työskentely, on paljon pitkäjänteisempää ja niiden tavoitteet huomattavasti pitemmälle suuntautuvia kuin mitkään tällaiset taloudelliset vaihtelut. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b.)

Henkilöstön kehittämispäällikkö perustelee, että yrityksen toimintakulttuurin ja johtamiskäytäntöjen sitominen sen hetkiseen taloudelliseen menestykseen olisi kestävämpi. Yrityskulttuuria ei hänen mukaansa voisi lähteä rakentamaan suuren muutosprosessin jälkeen, vaan yrityksen täytyy vakiintua jonkin aikaa esimerkiksi yrityskaupan jälkeen, jotta yhteistä arvopohjaa voidaan alkaa rakentaa. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b.)

Arvojen määrittelyprojekti alkoi intranetissä, inforuuduilla ja esimieskirjeessä julkaistulla uutisella, jossa pohjustettiin arvotyötä ja kerrottiin sen merkityksestä yrityksen tulevaisuudelle. Seuraavalla sivulla oleva kuva 1 on leikattu intranet-uutisesta⁴.

Arvojen määrittelyprojektista on kerrottu samalla tavalla sekä toimistotyöntekijöille että tuotantotyöntekijöille, intranetin uutisessa kuitenkin hieman syvällisemmin kuin muissa viestintäkanavissa. Inforuuduissa viestit näkyvät yksi dia kerrallaan, joten pidän luonnollisena sitä, että siellä viesti on tiivistetympi kertoen vain pääkohdat uutisista. Intranetin uutisessa arvojen määrittelyprojektin alkamisesta kerrotaan laajemmin. Asioiden esittämisjärjestys on MITÄ-MIKSI-MITEN, tosin intranetin uutisessa projektin tavoite kerrotaan laajemmin kuin inforuutujen vastaavassa uutisessa.

Kuvasta 1 näkyy, että heti tekstin alussa viitataan *strategiamietintään*, joka asettaa arvojen määrittelyn osaksi suurempaa kokonaisuutta. Arvot liittyvät yritys-

⁴ Tutkija on hävittänyt jokaisesta käyttämästään tekstistä kaikki merkit, joista voisi päätellä, mikä yritys on kyseessä.

kulttuurin muutokseen, joka yrityksessä koettiin useiden yrityskauppojen takia ajankohtaiseksi aiheeksi. Jo ensimmäisestä uutisesta lähtien sisäisessä viestinnässä painotetaan, että kyseessä on koko organisaatiota koskeva kulttuurin muutos, jolla halutaan olevan pitkän aikavälin vaikutus yrityksen toimintaan. Viestinnällä on siis tarkoitus toteuttaa jokin tehtävä, mikä paljastaa tekstin strategiseksi viestinnäksi (Hallahan ym. 2007, 3-4), mutta myös strategian viestinnäksi (Juholin 2009, 148).

Intranet 7.10.2010

Mikä meille [REDACTED] on tärkeää? - Mitkä ovat arvomme?



Arvot ovat asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä ja jotka kestävät, vaikka yrityksen toimintamallit ja strategiat muuttuvat. Ne ovat periaatteita, jotka ohjaavat tekemään päivittäin oikeita valintoja ja asioita. Yhteiset arvot auttavat koko yritystä menestymään ja luovat yhteisen tekemisen ilmapiirin.

"Strategiamietinnän myötä kulttuurimuutos ja arvot ovat nousseet ajankohtaisiksi aiheiksi, ja näin ollen olemme aloittaneet [REDACTED] arvojen määrittämisen. Arvomme kertovat, millaisia asioita me [REDACTED] arvostamme ja miten haluaisimme, että asiat hoidetaan. Arvojen määrittäminen on meidän kaikkien yhteinen tehtävä", toimitusjohtaja [REDACTED] sanoo.

Loka-marraskuun aikana [REDACTED] suurimmilla paikkakunnilla järjestetään arvokahviloita, joissa [REDACTED] voivat keskustella arvoista sekä siitä, mitä ne tarkoittavat käytännössä. Tämän lisäksi kaikki [REDACTED] haastetaan vastaamaan sähköiseen arvohaastatteluun. Lopullisessa arvojen määrittelyssä otetaan huomioon myös syyskuussa toteutetun henkilöstökyselyn tulokset.

"Arvojen määrittämisen jälkeen on tärkeää, että hiomme prosessejamme ja toimintatapojamme niin, että ne ovat arvojemme, kulttuurimme ja strategiamme mukaisia. Arvoista on keskusteltava myös tiimeittäin, jotta ymmärrämme kaikki, mitä arvot tarkoittavat jokapäiväisessä työssä. Näin varmistamme myös sen, että [REDACTED] päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on, että arvoista tulee itsestään selvä osa jokapäiväistä toimintaamme", [REDACTED] summaa.

Kuva 1. Arvojen määrittelyprojektin ensimmäinen intranet-uutinen

Kussakin vaiheessa palataan aina lyhyesti yllä näkyvään ensimmäiseen uutiseen arvojen määrittelyprojektin aloittamisesta, jolloin lukija ymmärtää, että konteksti pysyy koko ajan samana. Kuvassa 2 on inforuuduilla ollut kutsu osallistua sähköiseen arvohaastatteluun. Kutsun sisältö on sama kuin intranetin uutisessa. Molemmissa näkyy heti alussa viittaus aiemmin alkaneeseen arvokeskusteluun. Tällä eksplisiittisellä intertekstuaalisuudella (esimerkiksi Fairclough 1992) lukijalle osoitetaan, että kutsu on osa samaa keskustelua ja osa suurempaa kokonaisuutta.

Mitkä ovat arvomme? - Osallistu sähköiseen arvohaastatteluun!

- [REDACTED] on kuluvaan syksyn aikana kutsuttu osallistumaan keskusteluun yhtiömme arvoista. Keskustelu tapahtuu suurimmilla paikkakunnilla pidettävissä arvokahviloissa sekä nyt avautuvalla sähköisellä arvohaastattelulla.
- Sähköisen arvohaastattelun tarkoituksena on saada [REDACTED] pohtimaan, millaiset arvot ja toimintatavat parhaiten tukevat työtämme ja tavoitteidemme saavuttamista.
- Haastatteluun vastaaminen vie alle 10 minuuttia. Pääset osallistumaan siihen [intran](#) etusivun uutisen kautta.
- Vastaathan tiistaihin 9.11.2010 mennessä.
- Lisätietoja: [REDACTED], puh. [REDACTED]



Kuva 2. Inforuuduilla ollut kutsu arvohaastatteluun

Kontekstia rakennetaan viittauksilla tulevaisuuteen ja strategiaan. Ensimmäisessä viestissä pohjustetaan tarkoin alkava arvojen määrittelyprojekti ja annetaan ääni yrityksen toimitusjohtajalle, keinot, jotka molemmat viittaavat projektin tärkeyteen. Kussakin viestintävaiheessa palataan aina alkuun ilmaisten eksplisiittisesti mistä aiheesta viestissä on kyse.

5.2 Tekstien nimeäminen

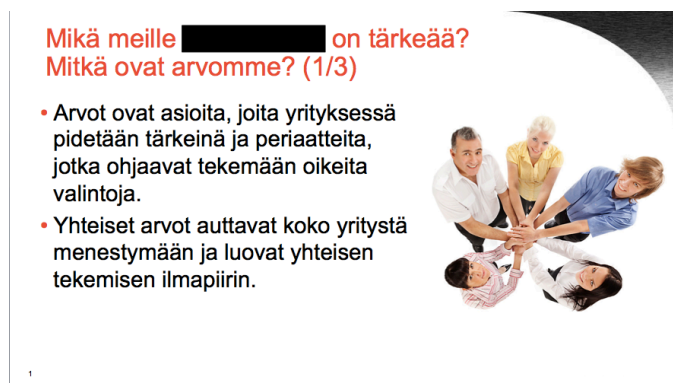
Tekstin nimeäminen antaa Mäntysen ja Shoren (2006, 291) mukaan omia merkitysluottuvuuksia tekstin tulkintaan. Otsikointi on olennainen osa tekstiä, koska sen tehtävänä on yleensä kertoa, mistä tekstissä on kyse (mt. 291). Tekstin nimeäminen on tässä analyysissä kaksitahoinen: yhtäältä merkityksellistä on tekstin muoto (uutinen) ja toisaalta yksittäisen tekstin otsikointi.

Tässä tapauksessa diskurssiyhteisönä on koko henkilöstö johdosta tehdastyöläiseen. Viestien kirjoittaja on sisäisen viestinnän päällikkö, joka on osa arvojen määrittelyn projektiryhmää. Hän on saanut tukea projektin vetäjältä eli henkilöstön kehittämispäälliköltä sekä HR- ja viestintäjohtajilta. Lukijoina on yrityksen henkilöstö eri asemissa, eri paikkakunnilla ja eri maissa. Hämäläinen ja Maula (2004, 65) sanovat, että viestin tulkintoja kannattaa testata useammalla taholla, mikäli yritys sijaitsee maantieteellisesti hajallaan ja viestin on tarkoitus kattaa kaikki toimipisteet. Tutkimassani projektissa henkilöstöjohtaja ja viestintäjohtaja pohtivat viestien sisältöä ja sanan valintoja, mutta lähinnä sen vuoksi, että arvot herättävät helposti tunteita ja viestinnässä haluttiin olla mahdollisimman neutraaleja. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.) Sanan valinnat ovat tärkeitä myös siksi, että viestintä

tapahtui pääosin sähköisissä kanavissa, joissa viestin ymmärtämistä helpottava konteksti häviää helposti (Evans ym. 2011, 204; Schmidt 2007, 55).

Ensimmäisen intranet-uutisen otsikko on kysymysmuodossa: ”Mikä meille on tärkeää? – Mitkä ovat arvomme?” (ks. kuva 1). Otsikon tarkoitus on herättää lukijan kiinnostus (esimerkiksi Juholin 2009), jotta hän lukisi koko uutisen ja alkaisi jo heti alussa miettiä omalta osaltaan arvoja ja syitä alkavalle projektille. Kysymysmuotoinen otsikko indikoi, että lukija saa vastauksen varsinaisesta tekstistä. Suostuttelu onkin osa strategista viestintää (Hallahan ym. 2007, 24-25). Teksti on nimetty houkuttelevasti ja kanava, jossa tiedote julkaistaan, määrittelee sen automaattisesti uutiseksi. Otsikko indikoi osallistumista ja sitä, että yrityksessä tapahtuu pian jotain merkittävää.

Inforuuduilla tiedotteen otsikko toistuu jokaisessa diassa, ainoastaan numerointi vaihtuu, jotta lukija tietää kuinka mones dia on meneillään. Otsikon perusteella ei siis näyttäisi olevan merkitystä, missä vaiheessa lukija alkaa lukea inforuutu-uutista.



Kuva 3. Inforuuduilla ollut uutinen arvotyön alkamisesta

Esimiehet on otettu huomioon omana kohderyhmänään (Smith 2008, 143) ja heille on oma viesti kuukausittain ilmestyvässä esimieskirjeessä kaikissa muissa projektin vaiheissa paitsi kutsuissa. Todennäköisesti erikoisasemansa vuoksi esimieskirjeessä on erilainen otsikko kuin intranetin tai inforuutujen viesteissä (ks. kuva 4). Otsikko on kehottava, ja se korostaa esimiesten suurta merkitystä viestintätyössä ja strategian ja arvojen implementoinnissa: tekstin ensimmäinen teema on esimies. Paitsi tärkeä kohderyhmä (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a) ovat esimiehet myös viestintäkanava, joten on luontevaa, että heille suunnatussa viestissä on paitsi eri otsikko myös eri sisältö, johon palaan tuonnempana.

Esimieskirje lokakuu 2010

ESIMIEHILLÄ TÄRKEÄ ROOLI STRATEGIAN VIEMISESSÄ KÄYTÄNTÖÖN

--- katkaistu-----

Myös [REDACTED] yhteisten arvojen määrittäminen on käynnissä parasta aikaa. Arvot takaavat jatkuvuuden eli ne ovat sellaisia yhteisiä asioita, joille [REDACTED] rakennetaan. Kannustathan alaisiasi osallistumaan sähköiseen arvohaastatteluun sekä suurimmilla paikkakunnilla niin sanottuihin arvokahviloihin.”

[REDACTED]

Insiden strategiasivu
Arvohaastattelu (9.11.2010 asti)

Kuva 4. Esimieskirjeestä leikattu osa arvotyön alkamisesta

Kutsut arvokahvilaan osallistumisesta ja sähköiseen arvohaastatteluun vastaamisesta on nimetty samalla tavalla sekä intranetin uutisessa että inforuuduilla näkyneessä uutisessa. Kutsu arvokahvilaan on yksinkertainen kehotus osallistua tiettyinä päivämäärinä. Sähköisessä haastattelussa taas otsikkona on kysymys ”Mitkä ovat arvomme?”, jonka jälkeen on ajatusviiva ja kehotus osallistua haastatteluun. Otsikot ovat osallistavia ja herätteleviä. Imperatiivimuotoisen kehotuksen (otsikko) lopussa oleva huutomerkki tehostaa toimintaan kehottamista (ks. kuva 8 luvussa 5.3).


Seuraava sisäisen viestinnän vaihe oli henkilöstön kiittäminen arvotyöhön osallistumisesta. Intranetissä julkaistiin tunnelmaa luova juttu arvokahviloista, jonka otsikkona oli ”Kuppi kahvia ja arvoja, kiitos!” (ks. kuva 5). Otsikko luo tunnelmaa välittömästi ja avoimesta ilmapiiristä. Kehotus voidaan tulkita diskursiivisesti: tilauksen tekeminen kahvilassa. Uutinen käsitteli arvokahvila-työskentelyä ja siinä oli esimerkkejä eri arvokahvilatilaisuuksista.

Inforuuduilla otsikointi taas oli seuraavanlainen: ”*Kiitos osallistumisesta X:n (yrityksen nimi) arvokeskusteluun!*”. Koska tilaa inforuuduilla on huomattavasti vähemmän kuin intranetissä, on inforuuduilla kiitoksen lisäksi mainittu arvotyöhön osallistuneiden työntekijöiden määrä, kun taas intranetissä saman tiedon lisäksi on kerrottu enemmän arvotyön tunnelmista. Palaan viestien sisältöön tarkemmin tuonempana luvussa 5.4.

Kuppi kahvia ja arvoja, kiitos!

Kuva 5. Intranetin kiitos-viestin otsikko

Sisäisen viestinnän viimeinen vaihe oli arvojen julkistaminen. Julkistaminen tapahtui kaikkiaan viidessä eri sisäisen viestinnän kanavassa, jotka on lueteltu luvussa 3.4. Otsikointi on samanlainen niin intranetissä, inforuuduilla kuin esimieskirjeissäkin: arvot on aukikirjoitettu ja erotettu toisistaan pilkulla. Ainoastaan inforuudun otsikossa määritellään, että kyseessä on nyt kohdeyrityksen arvot (ks. kuva 6).

 **arvot: Kannamme vastuumme,
menestymme yhdessä, haastamme huomisen**

Kuva 6. Inforuuduilla julkaistu uutinen kohdeyrityksen uusista arvoista

On kiintoisaa pohtia, miksi inforuuduilla otsikointia on haluttu tarkentaa ja painottaa, että kyseessä on nyt juuri kyseisen yrityksen arvot. Muissa kanavissa ei samanlaista painotusta ole eli ilmeisesti on oletettu, että lukija ymmärtää, mitä otsikointi tarkoittaa.

Kahdessa muussa kanavassa, Management Forum -tilaisuuden PowerPointesityksessä ja henkilöstönlehden artikkelissa, otsikointi on erilainen. Management Forum -tilaisuudessa arvot julkistettiin ensimmäisen kerran. Kyseessä oli tilaisuus, jossa yrityksen toimitusjohtaja esitteli arvotyön tulokset noin 200 ylimmän johdon edustajalle (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a). PowerPoint-esityksen otsikko oli *Our shared values*. Tilaisuus pidettiin englanniksi, koska paikalla oli yrityksen kaikkien maiden edustajat.

