

SISÄISEN VIESTINNÄN HÄIRIÖT JA NIIDEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN - CASE TIVOLI SARIOLA

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Ville Sariola
2012

SISÄISEN VIESTINNÄN HÄIRIÖT JA NIIDEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN – CASE TIVOLI SARIOLA

Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu erään suomalaisen tivolialalla toimivan perheyrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kiertueen 2011 aikana ilmenneet sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset kyseiseen työyhteisöön. Tällä tutkimuksella tähdätään konkreettiseen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimus toteutettiin yksittäisenä holistisena case-tutkimuksena (Yin, 2003). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu vahvasti yritys- ja yhteisöviestintään. Tutkimusaineistona toimivat yritysjohdolle teetetty Kvast-testi ja koko henkilöstölle lähetetty verkkokysely. Verkkokysely muodostettiin hyödyntämällä Kvast-testin jälkeistä ryhmäkeskustelua yritysjohton kanssa. Verkkokysely lähetettiin yhteensä 30 hengelle. Vastauksia saatiin 22 kappaletta.

Tulokset ja päätelmät

Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että case-yrityksen sisäisessä viestinnässä oli häiriöitä, jotka vaikuttivat työyhteisön toimintaan kiertueella 2011. Eri häiriöiden vaikutukset työyhteisöön muodostivat jatkumon, joka vaikutti kokonaisvaltaisesti työyhteisön sisäiseen viestintään. Keskeisimmiksi viestinnän häiriöiksi case-yrityksessä todettiin puutteellinen viestinnän suunnittelu ja organisointi. Nämä heijastuivat yrityksessä heikkona viestinnän johtamisena sekä tehottomina viestintäkäytänteinä. Puutteelliset viestintäkäytännöt puolestaan heikensivät tiedottamisen laatua, mikä johti vuorovaikutuksen ja palautteen vähäisyyteen sekä ongelmiin eri tivolitoiminnoissa. Case-yrityksen kiertueen 2011 sisäistä viestintää kuvasivat muun muassa käsitteet päällekkäisyys, tietämättömyys, erivät tiedot ja luottamuksen puute.

AVAINSANAT: viestintä, sisäinen viestintä, Kvast-testi, verkkokyselylomake, tivoli, viestintäkäytänne,

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO.....	3
1.1.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2.	Keskeisimmät määritelmät.....	5
1.3.	Tutkimuksen rakenne.....	7
2.	VIESTINNÄN LÄHTÖKOHTIA.....	9
2.1.	Viestinnän periaatteet.....	9
2.2.	Viestintäosaaminen.....	11
2.3.	Åbergin tulosviestinnän malli.....	13
2.4.	Uusi vastuullisen dialogin malli.....	15
2.5.	Viestinnän foorumit.....	17
2.6.	Työyhteisömallien vertailu.....	17
3.	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	19
3.1.	Sisäisen viestinnän lähtökohtia.....	19
3.2.	Sisäisen viestinnän periaatteet.....	20
3.3.	Viestinnän suunnittelu ja organisointi.....	21
3.4.	Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat.....	23
3.5.	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	24
3.5.1.	Sisäinen yhteystoiminta.....	26
3.5.2.	Sisäinen tiedotus ja työtiedotus.....	27
3.5.3.	Sisäinen markkinointi.....	29
3.5.4.	Sisäinen luotaus.....	29
3.6.	Sisäisen viestinnän haasteita.....	31
3.7.	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja arviointi.....	31
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	34
4.1.	Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän tutkimus ja lähestymistavat.....	34
4.2.	Tutkimusprosessi ja sen eteneminen.....	35
4.3.	Tutkimuksen primaarinen aineisto.....	36
4.3.1.	Kvast-testi ja ryhmäkeskustelu.....	37
4.3.2.	Verkkokysely.....	39
4.3.3.	Observointi.....	40
4.4.	Tutkimuksen sekundaarinen aineisto.....	41
4.5.	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
4.5.1.	Reliaabelius.....	41

4.5.2.	Validius	43
4.5.3.	Aineistojen integraatio ja triangulaatio	43
5.	EMPIRIA	44
5.1.	Kvast-testin analysointitapa ja tulokset	44
5.1.1.	Sisäisen viestinnän strategia ja tavoitteellisuus	46
5.1.2.	Sisäisen viestinnän organisointi ja järjestelyt	47
5.1.3.	Viestintävalmiudet	49
5.1.4.	Luotaus, seuranta ja arviointi	51
5.2.	Verkkokyselyn tulokset	53
5.2.1.	Sisäinen yhteystoiminta	54
5.2.2.	Sisäinen tiedotus	56
5.2.3.	Sisäinen markkinointi	61
5.2.4.	Työntekijöiden perehdyttäminen	61
5.2.5.	Sisäinen työtiedotus	61
5.2.6.	Yrityksen sisäinen luotaus	62
6.	KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1.	Keskeisimmät häiriöt Tivoli Sariolan sisäisessä viestinnässä	63
6.1.1.	Sisäisen viestinnän johtamisen häiriöt	63
6.1.2.	Viestintäkäytäntöjen häiriöt	64
6.1.3.	Tiedotukseen liittyvät häiriöt	65
6.1.4.	Eri tivolitoimintoihin liittyvät häiriöt	66
6.1.5.	Työyhteisön sisäiset häiriöt	67
6.2.	Sisäisen viestinnän häiriöiden vaikutukset vuoden 2011 kiertueen työyhteisöön	67
6.2.1.	Johtamisen ja suunnittelun puute	68
6.2.2.	Puutteellisten viestintäkäytäntöjen vaikutukset työyhteisöön	70
6.2.3.	Puutteellisen tiedotuksen vaikutukset	72
6.2.4.	Vuorovaikutuksen ja palautteen puute	73
7.	Käytännön implikaatiot	76
7.1.	Tutkimuksen rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet	83
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	88
	Liite 1. Kvast-testi	88
	Liite 2. Verkkokyselyn runko	90

1. JOHDANTO

Viestintä on nykypäivänä onnistumisen avainsana. Toimiva viestintä on työyhteisön funktio ja tärkeä voimavara, joka näkyy organisaation hyvinvointina. Jos viestinnässä epäonnistutaan, sitä ei ole riittävästi, tai sitä ei ole ollenkaan, työyhteisö ei yksinkertaisesti osaa toimia. Tänä päivänä muutos on pysyvä olotila, josta pystytään selviämään vain oikeanlaisen viestinnän avulla (Juholin, 2008; Hammel 2007). Viestimällä eli jakamalla yhdessä tietoa ja kokemuksia voidaan ymmärtää asioita ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman tästä johdettua yhteisymmärrystä ei työyhteisö kykene toimimaan tehokkaasti ja tavoitteellisesti.

