

# Intranetin toimivuudesta sisäisen johtamisviestinnän välineenä johdon ja henkilöstön näkökulmista Case ABB

Talouselämän viestintä  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Sanna Salo  
2012

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Talouselämän viestinnän pro gradu -tutkielma  
Sanna Salo

**Tiivistelmä**

19.4.2012

**Intranetin toimivuudesta sisäisen johtamisviestinnän välineenä johdon ja henkilöstön näkökulmista**

Case ABB

Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät rakentavat sekä johdon ja esimiesten että henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun arjen johtamisen välineenä on intranet. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti viestinnällisten toiveiden ja tarpeiden kohtaaminen.

Tutkimusaineisto- ja menetelmät

Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu tapaustutkimuksena, jonka avulla kohdeilmiö sijoitetaan realistiseen toimintaympäristöön. Tutkimusmenetelminä käytettiin johdolle ja muille keskeisille sisäisen viestinnän toteuttajille suunnattuja teemahaastatteluita sekä toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa toteutettua kyselytutkimusta. Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin pääasiassa teemoittelun ja tyypittelyn sekä luokittelun menetelmiä.

Tulokset

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan johdon ja henkilöstön viestinnälle asettamat toiveet ja tarpeet ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Lisäksi sisäisen johtamisviestinnän ja intranetviestinnän tavoitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Johdon sekä henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään rakentavat seuraavat asiat: johdon aktiivinen rooli, viestinnän avoimuus ja luotettavuus, tiedon runsas mutta selkeä tarjonta, kaikkien henkilöstöryhmien huomioiminen sekä yhteisöllisyyden ja keskinäisen ymmärtämyksen tukeminen organisaation tavallisessa arjessa. Kohdeyrityksen sisäinen viestintä ei ole vielä toivotulla tasolla, mutta kehitystä tapahtuu koko ajan.

Avainsanat: sisäinen viestintä, sisäinen johtamisviestintä, intranetviestintä, viestintätyytyväisyys.

# Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aikaisempi tutkimus.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	8
1.4 Tutkielman rakenne .....	9
<b>2 Sisäinen johtamisviestintä tutkimuskohteena</b> .....	<b>10</b>
2.1 Sisäisen viestinnän merkityksestä organisaation viestinnässä .....	11
2.1.1 Sisäisen viestinnän määrittelyä.....	11
2.1.2 Sisäisen viestinnän vaikutuksia .....	15
2.1.3 Sisäisen viestinnän suunnittelusta.....	18
2.1.4 Sisäisen viestinnän onnistumisen edellytyksistä.....	23
2.2 Viestinnän johtamisesta ja johtamisviestinnästä .....	25
2.2.1 Johdon ja esimiesten rooli viestinnässä.....	25
2.2.2 Sisäinen viestintä johtamisen työkaluna .....	28
2.2.3 Viestintästrategia vs. strategiaviestintä .....	30
2.3 Intranetviestinnän mahdollisuuksista johtamisviestinnässä .....	33
2.3.1 Intranet viestinnän välineenä .....	33
2.3.2 Intranetviestinnän tehokkuudesta ja toimivuudesta sisäisessä viestinnässä .....	35
2.3.3 Intranetin edut ja haasteet.....	38
<b>3 Kohdeyrityksen ja tutkimuksen kohteena olevan tilanteen esittely</b> .....	<b>40</b>
3.1 Kohdeyritys.....	40
3.2 Tutkimuksen kohteena oleva viestintätilanne .....	41
<b>4 Tutkimusaineisto ja menetelmät</b> .....	<b>43</b>
4.1 Teemahaastattelut .....	46
4.2 Kyselylomaketutkimus .....	49
4.3 Tutkimuksen arviointi.....	52
4.3.1 Validiteetti.....	52
4.3.2 Reliabiliteetti .....	54
4.3.3 Yleistettävyys .....	55

<b>5 Johdon ja henkilöstön tyytyväisyydestä sisäiseen johtamisviestintään.....</b>	<b>56</b>
5.1 Johto ja esimiehet viestinnän toteuttajina .....	57
5.1.1 Sisäisen viestinnän merkityksestä johdolle ja esimiehille.....	58
5.1.2 Viestintästrategian korvaaminen sisäisen viestinnän tavoitteilla.....	60
5.1.3 Viestintä tärkeänä osana johdon toimenkuvaa .....	63
5.1.4 Intranetviestintään osallistumisen haasteet .....	65
5.1.5 Sisäiselle viestinnälle asetetut tavoitteet intranetviestinnän tavoitteina.....	67
5.1.6 Henkilöstön tyytyväisyys toiminnan keskiössä .....	68
5.1.7 Tiivistelmä: Johdon tyytyväisyys sisäiseen viestintään .....	70
5.2 Henkilöstö johtamisviestinnän osapuolena .....	72
5.2.1 Mielipiteitä luotettavuudesta ja avoimuudesta .....	72
5.2.2 Strategian näyttäytyminen henkilöstölle .....	75
5.2.3 Kasvokkaisviestintä ja intranet johtamisviestinnässä .....	77
5.2.4 Omaan työhön liittyvät viestit kiinnostuksen kohteina .....	79
5.2.5 Intranetin ongelmakohtia .....	81
5.2.6 Tiivistelmä: Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään.....	84
<b>6 Tulokset ja päätelmät .....</b>	<b>86</b>
6.1 Tyytyväisyydestä intranetviestintään sisäisen johtamisviestinnän välineenä – keskeiset tulokset ja päätelmät.....	86
6.2 Päätelmät case-yrityksen käytännön työn kannalta .....	91
6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuuksia .....	91
<b>Lähteet.....</b>	<b>94</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>100</b>
Liite 1 Teemahaastattelut.....	100
Liite 2 Kyselylomaketutkimus .....	101

## 1 Johdanto

Viestintää pidetään yleisesti työyhteisön voimavarana, resurssina. Sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava, kuten muitakin voimavaroja. Viestintä vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa, ja sillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. (Esimerkiksi Leif Åberg 2000, 225.)

Työyhteisön sisäinen viestintä on tutkimusten mukaan tärkeä viestinnän osa-alue, johon organisaatioiden tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota: sen avulla on mahdollista kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja samalla jopa koko toiminnan tuottavuutta (esimerkiksi Dolphin 2005; Argenti 1998; Juholin 2006). Valitettavan usein sisäinen viestinnän merkityksiä ja tehtäviä ei kuitenkaan nähdä kiinteänä osana organisaation toimintaa (Smythe 1997).

Vaikka organisaatioiden johtajat ja esimiehet ovatkin osoittaneet kasvavaa mielenkiintoa viestintää kohtaan, jää se käytännössä usein prioriteettilistan häntäpäähän (Korhonen & Rajala 2011, 21<sup>1</sup>; Juholin 1999, 29). Arvostuksen tulisi kuitenkin näkyä jokapäiväisissä arjen tilanteissa (Wright 1995, 195), sillä sisäisen viestinnän onnistuminen on pääasiassa riippuvainen juuri johdon sitoutuneisuudesta (Dolphin 2005, 172).

Joustavuudestaan ja tehokkuudestaan tunnettu intranet on Juholinin (2006, 267) mukaan erinomainen sisäisen viestinnän kanava ja johtamisen työkalu (myös Lehmuskallio 2006, 288). Sen on jopa sanottu muodostavan perustan koko sisäisen viestinnän funktiolle (Alexander, Lindsay-Smith & Joerin 2009, 33). Intranet pitää kuitenkin sisällään myös uudenlaisia haasteita, joita ovat esimerkiksi tiedon mahdollinen ylitarjonta sekä sivuston suunnittelu ja toteutus (Juholin 2006, 29). Tämän vuoksi onkin tärkeää tutkia, minkälainen informaatio koetaan todellisuudessa tarpeelliseksi ja miten tiedon helppo saatavuus vaikuttaa erilaisten ryhmien

---

<sup>1</sup> Korhonen & Rajala (2011) Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle perustuu pitkälti Korhosen pro gradu -tutkielmaan "From ad hoc to a planned way of working": Use of processes and process models in corporate communication (2009).

tyytyväisyyteen koskien intranetviestintää. Organisaatio voi menestyä vain, mikäli se onnistuu saavuttamaan ainakin tärkeimpien sidosryhmiensä luottamuksen (Juholin 2006, 88). Tätä luottamusta voidaan rakentaa vuorovaikutuksen, eli viestinnän kautta.

Tässä tutkimuksessa perehdyn intranetviestintään toisaalta sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän näkökulmasta, toisaalta taas johdon ja esimiesten sekä henkilöstön näkökulmasta. Pyrin selvittämään, minkälaisia toiveita ja tavoitteita organisaation erilaiset jäsenet asettavat intranetviestinnälle sekä kuvaamaan, minkälaiset seikat rakentavat sekä johdon ja esimiesten että henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen johtamisviestintään, kun sen välineenä on intranet.

Sisäisellä viestinnällä sekä viestinnän johtamisella on taustallaan pitkä ja laaja tutkimushistoria. Lisäksi jatkuvasti yleistynyt intranetin käyttö on nostanut intranetviestinnän tutkijoiden uudeksi mielenkiinnon kohteeksi. Intranetin implementointivaihetta on tutkittu jonkin verran (esimerkiksi Damsgaard & Scheepers 2000), kuten myös intranetin käyttöön liittyviä haasteita monikansallisissa yrityksissä (Lehmuskallio 2006). Sen toiminta työyhteisön arjessa on kuitenkin jäänyt toistaiseksi varsin vähälle huomiolle. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan juuri tähän haasteeseen perehtyen kohdeyritykseni, ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan intranetiin ja sen asemaan organisaation arjen työkaluna.

## **1.1 Aikaisempi tutkimus**

Henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä, ja tämän vuoksi sen suuntaan kohdistuvaan viestintään tulisi panostaa aivan erityisellä tavalla (Argenti 1998, Korhonen & Rajala 2011, 35). Vaikka viestinnän arvostus on 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana noussut, jää sisäinen viestintä kokonaiskuvassa edelleen varsin usein alakynteen ulkoiseen viestintään nähden.

Viestintä tukee työyhteisön toimintaa eli tuloksen tekoa (Åberg 1997, 34). Lisäksi se linkittyy läheisesti myös esimiestyöhön, sillä ilman viestintää ei voi johtaa (Åberg

2000, 108). Sisäisen viestinnän onnistuminen riippuukin suurilta osin siitä, kuinka paljon voimavaroja johtajat ovat valmiita käyttämään alaisille suunnatun viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Esimerkiksi Wrightin (1995) mukaan henkilöstöön tulisi panostaa yhtä paljon kuin muihinkin organisaation sidosryhmiin. Tutkimuskirjallisuus kuitenkin osoittaa, että viestinnän merkityksen sisäistämisessä on useissa organisaatioissa vielä paljon työsarkaa.

Intranet on eräs sisäisen viestinnän kanava, jonka avulla organisaation johto ja esimiehet voivat välittää henkilöstölle tietoa tärkeistä liiketoimintaa koskevista asioista. Toisaalta se on uudenlainen väylä kahdensuuntaiselle viestinnälle (Juholin 2006, 141), joka nähdään tutkimuskirjallisuudessa merkittävänä tekijänä sisäisen viestinnän onnistumista rakennettaessa (esimerkiksi Dolphin 2005; Wright 2005).

Intranetiä käsittelevä tutkimusala alkoi kasvaa merkittävästi viime vuosituhannen lopussa. Viestinnän näkökulmasta sitä on kuitenkin tutkittu vielä varsin vähän (Lehmuskallio 2006, 290), ja suuri osa tästäkin tutkimuksesta on keskittynyt pääasiassa intranetin implementointivaiheen kuvaamiseen (Damsgaard & Scheepers 2000; Duane & Finnegan 2003). Tavallisen arjen ja siihen liittyvän, jo käyttöön otetussa intranetissä tapahtuvan viestinnän ymmärtäminen vaatiikin tarkempaa tutkimusta.

Welch ja Jackson (2007, 187) ovat todenneet, että jotta henkilöstön sisäistä viestintää kohtaan osoitamiin tarpeisiin voidaan vastata, on tutkittava heidän mieltymyksiään viestintäkanavan suhteen sekä selvitettävä heidän toiveitaan viestinnän sisällölle. On kuitenkin huomioitava, että varsinkin monimuotoisen henkilöstön keskuudessa tarpeet sisäiselle viestinnälle voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Esimerkiksi oman tietokoneen puuttuminen voi tehdä intranetviestinnän seuraamisesta haasteellista.

Oman tutkimukseni keskeiset näkökulmat ovat sisäisen viestinnän merkitys organisaatioviestinnässä, sen rooli johtamisessa ja johtamisviestinnässä sekä intranetviestinnän tarjoamat mahdollisuudet. Organisaatioviestinnän käsittelyn

yhteydessä kuvailen mm. viestinnän kahdensuuntaisuuden merkitystä sekä sisäisen viestinnän suunnittelua. Johtamisviestintään liittyen selvitän esimerkiksi, millainen rooli johtajilla ja esimiehillä on sisäisessä viestinnässä sekä miten viestintä toimii johtamisen työkaluna. Intranetviestintää tarkastellessani pohdin sen etuja ja haittoja sekä selvitän, miten se toimii sisäisen viestinnän välineenä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

On esitetty, että organisaatioiden tulisi säännöllisesti laatia selvityksiä siitä, kokevatko henkilöstön edustajat saavansa sisäisen viestinnän kautta tarvitsemaansa informaatiota (Wright 1995, 196). Toisaalta johdon ja esimiesten tulisi panostaa jatkuvasti sisäisen viestinnän suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan, jotta siitä muodostuisi toimiva johtamisen työkalu (Åberg 2000, 218; Kauhanen 2009, 174). Sisäinen viestintä voidaankin nähdä kahdensuuntaisena toimintona, jossa sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on omat, erityiset tarpeensa. Lisäksi sisäinen viestintä linkittyy läheisesti johtamisviestintään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selventää sekä johdon ja esimiesten että henkilöstön käsityksiä sisäisen viestinnän nykytilasta ja toiveista sen sisällön suhteen. Tarkastelen ilmiötä molemmista näkökulmasta, jotta voin suorittaa vertailua erilaisten, organisaation sisällä toimivien ryhmien välillä. Sijoitan tutkimukseni kohdeyritykseni, ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan kontekstiin, ja keskityn tarkastelemaan erityisesti yksikön intranetin, Machinetin toimintaa työyhteisön tavallisessa arjessa. Kohdeyritystä sekä siihen liittyvää viestintätilannetta olen kuvannut tarkemmin tutkimukseni kolmannessa pääluvussa.

Tutkimukseni aihe on ajankohtainen erityisesti siksi, että intranetit ovat 2000-luvun ensivuosisikymmenen aikana nousseet merkittävään asemaan organisaatioiden sisäisessä viestinnässä. Niitä käsittelevä tutkimus on toistaiseksi ollut varsin suppeaa, ja tämän vuoksi aihe kaipaakin lisäkäsittelyä. Intranetin implementointivaihe on



kiinnostanut tutkijoita (Damsgaard & Scheepers 2000; Duane & Finnegan 2003), mutta sen käytön yhdistäminen sekä organisaation arkeen että sisäiseen viestintään ja viestinnän johtamiseen on uskoakseni vielä varsin marginaalista. Haluaisinkin tämän tutkimuksen avulla selvittää, millainen intranetviestintä palvelisi sekä johtoa, viestinnän ja henkilöstöhallinnon ammattilaisia että muuta henkilöstöä.

Tutkimukseni varsinainen tutkimuskysymys on seuraava

*Mitkä tekijät rakentavat johdon ja henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun arjen johtamisen välineenä on intranet?*

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimukseni empiirinen osa perustuu tapaustutkimukseen, jonka avulla perehdyn kohdeilmioon realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että se linkittyy vahvasti teoriaan ja, että sen yhteydessä käytetään useampaa kuin yhtä tutkimusmetodia (Stoecker 1991, 108). Olen huomionut tämän myös omassa tutkimuksessani yhdistäen kaksi tiedonkeruumenetelmää, teemahaastattelut ja kyselylomaketutkimuksen.

Teemahaastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut järjestettiin 21.2.–28.2.2012. Haastateltaviin kuuluivat Helsingin tehtaan johtaja, laatu- ja turvallisuusjohtaja, Induktio- ja Tahtikoneet -tulosityksiköiden johtajat, henkilöstöjohtaja, viestintäjohtaja sekä tehtaan oman intranetin päätoimittaja. Haastatteluvastaukset litteroitiin ja niiden analyysissä käytettiin erityisesti teemoittelun ja tyypittelyn menetelmiä.

Laajan tutkimusaineiston keräämisessä auttava kyselylomaketutkimus toteutettiin sähköisesti koko henkilöstölle 14.2.–2.3.2012. Tehtaan työntekijöille tarjottiin lisäksi mahdollisuus vastata kyselyn paperiversioon. Kyselylomake sisälsi niin laadullisia kuin määrällisiäkin kysymyksiä. Vastauksia tuli yhteensä 210 kappaletta, ja niiden analysoinnissa sovellettiin mm. luokittelun periaatetta. Vastauksia myös vertailtiin yksilöhaastatteluissa esille tulleisiin asioihin. Kerron tutkimusaineistosta sekä

valitsemistani tutkimusmenetelmistä yksityiskohtaisemmin tutkielmani neljännessä pääluvussa.

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Perehdyn toisessa luvussa tutkimukseni kohteena olevaan ilmiöön sekä selvennän sisäisen viestinnän, sisäiseen johtamisviestinnän ja intranetviestinnän aikaisempaa tutkimusta. Tämän jälkeen esittelen lyhyesti tutkimukseni kohdeyrityksen, ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön sekä kuvaan organisaation tämänhetkisen viestintätilanteen pääpiirteitä.

Tutkimuskirjallisuudesta nousevien näkökulmien sekä kohdeyrityksen esittelyn jälkeen tutkielmani etenee metodologiseen osuuteen, jossa kerron tarkemmin omassa tutkimuksessani hyödyntämästäni tapaustutkimuksesta sekä toteuttamistani teemahaastatteluista ja kyselytutkimuksesta. Lisäksi kuvaan tutkimukselle asetettavia validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden vaatimuksia.

Tutkimukseni viidennessä luvussa nostan käsittelyyn empiirisen tutkimukseni tulokset. Analysoin aluksi teemahaastatteluissa esille nousseita asioita ja näkökulmia, jonka jälkeen perehdyn kyselytutkimuksesta kumpuaviin teemoihin. Molempia tuloksia käsitellessäni nojaan vahvasti aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämän jälkeen vertailen näillä kahdella tutkimusmenetelmällä saamiani tuloksia siltä osin, että on mahdollista muodostaa käsitys viestinnällisten tarpeiden ja toiveiden kohtaamisesta.

Tutkimukseni kuudes luku kokoaa yhteen empiirisestä tutkimuksestani nousevat havainnot ja tuloksista tekemäni päätelmät, sekä esittelee aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia. Suhteutan tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Lisäksi esitän arvioni tutkimusaineistostani sekä tutkimusmenetelmistäni.

## **2 Sisäinen johtamisviestintä tutkimuskohteena**

Tutkimuskirjallisuudesta nousee aiheeseeni liittyen esiin kolme tärkeää osa-aluetta: sisäinen viestintä, sisäinen johtamisviestintä sekä intranetviestintä johtamisviestinnän välineenä. Olen jakanut kirjallisuuskatsaukseni näihin teemoihin ja muodostanut niiden pohjalta tutkielmani teoreettisen perustan, joka toimii viitekehystenä empiiriselle tutkimukselleni. Tutkimuksessani tarkastellaan intranetin välityksellä tapahtuvaa sisäistä johtamisviestintää kahdesta suunnasta: viestintää suunnittelevien ja sitä toteuttavien (viestinnän ja HR:n ammattilaiset sekä johto) sekä muun henkilöstön kannalta.

Aiempi tutkimuskirjallisuus käsittelee sisäistä viestintää ja viestinnän johtamista varsin laaja-alaisesti huomioiden useita aiheeseen liittyviä näkökulmia. Näiden ohella myös intranetviestintä on viime vuosina alkanut nousta tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi tekniikan kehittyessä ja intranetien käytön lisääntyessä kaikenkokoisissa organisaatioissa (esimerkiksi Puro 2004; Juholin 1999, Juholin 2006).

Kasvaneesta mielenkiinnosta huolimatta intranetviestintää käsittelevä tutkimus on tähän asti keskittynyt lähinnä intranetin implementointivaiheeseen (Damsgaard & Scheepers 2000; Duane & Finnegan 2003), sekä sisäisen viestinnän ja sen välineiden käyttöön organisaation muutostilanteissa (Kitchen & Daly 2002; Daly, Teague & Kitchen 2003). Jatkokehitystä käyttöönottovaiheen jälkeen sekä intranetin toimintaa työyhteisön arjessa ei ole siis juurikaan selvitetty. Tähän perustuen intranetin käyttö sisäisen viestinnän kanavana tavallisissa arjen tilanteissa on uusi ja mielenkiintoinen tutkimusaihe, joka tarjoaa mahdollisuuden laajentaa vallitsevaa käsitystä tästä viestinnän osa-alueesta.

Seuraavaksi esittelen aiempaa tutkimuskirjallisuutta jaoteltuna kolmeen pääteemaan sekä kuvaan, minkälaiset tekijät rakentavat sekä johdon että henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun sen välineenä käytetään intranetiä.

## **2.1 Sisäisen viestinnän merkityksestä organisaation viestinnässä**

Tässä luvussa perehdyn sisäisen viestinnän aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Esittelen aluksi sisäistä viestintää käsitteenä sekä organisaatioviestinnän osa-alueena, jonka jälkeen kuvailen kirjallisuudesta esiin nousevia näkökulmia sisäisen viestinnän suunnitteluun. Tämän jälkeen selvitän, minkälaisia, niin positiivisia kuin negatiivisiakin, vaikutuksia sisäisellä viestinnällä voi olla työyhteisöön, ja pohdin, onko kahdensuuntaisuus sisäisen viestinnän onnistumisen edellytys. Käytän tutkielmassani termiä sisäinen viestintä tarkoittaen kaikkea organisaation sisällä, sen johdon ja henkilöstön välillä tapahtuvaa viestintää, jota tutkimuskirjallisuudessa on kuvattu myös mm. käsitteillä työntekijäviestintä (Argenti 1998), työyhteisöviestintä (Juholin 2010), viestintä työntekijöiden sitouttamiseksi (Welch 2011) sekä sisäinen tiedottaminen (Wright 1995). Sisäinen johtamisviestintä on osa organisaation sisäistä viestintää.

### **2.1.1 Sisäisen viestinnän määrittelyä**

Yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa globalisaation myötä monimutkaisiksi ja entistä kilpaillummiksi, on tarve sisäiselle viestinnälle noussut organisaatioissa tärkeään rooliin (Kalla 2006, 25). Tehokas viestintä edistää tietämyksen siirtymistä (Burgess 2005; Tucker, Meyer & Westerman 1996), joka puolestaan toimii tärkeänä tekijänä yrityksen kilpailuedun rakentumisessa (Argote & Ingram 2000).

Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa. Toisaalta kyse on tiedon ja informaation vaihdannasta, toisaalta taas yhteisön kulttuurista ja kokemusten jakamisesta (Juholin 1999, 13). Sisäisellä viestinnällä on nähty olevan tärkeä rooli myös organisaation ulkoisen kuvan välittäjänä sekä sisäisen toiminnan ja ulkoisen yhteisökuvan yhdistäjänä toimivaksi kokonaisuudeksi (Argenti & Forman 2002; Juholin 1999; Korhonen & Rajala 2011).

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa on tarpeen määritellä myös sen vaikutusympäristö, organisaation sisällä toimiva työyhteisö. Työyhteisö on Åbergin (2000, 56) mukaan

ryhmittymä ihmisiä, joka pyrkii järjestelmällisesti ennalta määriteltyihin päämääriin käytössään olevien resurssien avulla. Viestintä on tässä tärkeässä roolissa, sillä se vaikuttaa osaltaan yhteisön kulttuuriin, joka muodostuu jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Åberg (1989, 17) on esittänyt, että viestintää ei tulisi sekoittaa informaation välitykseen, sillä informaatioteoreettisen näkemyksen mukaan informaation välittäminen tarkoittaa sellaisten sanomien lähettämistä, jotka vähentävät epätietoisuutta kaikkien vastaanottajien mielissä. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan koskaan tapahdu (mt. 18): sanoman vastaanottajat tulkitsevat saamaansa tietoa kukin omalla tavallaan. Tässä tutkimuksessa olen jättänyt Åbergin esittämän informaatioteoreettisen näkökulman vähemmälle huomiolle ja käyttänyt informaation käsitettä ilmentämään myös viestintää.

Sisäinen viestintä on vuosien saatossa kiinnostanut tutkijoita laajalti, ja sen määrittelyä on lähestytty useista erilaisista näkökulmista. Mazzei (2010, 221) määrittelee sisäisen viestinnän olevan kommunikaatiovirtaa organisaation sisällä toimivien ihmisten välillä. Welch & Jackson (2007, 183) puolestaan esittävät, että sisäinen viestintä on vuorovaikutuksen ja sidosryhmäsuhteiden strategista johtamista kaikilla organisaatiotasoilla. Sisäisen viestinnän on myös esitetty kattavan kaiken viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja sen työntekijöiden välillä (Korhonen & Rajala 2011).

Argentin (1998, 200) määritelmän mukaan sisäisen viestinnän tarkoituksena on rakentaa organisaation sisällä luottamuksellinen ilmapiiri kaikkien jäsenten kesken. Parhaiten tämä onnistuu hänen mukaansa johtajien ja alaisten välillä käytyjen keskusteluiden kautta. On kuitenkin huomattava, että niiden määrä vähenee yleensä organisaation koon kasvaessa. Tilalle ja täydentäjäiksi nousevat sähköiset viestintämuodot.

Sisäinen viestintä voidaan käsitteenä ymmärtää myös kolmella eri tasolla toimivana elementtinä. Cheney (2001) kokoaa yhteen suhteet työntekijöihin, yrityksen mission

sekä organisaation kehityksen. Hänen mukaansa sisäinen viestintä voidaan jakaa päivittäiseen ja strategiseen viestintään sekä projektien johtamiseen. Toisin sanoen sisäinen viestintä on läsnä organisaatioissa aina ja kaikkialla.

Kallan (2006, 84–85) määritelmän mukaan sisäinen viestintä on monitieteinen ilmiö, joka perustuu niin yritysviestintään, johtamisviestintään kuin kansainväliseen liiketoimintaan. Kyse ei ole kuitenkaan puhtaasti muodollisesta viestinnästä, sillä sisäinen viestintä kokonaisuutena käsittää myös epämuodollisen viestinnän erilaiset keinot. Tällaisia ovat esimerkiksi keskustelut kahviautomaatilla tai ryhmätapaamisissa. Sisäisen viestinnän voidaankin ajatella muodostavan kokonaisvaltaisen viestintäprosessin organisaation rajojen sisällä.

Monet tutkijat ovat havainneet, että sisäisellä viestinnällä voidaan nähdä olevan erilaisia tehtäviä ja tarkoituksia. Juholin (1999, 43) on jakanut sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan. Hänen mukaansa sisäinen viestintä toimii ensinnäkin tiedonkulun kanavana, jonka tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstö saa tarvitsemansa tiedon tai se on helposti löydettävissä. Toiseksi, se on vuoropuhelun ja vaikuttamisen väline, jonka avulla henkilöstöryhmät, tiimit ja osastot voivat kommunikoida keskenään siten, että jokainen yksilö saa mahdollisuuden ilmaista oman mielipiteensä. Kolmantena kategoriana Juholin mainitsee sisäisen viestinnän vastaavan keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn liittyviin tarpeisiin.

Juholin esittää myös (2006, 38), että yksi tyypillisistä sisäisen viestinnän tavoitteista on perinteisesti ollut yhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä (myös Welch 2011). Tämä näkökulma on kuitenkin kohdannut viime vuosina haasteita, sillä esimerkiksi päätöksien määrän runsas kasvu on kyseenalaistanut henkilöstön halun sitoutua organisaatioon.

Smythen (1997) esittelemän määrittelyn mukaan sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat esimerkiksi organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistämistä avustaminen sekä sisäisen toimintatavan ja ulkoisen kuvan saumaton yhdistäminen

tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi sisäistä viestintää tulisi käyttää apuna henkilöstön oman työn ja organisaation tehtävän käsittämiseksi osana laajempaa kokonaisuutta sekä vision selkeyttämiseksi. Sisäisen viestinnän avulla voidaan huolehtia myös tosiaikaisesta tiedonsiirrosta, jolloin kaikki organisaation jäsenet saavat jatkuvasti oikea-aikaista tietoa yhteisön suunnitelmista ja päätöksenteosta.

Alexanderin, Lindsay-Smithin & Joerin (2009, 32) havaintojen mukaan sisäistä viestintää käytetään muun muassa strategian ja liiketoiminnan suunnan selkiyttämiseen, organisaation muutostilanteen tukemiseen, henkilöstön informointiin sekä arvojen välittämiseen. Sisäinen viestintä ei ole irrallinen toiminto organisaation sisällä, vaan sen voidaan nähdä liittyvän läheisesti myös henkilöstöjohtamiseen, markkinointiin sekä ulkoiseen viestintään.