Henkilöstölehden artikkeli puolestaan noudatteli samanlaista otsikointia kuin intranetissä ja inforuuduilla julkistettu ensimmäinen otsikko. Otsikossa kysyttiin lukijalta *"Mikä on meille tärkeää?"*. Otsikon alla on ingressi, jossa ohjataan lukija aiheeseen eli yrityksen yhteisten arvojen määrittelyyn. Henkilöstölehden arvoista kertova artikkeli ilmestyi noin kuukausi arvojen julkaisemisen jälkeen (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b), joten voidaan olettaa, että kyseisen jutun lukenut työntekijä tiesi jo, mitkä arvot ovat ja oli kuullut tai jopa osallistunut varsinaiseen arvojen määrittelyprosessiin. Tämän vuoksi arvoja ei todennäköisesti haluttu tuoda

esiin otsikossa, vaan herättää lukijan mielenkiinto kysymyksellä, joka koskettaa jokaista yrityksen työntekijää, onhan kyseessä jostain *meille* tärkeästä.

Arvoprojektin tekstien otsikot sisäisen viestinnän eri kanavissa olivat johdonmukaisesti houkuttelevia ja suostuttelevia. Niiden tarkoitus oli saada aikaan toimintaa eli otsikot täyttävät strategisen viestinnän tunnuspiirteet. Otsikot ovat kuvailevia ja esimerkiksi esimieskirjeiden otsikoinnista näkyy selvästi esimiesten asema viestinviejinä.

5.3 Viestintäprojektin eri vaiheiden tekstien rakenne

Tekstilajitutkimuksessa yksi keskeisin tekstilajia määrittävä seikka on rakenne. Tekstilajilla on siis skemaattinen rakenne (ks. esimerkiksi Swales 1990; Bhatia 2004). Mäntynen ja Shore (2006, 291, 295) muistuttavat, että rakenne on yksi tekstilajin keskeisistä piirteistä, jonka mukaan tietyn tekstin voisi tunnistaa jonkin tekstilajin edustajaksi. Rakenteeseen liittyy myös tekstin ulkoasu ja pituus.

Tutkimassani aineistossa on oikeastaan kaksi kokonaisuutta, joiden rakennetta tutkin: koko arvojen määrittelyprojektin sisäisen viestinnän rakenne ja yksittäisten viestien rakenne. Sisäinen viestintä on rakentunut neljään vaiheeseen, joka muodostaa kokonaisuuden, koska tämänkaltaisessa erillishankkeessa ei normaali arkiviestintä riitä (Juholin 2006, 122). Ensimmäisessä vaiheessa kerrotaan arvojen määrittelyn alkavan, toisessa kutsutaan työntekijät arvokahviloihin ja kehoitetaan vastaamaan sähköiseen arvohaastatteluun, kolmannessa kiitetään sekä kahviloihin osallistujia että haastatteluun vastanneita. Viimeisessä uutisessa julkistetaan yhdessä määritellyt arvot. Vaikka kutsut arvokahvilaan osallistumisesta ja sähköiseen haastatteluun vastaamisesta olivat sisäisessä viestinnässä kaksi eri viestiä, jotka lähetettiin eri aikaan, käsittelen niitä silti viestintäprosessin yhtenä vaiheena. Molemmat viestit kehottivat henkilöstöä osallistumaan arvotyöhön ja antamaan oma panoksensa arvojen määrittelyyn, joten niillä on sama funktio. Sekä arvokahvilakeskusteluita että verkkohaastattelun vastauksia käytettiin apuna lopullisten arvojen määrittelyssä, joten kyse on näin ollen samasta viestintäprosessin vaiheesta, kuten olen aikaisemmin luvussa 3.4 esittänyt.

Viestintäprosessin rakenne on sisäisen viestinnän päällikön mukaan looginen ja noudattaa samantyyppistä jakoa kuin aikaisemminkin projekteissa. Kaikki viestinnän vaiheet olivat hänen mielestään yhtäläisen tärkeitä, koska niillä jokaisella

oli oma merkityksensä kokonaisuudessa. Hänen mukaansa kuitenkin arvotyön pohjustus oli tärkein vaihe, koska siinä vaiheessa henkilöstö joko saadaan mukaan projektiin tai ei saada. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b.) Pohjustuksen huolellinen valmisteleminen on siis kriittistä koko projektin onnistumiselle.

Tekstejä analysoidessani kiitos-viestit nousivat merkitykselliseen asemaan, sillä uskon, että ne ovat henkilöstön sitoutumisen kannalta tärkeitä, koska niillä noteerataan henkilöstön panos arvojen määrittelyyn. Lähes 2000 työntekijää osallistui keskusteluun, mikä on noin kuudennes koko yrityksen maailmanlaajuisesta henkilöstöstä. Näin suuri osallistujajoukko kertoo henkilöstön sitoutumisesta yritykseen ja arvojen määrittelyyn. Welch (2011, 338-339) on havainnut, että hyvä sisäinen viestintä parantaa henkilöstön sitoutumista ja auttaa osallistumaan yrityksen tavoitteisiin. Kiitos-viesti on myös yksi tärkeä välivaihe koko projektissa, joiden merkitystä Kotterkin (1995, 98) on painottanut, koska sen jälkeen arvoaineisto on kerätty ja arvojen lopullinen määrittely alkaa. Tällä viestinnän vaiheella on siis kaksitahoinen merkitys: työntekijöille annetaan arvostusta ja samalla informoidaan seuraavista toimenpiteistä. Käsitykseni vahvisti sisäisen viestinnän päällikkö kertomalla jälkimmäisessä haastattelussaan, että kiitos-viestit toimivat ikään kuin välietappina ennen arvojen varsinaista julkistamista.

Kahvilafilisten kertominen ja kuinka paljon vastauksia oli vastauksia haastatteluun, niin se oli ehkä sellainen extra, mutta jälkepäin ajateltuna tosi tärkeä extra. Se on vähän väliaikatieta, koska (arvojen) launchiin oli aikaa vielä useampi kuukausi, niin kyllä se sellaisena väliaikatieta tarvittiin. Muuten se olisi hukkunut jonnekin ja joku olisi alkanut kyselemään, että onkohan niistä kahviloista nyt mitään ja mitä nyt tapahtuu. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b)

Suunnitelmallisuus tulee esille sekä haastattelusta että teksteistä. Kaikki viestintä-prosessin vaiheet ja niiden merkitys projektin onnistumiselle on tarkasti mietitty.

Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin yksittäisten viestien rakenteet eri viestintä-prosessin vaiheissa.

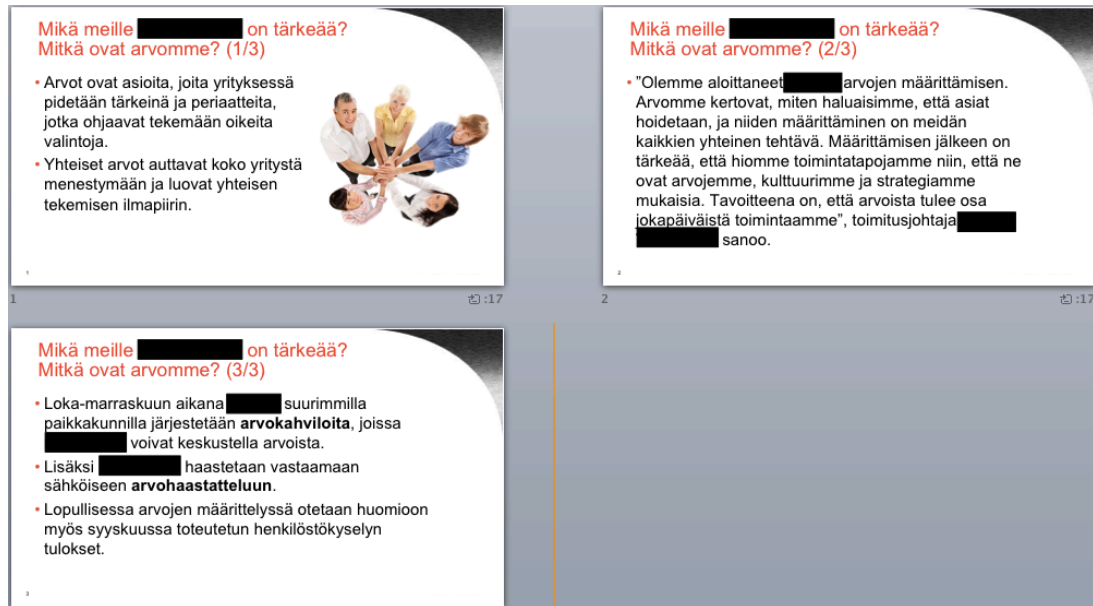
5.3.1 Arvojen määrittelytyön aloitus

Arvojen määrittelyn alkamisesta kerrottiin henkilöstölle intranetissä, inforuuduilla ja esimieskirjeessä. Sekä intranet-uutisen että inforuuduilla näkyvän uutisen rakenne on samanlainen. Aluksi määritellään, mitä arvot ylipäätään merkitsevät.

Sitten kerrotaan mihin ollaan ryhtymässä ja miksi arvotyö aloitetaan juuri nyt. Syy arvojen määrittelyn aloittamiselle on tärkeää, jotta henkilöstö sitoutuu ja motivoituu projektiin (Kotter 1995, 98). Tekstistä on selvästi nähtävillä, että henkilöstö halutaan mukaan muutokseen. Tämä käy ilmi myös henkilöstön kehittämispäällikön haastattelusta, jossa hän mainitsee, että mikäli arvot annetaan ylhäältä, ei henkilöstö välttämättä tunne niitä omikseen (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a).

Uutisessa kerrotaan myös, miten projekti etenee ja mitä henkilöstöltä odotetaan. Tähän liittyy olennaisesti projektin aikataulu ja tieto, mistä osista arvojen määrittely syntyy (arvokahvilat, sähköinen arvohaastattelu ja aikaisemmin toteutettu henkilöstökysely). Intranetin uutisessa on otsikko, ingressi ja kolme tekstikappaletta, joilla syvennetään viestiä. Toimitusjohtajan sitaattit ovat ensimmäisessä ja viimeisessä kappaleessa. Viimeinen kappale on kokonaan toimitusjohtajan sitaattia, jossa hän kertoo arvotyön tavoitteista ja tulevaisuuden rakentamisesta. Sleurs ja kumppanit (2003, 197) ovat todenneet tutkiessaan lehdistötiedotteiden sitaatteja, että epäsuorana diskurssin esittämiskeinona ne luovat tekstiin elävyyttä ja neutraaliutta. Sitaatit ovat niin sanottuja pseudositaatteja, koska tiedotteen kirjoittaja on kirjoittanut sitaatin, joka luo keskusteleavuutta ja tuo sanomaan uskottavuutta. Niillä on olennainen merkitys määrittelemällä koko tekstiä. (Sleurs ym. 2003, 199, 203). Esimerkiksi tässä tapauksessa toimitusjohtajan sitaattit on toimitusjohtaja itse hyväksynyt, mutta ne on kirjoittanut sisäisen viestinnän päällikkö (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b).

Kuvassa 7 nähdään inforuutu-uutinen, jossa sisältö on sama, mutta hieman tiiviimpi kuin intranetin vastaavassa tekstissä. Uutinen on jaettu kolmeen PowerPoint-diaan, joiden numerointi kertoo lukijalle sen, missä kohdassa uutista ollaan. Numeroinnilla ja otsikon toistolla rakennetaan tekstin koheesiota (ks. Iso suomen kielioppi).



Kuva 7. Arvotyön alkamisesta kertova inforuutu-uutinen

Inforuutu kanavana tuo omat haasteensa ja onkin mielenkiintoista, että uutisen järjestystä on hieman muutettu. Toimitusjohtajan sitaatti on saanut kokonaan oman dian, joka kuvaa tavallaan miksi-osaa (mitä-miksi-miten). Viesti näkyy osissa ja on mahdollista, että lukija ei ole nähnyt viestiä ensimmäisestä diasta alkaen vaan keskeltä, jolloin jokaisella dialla pitäisi olla mahdollisimman paljon tietoa, jotta lukija tietää, mistä on kyse. Jokaisen dian pitää siis olla riittävän houkutteleva, jotta lukija jää odottamaan seuraavaa diaa. On kiintoisaa pohtia, hukkuvatko uutiset toistensa joukkoon, koska niitä on paljon ja niiden lukemiseen ei työntekijällä todennäköisesti ole kovin paljoa aikaa. Sisäisen viestinnän päällikkö (2011b) kertoi, että inforuutujen käyttöä on sittemmin muokattu enemmän ”sisäänheittona” intranettiin eli tarkoituksena on saada tuotannon työntekijä intranettiin lukemaan uutinen kokonaisuudessaan.

Esimieskirjeessä on vain lyhyt kolmen rivin kappale. Esimiehet ovat saaneet varsinaisen uutisen jo intranetistä, jolloin esimieskirjeessä annetaan tarkempi ohjeistus, eikä siinä tarvita taustoitusta. Kirjeessä kerrotaan lyhyesti, miksi arvojen määrittelyprojekti käynnistetään, ja yritetään motivoida esimiehiä viemään asiaa eteenpäin omalle tiimilleen. Tässä luotetaan yhteiseen taustatietoon diskurssi-yhteisössä.

Sekä intranetin että inforuutujen uutisessa on käytetty visuaalisena apukeinona kuvaa. Kuvassa on viisi henkilöä kätet liitettynä yhteen yhdessä tekemisen ja yhteishengen mukaisessa asennossa ja kaikki kuvan henkilöt katsovat suoraan lukijaan, mikä tekee siitä perinteisen vaatimus-kuvan, jolla kutsutaan toimintaan (Kress & van Leeuwen 1996, 122). Kuva voidaan nähdä tiimityön symbolina. Visuaalinen viesti tukee sisältöä. Sama kuva toistuu muissakin projektin uutisissa, paitsi inforuutujen kiitosviestissä näkyvät enää pelkät yhteen liitetyt kätet. Tekstien kuvituskin rakentaa siis osaltaan jatkokertomusta. Intranetissä on lisäksi kuvia arvokahviloista, joilla on ollut tarkoituksena luoda tunnelmaa ja luoda yhdessä tekemisen henkeä projektin yhteyteen. Esimieskirjeessä visuaalisia viestejä ei ole. Ilmeisesti on oletettu, että myös esimiesten pääkanava on intranet, jolloin esimieskirje on vain intranetiä tukeva viestintäkanava, eikä näin ollen vahvistavia kuvia tarvitse enää olla.

5.3.2 Kutsu arvotyöhön

Kutsu määritellään kirjalliseksi tai verbaaliseksi pyynnöksi, jonka tarkoituksena on kutsua henkilö tiettyyn tilaisuuteen. Se voi myös olla toiminto, joka houkuttelee jotakuta tekemään jotakin tai saamaan kutsujan kannalta aikaan halutun lopputuloksen. (The New Oxford American Dictionary, Oxford Dictionary of English.) Retorisesti kutsu luokitellaan suhteita hoitaviksi teksteiksi (esimerkiksi Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011). Kutsujen merkitys arvojen määrittelyprojektissa oli tärkeä projektin käytännön onnistumisen kannalta (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b). Kutsuja oli kaksi ja ne molemmat julkaistiin sekä intranetissä että inforuuduilla. Ensimmäinen kutsu kehotti osallistumaan arvokahvilatilaisuuteen ja toinen vastaamaan sähköiseen arvohaastatteluun.

Intranet, Helsinki 11.10.2010

Osallistu arvokahvilatilaisuuteen 4.11.!

Tervetuloa osallistumaan [REDACTED] arvokahvilatilaisuuteen **torstaina 4.11. klo 13-16 pieneen auditorioon**. Yhteiset arvot auttavat koko yritystä menestymään ja luovat yhteisen tekemisen ilmapiirin.

Arvokahvilassa pääset keskustelemaan arvoista. Tilaisuuden vetäjinä toimivat [REDACTED] sekä [REDACTED]. Tilaisuus pidetään englanniksi.

"Strategiamietinnän myötä kulttuurinmuutos ja arvot ovat nousseet ajankohtaisiksi aiheiksi, ja näin ollen olemme aloittaneet [REDACTED] arvojen määrittämisen. Arvomme kertovat, millaisia asioita me [REDACTED] arvostamme ja miten haluaisimme, että asiat hoidetaan. Arvojen määrittäminen on meidän kaikkien yhteinen tehtävä", toimitusjohtaja [REDACTED] sanoo.

Ilmoittaudu viimeistään 29.10.2010 [REDACTED]. Tilaisuuteen mahtuu yhteensä 40 henkilöä ja paikat täytetään ilmoittautumisjärjestyksessä.

TERVETULOA!