Viestinnän muutoksen yhteydessä on puhuttu viestinnän vallankumouksesta. Juholinin (2008) mukaan kysymys on työn, työyhteisöjen ja työntekijöiden muutoksesta. Kyse on merkittävästä ajatuksellisesta ja toiminnallisesta muutoksesta tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta kohti vuorovaikutteisuutta ja jokaisen vastuullista roolia. Tämä luo ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka on yksi tämän päivän tärkeimmistä haasteista. Koska viestintä on erityisen merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden rakentumiseen ja vahvistumiseen, pitäisi se nostaa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi kuin ammattiosaaminen. Viestintä on työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta ja jota pitää kehittää ja arvioida (Juholin, 2009).

On hyvä korostaa, että viestintään ei ole olemassa valmiita ja lopullisia malleja. Näin ollen jokaisen yhteisön mahdollisuutena ja haasteena on kehittää niitä omiin tarpeisiinsa. Varmaa kuitenkin on, että organisaation elin- ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yrityksen on pysyttävä mukana viestinnän muutoksessa (Juholin 2009, 62). Viestintä ei niinkään ole itsetarkoitus vaan se on voimavara, jonka tavoitteellinen suuntaaminen on yksi liikkeenjohdon tärkeimmistä tehtävistä (Åberg, 1998). Sen tulee olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen perustuu ammatilliseen onnistumiseen ja kaikkien työyhteisössä työskentelevien omaan panokseen tavoitteiden saavuttamiseksi (Siukosaari, 2002).

Puhuttaessa jonkin organisaation tai yhteisön viestinnästä käytetään nimitystä yhteisöviestintä (Juholin 2009, 22). Työyhteisöjä on monenlaisia, joissa kaikissa on sovittu yhteiset tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Yhteisöviestinnän rinnalla käytetään yleisesti myös organisaatioviestinnän termiä, vaikka ne eivät aivan samaa tarkoitaakaan. Organisaatioviestintä

puolestaan pitää sisällään kaiken organisaatiossa tapahtuvan virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän.

Sisäinen viestintä on johdon tärkein työkalu työyhteisön informaationkulkuun ja yhtenäisyyteen. Sen avulla luodaan yritykseen organisaatiokulttuuria ja me-henkeä (Siukosaari, 2002). Lisäksi sillä pystytään vaikuttamaan henkilöstön mielikuviin. Kun henkilöstö on tyytyväinen, se heijastuu myös asiakkaille parantaen työtyytyväisyyttä ja yleistä mielikuvaa yrityksestä (Juholin, 2009). Toimivan ja tehokkaan sisäisen viestinnän vaikutukset yrityksen liiketoimintaan ja koko organisaation hyvinvointiin ovat perusteltuja. Yrityksen sisäisen viestinnän tulee kuitenkin olla sidottuna koko yrityksen strategiaan; sitä tulee suunnitella, toteuttaa ja valvoa jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin erään suomalaisen tivolialan yrityksen työyhteisön sisäisen viestinnän tutkimiseen.

Tivoli Sariola on eräs tivolialan tunnetuimmista toimijoista. Jo yli 120-vuotisen historiansa aikana se on vakiinnuttanut paikkansa perinteisenä tivolihuvien tarjoajana. Viime vuosikymmenien aikana yritys on onnistunut kehittymään arvostetuksi brändiksi. Vuosittain tivolin aktiivinen toimintakausi eli kiertue alkaa keväällä huhtikuussa ja jatkuu aina lokakuun syysmarkkinoille asti. Jatkuva liikkuminen ja varsin hektinen tivolielämä luovat vaatimuksia yrityksen viestinnälle. Noin 40 hengen työyhteisön siirtäminen viikoittain paikkakunnalta toiselle vaatii työyhteisöltä saumatonta yhteistyötä ja omatoimista työskentelyä. Sisäisen viestinnän avulla yrityksen työyhteisö saadaan sitoutettua yrityksen toimintaan ja työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tivoli Sariolan koulutustilaisuudessa keväällä 2011 kävi ilmi, että suurin osa kiertueen aikana kehkeytyvistä ristiriidoista ja ongelmista johtuu yleensä yrityksen puutteellisesta sisäisestä viestinnästä. Yrityksen tiedonkulku ei aina toimi tehokkaasti, mikä aiheuttaa työyhteisössä epätietoisuutta ja johtaa lopulta ristiriitaisiin lopputuloksiin. Tivolikiertueen aikana työyhteisön jäsenet toimivat useissa työtehtävissä: asiakaspalvelutehtävissä, kasaus- ja purkutyössä ja muuttotyössä. Tämä työtehtävien moninaisuus lisää haasteita erityisesti työntekijöiden perehdyttämisen ja sitouttamisen kannalta.

Kyseiselle perheyritykselle ei ole koskaan tehty sisäisen viestinnän tutkimusta, joten tällaiselle tutkielmalle on organisaatiossa akuutti tarve. Koska viestintä on sujuvan tivolitoiminnan edellytys, perheyrityksen sisäistä viestintää tulee kehittää. Tutkimusongelman

taustalla vaikuttavat perheyritystaustasta johtuvat vahvasti juurtuneet yrityksen viestinnän periaatteet, joita on tarkoitus tämän tutkimuksen avulla päivittää nykypäivään.