Sisäinen viestintä on toiminto, johon ylimmän johdon tulee Korhosen ja Rajalan (2011, 83) mukaan olla sitoutunut niin, että se osallistuu viestinnän suunnitteluun ja on käytettävissä esimerkiksi puhujana tai artikkelien kirjoittajana. Organisaation johdon tavoitteena on yleensä kaikella toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan yhteisön tuloksiin positiivisesti, ja jotta viestintä toimisi tässä konkreettisena tuloksentekijänä, tulisi se nähdä yrityksen ydinvahvuutena sekä johtamiseen integroituna prosessina (Juholin 1999, 33). Tehokkain sisäinen viestintä osallistaa myös työntekijöitä tehden viestinnästä kahdensuuntaista (Korhonen & Rajala 2011, 83). Viestinnän johtamista ja sisäisen viestinnän kahdensuuntaisuutta kuvaan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä tutkielmassa.

Alexander ym. (2009) ovat havainneet, että organisaatioiden muutostilanteiden hallinnassa sisäinen viestintä on tärkeä väline. Varsinkin epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa nousee sisäinen viestintä avainasemaan. Se pitää huolen siitä, että henkilöstö kuulee tärkeät viestit suoraan organisaatiolta ulkopuolisten kanavien sijaan (Korhonen & Rajala 2011, 83; Mazzei 2010, 222).

Sisäinen viestintä on monitahoinen kokonaisuus, jossa on kysymys niin informaation välittämisestä kuin kulttuurin ja kokemusten jakamisestakin. Sen avulla voidaan

vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaatiosta ulospäin välittyvään kuvaan sekä sitouttaa henkilöstöä organisaation pitkäaikaisiksi jäseniksi. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin sisäisen viestinnän vaikutuksia työyhteisölle ja organisaatiolle.

### **2.1.2 Sisäisen viestinnän vaikutuksia**

Sisäisen viestinnän yleisö, henkilöstö, on yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä ja henkilöstöön kohdistuvalla viestinnällä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia koko organisaatiossa: sisäisellä viestinnällä on mahdollista kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja samalla myös toiminnan tuottavuutta (Dolphin 2005, 171; Argenti 1998, 200; Korhonen & Rajala 2011, 35; Juholin 2006, 88; Kauhanen 2009, 174). Epäonnistunut sisäinen viestintä puolestaan heijastuu työyhteisössä tehottomuutena (Welch & Jackson 2007, 178).

Tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön on käsitteenä varsin lähellä viestintätyytyväisyyttä. Niiden keskinäistä vaikutusta ei kuitenkaan tunneta riittävän tarkasti, joten edellä mainitut käsitteet on hyvä pitää akateemisessa keskustelussa erillään toisistaan (Wiio 1978). Juholin (1999, 18) onkin todennut, että ihmisen ollessa tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, on hän tyytyväinen myös sisäiseen viestintään ja päinvastoin. Erityisen ratkaisevassa roolissa on esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen (mt. 70), sekä keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä (mt. 79). Wiion (1978) havaintojen mukaan, työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä voi vallita kuitenkin joissakin tilanteissa myös negatiivinen riippuvuussuhde.

Seuraava kuva selventää Juholinin (1999) havaintoja, jotka liittyvät tyytyväisyyteen sisäistä viestintää kohtaan. Se ilmentää sitä, että erityisesti henkilöiden välinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa tyytyväisyyden muodostumisessa.





**Kuva 1.** Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999, 80).

Sisäisen viestinnän avoimuus, luotettavuus ja sen kohdistaminen suoraan alaisille vaikuttavat merkittävästi henkilöstön kokemaan viestintätyytyväisyyteen ja organisaation yleiseen ilmapiiriin (Pincus & Rayfield 1989, ks. Juholin 1999, 75; Juholin 1999, 37). Mitä parempaa viestintä on, sitä parempia mielikuvia työntekijöillä on organisaatiosta (Dolphin 2005, 172), ja samalla myös tyytyväisyys työtä, esimiestä ja organisaatiota kohtaan kasvaa. Valitettavan usein organisaatiot törmäävät kuitenkin juuri viestinnän avoimuudesta aiheutuviin ongelmiin (Juholin 1999, 110), kun henkilöstö kokee, että se ei saa riittävästi informaatiota organisaatiota koskevista asioista (Korhonen & Rajala 2011, 19). Juholin (1999, 35) esittää, että ihmiset ovat usein huomattavasti kiinnostuneempia oman yhteisönsä asioista kuin yleisesti luullaan. On kuitenkin huomattava, että tunne informaation riittämättömyydestä

saattaa johtua myös henkilöstöstä itsestään: aktiivisuus viestinnän vastaanottajana on nousemassa nykypäivänä yhä tärkeämpään rooliin (Korhonen & Rajala 2011, 19).

Viestintää ja sen tehoa on mahdollista parantaa, jos tunnetaan hyvin viestin vastaanottajien tilanteet, tarpeet ja odotukset. Viestiä voidaan tällöin muotoilla toisin tai käyttää sen välittämiseen erilaisia kanavia (Juholin 2006, 31; Welch & Jackson 2007, 188). Tämä liittyy läheisesti sisäisen viestinnän suunnitteluun, jota käsittelemme yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

Vaikka viestinnän arvostus on kasvanut 2000-luvun taitteen jälkeen, pidetään sisäistä viestintää kuitenkin vielä varsin usein ulkoista vähempiarvoisempana. Se koetaan ”tylsänä toimintona, joka tehtävänä on pommittaa työntekijöitä tyhjänpäiväisillä uutiskirjeillä” (Korhonen & Rajala 2011, 34), ja näin ollen viestinnän merkityksiä ja tehtäviä ei nähdä osana yhteisön toimintaa ja tavoitteita (Smythe 1997). Sisäisessä viestinnässä piilee kuitenkin todellisia hyötyjä. Tehokas ja huolellisesti kohdistettu sisäinen viestintä lisää työn mielekkyyttä, sitouttaa henkilöstöä ja vaikuttaa merkittävästi myös organisaatiosta ulospäin välittyvään mielikuvaan (Korhonen & Rajala 2011, 35; Juholin 2006).

Sisäisen viestinnän tärkeyttä organisaation viestintäkentällä puolustavat myös tutkijoiden näkemykset, joiden mukaan sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät enää nykypäivänä ole toisistaan erillisiä osa-alueita (Welch & Jackson 2007, 180; Dolphin 2005, 172). Positiivisen, yrityksen ulkopuolelle kohdistuvan viestinnän saavuttaminen edellyttää toimivaa sisäistä kommunikaatiota ja organisaatioiden tulisikin kiinnittää yhtä paljon huomiota henkilöstöönsä kuin se kiinnittää osakkeenomistajiinsa ja asiakkaisiinsa (Dolphin 2005, 172; Wright 1995, 195).

Argentin (1998, 201) esittelemän tutkimuksen mukaan tehokkaan sisäisen viestinnän tärkeimpinä tavoitteina nähdään muun muassa työntekijöiden ymmärtämyksen lisääminen yrityksen tuotteista, kulttuurista ja toimintaympäristöstä sekä työntekijöiden käyttäytymisen muuttaminen laatuorientoituneemmaksi ja tuottavammaksi. Lisäksi informaation välittäminen ja tärkeistä asioista, kuten

muutoksesta, viestiminen ovat merkittäviä sisäisen viestinnän tavoitteita, mutta myös onnistuneen viestinnän tuloksia. Tärkeimpänä tavoiteltavana asiana Argenti (ma. 201) kuten myös Dolphin (2005, 173) mainitsevat kuitenkin sen tunteen luomisen, että työntekijät ovat arvokkaita työnantajayritykselleen.

Sisäisellä viestinnällä on havaittu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia, mutta näihin pääsemiseksi ja mahdollisten ongelmien välttämiseksi tulee sisäisen viestinnän suunnitteluun kiinnittää erityistä huomiota. Seuraavaksi paneudun tarkemmin suunnitteluun tärkeänä sisäisen viestinnän elementtinä ja kuvaan, millaisia asioita organisaatioiden tulisi ottaa huomioon sisäistä viestintää rakentaessaan.

### **2.1.3 Sisäisen viestinnän suunnittelusta**

Nykypäivän organisaatiot kohtaavat sisäisessä viestinnässään monenlaisia haasteita. Smythe totesi jo vuonna 1997, että tulevaisuuden suurin haaste tulee sisäisen viestinnän alalla olemaan informaatioasteen vähentäminen ja keskittyminen sen sijaan ihmisten ymmärtämyksen lisäämiseen. Erityisesti sähköisten viestintäkanavien nopean lisääntymisen myötä, on tämä haaste edelleen ajankohtainen (Juholin 2006, 29). Sisäisen viestinnän suunnittelun avulla voidaan välttää useat tarpeettomat sudenkuopat ja synnyttää positiivisia tuloksia sekä vaikutuksia henkilöstöön.

Sisäinen viestintä on yksi viestinnän suunnittelun osa-alueista, ja siihen pätevät samat peruseriaatteet kuin muuhunkin organisaatioviestintään. Sisäisen viestinnän suunnittelua ohjaavat viestinnälle luotujen yleisten periaatteiden ohella myös strategiset tavoitteet (Juholin 2006, 153). Käsittelen viestinnän strategista suunnittelua ja sen roolia johdon strategisena työkaluna yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä tutkielmassa.

Korhonen & Rajala (2011, 15–16) ovat määritelleet hyvin viestivän organisaation tärkeimmät mietittävät asiat. Heidän mukaansa viestinnän roolien tulee olla laajalti määriteltyjä. Myös viestintäyksikön ulkopuolella, liiketoimintayksiköissä tulee ymmärtää viestintä olennaiseksi osaksi toimintaa. Näiden lisäksi viestintästrategian

tulee olla määritelty, dokumentoitu ja jokapäiväisessä toiminnassa huomioitu. Samalla kanavarakenne, viestien laatu ja sidosryhmien analysointi on tarpeen suunnitella. Suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden ja koordinoinnin kehittämiseksi, tulee Puron (2004, 110) mukaan pitää mielessä seuraavat asiat: viestinnän tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation perustehtävien kanssa, viestintäkäytäntöjen edistäminen edellyttää asenteiden ja käytäntöjen muuttamista, ja lisäksi viestinnän käytännöt vaativat yhteisiä pelisääntöjä ja vallitsevan ajattelutavan muutosta.

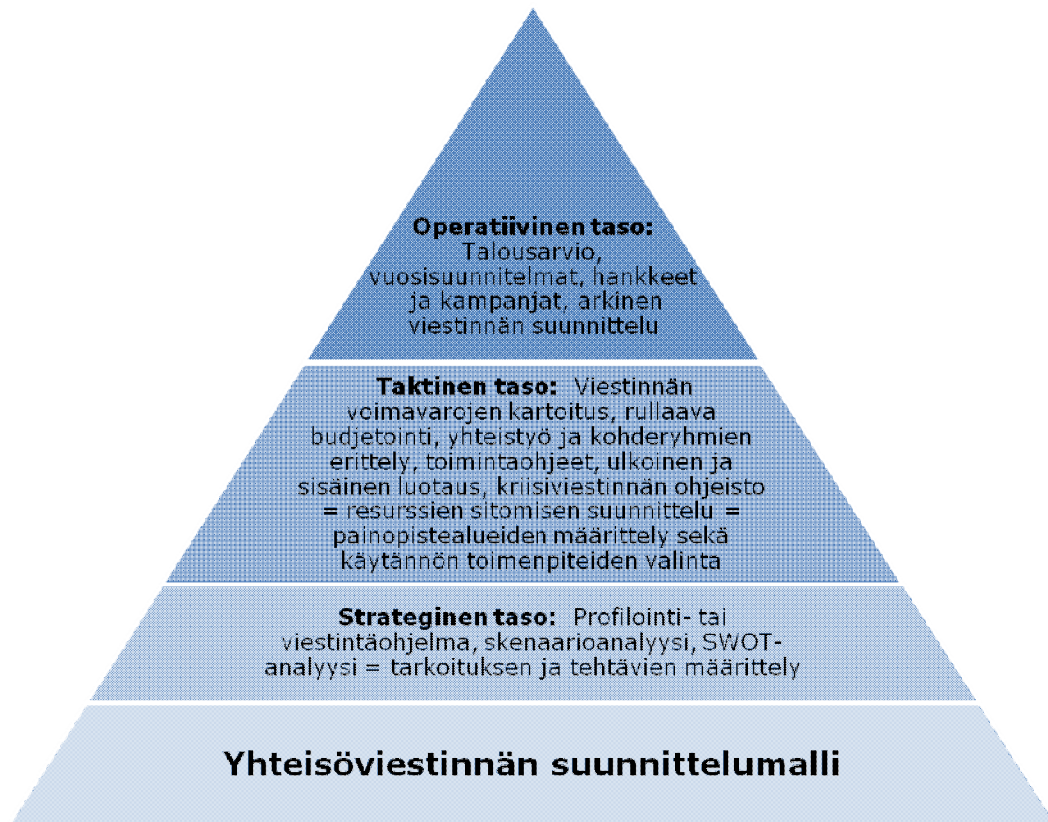
Long & Newbold (1997) ovat jakaneet viestinnän suunnittelun toimenpiteet kolmeen kategoriaan: mitä pitää tehdä, mitä pitäisi tehdä sekä mitä haluaisimme tehdä. Kaikissa näissä korostuu viestinnän keskeinen periaate, avoimuus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ollakseen avointa, viestinnän on oltava myös nopeaa (Juholin 1999, 124). Tiedonsiirron nopeuttaminen saattaa kuitenkin vaatia lisäresursseja niin osaamisen kuin tekniikankin suhteen. Sähköinen intranetviestintä vastaa osaltaan tähän haasteeseen.

Myös Mazzei (2010, 222) on pohtinut viestinnän avoimuutta ja havainnut, että tietämykseen ja luottamukseen liittyvät suhteet ovat äärimmäisen tärkeitä elementtejä organisaation kilpailuedun rakentumisessa. Luottamusta organisaatioon on mahdollista rakentaa viestimällä meneillään olevista asioista ja mahdollisista muutoksista avoimesti. Työyhteisöt törmäävät kuitenkin valitettavan usein siihen tilanteeseen, että viestintä koetaan kaikkea muuta kuin avoimeksi (Juholin 1999, 110). Tämä on tärkeää huomioida sisäisen viestinnän suunnittelussa.

Juholinin (1999, 105) havainnot osoittavat, että kaikenlainen organisaatioissa tapahtuva viestintä vaatii huolellista suunnittelua ja tarvittaessa jopa pitkällekin menevää ohjeistusta. Hän toteaa, että viestinnän suunnittelua voi tapahtua niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Strateginen suunnittelu kattaa viestinnän tarkoituksen ja tehtävien sekä perusperiaatteiden määrittelyn. Näitä perusperiaatteita voivat olla esimerkiksi viestinnän ennakoivuus, avoimuus tai vuorovaikutteisuus (mt.

109). Lisäksi olennaisena osana suunnittelua on myös viestintästrategia, joka määrittelee sisäisen viestinnän avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät. Operatiivisen suunnittelun keskiössä ovat puolestaan painopistealueiden määrittely sekä käytännön toimenpiteiden valinta ja jaksotus (mt. 106). Viestinnän strategista suunnittelua tulen käsittelemään laajemmin tässä tutkielmassa viestinnän johtamiseen liittyvässä osiossa.

Åbergin (2000, 226–227) mallin mukaan viestinnän suunnittelu kattaa strategisen ja operatiivisen tason lisäksi myös taktisen osa-alueen. Hänen mukaansa viestinnän taktisessa suunnittelussa on kyse erityisesti resurssien sitomisen suunnittelusta. Vaikka viestintää harjoitetaankin usein arvaamattomissa puitteissa, tulisi suunnitteluun silti panostaa: taktiset ja strategiset suunnitelmat toimivat perustana operatiivisille viestintätoimille, ja kun ne on huolellisesti mietitty, on arkinen työ helpompaa (mt. 245). Seuraava kuva selventää näitä viestinnän suunnittelun erilaisia tasoja.



**Kuva 2.** Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (muokattu teoksista Åberg 2000, 227; Juholin 1999, 105–109).

Myös Welch & Jackson (2007, 188) sekä Wright (1995, 196) ovat ottaneet kantaa sisäisen viestinnän suunnitteluun. Heidän mukaansa henkilöstön toiveet sopivien viestintäkanavien ja informaation määrän suhteen tulee selvittää sisäisen viestinnän toimivuuden takaamiseksi. Jotkut käyttäjät voivat pitää sähköpostia parhaana viestintävälineenä, kun taas toiset ovat kiinnostuneempia intranetin suomista mahdollisuuksista (Puro 2004, 108). Juholin (1999, 107; 2005, 156) puolestaan on havainnut, että mikäli viestinnän suunnittelussa lähdetään liikkeelle suoraan toimenpiteistä ja tarvittavat perusmäärittelyt ja analyysit jätetään toteuttamatta, on vaarana, että toimenpiteet eivät palvele yhteisön tavoitteita. Viestinnän rakenteen eli sen, mistä kanavista tai lähteistä ihmiset etsivät tietoa, selvittäminen auttaa ymmärtämään ihmisten tiedonhakukäyttäytymisen logiikkaa (Juholin 2006, 160).

Edellä todettiin, että suunnittelun keskeinen osatekijä on hankkia tietoa viestinnän nykytilasta. Tällöin toimenpiteet voidaan kohdistaa erityisesti niille alueille, joilla tavoitteisiin on eniten matkaa tai jotka muuten ovat jollakin tavalla ajankohtaisia. Toisaalta myös jatkuva tulosten seuranta on viestinnän suunnittelun tärkeä elementti: sen avulla voidaan varmistua siitä, että tekemisen suunta on oikea (Juholin 1999, 121).

Yksi merkittävimmistä sisäisen viestinnän kompastuskivistä on, että varsin usein tietoa on tarjolla liikaa. Näissä tilanteissa etsityn informaation löytäminen saattaa muuttua haasteelliseksi ja lopputuloksena on, että kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. (Welch & Jackson 2007,188.) Puro (2004, 112) on todennut, että viestintä on todella saavuttanut vastaanottajansa vasta, kun vastaanottaja on ymmärtänyt oikein hänelle kohdistetun viestin. Jos tieto ei informaatiotulvan vuoksi koskaan saavuta vastaanottajaa, jää se kenties siis kokonaan käsittelemättä. Syynä tiedon liialliseen tarjontaan voi olla viestinnän puutteellinen suunnittelu, mutta myös intranet sisäisen viestinnän välineenä on osaltaan aiheuttanut eräänlaista informaatioähkä ja samalla myös uusia ongelmia (Juholin 2006, 76). Intranetiin sisäisen viestinnän kanavana perehdyn tarkemmin myöhemmin tässä tutkielmassa.

Sisäisen viestinnän suunnittelussa on niin Juholinin (1999, 111) kuin Mustosenkin (2009, 168) mukaan ensiarvoisen tärkeää muistaa, että henkilöstö ei ole vain joukko ihmisiä vaan niin monta yksilöä kuin yhteisöön kuuluu. Viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativatkin ryhmä- tai aluekohtaista lähestymistä: henkilöstöä voidaan jaotella esimerkiksi ammattiryhmittäin tai organisaatiotekijöittäin (Juholin 2006, 140, 156). Eri ryhmien tavoittamiseen on mahdollista käyttää useita kanavia, esimerkiksi intranetiä, tiedotetta, henkilöstölehteä tai viikkopalaveria. Tärkeintä on, että henkilöstön edustajat tietävät, mistä löytävät haluamansa informaation tuoreimmassa muodossaan ja mistä he saavat tarvittaessa lisätietoja.

Viestintävastuiden määrittely linkittyy tärkeänä osana viestinnän suunnitteluun, sillä määrittelyn katsotaan tukevan yhteisöä sen tavoitteiden saavuttamisessa (Åberg 1997,

210). Määritelmien ei tarvitse kuitenkaan olla kovin yksityiskohtaisia, sillä yleisten linjojen kuvaaminen katsotaan usein riittäväksi (Juholin 1999, 112).

Lähtökohtaisesti viestinnän korkein vastuu on ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä (Juholin 2006, 90). Usein on kuitenkin myös esitetty, että todellisuudessa vastuu päivittäisestä viestinnästä lepää jokaisen yhteisön jäsenen harteilla (mt. 92). Viestinnän organisoimiseen on useita tapoja: sitä voidaan toteuttaa johtoryhmästä käsin, se voi perustua erikoistumiseen, jolloin toiminnot vastaavat omista viestintätoimenpiteistään tai sitä voidaan hajauttaa siten, että viestintää ei järjestellä koko organisaation laajuudessa, mutta sitä kuitenkin koordinoidaan joltakin taholta (mt. 94). Lisäksi viestinnän toteuttaminen verkostojen avulla on melko yleinen tapa useissa organisaatioissa, jolloin käyttöön saadaan useiden henkilöiden asiantuntemus.

Tutkijat ovat havainneet, että henkilöstön huomioimisella on sisäisen viestinnän suunnittelussa tärkeä rooli (esimerkiksi Welch & Jackson 2007, 188; Juholin 2006, 160). Viestin vastaanottajat vaikuttavat omalta osaltaan merkittävästi sisäisen viestinnän onnistumiseen ja näin ollen onkin tarpeellista käydä keskustelua myös siitä, minkälainen rooli kahdensuuntaisuudella on sisäisessä viestinnässä. Käsittelen seuraavaksi teoriakirjallisuudesta kumpuavia ajatuksia aiheesta ja selvitän muun muassa, millaisia hyötyjä viestinnän kahdensuuntaisuus voi tarjota.

#### **2.1.4 Sisäisen viestinnän onnistumisen edellytyksistä**

Useat tutkijat ovat havainneet kahdensuuntaisen viestinnän sekä dialogin organisaation erilaisten ryhmien välillä olevan merkittäviä tekijöitä menestyksekkään sisäisen viestinnän rakentamisessa (mm. Welch & Jackson 2007; Dolphin, 2005; Wright 1995). Henkilöstölle tulisi tarjota heidän työtehtäviensä kannalta riittävästi informaatiota sekä luoda mahdollisuuksia osallistua ja tulla kuulluksi (Smidts, Pruyn & Van Riel 2001, 1059).

Viestintää on usein määritelty myös symmetrisen ja asymmetrisen viestinnän termein (esimerkiksi Juholin 1999, 87; Welch & Jackson 2007). Toisaalta symmetrisen



viestinnän sanotaan liittyvän läheisesti neuvotteluihin sekä kaikkien osapuolten ideoiden ja ajatusten huomioimiseen (Welch & Jackson 2007, 187), kun taas asymmetrinen viestintä nähdään lähettäjälähtöisenä, jolloin viestin vastaanottaja jätetään huomiotta (Grunig 2001, ks. Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh 2007). Wright (1995, 185) on lisäksi todennut, että kahdensuuntainenkin viestintä voi olla asymmetristä, mikäli ihmiset ovat manipuloitavissa ja suostuteltavissa. Tässä tutkielmassa käytän kuitenkin selvyuden vuoksi vain käsitteitä yhdensuuntainen ja kahdensuuntainen viestintä.

Viestintä on avainroolissa työntekijöiden tuottavuuden kehittämisessä. Argenti (1998, 200) esittää, että tällaisia vaikutuksia synnyttävän viestinnän tulee olla ensisijaisesti kahdensuuntaista. Henkilöstön osallistaminen mukaan keskusteluun lisää myös luottamusta organisaation johtoon, mikä puolestaan voi olla elintärkeää niin hyviä kuin huonoinakin hetkinä. Tärkeää onkin luoda ilmapiiri, joka rohkaisee henkilöstöä kertomaan mielipiteitään. Vuorovaikutus onkin noussut yhdeksi sisäisen viestinnän pääperiaatteista monissa organisaatioissa (Juholin 2006, 76). Argentin mukaan (1998, 202) perusta tehokkaalle, kahdensuuntaiselle viestinnälle luodaan päivittäisissä, epämuodollisissa kohtaamisissa johdon ja henkilöstön välillä. Interaktiivisuus tulisikin nähdä luonnollisena osana organisaation toimintaa.

Myös strategiaviestinnässä kahdensuuntaisuus on avainasemassa. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua keskusteluun, joka koskee laadittua strategiaa, ja samalla osallistuminen vaikuttaa myös asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Käytännössä kahdensuuntaisuus nousee kuitenkin esiin usein vasta siinä vaiheessa, kun strategia on jo yritysjohtoon toimesta laadittu. Tällöin strategiaviestinnän yhteydessä ei voida puhua aidosta kahdensuuntaisesta viestinnästä, sillä yritysjohto ja henkilöstö ovat strategiaan liittyen keskenään epätasaroisessa asemassa (Mustonen 2009, 46-52).

Kahdensuuntaisen viestinnän tärkeydestä huolimatta, olisi Welchin ja Jacksonin (2007, 187) mukaan epärealistista olettaa, että kaikki organisaation sisäinen viestintä

voitaisiin hoitaa kahdensuuntaisesti, pääasiassa kasvokkain viestimällä. Poikkeuksen tähän muodostavat toki hyvin pienet organisaatiot. Welchin ja Jacksonin mukaan yhdensuuntainen viestintä on välttämätöntä ja tarpeellista silloin, kun viestin yhtenäisyys on tärkeää esimerkiksi informaatiota välitettäessä. Yhdensuuntaisen viestinnän tulee myös perustua strategiseen päätökseen.

Korhonen & Rajala (2011, 16) ovat havainneet, että organisaation viestintä on onnistunutta, kun jokainen henkilöstön edustaja aina toimitusjohtajasta huoltomieheen ymmärtää oman viestintävastuunsa. Heidän mukaansa kukaan ei voi heittäytyä vain passiiviseksi viestinnän vastaanottajaksi, vaan aktiivisuus ja omista aikaansaannoksista ja tuotoksista viestiminen on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli henkilö kokee, että hänen haluamaansa tietoa ei ole tarjolla, voi hän keskustella aiheesta esimerkiksi esimiehensä tai viestintäyksikön edustajien kanssa ja saada näin tarvitsemansa informaation (mt. 20). Tällöinkin kahdensuuntaisesta viestinnästä on apua tiedon siirtymisessä. Keskustelun on sanottu olevan vaikeudestaan huolimatta kallisarvoisinta maailmassa (Juholin 199, 180).

## **2.2 Viestinnän johtamisesta ja johtamisviestinnästä**

Tämän luvun teemana on viestinnän johtaminen ja siihen liittyvä tutkimuskirjallisuus. Esittelen aluksi johdon ja esimiesten roolia viestinnässä, jonka jälkeen perehdyn erityisesti sisäiseen viestintään johtamisen työkaluna. Lisäksi selvitän, millainen rooli viestintästrategialla sekä strategisella viestinnällä on viestinnän johtamisen laajalla pelikentällä.

### **2.2.1 Johdon ja esimiesten rooli viestinnässä**

Viestintä on prosessi, joka saa aikaan muutosta ja joka tukee työyhteisön toimintaa eli tuloksen tekoa (Åberg 1997, 34). Se on myös äärimmäisen tärkeä osa esimiestyötä, sillä ilman viestintää ei voi johtaa (Åberg 2000, 108). Koska viestintä sitoo yrityksen resursseja, tulee sitä suunnitella johtaa ja valvoa kuten muidenkin resurssien kulutusta (Åberg 1997, 34). Juholin (1999, 86) esittää, että johtaminen ja viestintä eroavat

toisistaan siten, että viestintä pyrkii luomaan ymmärtämystä organisaation päämääristä johtamisen saadessa ihmiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta. Viestintä ja johtaminen kulkevat tiiviisti käsi kädessä, ja esimiesten viestintävalmiudet nousevatkin merkittävään asemaan työyhteisön tavallisessa arjessa (Juholin 2006, 145).

Salminen (2001) on luokitellut johtamisviestinnän kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on suora johtamisviestintä, jonka päämääränä on viedä organisaatiota haluttuun suuntaan. Toiseksi kategoriaksi Salminen mainitsee epäsuoran johtamisen, joka puolestaan pyrkii vaikuttamaan organisaation jäsenten valmiuksiin tehdä päätöksiä. Kolmas kategoria kattaa kaiken sanattoman viestinnän ja sitä Salminen on kutsunut oheisviestinnäksi. Johtajien voidaan sanoa toimivan roolinsa mukaan niin esimerkin antajina kuin suunnannäyttäjinäkin (Juholin 2006, 177).

Organisaation esimiesten käsitykset viestinnän tärkeydestä ja heidän omista viestintäkyvyistään vaihtelevat huomattavasti (Tourish 1997, 113). Kiireisen arjen keskellä törmätään usein tilanteisiin, joissa toiset tehtävät täytyy priorisoida toisten edelle. Valitettavan usein juuri viestintä jää tässä kamppailussa häntäpäähän (Korhonen & Rajala 2011, 21) ja se nähdään vain liikaa aikaa vievänä pakkopullana (Juholin 1999, 29). Perusteluita viestinnän ylenkatsomiselle ovat olleet ajanpuutteen ohella muun muassa se, että johtajat kuvittelevat yksinpuhumisen ajavan viestinnän asiaa (Robertson 2001, ks. Juholin 2006, 177).