Kuva 8. Intranetin kutsu Helsingissä järjestettyyn arvokahvilaan

Kuten yllä olevasta kuvasta 8 näkee, intranetin kutsussa kerrotaan tilaisuuden käytännön asiat. Uutisessa on sama toimitusjohtajan sitaatti kuin ensimmäisessä uutisessa. Sitaatin toistaminen linkittää uutisen edellisen viestiin. Toisto on yksi tavanomaisimpia retorisia keinoja saada ihmiset muistamaan, mistä on kyse. Lukija uskoo, että ”se, mitä toistetaan, on totta” ja ”se, mitä toistetaan, on tärkeää”. (Kakkuri-Knuuttila 2007, 238.)

Kutsu sähköiseen arvohaastatteluun ilmestyi intranetiin pari viikkoa myöhemmin. Teksti koostuu lihavoidusta ingressistä, jossa kerrotaan, että arvotyö on ollut syksystä asti käynnissä ja että arvokahvilat on pidetty ja nyt on sähköisen haastattelun vuoro. Ensimmäisessä varsinaisessa tekstikappaleessa kerrotaan mitä haastattelulla tavoitellaan ja kehoitetaan kaikkia vastaamaan siihen. Kappaleen alla on linkki varsinaiseen haastatteluun ja lihavoitu kehoitus vastaamisesta määräajan sisällä. Tämänkin kutsun tarkoituksena on kertoa sähköisen haastattelun käytännön asioista, antaa toimintaohjeet ja toimia linkkinä varsinaiseen haastatteluun. Vaikka sitä ei kutsussa suoraan sanota, on arvokahvilatilaisuudet jo pidetty, joten henkilöstöllä on mahdollisuus vielä osallistua arvojen määrittelyyn sähköisen haastattelun kautta. On luultavaa, että kysymysmuotoinen otsikko *Mitkä ovat arvomme?* sekä viestin lopussa oleva linkki arvojen määrittelyprojektin ensimmäiseen viestiin korostaa tätä viimeistä mahdollisuutta. Muutoin rakenne noudattelee samaa muotoa kuin kutsu arvokahvilaan.

Teksteissä on varsin eksplisiittisesti ilmaistu projektin tarkoitus ja tavoite ja se, mitä henkilöstöltä odotetaan. Teksteissä ei ole käytetty metaforia tai analogioita, vaan tyyli on suora ja yksiselitteinen, mikä sekin on retorinen valinta (Kakkuri-Knuuttila 2007, 234).

Intranet 27.10.2010

Mitkä ovat arvomme? - Osallistu sähköiseen arvohaastatteluun!



██████████ on kuluvaan syksyn aikana kutsuttu osallistumaan keskusteluun yhtiömme arvoista. Keskustelu tapahtuu suurimmilla paikkakunnilla pidettävissä arvokahviloissa sekä nyt avautuvalla sähköisellä arvohaastattelulla.

Sähköisen arvohaastattelun tarkoituksena on saada ██████████ pohtimaan, millaiset arvot ja toimintatavat parhaiten tukevat työtämme ja tavoitteidemme saavuttamista. Haastatteluun vastaaminen vie alle 10 minuuttia. On tärkeää, että arvomme kuvastavat kaikille ██████████ merkityksellisiä asioita.

Pääset osallistumaan arvohaastatteluun tämän linkin kautta.

Vastaathan tiistaihin 9.11.2010 mennessä.

Lopullisessa arvojen määrittelyssä otetaan huomioon sekä arvokahviloiden, arvohaastatteluiden että syyskuussa toteutetun henkilöstökyselyn tulokset.

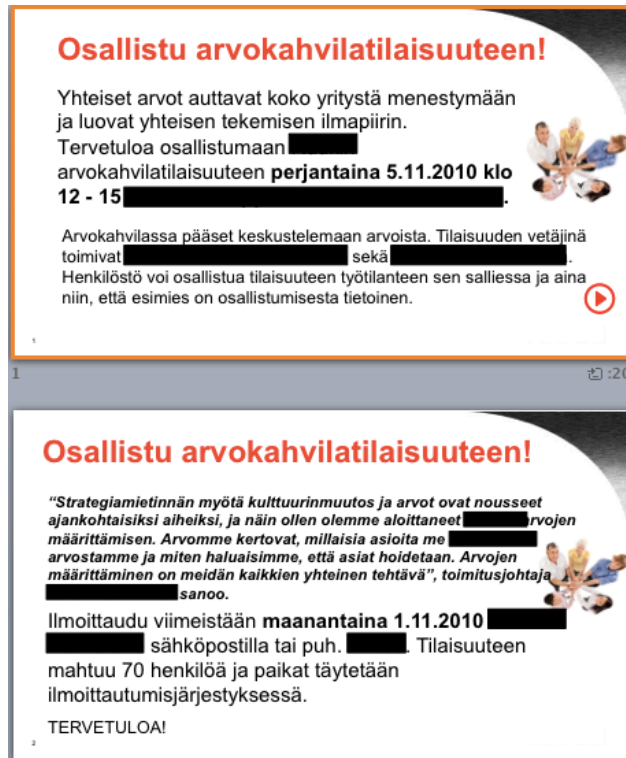
Lisätietoja: ██████████

Lue myös: Mikä meille ██████████ on tärkeää? - Mitkä ovat arvomme?

Kuva 9. Intranetin kutsu vastata sähköiseen arvohaastatteluun

Inforuutujen arvokahvilakutsu noudatteli rakenteeltaan intranetin uutista (ks. kuva 10 seuraavalla sivulla). Inforuutujen kutsussa oli poikkeavaa se, että siinä erikseen mainittiin, että arvokahvilaan osallistuminen on mahdollista ainoastaan työtilanteen salliessa ja esimiehen ollessa tietoinen työntekijän osallistumisesta. Sisäisen viestinnän päällikkö vahvisti (2011a), että toimistossa työskentelevän on helpompi irrottautua töistä pariiksi tunniksi toisin kuin tuotannon työntekijän, jonka piti järjestää työnsä siten, että saattoi osallistua.

Inforuutujen kutsussa vastata sähköiseen haastatteluun (ks. kuva 2) kerrottiin yhdellä dialla intranetin vastaavan viestin pääkohdat eroteltuina ranskalaisin viivoin. Viestintäkanavasta johtuen viestiä oli tekstimääräisesti supistettu sisältöä kuitenkin muuttamatta. Inforuudut toimivat ikään kuin perinteisten ilmoitustaulun korvikkeena, joten siellä oli maininta, että haastattelun voi vastata intranetissä.



Kuva 10. Inforuutujen kutsu arvokahvilaan

5.3.3 Kiitosviestit

Kiitollisuus tutkimuskohteena on kiinnostanut tutkijoita muun muassa psykologian, kuluttajakäyttäytymisen, organisaatiokäyttäytymisen, antropologian ja filosofian alueilta. Kiitollisuuden osoittaminen vahvistaa tutkitusti yritysmielikuvaa. (Raggio & Garretson 2009, 464-465.) Kiitollisuus nähdään hyveenä jokaisessa kulttuurissa ja yhteisössä, ja se oletettavasti parantaa suhtautumista kiitos-viestin lähettäjää kohtaan (McCullough ym. 2001; ks. Raggio & Garretson 2009, 455). Kiitollisuudella on myös nähty olevan myönteinen vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin, koska vastaanottajalle todennäköisesti syntyy myönteinen kuva kiitos-viestin lähettäjstä (Raggio & Garretson 2009, 455).

Edellä ilmeni, että sisäisen viestinnän päällikön mukaan arvojen määrittelyyn osallistuneille osoitetut kiitos-viestit olivat tärkeä välivaihe sisäisen viestinnän prosessissa. Intranetin kiitosviesti oli pisin yksittäinen teksti koko sisäisen viestinnän prosessissa. Se muistuttaa rakenteeltaan artikkelia. Uutisessa on selkeä tarinallisuus ja kerronnan kaari. Henkilöstön kehittämispäällikkö mainitsee, että arvokahviloista kertova viesti oli ”enemmän sellaista fiilistelyä”, viestin

tarkoituksena oli siis toimia arvokahviloiden tunnelman välittäjänä henkilöstölle (ks. kuva 11). Tekstin lomassa oli kaksi valokuvaa arvokahviloista, jotka eivät näy kuvassa.

Kiitosviestin teksti oli jaettu kahdella väliotsikolla eri aiheisiin. Ingressissä kerrottiin, mistä uutisessa puhutaan ja ensimmäisessä varsinaisessa tekstikappaleessa kerrottiin, missä arvokahvilat oli järjestetty ja niiden osallistujamäärä. Väliotsikoiden jälkeen kaksi osallistujaa kertoivat positiiviseen sävyyn omista arvokahvilatilaisuuksistaan. Lopuksi kerrottiin sähköiseen haastatteluun vastanneiden määrä ja se, miten arvojen määrittelyprojekti etenee. Viimeisenä kiitettiin arvokeskusteluun osallistuneita.

Inforuuduilla kiitettiin osallistumisesta arvokahviloihin ja vastaamisesta sähköiseen haastatteluun. Yhden dian pituisen tekstin päätavoite oli kiittää, ei niinkään luoda tunnelmaa. Inforuutujen juttu oli asiallinen ja faktapohjainen, selvästi erilainen kuin intranetin juttu. Ainoastaan tekstin vieressä oleva kuva yhteenliitetyistä käsistä on ainoa yhteishenkeä kuvaava elementti. Kiinnostavaa on se, että tekstit ovat keskenään niin erilaisia, vaikka muutoin arvojen määrittelyprojektin uutiset ovat pitkälti samoja niin intranetissä kuin inforuuduilla julkaistuina. Tähän lienee yksinkertaisena syynä tilanpuute. Pitkä teksti on todennäköisesti ollut liian vaikea sovittaa edes lyhenneltynä PowerPoint-dioille.

Intranet 22.11.2010

Kuppi kahvia ja arvoja, kiitos!

suurimmassa toimipisteissä pohdittiin loka-marraskuussa tärkeitä asioita kahvikupposen äärellä. järjestettiin niin sanottuja arvokahviloita, joissa osallistujat kertoivat omia näkemyksiään yhtiön yhteisistä arvoista.

Arvokahviloiden tarkoituksena oli pohtia sitä, millaiset arvot ja toimintatavat tukevat työtä ja tavoitteiden saavuttamista. Kahviloita järjestettiin Suomessa neljällä paikkakunnalla: . Lisäksi arvokahviloita pidettiin . Yhteensä osallistujia oli noin 250.

Vilkasta keskustelua

Arvokahviloissa pohdittiin pienryhmissä vahvuuksia ja heikkouksia muun muassa vastuullisen toiminnan, kansainvälisyyden ja uudistumisen näkökulmista. Käsiteltävät aiheet herättivät arvokahviloissa vilkastakin keskustelua.

Myös arvokahvilan tunnelmaa keuhuttiin mukavaksi. "Yksi keskusteluissa esiin tullut sanoma oli, että hyvä ilmapiiri auttaa aina työntekeä. Arvokahvila toimi erinomaisena esimerkkinä tästä!" laatupäällikkö kertoo. mukaan hauska yksityiskohta oli se, että keskustelut saatiin päätökseen minuutilleen sovittuna aikana. "Osallistujia oli 55, joten tällaisella isolla porukalla se oli aika hyvä saavutus. Tässähän olisi mahdollinen tiimiarvo: olla juuri ajoissa", nauraa.

Yhteinen määrittely auttaa sitoutumaan arvoihin

Arvokahviloiden keskusteluissa esiin nousseet asiat kerättiin yhteen jatkotyötä varten. palvelukeskuksessa toimivan tuotannon suunnittelun esimiehen, mukaan arvokahvila oli loistava tapa osallistuttaa henkilökuntaa arvojen määrittelyyn. "Arvot pitää saada määriteltyä yhdessä, jotta kaikki sitoutuvat niihin jokapäiväisessä työssään", hän sanoo. "Olisin vielä toivonut, että paikalla olisi ollut enemmän työntekijöitä, koska sieltä olisi varmasti tullut vielä erilaisia näkökulmia asioihin."

Arvokahviloiden lisäksi arvokeskusteluun on voinut osallistua intranetissa olleen sähköisen arvohaastattelun kautta. Haastatteluun osallistui 1 703 . Arvokahviloista, arvohaastatteluista sekä henkilöstökyselyistä saadut tiedot kootaan yhteen ja tarkoituksena on kiteyttää yhteiset arvot ensi vuoden alkuun mennessä.

Kiitos kaikille arvokeskusteluun osallistuneille!

Katso lisää kuvia arvokahviloista!

Kuva 11. Intranetin uutinen arvokahvilatunnelmista

Arvokahviloiden ja sähköisen haastattelun jälkeen lähetetyssä esimieskirjeessä kerrottiin sama uutinen arvokahviloista ja sähköisestä haastattelusta kuin intranetin uutisessa (ks. kuva 12). Uutinen on lähes samanlainen, ainoastaan tunnelmasta kertovat kuvat ja sitaattit puuttuvat esimieskirjeestä. Esimiehiä ei kiitetty erikseen arvotyöhön osallistumisesta, mikä on hämmästyttävää, koska esimiehiä pidetään yrityksessä tärkeänä viestintäkanavana (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a; Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b). Henkilöstön kehittämispäällikkö (2011b) toteaa, että esimiesten työnkuvaan kuuluu viedä yrityksen asioita omille alaisilleen, joten hän järkeilee, ettei asiaa nähty niin erityisenä.

Fraser ja Hemmings (2010, 30) toteavat kuitenkin, ettei pelkkä sähköinen viestintä riitä muutosviestinnässä. Voidaan siis päätellä, että esimiesten rooli kasvokkaisen viestinnän mahdollistajana on olennaista, koska vain kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa aidon dialogin. Esimiehet ovat tärkeitä myös siinä mielessä, että he ovat ainoita, joilta henkilöstö voi kysyä muutosprojektiin liittyvistä asioista.

HR-UUTISIA

Arvojen määrittäminen etenee

Loka-marraskuussa järjestettiin niin sanottuja arvokahviloita, joissa osallistujat kertoivat omia näkemyksiään yhtiön yhteisistä arvoista.

Arvokahviloiden tarkoituksena oli pohtia sitä, millaiset arvot ja toimintatavat tukevat työtä ja tavoitteiden saavuttamista. Kahviloita järjestettiin Suomessa neljällä paikkakunnalla. Lisäksi arvokahviloita pidettiin. Yhteensä osallistujia oli noin 250.

Arvokahviloiden lisäksi arvokeskusteluun on voinut osallistua intranetissa olleen sähköisen arvohaastattelun kautta. Haastatteluun osallistui 1 703. Arvokahviloista, arvohaastatteluista sekä henkilöstökyselystä saadut tiedot kootaan yhteen, ja tarkoituksena on kiteyttää yhteiset arvot ensi vuoden alkuun mennessä.

Kiitos kaikille arvokeskusteluun osallistuneille!

[Lue lisää ja katso kuvia arvokahvilatunnelmista intranetista](#)

Kuva 12. Esimieskirje arvojen määrittelyprosessin kiitos-viesti

Edellä todettiin, että kiitos-viestit olivat tärkeä vaihe sisäisen viestinnän prosessissa, koska niissä huomioitiin henkilöstön osallistuminen arvokeskusteluun. Viesteillä oli kaksitahoinen merkitys: henkilöstölle annettiin arvostusta ja informoitiin seuraavasta projektin vaiheesta. Tässä vaiheessa arvokeskustelusta esille nousseet asiat vietiin johtoryhmän työstettäväksi ja arvot lopullisesti määriteltäviksi.

5.3.4 Arvojen julkistaminen

Viimeinen vaihe sisäisen viestinnän prosessissa oli arvojen julkistus. Julkistusta tai lanseerausta on tutkittu viestinnän näkökulmasta akateemisessa kirjallisuudessa varsin vähän. Tässä julkistaminen oli osa viestintäprojektia, eikä erillistä julkaisu-suunnitelmaa tehty. Voidaan kuitenkin ajatella arvojen julkistus kulminoitua koko viestintäprojektin, koska samalla viestittiin myös siitä, että projekti on tältä osin päätöspisteessä.

Sen jälkeen oli hienosti launch, mikä on toisaalta, että voiko arvoja lanseerata. Mutta se oli ehkä jonkinlainen arvojen julkistaminen, koska ne yhdessä rakennettiin, niin sitten ne julkistettiin, että nämä me ollaan nyt yhdessä valittu. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a)

Arvojen julkistaminen oli koko määrittelyprojektin tärkein viestintätapahtuma, johon viestinnän suunnittelussa oli panostettu eniten (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b). Arvot julkistettiin viidessä kanavassa: ensimmäisenä noin 200 ylimmän johdon edustajalle Management Forum -tilaisuudessa, paria päivää myöhemmin intranetissä ja inforuuduilla ja sen jälkeen henkilöstölehdessä ja esimieskirjeessä.