Tämän tapaustutkimuksen (case-tutkimus) perimmäisenä tarkoituksena on kartoittaa case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytila. Lähtökohta on, että kyseisen yrityksen sisäisessä viestinnässä on viestinnällisiä häiriöitä (Åberg 2002, 91), jotka estävät sanoman liikkumisen lähettäjältä vastaanottajalle. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena löytää nämä sisäisen viestinnän häiriötekijät ja selvittää mitä ongelmia ne kyseisessä työyhteisössä aiheuttavat. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on laadittu kolme tutkimuskysymystä. Työssä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten tehokasta oli case-yrityksen sisäinen viestintä kiertueella 2011?
- 2) Mitkä olivat keskeisimmät häiriöt Tivoli Sariolan sisäisessä viestinnässä?
- 3) Mitä vaikutuksia näillä sisäisen viestinnän häiriöillä oli vuoden 2011 Tivoli Sariolan työyhteisössä?

Tutkimus toteutetaan yksittäisenä holistisena case-tutkimuksena (Yin, 2003; Hirsjärvi ym 2002, 123), joka käyttää hyväkseen fenomenologis-deskriptiivistä tutkivaa otetta (Hirsjärvi & Hurme, 2004). Tavoitteena on antaa monipuolinen kuva kyseisen yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä korostaa sisäisen viestinnän merkitystä johtamisen välineenä. Tutkimuksella pyritään luomaan formatiivisen kehittämisarvioinnin (Juholin 2010, 30) mukaista tietoa konkreettiseen sisäisen viestinnän kehittämiseen. Yrityksen ainutlaatuinen toimiala luo omat haasteensa tutkimukselle, ja aikaisempien tutkimusten tuloksia tulee soveltaa case-yrityksen toimintaan sopiviksi. Tutkimus olettaa, että käytäntöjen tutkiminen ja niiden toimiminen ovat vahvasti kontekstisidonnaisia.

1.2. Keskeisimmät määritelmät

Viestinnän käsitteistö on varsin kattava, mutta kaikessa laajuudessaan melko sekava. Tämän takia on tärkeää, että tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet käydään läpi. Oleellista on ymmärtää mitä tietyllä käsitteellä tarkoitetaan juuri tässä tutkimuksessa.

Käytänne on ”toistuva, muilta peritty ja muunnettavissa oleva tekemisen ja puhumisen tapa – tavanomainen menettely tietyssä tehtävässä tai tilanteessa (Räsänen ym. 2008, 4).

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin käytössä olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä. Työyhteisölle

ominaisia piirteitä ovat lisäksi työn- ja vallanjako (osastot ja organisaatiotasot), viestinnän rakentuneisuus (säännöt, jotka koskevat viestintäsuhteita, sanomien sisältöä ja erilaisia viestinnän järjestelyjä) ja työyhteisön jäsenten mahdollisuus omien tavoitteiden ja tarpeiden tyydyttämiseen jäsenyyden kautta (Åberg, 1996). Tässä tutkimuksessa työyhteisöllä tarkoitetaan Tivoli Sariolan vuoden 2011 kiertueen pysyvää henkilökuntaa.

Työyhteisöviestintä (myös organisaatioviestintä) on sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, mikä mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen. Viestintä onkin työyhteisön tärkein työkalu, joka liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. Työyhteisöviestinnälle ominaisia piirteitä ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus ja teknisten viestimien käyttö (Åberg 1996, 61). Nykyään työyhteisöviestintä korvaa usein sisäisen viestinnän käsitteen.

Viestintäjärjestelmä on tavoitteellisen työn perusedellytys, joka muodostuu käyttöön otetuista tietosisällöistä, viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä (Juholin, 2009, 142) ja viestinnän säännöistä (Åberg 1996, 62). Tänä päivänä painoarvoa on kuitenkin annettava myös spontaanille, työyhteisöstä kumpuavalle viestinnälle. Viestintäjärjestelmää täydentävätkin erilaiset viestintäfoorumit, joissa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti (Juholin 2008, 72).

Viestintäympäristö on ”arvoympäristö, josta työyhteisöön kohdistetaan odotuksia ja arvostuksia” (Åberg 1996, 313). *Viestintäilmasto* puolestaan muodostuu työyhteisön viestintää koskevista työyhteisön jäsenten havainnoista sekä esimiesten viestinnästä, organisaation toimintatavoista ja horisontaalisesta keskinäisviestinnästä. Näin ollen sisäinen viestintä ja viestintäympäristö yhdessä luovat organisaation viestintäkulttuuria ja viestintäilmaston. Näistä muodostuu henkilöstön viestintätyytyväisyys, joka vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen (Åberg, 1996).

Tulosviestinnänmalli on Åbergin vuonna 1986 kehittämä käsite (Åberg 1998, 146). Sen mukaan yhteisöviestinnän tehtävät voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: profilointi, myynnin ja tuotannon eli yrityksen perustoimintojen tukeminen, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalistaminen. Åbergin pizzamalli on ollut varsin käytetty käsite viestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa jo yli toistakymmentä vuotta.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Siihen kuuluu kaikki työyhteisön keskinäinen ja yrityksen henkilöstölle osoitettu viestintä. Vaikka viestintä- ja organisaatioajattelu ovat pitkälti kehittyneet 1900-luvulla, on yrityksen sisäinen viestintä melko uusi tiede. Nykyään sisäinen viestintä on noussut yhdeksi strategiseksi johtoperiaatteen ja sen tutkimus on lisääntynyt huomattavasti.

Tivoli on kiertävä huvipuisto, joka tarjoaa pääsylippuja vastaan asiakkailleen huviajeluita erilaisissa ajolaitteissa kuten autorata, maailmanpyörä ja ketjukaruselli. Lisäksi tivolin palveluihin kuuluu erilaisia onnenpelejä ja muuta oheistoimintaa kuten erilaisia esityksiä. Tivoli eroaa kiinteästä huvipuistosta siten, että se liikkuu paikkakunnalta toiselle tuoden tivolihuveja sinne missä niitä ei muuten ole.

Tivoli Sariola on yksi Suomen tunnetuimmista ja suurimmista kiertävistä tivoleista. Tivoli Sariolan toimintaa ohjaavat vahvat perinteet, joiden ansioista yritys on toiminut 124 vuotta (vuodesta 1888 lähtien). Perheyrityksen toimitusjohtajana toimii neljännen polven yrittäjä Tapio Sariola (Tivoli Sariola, 2012).