Vaikka viestinnästä puhutaan paljon, ei kuitenkaan riitä, että sen sanotaan olevan tärkeää: arvostuksen tulisi näkyä jatkuvasti, jokapäiväisissä arjen tilanteissa, ja ajankäyttöä tulisi keskittää sekä viestinnän valmisteluun että tiedon jakamiseen (Korhonen & Rajala 2011, 22; Wright 1995, 195). Kun motiivia viestintään on, silloin se myös onnistuu (Juholin 1999, 138).

Vaikka jokaisella organisaation jäsenellä on omalta osaltaan vastuu sisäisestä viestinnästä (Kauhanen 1999, 179), on ylimmän johdon, esimiesten ja

viestintäyksikön huolehdittava Korhosen & Rajalan (2011, 18) mukaan aktiivisesti kannustavan ilmapiirin luomisesta ja riittävien viestintäkykyjen ylläpitämisestä. Tämä voi toteutua esimerkiksi kiittämällä onnistuneesta viestinnästä ja sisällyttämällä viestinnän osaksi kannustinjärjestelmiä. Päävastuu viestinnästä on peruseriaatteen mukaan yhteisön korkeimmalla johdolla, ja se jakautuu linjasuhteiden mukaisesti esimerkiksi siten, että tuotantojohtaja vastaa tuotannon yhteisöviestinnästä ja tehtaanjohtaja oman tehtaansa viestinnästä (Åberg 2000, 247).

Juholin (2006, 158) on esittänyt, että johdon ja esimiesten viestintätehtävät painottuvat erilaisille osa-alueille. Johdon tehtävänä on saattaa yhteisön tietoon koko organisaatiota koskevat suuntaviivat, muutokset ja näkymät, kun taas esimiehet tulkitsevat strategiapuhetta ja toteuttavat päivittäisviestintää omien yksiköidensä näkökulmasta. Korhonen & Rajala (2011, 21) ovat puolestaan todenneet, että esimiehet ovat ehdottomasti vahvin viestinnän väylä. Samaan lopputulokseen on tullut myös Åberg (2000, 214): lähin esimies on tärkein operatiivisen viestinnän kanava, ja hän on myös avainasemassa kaikessa muussakin sisäisessä viestinnässä. Esimies on vastuussa niin viestien vahvistamisesta, tiimin kysymyksiin vastaamisesta, huolenaiheiden vähentämisestä kuin merkittävän muutosvastarinnan tuomisesta ylemmän johdon tietoon. Kun henkilöstö saa viestin suoraan lähimmältä, itseään ylemmällä hierarkiatasolla olevalta henkilöltä, on siihen sitoutuminen helppoa (Korhonen & Rajala 2011, 21).

Sangen usein johtamisviestintä nähdään prosessina, jonka avulla alaiset saadaan toimimaan esimiehen toiveiden mukaan. Tällöin viestin merkityksen on siirryttävä vastaanottajalle sanatarkasti (Åberg 2000, 221). Vuorovaikutteisuus johdon ja alaisten välillä on kuitenkin tärkeässä asemassa onnistuneessa viestinnässä (Juholin 2006, 176). Johtamisen tehokkuus on vahvasti sidoksissa viestintään (Tourish 1997, 109): hyvät suhteet johdon ja henkilöstön välillä voidaan nähdä jopa kolme kertaa tehokkaampana tuottavuuden mittarina, kuin esimerkiksi myynnin kasvu tai markkinaosuus (ma. 110). Viestintä on päivittäisen johtamisen tärkeä osa (Åberg 2000, 246).

Johtajilta odotetaan usein organisaation vision kirkastamista sekä sen selventämistä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitä organisaation jäseniltä odotetaan (Juholin 1999, 192). Johdon ja esimiesten kiinnittäessä huomiotaan omaan johtamiseensa ja viestintään sen osana, voidaan ihmisten ymmärtämystä organisaation asioista lisätä (Smythe 1997, 7). Omalla esimerkillään taitavat johtajat kannustavat henkilöstöään ajatustenvaihtoon (Juholin 1999, 50) ja samalla parantavat viestinnän toimivuutta (mt. 72): myönteisesti koettu viestintä lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaessaan organisaation toimintaa parantaa myös aikaansaattua tulosta (mt. 75).

Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa, että johdon ja esimiesten rooli organisaation viestinnässä on ensiarvoisen tärkeä. Varsin usein viestinnän merkitys nähdään kuitenkin johtajien ja esimiesten taholta epäselvänä, kenties jopa vähäisenä, ja sen arvostus jää huomattavasti ansaitsemaansa alhaisemmalle tasolle. Johdon tulisikin havaita viestinnän tarjoamat mahdollisuudet ja käyttää sitä välineenä menestystä rakennettaessa.

Sisäisen viestintä on yksi merkittävimmistä johdon työkaluista onnistumisen tiellä. Kuvaan seuraavaksi sisäisen viestinnän merkitystä johtamisen välttämättömänä osa-alueena sekä selvennän hieman sitä, mitä hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan saada aikaan.

### **2.2.2 Sisäinen viestintä johtamisen työkaluna**

Viestinnän johtaminen nivoutuu läheisesti yhteen sisäisen viestinnän kanssa (Åberg 1997, 34): on sanottu, että sisäisen viestinnän onnistuminen riippuu suurilta osin siitä, kuinka sitoutuneita johtajat ovat tehokkaaseen, alaisille suunnattuun viestintään (Dolphin 2005, 172). Hyvä johtamisviestintä linkittyy myös organisaation maineeseen, ja hyvä maine puolestaan on omiaan rakentamaan henkilöstötyytyväisyyttä (Juholin 2006, 145).

Johdon tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota henkilöstöön kuin se kiinnittää osakkeenomistajiin ja asiakkaisiin (Wright 1995; Dolphin 2005, 172; Åberg 2000,

58). Johdon tulisi myös osallistua aktiivisesti viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen (Korhonen & Rajala 2011, 83). On havaittu, että mitä avoimempaa ja yksilöitä kunnioittavampana henkilöstö kokee johdon viestinnän, sitä myönteisemmin he suhtautuvat niin työhönsä, esimieheensä kun koko organisaatioon (Juholin 2006, 145). Sisäinen viestintä onkin usein nähty johtamisen ja esimiestyön välttämättömänä osa-alueena (Juholin 1999, 13).

Tiedon jakaminen on yksi tehokkaimmista ja helpoimmista keinoista sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja kertoa, että sen rooli yrityksessä on tärkeä (Lawler 1989, ks. Dolphin 2005, 173). Johto on tässä merkittävässä asemassa, sillä sitouttaminen voi onnistua vain, mikäli johtajat ymmärtävät henkilöstön arvokkuuden (Argenti 1998, 201) ja onnistuvat strategian viestinnässä (Mustonen 2009, 35). Tutkijat korostavat, että selkeä, yhdenmukainen ja jatkuva viestintä on erinomainen keino rakennettaessa hyviä suhteita työntekijöihin (Welch & Jackson 2007, 186). Sisäisen viestinnän tuleekin olla organisoitua ja tavoitteellista (Juholin 1999, 22).

Vielä vuosituhanen vaihteessa useiden organisaatioiden johtajat uskoivat, että ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä oli riittävä keino välittää informaatiota henkilöstölle (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh 2007, 20). Nykypäivänä, 2010-luvulla, on kuitenkin jo ymmärretty, että onnistuminen viestinnässä vaatii myös keskustelua (ma. 21). Vastuu tehokkaasta viestinnästä ei lepää pelkästään johdon ja esimiesten harteilla, vaan viestin vastaanottajat voivat aktiivisesti etsiä, tulkita ja jakaa informaatiota (Mazzei 2010, 223), jolloin hekin osallistuvat merkitysten rakentamisen monimutkaiseen prosessiin (Hallahan ym. 2007, 23). Viestinnän kahdensuuntaisuutta käsittelemme yksityiskohtaisemmin aiemmin tässä tutkielmassa.

Johto ja esimiehet voivat toteuttaa sisäistä viestintää useita erilaisia kanavia käyttäen. Daft, Lengel & Trevino 1987 (ks. Åberg 2000, 218) ovat jakaneet viestimet rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin. Heidän mukaansa rikkain viestin on se, joka mahdollistaa välittömän palautteen antamisen ja joka multimodaalisesti kohdistetaan suoraan

vastaanottajalle. Kenties kuvaavin esimerkki tämänkaltaisesta viestimestä on henkilökohtainen tapaaminen. Kasvokkaisviestintää tulisi käyttää erityisesti kaikkein tärkeimpien asioiden ilmaisuun (Juholin 1999, 36). Johdolta odotetaan henkilökohtaista panostusta ja näkymistä erityisesti koko työyhteisöä tai sen toimintaympäristöä koskeavissa asioissa (mt. 81). Tehokkaimmat johtajat osaavat käyttää rikkaita viestimiä tilanteen vaatimalla tavalla synnyttäen näin sitoutumista henkilöstön keskuudessa. Johtamiskirjallisuudessa korostetaan, että johtajan on todella laitettava itsensä likoon, jotta sisäisestä viestinnästä muodostuu toimiva johtamisen työkalu (Åberg 2000, 218; Kauhanen 2009, 174).

Kirjallisuudesta kumpuavien näkökulmien mukaan sisäisellä viestinnällä voidaan saavuttaa runsaasti erilaisia hyötyjä. Onnistuminen vaatii kuitenkin myös panostuksia erityisesti johdolta ja esimiehiltä. Yksi sisäiseen viestintään ja johtamiseen läheisesti liittyvä osa-alue on strategiaviestintä, joka onnistuessaan voi siivittää organisaation menestykseen. Esittelenkin seuraavaksi strategiaviestintää ja viestintästrategian merkitystä organisaatiolle.

### **2.2.3 Viestintästrategia vs. strategiaviestintä**

Strategiset tavoitteet ilmaisevat yrityksen toiminnan yleisen tarkoituksen. Ne voivat vaihdella runsaasti erilaisten organisaatioiden välillä, ja niiden asettamisessa voidaan toimia määrätietoisesti tai vaihtoehtoisesti hyvinkin intuitiivisesti (Åberg 2000, 79). Strategia-sanaa on usein käytetty synonyyminä tärkeälle, ja siihen kiinnitetään luonnostaan varsin paljon huomiota (Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen 2009, 27). Onkin tärkeää liittää tähän tutkimukseen myös strategiaa käsittelevä näkökulma.

Suominen ym. (2009, 32) ovat määritelleet strategian sosiaalisesti tuotokseksi, joka rakentuu kielen välityksellä. Heidän mukaansa strategia on olemassa vain siinä muodossa, kun siitä on puhuttu tai kirjoitettu, ja se on yritykselle oiva mahdollisuus erottua kilpailijoista. Sillä ei siis tarkoiteta pelkästään suunnitelmaa, vaan sitä kokonaisnäkemystä, joka ohjaa organisaation jäseniä ymmärtämään organisaatiota ja

sen ympärillä toimivaa maailmaa. Strategiasta ei ole olemassa vain yhtä oikeaa näkemystä – tulkintoja voi olla useita erilaisia. On kuitenkin tärkeää, että organisaation jäsenten strategiatulkinnat ovat edes pääpiirteittään keskenään yhteneviä (mt. 33).

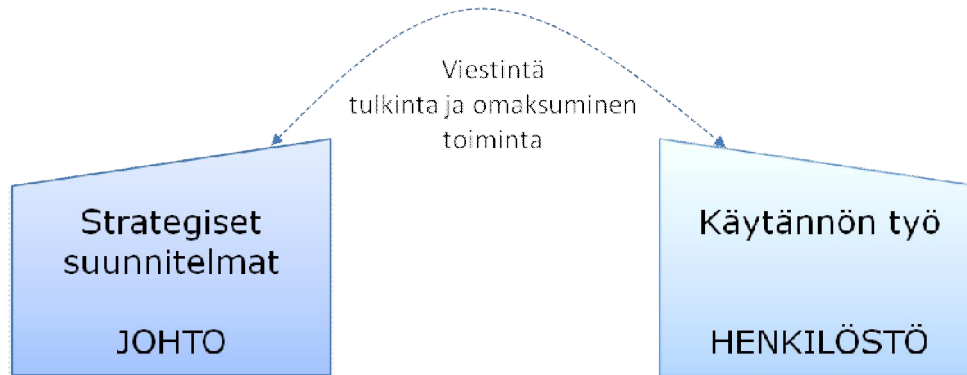
Alexander (1991, ks. Mustonen 2009, 34) on todennut, että organisaatioiden saavuttamatta jääneet tavoitteet eivät johdu huonosti laaditusta strategiasta vaan tavoitteiden epäonnistuneesta viestimisestä (myös Suominen ym. 2009, 34). Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tietoa on tarjolla liikaa, ja olennainen informaatio hukkuu tällaiseen tiedon ylitarjontaan (Welch & Jackson 2007, 188) tai siitä, että kuulijat eivät ymmärrä strategian viestimisessä käytettyjä käsitteitä (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari 2006, 37). On myös sanottu, että strategia onnistuu tai epäonnistuu esimiehen toiminnan mukana: ihmisiä organisaation jokaisessa toiminnossa on rohkaistava pyrkimään yhteisiin päämääriin (Suominen ym. 2009, 11-12). Strategiaviestintä onkin keskeisessä roolissa strategiaa toteutettaessa (Mustonen 2009, 34; Noble 1999).

Strategisen viestinnän on kuvailtu tarkoittavan viestinnän tarkoituksenmukaista käyttöä organisaation missioon pääsemiseksi (Hallahan ym. 2007, 3). Sen voidaankin sanoa perustuvan työyhteisön yleiseen strategiaan (Åberg 2000, 227), olevan strategian ohjaamaa (Mantere 2008) sekä muodostava prosessin, joka perustuu avaintulosten, tehtävien ja tavoitteiden määrittelyyn (Juholin 1999, 114). Organisaatio on sosiaalinen toimija, joka johtajiensa, työntekijöidensä ja viestinnän ammattilaistensa erilaisilla toimenpiteillä pyrkii määrittelemään omaa rooliaan (ma. 7).

Mantere ym. (2006, 10) ovat esittäneet, että strategian laatijoiden eli johdon sekä strategian toteuttajien eli henkilöstön väliin jää usein syvä kuilu. Johto yrittää saada henkilöstön rakentamaan sillan tuon kuilun yli samalla, kun henkilöstö vielä kaipaa ohjeita sekä perusteluita sillan rakentamiselle. Mikäli yhteisymmärrys jää syntymättä ja strategiaa ei tulkita eikä omaksuta yhtenevällä tavalla, jää Mantereen ym.



kuvailema silta kokonaan syntymättä. Strategiaviestintä toimii tässä avainroolissa rakentaen ymmärrystä organisaation päämääristä. Alla oleva kuva, selventää esitettyä ongelmatilannetta.



**Kuva 3.** Strategian toteutuksen kuilu (Mantere ym. 2006, 11).

Esimiehet ovat tärkeitä strategiavaikuttajia ja merkityksenrakentajia, jotka pystyvät vaikuttamaan alaistensa tulkintoihin strategiasta ja sen yksityiskohdista (Suominen ym. 2009, 40). Strategian luominen on kuitenkin aikaa vievä prosessi, jonka tuloksia ei tulisi siirtää sen implementointiin keskittyville esimiehille vain jonkinlaisen koulutusmateriaalin muodossa (mt. 44). Mikäli viestintä tässä kohtaa ontuu, voi se heijastua myös strategian toimeenpanon onnistumiseen.

Mustosen (2009, 169) mukaan strategiaviestinnässä pitäisi pyrkiä eroon liian ohjeistavasta ja yksityiskohtaisesti strategian sisältöä painottavasta kerronnasta. Sen sijaan mielikuvien luominen ja markkinoinnillisten keinojen käyttäminen ovat omiaan luomaan viestin vastaanottajien keskuudessa positiivisia asenteita strategiaa kohtaan. Strategiaviestintä näyttäytyy myös usein ylhäältä alaspäin tapahtuvana toimintona, minkä sijaan yritysjohdon tulisi pyrkiä luomaan strategisena voimavarana toimivasta viestinnästä vuorovaikutteista toimintaa (Åberg 2000, 246). Osallistuminen sekä henkilöstön ja johdon yhteisen strategiakielen käyttäminen auttavat henkilöstöä ymmärtämään strategian sisällön sekä sitoutumaan siinä esitettyihin tavoitteisiin (Suominen ym. 2009, 37).

Korhonen & Rajala (2011, 26) ovat todenneet, että huolellisesti määritelty viestintästrategia on yksi onnistuneen viestinnän tärkeimmistä elementeistä. Sen tulisi myös olla läheisesti sidoksissa organisaation strategiaan kuvatakseen viestinnän ammattimaisuutta (Juholin 2006, 110) ja sen tulisi olla määriteltynä ennen kuin viestintää käytännössä toteutetaan (Mantere 2008, 43). Ideaalitilanne olisi, jos viestinnän vuosisuunnittelu nähtäisiin osana liiketoiminnan kokonaissuunnittelua, sillä ne organisaatiot menestyvät, jotka ymmärtävät viestinnän strategisen roolin liiketoiminnassaan (Korhonen & Rajala 2011, 34). Myös Åberg (2000, 23) on tutkinut viestinnän ja strategian yhteyksiä. Hänen mukaansa työyhteisöllä voi olla vain yksi strategia, liiketoimintastrategia, ja kaikki muu strateginen ajattelu kuuluu sen vaikutuspiiriin.

Juholin (1999, 30) on esittänyt, että mikäli viestintästrategiaa ei ole kirjallisesti määritelty vaan viestintää hoidetaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, on haasteena asianosaisten käsitysten yhdenmukaisuus. Kun jokaisella on oma käsityksensä asioiden kulusta, voidaan päätellä, että tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa saattaa olla ongelmia. Tällöin viestintästrategian laatimisella voidaan vaikuttaa positiivisesti yhteisön viestintään.

## **2.3 Intranetviestinnän mahdollisuuksista johtamisviestinnässä**

Tämä luku käsittelee intranetissä tapahtuvaa viestintää ja sen luomia mahdollisuuksia sisäisessä viestinnässä. Kuvailen aluksi intranetviestintää käsitteenä, jonka jälkeen perehdyn sen rooliin sisäisen viestinnän välineenä. Lisäksi selvitän, minkälaisia etuja ja haittoja intranetviestinnän alle kätkeytyy.

### **2.3.1 Intranet viestinnän välineenä**

Tutkijat ovat olleet jo jonkin aikaa kiinnostuneita teknologian kehityksen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan (Clarke & Preece 2005, 150; Lehmuskallio 2006, 290). Nopean reagointikyvyn on sanottu olevan yrityksen tärkeä menestystekijä ja organisaatioiden onkin täytynyt sopeutua nopeisiin toimintaympäristössä

tapahtuviin muutoksiin (ma. 288). Intranet on eräs teknologisen vallankumouksen mukanaan tuomista uusista virtauksista, jonka myötä niin organisaatioiden sisällä tapahtuvan kuin sidosryhmiin kohdistuvan viestinnän voidaan sanoa mullistuneen (Juholin 2006, 28). Pelkän tiedon siirtämisen sijaan on avautunut väylä uudenaikaiseen keskustelukulttuuriin ja moniäänisyyteen (mt, 141).

Intranet on organisaation sisällä toimiva tietoverkko, joka teknologialtaan muistuttaa hyvin paljon Internetiä (Juholin 1999, 152). Intranet poikkeaa kuitenkin Internetistä niin sisällöltään kuin käyttötavoiltaan (Lehmuskallio 2006, 291). Se on lisäksi huomattavasti monipuolisempi viestinnän kanava kuin esimerkiksi sähköposti (Puro 2004, 89). Intranetin voidaan sanoa olevan organisaation laajuinen massamedia, joka tukee useista eri suunnista tapahtuvaa viestintää (Lehmuskallio 2006, 292). Se voidaan rakentaa koko organisaation tasolla toimivaksi, mutta tämän lisäksi esimerkiksi liiketoimintayksiköillä voi olla omat intranet-sivustonsa (Damsgaard & Scheepers 2000, 132).

Intranetin kehitys erityisesti 2000-luvun ensivuosisikymmenen aikana on ollut merkittävää, sillä vuosituhaten vaihteessa se oli viestintäkanavana vielä alkutekijöissään (Åberg 2000, 216) ja erityisesti intraneteihin liittyvä tieteellinen tutkimus viestinnän näkökulmasta oli sangen vähäistä (Lehmuskallio 2006, 290). Nykypäivänä sen on nähty jopa olevan yksi useimmin toteutetuista viestinnän kehittämishankkeista (Juholin 1999, 126).

Ederiuksen ja Borgersonin (2003, 124) sekä Damsgaardin ja Scheepersin (2000, 132) mukaan intranet on yksityinen verkko, jonne vain valitulla ryhmällä on pääsy ja jota voidaan pitää sekä tiedon jakamisen että strategisen johtamisen työkaluna. Se on monimutkainen diskursiivisten käytäntöjen kokoelma (Ederius & Borgerson 2003, 126), jota voidaan käyttää yrityksen strategiasta viestimiseen (Lehmuskallio 2006, 290). Sillä on kuitenkin strategista arvoa vain, jos henkilöstö käyttää sitä useammin kuin vain satunnaisesti (ma. 294). Strategiaviestintää käsittelemme tarkemmin tutkielmamme edellisessä pääluvussa.

Intranetissä esitetty informaatio rakentuu käyttäjien yhteistyön tuloksena, ja tällöin sivuston aktiivisuus vaikuttaa siihen, millaiseksi intranetin sisältö lopulta muodostuu. Intranetin on sanottu olevan vain juuri niin hyvä, kuin sen sisältökin on (Ederius & Borgerson 2003, 125).

Juholin (1999, 154) sekä Duane ja Finnegan (2003, 133) ovat esittäneet, että intranetillä on kaksi tärkeää tehtävää: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Samoilla linjoilla ovat olleet myös Clarke ja Preece (2005, 150), jotka tosin ovat lisänneet, että intranet on kokonaisuutena vielä paljon enemmän kuin vain vuorovaikutuskanava. Muita yhteistyötä edistäviä, verraten uusia viestinnän työkaluja ovat erimerkiksi blogit sekä erilaiset pikaviestimet (Alexander, Lindsay-Smith & Joerin 2009, 33).

Tutkijat ovat esittäneet, että Internetiin läheisesti liittyvä 1-9-90 -sääntö on pätevä myös intraneteistä keskusteltaessa: yksi prosentti yleisöstä luo sisältöä, yhdeksän prosenttia osallistuu keskusteluihin kommentteillaan, ja loput eli merkittävä osa yleisöstä keskittyy ainoastaan havainnoimaan sisäisen tietoverkon tapahtumia (Alexander ym. 2009, 33). Puron (2004, 125) mukaan keskeistä viestinnän onnistumisen kannalta olisi saada intranetin äärellä istuvat ihmiset rikkomaan tätä sääntöä ja osallistumaan keskusteluihin rohkeasti.

Intranet on monipuolinen sähköinen viestintäkanava, joka tarjoaa organisaatioille uusia tapoja lähestyä viestintäänsä ja henkilöstöään. Sillä on nähty olevan erilaisia tehtäviä niin tiedon välittämisen kuin vuorovaikutuksenkin piirissä. Seuraavaksi selvitän, kuinka intranet toimii tehokkaana sisäisen viestinnän välineenä organisaatioissa.

### **2.3.2 Intranetviestinnän tehokkuudesta ja toimivuudesta sisäisessä viestinnässä**

Intranetin on sanottu muodostavan nykypäivänä perustan koko sisäiselle viestinnälle (Alexander ym. 2009, 33). Siihen kätkeytyy merkittävästi niin integraatioon kuin tiedon jakamiseen liittyvää potentiaalia, joka tulee esille esimerkiksi sen

joustavuudessa viestinnän välineenä (Clarke & Preece 2005, 151). Intranetit voivat eri organisaatioiden välillä poiketa toisistaan huomattavastikin, mikä osoittaa niiden tietynlaisen sopeutumiskyvyn.

Intranet koostuu tekstistä, kuvista, äänistä ja videoista muodostaen multimodaalisen kokonaisuuden (Damsgaard & Scheepers 2000, 132), joka muuttaa kolmiulotteisen maailman kaksiulotteiseksi näkymäksi tietokoneen ruudulle. Intranet voi sisältää runsaasti informaatiota, mutta vasta tiedon onnistunut visuaalinen esittäminen tekee siitä jollakin tapa merkityksellistä (Edenius & Borgerson 2003, 126). Tämä toimii yhtenä lähtökohtana sisäisen, intranetissä tapahtuvan viestinnän onnistumiselle.

Sisäisen viestinnän välineenä intranet on tutkimuksen mukaan kokonaisuudessaan erinomainen: se tukee viestintää eri puolilla toimivien liiketoimintayksiköiden ja henkilöiden välillä, mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonsiirron kaikkien organisaation jäsenten kesken (Juholin 1999, 152; Lehmuskallio 2006, 288), sekä vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen (Lai 2001, 95). Se on kanavana kustannustehokas parantaessaan tietohallinnon systeemejä (ma. 96) ja tukiessaan samalla organisaation johtoa liiketoimintastrategioiden saattamisessa henkilöstön tietoon. Organisaatioiden johtajat ovatkin viime vuosina kiinnostuneet intranetin tarjoamista mahdollisuuksista viestinnän pullonkaulojen vähentäjänä (ma. 97). Näin on tapahtunut myös tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä.

Intranet on kanava, joka tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen kommunikaatioon yrityksen sisällä. Yhteisöviestinnän näkökulmasta tätä pidetään erityisen tärkeänä, sillä sähköisten viestimien käyttö voi madaltaa henkilöstön kynnystä osallistua keskusteluun. (Juholin 1999, 153.) Intranetistä on ikään kuin alkanut muodostua virtuaalinen työympäristö, joka yritysjohdon näkökulmasta on parhaimmillaan tehokas muutoksen johtamisen väline (Juholin 2006, 267).

Käytettäessä intranetiä sisäisen viestinnän välineenä tulee huomioida, että erilaisilla henkilöstöryhmillä voi olla toisistaan huomattavastikin poikkeavat lähtökohdat tekniikan käyttöön. Samoin tietotarpeet voivat erota toisistaan. Intranetin tuleekin olla

rakennettu sen käyttäjät huomioiden (Juholin 2006, 265) ja sen organisoinnin on syytä olla hajautettua, jotta tietoa voidaan jalostaa ja julkaista juuri siellä, missä se on tarpeellista (mt. 266). On pidettävä mielessä, että ”intranet on ympäristö – ei hakemistopuu” (mt. 267).

Suurilla organisaatioilla on lähes poikkeuksetta käytössään intranet, joka tuo yhteisön jäsenien käyttöön valtavan määrän niin yhteisöä, toimialaa kuin tulevaisuudennäkymiäkin koskevaa tietoa (Lehmuskallio 2008, 189). Se on monissa organisaatioissa noussut jopa tärkeimmäksi tai vähintään toiseksi tärkeimmäksi tiedonhaun kanavaksi (Juholin 2006, 161). Olennaisena haasteena sähköisen kanavan parissa toimittaessa on määrittää, millaista tietoa täytyy aktiivisesti välittää henkilöstölle ja toisaalta millaisen tiedon etsiminen voidaan jättää yksilön omalle vastuulle (mt. 157).

Juholinin (2006, 265) mukaan käyttäjien tulisi kokea intranet omakseen ja havaita, kuinka se voi avustaa heitä päivittäisissä tehtävissä suoriutumisessa. Hyödyllistä informaatiota tulisi lisätä intranetiin säännöllisesti varoen kuitenkin aiheuttamasta samalla tiedon liikatarjontaa. Lisäksi erityisesti johdon tulisi seurata intranetin kehitystä jatkuvasti, sekä taata sen toimintaedellytykset, vaikka tehtävä koetaankin haastavana intranetin jatkuvasti muuttuvan luonteen takia (Edenius & Borgerson 2003, 126; 133). Tällöin työntekijät sisäistävät intranetin hyödyt ja oppivat käyttämään sitä ensisijaisena tiedonhaun kanavana (Alexander ym. 2009, 34).

Åberg (2000, 177) on todennut, että henkilöstö käyttää tarjolla olevia tietolähteitä valikoiden. Heitä voidaan opettaa hakeutumaan intranetiin tarvitsemansa tiedon perässä, mutta on kuitenkin huomioitava, että kaikilla ei välttämättä ole samanlaisia työvälineitä tai fyysisiä ominaisuuksia sisäisen viestinnän seuraamiseen (esimerkiksi näkövammaiset). Pääsyä intranetiin voidaan pitää statussymbolina, ja tämä voi johtaa siihen, että osa henkilöstöstä kokee saavansa kollegoitaan vähemmän arvostusta osakseen (Lehmuskallio 2006, 293). Intranetviestinnän suunnittelussa onkin

huomioitava, että esimerkiksi paperitulosteet voivat olla tarpeellisia sähköisten viestimien rinnalla (Alexander ym. 2009, 34).

Intranetviestintää järjestettäessä on tärkeää pohtia, minkälaisella kokoonpanolla sitä aiotaan toteuttaa. Keskitetty järjestelmä mahdollistaa tiedon määrän ja sisällön tarkan kontrolloimisen, mutta saattaa toisaalta myös johtaa siihen, että informaatiota ei ehditä tuottaa tarpeeksi (Lehmuskallio 2006, 295). Avoimempi tiedontuottamisen järjestelmä lisää puolestaan mahdollisuuksia viestinnän kahdensuuntaisuudelle, mutta vähentää myös samalla kontrollia synnyttäen mahdollisesti sekavuutta tietosisällön osalta.