Intranetin arvojen julkistaminen rakentui otsikosta, ingressistä, kuvasta, jossa arvot olivat rinnakkain sekä viidestä lyhyestä tekstikappaleesta. Kuvassa 13 näkyy arvojen määrittelyt (loppuosa uutisesta on kuvassa 16). Analysoin seuraavassa luvussa tarkemmin arvojen julkistusviestin sisältöä. Ingressi palauttaa mieleen arvojen määrittelyprojektin ja muistuttaa, että suuri määrä yrityksen henkilöstä osallistui arvojen määrittelyyn (toisto retorisenä keinona). Arvot on sijoitettu rinnakkain niihin sopivien valokuvien kanssa ja jokaisen arvon alla on neljä määritelmää, mitä kukin arvo tarkoittaa käytännössä. Tekstikappaleissa toimitusjohtaja kertoo, miksi arvojen määrittely oli tärkeää yrityksen menestymisen kannalta ja painottaa niiden ottamista käytäntöön.

Huomionarvoista on, että kuvassa työntekijällä on keltainen kypärä. Teollisuuden kontekstista tiedämme, että työnjohtajalla on aina valkoinen kypärä. Keltainen kypärä siis viittaa siihen, että kuvassa on työntekijä, johon henkilöstön lienee helpompi samastua kuin valkokypäräiseen työnjohtajaan.

Inside 16.2.2011

Kannamme vastuamme, menestymme yhdessä, haastamme huomisen

Noin kaksituhatta [redacted] antoi panoksensa syksyn ja talven aikana [redacted] arvojen määrittämiseen. Tämän työn pohjalta kiteytyivät yhteiset arvomme, jotka kuvaavat tulevaisuuden [redacted] ja joiden mukaisesti viemme [redacted] eteenpäin.



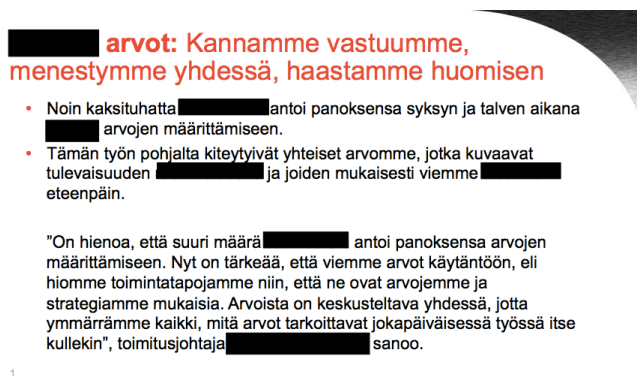
Olemme asiakkaidemme luottamuksen arvoisia	Menestymme asiakkaamme kanssa	Ymmärrämme asiakkaidemme tulevat tarpeet
Pidämme lupauksemme	Tekemisemme on tuloksellista	Olemme uteliaita uusille asioille
Toimintamme on turvallista ja vastuullista	Luotamme toisimme	Tartumme nopeasti toimeen
Toimimme yksilöinä rehellisesti ja vastuullisesti	Hyödynnämme monikulttuurista osaamistamme	Kannustamme jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen

Kuva 13. Arvojen julkistaminen intranetissa (tekstin alkuosa)

Intranetin uutisen (ks. kuva 14) varsinaiset tekstikappaleet ovat toimitusjohtajan sitaatteja, millä tuodaan keskustelevuutta ja haastattelumaisuutta viestiin (Sleurs ym. 2003, 197). Sitaateilla luodaan myös painoarvoa ja uskottavuutta. Henkilöstölle haluttiin viestiä, että johto on arvotyön takana (Henkilöstön kehittämispäällikkö

2011a). Järjestyksessä toisessa sitaatissa tuodaan ensimmäisen kerran ulkoiset sidosryhmät mukaan arvoviestintään. Siinä mainitaan myös johtamisen kehittäminen. Uutisen kolmannessa kappaleessa on ikään kuin haastattelukysymys: *mitä arvojen määrittelyn jälkeen tapahtuu*. Toimitusjohtaja vastaa kysymykseen viimeisessä sitaatissaan kehottamalla ottamaan arvot jokapäiväiseen elämään ja hiomaan toimintatapojaan niiden mukaan. Teksti on sama kuin ensimmäisessä viestissä, jossa arvojen määrittelyprojektista vasta kerrottiin. Kehotus toimii siis linkkinä ensimmäiseen viestiin, jolloin viestinnällinen ympyrä sulkeutuu. Uutisen lopuksi kehoitetaan ottamaan osaa arvokeskusteluun intranetin arvosivuilla.

Inforuutujen uutisessa teksti on sama kuin intranetissä, mutta melko paljon lyhennettynä, vaikka uutinen on viiden PowerPoint-dian pituinen. Tällä kertaa dioja ei ole numeroitu, kuten ensimmäisessä viestissä, jossa siinäkin oli useampi dia. Arvojen julkistuksen ensimmäisessä diassa oli lyhenneltynä intranetin ingressi ja toimitusjohtajan viimeinen sitaatti, jossa puhutaan arvojen ottamisesta mukaan jokapäiväiseen elämään. Seuraavilla dioilla on jokainen arvo ja siihen liittyvä kuva ja määritelmät omilla dioillaan. Viimeisenä on kehoitus osallistua arvokeskusteluun intranetissä.



Kuva 14. Inforuutujen ensimmäinen dia arvojen julkistuksesta

Viestintäkanavana inforuudut on ongelmallinen, koska niihin ei saa yhtä paljon sisältöä kuin intranetiin. Inforuutujen uutisen perusteella tuleekin vaikutelma, että tuotannon työntekijät saivat tässä vaiheessa vähemmän tietoa kuin ne, joilla on pääsy intranetiin. Inforuutujen viestistä oli nimittäin jätetty kokonaan pois toimitusjohtajan maininnat strategiasta, asiakkaista ja päätöksenteosta. Sisäisen viestinnän päällikkö (2011b) kertoi, että arvojen julkistamisessa oli erityisesti johtoa ja myyntiä koskevia asioita ja vaikka tuotannon työntekijöiden olisi hyvä muistaa

asiakkaat, niin tilan puutteen vuoksi inforuutu-uutiseen poimittiin sellaiset asiat, jotka koskevat jokaista yrityksen työntekijää. Tämä ilmiö lienee versiointia työntekijätasojen välillä.

Esimieskirjeessä teksti oli täysin sama kuin intranetin uutisessa. Se on yllättävää, koska voidaan olettaa, että esimiehet joka tapauksessa lukevat intranetiä. Varsinaisia arvoja ei esimieskirjeessä käyty läpi, mutta lopussa oli kehoitus, että esimiehet kävisivät arvoja läpi tiiminsä kanssa ja maininta, että johdon kiertue alkaa myöhemmin (ks. kuva 15). Kuten aiemmin on todettu, kasvokkainen viestintä täydentää sähköistä (Fraser & Hemmings 2010, 30). Tekstin jälkeen oli linkit viestintämateriaaliin ja keskusteluohjeeseen, kuten Hämäläinen ja Maula (2004, 113) ovat todenneet tarpeelliseksi.

Esimiehellä on avainrooli keskustelun herättäjänä, eli käy [REDACTED] arvot läpi yhdessä tiimisi kanssa! |

Intranetista löytyy keskustelun tueksi lyhyt materiaali, jonka avulla voit keskustella arvoista ja niiden merkityksestä omassa tiimissäsi esimerkiksi osana tiimipalaveria. Lisäksi arvoista on valmisteilla muuta materiaalia, mm. julisteita, joita voi hyödyntää [REDACTED] paikkakunnilla. Arvot ovat esillä myös keväällä alkavalla johdon roadshowlla, ja lisäksi kehityskeskustelujen toisen kierroksen aikana arvioitavat osaamiset on päivitetty [REDACTED] arvojen perusteella.

[Intranetin arvosivut](#)

[Viestintämateriaali esimiehille \(ppt\)](#)

[Opas keskusteluun tiimeissä \(ppt\)](#)

[Arvoista voi keskustella myös Intranetin keskustelupalstalla](#)

Kuva 15. Ote esimieskirjeestä arvojen julkistuksen yhteydessä

Mielenkiintoista on, ettei esimiehille ollut räätälöidympää tekstiä ja että kirjeen varsinainen asia tuli vasta lopuksi ja sekin varsin lyhyesti. Esimiehet ovat kuitenkin tärkeä sisäisen viestinnän kanava, joten voisi olettaa, että viestiä heidän merkityksestään arvojen määrittelyssä ja muutosagentteina (Balogun & Johnson 2004, 523; Smith 2008, 173) olisi painotettu enemmän. Esimieskirjeen perusteella asia jäi hieman puolinaiseksi.

Myös Mustonen (2009, 53) totesi tutkimuksessaan, että esimiehet toimivat tärkeässä roolissa strategian viestijöinä. Mustonen korosti esimiehen asemaa erityisesti siinä tilanteessa, kun strategiaa viestitään henkilöstölle ylhäältä alas, mutta itse pidän esimiesten roolia merkityksekkäänä myös silloin, kun viestintä on vuorovaikutteista ja kun henkilöstö on mukana prosessissa.

Arvoista kirjoitettiin julkaisun jälkeen myös kahdessa henkilöstölehden numerossa. Heti arvojen julkistuksen jälkeen julkaistussa artikkelissa kerrottiin arvojen määrittelyprojektista ja sen etenemisestä. Artikkelin tarkoituksena oli kerrata projekti kaikille yrityksen työntekijöille ja saada heidät miettimään juuri julkaistuja arvoja. Artikkelin lopuksi sanotaan, että ”työ on vielä kesken”, mikä tarkoittaa, että vaikka arvot on kaikkien tiedossa, ne eivät vielä näy yrityksen arjessa. Toisessa artikkelissa kohdeyrityksen työntekijät pääsevät kertomaan heidän kokemuksiaan projektista. Kyseisen artikkelin otsikko on ”Arvot näyttävät suunnan”. Eri maista olevat työntekijät ovat vastanneet kahteen arvoihin liittyvään kysymykseen. Tämän jutun tavoitteena on luoda henkilöstölle mielikuvaa, että arvot ovat lähteneet elämään ja että henkilöstö on miettinyt niiden merkitystä omalle työlleen ja yritykselle. Alla olevassa kuvassa 16 on leikattu ote jälkimmäisestä artikkelista.



Kuva 16. Ote henkilöstölehden artikkelista

Tiivistäen voidaan todeta, että jokainen viestintävaihe oli tärkeä osa kokonaisuutta, mikä oli ymmärretty kohdeyrityksessä. Mikäli muutosprojektista ei olisi kerrottu tarkasti, ei henkilöstö olisi todennäköisesti sitoutunut siihen. Mikäli käytännön tiedot arvojen määrittelyyn osallistumisesta olisivat olleet puutteelliset, olisi arvokahviloihin osallistunut ja sähköiseen haastatteluun vastannut vähemmän ihmisiä. Mikäli osallistujia ei olisi kiitetty ja kerrottu, missä vaiheessa projektia mennään, olisi se saattanut luoda hämmennystä ja pahimmillaan henkilöstö olisi unohtanut koko projektin ja sen tavoitteet. Ja viimeisenä, mikäli arvojen julkistus olisi jäänyt vajavaiseksi, olisi se tuhoisaa arvojen omaksumiseen ja ottamiseen

mukaan päivittäiseen toimintaan. Kohdeyrityksessä kuitenkin huomioitiin jokainen vaihe tarkasti. Jokaisessa vaiheessa oli haasteensa ja jokainen vaihe seurasi selkeästi kokonaisuutta ja koko projektin tavoitetta: saada henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja sitoutumaan arvojen määrittelyyn eli luoda yhtenäistä yrityskulttuuria.

Viestinnän pääpaino oli intranetissä, jossa tekstit olivat laajempia kuin muissa kanavissa. Henkilöstön jakautuminen toimistotyöntekijöihin eli niihin, joilla on pääsy tietokoneelle ja intranetiin, ja tuotannontyöntekijöihin eli niihin, joilla ei ole pääsyä tietokoneelle ja intranetiin vaikuttaa kohdeyrityksen kanavavalintoihin ja tekee inforuudut merkittäväksi viestintäkanavaksi. Kuitenkin esimiehille suunnattu viestintämateriaali osoittaa, että kohdeyrityksessä uskotaan kasvokkaisen viestinnän tärkeyteen. Viestintämateriaalin tarkoituksena oli olla apuna tiimikeskusteluissa, joissa arvoja käytiin läpi. Esimieskirjeissä kasvokkaiseen keskusteluun kehoitettiin niin arvotyön alkuvaiheessa kuin arvojen julkistuksen jälkeen.

Teksteistä näkee, että projektin vetäjät pyrkivät antamaan saman tiedon kaikille yrityksen työntekijöille huolimatta työntekijän asemasta ja pääsystä intranetiin. Inforuudut toimivat tärkeänä kanavana saavuttaen tuotannon työntekijät ja vaikka niillä ei kaikkea sisältöä ollut, oli tekstit kuitenkin varsin identtiset sekä intranetissä että inforuuduilla. Kanavien käyttö oli runsasta (Smith 2008, 80). Tutkimuskysymysteni kannalta voidaan päätellä, että yrityskulttuuria rakennettiin yhtenäisillä ja avoimilla viesteillä, jotka olivat samanlaiset koko henkilöstölle.

5.4 Tekstien kielelliset piirteet

Heikkinen (2009, 17-18) määrittelee kielellisen piirteen olevan tekstissä näkyvä kielellinen valinta tai valintojen yhdistelmä. Piirre on paitsi konkreettisesti nähtävissä tekstistä myös abstrakti viestin eteenpäinviejä. Kielenkäyttäjällä on lukuisia mahdollisuuksia sanavalinnan, muodollisuuden tai linkityksen suhteen (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17). Kielenpiirteet voivat antaa merkityksiä yksityisestä tai yleisestä tekstistä, kielen vaihtelevuudesta, eri teemoista sekä sanastollisista valinnoista (Mäntynen ja Shore 2006, 297-298). Piirteitä pitäisi Heikkisen (2009, 21-22) mukaan tutkia sekä yksittäisinä että suhteessa muihin piirteisiin, suhteessa tekstikokonaisuuteen ja suhteessa tekstilajiin.

Tähän mennessä olen tutkinut aineistona olevien tekstien tilannekontekstia, tekstien nimeämistä ja niiden rakennetta. Nyt pureudun tarkemmin siihen, mitä teksteissä varsinaisesti sanotaan ja miten arvojen määrittelyprosessista kerrottiin henkilöstölle erilaisin sanan valinnoin ja retorisin keinoin. Minua kiinnostaa yleinen sävy, joka teksteistä on tulkittavissa, toistuvasti käytetyt sanan valinnat ja retoriset keinot, jotka elävöittävät tekstiä. Mielenkiintoista on myös tutkia, miten esimiehiä puhutellaan ja näkykö teksteissä kirjoittajan ääni.

Olen jakanut tämän luvun kolmeen alalukuun sen mukaan, millaisia kielenpiirteitä olen teksteistä havainnut. Alusta asti oli selvää, että teksteissä rakennetaan vahvaa yhtenäistä kulttuuria tietyin sanan valinnoin. Lisäksi arvojen määrittely linkitettiin strategiaan ja sitä kautta vahvasti tulevaisuuteen. Lopuksi käyn läpi erilaisia retorisia keinoja, jotka elävöittävät tekstiä.

5.4.1 Me-hengen rakentuminen yrityskulttuurin luomisessa

Jokaisessa arvojen määrittelyprojektiin kuuluneessa viestissä, etenkin projektin alussa, rakennetaan yhteisöllisyyttä puhumalla *meistä*. Kun projektia esitellään ensimmäisessä viestissä, sanoo toimitusjohtaja sitaatissaan, että arvojen määrittely on *"meidän kaikkien yhteinen tehtävä"*.