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma voidaan jakaa kahteen pääosaan: aikaisempaan katsaukseen aiheesta ja empiriaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään aihetta teoreettisesta näkökulmasta aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Aluksi tulee käydä läpi yhteisöviestinnän lähtökohtia, joita on käsitelty tutkimuksen toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa syvennytään tarkemmin aiempaan kirjallisuuteen sisäisestä viestinnästä. Tässä osiossa keskitytään myös sisäisen viestinnän tutkimuksen perusteisiin.

Tutkimuksen toinen pääosa käsittelee case-tutkimusta ja sen tuloksia. Neljännessä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen suorittamistapa. Empiiristä osaa varten yritysjohdolla teetettiin yhteisöviestinnän nykytilan arviointimalli eli Kvast-testi. Kvast-testiin ja aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen luotiin 121 kysymystä sisältävä verkkokyselylomake. Kysely lähetettiin 30 työntekijälle, joista hyväksyttäviä vastauksia vastaanotettiin 22 kappaletta. Tutkimuksen viides luku keskittyy kerätyn tutkimusaineiston tarkempaan analyysiin.

Kuudennessa luvussa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten ja teoriataustan perusteella muodostetaan tämän tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset. Merkittävimmät johtopäätökset esitellään tutkimuksen lopussa kuutena toimintaehdotuksena yritysjohdolle.

2. VIESTINNÄN LÄHTÖKOHTIA

Viestinnän mittaamisen lähtökohtina ovat olleet imago- ja yleisen mielipiteen tutkimukset, joista siirryttiin 1970-luvulla tiedonkulun- ja viestintätyytyväisyyden tutkimiseen. Tällaiset tutkimukset kuvastavat 1900-luvun teollisuusyhteiskunnan ajatusmaailmaa. Vastaavasti 2000-luvun tietoyhteiskunnan kiinnostus kohdistuu siihen, miten viestintä tukee organisaatiota pääsemään tavoitteisiin. Tämä voidaan ilmaista ”numeroina, laatuna, esimerkiksi henkilöstön hyvinvointina, tiedon ja osaamisen luomisena tai innovatiivisuutena” (Juholin 2010, 23). Tänä päivänä viestinnältä kuitenkin vaaditaan strategista tukea toiminnalle, eikä pelkkä tyytyväisyys tiedon siirtoon riitä.

Nykyään Suomessa mitataan mediaosumia, tehdään pienimuotoisia kyselyjä, asiakastyytyväisyys- ja jäsentutkimuksia sekä työilmapiiri- ja henkilöstötutkimuksia (Juholin 2010, 16). Vallalla oleva ilmapiiritutkimusten suosio piilee siinä, että ne kuuluvat tämän päivän johtamisjärjestelmiin eikä niiden hyödyllisyyttä kyseenalaisteta. Tutkimustoiminnasta on tullut liiketoimintaa ja markkinat tarjoavat paljon erilaisia tutkimus- ja seurantapalveluita yrityksille. Tästä johtuen yritykset teettävät monenlaisia selvityksiä, mutta jatkuva tutkimustoiminta saattaa aiheuttaa myös hämmennystä organisaatiossa. Näin ollen tutkimustoiminnan tulisikin perustua tarveharkintaan ja tarkkaan koordinointiin (Juholin 2010, 17)

2.1. Viestinnän periaatteet

Åbergin (2000, 54) mukaan viestintä on tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen avulla. Se on kommunikaatiota lähettäjän ja vastaanottajan välillä; toisin sanoen sanomien vaihdantaprosessi tietyssä kulttuurillisessa ja fyysisessä kontekstissa. Annetut sanomat kantavat informaatiota, jonka merkitystä tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan sekä lähettäjän että vastaanottajan toimesta (Siukosaari, 2002). Viestintä on lisäksi kulttuurillisesti määräytynyttä, kulttuuria luovaa ja uudistavaa sekä kulttuurista yhteisyyttä synnyttävää (Åberg, 2006; Seeck, 2008).

Viestintä on hyvin sattumanvarainen tapahtuma, joka laukaisee ihmisissä joitain mielikuvia. Siinä vastaanottaja itse luo merkityksen omaan elämäkokemukseensa ja -tilanteeseensa pohjautuen. Totuus on, että erilaiset ihmiset antavat samalle viestille erilaisia merkityksiä

(Juholin, 2009). Mitä epäselvempi sanoma, sitä todennäköisempää on, että sen tulkinnat eroavat suuresti toisistaan. Näin ollen sanoman lähettäjän tulisi kiinnittää erityistä huomiota sanoman ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon (Åberg, 2006).

Hurme ym. (2005) korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen kontekstuaalisia seikkoja kuten toimintaympäristöä sekä laajempaa sosiaalista kehystä, jossa viestintä tapahtuu. Heidän mukaansa samat verbaaliset ja nonverbaaliset merkit voivat saada kontekstista riippuen erilaisen tulkinnan. Se, millainen viestintäkäyttäytyminen katsotaan tarkoituksenmukaiseksi, hyväksyttäväksi tai odotuksenmukaiseksi, määrittyy kontekstin mukaan.

Silvennoinen (2004) esittelee eri käyttäytymis- ja viestintätyylejä eri tilanteisiin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että viestinnän taitaja osaa mukauttaa vuorovaikutustapansa erilaisiin tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla, niin että yhteistyö olisi mahdollisimman sujuvaa. Hänen mukaansa sosiaalisella tuella on tärkeä rooli viestinnässä. Työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että arvostetaan toisen ammattitaitoa, viestitään toista kunnioittavasti ja ollaan aidosti kiinnostuneita toisen tekemästä työstä. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös toisten kuunteleminen, kannustaminen ja tunteiden jakaminen (Juholin, 2008).