Intranet on varsin uusi tiedonjakamisen kanava, jonka voidaan nähdä jopa muodostavan perustan nykypäivän sisäiselle viestinnälle. Se pitää sisällään runsaasti hyötyjä, mutta asettaa organisaatiot samalla myös uudenlaisten haasteiden äärelle. Käsittelen seuraavaksi näitä etuja ja haasteita teoriakirjallisuudesta kumpuavista näkökulmista.

### **2.3.3 Intranetin edut ja haasteet**

Teknologinen kehitys luo organisaatioille uusia haasteita ja mahdollisuuksia (Trkman & Trkman 2009, 1087; Puro 2004, 8). Intranet on yksi tällaisista mahdollisuuksista, mutta luonteensa vuoksi sekin sisältää lukuisia huomioonotettavia asioita, jotka voivat vaikuttaa sen menestykseen sisäisen viestinnän välineenä.

Lain (2001, 97) havaintojen mukaan intranetin hyödyt voidaan jakaa neljään kategoriaan. Näitä ovat tiedon saavutettavuus, kustannussäästöt sekä viestinnän ja johtamisen tehostuminen. Samalla se mahdollistaa parhaimmillaan henkilöstön osallistumisen päätöksentekoprosesseihin, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti sekä henkilöstön että organisaation suoritukseen (ma. 98–99). Intranet on sisäisen viestinnän työkalu, jonka toimintalaajuus luo riittävät puitteet päivittäisen yhteistyön ylläpitämiselle organisaation sisällä (ma. 100).

Intranetin ylivoimaisiksi ominaisuuksiksi on määritelty muun muassa viestin välittyminen kerralla suurelle määrälle vastaanottajia sekä sen mahdollistama ajasta ja paikasta riippumaton, erittäin nopea tiedonhaku. Sama tieto on käytettävissä kaikilla samanaikaisesti organisaation hierarkiasta ja maantieteellisistä eroavaisuuksista riippumatta (Juholin, 1999, 152; Lehmuskallio 2006, 289). Myös työntekijöiden on havaittu arvostavan tiedonsaannin helppoutta (Edenius & Borgerson 2003, 132).

Lehmuskallio (2006, 289) on todennut, että intranetviestintään sisältyy etujen lisäksi myös haasteita. Tiedon ylitarjonnan ohella esimerkiksi teknologian käytettävyys ja intranetin saavutettavuus henkilöstöryhmien keskuudessa voi tuottaa ongelmia. Kaikilla ei välttämättä ole käytössään omaa tietokonetta, joka helpottaisi intranetviestinnän seuraamista (ma. 293). Tilanne voi olla tällainen esimerkiksi teollisuusyrityksessä, jossa tehdään työntekijöiden työtehtävien voidaan jopa sanoa hylkivän viestintäteknologiaa (Puro 2004, 121).

Intranetit saattavat sisältää tarpeetonta päällekkäistä informaatiota, vanhentuneita linkkejä sekä huonosti järjesteltyjä dokumentteja, jotka pahimmassa tapauksessa on vielä laadittu käyttäen vaikeaselkoista yritysjargonia. Lisäksi sivustojen päivittäminen saattaa joskus unohtua kokonaan (Puro 2004, 124). Mikäli intranet ei tarjoa käyttäjilleen heidän tarvitsemaansa tietoa, saatetaan se sivuuttaa viestintäkanavana kokonaan (Lehmuskallio 2006, 294).

Myös Juholinin (1999, 38; 2006, 29) mukaan yhteisöt saattavat usein törmätä tilanteeseen, jossa tiedon kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Intranet saattaa kätkeä sisäänsä runsaasti informaatiota, mutta oikean tiedon löytäminen ja ymmärtäminen voi olla haasteellista. Intranet ei saisikaan ajautua tiedon kaatopaikaksi, jonne olennaiset asiat helposti hukkuvat (Juholin 1999, 154), sillä muutoin saavutettavissa olevat hyödyt menetetään. Staattisuus karkottaa käyttäjät nopeasti ja samoin käy myös, jos tiedot päivittyvät sivustolle jälkijunassa tai käytettävyys on huono (Juholin 2006, 265). Tähän voidaan vaikuttaa luomalla intranetille samanlaisia pelisääntöjä kuin muillekin viestinnän kanaville.



Intranetin erinomaisuutta viestinnän välineenä on hankalaa kiistää: se luo kustannussäästöjä tehostaen samalla viestintää ja johtamista, sekä toimii ajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta tarjolla olevan tiedon runsaus, intranetin saavutettavuus, sekä sen sisällön laatu saattavat aiheuttavat uudenlaisia haasteita pohdittavaksi. Organisaatioiden tuleekin selvittää, kuinka näihin ongelmakohtiin voidaan vaikuttaa siten, että intranetin käytöstä saavutetaan sen tarjoamat potentiaaliset hyödyt.

### **3 Kohdeyrityksen ja tutkimuksen kohteena olevan tilanteen esittely**

Tämän luvun tavoitteena on esitellä lyhyesti tutkimukseni kohdeyritys ja tutkimuksen kohteena oleva viestintätilanne. Kerron aluksi perustietoa kohdeyrityksestä, jonka jälkeen kuvailen sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilaa keskittyen erityisesti intranettiin sisäisen viestinnän välineenä.

#### **3.1 Kohdeyritys**

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on ABB Oy ja tarkemmin sen liiketoimintayksikkö Motors & Generators Helsinki. Yksikössä työskenteli vuoden 2011 lopussa yhteensä 930 henkeä, joista 448 oli toimihenkilöitä ja 482 työntekijöitä. Miesten osuus yksikön henkilöstöstä on 83 %, naisten 17 %. Yhteensä ABB Oy:n palveluksessa on yli 135 000 henkeä noin 100 maassa, joista moottori- ja generaattoriliiketoiminnan parissa työskentelee 15 000 henkeä.

ABB Oy on muodostettu tammikuussa 1988, jolloin ruotsalaisen Asean ja sveitsiläisen Brown Boverin sähkötekniset liiketoiminnot yhdistyivät. Suomalaisen Gottfrid Strömbergin jo vuonna 1889 perustama, myöhemmin Strömberg Oy -nimellä toiminut yritys oli siirtynyt Asean omistukseen vuotta aiemmin eli 1987. ABB Oy:n liiketoiminnalla on siis vahvat suomalaiset juuret.

ABB Oy on listattu Zürichin, New Yorkin ja Tukholman pörseissä, ja sen pääkonttori sijaitsee Zürichissä. Ydinliiketoiminnoiltaan ABB Oy jakautuu

nykypäivänä viiteen divisioonaan, joita ovat Sähkövoimatuotteet, Sähkövoimajärjestelmät, Sähkökäytöt ja kappaletavara-automaatio, Pienjännitetuotteet sekä Prosessiautomaatio. Tutkimuksen kohteena oleva Motors & Generators -liiketoimintayksikkö keskittyy korkean hyötysuhteen moottoreiden ja generaattoreiden tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Yksikön tehtaat sijaitsevat Helsingissä ja Vaasassa, joista tässä tutkimuksessa keskityn siis pelkästään Helsinkiin.

Motors & Generators -liiketoimintayksikön strategisena tavoitteena on olla asiakkaiden mielestä paras sähkömoottoreiden ja generaattoreiden myyjä, suunnittelija ja valmistaja. Helsingin tehtaalla toimii neljä tulosityksikköä, Induktiokoneet, Tahtikoneet, Tuulivoimageneraattorit sekä Global Technical Support Center Finland, joita yllä oleva tavoite koskee.

### **3.2 Tutkimuksen kohteena oleva viestintätilanne**

Tutkimukseni kohteena olevan liiketoimintayksikön sisäistä viestintää ei ole perinteisesti juurikaan ohjattu johdon tai esimiesten taholta. Maayksiköllä on oma viestintästrategiansa, joka kattaa myös sisäiseen viestintään liittyvät teemat, mutta liiketoimintayksikön tasolla ei viestintästrategiaa ole yksityiskohtaisemmin määritelty (Johdon assistentti ja Machinetin päätoimittaja Ihamäki 2012; laatu- ja turvallisuusjohtaja Huhtinen 2012). Poikkeuksen tähän muodostavat erilaiset ohjelmat ja kehitysprojektit, joihin liittyen saatetaan laatia erityinen viestintäsuunnitelma (Huhtinen 2012).

Viestintästrategian puutteesta johtuu, että sisäistä viestintää toteutetaan liiketoimintayksikössä tällä hetkellä pääasiassa ilman selkeitä toimintatapoja. Syksyllä 2011 yksikön johto alkoi kuitenkin kiinnostua viestinnän mahdollisuuksista sekä sen potentiaalista johdon kommunikaation välineenä ja havaitsi, että tarvetta strukturoidulle sisäiselle viestinnälle on (Huhtinen 2012; tehtaanjohtaja Tuuri 2012):

Ehkä tässä ollaan hakemassa jotain selkeää toimintatapaa, jolla me nostetaan myös viestinnän laatua (Huhtinen 2012).

Sisäistä viestintää onkin alettu hiljalleen kehittää vastaamaan organisaation ja sen henkilöstön tarpeita:

Ei se yhtäkkiä lähde, se vaatii aina siihen kasvamisen, ja jostain suunnasta täytyy lähteä vyöryttämään. Ja mun mielestä meillä on aika kiva positiivinen momentumi siinä (Tuuri 2012).

Vaikka sisäisen viestinnän kehittämisessä ollaan vielä alkumetreillä, ovat niin johto, esimiehet kuin muutkin viestinnästä vastaavat henkilöt osoittaneet olevansa kiinnostuneita aiheesta. Viestintää pidetään tärkeänä elementtinä, mutta kaikkea sen sisältämää potentiaalia ei ole vielä valjastettu käyttöön (Tuuri 2012).

Sisäistä viestintää on ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaalla toteutettu useita kanavia käyttäen: osastopalavereiden, henkilöstöinfojen ja esimiesinfojen lisäksi käytössä ovat myös infotaulut sekä maakohtaisen intranetin ohella toimiva liiketoimintayksikön oma intranet, Machinet, johon keskityn tutkimuksessani.

Toimihenkilöille lähetetään kerran viikossa sähköpostitiedote, johon on koottu linkit Machinetin uusimpiin uutisiin. Lisäksi tehtaalla on viikoittain jaossa paperinen Masi-tiedote, jonka tarkoituksena on välittää tuotannon työntekijöille intranetissä viikon aikana julkaistut uutiset ja ajankohtaiset asiat. Tuotannossa työskentelevillä henkilöillä ei pääasiassa ole käytössään omia tietokoneita. Tiedotetta tulostetaan yhteensä 250 kappaletta, ja sitä jaetaan tehtaalla seitsemään eri pisteeseen. Määrä on näin ollen hieman yli puolet työntekijöiden lukumäärästä. (Ihamäki 2012). Vaikka Masi onkin ikään kuin Machinetin jatke, jätän sen kuitenkin tässä tutkimuksessa vaille erityistä huomiota.

Intranetviestinnästä ja nyt 10-vuotiaasta Machinetista vastaa erityinen toimituskunta, jonka jäsenet edustavat päävastuussa olevien assistenttien ohella mm. tehtaan

työntekijöitä, turvallisuusorganisaatiota sekä organisaation johtoa (Ihamäki 2012, Huhtinen 2012). Toimituskunta on myös yhteydessä johtoryhmään (Huhtinen 2012).

Sisäistä viestintää sekä intranetviestintää on tutkimukseni kohteena olevassa yksikössä mitattu pääasiassa lukijakyselyin joka toinen vuosi. Kyselyissä on kuitenkin keskitytty viestinnän toimivuuteen lähinnä yleisellä tasolla. Lisäksi vuosittain toteutettava henkilöstökysely sisältää joitakin kysymyksiä viestinnästä (Ihamäki 2012). Vaikka tarkkoja mittauksia ei olekaan tehty eikä intranetviestinnälle ole edes asetettu mitattavia tavoitteita, osoittavat havainnot kuitenkin, että ainakin intranetin aktiivisuus on viime aikoina hieman kasvanut (Huhtinen 2012).

#### **4 Tutkimusaineisto ja menetelmät**

Implementointivaiheessa olevaa intranetviestintää sekä sen ominaisuuksia muutosviestinnän välineenä on tutkittu viestinnän historiassa jonkin verran (Damsgaard & Scheepers 2000; Duane & Finnegan 2003). Sen sijaan intranetin rooli sekä sen kehitys organisaation arjessa ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Selventääkseni aiheekseni valikoitunutta ilmiötä olen päättänyt tarkastella sitä casetutkimuksen avulla. Tutkin siis teoriasta kumpuavia näkökulmia yhden kohdeyrityksen, ABB Oy:n kontekstissa.

Tapaus- eli casetutkimus on yksi yleisimmistä laadullisista menetelmistä liiketaloustieteen tutkimuskentällä (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 154). Sillä tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään perehtymään yhteen tai korkeintaan muutamaan tietyn perustein valittuun tapaukseen tuottaen niistä yksityiskohtaista informaatiota (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Tapaustutkimukset tarjoavat perustan uusille hypoteeseille tarkastellen joskus kriittisestikin vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä (Koskinen ym., 2005, 154–155). Niille on ominaista, että teorialla on vahva rooli ja, että tutkimusmetodeja on käytössä useampia kuin yksi (Stoecker 1991, 108). Tätä ajatusta olen soveltanut myös omissa tutkimuksessani.

Tapaustutkimuksen hyötyinä voidaan nähdä sen tarjoama mahdollisuus luoda ymmärrystä kohdeyrityksestä realistisessa toimintaympäristössä ja sen kyky esittää liiketaloustieteen ominaispiirteitä kenties puuttuvasta teoriapohjastakin riippumatta (Koskinen ym. 2005, 156). Tapaustutkimuksen valinta ei rajoita tutkimusmenetelmien valintaa, vaan sen yhteydessä voidaan käyttää niin kvantitatiivisia eli määrällisiä kuin kvalitatiivisiakin eli laadullisia keinoja (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190).

Oman tutkimukseni empiirinen osuus perustuu kahdenlaiseen aineistoon: johdolle ja muille keskeisille sisäisen viestinnän toteuttajille suunnattuihin yksilöhaastatteluihin sekä henkilöstön keskuudessa toteutettuun kyselytutkimukseen. Olen selvittänyt ilmiötä ensin laadullisesti haastattelututkimuksessa, jonka jälkeen olen täydentänyt saamiani tuloksia kyselyllä. Kuvassa 4 esitän tutkimusasetelmani: menetelmien tuottaman tiedon suhteessa tutkimuskysymykseen ja tutkittavaan ilmiöön.

Menetelmät	Teemahaastattelut liite 1 (johto, esimiehet)	Kyselylomaketutkimus liite 2 (toimihenkilöt, työntekijät)
Tutkimuskysymys	Mitkä tekijät rakentavat johdon ja henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun arjen johtamisen välineenä on intranet?	
Kohde	Arjen johtamisviestintä intranetin avulla	
Ilmiö	Sisäinen johtamisviestintä	

1. Onko käytössä sisäisen viestinnän strategia? Onko se kaikkien viestintää toteuttavien tiedossa vai tehdäänkö vähän mutu-pohjalta?  
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet?  
3. Mikä on mielestäsi sisäisen viestinnän rooli yrityksessä? Kuinka tärkeää se on asteikolla 1-10?  
4. Mitä toivotte intraviestinnältä? Millaista tietoa haluatte välittää?  
5. Miten intraviestinnässä huomioidaan erilaiset työntekijäryhmät? Onko kohdistettu jotenkin?  
6. Millä perusteella intranetin toimitustiimi on koottu ja miten vastuut jaettu? Koordinoidaanko intraviestintää joltain taholta?  
7. Osallistetaanko henkilöstöä jotenkin?  
8. Koetteko onnistuneenne tavoitteissa?  
9. Mitataanko sisäisen viestinnän onnistumista jotenkin?  
10. Mikä on käsityksenne henkilöstön tyytyväisyydestä intraviestintään?  
11. Onko oma osallistumisesi intraviestintään mielestäsi riittävää?  
12. Koetko viestinnän osana päivittäistä työtäsi?  
13. Mikä Machinetissa on hyvää?  
14. Entä mikä huonoa?  
15. Mikä mielestäsi vaikuttaa siihen, että henkilöstö kokee, että heitä tai heidän työtään arvostetaan?

Taustakysymykset 1 - 5  
- esimerkiksi ikä, sukupuoli ja toimenkuva organisaatiossa

Intranetviestinnän käyttöön liittyvät kysymykset 6 - 21  
- esimerkiksi "Kuinka usein vieraillet Machinetissa?", "Miksi vieraillet Machinetissa?", "Löydätkö tarvitsemasi tiedon?", "Mikä Machinetissa on hyvää?", "Millaista tietoa / millaisia uutisia toivoisit löytäväsi Machinetista?" ja "Kenen kirjoittamia tekstejä toivoisit luettavaksi?".

Sisäiseen johtamisviestintään liittyvät kysymykset 22 - 32  
- esimerkiksi "Mikä on ABB Oy Motors & Generators Pitäjänmäen yksikön strategia?", "Mistä olet saanut yllä olevan tiedon?", "Onko viestintä mielestäsi luotettavaa ja riittävän avointa?" ja "Syntyykö sisäisestä viestinnästä nykyisin sellainen kuva, että henkilöstöä arvostetaan yhtä paljon kuin muita sidosryhmiä, esim. asiakkaita?".

**Kuva 4.** Tutkimusasetelma.

Tutkimustani varten haastattelin Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan johtajaa, laatu- ja turvallisuusjohtajaa, induktio- ja tahtikoneiden tulosityksiköiden johtajia, henkilöstöjohtajaa sekä Machinetin päätoimittajaa. Lisäksi haastattelin ABB Oy:n viestintäjohtajaa. Liiketoimintayksikössä tapahtuneen

organisaatiomuutoksen vuoksi tehtaanjohtaja on tutkimuksen toteuttamisen jälkeen vaihtunut.

Koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti 14.2.–2.3.2012. Tehtaan työntekijöille tarjottiin lisäksi mahdollisuus vastata kyselyn paperiversioon, sillä heillä ei ole käytössään omia tietokoneita. Kun vastausaikaa oli jäljellä viisi päivää, lähetin henkilöstölle aiheesta muistutusviestin. Tämä vaikutti positiivisesti vastausprosenttiin, sillä päivän aikana tulleiden vastausten määrä kääntyi kasvuun viestin lähettämisen jälkeen. Kyselyyni tuli vastauksia yhteensä 210 kappaletta, joka edustaa 22,5 %:a henkilöstöstä. Käyn tuloksia tarkemmin läpi tutkimukseni seuraavassa pääluvussa.

Erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämisellä voidaan saavuttaa huomattavia hyötyjä: toisaalta tutkimuksen luotettavuus paranee, toisaalta asiaan on mahdollista löytää useampia näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38; Bryman & Bell 2003, 485). Uskon, että tutkimukseni kohteena olevan ilmiön todellinen ymmärtäminen edellyttää juuri tällaista monitahoista tarkastelua. Haastattelututkimus tarjoaa vastauksia johdon, esimiesten ja muiden intranetin sisällöstä vastaavien tahojen näkökulmasta, kun taas kyselytutkimuksen avulla voidaan selvittää henkilöstön ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä laajasti.

Seuraavaksi käsittelem tarkemmin tutkimuksessani käyttämieni teemahaastatteluiden pääpiirteitä sekä selvitän kyselylomaketutkimuksen käyttöä yleisesti sekä oman tutkimusilmiöni kontekstissa.

#### **4.1 Teemahaastattelut**

Haastattelu on yksi useimmin käytetyistä tiedonkeräämisen muodoista (Bryman & Bell 2003, 341) ja sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Joustavuutensa vuoksi se sopii moniin erilaisiin tarkoituksiin, ja sen avulla on mahdollista selvittää motiiveja haastateltavien vastausten taustalla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34; 41).

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun alalajeista ja Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 105) mukaan erinomaisen tehokas menetelmä. Se tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu, joka tarkoittaa, että vaikka tutkija määrääkin kysymykset, voi haastateltava kommentoida niitä omin sanoin ja jopa muokata kysymysjärjestystä keskustelun edetessä (Koskinen ym. 2005, 104): kulttuurisia merkityksiä rakentavassa haastattelussa on kyse keskustelusta haastattelijan ja haastateltavan välillä (Moisander, Valtonen & Hirsto 2009, 341). Puolistrukturoidun haastattelun eräs tärkeä ominaispiirre onkin se, että vain osa haastatteluun liittyvistä asioista, keskeiset teemat, ovat ennalta määritettyjä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Tällöin sekä haastattelijalle että haastateltavalle jää runsaasti liikkumatilaa verrattuna yksityiskohtaisesti laadittuihin kysymyksiin (Bryman & Bell 2003, 343).

Teemahaastattelulla on useita hyötyjä: se korostaa ihmisen roolia aktiivisena subjektina, tuo vastauksia vasta vähän tutkittuihin aiheisiin ja ilmiöihin, selventää ja syventää saatuja vastauksia sekä auttaa linkittämään haastateltavan vastaukset laajempaan kokonaisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Kyseistä haastattelumenetelmää on pidetty oikeastaan ainoana keinona saada selville ihmisten todellisia tulkintoja asioiden kulusta (Koskinen ym. 2005, 106).

Haastattelua valmisteltaessa on tärkeää laatia suunnitelma sekä haastattelurunko, joka ohjaa haastattelijaa esittämään tarpeelliset kysymykset ja auttaa samalla haastattelun eteenpäinviemisessä (Koskinen ym. 2005, 108). Sen sisältämiä kysymyksiä ei useinkaan ole mahdollista luokitella täysin teoriaan perustuen, vaan tavoitteena on tuottaa haastattelijalle kaikki tarpeellinen informaatio, jota hän voi myöhemmin analysoida tutkimuskirjallisuuden pohjalta (mt. 109). Suunnitteluvaiheessa onkin jo aiheellista pohtia, minkälaisia päätelmiä aineiston pohjalta tullaan tekemään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66).

Tutkimukseni teemahaastattelut toteutettiin 21.2.–28.2.2012. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti, mutta useiden haastateltavien kohdalla niiden todellinen kesto vaihteli noin puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Haastattelijan tuleekin



varautua tutkimuksessaan siihen, että haastateltava voi olla hyvin puhelias tai vaihtoehtoisesti vähäsanainen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 211).

Teemahaastatteluiden kautta muodostunut tutkimusaineisto on usein varsin laaja, ja sen analysointitapaa kannattaa pohtia jo aineiston keruuvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Analysointia voidaan lähestyä esimerkiksi siten, että haastattelija tulkitsee haastateltavan kertomuksia jo haastattelutilanteessa tai muodostaa myöhemmin tulkintoja litteroidun aineiston pohjalta (mt. 137). Hirsjärven ym. (2009, 224) mukaan käytetyimmät menetelmät laadullisen aineiston analyysissä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Vaihtoehtoja on lukuisia, eivätkä tutkijan kädet ole sidotut tiukkoihin sääntöihin (mt. 223). Omassa tutkimuksessani hyödynnän erityisesti teemoittelun ja tyypittelyn keinoja kohdeilmiötä tulkitessani, vertaan haastatteluissa saamiani vastauksia kyselytutkimukseni tuloksiin sekä pohdin ilmiön yhteyksiä aiempaan teoriakirjallisuuteen.

Aineiston käsittelyyn ja analysointiin ryhtymistä suositellaan jo pian sen keruuvaiheen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Mitä laajempi aineisto on, sitä enemmän sen käsittelyyn tulisi varata aikaa (Koskinen ym. 2005, 231). Teemahaastatteluiden tuloksena syntyvän aineiston eräs ajallisesti vaativimmista tehtävistä on aineiston litterointi: haastattelunauhasta tulee purkaa mahdollisimman helposti käsiteltävään kirjalliseen muotoon (mt. 317). Vaikka litterointi voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, ovat Koskinen ym. (2005, 327) kuitenkin todenneet, että liialliseen tarkkuuteen pyrkiminen on tarpeetonta, ellei sille ole erityisen päteviä perusteluita. Itse olen toteuttanut teemahaastatteluideni litteroinnin sanatarkasti, mutta jättänyt vuorovaikutukseen liittyvät eleet, kuten naurahdukset tai äänenpainojen muutokset vaille huomiota.

Oman haastattelututkimukseni tarkoituksena on ollut saada yksityiskohtaista tietoa sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän tämänhetkisestä tilasta sekä intranetissä tapahtuvan viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta. Lisäksi tavoitteenani on ollut

selvittää johdon, esimiesten ja muiden liiketoimintayksikön sisäisestä viestinnästä vastaavien henkilöiden käsityksiä viestinnän merkityksestä ja heidän omista rooleistaan viestijöinä. Haastattelemani henkilöt toimivat kohdeyrityksessä erilaisissa tehtävissä, ja tämän vuoksi koen saaneeni heiltä kattavan otoksen näkökulmia tutkimukseni kohteena olevaan ilmiöön eli intranetin rooliin sisäisessä viestinnässä.

## **4.2 Kyselylomaketutkimus**

Tutkimukseni kohteena on sisäinen johtamisviestintä intranetin välityksellä toteutettuna. Selventääkseni ilmiötä vertailen viestintää suunnittelevien ja toteuttavien (viestinnän ja HR:n ammattilaiset sekä johto) sekä muun henkilöstön käsityksiä asiasta. Tästä asetelmasta juontuu myös se, että olen valinnut tutkimusmenetelmikseni sekä teemahaastattelut että kyselyn.

Työyhteisöviestinnän onnistumisen arviointi on organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää (Juholin 2010, 88). Kyselytutkimus on hyödyllinen tiedonkeruun väline, joka tarjoaa arvioinnin pohjaksi informaatiota esimerkiksi ihmisten mielipiteistä ja asenteista (Vehkalahti 2008, 11; Juholin 1999, 173).

Kyselylomake on hyvin perinteinen menetelmä tutkimusaineiston keräämiseksi, ja sen muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän perusteella (Valli 2010, 103). Lomakkeen on oltava rakenteeltaan ja sisällöltään sellainen, että se toimii halutulla tavalla ilman haastattelijan apua (Vehkalahti 2008, 11). Erityisesti kysymysten muotoilu on avainasemassa kyselyn onnistumisessa, sillä sanamuodot eivät saa johtaa vastaajaa harhaan: tavoitteena on, että vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla kuin niiden laatija (Valli 2010, 103–104). Lisäksi vastausohjeen yksiselitteisyyteen on kiinnitettävä huomiota (mt. 109).

Juholin (2010, 92) esittää, että kyselytutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi laajoissa henkilöstötutkimuksissa, viestintätutkimuksissa, strategista viestintää arvioivissa tutkimuksissa sekä työnantajamielikuvaan liittyvissä tutkimuksissa.

Tämän perusteella olenkin valinnut juuri kyselytutkimuksen täydentämään yksilöhaastatteluista saamiani vastauksia.

Hirsjärven ym. (2009, 198–200) mukaan kysymystyyppit voidaan luokitella avoimiin kysymyksiin, monivalintakysymyksiin, sekä skaaloihin perustuviin kysymyksiin. Avointen kysymysten hyötynä voidaan nähdä se, että ne osoittavat keskeiset seikat vastaajien ajattelussa, kun taas monivalintakysymykset mahdollistavat saatujen vastausten mielekkään vertailun (mt. 201). Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt pääasiassa avoimia kysymyksiä ja täydentänyt niitä muutamilla monivalintakysymyksillä. Lisäksi olen kyselylomaketta toteuttaessani huomionut, että rastittaminen on vastaajalle usein vaihtoehdon rengastamista helpompaa (mt. 199).

Kyselylomake alkaa usein vastaajan taustaa, kuten sukupuolta tai ikää kartoittavilla kysymyksillä (Valli 2010, 104). Helpoilla kysymyksillä pyritään rakentamaan luottamusta tutkijan ja vastaajan välille (mt. 105). Muutenkin ensivaikutelma on tärkeä: lomakkeen tulisi olla ulkoasultaan virheetön ja luoda mielikuva vastaamisen helppoudesta (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Tähän kiinnitin huomiota omaa kysymyslomakettani laatiessani.

Kyselytutkimus puoltaa paikkaansa, kun tavoitteena on kerätä laaja tutkimusaineisto helposti ja tehokkaasti (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Toisaalta tutkimustavalla on myös heikkoja kohtia: vastausvaihtoehdot saattavat olla riittämättömiä, vastaajat saattavat suhtautua kyselyyn liian kevyesti ja vastaamattomien määrä saattaa nousta joissain tilanteissa hyvinkin suureksi (mt. 195). Olen pyrkinyt huomioimaan nämä seikat kyselylomaketta suunnitellessani, ja jotta vastausprosentti nousisi mahdollisimman suureksi, olen muistuttanut kohderyhmää käynnissä olevasta kyselystä, kun vastausaikaa oli jäljellä viisi päivää.