Intranetin ja inforuutujen uutisessa on lause: *"Yhteiset arvot auttavat koko yritystä menestymään."* Lause on hyvin merkityksellinen, koska siinä sanotaan suoraan, että arvot kuuluvat kaikille, ne ovat yhteiset huolimatta siitä, missä tehtävässä työntekijä on, tai missä maassa työntekijä työskentelee. Arvot eivät siis ole vain brändin rakentamista varten (toki ne ovat sitäkin), eikä niitä ei ole suunnattu pelkästään asiakkaille tai muille sidosryhmille, vaan ne lähtevät yrityksen sisältä, kaikkien yrityksen työntekijöiden yhteisestä ponnistuksesta. Arvojen on tarkoitus auttaa yritystä menestymään, ei ohjata tai määritellä tai muuta, vaan olla apuna ja olla perusta kaikelle toiminnalle. On huomattava, että kyseessä on koko yritys kaikkine liiketoimintoineen ja paikkakuntineen, ei vain jokin tietty osa. Tavoitteena on siis saada yritys kokonaisuutena menestymään. Missään vaiheessa ei korosteta sitä, että kyseessä on lähes 30 maassa toimiva monikansallinen yritys erilaisine kulttuureineen ja ihmisineen, vaan puhutaan koko ajan yhdestä yrityksestä. Se on valinta, jolla luodaan visio (Kotter 1995, 100) ja rakennetaan yhteisöllisyyttä (Hallahan ym. 2007, 11).

Tekstien lisäksi myös teot merkitsevät. Esimerkiksi johdon kiertue on tärkeä hengennostattaja, kuten Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 82) ovat todenneet. He toteavat myös, että kuunteleminen on yksi muutoksen läpiviemisen tärkeimmistä tekijöistä (mt. 57) ja teksteissä onkin pyritty rakentamaan dialogia yrityksen johdon ja henkilöstön välille (Hallahan ym. 2007, 24).

5.4.2 Tulevaisuuteen ja strategiaan viittaaminen

Muutosjohtaminen ei lopu siihen, että muutoksesta kerrotaan henkilöstölle (Fraser & Hemmings 2010, 25). Tulevaisuuteen viitataan teksteissä monessa eri vaiheessa ja monin eri tavoin. Jo ensimmäisessä tekstissä toimitusjohtaja kertoo sitaatissa, että arvojen määrittämisen jälkeen yrityksessä hiotaan prosesseja ja toimintatapoja, jotta niistä tulee osa jokapäiväistä toimintaa (ks. kuva 1). Arvojen määrittely sidotaan siis tulevaisuuden rakentamiseen.

Myös arvojen julkistuksen yhteydessä (ks. esim. kuva 13) teksteissä viitataan tulevaisuuteen sanomalla, että arvot kuvaavat tulevaisuuden tapaa toimia, ja että yritystä *viedään eteenpäin arvojen mukaisesti*. Arvojen julkaisussa painotettiin erityisesti, että *työ ei lopu tähän*. Päinvastoin arvotyö oikeastaan vasta alkaa, koska julkistamisen jälkeen alkaa arvojen varsinainen implementoiminen yrityksen toimintaan ja henkilöstön ajatusmaailmaan. Arvokeskustelu ei siis loppunut arvojen julkistamiseen, vaan se oli yksi tärkeä vaihe koko arvotyössä (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b). Viestissä selkein sanavalinnoin kehoitetaan ottamaan arvot osaksi omaa työarkea ja keskustelemaan niistä ja niiden merkityksestä.

Määrittämisen jälkeen on tärkeää, että hiomme toimintatapojamme niin, että ne ovat arvojemme, kulttuurimme ja strategiamme mukaisia. Tavoitteena on, että arvoista tulee osa jokapäiväistä toimintaamme. (Toimitusjohtajan sitaatti arvojen julkistuksen yhteydessä)

Henkilöstön sitoutuneisuutta projektiin pyrittiin lisäämään ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon (Elving 2005, 133). Viestinnällä onnistuttiin saamaan suuri osa henkilöstöstä mukaan arvojen määrittelyyn, mikä kertoo toisaalta johdon luottamuksesta henkilöstön päätöksentekokykyyn ja toisaalta henkilöstön luottamuksesta yritysjohtoon. Projektissa HR ja viestintä tekivät yhteistyötä, mikä saa yleensä aikaan henkilöstön paremman sitoutuneisuuden (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 22).

Arvojen määrittelyprojekti oli linkitetty strategian uusimiseen ja siitä viestimiseen. Strategiaa uusittiin samaan aikaan kuin arvoja määriteltiin ja niiden viestintä oli osin päällekkäistä. Kun arvot julkistettiin, kerrottiin myös kohdeyrityksen uusi strategia. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a.)

Strategiaan viitataan monissa kohdissa arvojen määrittelyprojektin teksteissä. Esi-merkiksi arvotyön alkamisessa sanotaan, että *arvojen tulee olla strategiamme mukaisia*. Arvojen määrittelyä perustellaan sillä, että strategiaa mietitään nyt uusiksi ja että luonnollinen ajoitus kulttuurinmuutokselle on nimenomaan strategian uusimisen yhteydessä. Arvojen julkistuksessa yrityksen strateginen suunta ja kasvutavoitteet linkittyvät yhteen ja niiden saavuttaminen on mahdollista ainoastaan yhteisellä yrityskulttuurilla ja arvoilla (ks. kuva 17).

"Meillä on selkeä strateginen suunta ja kunnianhimoiset kasvutavoitteet. Arvot luovat meille ne toimintatavat, joiden avulla viemme [redacted] eteenpäin tavoitteidemme saavuttamiseksi. Kun kannamme vastuamme ja pidämme lupauksemme, meidän on myös helpompi menestyä yhdessä. Eniten ajatustavan muutosta vaatii mielestäni huomisen haastaminen, sillä se edellyttää meiltä kykyä ennakoida ja tunnistaa markkinoilla ja asiakaskentällä tapahtuvia muutoksia", toimitusjohtaja [redacted] sanoo.

"On tärkeää, että arvot näkyvät kaikessa päivittäisessä toiminnassamme – myös silloin, kun olemme tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa. Yhteiset arvot luovat pohjan myös johtamisen kehittämiseksi", [redacted] jatkaa.

Arvot kertovat, millaisia asioita me [redacted] pidämme tulevaisuuden kannalta tärkeinä ja miten haluamme, että asiat hoidetaan. Ne yhdistävät ajatusmaailmaamme ja toimintaamme. Entä mitä arvojen määrittämisen jälkeen tapahtuu?

"On hienoa, että suuri määrä [redacted] antoi panoksensa arvojen määrittämiseen. Nyt on tärkeää, että viemme arvot käytäntöön, eli hiomme toimintatapojamme niin, että ne ovat arvojemme ja strategiamme mukaisia. Arvoista on keskusteltava yhdessä, jotta ymmärrämme kaikki, mitä arvot tarkoittavat jokapäiväisessä työssä itse kullekin. Näin varmistamme myös sen, että [redacted] päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on, että arvoista tulee itsestään selvä osa jokapäiväistä toimintaamme. On meidän kaikkien vastuulla viedä eteenpäin arvojemme mukaista [redacted]", [redacted] summaa.

Mitä [redacted] arvot merkitsevät sinulle ja miten ne näkyvät työssäsi? Entä millaisissa tilanteissa yhteisistä arvoista on hyötyä?

Kuva 17. Arvojen julkistaminen intranetissä (tekstin loppuosa)

5.4.3 Retoriset keinot tekstin elävöittämisessä

Intranetin uutisten tekstityyli on journalistinen, mikä näkyy lukuisista toimitusjohtajan sitaateista. Sitaatit lehdistötiedotteissa saavat tekstin tuntumaan toisaalta elävämmältä, koska siinä puhuu ihminen eikä pelkkä yritys, ja toisaalta neutraalimmalta. Sitaatit tuovat teksteihin näennäistä keskustelevuutta. (Sleurs ym. 2001, 197, 199, 209.) Sitaattien käyttö tuo tekstiin siis lehdistötiedotteen piirteitä, vaikka teksti onkin suunnattu yrityksen omalle henkilöstölle. Sisäisen viestinnän päällikön mukaan toimitusjohtajan sitaattien haluttiin kuvastavan, että johto seisoo projektin takana ja että asia on tärkeä, kun se on esitetty toimitusjohtajan suulla

(Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b). Intranetin uutisten tehtävä ei ole vain informoida, vaan myös – tai etenkin – luoda yhteisöllisyyttä (Elving 2005, 134).

Teksteissä käytetty kieli on välitöntä, mikä ilmenee esimerkiksi intranetin uutisten ja esimieskirjeen allekirjoituksesta, joka on pelkkä toimitusjohtajan etunimi. Pelkän etunimen käyttö luo mielikuvaa tuttavallisesta ja epähierarkkisesta työyhteisöstä. Valtaetäisyys monissa muissa maissa on huomattavasti suurempi ja tittelien käyttö yleisempää. Sisäisen viestinnän päällikkö (2011b) toteaa, että idän kulttuureissa titteleiden tai ainakin etuliitteiden *Mr.* ja *Mrs.* käyttö koko nimen edessä on yleistä, mutta kohdeyrityksessä pyritään siihen, että jokainen käyttää itselleen luontevaa tyyliä.

Mutta tässä toisaalta arvelen, että monille on hienoa olla pohjoismaisessa tai skandinaavisessa yrityksessä töissä ja sitten taas tällainen vapaamuotoisempi sinuttelukulttuuri kuuluu siihen, niin uskon, että se ymmärretään. Se on osa sitä ja toisaalta tuo toimitusjohtajaa⁵ vähän lähemmäksi. (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b)

Tyylin lisäksi tietyt sanan valinnat tuovat elävyyttä tekstiin. Teksteissä puhutaan esimerkiksi arvojen *määrittelystä*. Sanavalinta sisältää ennakko-oletuksen, että arvot ovat jo olemassa, mutta ne vain ovat vielä pinnan alla ja määrittelemättömiä. Projektin tavoitteena on nostaa arvot kaikkien näkyville, jotta koko henkilöstö voisi jatkossa toimia niiden mukaisesti.

Intranetin ensimmäisessä uutisessa mainitaan, että arvoista on keskusteltava *tiimeittäin*, mikä vaikuttaa selvältä viestiltä esimiehille, vaikkei sitä suoraan sanotakaan. Intranetin uutisessa kehoitus on oikeastaan vahvempi kuin esimieskirjeessä käytetty *kannustathan*-sana. Ilmaus ei ole käsky, vaan puhekielinen kehoitus, mistä kertoo indikatiivimuotoinen verbi ja -han-liitepartikkeli. Tiimeissä keskustelemisen tärkeys liittyy siihen, että jokainen työntekijä ymmärtäisi, mitä arvot tarkoittavat itselleen ja omalle työlleen, tiimille tai koko yhtiölle. Kehotuksella painotetaan, ettei pelkkä arvokahvilaan osallistuminen tai sähköiseen haastatteluun vastaaminen riitä, vaan asioista on keskusteltava avoimesti työntekijätasolla. Jotta muutosta tapahtuu, on arvot ymmärrettävä.

⁵ Haastateltava käytti toimitusjohtajan etunimeä, joka sitaattiin on korjattu sanalla ”toimitusjohtaja”, siksi että tutkimuksen kohteena oleva yritys haluaa pysyä tunnistamattomana.

Samassa viestissä mainitaan, että arvojen määrittämisen jälkeen prosessit ja toimintatavat *hiotaan* vastaamaan arvoja, kulttuuria ja strategiaa (ks. kuva 1). Sanakirjamääritelmän mukaan verbi *hioa* tarkoittaa ”viimeisteillä ja kehittää”, mikä on perusteellisuuteen sopiva vertauskuva (Kielitoimiston sanakirja 2012). Oletetaan siis, että prosessit ja toimintatavat ovat jo nyt hyvällä tolalla, mutta että niiden hiomisella aletaan todella menestyä. Taustaoletuksena ennen varsinaisen työn aloittamista on, että prosessit ovat suhteellisen hyvällä mallilla, mutta myönnetään, että niissä on vielä viilaamista. Tämä antaa toivoa henkilöstölle, ettei toimintatapojen muutos ole niin kovin suuri ja mittava työ. Johto on mahdollisesti halunnut lieventää muutosvastarintaa ja lisätä henkilöstön motivaatiota kehittää omaa työtään.

Huomioitavaa on, että henkilöstö *haastetaan* vastaamaan arvohaastatteluun. Heidä ei pyydetä tai kehoteta vastaamaan tai toivota vastaavan, vaan heidät haastetaan, ikään kuin haastetaan kaksintaisteluun. Sanakirjamääritelmän mukaan verbi haastaa tarkoittaa ”kutsua velvoittavasti osallistumaan” (Kielitoimiston sanakirja 2012). Sanan valinta ei oikeastaan anna vaihtoehtoja olla osallistumatta. Haastaa-verbi on ainoa sana, joka poikkeaa hieman muuten varsin neutraalista kielestä. Haastattelusta käy ilmi, että sana on henkilöstön kehittämispäällikön käyttämä ilmaisu ja että sen tarkoitus on saada henkilö itse ajattelemaan, miksi arvotyöhön osallistuminen on tärkeää (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 2011b).

Kyllä me sen takia ehkä puhutaan siitä haastamisesta, että ne ihmiset olisivat itse että nyt minä. Yritetään tavallaan sen johtamisenkin kautta saada ihmisiä löytämään itse se halu onnistua tai tehdä muutosta tai katsoa eteenpäin. Ei mennä sanomaan, että nyt näin ja näin, vaan just haastamalla yrittää auttaa löytämään se kipinä. (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 2011b)

Haastaa-verbin sijaan arvokahviloihin osallistumisen yhteydessä on käytetty verbiä *voida*. Kutsussa myös käytetään ilmaisua *pääset keskustelemaan arvoista*, mikä on mielenkiintoinen ilmaisu, joka kertoo ainutlaatuisesta mahdollisuudesta osallistua yrityksen päätöksentekoon. Arvokahvilaan osallistuminen, kuten verkko-haastatteluun vastaaminen, on vapaaehtoista, mutta edellinen on esitetty varsin neutraalisti. Tekstistä tulee silti ilmi, että se on toivottavaa ja että johto odottaa sitä. Verkko-haastattelukutsu on silti ilmaisultaan vahvempi. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että siihen on helpompi työntekijän osallistua, ja johto toivoo, että ainakin haastatteluun vastataan, vaikkei kahvilakeskusteluun osallistuisikaan. Tätä ei kuitenkaan sanota suoraan.

Intranetin kiitos-viestissä puhutaan arvoista keskustelemisesta *kahvikupposen* ääressä. Kuppi-sanana deminutiivimuoto kupponen tarkoittaa pientä kuppia. Sana luo mielikuvaa epämuodollisesta keskustelutilaisuudesta, asia, joka todennäköisesti haluttiin tuoda viestinnän avulla esille. Tekstin lomassa on kuvia tilaisuuksista ja osallistujien sitaatteja, jotka myös vahvistavat mielikuvaa (ks. kuva 11⁶). On mahdollista, että tilaisuuksiin olisi osallistunut enemmän työntekijöitä, mikäli jo arvokahvilakutsussa olisi luotu tämänkaltaista mielikuvaa.

Yritysten arvot on varsin usein ilmaistu melko abstraktisti ja käsitteenäkin ne ovat melko monitulkintaisia. Vaikka arvojen analysointi ei kuulu tähän tutkimukseen, on niiden ilmaiseminen kielellisillä ja visuaalisilla keinoilla osa muutosprosessin viestintää. Kiinnostavaa on, että arvot on ilmaistu tekemisen kautta. Niitä ei ole ilmaistu yhdellä sanalla, kuten *vastuullisuus* tai *yhteistyö*, vaan jokaiseen liittyy me-muotoinen verbi: *kannamme vastuumme* ja *menestymme yhdessä* (ks. kuva 13). Arvojen määritelmät on johdonmukaisesti ilmaistu samalla tavalla kuin koko arvojen määrittelyprojektin viestintä: tekstissä on käytetty paljon me-muotoa ja yhteisöllisyyden ja yhtenäisen kulttuurin rakentamista. Ainoa määritelmä, joka antaa viitteen, että kyseessä on monikansallinen yritys, on *monikulttuurisen osaamisen hyödyntämisen työssä*.

Mielenkiintoista on se, miten johdonmukaisesti viestinnällä rakennetaan yhtenäistä yrityskulttuuria. Missään vaiheessa viestintäprosessia ei viitata yrityksen monikansallisuuteen tai henkilöstön monimuotoisuuteen. Vaikuttaa tietoiselta valinnalta jättää eroavaisuuksien huomioiminen pois, koska tavoitteena on rakentaa yhtä yhtenäistä yritystä ja yrityskulttuuria.