Tämän päivän viestinnän roolia organisaatioissa korostavat yritysmaailman suuret muutokset. Ensinnäkin informaation määrä on tänä päivänä valtava, se on nopeasti tavoitettavissa ja kasvaa nopeasti. Toiseksi työ on muuttunut tietointensiivisemmäksi. Kolmanneksi organisaatioille on tyypillistä uusien rakenteiden etsiminen ja jatkuva kehittäminen; ryhmä- ja tiimityö ovat lisääntyneet ja organisaatiot ovat hajautuneita sekä verkostoituneita. Neljänneksi tieto- ja viestintäteknikka ovat kehittyneet nopeasti. Erityisesti verkkopohjaiset toiminnot helpottavat ja mahdollistavat monipuolisen ja organisaatioiden välisen viestinnän. Viidenneksi tiedon, osaamisen ja muiden aineettomien tuotannontekijöiden merkitys on kasvanut aineellisiin tuotannontekijöihin verrattuna. Kuudenneksi globalisaatio ja organisaatioiden monikulttuurisuus ovat voimistuneet. Kaiken edellä mainitun lisäksi, tietävät, osaavat ja elämänlaajuisesta oppimisesta kiinnostuneet kansalaiset ovat muodostaneet kansalaisyhteiskunnan. (Huotari, Hurme & Valkoinen, 2005)

Työpaikka itsessään on muuttunut valtavasti viime vuosikymmenten aikana. Samalla myös työn ja vapaa-ajan ero on vähitellen häviävässä. Jatkuva kiire ja stressi ovat luoneet paineita erityisesti hyvinvointiin, kun yritykset joutuvat keskittymään yhä enemmän yhteisöllisyyteen, työyhteisön viihtyvyyteen ja jaksamiseen (mm. Seeck & Parzefall 2008). Tänä päivänä

tarvitaankin johtajuutta, joka ymmärtää ajan rajallisena resurssina ja luo puitteet luovuudelle ja siitä syntyville innovaatioille. Kaiken tämän yhteisöllisyyden korostamisen keskellä Joensuu (2006) puolestaan kritisoi sitä, että postmodernien asenteiden mukaiset työmarkkinoiden suuret muutokset ovat kuitenkin ajaneet yksilön pitämään huolta lähinnä omista työasioistaan ja omasta kehittämisestään, eikä niinkään organisaation yhteisistä asioista.

Totuus on, että ilman viestintää mikään yhteisö ei pysty toimimaan. Se on kaiken toiminnan perusedellytys ja mahdollistava voimavara, jonka käyttäminen vaatii ammattitaitoa. Viestintä on tärkeä osa yrityksen strategista liiketoimintaa. Täten sen tulisi olla järjestelmien välistä ja sekä sisäistä että ulkoista. Yhteisöviestintä voidaan jakaa kahteen osaan: sisäinen viestintä, joka tarkoittaa yrityksen sisällä tapahtuvaa työyhteisöviestintää ja ulkoinen viestintä, jolla pyritään vaikuttamaan muihin ulkoisiin sidosryhmiin (Åberg, 2006). Oli kyse sitten sijoittajien tai asiakkaan vakuuttamisesta, tulee viestinnän perustua yhtenäiseen, tarkasti suunniteltuun ja selkeään viestintästrategiaan (Argenti, 2009).

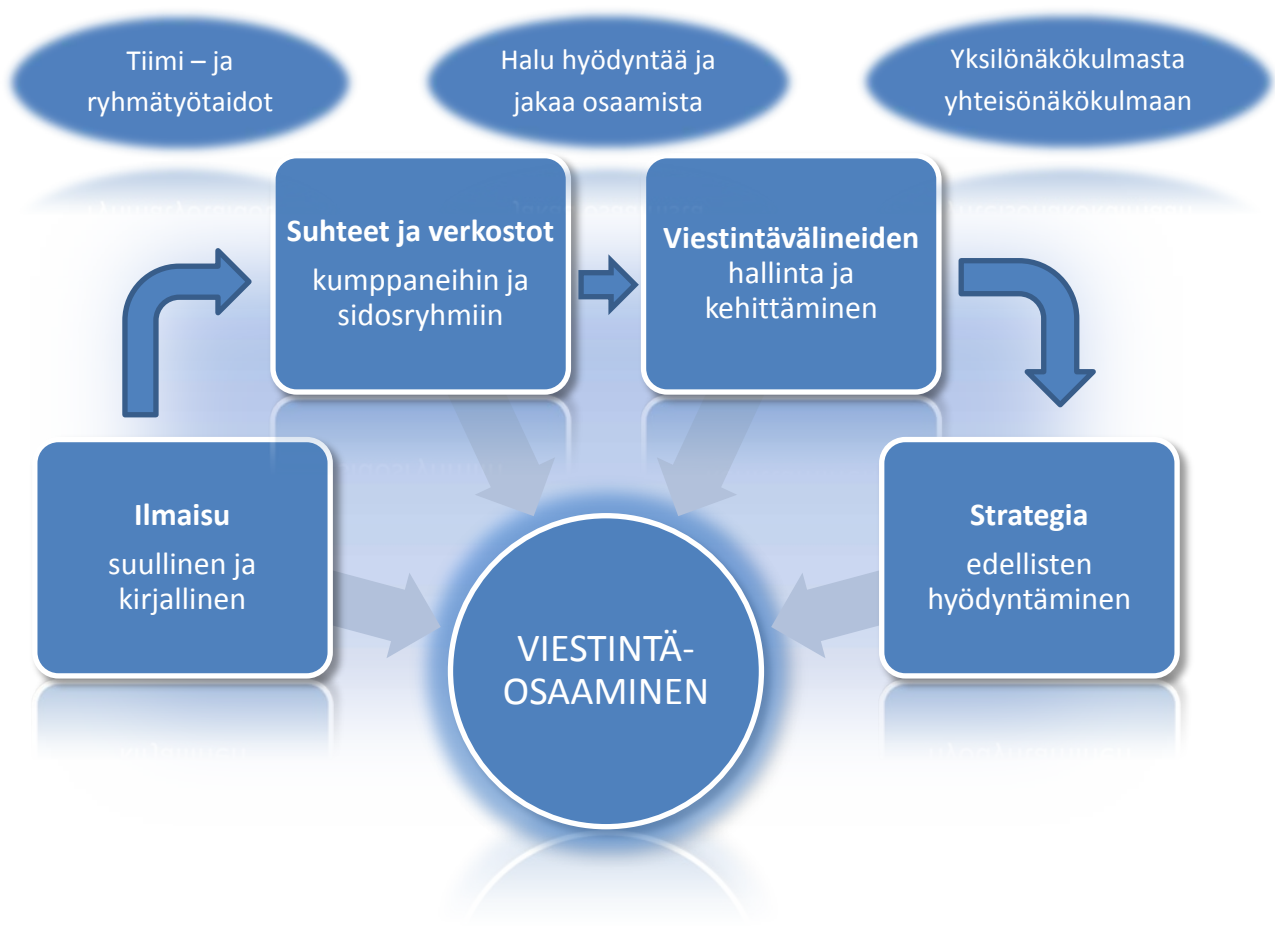
2.2. Viestintäosaaminen

Tänä päivänä työ on tietotyötä, joka perustuu tietoon, sen saatavuuteen ja vaihdantaan. Tietotyötä ei kuitenkaan pysty tekemään ilman kommunikaatiokykyä tai ilman viestintäosaamista. Viestintäkyky nähdään jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvana työyhteisötaitona ja sen katsotaan koostuvan tiedosta, taidosta ja asenteesta (Juholin 2010, 146). Juholinin (2008, 31) mukaan viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka painottuvat eri työkuivissa eri aikoina (Kuvio 1).