Kyselylomaketutkimus saattaa sisältää niin määrällistä kuin laadullisiakin kysymyksiä, ja vastausten analysoinnissa on mahdollista käyttää erilaisia keinoja. Tutkijat ovat viime aikoina kiinnostuneet erityisesti laadullisten keinojen

käyttämisestä määrällisen aineiston analysoinnissa (Bryman & Bell 2003, 474). Sanalliset vastaukset voi olla mielekästä analysoida laadullisia menetelmiä käyttäen, mutta näitäkin tuloksia voidaan jossain määrin esittää myös määrällisessä muodossa. (Vehkalahti 2008, 13; Juholin 2010, 93.) Luokittelu on eräs laadullisen mittaamisen keinoista, jonka avulla muuttujista voidaan laskea esimerkiksi lukumääriä ja tämän jälkeen suorittaa ristiintaulukointia (Vehkalahti 2008, 27). Luokittelun menetelmää olen soveltanut myös omassa tutkimuksessani.

Kyselylomaketutkimukseni päätavoitteena oli kartoittaa henkilöstön ajatuksia sisäisen viestinnän ja viestinnän johtamisen nykytilasta, kun intranetiä käytetään organisaation tavallisessa arjessa. Tämän myötä on mahdollista saavuttaa myös tutkimukselle asetetut yleiset tavoitteet: lomaketutkimuksen tuloksia verrataan haastatteluista saatuihin vastauksiin, jotta voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Lomakkeessa esittämäni kysymykset (ks. Liite 2) keskittyvät pääasiassa organisaation intranetiin, Machinetiin, joka on tapaustutkimukseni keskiössä, sekä viestinnän tämänhetkisen tilan arviointiin. Kysymykset muotoiltiin siten, että ne perustuvat vahvasti tutkimukseni viitekehykseen ja sen taustalla olevaan aiempaan sisäisen viestinnän, viestinnän johtamisen ja intranetiviestinnän teoriakirjallisuuteen.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilöstön näkökulmia esimerkiksi tutkijoita puhuttaneeseen viestinnän avoimuuteen (esimerkiksi Juholin 1999, 37) sekä intranetiviestinnän ongelmakohtiin (Puro 2004, 124; Lehmuskallio 2006, 294) liittyen. Lisäksi tarkasteltiin strategian välittymistä henkilöstölle, sekä sitä, miltä taholta toimihenkilöt ja työntekijät ovat saaneet strategiatietämyksensä: tutkijoiden mukaan johtajilla on tässä ensiarvoisen tärkeä rooli (esimerkiksi Mustonen 2009, 35). Kokonaisuutena kysymykset laadittiin siten, että ne tukevat tutkimukseni varsinaista tutkimuskysymystä tuoden esille henkilöstön mielipiteitä sisäisestä viestinnästä, kun arjen johtamisen välineenä on intranet.

Kyselytutkimus linkittyy läheisesti teemahaastatteluihin, sillä lomake rakennettiin siten, että siinä esitetyt kysymykset muodostavat pareja haastattelukysymysten kanssa: aiheita tarkastellaan siis molemmista näkökulmista. Mahdollisuus tulkintavirheisiin niin vastausvaiheessa, kuin vastauksia analysoitaessa huomioitiin kysymysten laadinnassa: samoihin teemoihin liittyen kysyttiin useampia kysymyksiä, vain hieman eri tavoilla muotoiltuina. Avoimien kysymysten vastausten analysoinnissa käytettiin kahta tapaa: kysymyksestä riippuen vastaukset luokiteltiin ensin joko myönteisiin ja kielteisiin ryhmiin, tai niistä pyrittiin löytämään yhteneviä teemoja ja luokittelemaan vastaukset niiden mukaan.

Kysely lähetettiin sähköisesti toimihenkilöille, ja lisäksi tehtaan työntekijöille tarjottiin mahdollisuus vastata kyselyyn joko lomakkeelle tai sähköisesti. Tehokas sähköinen kysely puoltaa paikkaansa erityisesti siksi, että tällöin voidaan välttää aineistoa syötettäessä tapahtuvat näppäilyvirheet sekä varmistaa, että vastaaja ottaa kantaa jokaiseen kysymykseen (Valli 2010, 109; Vehkalahti 2008, 49). Tutkimukseni analyysivaiheessa tulen täydentämään haastatteluista saatuja tuloksia kyselyyn tulleilla vastauksilla siltä osin, että saadaan käsitys, vastaavatko viestintää suunnittelevien ja toteuttavien ammattilaisten toiveet viestinnän vastaanottajien tarpeita. Tarkastelussa on siis toiveiden ja tarpeiden kohtaaminen.

### **4.3 Tutkimuksen arviointi**

Akateemista tutkimusta arvioidaan pääasiassa kolmella tärkeällä kriteerillä: tutkimuksen validiteetilla, reliabiliteetilla sekä yleistettävyydellä (Moisander & Valtonen 2006, 23). Edellä mainitut käsitteet ovat merkittäviä tekijöitä tutkimuksen laadun parantamisessa (Koskinen ym. 2005, 253). Kuvaan seuraavaksi kyseisiä termejä yleisesti sekä oman tutkimukseni kontekstissa.

#### **4.3.1 Validiteetti**

Validiteetin on sanottu kuvastavan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata (Koskinen ym. 2005, 254). Toisaalta

sen on todettu liittyvän tutkijan tekemien tulkintojen paikkansapitävyyteen ja oikeellisuuteen (Moisander & Valtonen 2006, 24). Hirsjärvi ym. (2009, 231) ovat määritelleet validiteetin tarkoittavan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä asiaa, johon sen on tarkoituskin keskittyä. Voidaan siis havaita, että validiteetilla on useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä.

Validiteetin voidaan nähdä jakautuvan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jolloin sisäinen validiteetti määrittää tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ulkoisen validiteetin kuvatessa tulkinnan yleistettävyyttä myös tutkitun aineiston ulkopuolella (Koskinen ym. 2005, 254). Hirsjärvi ym. (2009, 232) ovat todenneet, että validiteetti määrittää ennen kaikkea tutkimuksen kuvauksen ja siihen yhdistettävien tulkintojen keskinäistä yhteensopivuutta. Validiteetin käsitettä on kuitenkin myös kritisoitu, sillä ihmisten tietämyksen ei nähdä olevan arvovapaata, ja tällöin yksiselitteisen totuuden kertominen aineiston pohjalta voi olla mahdotonta (Moisander & Valtonen 2006, 24).

Tutkimustulosten validiutta on mahdollista lisätä käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Esimerkiksi haastatteluiden ja kyselytutkimuksen yhdistäminen voi parantaa tutkimuksen virheettömyyttä ja objektiivisuutta sekä näin lisätä myös validiteettia: asian tarkastelu useammalta näkökulmalta mahdollistaa yksiselitteisemmän kuvan muodostamisen (Moisander & Valtonen 2006, 24-25). Tämä pätee niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Osittain tästä syystä olenkin toteuttanut oman tutkimukseni teemahaastatteluiden ja kyselytutkimuksen keinoin.

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan kaikenlainen tutkimus tulisi jollain tasolla altistaa sen luotettavuuden ja pätevyyden arvioimiselle. Koskisen ym. (2005, 253) mukaan niin validiteetille kuin reliabiliteetillekaan ei tulisi kuitenkaan antaa liikaa painoarvoa: tutkimuksen päätavoite ei ole pelkästään virheettömyys, vaan ensisijaisessa roolissa on uuden tiedon muodostuminen.

Omassa tutkimuksessani olen tavoitellut validiteettia yhdistämällä kaksi tutkimusmenetelmää. Uskon sen mahdollistavan tutkimukseni kohteena olevan

ilmiön tarkastelun useammalta kannalta, jolloin pystyn vastaamaan mahdollisimman tarkasti myös esittämäni tutkimuskysymykseen. Seuraavaksi tarkastelen reliabiliteetin käsitettä sekä sitä, miten olen huomionnut sen omaa tutkimustani rakentaessani.

#### **4.3.2 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole vain puhtaasti sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Koskinen ym. 2005, 255). Tällöin muut tutkijat voivat käytännössä toistaa tehdyn tutkimuksen saaden samanlaisia tuloksia (Moisander & Valtonen 2006, 27). Reliabiliteetin on sanottu parantuvan mittausrvirheiden vähentyessä (Vehkalahti 2008, 41), mikä viittaa tietynlaiseen ristiriidattomuuteen tutkimustuloksissa: tutkimusaineisto voi täyttää reliabiliteetin edellytykset olematta kuitenkaan validi, mutta mikäli aineisto ei ole reliabiliteettiä, ei se voi olla myöskään validi (Koskinen ym. 2005, 255).

Koskinen (2005, 255) on määritellyt reliabiliteetin tarkoittamaan neljää asiaa: havaintojen yhdenmukaisuutta, mittausinstrumentin tarkkuutta, samaisen instrumentin objektiivisuutta sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön jatkuvuutta. Olen huomionnut tämän omassa tutkimuksessani esimerkiksi kysymällä saman kysymyksen eri muodossa useaan kertaan sekä valitsemalla tutkimuksen kohteena olevan ilmiön siten, että se ei ole ainutkertainen. Moisander & Valtonen (2006, 27) ovat lisäksi esittäneet, että tutkijan esittämien tulkintojen tulee perustua johonkin teoreettiseen perustaan, ja tämä perusta on selkeästi ilmaistava tutkimuksen yhteydessä. Oma tutkimukseni sekä siihen liittyen esittämäni tulokset pohjautuvat vankasti aiempaan sisäisen viestinnän, johtamisviestinnän ja intranetviestinnän tutkimuskirjallisuuteen, ja siinä esille nousseisiin näkökulmiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti on tärkeässä roolissa esittäessä väitteitä tutkimuksen yleistettävyydestä (Moisander & Valtonen 2006, 27). Se liittyy läheisesti myös tutkimuksen toteuttamiseen systemaattisesti ja täsmällisesti, sillä reliabiliteetin

saavuttamiseksi esimerkiksi haastattelut tulisi aina nauhoittaa ja litteroida (mt. 28). Muutoinkin tutkimus tulisi dokumentoida siten, että muut tutkijat kykenevät arvioimaan tutkimuksen sisältöä, tuloksia ja toteutustapaa sekä halutessaan toistamaan tutkimuksen (Koskinen ym. 2005, 257). Todellisuudessa tutkimuksen toistettavuus ei kuitenkaan ole tärkein syy tutkimuksen läpinäkyvälle kuvaamiselle: huolellisesti laadittu dokumentaatio mahdollistaa johtopäätösten tekemisen koskien tutkimuksen laatua (Moisander & Valtonen 2006, 27).

Kuten validiteetin, myös reliabiliteetin käsitettä on kritisoitu siitä, että se toimii selkeästi vain muutamassa kontekstissa jääden yleensä tutkimuksissa lähinnä periaatteelliselle tasolle (Koskinen ym. 2005, 256).

Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt vaikuttamaan reliabiliteettiin esimerkiksi kuvaamalla tapaustutkimukseni kohteena olevan tilanteen ja ilmiön huolellisesti sekä nauhoittamalla ja litteroimalla tekemäni teemahaastattelut. Lisäksi olen muotoillut käyttämäni kyselylomakkeen kysymykset siten, että ne ikään kuin antavat vastauksia samoihin kysymyksiin useampaan kertaan. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti tutkimuksen yleistettävyyttä ja sitä, kuinka olen huomionut sen omassa tutkimuksessani.

### **4.3.3 Yleistettävyys**

Yleistäminen nähdään laadullisessa tutkimuksessa tärkeänä kahdella tavalla: toisaalta se liittyy tutkimuksen oikeuttamiseen, toisaalta taas yleinen tieto on huomattavasti yksittäistapauksia koskevaa tietoa informatiivisempaa (Koskinen ym. 2005, 263). Ollakseen yleistettävää syntyneen tutkimustiedon tulisi olla siirrettävissä johonkin toiseen kontekstiin tai tilanteeseen (Moisander & Valtonen 2006, 28; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkemmin määritelty, mitä tämä käytännössä tarkoittaa (Moisander & Valtonen 2006, 28).

Moisander ja Valtonen (2006, 28) ovat esittäneet, että yleistettävyydellä viitataan tutkimustulosten laajennettavuuteen yksittäisestä otoksesta suurempaan populaation.



Laadullisen tutkimuksen tekijät saattavat kuitenkin törmätä klassisen tilastotieteen näkökulmasta kritiikkiin, jonka mukaan pieni havaintomäärä estää luotettavien yleistysten tekemisen, elleivät yleistyksset nojaa vahvaan teoriaperustaan (Koskinen ym. 2005, 167; 263; 265). Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2996, 175) ovat kuitenkin todenneet, että vaikka tutkimuksesta puuttuvatkin yleiset säännönmukaisuudet, on tuloksia mahdollista peilata yksityiskohtien valossa muihin konteksteihin.

Kuten tutkimuksen reliabiliteettia käsittelevässä kappaleessa todettiin, tulee tutkimuksen dokumentointi suorittaa erityistä huolellisuutta noudattaen. Tämä sama näkökulma nousee esille myös tulosten yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä puhuttaessa: tutkimustilanteen ja -metodien tarkka kuvaaminen parantaa tulosten siirrettävyyttä (Moisander & Valtonen 2006, 30). Reliabiliteetti ja yleistettävyyys kulkevatkin tässä ikään kuin käsi kädessä.

Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt vastaamaan edellä esitettyihin haasteisiin toteuttamalla seitsemän vastaajaa käsittäneen haastattelututkimukseni ohella myös laajemman kyselytutkimuksen. Kyselyn tarkoituksena on tarkentaa teemahaastatteluissa esiinnousseita näkökulmia ja avata myös henkilöstön käsityksiä intranetviestintää koskevista asioista. Lisäksi tutkimustulosteni analyysi nojaa vahvaan teoriaperustaan.

## **5 Johdon ja henkilöstön tyytyväisyydestä sisäiseen johtamisviestintään**

Aineisto koostuu kahdella eri menetelmällä kerätystä informaatiosta. Teemahaastattelut kuvaavat johdon ja esimiesten käsityksiä sisäisestä viestinnästä ja intranetviestinnästä, kun taas kyselytutkimuksella kerätty aineisto esittelee laajasti henkilöstön mielipiteitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluita toteutettiin seitsemän<sup>2</sup>, ja niiden kesto vaihteli noin puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Haastattelukysymykset ovat tämän tutkielman liitteessä 1. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille liiketoimintayksikön henkilöstön edustajille, ja vastauksia siihen saatiin yhteensä 210 kappaletta. Tämä edustaa 22,5 % henkilöstöstä. Kyselylomake on tämän tutkielman liitteessä 2.

Käsittelen aluksi teemahaastatteluissa esille nousseita johdon ja esimiesten näkökulmia, jonka jälkeen kuvailen henkilöstölle kohdistettuun kyselyyn tulleita vastauksia. Molempien lukujen lopussa kokoan yhteen tärkeimmät tutkimusmenetelmillä saadut havainnot. Tavoitteeni on vastata tutkimuskysymykseeni: Mitkä tekijät rakentavat johdon ja henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun arjen johtamisen välineenä on intranet?

## **5.1 Johto ja esimiehet viestinnän toteuttajina**

Tässä luvussa analysoin teemahaastatteluissa syntyneitä aineistoa. Haastattelut kohdistettiin viestintää suunnitteleville ja toteuttaville ammattilaisille, ja tulokset heijastavat heidän käsityksiään ja mielipiteitään sisäisestä viestinnästä, viestinnän johtamisesta ja intranetviestinnästä.

Tarkastelen aluksi sisäisen viestinnän tämänhetkistä roolia ja siihen kohdistuvia haasteita, jonka jälkeen perehdyn sisäiselle viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin ja niiden täyttymisen havainnointiin. Tämän jälkeen kuvailen johdon ja esimiesten osallistumista sisäiseen viestintään ja siihen liittyvää viestinnän kahdensuuntaisuutta sekä selvitan, millä tavoin johto kokee osallistuvansa erityisesti intranetviestintään. Lisäksi tarkastelen intranetviestintään liittyviä tavoitteita ja siihen liittyvää tyytyväisyyttä johdon ja esimiesten näkökulmasta, sekä kuvailen heidän käsityksiään henkilöstön viestintätyytyväisyydestä. Lopuksi kokoan teemahaastatteluiden tulokset

---

<sup>2</sup> Teemahaastatteluihin osallistui tehtaanjohtaja Jouko Tuuri, laatu- ja turvallisuusjohtaja Juha Huhtinen, Tahtikoneet -tulosyksikön johtaja Janne Pohjalainen, Induktiokoneet -tulosyksikön johtaja Tatu Järvenpää, viestintäjohtaja Maija Karhusaari, henkilöstöjohtaja Riikka Kaunisto sekä Induktiokoneiden johdon assistentti ja Machinetin päätoimittaja Seija Ihamäki.

yhteen ja pyrin selventämään, mitkä tekijät rakentavat johdon ja esimiesten tyytyväisyyttä sisäiseen johtamisviestintään, kun välineenä on intranet.

### **5.1.1 Sisäisen viestinnän merkityksestä johdolle ja esimiehille**

Ilman sisäistä viestintää ei ole mitään mahdollisuuksia onnistua (Tuuri 2012).

Yllä oleva tehtaanjohtajan kommentti kuvaa hyvin sisäisen viestinnän kokonaisvaltaista merkitystä. Kuten teoriakirjallisuuskin osoittaa, sillä on ensiarvoisen tärkeä rooli organisaation menestystä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä rakennettaessa (esimerkiksi Juholin 2010; Argote & Ingram 2000).

Tehtaanjohtaja ei ole ajatustensa kanssa yksin, sillä myös muut teemahaastatteluihin osallistuneet henkilöt tunnustavat sisäisen viestinnän tärkeyden. Heidän mukaansa sen merkitys sijoittuu asteikolla 1-10 kärkipäähän, ja siihen nähdään sisältyvän monenlaisia mahdollisuuksia. Ajatellaan, että jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan työhönsä ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen, on heille kohdistuvaan viestintään panostettava. Tämän ovat havainneen tutkimuksissaan myös Welch (2011) ja Juholin (2006, 38).

Vaikka sisäistä viestintää näennäisesti arvostetaankin, jää se käytännössä usein ulkoisen viestinnän jalkoihin (Korhonen & Rajala 2011, 34). Tämä on havaittavissa myös kohdeyrityksessä, sillä sisäisen viestinnän arvostus ei haastateltavien mukaan asetu jokapäiväisessä toiminnassa ansaitsemalleen tasolle:

Puheissa se on ihan 10, mutta sitten se, kuinka paljon tähän mennessä on haluttu panostaa viestintään niin sanoisin, että 4-5 (Ihamäki 2012).

Tämä johtuu osittain siitä, että viestintään käytetyssä energiassa ja valmiuksissa käytännön tekoihin on runsaastikin eroavaisuuksia erilaisten henkilöiden välillä (Huhtinen 2012). Lisäksi viestintää on tähän asti toteutettu jokseenkin reaktiivisesti uutisia kierrättäen ja oman toiminnan ohella, jolloin se on jäänyt hieman irralliseksi suhteessa liiketoimintaan (viestintäjohtaja Karhusaari 2012). Kirjallisuudesta kumpuavien näkökulmien mukaan kuitenkin erityisesti johdon ja esimiesten olisi

osoitettava viestinnän arvostuksensa päivittäisillä teoilla (Korhonen & Rajala 2011, 22; Wright 1995, 195) ja osallistuttava aktiivisesti viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen (Korhonen & Rajala 2011, 83). Kuvailen johtajien roolia sisäisessä viestinnässä yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä luvussa.

Käytännön panostusten ohella yksi merkittävistä sisäisen viestinnän kohtaamista haasteista on ollut se, miten viestit saadaan välitettyä ison talon koko monimuotoiselle henkilöstölle samalla tavalla (henkilöstöjohtaja Kaunisto 2012). Henkilöstön jakautuminen työntekijöihin ja toimihenkilöihin asettaa tietynlaisia vaatimuksia viestinnälle, ja se tulisikin huomioida sisäisen viestinnän suunnittelussa (Juholin 2006, 140, 156). Henkilöstöinfojen ohella kohdeyrityksen viestintäkanavana käytetään mm. intranetiä, intranetin tärkeimmät uutiset tiivistävää paperista Masi-tiedotetta sekä inforuutuja, joita on sijoitettu sekä tehtaalle että toimistoon. Työntekijöillä ei ole käytössään omia tietokoneita, joten erityisesti inforuutujen ja Masin on tarkoitus vastata heidän viestintätarpeisiinsa. On kuitenkin pohdittava, ovatko työntekijöiden informoimiseksi toteutetut viestintäpanostukset riittävällä tasolla suhteessa toimihenkilöihin. Tällä hetkellä esimerkiksi paperinen Masi on kokonaisuutena hyvin vaatimaton, ja sen visuaalisuuden ja laadun kehittämiseen ei kohdisteta riittävästi resursseja (Ihamäki 2012).

Sisäisen viestinnän toteutuksessa piilee teorian ja käytännön välinen ristiriita: johdon ja esimiesten viestintäpanostukset eivät ole linjassa kuvaillun arvostuksen kanssa. Johtamiskirjallisuuden mukaan johdon ja esimiesten olisi kuitenkin laitettava itsensä likoon sisäisen viestinnän onnistumiseksi (Åberg 2000, 218; Kauhanen 2009, 174). Tämä on havaittu myös kohdeyrityksessä, ja nykytilaan toivotaankin muutosta: viestintää on lähdetty kehittälemään systemaattisemmin johdon taholta vuoden 2011 syksyllä (Tuuri 2012, Huhtinen 2012, Kaunisto 2012).

Kyllä se on varmaan aina ollut tärkeää, mutta ei oikein se ymmärtämys oo riittänyt sille tasolle, että sen olis tiedostanut ennen kuin nyt (Huhtinen 2012).

Haasteista huolimatta pieniä, lyhyellä aikavälillä otettuja kehitysaskeleita sisäisen viestinnän pelikentällä on jo havaittavissa. Käytännön esimerkki myönteisestä kehityksestä on mm. tulosityksiköiden vetäjien aktivoituminen intranetviestinnässä: yksiköistä ja siellä meneillään olevista toimenpiteistä viestitään aiempaa enemmän, ja viestinnän on huomattu voivan jopa auttaa agendan eteenpäinviemisessä:

Mun kiinnostus on ollut noususuunnassa ja olen ainakin jo vähän oivaltanut, että tämä [sisäinen viestintä] on suht tärkeä työkalu (Tahtikoneet - tulosityksikön johtaja Pohjalainen 2012).

### **5.1.2 Viestintästrategian korvaaminen sisäisen viestinnän tavoitteilla**

ABB Oy:ssä ei ole yhtymätasolla määritelty erityistä sisäisen viestinnän strategiaa. Organisaation sisäiset sidosryhmät huomioivia suuntaviivoja on kuitenkin laadittu, ja ne sisältävät myös sisäiseen viestintään liittyviä ohjeistuksia (Karhusaari 2012). Suuntaviivoja seurataan organisaation viestiessä maatasolla, mutta liiketoimintayksiköt eivät kuulu niiden välittömään vaikutuspiiriin. Motors & Generators liiketoimintayksikön sisäiselle viestinnälle ei näin ollen ole olemassa yksiselitteistä strategiaa. Tutkijoiden (esimerkiksi Mantere 2008, 43) mukaan viestintästrategian tulisi kuitenkin olla määriteltynä ennen kuin viestintää käytännössä toteutetaan.

Viestintästrategian puuttumisesta huolimatta viestintään kohdistuvat toiveet ovat haastateltavien mielissä jo sängen selkeinä. Liiketoiminnan vision välittäminen ja yhteisten päämäärien kirkastaminen nähdään tärkeinä, sillä niitä painottamalla henkilöstö voidaan saada ikään kuin kulkemaan samaan suuntaan, ja samalla myös liiketoiminnan tuottavuus paranee. Tähän ovat kiinnittäneet huomiota myös Argenti (2000, 200), Kauhanen (2009, 174) ja Dolphin (2005, 171). Tehtaanjohtaja Tuurin mukaan mitkään suunnitelmat eivät toteudu, jos ihmiset eivät ole virittäytyneet toimintaan oikealla tavalla.

Sisäisen viestinnän rooli on tietynlaisen työhyvinvoinnin edistäminen ja se, että on sitä tietoa ja ymmärrystä siitä, mikä on se oma tekemisen rooli suhteutettuna siihen, mitä firma tekee (Karhusaari 2012).

Haastattelemiini henkilöt eivät koe, että liiketoimintayksikön viestintätilanne olisi tällä hetkellä tarvittavalla tasolla. Tavoitteita kuitenkin on, ja pieniä edistysaskeleita otetaan koko ajan. Päämäärien ohella uuden strategian viestiminen on toiminnan keskiössä, ja viestintäjohtaja Karhusaari mainitseekin sen olevan tärkein asia kuluvan vuoden toiminnassa. Strategiasta viestiminen on myös tutkijoiden mukaan yksi keskeisimmistä sisäisen viestinnän käyttökohteista (esimerkiksi Alexander, Lindsay-Smith & Joer 2009, 32). Edessä olevien asioiden luo johtavaa polkua on mahdollista pehmentää viestimällä henkilöstölle säännöllisesti.

Liiketoiminnallisista ja operatiivisista tavoitteista viestimisen ohella positiivisen toimintakulttuurin ja yhteisöllisyyden luominen on noussut johdon mielenkiinnon kohteeksi Motors & Generators -liiketoimintayksikössä. Kun informaatio ei kulje, voi se ilmetä tyytymättömyytenä ja kysymyksinä (Kaunisto 2012). Asian tärkeyttä painottaa havainnoissaan myös Smythe (1997). Sisäisen viestinnän tulee sisältää paikallisia uutisia paikallisille ihmisille (Induktiokoneet-tulosyksikön johtaja Järvenpää 2012) ja asenneilmastoa tulee muokata oikeaan suuntaan (Pohjalainen 2012).

Myös ajantasaisen tiedon jakaminen kaikille samanaikaisesti sekä positiivisten asioiden ja onnistumisten esille tuominen molempia henkilöstöryhmiä kiinnostavista näkökulmista nähdään tärkeänä (Tuuri 2012). Edellä mainitut asiat vaikuttavat osaltaan luottamuksen rakentumiseen, avoimuuteen ja viestinnän kahdensuuntaisuuteen, ja näillä puolestaan on jo teoriakirjallisuudenkin pohjalta tärkeä rooli työntekijöiden tyytyväisyyttä rakennettaessa (esimerkiksi Argenti 1998, 200; Juholin 1999, 37). Tämän tiedostaa myös liiketoimintayksikön ylin johto:

Kun työtyytyväisyys on korkealla, niin myös meidän tulos on parempi (Tuuri 2012).

Positiivisista asioista kertominen ei kuitenkaan aina riitä (Mazzei 2010, 222), ja tähän on kiinnitetty huomiota myös viestintäyksikössä:

On tärkeää, että me otetaan asiat asioina esiin ja käydään ne läpi, oli ne sitten positiivisia tai ei (Karhusaari 2012).

Johdon säätelemä, alaisille suuntautuva sisäinen viestintä ei ole ainoa kommunikaation muoto liiketoimintayksikössä. Viestintää tapahtuu myös työntekijöiden hallitsemassa mediassa, ja tähän organisaatio pyrkii reagoimaan proaktiivisesti. Asia liittyy läheisesti viestintäjohtaja Karhusaaren kommenttiin, joka kuvaa sitä, että keskustelua täytyy käydä myös negatiivisista asioista ja erimielisyyksistä. Lisäksi organisaatiossa tiedostetaan, että myös julkiset mediat muokkaavat henkilöstön käsityksiä organisaatiosta, sen tilasta ja liiketoimintaympäristöstä. On tärkeää huolehtia, että merkittävät asiat kerrotaan henkilöstölle ennen kuin uutinen leviää organisaation ulkopuolelle (Korhonen & Rajala 2011, 83).

Sisäistä viestintää ei yksiselitteisesti koordinoita liiketoimintayksikön sisällä. Intranetviestintään, johon keskityn tarkemmin myöhemmin tässä analyysissä, kohdistuu hieman valvontaa yksikön johtoryhmän suunnalta, mutta muutoin sisäisen viestinnän toteuttajilla on suhteellisen vapaat kädet. On kuitenkin positiivista, että johtoryhmä on osoittanut kiinnostusta intranetviestintään: Åbergin (2000, 247) mukaan päävastuu sisäisestä viestinnästä lepää juuri yhteisön korkeimman johdon harteilla. Mielenkiinnon tulisi kuitenkin heijastua koko sisäisen viestinnän toimintoon.

Maatasolla ABB Oy:n Suomen liiketoimintayksiköiden sisäistä viestintää seurataan, mutta siihen ei tarkemmin puututa niin kauan, kun se on yksikön tarpeiden mukaista ja linjassa organisaation yleisten suuntaviivojen kanssa. Viestintäjohtaja Karhusaaren mukaan tarkoitus on enemminkin avustaa teemojen läpiviemisessä sekä varmistaa, että osakeyhtiötason viestintä kulkee käsi kädessä yksiköissä viestittävien sisältöjen kanssa. Tärkeiden viestien tulee päätyä henkilöstön tietoon kaikissa yksiköissä.

Pitää hyväksyä, että ihan jokainen asia ei voi olla suunniteltua ja kontrolloitua. Mutta se ei poista sitä tarvetta, että pitää olla punainen lanka siitä, mitä ollaan tekemässä (Karhusaari 2012).