Henkilöstön kehittämispäällikkö (2011a) kertoo, että yrityksessä on pääosin tekniikanalan henkilöstö ja että esimerkiksi välitöntä palautetta tulee vain harvoin. Bhatia (2004) uskoo, että ammattikulttuuri näkyy viestinnässä, mutta kohdeyrityksen viesteissä tutkimani muutosprojektin osalta ei voi mielestäni päätellä yrityksen ammattikulttuuria. Esimerkiksi kohdeyritykselle ominaista ammattisanastoa ei käytetä viesteissä. Käsitteistön voi tulkita yleiseksi johtamis- ja strategiaviestinnän kieleksi (Pälli ym. 2009).

⁶ Kuvat on leikattu tekstinäytteestä pois.

Tekstien kielelliset piirteet antavat kuvan yhteishenkeä luovasta sisäisestä viestinnästä, jonka tarkoitus ei ole vain informoida henkilöstöä muutosprosessista, vaan ottaa henkilöstö mukaan siihen. Tekstit ovat kieleltään johdonmukaisia ja niissä on käytetty toistoa, joka sitoo ne yhdeksi kokonaisuudeksi.

5.5 Viestinnälliset erot eri kanavien välillä

Viestintäkanavien välillä ei ollut suuria eroja. Intranetin tekstit olivat pääsääntöisesti pidempiä, mikä on luonnollista, koska siellä on mahdollisuus julkaista pidempiä ja sen tähden taustoittavampia tekstejä. Inforuuduilla tila on rajallinen ja dioille on saatava oleellinen tieto tiiviissä paketissa, jotta se on nopea lukea vaikka yhdellä silmäyksellä. Diat ovat lyhyitä ja ytimekkäitä, ja luettelmat kertovat vain tärkeimmät kohdat uutisesta, mutta eivät välttämättä koko tarinaa, mikä taas on mahdollista intranetissä.

Teksteissä on huomattavissa interdiskursiivisuutta ja intertekstuaalisuutta eli ne keskustelevat keskenään. Interdiskursiivisuus näkyy tosin vain viestien eri vaiheiden välillä, ei kanavien välillä. Tämä johtui siitä, että viestien sisältö on käytännössä sama jokaisessa viestintäkanavassa. Ainoastaan esimieskirjeissä on huomattavissa viitteitä intranetin teksteihin. Esimieskirjeiden funktio on antaa esimiehille lisätietoa tai -ohjeistusta muutosprojektista. Tästä huolimatta myös niissä annettiin taustatietoa arvojen määrittelyprojektista (ks. kuva 12). Siinä missä intranet-tekstit on suunnattu koko henkilöstölle, on esimieskirjeet suunnattu tarkemmalle kohderyhmälle. Tämä näkyy esimerkiksi puhuttelussa: arvotyön aloittamisen yhteydessä julkaistussa esimieskirjeessä heitä puhutellaan suoraan, eikä asioita kerrota vain passiivissa tai viitaten koko yrityksen henkilöstöön (ks. kuva 4). Esimiehille annetaan myös *avainrooli* muutosprojektin läpiviemisessä (ks. kuva 15). Johtajien välinen keskinäisviestintä siis sävyttää tekstiä.

Sisäisen viestinnän päällikkö kertoi, että viestejä ei personoida eri työntekijäryhmien mukaan, vaan viestinnälliset erot otetaan huomioon ainoastaan kanava-
valinnoilla. Teksteissä oli kuitenkin havaittavissa jotakin eriytymistä. Tuotantotyöntekijät tavoitettava kanava inforuudut oli otettu käyttöön muutama vuosi ennen muutosprojektin alkua ja sen on koettu parantaneen viestintää. Useimmiten sekä intranetissä että inforuuduilla on samat uutiset, mutta inforuutujen uutisia lyhennellään tilanpuutteen vuoksi. (Sisäisen viestinnänpäällikkö 2011b.)

Mä yritän mennä sen tehtaan työntekijän saappaisiin ja luen niin kuin sen silmillä tätä juttua ja mietin, et mitkä asiat sitä näistä kiinnostaa ja mitkä hetkauttaa sen työnkuvaa. (Sisäisen viestinnänpäällikkö 2011b)

Viestit halutaan pitää yhtenäisinä niin eri työntekijäryhmien kuin eri toimipisteiden välillä. Syynä lienee yrityksen halu rakentaa yhtenäistä yritystä orgaanisen kasvun jälkeen, mutta myös se tosiasia, että pörssiyhtiössä viestintä halutaan pitää samanlaisena kaikille kohderyhmille.

Seuraavaksi kokoan tämän tutkimuksen teemat ja teen analyysin tulosten perusteella päätelmiä. Lopuksi arvioin tutkimuksen onnistumista.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Analyysini tässä vaiheessa nostan esille keskeiset tulokset ja pohdin, miten ne suhteutuvat toisessa luvussa esittelemääni kirjallisuuteen. Kertaan myös alussa esittämäni tutkimuskysymykset, joihin vastaan tulosten ja aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Tämän jälkeen pohdin tuloksista tekemiäni päätelmiä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Alussa esittämäni tutkimuskysymys oli ”Miten strategisesta muutoksesta viestitään sisäisesti monikansallisessa yrityksessä?” Täsmenävät tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. miten muutoshankkeen sisäisellä viestinnällä rakennetaan yhtenäistä yrityskulttuuria monikansallisessa yrityksessä
2. millä sisäisen viestinnän keinoilla henkilöstö yritetään saada sitoutumaan yrityskulttuurin rakentamiseen
3. millainen on henkilöstöjohtamisen ja viestinnän rooli muutosprojektin sisäisessä viestinnässä.

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että yrityksen sisäisellä viestinnällä, jolla halutaan luoda yhtenäistä yrityskulttuuria, yhteisöllisyyden rakentuminen lähtee jo tekstitasolta sanallisista ja retorisisista valinnoista (tutkimuskysymys 1). Kohdeyrityksen teksteissä toistetaan eksplisiittisesti sanaa *me* ja viitataan yrityksen työntekijöihin *me*-muodossa. Myös viestien visuaalisuus rakentaa yhteisöllisyyden merkitystä.

Sisällöllistä versiointia kohdemaittain tai eri työntekijäryhmien välillä ei kohdeyrityksessä tehty, vaikka esimerkiksi Juholin (2006, 140) suosittelee sitä, vaan viestit haluttiin pitää yhtenäisinä. Konserniviestinnän henkilöt työskentelevät yrityksen pääkonttorilla, eikä eri toimipisteissä ole päätoimista viestintähenkilöstöä. Ainoa versiointi tehdään kanavien välillä ja käännöksinä eri kielille. Inforuuduilla tilaa on vähemmän, joten viestiä joutuu joskus tiivistämään tai jättämään joitain kohtia viestistä pois. Tiivistäminen ei vaikuta viestin varsinaiseen sisältöön, mutta se muuttaa hieman sen ulkonäköä. Lisäksi viestit käännetään yrityksen kuudelle

kielille, jotka kattavat suurimman osan henkilöstöstä. Kohdeyrityksessä viestit käännetään tarkasti paikallisille kielille eli kääntämisen laajuutta voidaan pitää mekanistisena (Janssens ym. 2004, 422-426.) Kääntäminen on kevyttä versiointia, mikä sekään ei vaikuta ydinsisältöön, vaikka käännökset eivät voikaan olla täysin identtisiä. Yhteisöllisyys tältä osin selittyy kontekstilla, varsinkin pörssiyrityksen statuksella.

Arvoja ei haluttu antaa henkilöstölle ylhäältä käsin, vaan henkilöstö otettiin mukaan arvojen määrittelyprojektiin (tutkimuskysymys 2). Yhtenäistä yrityskulttuuria rakennettiin yhteisen keskustelun myötä. Arvotyössä oli mukana henkilöstöä kaikilta eri työntekijätasoilta ja yrityksen eri toimipisteistä. Päätöksenteossa mukana olo ja arvotyöhön vaikuttaminen saa henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja muutosprojektiin.

Henkilöstöjohtamisen ja viestinnän osastot tekivät muutosprojektissa läheistä yhteistyötä. Projekti kuului henkilöstöosastolle ja sitä veti henkilöstön kehittämisspällikkö, mutta viestinnästä vastasi sisäisen viestinnän päällikkö. Tehtävienjako oli selkeä ja haastatteluista tuli yksimielisesti esille, että yhteistyö sujui hyvin. Koska yrityksessä on pelkästään sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö, joten on luontevaa, että hän oli mukana projektin viestinnän suunnittelussa ja sen toteutuksessa.

Projekti sujui kokonaisuudessaan kummankin haastateltavan mielestä hyvin. Tutkijat ovat lähes yksimielisiä siitä, että tehokas sisäinen viestintää edesauttaa muutoksen läpiviemistä. Metsäpellon (2010) tutkimuksesta kävi ilmi, että sisäisen viestinnän haasteet liittyvät yhtenäisyyden puutteeseen ja tiedon saatavuuteen, mikä johtuu osin siitä, että eri maissa viestinnästä vastaavat usein oman toimensa ohella viestintää tekevät henkilöt, jotka eivät tee viestintää päätyönään. Säännönmukaisuus kohdeyrityksessä tulee esille nimenomaan strategisen muutoksen viestinnän keskittämisessä ydinhenkilöille, jotka ovat vastuussa yhteneväisestä viestistä (tutkimuskysymys 3).

Hyvän ja avoimen sisäisen viestinnän lisäksi kohdeyrityksen muutosprojektissa vaikutti muitakin tekijöitä. Olen haastatteluaineiston perusteella koennut listan tekijöistä, jotka vaikuttivat haastateltujen mielestä projektin onnistumiseen:

- johdon tuki
- viestinnän huolellinen suunnittelu
- projektitiimin hyvä yhteistyö
- henkilöstön osallistuminen
- projektin ajoitus.

Ylin johto painotti projektin tärkeyttä ja merkitystä yrityksen tulevaisuudelle ja kasvatti työntekijöiden sitoutumista projektiin. Johdon tuki näkyi selvästi viesteissä käytetyistä lukuisista toimitusjohtajan sitaateista. Viestintäprosessissa oli tarkasti suunniteltu viestinnän eri vaiheet, eri kanavat ja viestien sisällöt. Kun viestintäprosessi on tarkoin kuvattu, ei yllätyksiä muutosprojektin edetessä ilmene ja prosessikuvausta voi käyttää myöhemmin mallina samankaltaisessa projektissa.

Muutosta ei voida viedä läpi yksinään. Muutosprojektissa ja sen viestinnässä olivat mukana HR-, viestintä- ja markkinointifunktioiden edustajat. Yhteistyö sujui erinomaisesti sekä henkilöstön kehittämispäällikön että sisäisen viestinnän päällikön mukaan. Lisäksi johdon kiertueen järjestelyissä mukana oli paikallisten HR-osastojen henkilöt - yhteistyö, jonka merkitystä sisäisen viestinnän päällikkö erityisesti korosti. Henkilöstön osallistuminen arvojen määrittelyyn vaikutti osaltaan projektin onnistumiseen. Päätöksenteossa mukana olo kasvatti henkilöstön sitoutumista muutokseen. Arvokahviloihin osallistuneita ja sähköiseen arvohaastatteluun vastanneita työntekijöitä oli noin 2000, mikä on suuri osuus noin 12 000 hengen kokoisesta yrityksestä. Sisäisen viestinnän avoimuus ja vaikuttavuus vaikuttivat osaltaan suureen osallistujamäärään. Viimeiseksi projektin ajoitus oli onnistunut. Yritys oli kasvanut useamman vuoden, ja yhteistä arkea oli eletty jo muutama vuosi. Arvojen määrittelyyn ei siis lähdetty heti suuren muutoksen jälkeen.

Seuraavaksi käyn läpi päätelmiä, jotka olen tehnyt keskeisten tulosten perusteella. Pidän tärkeimpänä johtopäätöksenä esimiesten merkitystä sisäisen viestinnän prosessissa, minkä myös Juholin (2007, 87) päätteli merkittäväksi tulokseksi työyhteisöviestintää koskevassa tutkimuksessaan. Esimiehet ovat tärkeä sisäisen viestinnän kohderyhmä, mutta he ovat tärkeämpi viestintäkanavana. Esimiehet mahdollistavat kasvokkaisen viestinnän ja palautteenannon. Esimiehet toimivat viestien tärkeänä väliportaana johdon ja henkilöstön välillä. Kohdeyrityksessä konserniasioiden sisäinen viestintä tapahtuu pääsääntöisesti sähköisissä kanavissa, joten esimiesten rooli viestinviejänä ja vuorovaikutuksen mahdollistajana nousee erittäin merkitykselliseksi. Sähköinen viestintä jää helposti informoivaksi, ellei

asioita myös käydä kasvokkain läpi. Sähköisessä viestinnässä ei ole aitoa vuorovaikutuksen mahdollisuutta, paitsi jos käytössä on sosiaalisen median palveluita, joiden perusolettamus on toimia vuorovaikutteisina.

Toinen päätelmäni on, että yrityskulttuurin muuttaminen onnistuu vain, jos henkilöstö on alusta asti mukana päätöksenteossa. Kun henkilöstö on mukana päätöksenteossa ja muutosprosessin vaiheissa, lähtee muutos yrityksen kaikilta tasoilta. Henkilöstön sitoutuneisuus kasvaa, koska he tuntevat itsensä tärkeiksi ja ovat mukana muutoksessa muutenkin kuin näennäisesti. Usean kanavan käyttö niin sisäisessä viestinnässä kuin projektin eri vaiheissa (kohdeyrityksen tapauksessa arvokahvilat ja sähköinen arvohaastattelu) antavat mahdollisuuden lähes jokaisen työntekijän osallistua. Myös Juholin (2007, 86) totesi, että tietotyöläinen haluaa osallistua vuorovaikutukseen ja tuntee olevansa osallisena yrityksen toiminnassa. Uskon, että kohdeyrityksen kaltaisessa strategisessa muutoshankkeessa tietotyöläisen lisäksi myös tuotannontyöntekijä arvostaa sitä, että on osallisena muutoksessa.

Kolmantena päätelmänä uskon tulosten perusteella, että avoin sisäinen viestintä aloittaa keskustelun ja rohkaisee siihen. Strategiaan ja muutokseen liittyvissä tilanteissa sisäinen viestintä voidaan nähdä ensisijaisesti johtamisviestintänä. Sisällöt tulevat näin ollen suoraan johdon suusta, vaikka varsinaiset viestit kirjoittaisikin viestintäosasto. Suurissa, maantieteellisesti hajallaan olevissa yrityksissä johto ei voi viestiä kasvokkain kaikille työntekijöille, joten sähköiset kanavat ovat merkityksekkäitä ja esimiesten rooli kasvaa. Parhaimmillaan sisäinen viestintä yhdistää henkilöstön ja rakentaa yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista yritykseen. Kalla (2006, 91) totesi viestinnän voimakkuudella olevan suora vaikutus tiedon jakamiseen monikansallisella yrityksellä. Tulkitsen viestinnän voimakkuuden kahdella tavalla: ensimmäiseksi, miten vaikuttavaa se on kirjallisessa ja puhutussa muodossa eli millaisin viestein viestitään, ja toiseksi, kuinka usein viestitään esimerkiksi projektin yhteydessä. Kohdeyrityksen muutosprosessilla oli selkeä viestintäsuunnitelma ja eri vaiheet, joilla jokaisella oli oma merkityksensä viestintäprosessin kokonaisuudelle.

Viestintävastuun kannalta päätän neljänneksi, että kun rakennetaan yhtenäistä yrityskulttuuria, on viestit pidettävä yhtenäisinä. Kun viestitään yhtenäisellä viestillä koko henkilöstölle kaikkiin yrityksen eri maissa sijaitseviin toimipaikkoihin,

on viesti pidettävä eksplisiittisenä ja yhteneväisenä muuhun viestintään. Kun konserniviestinnästä on vastuussa vain pieni määrä henkilöitä, mahdollistaa se aidon yhteneväisyyden, koska tällöin kokonaisuus pysyy parhaiten hallussa. Kohdeyrityksessä käännökset paikallisille kielille tehdään englanninkielisestä tekstistä, millä taataan, että viesteihin tulee mahdollisimman vähän muutoksia.