Ensinnäkin viestijältä vaaditaan kykyä ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiutta keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen viestimisen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Tällöin korostuvat tiimityötaidot ja kyky saada muut sitoutumaan yhteiseen työhön. Tarvitaan ongelmanratkaisukykyä, kuuntelemista ja palautetta. Lisäksi tarvitaan halu hyödyntää ja jakaa osaamista (Juholin 2008, 30-31).

Kolmantena viestintäosaamisen sektorina pidetään kykyä käyttää hyväksi erilaisia viestintävälineitä palvelemaan toimintaa ja tavoitteita. Esimieheltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä motivoida ja antaa palautetta sekä taitoa luoda henkilöstölle foorumeita yhteiseen keskusteluun (Juholin 2008).

Neljäntenä osa-alueena viestintäosaamisessa on strategia, eli se miten osaamme käyttää muita osaamisen osa-alueita eri tilanteissa ja eri kumppaneiden kesken (Juholin, 2008, 30-31). Erityisen tärkeää on myönteisen ilmapiirin luominen viestinnän kehittämiseksi. Näin luodaan pohja siirtymiselle yksilöosaamisen prosessoinnista yhteisölliseen osaamiseen (Juholin 2010, 148).

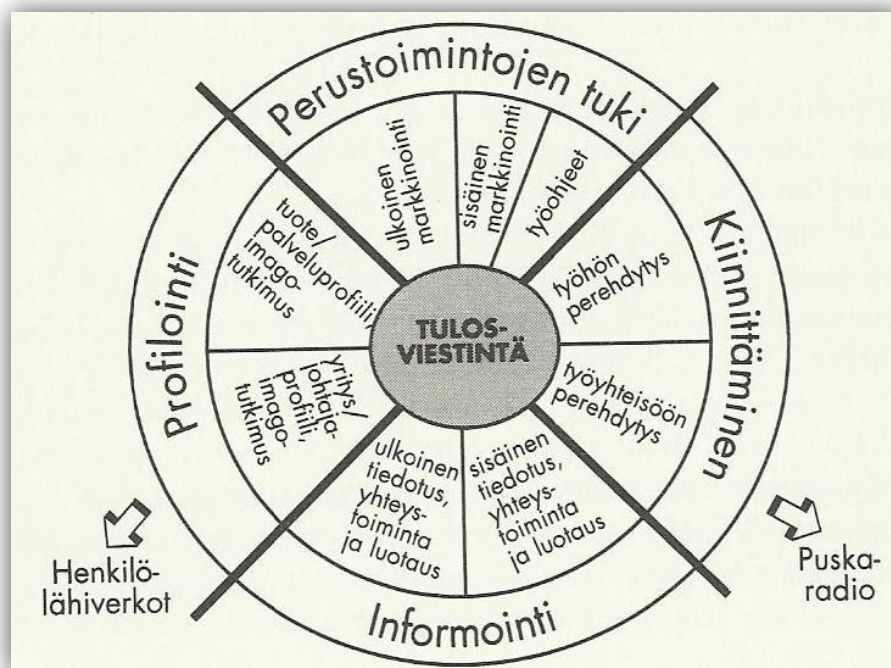


Kuvio 1. Viestintäosaamisen osatekijät. Lähde: Juholin (2008, 31 mukailtu)

2.3. Åbergin tulosviestinnän malli

Åbergin (1996) vuonna 1986 kehittämä tulosviestinnänmalli on varsin käytetty sisäisen viestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Åbergin pizzamalli tarkastelee miksi työyhteisöissä viestitään. Åbergin mukaan yhteisöviestinnän tehtävät voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat profilointi, myynnin ja tuotannon eli yrityksen perustoimintojen tukeminen, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen kanssakäyminen (Åberg 2000, 103). Mallin neljä ensimmäistä funktiota ovat suoraan työyhteisön kontrollissa, kun taas sosiaalista kanssakäymistä harjoitetaan yhteisöissä muista viestintätoimenpiteistä huolimatta.

Tulosviestinnän malli perustuu kahteen ulottuvuuteen: kontekstiin, eli onko painopiste sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä sekä sisällön painopisteeseen, jolloin toisessa ääripäässä on yksittäiseen työtehtävään liittyvät tarkat sanomat ja toisessa sisällöltään laajemmat sanomat. Yhdistettäessä nämä kaksi ulottuvuutta saadaan organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli (Kuvio 2), johon on kuvattu joitakin konkreettisia viestinnän muotoja. (Åberg 1996, 64–67)



Kuvio 2. Tulosviestinnän malli (Åberg 1989). Lähde: Åberg (1998, 146).

Yksi keskeinen osa yrityksen sisäistä viestintää on profilointi. Profiloinnissa on kyse työyhteisön haluamien mielikuvakytkentöjen pitkäjänteisestä rakentamisesta kohderyhmien tajuntaan (Åberg 1996, 71). Profiloinnin avulla luodaan yhteisön viestinnän perusvire; se on jatkuvaa mielikuviin vaikuttamista pitkällä tähtäyksellä ja se antaa viestinnän perussanomat, jotka viestivät työyhteisön olemuksesta, tavoitteista ja kulttuurista.