Sisäisen viestinnän kokonaisuuden mittaamiseen ei ole käytössä erityisiä työkaluja. Motors & Generators -liiketoimintayksikön intranetviestintää kuitenkin arvioidaan joka toinen vuosi toteutettavilla lukijakyselyillä, ja lisäksi henkilöstötyytyväisyyskyselyyn sisältyy kysymys viestinnästä. Henkilöstötutkimukset sekä muut kyselyt ovatkin yleisimpiä sisäisen viestinnän mittaamiseen käytettyjä menetelmiä (Juholin 2006, 352-354). Näistä saatavat vastaukset voivat kuitenkin olla aikasidonnaisia, eivätkä ne välttämättä kuvasta viestinnän todellista tilaa (Kaunisto 2012). Ne ovat myös varsin suppeita työkaluja kohdeyrityksen sisäisen viestinnän hahmottamiseen kokonaisuutena.

Haasteista huolimatta liiketoimintayksikön käytännön toiminnassa on havaittu, että ilmapiiri on hieman muuttumassa: esimiesten kehityskeskusteluissa huomioidaan sisäiseen viestintään osallistuminen, ja samalla yleinen viestintäaktiivisuus on lisääntynyt (Pohjalainen 2012). Esimerkiksi artikkeleita käynnissä olevista projekteista julkaistaan hetki hetkeltä enemmän, ja samalla kiinnostus lisääntyy (Huhtinen 2012). Yleinen tyytyväisyys voisi kuitenkin haastatteluiden perusteella olla huomattavasti paremmallakin tasolla.

### **5.1.3 Viestintä tärkeänä osana johdon toimenkuvaa**

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että viestintä ja johtaminen kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Tämän vuoksi johdon ja esimiesten viestintävalmiudet nousevatkin keskeiseen rooliin työyhteisön toiminnassa (Juholin 2006, 145). Haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksen johto kokee viestinnän osana päivittäistä työtään, vaikka sitä ei välttämättä aktiivisesti tulisikaan ajatelleeksi. Näin myös käytäntö tukee kirjallisuudessa esitettyä väittämää.

Johdon toteuttama viestintä voi painottua hyvin erilaisille osa-alueille, ja siihen on mahdollista käyttää monipuolisia viestintäkanavia (Daft, Lengel & Trevino 1987, ks. Åberg 2000, 218). Kasvokkaisviestintä on yksi tehokkaimmista viestinnän muodoista, kun keskustellaan haastavista aiheista (Juholin 1999, 36), mutta myös intranet pitää sisällään runsaasti mahdollisuuksia. Tehtaanjohtaja Tuuri totesi



haastattelussa, että suuri osa hänen työpäiväänsä sisältyvästä viestinnästä on kahdenvälistä, ja se keskittyy nimenomaan kasvokkaisviestintään pelkän sähköpostin vaihtamisen sijaan. Hänellä on tähän selkeä perustelu, jota myös tutkimuskirjallisuus tukee:

Mä kirjoitan aika lyhyitä viestejä, jos ylipäänsä kirjoitan. Mun mielestä on hyvä ajatella siten, että mitä enemmän rivejä, sitä enemmän voi lukee rivien välistä. Kun menee keskustelemaan kasvotusten, aistii ne tunnetilat (Tuuri 2012).

Myös muut liiketoimintayksikössä haastattelemani henkilöt kokevat viestinnän tärkeänä osana toimenkuvaansa. Esimerkiksi henkilöstöjohtaja Kauniston mukaan kaikki hänen työtehtävänsä ovat sidoksissa viestintään. Palaverit, infotilaisuudet ja yleinen vuorovaikutus muodostavat yhdessä intranetviestinnän kanssa laajan kokonaisuuden, jossa kaikilla teoilla on painoarvoa. Myös Tahtikoneet -tulosityksikön johtaja Pohjalainen totesi haastattelussa, että viestintä kuuluu läheisesti erityisesti johtavassa asemassa olevien henkilöiden rooliin.

Viestinnän kahdensuuntaisuus on yksi tutkijoita laajasti kiinnostaneista aihealueista (esimerkiksi Welch & Jackson 2007; Dolphin 2005), ja se liittyy läheisesti myös johtamisviestintään. 2000-luvun ensivuosisikymmenen aikana on oivallettu, että vastuu tehokkaasta viestinnästä ei lepää pelkästään johdon ja esimiesten harteilla, vaan myös viestin vastaanottajat, henkilöstön edustajat osallistuvat aktiivisesti merkitysten rakentamiseen (Hallahan ym. 2007, 23). Tähän on kiinnitetty huomiota myös tutkimukseni kohteena olevassa, Motors & Generators Helsingin liiketoimintayksikön intranetviestinnässä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstön osallistamiseen intranetviestintään on käytössä useita keinoja. Toisaalta Machinetiin tehdyt artikkelit kertovat usein tavallisista työntekijöistä tai toimihenkilöistä ja ne voivat olla jopa heidän itsensä kirjoittamia (Huhtinen 2012), toisaalta taas tarjotaan mahdollisuus kommentoida uutisia ja artikkeleita (Kaunisto 2012). Lisäksi Machinetin toimituksessa on aktiivisia kirjoittajia molemmista työntekijäryhmistä. Keskustelu intranetissä on vielä

toistaiseksi ollut varsin vaatimattomalla tasolla (Tuuri 2012), mutta kulttuuri on hiljalleen muuttumassa: asialliseen keskusteluun pyritään nykyisin osallistumaan jopa korkeimman johdon tasolta (Karhusaari 2012). Machinetin päätoimittaja Ihamäki on kuitenkin kahdensuuntaisuuden suhteen realistinen:

Täytyy ottaa huomioon, että kaikkia toiveita on hankalaa toteuttaa. Tämä [Machinet] on johdon viestintäväline. Ei tämä ole tällä hetkellä henkilöstöryhmien työkalu (Ihamäki 2012).

Tämä liittyy läheisesti siihen, että toimihenkilöillä ja työntekijöillä ei ole yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua intranetviestintään: tuotannon työntekijöillä ei ole käytössään omia tietokoneita eikä käyttäjätunnuksia, ja tämä asettaa haasteita intranetviestinnän seuraamisen ohella myös kahdensuuntaisuudelle.

Viestintäjohtaja Karhusaari on myös kiinnittänyt huomiota asiaan:

Kyllä mä sanoisin, että intra on enemmän suunnattu toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille. Ihan hyvä, että on se mahdollisuus työntekijöiden sitä lukea, mutta työntekijäviestinnässä mä en nojaisi kauheasti siihen (Karhusaari 2012).

Lehmuskallio (2006, 289) ja Puro (2004, 121) ovat havainneet tutkimuksissaan saman ongelman: intranetin saavutettavuus henkilöstöryhmien keskuudessa on keskeinen ongelma erityisesti teollisuusyrityksissä. Tahtikoneet-tulosyksikön johtaja Pohjalainen totesikin haastattelussa, että paperinen Masi lienee tehokkain työntekijöille suunnattu viestintäkanava. Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Alexander ym. (2009, 34). Kahdensuuntaisuuteen liittyy tehtaanjohtaja Tuurin mukaan myös kustannuksellisia haasteita:

Jos me haluttais sitä promotoida, että kaikki pystyy kahdensuuntaiseen viestintään, niin sitä pitäis myös jotenkin toteuttaa ja se sitten taas maksaa (Tuuri 2012).

#### **5.1.4 Intranetviestintään osallistumisen haasteet**

Vaikka sisäinen viestintä näyttäytyisi johtajille tärkeänä elementtinä, voivat heidän käsityksensä omista viestintäkyvyistään kuitenkin vaihdella merkittävästi (Tourish

1997, 113). Tämä heijastuu kohdeyrityksessä erityisesti tutkimuksen kohteena olevaan sisäisen viestinnän muotoon, intranetviestintään. Osa johdosta kokee osallistuvansa intranetviestintään riittävästi, mutta toisten mielestä omaa roolia viestijänä voisi vielä kehittää.

Yksi intranetviestintään osallistumista rajoittava tekijä on aika. Laatu- ja turvallisuusjohtaja Huhtinen (2012) totesi haastattelussa, että hän seuraa Machinetissa tapahtuvaa kirjoittelua päivittäin, ja pyrkii välittämään informaatiota käynnissä olevasta keskustelusta myös johtoryhmälle. Hänen mukaansa hektinen aikataulu ei kuitenkaan mahdollista intranetviestintään osallistumista sillä intensiteetillä, jolla hän toivoisi voivansa olla mukana. Tämä teema näkyy myös tutkimuskirjallisuudessa (esimerkiksi Korhonen & Rajala 2011, 21).

Tehtaanjohtaja Tuuri (2012) mainitsi haastattelussa, että ajanpuutetta käytetään usein perusteluna vaatimattomalle osallistumiselle intranetviestintään. Hän kuitenkin muistutti myös, että todellisuudessa asia on priorisointikysymys. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, sillä se tukee aiemmin esitettyjä väittämiä sisäisen viestinnän arvostuksesta: sisäinen viestintä nähdään äärimmäisen tärkeänä, mutta käytännön teot eivät vastaa kuvailtua arvostusta.

Todellisia käytännön haasteita sisäiseen viestintään ja intranetviestintään osallistumiselle saattaa aiheuttaa esimerkiksi tekstin tuottaminen:

Osaltaan se kynnys mulla on se, että tekis mieli suhteellisen tarkkaan valita sanoja niin, ettei tulisi liikaa väärinymmärryksiä. Oon kuitenkin melko varma, että sinällään sille [hänen itsensä kirjoittamille artikkeleille] on tilaus ja tyhmää olisi jättää se mahdollisuus käyttämättä (Tuuri 2012).

Samoilla linjoilla Tuurin kanssa on myös Induktiokoneet-tulosityksikköä johtava Järvenpää (2012). Hän ei näe estettä intranetviestintään osallistumiselle, mutta myöntää myös, että ei koe kirjoittamista omaksi vahvuusalueekseen. On kuitenkin tosiasia, että omalla esimerkillään johtajat voivat kannustaa myös alaisiaan ajatustenvaihtoon (Juholin 1999, 50) ja samalla parantaa viestinnän toimivuutta (mt.

72). Intranet toimii tässä yhtenä potentiaalisena kanavana, ja sen on jopa sanottu muodostavan nykypäivänä perustan koko sisäiselle viestinnälle (Alexander ym. 2009, 33). Organisaatioiden johtajat ovatkin viime vuosina kiinnostuneet intranetin tarjoamista viestinnällisistä mahdollisuuksista (Lai 2001, 97), ja tämänkaltaista pientä kehitystä on havaittavissa myös kohdeyrityksessä.

### **5.1.5 Sisäiselle viestinnälle asetetut tavoitteet intranetviestinnän tavoitteina**

Intranetviestinnän tavoitteet liittyvät kohdeyrityksessä läheisesti yleisiin sisäisen viestinnän tavoitteisiin, kuten yhteisten päämäärien selkiyttämiseen (Tuuri 2012). Intranetin välityksellä voidaan myös luoda ymmärrystä erilaisten henkilöstöryhmien välille. Laatu- ja turvallisuusjohtaja Huhtinen (2012) kuvasi asiaa seuraavalla tavalla:

Intranetviestinnän täytyy mun mielestä tukea tavoitteiden saavuttamista ja tavoitteiden kirkastamista. Ja sen lisäksi intranetissä pitäisi kertoa tästä meidän arkipäivästä ja meidän tekemisestä niin, että se olis yks kanava mistä ihmiset sais tietoa mitä muualla talossa tapahtuu ja mitä kaikkea täällä oleva porukka oikeasti tekee (Huhtinen 2012).

Tukea Huhtisen ajatuksille löytyy myös tutkimuskirjallisuudesta. Intranetin on sanottu luovan erinomaiset puitteet päivittäisen yhteistyön ylläpitämiselle organisaation sisällä (Lai 2001, 100) ja tukevan viestintää eri puolilla toimivien liiketoimintayksiköiden ja henkilöiden välillä (Juholin 1999, 152; Lehmuskallio 2006, 288). Tämän voidaan sanoa lisäävän ymmärtämystä organisaation toiminnasta. Huhtisen ohella myös Järvenpää (2012) on kiinnittänyt huomioita paikallisiin uutisiin liittyviin tarpeisiin. Hänen mukaansa on tärkeää kertoa liiketoimintayksikön tapahtumista ja saavutuksista paikallisten ihmisten tarinoiden kautta.

Tavoitteiden kirkastamisen ohella teemahaastatteluihin osallistuneet liiketoimintayksikön edustajat kokevat, että yksi keskeisimmistä intranetviestintään liittyvistä tavoitteista on selkeän ja ajantasaisen informaation jakaminen yksinkertaisessa muodossa. Tähän liittyen intranetin rakenteen tulisi olla sellainen, että tieto on helposti löydettävissä (Kaunisto 2012; Ihamäki 2012). Tällä hetkellä henkilöstöltä saatu palaute on kuitenkin osoittanut, että tarpeellisen tiedon löytäminen

on ajoittain haasteellista (Kaunisto 2012). Henkilöstön kokemukseen intranetviestinnästä perehdyn tarkemmin tutkimukseni seuraavassa luvussa.

Intranetin mukanaan tuomiin sisältö- ja käytettävyysoongelmiin ovat kiinnittäneet huomiota myös useat tutkijat: organisaatiot saattavat törmätä tilanteeseen, jossa tiedon kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa (Juholin 1999, 38), ja uutisista ja artikkeleista voi olla jopa ylitarjontaa (esimerkiksi Puro 2004, 124). Sivuston staattinen rakenne (Juholin 2006, 265) ja vääränlainen informaatiotarjonta saattavat karkottaa käyttäjät kokonaan (Lehmuskallio 2006, 294). Tähän liittyen Motors & Generators Helsingin liiketoimintayksikössä on otettu jo pieniä edistysaskelia: esimerkiksi uutisten nähdään vastaavan koko ajan enemmän ja enemmän niille asetettuihin vaatimuksiin (Kaunisto 2012), ja samalla myös Machinet-sivuston rakenne on muuttunut selkeämpään suuntaan (Tuuri 2012).

#### **5.1.6 Henkilöstön tyytyväisyys toiminnan keskiössä**

Intranetin erinomaisuutta sisäisen viestinnän välineenä puolustavat useat tekijät (esimerkiksi Juholin 1999, 152; Lai 2001, 95). Welchin ja Jacksonin (2007, 187) mukaan organisaatioiden tulisi kuitenkin tutkia säännöllisesti henkilöstön mieltymyksiä viestintäkanavien suhteen sekä selvittää heidän toiveitaan viestinnän sisällölle. On tärkeää ymmärtää, millainen käsitys sisäisestä viestinnästä, ja tämän tutkimukseni kontekstissa intranetviestinnästä, vallitsee henkilöstön keskuudessa.

Machinetin päätoimittaja Ihamäen (2012) mukaan henkilöstön tyytyväisyys intranetviestintään on tällä hetkellä kohtalaista parempaa. Kyselyistä saatu palaute on positiivista, vaikka on toki huomioitava, että varsin pieni osa toimihenkilöistä ja työntekijöistä osallistuu näihin kartoituksiin. Tässä intranetviestintää toteuttavien toiminta on kuitenkin linjassa kirjallisuudessa esitettyjen näkökulmien kanssa (Welch & Jackson 2007, 187): henkilöstön mielipiteitä tarkkaillaan, ja sen perusteella muodostetaan käsityksiä intranetviestinnän nykytilasta.

Tehtaanjohtaja Tuuri (2012) sekä laatu- ja turvallisuusjohtaja Huhtinen (2012) perustavat näkemyksensä henkilöstön tyytyväisyydestä intranetissä esiintyvään aktiivisuuteen. Tuurin (2012) mukaan sivustolla käydään jo hieman keskusteluita, ja yleinen ilmapiirikin on muuttumassa positiiviseksi. Samoilla linjoilla on myös Huhtinen (2012), jonka näkemyksen mukaan kommentointi, oli se sitten positiivista tai negatiivista, osoittaa, että julkaistut uutiset ovat ainakin jollakin tasolla herättäneet kiinnostusta. Tutkijoista esimerkiksi Puro (2004, 125) on nähnyt tällaisen aktiivisuuden myönteisenä asiana. Hänen mukaansa intranetin äärellä istuvat ihmiset tulee saada osallistumaan keskusteluihin, jotta sisäisessä viestinnässä voidaan onnistua.

Intranetviestinnässä nähdään kuitenkin olevan myös parannettavaa. Tahtikoneet - tulosityksikön johtaja Pohjalainen totesi haastattelussa, että olisi jopa hämmästyttävää, mikäli intranetviestintä aiheuttaisi henkilöstössä vilpittömpää tyytyväisyyttä. Hänen mukaansa kyseiseen viestintämuotoon ei ole tietoisesti panostettu:

Odotusarvokin on varmaan aika matala, mutta samalla johdon näkökulmasta siellä on vielä paljon käyttämättömiä konsteja (Pohjalainen 2012).

Johdon ja esimiesten käsitykset intranetin sisällöstä ja laadusta ovat jokseenkin yhteneväiset. Sivustoa pidetään varsin aktiivisena ja helppokäyttöisenä, ja sieltä löytyy paljon hyödyllistä informaatiota (esimerkiksi Huhtinen 2012). Haastateltavat kuitenkin myöntävät sen, että osa tiedosta saattaa hukkuu informaation ylitarjontaan sekä että sivuston asettelussa on vielä parannettavaa. Tähän on viitannut tutkimuksissaan myös Puro (2004, 124). Sivuston aktiiviseen päivittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta ylimääräiseltä ja vanhentuneelta informaatiolta vältyttäisiin (Kaunisto 2012). Tämä liittyy läheisesti myös liiketoimintayksikön intranetviestinnälle asettamiin tavoitteisiin.

Sisäinen viestintä ja intranetviestintä eräänä sen osa-alueena vaikuttavat merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyteen ja organisaation yleiseen ilmapiiriin (Pincus & Rayfield 1989, ks. Juholin 1999, 75). Onnistuneen viestinnän myötä henkilöstön tyytyväisyys

organisaatiota, esimiestä ja omaa työtä kohtaan kasvaa. Haastatteluihin osallistuneet johtajat ja esimiehet ovat havainneet tämän, ja he tunnistavatkin viestinnän osaksi sitä prosessia, jossa henkilöstön kokemus heidän työnsä merkityksellisyydestä muodostuu (esimerkiksi Karhusaari 2012; Huhtinen 2012). Omalta esimieheltä saatu henkilökohtainen palaute sekä aito keskustelu vaikuttavat myönteisesti henkilöstön kokemaan arvostukseen (esimerkiksi Pohjalainen 2012; Tuuri 2012). Tätä on tutkinut myös Juholin (1999, 70), joka havaitsi, että erityisen keskeisessä roolissa henkilöstön tyytyväisyyttä ja hyvää oloa rakennettaessa on juuri oman esimiehen viestintäkäyttäytyminen. Tehtaanjohtaja Tuurin (2012) mukaan henkilöstön arvostuksen painottaminen on yksi keskeisimmistä osa-alueista, johon Helsingin liiketoimintayksikössä tulisi kiinnittää jatkuvasti huomiota. Laatu- ja turvallisuusjohtaja Huhtinen (2012) tiivisti asian käytännön toteutuksen seuraavasti:

Ihmisiä pitäisi lähestyä yksilöinä. Osa halua positiivista palautetta, osa halua kuulla mitä voi parantaa, osa tykkää siitä, että kerrotaan mitä juttuja muualla tapahtuu. Se, että pidetään hyvää huolta työyhteisöstä ja tällaisia asioita. Se arvostus ilmenee niin monella eri tavalla. Se on viestintää! (Huhtinen 2012).

### **5.1.7 Tiivistelmä: Johdon tyytyväisyys sisäiseen viestintään**

Kun teemahaastatteluiden tuloksia pohditaan tutkimani ilmiön kontekstissa, nousee esille monia mielenkiintoisia näkökulmia. Johdon tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään ja yhteen sen muotoon, intranetviestintään, rakentavat useat asiat, jotka heijastelevat samalla johdon ja esimiesten viestinnällisiä tavoitteita. Havaittuja tyytyväisyystekijöitä ovat seuraavat: viestinnän avoimuus, toiminnan yhteisten päämäärien ja strategian välittäminen, sisäisen viestinnän suunnittelu, viestien samanaikainen jakelu sekä informaation esittäminen selkeällä ja helposti ymmärrettävällä tavalla.

ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan johtajat ja esimiehet kokevat sisäisen viestinnän olevan avaintekijä organisaation menestystä ja henkilöstön tyytyväisyyttä rakennettaessa. Sen avulla henkilöstöä voidaan sitouttaa

työhönsä ja saada heidät ponnistelemaan yhteisten päämäärien eteen. Kohdeyrityksen sisäinen viestintä ja erityisesti sen suunnittelu ovat kuitenkin tähän asti olleet varsin alkeellisella tasolla, ja vasta pieniä askeleita asian edistämiseksi on otettu.

Vaikka liiketoimintayksikön sisäiselle viestinnälle ei ole laadittu yksiselitteistä strategiaa, ovat siihen kohdistuvat toiveet kuitenkin sangen kirkkaina johtajien ja esimiesten mielissä. Päämäärien kirkastamisen ohella esimerkiksi liiketoiminnan vision ja strategian välittäminen nähdään ensiarvoisen tärkeänä. Lisäksi positiivisen toimintakulttuurin ja tietynlaisen yhteisöllisyyden luominen ovat nousseet johdon kiinnostuksen kohteiksi.

Liiketoimintayksikköä koskevan tiedon jakaminen kaikille samanaikaisesti, erilaiset henkilöstöryhmät huomioiden, on yksi merkittävimmistä luottamuksen rakentumisen, avoimuuden ja viestinnän kahdensuuntaisuuden edellytyksistä. Johtajien mukaan sisäisen viestinnän tulisi sisältää paikallisia uutisia paikallisille ihmisille. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen (esimerkiksi Argenti 1998), ja mitä korkeammalle tasolle tuo tyytyväisyys nousee, sitä parempi on myös organisaation tulos.

Intranet on yksi sisäisen viestinnän välineistä, joka mahdollistaa johdon toiveiden ja tavoitteiden täyttämisen. Se on ominaisuuksiltaan monipuolinen, ja kattavien tiedonsiirtomahdollisuuksiensa ohella se luo erinomaiset puitteet myös kahdensuuntaiselle viestinnälle: verkossa heränneeseen keskusteluun pyritäänkin nykyisin ottamaan kantaa jopa ABB Oy:n Suomen maajohdon taholta.

Intranetin välityksellä voidaan luoda ymmärtämystä liiketoiminnasta erilaisten henkilöstöryhmien välille sekä jakaa tietoa tavoitteista, toiminnasta ja organisaation tapahtumista. Johdon ja esimiesten mukaan informaatio tulisi kuitenkin esittää riittävän yksinkertaisesti ja selkeästi, jotta se olisi helppo löytää ja ymmärtää. Tämä rakentaa sisäiseen viestintään kohdistuvaan tyytyväisyyttä. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että johdon tyytyväisyyttä rakentavat tekijät ovat hyvin samanlaisia niin



intranetviestinnässä, kuin sisäisessä viestinnässä yleensäkin. Intranet on kanava, jolla asetettuja tavoitteita voidaan täyttää.

## **5.2 Henkilöstö johtamisviestinnän osapuolena**

Tässä luvussa perehdyn kyselylomaketutkimukseni tuloksiin. Kyselylomaketutkimus kohdistettiin tarkastelun kohteena olevan liiketoimintayksikön koko henkilöstölle, ja siihen saatiin yhteensä 210 vastausta. Tulokset heijastavat henkilöstön, sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden käsityksiä sisäisestä viestinnästä sekä intranetviestinnästä yhtenä sen muotona.

Kuvailen aluksi henkilöstön näkemyksiä viestinnän luotettavuudesta ja avoimuudesta, jonka jälkeen tarkastelen organisaation strategian näyttäytymistä työntekijäryhmille. Tämän jälkeen perehdyn henkilöstön mielipiteisiin parhaista sisäisen viestinnän kanavista ja kuvailen, minkälaista tietoa liiketoimintayksikön intranetistä, Machinetista etsitään. Lisäksi nostan esille henkilöstön ajatuksia Machinetin hyvistä ja huonoista puolista. Lopuksi kokoaan yhteen esittämäni kyselytutkimuksen tulokset, ja pyrin selventämään, mitkä tekijät rakentavat henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään erityisesti intranetin kontekstissa.

### **5.2.1 Mielipiteitä luotettavuudesta ja avoimuudesta**

Johdon ja esimiesten näkökulmasta avoimuus on yksi keskeisimmistä sisäiselle viestinnälle asetetuista tavoitteista. Myös tutkimuskirjallisuuden mukaan avoimuudella on organisaation viestinnässä tärkeä rooli: se vaikuttaa henkilöstön viestintätyytyväisyyteen sekä yleisen ilmapiirin muodostumiseen (Pincus & Rayfield 1989, ks. Juholin 1999, 75; Juholin 1999, 37).

Valtaosa kyselytutkimukseeni vastanneista henkilöstön edustajista (133 henkilöä, 63,4 %) oli sitä mieltä, että viestinnän avoimuus on organisaatiossa tällä hetkellä riittävällä tasolla. Työtehtävien hoitamiseksi tarvittavaa informaatiota on saatavilla, ja globaalien toimintaympäristön vuoksi viestinnän täydellisen avoimuuden ei edes

nähdä olevan mahdollista (Mies 40–49 v, toimihenkilö<sup>3</sup>). Lisäksi johdon näkemys sisäisen viestinnän ottamista kehitysaskeleista heijastuu myös henkilöstöltä saaduissa vastauksissa:

Hankalimpia aikoja ovat varmaankin yt-neuvottelut tai vastaavat asiat, joista liikkuu runsaasti huhuja, ja ymmärrän, että on vaikeaa tiedottaa keskeneräisistä asioista. Tässä on nyt tapahtunut kehitystä, eli tiedotetaan, ettei ole vielä valmista, ja kerrotaan milloin asiasta tulee lisätietoa (Nainen 40–49 v, toimihenkilö).

Viestinnän avoimuudesta voidaan kuitenkin olla myös toista mieltä. Yhteensä 77 vastaajaa (36,6 %) totesi, että Motors & Generators -liiketoimintayksikön viestintä ei tällä hetkellä ole tarpeeksi luotettavaa ja avointa. Asiaa on perusteltu useista näkökulmista:

Huhuja kiertää. Mahdollinen viestintäongelma ABB:llä ei ole kytköksissä julkaisevaan mediaan. Se on toimintakulttuuriin sidonnainen asia (Mies 40–49 v, toimihenkilö).

Yllä oleva kommentti osoittaa, että organisaation sisällä liikkuu paljon vahvistamatonta informaatiota. Samaan asiaan ovat kiinnittäneet huomiota myös monet muut vastaajat: huhuja on, mutta johdon ei nähdä kovin aktiivisesti puuttuvan niihin (Mies 40–49 v, työntekijä). Tämän vuoksi johdon rooli viestinnän avoimuuden rakentajana vaikuttaa kohdeyrityksessä olevan hieman ristiriidassa teoriakirjallisuuden kanssa: tutkijoiden mukaan johtajien ja esimiesten tulisi osallistua aktiivisesti sisäisen viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen (Korhonen & Rajala 2011, 83). Hyvällä viestinnällä on mahdollista vaikuttaa johtamisen tehokkuuteen (Tourish 1997, 109), sillä mitä avoimempina henkilöstön jäsenet kokevat johdon viestinnän, sitä positiivisemmin he suhtautuvat omaan työhönsä ja koko organisaatioon (Juholin 2006, 145).

Edellä esitetyt näkökulmat liittyvät läheisesti myös toiseen vastaajia puhuttaneeseen ongelmaan. Useiden viestinnän avoimuutta kritisoineiden mielestä informaatiota ei

---

<sup>3</sup> Kaikki käytetyt sitaatit viittaavat eri henkilöihin, vaikka ikäluokka voikin joissakin tapauksissa olla sama.

jaeta henkilöstölle, vaikka sille olisi tarvetta. Tieto on valtaa, ja osa organisaation jäsenistä käyttää sitä väärin (Mies 40–49 v, toimihenkilö).

Luotettavaa viestintä on kyllä, mutta avoimuudessa on parannettavaa. Usein omaankin työhön liittyvää kuulee vasta kahvipöydässä, kun joku on sattumalta saanut tietoa (Mies 50–59 v, toimihenkilö).

ABB:llä on perinteisesti sellainen toimintakulttuuri, että asioista kerrotaan vasta, kun on pakko (Mies 30–39 v, toimihenkilö).

Aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus esittää, että henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä, ja sen suuntaan kohdistettu viestintä voi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation toimintaan. Onnistunut sisäinen viestintä kehittää henkilöstön motivaatiota ja koko toiminnan tuottavuutta (Dolphin 2005, 171; Argenti 1998, 200; Juholin 2006, 88). Tähän liittyen kyselytutkimukseni tuloksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä on vielä jonkin verran tekemistä viestinnän avoimuuden saattamiseksi riittävälle tasolle. Tieto on luotettavaa, mutta ei tarpeeksi avointa (Mies 40–49 v, toimihenkilö).