Viimeiseksi tulosten perusteella päättelen, että HR:n ja viestinnän integraatio sisäisessä viestinnässä mahdollistaa onnistuneemman viestinnän. Viestinnästä tulee enemmän kuin osiensa summa, koska viestejä mietitään syvällisemmin. Integraatiossa yhdistyy kahdenlainen ammattitaito ja kahdenlainen näkökulma sisäiseen viestintään. Erityisesti erillishankkeissa useamman näkökulman yhdistäminen tarjoaa mahdollisuuden syvällisesti mietittyyn viestintään, jolloin se ei ole pelkkää tiedottamista, vaan pikemminkin vaikuttamista. Voikin sanoa, että ammatillisten kulttuurien kohtaaminen (HR ja viestintä) vaikutti tutkittavassa yrityksessä ammatillisiin käytänteihin (Bhatia 2010, 48).

Seuraavaksi pohdin aineistoa analysoidessa esille tulleita asioita ja ehdotuksia tuleville projekteille.

6.2 Pohdintaa

Tutkimani muutosprojekti oli haastateltavien mielestä onnistunut projekti, jossa yhdistyi henkilöstön yhteistyö lähes kaikissa yrityksen lähes kolmessakymmenessä maassa sijaitsevilla toimipaikoilla. Muutosprojektin sisäinen viestintä koostui selkeistä vaiheista, joilla annettiin tietoa projektin taustoista ja etenemisestä, mutta joilla myös luotiin yhteenkuuluvuutta yritykseen. Haasteellista projektissa oli löytää sellaiset arvot, jotka kuvaavat mahdollisimman hyvin suurtyritystä, jossa on lukuisia eri kansallisuuksia ja useita eri liiketoimintayksiköitä, jotka saattavat toimia hyvinkin eri tavalla (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b). Sisäisen viestinnän päällikkö (2011b) puolestaan totesi, että haasteet ilmenevät oikeastaan vasta projektin jälkeen, kun määritellyt arvot pitäisi ottaa käytäntöön.

Kirjallisuuteen tutustuessani ja aineistoa analysoidessani pohdin, olisiko muutosprojektin viestien sisältöjä pitänyt versioida eri kohderyhmille tai eri maissa. Kirjallisuudessa tuodaan esille kansallisen kulttuurin tai kielen vaikutus ihmisten odotuksiin ja käyttäytymiseen ja se, että kulttuuriset erot pitäisi ottaa huomioon johtamisessa ja viestinnässä. Toisaalta taas rakennettaessa yhtenäistä yritys-

kulttuuria, on saman viestin käyttämisellä vahva symbolinen merkitys yrityskulttuurin luomisessa. Jatkotutkimuksessa voisikin tutkia sisäistä viestintää henkilöstön näkökulmasta, jolloin eri kansallisuudet saisivat äänen. Tällaisessa tutkimuksessa olisi mielenkiintoista vertailla niiden näkemyksiä, jotka ovat osallistuneet arvojen määrittelyyn, niiden, jotka eivät osallistuneet, ja pohtia, oliko viestinnällä vaikutusta siihen. Yhtä ainoaa oikeaa vastausta tuskin on, mutta henkilöstön näkökulma antaisi todennäköisesti viitteitä sisäisen konserniviestinnän kehittämiseen.

Yrityksessä, jossa on paitsi eri divisioonia ja eri työntekijäryhmiä, mutta jossa myös työskennellään eri paikkakunnilla ja eri maissa, on haasteellista tehdä sisäistä viestintää, joka tavoittaisi kaikki. Erityisesti tuotannontyöntekijät ovat saavutettavuudeltaan haastava kohderyhmä, koska heillä ei ole samanlaista pääsyä intranettiin kuin toimistotyöntekijöillä. Inforuudut, joiden on todettu parantaneen kyseisen kohderyhmän sisäistä viestintää, ovat käytössä ainoastaan Suomessa. Inforuudut ovat tulossa käyttöön myös muihin maihin (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a), mikä parantaa viestintää todennäköisesti myös muissa maissa. Monissa suomalaisissa yrityksissä käyttöön otetut sosiaalisen median työkalut ovat parantaneet sisäistä viestintää (Jussila ym. 2012), mutta niidenkin käyttöön tarvitaan tietokonetta, jota tuotannontyöntekijöillä ei ole. Esimiesten merkitys on siis korostunut eri kohderyhmien tavoittamisessa ja viestintä esimiehille on kriittistä etenkin tutkimani projektin kaltaisissa strategisissa muutoshankkeissa. Kuitenkin arvojen ottamisessa käytäntöön ja niistä keskusteltaessa myöhemmissä vaiheissa voi sosiaalisen median työkaluilla olla merkittävä etu vuorovaikutteisuuden lisäämisellä. Kun arvot oli julkaistu, ei niistä kuitenkaan syntynyt keskustelua intranetissä, vaikka sisäisessä viestinnässä rohkaistiin siihen (Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a). Se ei tietenkään tarkoita, etteikö arvoista olisi henkilökunnan kesken keskusteltu lainkaan, mutta julkinen keskustelu ei ainakaan aluksi lähtenyt käyntiin.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseni aineisto koostui teksteistä ja haastatteluista. Pohdin tarkasti haastattelujen ja tekstianalyysin järjestystä ja tulin siihen tulokseen, että teen haastattelut sekä ennen että jälkeen tekstianalyysin. Pidän ratkaisuani onnistuneena, koska uskon päässeeni syvemmälle kohdeyrityksen muutosprojektiin

kuin jos olisin tutkinut pelkästään tekstejä tai tehnyt haastattelut vasta tekstianalyysin jälkeen. Sisäisessä viestinnässä viestejä ei ole tarkoitettu julkisiksi, joten niissä saattaa olla paljon taustaolettamuksia ja tietoa, jota yrityksen ulkopuolinen ei ymmärrä tai edes näe. Tämän vuoksi halusin haastatella projektiin osallistuneita HR:n ja viestinnän edustajia ennen tekstien tutkimista.

Sain arvokasta taustatietoa niin yrityksestä kuin projektista, joten tekstejä tutkiessani minulla oli hyvä käsitys projektin kulusta. Toki on mahdollista, että haastattelut vaikuttavat tulkintaan ja antavat tutkijalle linssit, joiden läpi haastateltavat itse tarkastelevat työtään. Siksi kysyin ensimmäisessä haastattelussa yleisiä asioita, jotka liittyivät enemmän projektin toteuttamiseen kuin siihen, mitä aioin tutkia, eli viestintäprosessiin. Vasta toisella haastattelukierroksella paneuduin tarkemmin itse viestintäprosessiin ja kysyin haastatelluilta teksteistä poimimistani asioista. Toinen haastattelukierros vahvisti tekstianalyysissa esille tulleita asioita ja antoi lisänäkökulman niiden tulkintaan.

Nojautuminen pelkkiin haastatteluihin saattaa olla ongelmallista, koska ihmisillä on tapana muistaa asiat myönteisemmin, mitä pidempi aika tapahtumista on kulunut (Koskinen ym. 2005, 106). Siksi haastattelin erikseen kahta projektissa keskeisesti mukana ollutta henkilöä, joista toinen oli vastuussa projektin operatiivisesta toteuttamisesta ja toinen projektin sisäisestä viestinnästä, koska tutkimukseni näkökulma on ensisijaisesti johdon ja viestinnäntoteuttajan. Haastatteluissa ei tullut esille ristiriitaisuuksia ja asiat kerrottiin hyvin samalla tavalla. Katson, että voin luottaa haastatteluista saamiini tietoihin, koska ne olivat keskenään varsin yhteneväiset ja koska projektista oli haastatteluja tehtäessä kulunut aikaa vasta noin vuosi.

Jälkikäteen arvioiden tutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa myös yhdellä haastattelukierroksella. Mikäli olisin tehnyt vain yhden haastattelun, tekisin sen tekstianalyysin jälkeen, kuten Tiililä (2007), koska siinä saatava tieto on arvokasta lopullisten tulosten löytämiseksi ja tutkijan tulkintojen vertailemiseksi haastateltavan näkemyksiin. Katson kuitenkin, että aineistoni on tasapainoinen kokonaisuus. Pelkkä tekstianalyysi saattaisi johtaa virhetulkintoihin ja pinnalliseen arviointiin, kun taas pelkkä haastattelu antaisi liian ruusuisen kuvan projektin toteuttamisesta. Lisäksi kaksi haastattelukierrosta toi tutkimusilmiöstä ratkaisevan tärkeää tietoa siitä, että yrityksen yrityskulttuurin rakentamiseen tähtävissä

hankkeissa yhtä tärkeää kuin viestit, on myös viestintäprojektin suunnittelu ja hallittu toteutus.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia, miten arvot on yrityksessä omaksuttu. Arvot eivät ole olemassa ennen kuin ne näkyvät yrityksen päivittäisessä arjessa (Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a; 2011b). Arvojen julkistuksen jälkeen yrityksessä oli tarkoitus alkaa kerätä tarinoita arvoista ja niihin liittyvistä asioista, joita yrityksen arjessa on syntynyt.

Lopuksi haluan palata alkuperäiseen ideaani sisällöllisestä versioinnista monikansallisen yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tutkimani yrityksen muutosprosessi on vain yksi esimerkki sisäisen viestinnän toteuttamisesta ja olisi kiinnostavaa tutkia, miten sisäistä viestintää versioidaan eri maissa ja miten se toteutetaan. Tämän tutkimusaiheen jätän kuitenkin tulevaisuuden tutkijoille.

Lähteet

- Dilbert 2010. Dilbert by Adams Scott. <http://dilbert.com/strips/comic/2010-07-11/>. Luettu 20.4.2012.
- Allert J. R. & Chatterjee S. R. 1997. Corporate communications and trust leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 2: 1, 14-21.
- Argenti Paul A. & Howell Robert A. & Beck Karen A. 2005. The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*. 46: 3, 82-89.
- Ballance Chanin 2006. Effective multicultural communication. *World Trade*, 54-58.
- Balogun Julia & Johnson Gerry 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549.
- Barker Randolph T. & Gower Kim 2010. Strategic applications of storytelling in organizations. Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, 47: 3, 295-312.
- Baumruk Ray 2006. Why managers are crucial to increasing engagement. Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5: 2, 24-27.
- Bellin Joshua B. & Pham Chi T. 2007. Global expansion: balancing a uniform performance culture with local conditions. *Strategy & Leadership*, 36: 6, 44-50.
- Bhatia Vijay 1993. *Analysing genre*. Language use in professional settings. Longman.
- Bhatia Vijay 2004. *Worlds of written discourse*. A genre based analysis. Continuum.
- Bhatia Vijay 2010. Interdiscursivity in professional communication. *Discourse & Communication*, 4: 1, 32-50.
- Blenkinsopp John & Shademan Pajouh Maryam 2010. Lost in translation? Culture, language and the role of the translator in international business. *Critical perspectives on international business*, 6: 1, 38-52.
- Blois Keith 1999. Trust in business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies*, 36: 2, 197-215.
- Cagliano Raffaella & Caniato Frederico & Golini Ruggero & Longoni Annachiara & Micelotta Evelyn 2011. The impact of country culture on the adoption of new forms of work organization. *International Journal of operations & Production Management*, 31: 3, 297-323.
- Charles Mirjaliisa 2007. Language matters in global communication. *Journal of Business Communication*, 44: 3, 260-282.
- Cheney George & Christensen Lars Thöger 2001. Organizational identity linkages between internal and external communications. Teoksessa *The New Handbook of Organizational Communication*, toim. Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam. Sage, London.

Cornelissen Joep P. & Lock Andrew R. 2001. The appeal of integration: managing communications in modern organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19: 6, 425-431.

Daly Finbarr & Teague Paul & Kitchen Philip 2003. Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate communications: An International Journal*, 8: 3, 153-162.

De Ridder Jan 2004. Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 11: 3, 171-190.

Dirks Kurt T. & Ferrin Donald L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12: 4, 450-467.

Dowling Peter J. & Festing Marion & Engle Allen D. Sr. 2008. *International Human Resource Management. Managing people in a multinational context*. Fifth edition. South-Western Cengage Learning EMEA.

Elving Wim J.L. 2005. The role of communication in organizational change. *Corporate communications: An International Journal*, 10: 2, 129-138.

Evans Paul & Pucik Vladimir & Björkman Ingmar 2011. *The Global Challenge. International Human Resource Management*. Second edition. McGraw-Hill.

Fairclough Norman 1992. Discourse and Text: Linguistic and Intertextual Analysis within Discourse Analysis. *Discourse Society*, 3: 2, 193-217.

Finanssivalvonta 2012. <http://www.finanssivalvonta.fi/>

Gerritsen Marinel & Nickerson Catherine 2009. BELF: Business English as a Lingua Franca. Teoksessa *The Handbook of Business Discourses*, toim. F. Bargiela-Chiappini. 180-192.

Goodman Michael B. & Holihan Virginia C. & Willis Karen E. 1996. Communication and change: effective change communication is personal, global and continuous. *Journal of Communication Management*, 1: 2, 115-133.

Hallahan Kirk & Holtzhausen Derina & van Ruler Betteke & Vercic Dejan & Sriramesh Krishnamurthy 2007. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 3-35.

Harshman Ellen F. & Harshman Carl L. 1999. Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics*, 19, 3-19.

Hatch Mary Jo 1997. *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Heikkinen Vesa 2009. *Kielen piirteet ja tekstilajit*. Suomalainen Kirjallisuuden Seura.

Heiskanen Mia & Lehikoinen Sari 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum. Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

- Hämäläinen Virpi & Maula Hanna 2004. *Strategiaviestintä*. Otavan kirjapaino Oy.
- Ionescu Luminita 2009. Organizational values, managerial leadership, and personal effectiveness. *Analele Universitatii Spiru Haret. Seria Jurnalism*, 10, 126-130.
- Isokangas Antti 2011. Sosiaalinen media edistyneille. Seminaari Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa 16.11.2011. Helsinki.
- Iso suomen kielioppi 2008. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Verkkoversio. <http://scripta.kotus.fi/visk/etusivu.php>
- Janssens M. & Lambert J. & Steyaert C. 2004. Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies. *Journal of World Business*, 39: 4, 414-430.
- Juholin Elisa 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Infor. Helsinki.
- Juholin Elisa 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helium ammattikorkeakoulu, Helsinki.
- Juholin Elisa 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Infor. Helsinki.
- Jussila Jari & Kärkkäinen Hannu & Multasuo Jani & Allén Elmo & Anttila Sonja & Isokangas Antti 2012. *Sosiaalinen media asiakaskokemuksessa*. <http://www.aliconsulting.fi/asiakaskokemus.pdf>
- Kakkuri-Knuuttila Marja-Liisa & Heinlahti Kaisa 2006. *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus.
- Kalla Hanna 2006. *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinki School of Economics, Väitöskirja. HSE Print, Helsinki.
- Kalliokoski J. 1989. *Ja. Rinnastus ja rinnastuskonjunktoiden käyttö*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 497. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki.
- Kankaanranta Anne 2006. "Hej Seppo, could you pls comment on this!" – Internal email communication in lingua franca English in a multinational company. *Business Communication Quarterly*, 69: 2, 216-225.
- Kataja Katariina 2011. *Promotionaalisuus toimitusjohtajan katsauksissa finanssikriisin kontekstissa*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Pro gradu -tutkielma. HSE Print, Helsinki.
- Kielitoimiston sanakirja 2012. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja 166. Helsinki.
- Kitchen Philip J. 1997. *Public relations: principles and practice*. Thomson.
- Kitchen Philip J. & Daly Finbarr 2002. Internal communication during change management. *Corporate communications: An International Journal*, 7: 1, 46-53.
- Klein Stuart M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9:2, 32-46.