Profiloinnissa siis luodaan kuvaa yrityksestä kohderyhmille, joiden eroavat mielikuvat ja asenteet tulee ottaa huomioon viestinnässä. Yksi keskeisimmistä kohderyhmistä on henkilöstö. Yritysprofiilin viestiminen henkilöstölle onkin tärkeää, sillä kaikki asiakkaiden kanssa toimivat luovat kuvaa yrityksestä. Profiloimalla yritys kertoo asiakkaalleen miltä yritys haluaa näyttää, mitä se on, ja millaista viestiä se toivoo asiakkailleen välitettävän (Åberg 1996, 87).

Viestintää tarvitaan, jotta palveluita ja tuotteita voidaan tuottaa ja siirtää asiakkaille. Näiden perustoimintojen tukeminen onkin työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä. Perustoimintojen tukemiseen tarvittava viestintä on osin sisäistä ja osin ulkoista. Ulkoiseen kuuluvat mm. markkinointiviestintä ja suhteet muihin työyhteisöihin. Sisäisiä ovat operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi (Åberg, 1996).

Yrityksessä tulee viestiä yrityksen tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Tulostiedotuksen mallin kolmas viestintätehtävä on informointi. Sen painopiste on tiedotuksessa ja työyhteisön uutisten välityksessä. Informointiin liittyvät lisäksi yhteystoiminta ja luotaus. Kun profiloinnissa ja markkinoinnissa viestejä voidaan valikoida, informoinnissa on kerrottava myös ikävistä asioista (Åberg 1996; 1998).

Kiinnittäminen (myös sosiaalistaminen) on puolestaan viestintää, jonka avulla työyhteisön palveluksessa olevia perehdytetään työhön ja työyhteisöön. Kiinnittäminen ei kuitenkaan liity ainoastaan uusiin työntekijöihin vaan työtehtävien sisällön muuttumisen, työkierron ja uusien työmenetelmien käyttöönoton kautta sen piiriin kuuluu koko työyhteisö (Åberg 1996, 202–212).

Tulostiedotuksen malliin liittyy lisäksi viides organisaatioviestinnän funktio, sosiaalinen kanssakäyminen. Tämä ei kuitenkaan ole suoraan työyhteisön ohjattavissa, eikä näin ole sijoitettuna mallin sisälle. Sosiaalinen kanssakäyminen saa työyhteisössä aiheensa siitä, mitä työyhteisössä tehdään ja mitä asioita työyhteisöön liitetään. Tämä viestintä voidaan jakaa

kahteen osaan: sisäiseen lähiverkkoon (puskaradio) ja ulkoiseen henkilölähiverkkoon. (Åberg 2000, 103–104)

Åbergin tulosviestinnän malli on funktionaalinen ja kuvaa hyvin perusasioita, joita yrityksissä tehdään. Se ei kuitenkaan anna uusia työkaluja viestinnän ammattilaisille yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpien asioiden tukemiseen. Joensuu (2006) kritisoi erityisesti lohkoajattelua, joka kaipaisi lisää integroivaa otetta. Lisäksi vahva jako sisäiseen ja ulkoiseen on hänen mukaansa keinotekoinen. Joensuun (2006) mukaan tämä on johtanut liian suppeaan näkökulmaan, sillä tänä päivänä organisaation ulkoiset prosessit vaikuttavat vahvasti myös sisäisiin prosesseihin.

Kun tutkimukset korostavat työvoiman joustavuuden ja työntekijöiden osaamisen tärkeyttä, Åbergin mallia seuraten työntekijä tulee istuttaa vanhoihin malleihin ja toimintatapoihin. Tämä ei kuitenkaan tue nykypäivän joustavuuden ja uusiutumisen vaatimuksia. Joensuun (2006) mukaan Åbergin mallista puuttuvat myös asiakasnäkökulma sekä viestinnän avulla saavutettava työntekijöiden oppimispotentiaalin hyödyntäminen ja kehittäminen.

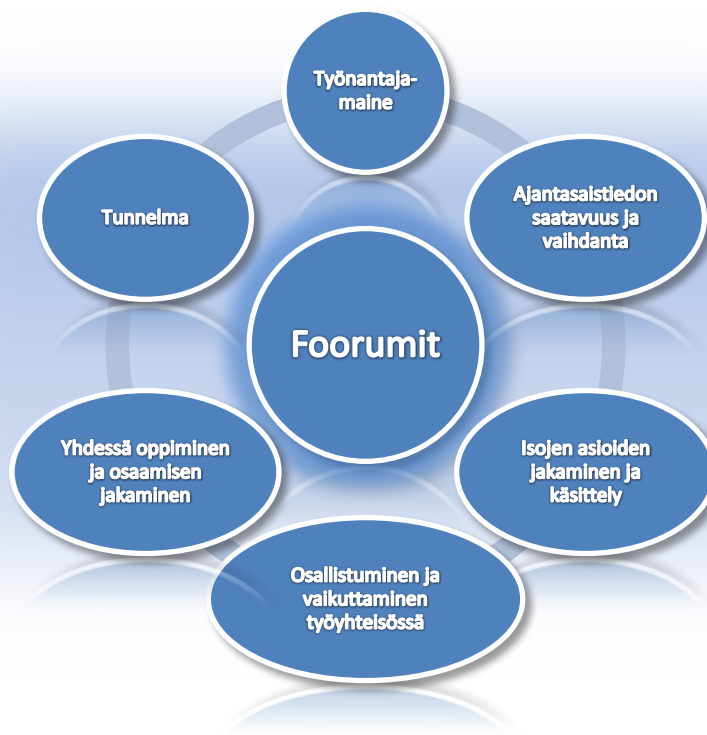
2.4. Uusi vastuullisen dialogin malli

Viestintä yhteisöissä ja yrityksissä on pitkään ollut johtajakeskeistä eli funktionaalista. Tällöin viestintää johdetaan ylhäältäpäin ja vastuu viestin lähettämisestä ja jopa vastaanottamisesta on johdolla. Etuna tässä mallissa on viestinnän hallittavuus, mutta heikkoutena vuorovaikutteisuuden puuttuminen (Juholin, 2008).

Työyhteisöviestinnässä on vallalla uusi vaihtoehtoinen malli, joka ilmentää vastuullisen dialogin eli vuoropuhelun paradigmaa ja perustuu ajatukseen, että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti” (Juholin 2009, 143). Tämän ajatusmallin mukaan tietoa ei tuoda yrityksen hierarkioiden myötä vaan pääosa tiedonvaihdannasta tapahtuu työyhteisön jäsenten keskinäisviestinnässä. Näin ollen kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasapuolisesti vastuussa aktiivisesta viestinnästä ja sen vastaanottamisesta.