Eräs kyselytutkimuksesta kumpuava keskeinen havainto viestinnän avoimuudesta liittyy henkilöstöhallintoon ja eritoten avoimista työtehtävistä tiedottamiseen. Useat negatiivisesti viestinnän avoimuuteen suhtautuvat vastaajat totesivat, että vaikka kaikilla pitäisi olla yhtäläiset mahdollisuudet hakea avoimia työpaikkoja, näin ei kuitenkaan käytännössä ole. Käsitys on, että kaikki työtehtävät eivät koskaan tule julkiseen hakuun (Nainen < 30 v, toimihenkilö).

Organisaation omien viestintäkanavien lisäksi henkilöstö on päivittäin tekemisissä myös muiden informaation jakamiseen keskittyneiden väylien kanssa. Liiketoimintayksikön johto mainitsi haastatteluissa tiedostavansa erityisesti julkisten medioiden roolin henkilöstön käsityksiä muokkaavana elementtinä. Myös Korhonen & Rajala (2011, 83) ovat kiinnittäneet huomiota samaan asiaan: on tärkeää huolehtia merkittävien asioiden kertomisesta henkilöstölle ennen kuin uutisesta tulee julkinen myös organisaation ulkopuolella. Kaikkien kyselyyni vastanneiden mielestä tähän ei ole kuitenkaan kiinnitetty kohdeyrityksessä tarpeeksi huomiota: osa vastaajista koki

hyvin epämiellyttäväksi tärkeiden, yritystä koskevien asioiden kuulemisen ensimmäistä kertaa televisiosta tai sanomalehdistä.

Vaikka suurin osa vastaajista (63,4 %) pitääkin viestintää tällä hetkellä riittävän avoimena, löytyy organisaatiosta myös runsaasti jäseniä (36,6 %), jotka kokevat asian toisella tavalla. Tämä on arkipäivää monissa yrityksissä (Juholin 1999, 110), sillä varsin usein ainakin osa henkilöstöstä kokee, että se ei saa riittävästi tietoa organisaatioon läheisesti liittyvistä asioista (Korhonen & Rajala 2011, 19). Tämä teoriakirjallisuuden osoittama tosiasia tiedostetaan myös kohdeyrityksessä: useat haastateltavat mainitsivat, että yleisen mielipiteen mukaan sisäistä viestintää ei koskaan ole tarpeeksi (esimerkiksi Karhusaari 2012). Kyseessä on osa-alue, joka kaipaa jatkuvaa parantamista.

### **5.2.2 Strategian näyttäytyminen henkilöstölle**

Viestintäjohtaja Karhusaari (2012) totesi haastattelussa, että yksi organisaation sisäisen viestinnän tärkeimmistä painopistealueista kuluvana vuonna on uuden strategian viestiminen henkilöstölle. Myös tutkijat ovat pitäneet strategian välittämistä tärkeänä, ja se onkin usein yksi merkittävimmistä sisäisen viestinnän käyttökohteista (esimerkiksi Alexander ym. 2009, 32). Organisaatioiden saavuttamatta jääneet tavoitteet eivät useinkaan johdu huonosti laaditusta strategiasta, vaan sen epäonnistuneesta viestinnästä (Suominen ym. 2009, 34).

Motors & Generators -liiketoimintayksikön tavoitteena on olla asiakkaiden mielestä paras sähkömoottoreiden ja generaattoreiden myyjä suunnittelija ja valmistaja. Tämä strateginen näkökulma heijastuu lähes sanatarkasti myös useista kyselytutkimukseen tulleista vastauksista. Lisäksi henkilöstön edustajat painottavat toimitusvarmuuden merkitystä organisaation eräänä päätavoitteena.

Me halutaan olla asiakkaan ensisijainen valinta (Mies 40–49 v, työntekijä).

Voittava joukkue (Mies 60 < v, toimihenkilö).

Valtaosa vastaajista kertoi saaneensa strategiaa koskevan informaation henkilöstölle järjestetyistä infotilaisuuksista, joissa pääasiassa tehtaanjohtaja Tuuri on kuvaillut strategiaa ja siihen liittyviä tavoitteita. Tehtaanjohtajan rooli onkin tärkeä, sillä tutkijoiden mukaan erityisesti johto on merkittävässä asemassa henkilöstön sitouttamisessa ja strategian viestinnässä (Mustonen 2009, 35; Argenti 1998, 201). Lisäksi liiketoimintayksikön intranet ja erityisesti Helsingin tehtaan Machinet nähtiin strategian keskeisenä välittäjänä. Intranet onkin yksi sisäisen viestinnän kanava, jota voidaan käyttää strategiasta viestimiseen (Lehmuskallio 2006, 290).

Strategiatietäjien ohella vastaajien joukkoon mahtui kuitenkin myös henkilöitä, jotka eivät osanneet määritellä yksikön strategisia tavoitteita. Yhteensä 73 vastaajaa (34,8 %) kertoivat, että he eivät tiedä yksikön strategiaa tai eivät ole ehtineet sitä vielä kuulla (vasta ABB:llä aloittaneet). Yhtenä syynä tiedon puutteellisuuteen mainittiin esimiesportaan haluttomuus viestiä strategiaa suoraan henkilöstölle (Nainen < 30v, toimihenkilö), ja vain viisi vastaajaa (2,4 %) kertoikin saaneensa tiedon omalta esimieheltään. Juholinin (2006, 158) mukaan esimiesten tehtävä olisi kuitenkin tukea strategiapuhetta omien yksiköidensä näkökulmista. Eräs vastaaja painotti johdon ja esimiesten roolia strategian viestimisessä seuraavalla tavalla:

Johdon ytimekkäitä puheenvuoroja ei ole koskaan liikaa. Strategiaa pitää viestiä ja jalkauttaa jatkuvasti. Se pitää saada jokaisen selkärankaan (Mies 30–39 v, toimihenkilö).

Kokonaisuutena strategian viestiminen vaikuttaa onnistuneen liiketoimintayksikössä sangen hyvin. Vaikka vastauksissa ilmenikin useita hieman toisistaan poikkeavia näkökulmia, olivat ne kuitenkin pääpiirteittäin keskenään yhteneviä. Yhteisten tulkintojen tärkeyttä ovat painottaneet tutkimuksissaan myös Suominen ym. (2009, 32–33): strategiasta ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tulkintaa, mutta näiden erilaisten näkökulmien tulisi kuitenkin olla edes jollain tasolla toisiinsa rinnastettavissa.

### 5.2.3 Kasvokkaisviestintä ja intranet johtamisviestinnässä

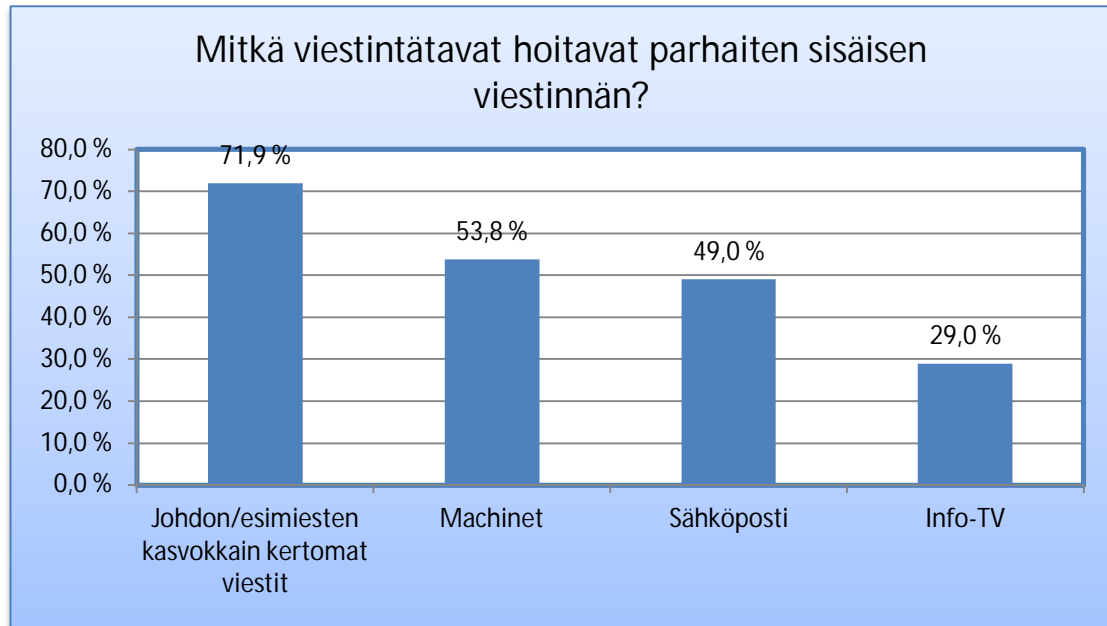
Welchin ja Jacksonin (2007, 187) mukaan henkilöstön mieltymyksiä sisäisen viestinnän kanavien suhteen on tarpeellista selvittää, jotta heidän todellisiin viestintätarpeisiinsa voidaan vastata. Varsinkin monimuotoinen henkilöstö, kuten kohdeyrityksessä, asettaa viestinnän lukuisien haasteiden äärelle: työntekijöiden ja toimihenkilöiden tarpeet ja toiveet sisäisen viestinnän kanavien suhteen voivat poiketa hyvin paljon toisistaan.

Valtaosa (71,9 %) kyselyyni vastanneista henkilöstön edustajista koki johdon ja esimiesten kasvokkain kertomat viestit parhaaksi keinoksi toteuttaa sisäistä viestintää. Samaa mieltä olivat sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden edustajat. Myös tutkijat pitävät henkilökohtaista kohtaamista tärkeänä: Juholinin (1999, 36) mukaan kasvokkaisviestintää tulisi käyttää varsinkin hyvin tärkeistä asioista kerrottaessa. Tällaisia ovat esimerkiksi koko työyhteisöä tai sen toimintaympäristöä koskettavat aihealueet (mt. 81). Kasvokkaisviestinnän ohella erityisesti työntekijät painottivat info-TV:n merkitystä sisäisen viestinnän välineenä.

Henkilökohtaisten tapaamisten ohella myös Machinetia ja sähköpostia pidettiin tärkeinä viestintäkanavina. Noin puolet (53,8 %) kaikista vastaajista katsoi Machinetin täyttävän sisäisen viestinnän tarpeet erittäin hyvin. Vastauksissa oli kuitenkin hieman eroavaisuuksia työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä: vain 38,5 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä piti Machinetia erinomaisena sisäisen viestinnän kanavana. Tähän voi olla useita syitä, mutta varmasti yksi merkittävimmistä liittyy intranetin käytön ja henkilökohtaisen työtietokoneen omistamisen väliseen suhteeseen: työntekijöillä ei ole käytössään omia tietokoneita, joten on luonnollista, että intranetkin saattaa tuntua jossain määrin etäiseltä. Tähän ovat kiinnittäneet huomiota myös Åberg (2000, 177) ja Puro (2004, 121).

Alla oleva taulukko kuvaa henkilöstön näkemyksiä parhaista sisäisen viestinnän kanavista. Kyselytutkimus mahdollisti vastaajille useamman kuin yhden vaihtoehdon valitsemisen, mutta siitä huolimatta nousivat johdon ja esimiesten harjoittama

kasvokkaisviestintä (71,9 %) sekä Machinet (53,8 %) viestintävälineinä ohi sähköpostin (49,0 %) ja info-TV:n (29,0 %).



**Kuva 5.** Parhaat sisäisen viestinnän kanavat henkilöstön näkökulmasta.

Henkilöstöryhmien välisiä eroavaisuuksia tarkasteltaessa on tarpeen muistaa, että kaikista saaduista vastauksista varsin pieni osa edustaa työntekijöiden mielipiteitä. Heidän vastauksensa jakautuivat kuitenkin sekä sähköisesti annettuihin, että paperilomakkeeseen täytettyihin, jolloin voidaan olettaa, että tulokset edustavat työntekijöiden osalta sekä intranetia aktiivisesti käyttäviä että muita viestintäkanavia seuraavia. Lisäksi teemahaastattelussa esille nousseen näkökulman mukaan intranet on pääasiassa toimihenkilöille suunnattu viestintäväline (Karhusaari 2012). Tällöin on luontevaa, että suurin osa kyselyyn tulleista vastauksista edustaa juuri toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä ja että juuri he kokevat Machinetin yhdeksi tärkeimmistä viestintäkanavista.

Suurin osa kaikista kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä (74,3 %) mainitsi käyttävänsä Machinetia vähintään muutaman kerran viikossa. Ne, jotka vierailevat sivustolla tätä harvemmin perustelivat vähäistä intranetinkäyttöään mm.

ajanpuutteella sekä sillä, että he eivät koe tarvitsevänsä verkosta löytyvää tietoa tätä useammin. Lisäksi henkilöstön tietämättömyys siitä, minkälaista tietoa sivustolta ylipäätään voisi hakea, nousi esille vastauksissa. Kokonaisuutena henkilöstön mielipiteistä heijastui kuitenkin selkeää luottamusta Machinetia kohtaan: 64,3 % vastaajista kertoivat etsivänsä tietoa työhönsä liittyvistä asioista, kuten ABB:stä tai työsuhteasioista ensisijaisesti yksikön omasta intranetistä. Alexanderin ym. (2009, 34) mukaan intranet toimiikin parhaiten, kun työntekijät sisäistävät sen hyödyt ja oppivat käyttämään sitä ensisijaisena tiedonhaun kanavana.

#### **5.2.4 Omaan työhön liittyvät viestit kiinnostuksen kohteina**

Motors & Generators -liiketoimintayksikön sisällä toimii kaksi täysin erilaista henkilöstöryhmää, toimihenkilöt ja työntekijät. Näillä ryhmillä voi olla toisistaan huomattavastikin poikkeavat lähtökohdat tekniikan käyttöön, ja samalla myös tietotarpeet voivat erota toisistaan (Juholin 2006, 265). Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että valtaosa vastaajista valitsee luettavakseen juuri omaan työhön liittyviä tekstejä. Tämä näkökulma heijastui sekä toimihenkilöiltä että työntekijöiltä saaduissa vastauksissa. Sisäisen viestinnän ja intranetin suunnittelussa tuleekin panostaa kaikkien henkilöstön jäsenten huomioimiseen (Welch & Jackson 2007, 188; Juholin 2006, 265).

Omaan työhön liittyvien artikkeleiden ja uutisten ohella henkilöstön jäsenet mainitsivat ylimmän johdon sekä lähiesimiesten viestien olevan kiinnostavaa luettavaa. Kuten tutkijatkin ovat havainneet, riippuu sisäisen viestinnän onnistuminen suurilta osin siitä, kuinka paljon energiaa ja voimavaroja esimiehet ja johtajat ovat valmiita sen eteen käyttämään (esimerkiksi Dolphin 2005, 172). Liiketoimintayksikön johdon tulisikin osallistua aktiivisesti viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen (Korhonen & Rajala 2011, 83), jotta sisäinen viestintä olisi menestyksekkästä, ja jotta Machinetin käyttäjiä voitaisiin palvella riittävässä laajuudessa.



Valtaosa kyselytutkimukseen vastanneista kertoi käyttävänsä yksikön omaa intranetiä, Machinetia, vähintään muutaman kerran viikossa. Tärkeimmiksi syiksi sivustolla vierailuun nähtiin ajankohtaisen informaation saaminen mm. organisaation liiketoiminnasta, muiden osastojen tapahtumista ja yksikössä tapahtuneista nimityksistä. Lisäksi Machinetista tarkastetaan hieman arkipäiväisempiä asioita, kuten yhteystietoja ja ruokalistoja. Tutkijatkin ovat havainneet, että intranetin tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat tiedon välittäminen sekä viestinnän tukeminen eri puolilla toimivien yksiköiden ja henkilöiden välillä (Finnegan 2003, 133; Lehmuskallio 2006, 288). Aiemmat havainnot linkittyvät siis läheisesti kyselytutkimukseni tuloksiin.

Machinetista löytyy tuoreimmat uutiset ja nimitykset yms., jotka kiinnostaa tietää ABB:stä. Usein työtehtävien hoitamiseen liittyvää asiaa löytyy myös sieltä, esimerkiksi dokumenttien haku ja henkilöiden yhteystiedot ovat tällaisia (Mies < 30v, toimihenkilö).

Machinetissa vierailaan kuitenkin myös ilman erityistä tarkoitusta. Vastaajat kertoivat selailevansa sivustoa uusien ja mielenkiintoisten artikkeleiden toivossa:

Töiden välissä kun on hetki aikaa. Se on sellainen rentoutumishetki kahvin kera (Nainen < 30 v, toimihenkilö).

Useat vastaajat hakeutuvat liiketoimintayksikön intranetiin oma-aloitteisesti, mutta vastauksista heijastuu myös perjantaisin lähetettävän Ajankohtaista Machinetissa - tiedotteen merkitys:

Saan viikoittain ”Ajankohtaista Machinetissa” -sähköpostin, jonka perustella luen kiinnostavimmat artikkelit (Nainen < 30 v, toimihenkilö).

Yllä oleva kommentti kuvaa sitä, että henkilöstö saattaa tarvita hieman eräänlaista kannustusta Machinetin käyttöön. Olennaista intranetin parissa toimittaessa onkin määrittää, minkälaista tietoa organisaation tulisi aktiivisesti välittää henkilöstölle ja toisaalta minkälaisen tiedon etsiminen voidaan jättää yksilön omalle vastuulle (Juholin 2006, 157).

### 5.2.5 Intranetin ongelmakohtia

Reilusti yli puolet (64,3 %) kyselyyn vastanneista henkilöistä kertoi käyttävänsä yksikön omaa intranetiä ensisijaisena tiedonhaun lähteenä. Tämä on perusteltua, sillä Machinet vaikuttaisi täyttävän henkilöstön toiveet ja tarpeet varsin hyvin niin sisällöltään kuin rakenteeltaankin. 70,4 % vastaajista kertoi löytävänsä hakemansa tiedon lähes aina, ja 11,4 % mainitsi saavansa tarvitsemansa tiedon Machinetista jokaisella hakukerralla. Erityisesti monipuolinen ja ajankohtainen tietosisältö sekä sivuston selkeä ulkoasu nähtiin positiivisina elementteinä.

Ongelmakohtiakin kuitenkin on: erityisesti sivuston osittain haastava rakenne sekä hakukoneen toimintaongelmat saivat kritiikkiä useilta vastaajilta. Tietoa katsotaan olevan runsaasti, mutta sen löytäminen voi viedä turhan paljon aikaa (Mies 30–39 v, työntekijä). Lisäksi osa linkeistä saattaa olla vanhentuneita (Nainen 50–59 v, toimihenkilö). Monet vastaajat turvautuvatkin usein intranetissä olevaan hakutoimintoon, mutta sen käytettävyys aiheuttaa uusia ongelmia: tietoa ei löydy, oikeiden hakusanojen keksiminen voi olla vaikeaa ja epärelevantteja hakutuloksia tulee liikaa. Lehmuskallio (2006, 289), Juholin (1999, 38) ja Puro (2004, 121) ovat kiinnittäneet huomiota näihin ongelmiin ja todenneet, että intranetin keskeisiin haasteisiin kuuluvat juuri teknologian käytettävyys, tietosisältöjen ajantasaisuus sekä liian tiedon kertyminen sivustolle.

Sivuston oma hakutoiminto on huono, sillä se ei läheskään aina anna suoraa linkkiä tai löydä etsittyä kohdetta, vaikka se Machinetissa onkin (Mies 30–39 v, toimihenkilö).

Sivuston käytettävyys on kuin vuonna 1998 html:ää opiskelleen ensimmäisessä harjoitustyössä (Mies < 30 v, toimihenkilö).

Kokonaisuutena Machinetia pidetään kuitenkin varsin kattavana ja toimivana sivustona. Valtaosa vastaajista antoi sille hyvän arvosanan, kun vaihtoehtoina olivat erinomainen, hyvä, keskinkertainen ja huono.

Intranetin tekeminen on vaikeata, ja tässä on kuitenkin onnistuttu aika hyvin (Mies 40–49 v, toimihenkilö).

Sen mitä joskus olen verrannut muihin yksiköihin, niin meillä vaikuttaisi olevan enemmän tietoa ja silti selkeästi löydettävissä (Nainen 40–49 v, toimihenkilö).

Keskinkertaisen arvosanan antaneet vastaajat nostivat esille erityisesti työntekijöiden näkökulman puuttumisen sekä jo aikaisemmin kuvailemani käytettävyysongelmat. Lehmuskallion (2004, 294) mukaan tähän kannattaa kiinnittää huomiota, sillä vaikeus löytää tarvittavaa tietoa saattaa johtaa siihen, että henkilöstö sivuuttaa intranetin viestintäkanavana kokonaan.

Tämänhetkisten sisältöjen ohella vastaajilla oli jonkin verran toiveita Machinetin sisältöön liittyvien asioiden, kuten uutisten ja artikkeleiden suhteen. Kirjoittajien toivottiin edustavan erilaisia organisaatiotasoja aina työntekijöistä ylimpään johtoon, ja esimerkiksi sanallisia analyysyjä organisaation taloudellisesta tilanteesta ja menestyksestä sekä tehdyistä kaupoista toivottiin lisää. Pääpaino oli omaa liiketoimintayksikköä koskevassa informaatioissa. Lisäksi asiakkaista kertominen, sekä henkilötarinoiden ja urapolkujen esitleminen nähtiin toivottavana. Henkilöstöön liittyvien uutistoiveiden kohdalla painotettiin erityisesti sitä, että artikkeliaiheita pitäisi poimia niin toimiston kuin tehtaankin puolelta. Sisäisen viestinnän, kuten myös intranetviestinnän parissa toimittaessa onkin tärkeää muistaa, että henkilöstö ei ole vain joukko ihmisiä, vaan niin monta yksilöä kuin yhteisöön kuuluu (Mustonen, 2009, 168). Organisaation tulee huomioida viestinnässään erilaiset työntekijäryhmät.

Henkilöstön kokema arvostus sekä yleinen tyytyväisyys organisaatiota kohtaan liittyvät läheisesti sisäiseen viestintään ja intranetviestintään (Pincus & Rayfield 1989, ks. Juholin 1999, 75). Motors & Generators –liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan henkilöstöstä 57,1 % oli kyselytutkimuksen perusteella sitä mieltä, että henkilöstöä arvostetaan organisaatioissa yhtä paljon kuin muita sidosryhmiä.

Viestinnästä välittyy yleinen arvostus kaikkia toimintaan liittyviä tekijöitä kohtaan (Mies < 30 v, toimihenkilö).

Ylennyksistä ilmoitetaan pienillä artikkeleilla ja ihmisiä esitellään muutenkin aika-ajoin (Mies 30–39 v, toimihenkilö).

42,9 % vastaajista oli toista mieltä. Heidän mukaansa henkilöstö jää usein alakynteen asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin nähden. Osa vastaajista piti tätä luonnollisena, sillä heidän mielestään asiakkaat ovat avainroolissa organisaation menestystä rakennettaessa. Monet kuitenkin totesivat, että esimerkiksi johdon tulisi osoittaa arvostustaan selkeämmin kiittämällä, kannustamalla ja antamalla palautetta (Mies 40–49v, toimihenkilö). Tärkeää olisi luoda yleinen tunne, että työntekijät ovat arvokkaita työnantajyritykselleen (Dolphin 2005, 173; Argenti 1998, 201). Tällä hetkellä henkilöstön saavutukset jäävät valitettavan usein huomioimatta:

Milloin henkilöstöä on viimeksi kehattu esimerkiksi intranetissä? (Mies 30–39 v, työntekijä).

Toinen keskeinen havainto liittyen henkilöstön arvostukseen kulminoituu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välisiin eroavaisuuksiin. Erityisesti työntekijät nostivat vastauksissaan esille sen epäkohdan, että he kokevat olevansa vain ”välttämätön kuluerä” (Mies < 30 v, työntekijä).

Tuntuu, että työntekijät kuulevat viimeisenä tärkeät asiat (Mies 50–59 v, työntekijä).

Tutkijoiden mukaan sisäisellä viestinnällä on mahdollista vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja toiminnan tuottavuuteen (esimerkiksi Dolphin 2005, 171; Kauhanen 2009, 174). Lisäksi viestinnän avoimuus, luotettavuus ja kohdistaminen suoraan alaisille ovat keskeisessä roolissa tyytyväisyyttä ja positiivista ilmapiiriä rakennettaessa (Juholin 1999, 37). Viestinnän kohdistaminen liittyy läheisesti siihen, että henkilöstöä tulisi lähestyä esimerkiksi ammattiryhmittäin tai organisaatiotekijöittäin (Juholin 2006, 140). Organisaatioiden onkin tärkeää huomioida sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden viestintään liittyvät toiveet ja tarpeet.

### **5.2.6 Tiivistelmä: Henkilöstön tyytyväisyys sisäiseen viestintään**

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli täydentää teemahaastatteluista saatuja vastauksia ja vastata henkilöstön näkökulmasta tutkimuksen pääkysymykseen koskien sisäistä johtamisviestintää intranetin kontekstissa. Yhdisteltäessä tuloksia tutkimukseni kohteena olleeseen ilmiöön selvisi, että henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään rakentavat monet niin viestinnän sisältöön kuin sen toteutukseenkin liittyvät asiat. Tällaisia sisällöllisiä asioita ovat omaan työhön liittyvän informaation saatavuus, henkilötarinoiden esittäminen, tiedon siirtyminen eri puolilla toimivien yksiköiden välillä sekä henkilöstöön kohdistuvan arvostuksen osoittaminen. Toteutukseen liittyviä asioita ovat puolestaan viestinnän avoimuus, johtajien aktiivinen osallistuminen viestinnällisiin toimenpiteisiin, tiedonsaannin helppous sekä molempien henkilöstöryhmien tasa-arvoinen huomioiminen.

Valtaosa Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan työntekijöistä ja toimihenkilöistä kokee organisaation sisäisen viestinnän avoimuuden olevan tällä hetkellä riittävällä tasolla. Informaatiota, jota henkilöstö kaipaa työtehtäviensä tueksi on tarjolla, ja aivan täydellistä avoimuutta ei liiketoiminnan globaalin luonteen vuoksi edes odoteta. Hieman yli kolmannes vastaajista on kuitenkin toista mieltä: organisaatiossa liikkuu paljon vahvistamattomia huhuja, ja johdon ei nähdä ottavan tarpeeksi aktiivista roolia viestinnän avoimuuden rakentajana. Lisäksi avoimista työtehtävistä tiedottamisessa ja viestintätoimenpiteiden ajoittamisessa on puutteita. Tiedon jakaminen avoimesti ja luotettavassa muodossa onkin yksi keskeisistä tekijöistä henkilöstön viestintätyytyväisyyttä rakennettaessa.

Organisaation strategian sisältö vaikutti tutkimustulosten perusteella olevan vastaajien mielissä sängen kirkkaana. Valtaosa kertoi saaneensa strategiaa koskevaa informaatiota henkilöstölle järjestetyistä infotilaisuuksista. Tämä tulos puolustaa henkilökohtaisten tapaamisten tärkeää roolia sisäisessä viestinnässä: suurin osa vastaajista piti kasvokkaisuviestintää parhaana sisäisen viestinnän muotona. Ne, jotka mainitsivat strategiatietämyksensä olevan puutteellista, pitivät yhtenä syynä tähän

esimerkiksi sitä, että esimiesporras vaikuttaa haluttomalta viestimään strategiaa suoraan henkilöstölle. Henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään rakentaa erityisesti juuri johdon ja esimiesten osallistuminen viestinnän toimenpiteisiin.

Kasvokkaisviestinnän ohella liiketoimintayksikön oma intranet, Machinet, nähtiin tärkeänä viestintäkanavana. Se on kuitenkin pääasiassa toimihenkilöille suunnattu väline, joten tasa-arvoisen kohtelun varmistamiseksi työntekijöiden viestintätarpeisiin on välttämätöntä pyrkiä vastaamaan joltain muuta kanavaa käyttämällä. Info-TV nousikin tähän aiheeseen liittyen esille erityisesti työntekijöiltä saaduissa vastauksissa.

Kun tarkastellaan tutkimukseni kohteena olevaa Machinetia ja siihen liittyviä, kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia havaitaan, että erityisesti omaan työhön liittyvät uutiset ja artikkelit sekä ylimmän johdon ja lähiesimiesten kirjoitukset valitaan todennäköisimmin luettavaksi. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että myös muiden organisaatiotasojen edustajien kirjoittamista teksteistä ollaan kiinnostuneita, ja erityisesti asiakkaista ja kaupoista kertovia artikkeleita sekä henkilötarinoita toivotaan lisää. Lisäksi tietoa kaivataan esimerkiksi muiden liiketoimintayksikössä toimivien osastojen tapahtumista. Yksi intranetin keskeisiä tehtäviä onkin tukea viestintää eri puolilla toimivien yksiköiden ja henkilöiden välillä sekä välittää riittävästi tietoa organisaatiota koskevista asioista. Viestien tulisi olla selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa, ja sivuston rakenteen tulisi olla käytettävyydeltään erinomainen. Tässä onnistuminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen sisäiseen viestintään.

Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön kokemaan arvostukseen: kiittäminen, kannustaminen ja palautteen antaminen erityisesti johdon taholta luovat positiivista ilmapiiriä ja henkilöstötyytyväisyyttä. Valitettavan usein tähän ei tutkimustulosteni perusteella kiinnitetä kuitenkaan tarpeeksi huomiota. Varsinkin työntekijät kokevat jäävänsä organisaatiossa ”välttämättömän kuluerän” rooliin. Kokonaisuutena tämä liittyy sisäisen viestinnän ohella läheisesti myös

intranetviestintään: erilaisten henkilöstöryhmien toiveiden ja tarpeiden tasa-arvoinen huomioiminen on tärkeä tyytyväisyyden rakentamisen väline. Yhteenvetona voidaan todeta, että intranetviestintä ja sisäinen viestintä kulkevat henkilöstön toiveiden suhteen varsin pitkälti käsi kädessä.

## **6 Tulokset ja päätelmät**

Tässä luvussa kokoan yhteen tutkimukseni keskeiset tulokset ja niihin perustuvat päätelmät. Vertailen haastatteluista ja kyselystä saatuja tuloksia siltä osin, että on mahdollista muodostaa käsitys viestinnällisten tarpeiden ja toiveiden kohtaamisesta. Lisäksi esitän muutamia aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

### **6.1 Tyytyväisyydestä intranetviestintään sisäisen johtamisviestinnän välineenä – keskeiset tulokset ja päätelmät**

Tutkimukseni alussa esittämäni työni varsinainen tutkimuskysymys oli

*Mitkä tekijät rakentavat johdon ja henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kun arjen johtamisen välineenä on intranet?*

Totesin tutkimuksen alussa Leif Åbergin (2000, 225) sanoin, että viestintä on työyhteisön voimavara ja resurssi, jonka suunnitteluun, johtamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä runsaasti huomiota. Se on laaja ilmiö, jota on kutsuttu myös vuorovaikutuksen ja sidosryhmäsuhteiden strategiseksi johtamiseksi kaikilla organisaatiotasoilla (Welch & Jackson 2007, 183). Sisäinen viestintä tukee tiedon ja informaation vaihdantaa (Juholin 1999, 13) sekä auttaa yrityksen sisäisen toiminnan ja ulkoisen yhteisökuvan yhdistämisessä toimivaksi kokonaisuudeksi (Argenti & Forman 2002).

Juholin (2006, 38) on esittänyt, että yksi tyypillisimmistä sisäiselle viestinnälle asetetuista tavoitteista on perinteisesti ollut yhteisön jäsenten sitouttaminen työhönsä. Lisäksi sisäinen viestintä on avustanut organisaation arvojen ja kulttuurin

välittämisessä (Smythe 1997) sekä strategian ja liiketoiminnan suunnan selkiyttämisessä (Alexander ym. 2009, 32). Kokonaisuutena sisäisen viestinnän voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyteen (Argenti 1998, 201) ja tätä kautta myös organisaation menestykseen (esimerkiksi Korhonen & Rajala 2011, 35).

Intranet on yksi sisäisen viestinnän kanavista, ja sen on sanottu muodostavan nykypäivänä jopa perustan koko sisäisen viestinnän funktiolle (Alexander ym. 2009, 33). Se tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia reaaliaikaiselle ja vuorovaikutteiselle kommunikaatiolle, pitäen samalla sisällään kuitenkin myös haasteita: tietoa voi olla tarjolla liikaa (Lehmuskallio 2006, 289), sen löytäminen voi olla hankalaa (Juholin 2006, 29) ja lisäksi myös teknologian saavutettavuus saattaa aiheuttaa ongelmia (Lehmuskallio 2006, 293).

Empiirisen tutkimukseni tuloksista kävi ilmi, että ABB Oy:n Motors & Generators -liiketoimintayksikön Helsingin tehtaan johdon ja henkilöstön viestinnälle asettamat toiveet ja tarpeet ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Lisäksi sisäisen johtamisviestinnän ja intranetviestinnän tavoitteiden nähtiin liittyvän läheisesti toisiinsa. Käytännön toteutukseen liittyy kuitenkin vielä erimielisyyksiä.

Organisaation johto pitää sisäistä viestintää äärimmäisen tärkeänä organisaation menestyksen ja henkilöstötyytyväisyyden rakentajana. Tähän on kiinnitetty huomiota myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Juholin 1999, 37; Dolphin 2005, 172). Sisäisen viestinnän panostukset ovat liiketoimintayksikössä kuitenkin vasta alkutekijöissään, eikä viestintästrategian laatimiseen ei ole vielä ryhdytty. Tästä huolimatta viestintään liitetyt toiveet heijastuvat sangen selkeinä johtajien ja esimiesten kertomuksista: erityisesti päämäärien kirkastaminen sekä vision ja strategian välittäminen nähdään tärkeinä. Alexander ym. (2009, 32) ovat esittäneet, että sisäinen viestintä toimii tässä erinomaisena välineenä.

Johdon ja esimiesten yhtenä päätavoitteena on strategian välittäminen sisäisen viestinnän avulla, ja siinä on onnistuttu kohdeyrityksessä varsin hyvin: valtaosa



henkilöstön edustajista kertoi tuntevansa organisaation strategian, vaikka poikkeuksiakin löytyi. Erityisesti johdon pitämän infotilaisuudet nähtiin tärkeinä strategiafoorumeina. Kasvokkaisviestinnällä ja johtajien muulla viestintäaktiivisuudella onkin merkittävä rooli sisäisten viestien välittämisessä (esimerkiksi Wright 1998, 195). Lisäksi johdon panostuksilla voidaan parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä (Juholin 2006, 145).

Liiketoimintayksikön johto kertoi pitävänsä omaa osallistumistaan sisäiseen viestintään erittäin tärkeänä. Arvostuksesta huolimatta viestinnän rooli ei kuitenkaan nouse ansaitsemalleen tasolle jokapäiväisessä toiminnassa. Tähän kiinnittivät huomiota myös henkilöstön edustajat, jotka toivoivatkin johdon ottavan enemmän käytännön vastuuta organisaation viestinnästä.

Johtajien ja esimiesten mukaan sisäinen viestintä on toimivaa, kun se luo yhteisiä suuntaviivoja, positiivista toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä sekä takaa liiketoimintayksikköä koskevan tiedon siirtymisen kaikille henkilöstöryhmille yhtä aikaa ja tasa-arvoisesti. Tämä on yksi merkittävimmistä luottamuksen rakentumisen ja viestinnän avoimuuden edellytyksistä (esimerkiksi Mazzei 2010, 222; Long & Newbold, 1997). Myös henkilöstön edustajat kiinnittivät huomiota sisäisen viestinnän avoimuuteen: informaatiota tulee olla tarjolla riittävästi, sitä tulee jakaa rehellisesti kaikille organisaation jäsenille, ja lisäksi johdon tulee pyrkiä puuttumaan organisaatiossa kiertäviin tarpeettomiin huhuihin. Monimuotoisessa organisaatiossa edellä mainitut asiat lukeutuvat kuitenkin merkittävimpiin sisäisen viestinnän kohtaamiin haasteisiin (viestintäjohtaja Karhusaari 2012): tällä hetkellä jopa kolmannes henkilöstöstä kokee, että viestinnän avoimuus ei ole vielä tarvittavalla tasolla.

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että liiketoimintayksikön johto pitää paikallisten ihmisten tarinoiden sekä yksikön tapahtumien ja saavutusten esittämistä erittäin tärkeänä. Käytännön toteutus ei kuitenkaan ole tätä näkemystä vastaavalla tasolla, ja se heijastuu myös kyselytutkimuksen tuloksista: useat vastaajat kokivat, että

tavallisiin työntekijöihin ja toimihenkilöihin sekä henkilöstön onnistumisiin ja yleisiin positiivisiin asioihin ei kiinnitetä sisäisessä viestinnässä riittävästi huomiota. Tämä onkin yksi kehittämisaalue sisäistä viestintää parannettaessa ja henkilöstön tyytyväisyyttä kehitettäessä.

Machinet on henkilöstön näkökulmasta yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Se tarjoaa runsaasti omaan työhön liittyvää informaatiota, välittää johdon ja esimiesten ajatuksia henkilöstön luettavaksi sekä pitää henkilöstön ajan tasalla siitä, mitä muualla liiketoimintayksikössä tapahtuu. Johto ja esimiehet puolestaan kokevat, että Machinetin avulla voidaan luoda ymmärtämystä liiketoiminnasta erilaisten henkilöstöryhmien välille sekä jakaa reaaliaikaista tietoa tavoitteista, toiminnasta ja organisaation tapahtumista.

Edellä esitetyt näkökulmat ovat varsin selkeässä linjassa toistensa kanssa. Niiden ohella molemmat tutkimukseni kohteena olleet ryhmät nostivat esille sen, että tullakseen hyödynnetyksi tiedon tulee olla esitetty selkeästi, ja se on oltava helposti löydettävissä. Parhaimmillaan intranet toimii liiketoimintayksikössä välineenä, joka vastaa johdon ja esimiesten asettamiin tavoitteisiin tyydyttäen samalla henkilöstön sisäiselle viestinnälle kohdistamat toiveet ja tarpeet. Sillä on kuitenkin strategista arvoa vain, jos henkilöstö käyttää sitä useammin kuin vain satunnaisesti (Lehmuskallio 2006, 290). Tällä hetkellä Machinet on sekä toiminnallisesti että käyttöasteen suhteen hyvällä tasolla, mutta parannettavaakin on.

Johdon tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään rakentavat tutkimukseni mukaan monet asiat. Toisaalta viestinnälle asetettujen toiveiden, kuten halutun informaation välittyminen on tärkeää, toisaalta taas luottamuksellisen ja avoimen viestintäympäristön muodostuminen nähdään merkityksellisenä. Viestinnän tulisi tukea työyhteisön arkea.

Intranet on yksi sisäisen viestinnän kanavista, jonka avulla johdon ja esimiesten tavoitteita voidaan täyttää: se tarjoaa mahdollisuuden jakaa tietoa kaikille samaan aikaan, luo erinomaiset puitteet päivittäisen yhteistyön ylläpitämiselle, ja auttaa

kirkastamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita (esimerkiksi Lai 2001, 97). Intranetviestintään liittyviin haasteisiin, kuten sivuston rakenteeseen ja tiedon selkeään esittämistapaan, on kuitenkin kiinnitettävä huomiota, ja tämän on havainnut tutkimuksissaan myös Puro (2004, 124). Kokonaisuutena voidaan todeta, että johdon tyytyväisyyteen yhdistettävissä olevat tekijät kulkevat sisäisessä viestinnässä ja intranetviestinnässä käsi kädessä.

Henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään rakentavat tekijät eivät poikkea merkittävästi johdon tyytyväisyyden rakennusaineista. Ajantasaista tietoa tulee olla tarjolla riittävästi, ja se tulee esittää avoimella, luotettavalla ja kaikki henkilöstöryhmät huomioivalla tavalla. Niin johtajien kuin esimiestenkin rooli viestien välittäjänä on keskeinen, ja kasvokkaisviestinnän merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Intranet on kanava, joka monipuolisen olemuksensa vuoksi mahdollistaa näiden tarpeiden ja toiveiden täyttämisen. Koska henkilökohtaiset tapaamiset jäävät sen puitteissa puuttumaan, on muistettava, että intranet ei sovellu kaikkien asioiden kertomiseen (Juholin 1999, 36). Intranetviestintä voikin tukea sisäistä viestintää siinä määrin, kun se on tarpeellista ja mahdollista.

Vastaus tutkimuskysymykseeni sisältyy yllä esittämiini havaintoihin: aiemman teoriakirjallisuuden sekä toteuttamani empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että intranetin ollessa välineenä, johdon ja henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen, arjessa tapahtuvaan johtamisviestintään rakentavat seuraavat asiat: johdon ja esimiesten entistä aktiivisempi rooli, viestinnän avoimuus ja luotettavuus, tiedon runsas mutta selkeä tarjonta, kaikkien henkilöstöryhmien huomioiminen sekä yhteisöllisyyden ja keskinäisen ymmärtämyksen tukeminen organisaation tavallisessa arjessa. Kohdeyrityksen sisäinen viestintä ei ole vielä ihannetasolla, mutta pieniä kehitysaskeleita otetaan jatkuvasti.

Kun henkilöstö on tyytyväistä sisäiseen viestintään, näkyy se positiivisesti myös toiminnan tuottavuudessa (esimerkiksi Argenti 1998, 200; Korhonen & Rajala 2011, 35). Sisäisessä viestinnässä onnistuminen ja sen positiivisten vaikutusten

havaitseminen heijastuvat puolestaan johdon kokemaan tyytyväisyyteen. Sisäinen viestintä ja sen tärkeä osa-alue, intranetviestintä vaikuttavatkin merkittävästi koko organisaatioon ja kaikkiin sen jäseniin.

## **6.2 Päätelmät case-yrityksen käytännön työn kannalta**

Tutkimustulosten perusteella voidaan pohtia sisäisen viestinnän roolia kohdeyrityksessä, kun arjen johtamisen välineenä on intranet. Havaintojen mukaan intranetviestintää on mahdollista parantaa lisäämällä johtajien ja esimiesten vastuuta sisäisestä viestinnästä niin suunnittelun kuin toteutuksenkin osalta, sekä kiinnittämällä käytännön viestintätyössä huomiota viestien sisältöön, selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja ennen kaikkea avoimuuteen (esimerkiksi Juholin 1999, 37; Welch & Jackson 2007, 186).

Esimerkiksi Long ja Newbold (1997) ovat todenneet, että viestinnällä on mahdollista rakentaa myös yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. Tämän vuoksi kaikkien henkilöstöryhmien tasa-arvoiseen huomioimiseen, sekä eri puolilla organisaatiota toimivien yksiköiden keskinäisen ymmärryksen tukemiseen tulee panostaa intranetviestinnässä (esimerkiksi Juholin 2006, 265). Intranetiä käytettäessä on kuitenkin muistettava, että kohdeyrityksen kaltaisessa teollisuusyrityksessä työntekijät eivät välttämättä koe intranetiä yhtä vahvasti omakseen kuin toimihenkilöt (Puro 2004, 121). Intranet onkin sisäisen viestinnän väline, joka tukee useista eri suunnista tapahtuvaa viestintää (Lehmuskallio 2006, 292).

## **6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuuksia**

Selventääkseni kohdeilmiötäni valitsin tutkimusmenetelmäkseni tapaustutkimuksen ja keräsin siihen tarvittavan tutkimusaineiston teemahaastatteluiden ja kyselylomaketutkimuksen avulla. Toinen puoli aineistostani koostui seitsemästä liiketoimintayksikön johdolle ja intranetviestinnästä vastaaville kohdistetusta haastattelusta. Tämän lisäksi pääsin hyödyntämään yhteensä 210:ä henkilöstölle toteutettuun kyselylomaketutkimukseen tullutta vastausta. Vaikka työntekijöiden osuus

kyselyyn vastaajien joukossa jäi sangen vähäiseksi, koin aineistoni tarpeeksi kattavaksi case-tutkimukseni analysoimiseen pro gradu -tutkielman mittakaavassa.

Oma menetelmäni aineistojen analysointiin oli mielestäni riittävä aineiston laajuuden ja tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Haastatteluita analysoidessani hyödynsin erityisesti teemoittelun ja tyypittelyn keinoja, sekä vertailin saamiani tuloksia aiempaan teoriakirjallisuuteen. Kyselytutkimukseen tulleita vastauksia tarkastellessani sovelsin edellä mainittujen keinojen ohella myös luokittelun menetelmää.

Koska kyselytutkimukseni sisälsi pääasiassa avoimia kysymyksiä, en nähnyt pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta tarpeelliseksi perehtyä aineistoon kvantitatiivisesta näkökulmasta. Yksi tällainen poikkeus oli esimerkiksi ilmiön yleisyyden esittäminen prosenttiosuuksina (ks. kuva 5). Laskennallisten menetelmien käyttö olisi voinut tuoda uusia ulottuvuuksia tutkimustuloksiini, mutta tämän numeerisen analyysin jätän kuitenkin tulevaisuuden tutkijoiden toteutettavaksi.

Tutkimukseni kohteeksi valikoitunut ilmiö on mielenkiintoinen, mutta haastava. Tutkimustulokset perustuvat vahvasti kerättyyn tutkimusaineistoon, ja laajempi kokoelma materiaalia voisi kenties tuoda esille uusia näkökulmia. Tämä saattaisi vaikuttaa myös tutkimuksen johtopäätöksiin. Olisi mielenkiintoista selvittää kattavammin erityisesti työntekijöiden ajatuksia intranetviestinnästä.

Tutkimusmateriaalia kerätessäni perehdyin henkilöstön näkökulmaan kyselytutkimuksen avulla. Se palveli hyvin tarkoitustani, joka oli täydentää johdolta saatuja vastauksia henkilöstön ajatuksilla. Kyselytutkimus asettaa kuitenkin tiettyjä rajoituksia saaduille vastauksille, olivat ne sitten määrällisiä tai laadullisia. Resurssien salliessa olisikin kiinnostavaa toteuttaa samankaltainen tutkimus, joka keskittyisi omaa tutkimustani enemmän henkilöstön mielipiteiden arviointiin. Tämä olisi mahdollista, vaikkakin haastavaa esimerkiksi laajempien teemahaastatteluiden avulla.

Tässä tutkimuksessa keskityin pääosin sisäisen viestinnän ja intranetviestinnän sisällön suunnitteluun sekä viestinnän rooliin johtamisen työkaluna. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä sosiaalisen median intranetviestinnälle tarjoamiin mahdollisuuksiin. Olisi kiinnostavaa selvittää, lisäisikö sosiaalisen median käyttö sisäisen viestinnän ja intranetviestinnän aktiivisuutta, ja vaikuttaisiko se näin toimiessaan johdon ja henkilöstön tyytyväisyyteen sisäiseen viestintään.

## **Lähteet**

Alexander, J., Lindsay-Smith, S. & Joerin, C. (2009). On the quest for world-class internal communication. *Supply Chain Management*, 13: 4, 32 - 35

Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication*. McGraw-Hill, New York, NY.

Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37: 3 & 4, 199 - 206.

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, 150 - 169.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford University Press Inc., New York.

Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit? *Journal of Business Communication*, 42, 324 - 348.

Cheney, G. (2001). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7: 3, 162 - 168.

Clarke, K. & Preece, D. (2005). Constructing and using a company intranet: "it's a very cultural thing". *New Technology, Work and Employment*, 20: 2, 150 - 165.

Damsgaard, J. & Scheepers, R. (2000). Managing the crises in intranet implementation a stage model. *Information Systems Journal*, 10, 131- 149.

Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11: 3, 171 - 190.

Duane, A. & Finnegan, P. (2003). Managing empowerment and control in an intranet environment. *Information Systems Journal*, 13, 133 - 158.

Edenius, M. & borgerson, J. (2003). To manage knowledge by intranet. *Journal of Knowledge Management*, 7: 5, 124 - 136.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*. 1: 1, 3 - 35

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy, Helsinki

Juholin, E. (2010). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Tammer-paino, Tampere.

Kalla, H. (2006). *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. Helsinki School of Economics, Väitöskirja. HSE Print, Helsinki.

Kauhanen, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.

Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). *Viestinnän prosessointi – koreografia kaaokselle*. Talentum, Helsinki.



- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lai, V. S., (2001). Intraorganizational communication with Intranets. *Communications of The ACM*, 44: 7, 95 - 100.
- Lehmuskallio, S. (2006). The uses, roles and contents of intranets in multinational companies in Finland. *Journal of Business and Technical communication*, 20: 3, 288 - 324.
- Long, M. & Newbold, T. (1997). Developing a plan: the basics. Teoksessa: Scholes, E. (toim.) *Gower Handbook of Internal Communication*. Gower Publishing Ltd, Hampshire.
- Mantere, S. (2008). Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa: Aula, P. (toim.), *Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, 39 - 49. WS Bookwell, Porvoo.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through active internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15: 3, 221 - 234.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Evaluating Cultural Research*. Qualitative Marketing Research, 21 – 41. Sage.
- Moisander, J., Valtonen, A. & Hirsto, H. (2009). Personal interviews in cultural consumer research – post-structuralist challenges. *Consumption, Markets & Culture*, 12: 4, 329 - 348.

- Mustonen, M. (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisöinä*. Helsinki School of Economics, Väitöskirja. HSE Print, Helsinki.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45: 2, 119- 134.
- Pincus, J. D. & Rayfield, R. E. (1989). Organizational communication and job satisfaction: A metaresearch perspective. Teoksessa: Dervin, B. & Voigt, M. J. (toim.), *Progress in communication sciences*. 9, 183 - 208. Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ.
- Puro, J-P. (2004). *Onnistu viestinnässä. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki*.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 189 - 199. WS Bookwell Oy, Juva.
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Kauppakaari, Helsinki.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44: 3, 1051 - 1062.
- Smythe, J. (1997). The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate Communications: An International Journal*, 2: 1, 4 - 7.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39: 1, 88 - 112.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen V. (2009). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. WSOYpro Oy, Juva.

- Tourish, D. (1997). Transforming internal corporate communication: The power of symbolic gestures and barriers to change. *Corporate Communications*, 3: 2, 109 - 116.
- Trkman, M. & Trkman, P. (2009). A wiki as intranet: a critical analysis using Delone and McLean Model. *Online Information Review*, 33: 6, 1087 - 1102.
- Tucker, M. L., Meyer, G. D & Westerman, J. W. (1996). Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage. *Journal of Business Communication*, 33, 51 - 69.
- Valli, R. (2010). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 189 - 199. WS Bookwell Oy, Juva.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12: 2, 177 - 198.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16: 4, 328 - 346.
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21: 3, 181 - 198.
- Wiio, O. A. (1978). *Contingencies of Organizational Communication: Studies in organization and organizational communication*. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Åberg, L. (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

### **Haastattelut**

Huhtinen, Juha. (2012). Laatu- ja turvallisuusjohtaja. 21.2.2012.

Ihamäki, Seija. (2012). Johdon assistentti ja Machinetin päätoimittaja. 21.2.2012.

Järvenpää, Tatu. (2012). Induktiokoneet -tulosityksikön johtaja. 27.2.2012.

Karhusaari, Maija. (2012). Viestintäjohtaja. 28.2.2012.

Kaunisto, Riikka. (2012). Henkilöstöjohtaja. 23.2.2012.

Pohjalainen, Janne. (2012). Tahtikoneet -tulosityksikön johtaja. 27.2.2012.

Tuuri, Jouko. (2012). Tehtaanjohtaja. 23.2.2012.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Teemahaastattelut**

1. Onko käytössä sisäisen viestinnän strategia? Onko se kaikkien viestintää toteuttavien tiedossa vai tehdäänkö vähän mutu-pohjalta?
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet?
3. Mikä on mielestäsi sisäisen viestinnän rooli yrityksessä? Kuinka tärkeää se on asteikolla 1-10?
4. Mitä toivotte intranetviestinnältä? Millaista tietoa haluatte välittää?
5. Miten intranetviestinnässä huomioidaan erilaiset työntekijäryhmät? Onko kohdistettu jotenkin?
6. Millä perusteella intranetin toimitustiimi on koottu ja miten vastuut jaettu? Koordinoidaanko intranetviestintää joltain taholta?
7. Osallistetaanko henkilöstöä jotenkin?
8. Koetteko onnistuneenne tavoitteissa?
9. Mitataanko sisäisen viestinnän onnistumista jotenkin?
10. Mikä on käsityksenne henkilöstön tyytyväisyydestä intranetviestintään?
11. Onko oma osallistumisesi intranetviestintään mielestäsi riittävää?
12. Koetko viestinnän osana päivittäistä työtäsi?
13. Mikä Machinetissa on hyvää?
14. Entä mikä huonoa?
15. Mikä mielestäsi vaikuttaa siihen, että henkilöstö kokee, että heitä tai heidän työtään arvostetaan?

## **Liite 2 Kyselylomaketutkimus**

### **Kysely intranetviestinnästä ABB Oy Motors & Generators, Helsingin yksikön henkilöstölle**

Vastaajien kesken arvotaan lämmitettävät turvakengät sekä lounaslippuja!

Teen pro gradu -tutkielmaani Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle ja tutkin ABB Oy Motors & Generators, Helsingin yksikön sisäistä viestintää sekä erityisesti omaa intranetiämme, Machinetiä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka Machinet toimii sisäisen viestinnän kanavana organisaatiossanne.

Voit vastata kyselyyn nimettömänä, mutta halutessasi osallistua lämmitettävien turvakenkien sekä lounaslippujen arvontaan, pyydän sinua ilmoittamaan nimesi sekä yhteystietosi kyselyn lopussa. Arvonta suoritetaan viikolla 9. Ilmoitathan yhteystietosi myös, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan konkreettisesti intranetviestinnän kehittämiseen. Kyselyyn antamiasi vastauksia tullaan käyttämään vain gradutyössäni, eikä niitä voida myöhemmin yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5-10 min. Suurkiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

Kiittäen,  
Sanna Salo

#### *Taustatiedot (valitse parhaiten sopiva vaihtoehto)*

1. Sukupuoli

Mies / Nainen

2. Ikä

<30

30-39

40-49

50-59

60<

3. Toimenkuvasi?

Työskentelen tehtaalla

Työskentelen toimistossa

4. Onko sinulla työpaikallasi käytettävissäsi oma tietokone?

Kyllä

Ei

5. Kuinka usein käytät Internetiä vapaa-ajallasi?

- 1 h < päivässä
- 0-60 min päivässä
- Joka toinen päivä
- Kerran-pari viikossa
- Harvemmin

Machinetin käyttö

6. Kuinka usein vieraillet Machinetissa?

- Jokaisena työpäivänä
- Muutaman kerran viikossa
- Kerran viikossa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran 2-3 kuukaudessa
- Harvemmin

7. Jos käytät Machinetia kerran viikossa tai harvemmin, mikä on päällimmäinen syy siihen, että et vieraile sivustolla useammin?

- Minulla ei ole omaa tietokonetta, enkä ole tottunut käyttämään yhteiskäyttökoneita
- Turhaa, koska en löydä sieltä tarvitsemaani tietoa
- En tiedä millaista tietoa voisin Machinetista hakea
- Minulla ei ole aikaa käydä useammin
- En tarvitse tietoa useammin
- Ei kiinnostusta

8. Miksi vieraillet Machinetissa?

---

---

---

9. Kun vieraillet Machinetissa, mitkä ovat 5 yleisintä asiaa joita etsit?

---

---

---

10. Löydätkö tarvitsemasi tiedon?

- Aina
- Yleensä
- Joskus
- En juuri koskaan

11. Perustelut edelliseen vastaukseen?

---

---

---

12. Kuinka usein käytät haku-toimintoa sivun oikeassa ylälaudassa? Käytätkö sitä jo lähtökohtaisesti vai yritätkö ensin etsiä tietoa sivustolta muulla tavalla?

---

---

---

13. Kun tarvitset tietoa työhösi liittyvistä asioista, kuten ABB:stä, työsuhdeasioista tms, etsitkö tietoa ensin muualta vai menetkö Machinetiin?

- Etsin tietoa ensin muualta
- Menen suoraan Machinetiin

14. Jos vastasit etsiväsi tietoa ensin muualta, niin mistä etsit sitä?

---

---

---

*Mielipiteesi Machinetista*

15. Mikä Machinetissa on hyvää?

---

---

---

16. Entä mikä huonoa?

---

---

---



17. Millaista tietoa / millaisia uutisia toivoisit löytäväsi Machinetista?

---

---

---

18. Millaisia tekstejä valitset luettavaksi?

- Omaan työhön liittyviä
- Ylimmän johdon viestejä
- Lähiesimiehen kirjoittamia tekstejä
- Muita

19. Kenen kirjoittamia tekstejä toivoisit luettavaksi?

---

---

---

20. Yleisarvosanasi Machinetille?

- Erinomainen
- Hyvä
- Keskinertainen
- Huono

21. Perustelut?

---

---

---

Sisäinen johtamisviestintä

22. Mikä on ABB Oy Motors & Generators Pitäjänmäen yksikön strategia?

---

---

---

23. Mistä olet saanut yllä olevan tiedon?

---

---

---

24. Koetko, että saat henkilöstön edustajana tarpeeksi tietoa siitä, mitä yrityksessä on meneillään?

- Kyllä
- En

25. Onko viestintä mielestäsi luotettavaa ja riittävän avointa?

- Kyllä
- Ei

26. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, miksi et koe viestintää luotettavaksi ja avoimeksi?

---

---

---

27. Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa Machinetin sisältöön?

- Kyllä
- En

28. Mitkä viestintätavat hoitavat mielestäsi parhaiten sisäisen viestinnän?

- Johdon/esimiesten kasvokkain kertomat viestit
- Machinet
- Sähköposti
- Info-TV

29. Millaista intranetviestinnän tulisi olla, jotta kokisit sen henkilökohtaisemmaksi ja juuri sinulle kohdistetuksi?

---

---

---

30. Syntyykö sisäisestä viestinnästä nykyisin sellainen kuva, että henkilöstöä arvostetaan yhtä paljon kuin muita sidosryhmiä, esim. asiakkaita?

- Kyllä
- Ei

31. Jos vastasit kyllä, niin miten se ilmenee?

---

---

---

32. Jos vastasit ei niin miksi ei?

---

---

---