- Kohdeyrityksen verkkosivut 2011. Arvot. Katsottu 27.10.2011.
- Korhonen Nina & Rajala Reetta 2011. *Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle*. Talentum, Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi Sirkka & Kuronen Marja-Liisa & Ollikainen Marja 2011. *Yrityksen viestintä*. Edita, Helsinki.
- Koskinen Ilpo & Alasuutari Pertti & Peltonen Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotter John P. 1995. Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, January 2007*.
- Kotter John P. & Sclesinger Leonard A. 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review, 86: 7/8, 130-139*.
- Kress Gunther & van Leeuwen Theo 1996. *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. Routledge, New York.
- Kristensen Nete Norgaard 2010. Nice to Have - or Need to Have? The Professional Challenges of the Communication Sector. *Nordicom Review, 31: 2, 135-150*.
- Kuronen Marja-Liisa 2004. *Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi. Matkalla alamaisestä asiakkaaksi*. Helsinki School of Economics, Väitöskirja. HSE Print, Helsinki.
- Lassen Inger 2006. Is the press release a genre? A study of form and content. *Discourse Studies, 8: 4, 503-530*.
- Lehtonen, Miika & Kampf Connie 2009. A case for combining meaning, culture and knowledge: Extending Nonaka's theory of the knowledge creating firm through Peirce's semiotics. Teoksessa *The Ascent of International Business Communication*, toim. Leena Louhiala-Salminen & Anne Kankaanranta. HSE Print, Helsinki. 175-191.
- Louhiala-Salminen Leena 2002. *Communication and language use in merged corporations: Cases Stora Enso and Nordea*. HSE Print, Helsinki.
- Louhiala-Salminen Leena & Charles Mirjaliisa & Kankaanranta Anne 2005. English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes, 24, 401-421*.
- Louhiala-Salminen Leena & Kankaanranta Anne 2012. Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? *Public Relations Review, 38, 262-269*.
- Luukkonen Jussi 2006. Digitaalinen viestintä. Teoksessa *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Elisa Juholin. Inforviestintä Oy, Porvoo. 253-273.
- Makino Shige & Isobe Takehiko & Chan, Christine M. 2004. "Does country matter?" *Strategic Management Journal, 25: 10, 1027-1043*.
- Macnamara Jim R. 2003. The crucial role of research in multicultural and cross-cultural communication. *Journal of Communication Management, 8: 3, 322-334*.

McBain Richard 2007. The practise of engagement. Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*. 6: 6.

Metsäpelto Karin 2010. *Suomalaisen, monikansallisen yrityksen sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla. Muskettisoturimentaliteetin problematiikka globaalissa kuningaskunnassa*. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Meyer John & Allen Natalie 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research on Application*. Sage; London.

Minbaeva Dana C. 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34: 1, 125-144.

Moisander Johanna 2011. Tutkimusprosessi ja aineistot, teorian merkitys empiirisessä tutkimuksessa. Luento Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Luentosarja Viestinnän ja mediatutkimuksen menetelmät. 17.3.2011.

Moisander Johanna & Valtonen Anu 2006. Evaluating Cultural Research. *Qualitative Marketing Research*. Sage, London. 21-41.

Moisander Johanna & Valtonen Anu & Hirsto Heidi 2009. Personal Interviews in Cultural Research – poststructuralist challenges. *Consumption, Markets & Culture*, 12: 4, 329-348.

Murdoch A. 1997. Human re-engineering. *Management Today*. 6-9.

Muutosviestintä köhii 2012. Kauppalehti 16.1.2012.

Mäkelä Kristiina 2006. *Essays on interpersonal level knowledge sharing within the multinational corporation*. Helsinki School of Economics, Väitöskirja. HSE Print, Helsinki.

Mäntynen Anne & Shore Susanna 2006. Tekstilajien risteyksessä. Mikä Myllylän testamentti. Teoksessa *Genre – tekstilaji*, toim. Anne Mäntynen & Susanna Shore & Anna Solin. Suomalainen Kirjallisuuden Seura. 283-302.

Nacar Ramazan & Burnaz Sebnem 2011. A cultural content analysis of multinational companies' web sites. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14: 3, 274-288.

Neher William W. 1997. *Organizational communication*. Allyn & Bacon, Boston.

Nickerson Catherine 2009. The challenge of the multilingual workplace. Teoksessa *The Ascent of International Business Communication*, toim. Leena Louhiala-Salminen & Anne Kankaanranta. HSE Print, Helsinki. 193-203.

Norris Pippa & Inglehart Ronald 2009. *Cosmopolitan communications. Cultural diversity in a globalized world*. Cambridge University Press.

Pearson Barrie & Thomas Neil 1997. *The Shorter MBA: A Practical Approach to the Key Business Skills*. Harper Collins Business.

Peltokorpi Vesa 2006. Intercultural Communication patterns and Tactics: Nordic Expatriates in Japan. *International Business Review*, 16, 68-82.

- Pietikäinen Sari & Mäntynen Anne 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Pälli Pekka & Vaara Eero & Sorsa Virpi 2009. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3: 3, 303-318.
- Raggio Randle D. & Garretson Folse Judith Anne 2009. Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes. *Journal of Academic Marketing Science*, 37: 4, 455-469.
- Ridell Seija 2006. Genre ja mediatutkimus. Teoksessa *Genre – tekstilaji*, toim. Anne Mäntynen & Susanna Shore & Anna Solin. Suomalainen Kirjallisuuden Seura. 184-213.
- Robertson Roland 1995. Time-space and homogeneity-heterogeneity. Teoksessa *Global modernities*, toim. Mike Featherstone & Scott Lash & Roland Robertson. Sage, London. 25-44.
- Ruotsalainen Anni 2010. From global to local markets: The role of communication consultancies in localizing the launch communication of MNCs. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. HSE Print, Helsinki.
- Salminen Jari 2001. *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Kauppakaari, Helsinki.
- Schmidt Wallace V. & Conaway Roger N. & Easton Susan S. & Wardrobe William J. 2007. *Communicating Globally. Intercultural Communication and International Business*. Sage, London.
- Silverthorne Colin P. 2005. *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York University Press, New York.
- Sleurs Kim & Jakobs Geert & van Waes Luuk 2001. Constructing press releases, constructing quotations: A case study. *Journal of Sociolinguistics*, 7:2, 192-212.
- Smith Lyn 2008. *Effective Internal Communication*. 2nd edition. CIPR.
- Soanes Catherine & Stevenson Angus (toim.) 2010. *Oxford Dictionary of English*. 2. painos. Oxford University Press.
- Stoecker R. 1991. Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39: 1, 88-112.
- Suomen yrittäjät 2008. Pk-yritysten rooli Suomessa 2008. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimukset/pk-yritysten-rooli-suomessa-2008/>, 3.3.2012.
- Swales John M. 1990. *Genre Analysis. English in academic and research settings*. Cambridge University Press.
- Tavris Carol & Aronson Elliot 2007. *Mistakes were made (but not by me). Why we justify foolish beliefs, bad decisions and hurtful acts*. Pinter & Martin.
- Tienari Janne 2009. On the symbolic (and practical) benefits of English language in multinational corporations. Teoksessa *The Ascent of International Business*

Communication, toim. Leena Louhiala-Salminen & Anne Kankaanranta. HSE Print, Helsinki. 251-258.

The New Oxford American Dictionary 2008. 2. painos. Oxford University Press.

Thomas Gail Fann 2007. How can we make our research more relevant? *Journal of Business Communication*, 44, 283-296.

Tiililä Ulla 2007. *Tekstit viraston työssä. Tutkimus etuuspäätösten kielestä ja konteksteista*. Suomalainen kirjallisuuden seura, Helsinki.

Virtanen Petri 2005. *Houkutteleva työyhteisö*. Edita, Helsinki.

van der Born Floor & Peltokorpi Vesa 2010. Language Policies and Communication in Multinational Companies: Alignment with Strategic and Human Resource Management Practices. *Journal of Business Communication*, 47: 2, 97-118.

Vuorela Taina 2009. Company-internal communication in BELF requires interactional strategies. *Teoksessa The ascent of business communication*, toim. Leena Louhiala-Salminen & Anne Kankaanranta. HSE Print, Helsinki. 295-309.

Walker Robyn 2006. *Strategic Business Communication. An integrated, ethical approach*. Thomson South-Western.

Welch D. E. & Welch L. S. 2008. The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48: 3, 339-360.

Welch Mary 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16: 4, 328-346.

Welch Mary 2006. Rethinking relationship management. Exploring the dimension of trust. *Journal of Communication Management*, 10: 2, 138-155.

Welch Mary & Jackson Paul R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12: 2, 177-198.

Yates JoAnne & Orlikowski Wanda 2002. Genre systems: structuring interaction through communicative norms. *Journal of Business Communication*, 39: 1, 13-35.

Yrjänäinen Elina 2010. The role of visual identity in a merger context - Case Aalto University. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu., Pro gradu -tutkielma. HSE Print, Helsinki.

Åberg Leif 1999. *Viestinnän strategiat*. 2. painos. Inforviestintä, Helsinki.

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

Haastattelut

Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011a. Haastattelu 14.11.2011.

Sisäisen viestinnän päällikkö 2011a. Haastattelu 16.11.2011.

Henkilöstön kehittämispäällikkö 2011b. Haastattelu 14.12.2011.

Sisäisen viestinnän päällikkö 2011b. Haastattelu 14.12.2011.

Liite 1

Haastattelukysymykset 14.11.2011 Henkilöstön kehittämispäällikkö

- Haastateltavan oma tausta ja tehtävä case-yrityksessä, asema
- Millainen projekti on kyseessä
 - o projektin tavoite
 - o aikataulu
 - o keitä mukana
 - o mitä haluttiin saavuttaa
 - o kenen vastuulla projekti oli, kenelle raportoitiin
 - o miten suunniteltiin kansainvälinen implementointi
 - o keitä oli mukana suunnittelu- ja toteutusvaiheessa
 - o haluaako lisätä vielä jotain
- Millaista yhteistyötä viestinnän kanssa tehtiin
 - o roolit ja tehtävät
 - o miten yhteistyö sujui
- Tehtiinkö versiointia
 - o mitä otettiin huomioon suunnitteluvaiheessa (versioinnin kriteerit)
 - tehtävä
 - kansallisuus
 - muu peruste
 - o keitä oli mukana muista maista
 - o miten yhteistyö toteutettiin
- Miten projektiin suhtauduttiin
 - o millaista palautetta tuli alussa, projektin ollessa meneillään, lopussa
- Onko mahdollista saada käyttöön projektikuvausta

Haastattelukysymykset 16.11.2011 Sisäisen viestinnän päällikkö

- Haastateltavan oma tausta ja tehtävä case-yrityksessä, asema
- Miten arvomuutoksesta viestittiin
 - o kotimaassa
 - o eri toimipisteisiin muissa maissa
 - o eri asemassa oleville työntekijöille (tehdastyöläiset, johto jne.)
 - o onko jotain muuta mitä haluaa lisätä
- Tehtiinkö versiointia
 - o mitä otettiin huomioon suunnitteluvaiheessa
 - tehtävä
 - kansallisuus
 - muu
 - o keitä oli mukana muista maista
 - o miten yhteistyö toteutettiin

- onko jotain muuta mitä haluaa lisätä
- Millaista yhteistyötä HR:n kanssa tehtiin
 - roolit ja tehtävät
 - miten yhteistyö sujui
 - onko jotain muuta mitä haluaa lisätä

Liite 2

Haastattelukysymykset 14.12.2011 Henkilöstön kehittämispäällikkö

Konteksti

- Mainitsit, että uuden toimitusjohtajan myötä haluttiin uudistaa strategiaa ja tavoitteita ja samalla luoda yhtenäisempää yrityskulttuuria arvojen kautta. Miten samoihin aikoihin hieman helpottanut finanssikriisi vaikutti strategian uusimiseen ja arvojen määrittämisen aloittamiseen?

Esimiehet

- Miten tärkeänä viestintäkanavana pidätte esimiehiä?
- Saavatko esimiehet koulutusta ja apua viestintäasioissa?
- Miten valvotaan, miten esimiehet käyvät asioita tiimipalavereissa tiimiläistensä kanssa?
- Onko esimiesten kanssa tilaisuuksia kasvokkain vai onko viestintä pääosin kirjallista?
- Miksi ensimmäisessä esimieskirjeessä puhuttiin ”niin sanotuista arvokahviloista”? Miksi käytettiin määrettä niin sanottu?
- Kun arvot julkistettiin, oli esimieskirjeessä sama teksti kuin intrassa ja vasta lopussa kirjeen varsinainen viesti, jossa kehoitettiin käymään arvoja läpi tiimin kanssa. Miten päädyitte tähän ratkaisuun?
- Esimieskirjeessä ei ollut kiitosta arvotyöhön osallistumisesta. Miksi?
- Arvokeskustelun avuksi koottiin viestintämateriaali esimiehille. Käytettiinkö materiaalia apuna tiimikeskusteluissa? Tuliko niistä keskusteluista palautetta työntekijöiltä?

Arvokahvilat

- Pidettiinkö kaikki arvokahvilat englanniksi?
- Mainitsit, että niihin osallistui työntekijöitä useilta eri tasoilta. Kuinka paljon tuotannon puolelta oli osallistujia?

Tulevaisuus

- Miten arvotyö jatkuu?
- Miten arvojen toteutumista seurataan?

Haastattelukysymykset 14.12.2011 Sisäisen viestinnän päällikkö

Viestinnän suunnittelu

- Mitä asioita erityisesti pohdittiin, kun viestejä muotoiltiin? (joitakin ilmauksia käytiin läpi viestintä- ja henkilöstöjohtajan kanssa)
- Haastaa-sanaa on käytetty kolmessa kohdassa arvomateriaalissa. Miksi käytettiin sanaa haastaa, kun pyydettiin vastaamaan verkkohaastatteluun? Myös arvosivuilla on maininta ”haastamme miettimään”, samoin yksi arvoista on ”haastamme huomisen”.
- Miksi ensimmäisen tiedotteen alussa määriteltiin mitä arvot ovat?
- Viestien allekirjoituksissa käytetään usein vain toimitusjohtajan etunimeä. Onko tapa yleinen vai oliko vain arvojen määrittelyprojektin yhteydessä?

Mitä etunimen käytöllä halutaan saavuttaa? Onko asiasta tullut mitään palautetta?

- Kuka teki Into-lehden haastattelut?
- Kuka yleensä toimittaa sisäistä lehteä?
- Ketkä ovat viestintäsuunnitelman "key persons", joille viestittiin sähköpostitse ja puhelimitse?

Esimiehet

- Miten tärkeänä viestintäkanavana pidätte esimiehiä?
- Saavatko esimiehet koulutusta ja apua viestintäasioissa?
- Miten valvotaan, miten esimiehet käyvät asioita tiimipalavereissa tiimiläistensä kanssa?
- Onko esimiesten kanssa tilaisuuksia kasvokkain vai onko viestintä pääosin kirjallista?
- Miksi ensimmäisessä esimieskirjeessä puhuttiin "niin sanotuista arvokahviloista"? Miksi käytettiin määrettä niin sanottu?
- Kun arvot julkistettiin, oli esimieskirjeessä sama teksti kuin intrassa ja vasta lopussa kirjeen varsinainen viesti, jossa kehoitettiin käymään arvoja läpi tiimin kanssa. Miten päädyitte tähän ratkaisuun?
- Esimieskirjeessä ei ollut kiitosta arvotyöhön osallistumisesta. Miksi?

Tuotannon työntekijät vs. toimistotyöntekijät

- Tuotannon työntekijät ja toimistotyöntekijät ovat selvästi kaksi eri ryhmää. Miten tämä otetaan huomioon sisäisessä viestinnässä?
- Millainen on tuotannon työntekijöiden pääsy intraan?

Viestintä muihin maihin

- Mainitsit, että nykyisin maissa ei ole omia viestintähenkilöitä, vaan viestit menevät paikallisten HR:n ja markkinoinnin kautta. Onko jossain vaiheessa tarkoitus lisätä myös muihin maihin omaa viestintähenkilöstä? Jos, niin miksi/Jos ei, niin miksi.

Inforuudut

- Miten inforuudut toimivat viestintäkanavana?
- Milloin ne on otettu käyttöön?
- Missä vaiheessa ne suunnitellaan ottavan ulkomaille käyttöön?
- Kuinka paljon inforuuduilla pyörii yleensä uutisia? Onko informaatiovirtaa paljon?
- Missä ruudut sijaitsevat?
- Onko tutkittu sitä, miten niitä luetaan?
- Onko työntekijöiltä tullut niistä palautetta? Millaista?
- Kuka tekee ja päivittää viestit inforuuduille?
- Arvojen julkaisuviesti oli lyhyempi ja tiivistetympi kuin intran vastaava, vaikka muutoin viestit ovat aika samanlaisia. Miten päädyitte siihen? (versiointi ja perustelurakenne)
- Oliko inforuuduilla kutsua arvokahviloihin?

Inforuudut vs. intra

- Miten vertailisit intraa ja inforuutuja sisäisen viestinnän kanavana?
- Onko inforuuduilla aina samat uutiset kuin intrassa?
- Arvoviestinnän tekstit ovat hyvin samanlaisia intrassa ja inforuuduilla. Onko näin muussakin sisäisessä viestinnässä?

- Mainitsit, että intra on tärkein sisäisen viestinnän kanava. Miksi?
- Oletteko tutkineet miten hyvin henkilöstö lukee intrautisia?