Juholinin (2008, 63) mukaan tämä uusi agenda koostuu kuudesta työyhteisön toiminnan peruspilarista (Kuvio 3). Ensimmäinen agendan osa-alue on isojen ja merkittävien asioiden käsittely vuorovaikutteisesti. Agendan mukaan ajantasaisen tiedon tulee olla kaikkien saatavilla ja yhteisön jäsenten on ymmärrettävä oma roolinsa tiedon tuottamisessa,

muokkaamisessa ja vaihdannassa. Uusi agenda korostaa lisäksi rennon vapaamielistä tunnelmaa yhteisössä. Tällainen ympäristö kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja sisältää kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta ja arvostetuksi tulemisesta. Juholinin vaihtoehtoinen malli painottaa myös osallistumisen ja vaikuttamisen tärkeyttä työyhteisössä. Uuden agendan kaksi viimeistä osa-aluetta keskittyvät yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen sekä työnantajamaineeseen. Myös näissä osa-alueissa korostuu viestinnän monisuuntaisuus.



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Lähde: Juholin (2008, 64).

Näitä kuutta peruspilaria yhdistävät erilaiset foorumit, joissa toimintaa ja viestintää tapahtuu. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, joissa toimitaan spontaanisti, virallisesti tai puolivirallisesti yrityksestä riippuen. Viestintäfoorumeille oleellista on niiden vuorovaikutteisuus sekä työyhteisön jäsenten aloitteellisuus. Niillä tarjotaan alusta työyhteisöviestinnän toimivuudelle ja ne liittyvät työyhteisöviestinnän toimintaympäristöönsä (Juholin 2008, 72–73).

2.5. Viestinnän foorumit

Juholinin (2008) esittelemät viestintäfoorumit voidaan käsittää täydentäviksi keinoiksi viestintäjärjestelmälle. Perinteisesti viestintäjärjestelmän katsotaan perustuvan tarkoin määriteltyyn viestinnän sisältöön, kanaviin ja sääntöihin mutta nykyään painoarvoa annetaan spontaanille, työyhteisöstä nousevalle viestinnälle, joka kumpuaa viestintäfoorumeista.

Foorumeilla tapahtuu kaikki merkittävä vuorovaikutus joko kasvotusten tai teknologiaa hyödyntämällä. Foorumit voidaan jakaa pääluokkiin: työfoorumit, hybridifoorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot ja niiden laajentuma sosiaaliseen mediaan, puoliviralliset foorumit ja viralliset foorumit.

Työfoorumit koostuvat fyysisestä työtilasta ja viestintäteknologian kehittymisen johdosta syntyneistä verkkopohjaisista sovelluksista kuten internet, sähköposti, intranet ja sosiaaliset mediat kuten Facebook ja blogit. Hybridifoorumit ovat näiden kahden edellisen luova sekoitus, jotka syntyvät ihmisten kommunikatiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta. Sisäiset verkostot ovat puolestaan työyhteisöihin luonnostaan yhdessä tekemisen tuloksena muodostuneita vapaamuotoisia foorumeita. (Juholin 2008, 74-77).

Juholinin (2008, 78) mukaan jako puolivirallisiin ja virallisiin foorumeihin on varsin hankalaa. Kyse on erityisesti siitä miten foorumeja kuten sähköpostia tai intranettiä käytetään. Puolivirallisia foorumeita ovat esimerkiksi asiantuntijoiden välinen yhteistyö, kahvittelu sekä asian ja viihteen yhdistelmät. Virallisia muotoja ovat puolestaan esimerkiksi säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit ja tiedotustilaisuudet.

2.6. Työyhteisömallien vertailu

Kun työyhteisö on siirtymässä uuteen työyhteisöviestinnän ajatusmalliin, on odotettavissa ristiriitatilanteita. Tällöin oleellista on ymmärtää mitä työyhteisötyyppiä organisaation oma työyhteisö kyseisellä hetkellä edustaa. Juholinin (2008, 59) esittelemän jaottelun mukaisesti työyhteisö voidaan luokitella työyhteisön ja sen viestinnän mukaisesti. Työyhteisö voi olla joko lamaannuttava tai energisoiva kun taas viestintä puolestaan voidaan jakaa loitontavaan ja lähentävään.

Lamaannuttava työyhteisö on perinteisesti hierarkkisesti toimiva yhteisö, joka tukee loitontavaa eli monologista viestintää. Tämä johtajakeskeinen viestintä perustuu ajatukselle,

että kun yksi puhuu, muut kuuntelevat. Tällöin kuitenkin luonteva keskusteluyhteys puuttuu, jolloin yhteinen ymmärrys ja tietämys ovat vaarassa. Juholinin (2008, 60) mukaan loitontava viestintä on kuitenkin osoittanut toimivuutensa vuosikymmenten saatossa. Kun organisaatiossa on totuttu tällaiseen kommunikointitapaan, eikä suuria odotuksia ole voi tyytyväisyys säilyä pitkään. Henkilöstön vaihtuvuus ja muutostilanteet saattavat kuitenkin johtaa tyytymättömyyteen.

Energisoiva työyhteisö puolestaan perustuu yhteisöllisen ja yksilöllisen energian tuottamiseen. Juholinin (2008, 60) mukaan tällaisessa työyhteisössä ihmiset kokevat voivansa tehdä, mitä osaavat ja haluavat, tuntevat tekevänsä tärkeitä asioita, kokevat voivansa vaikuttaa asioihin sekä oppivat ja kehittyvät. Tällainen työyhteisö syntyy lähentävällä viestinnällä, joka perustuu yhteiseen keskustelukulttuuriin, sujuvaan tiedonvaihantaan ja mahdollisuuteen vaikuttaa asioihin.

Ristiriitoihin ajaututaan kun lamaannuttavassa työyhteisössä yritetään synnyttää lähentävää viestintää tai vastaavasti kun energisoivassa yrityksessä yritetään työyhteisö pakottaa loitontavaan viestintään. Ongelmia syntyy myös kun johto odottaa omatoimisuutta, mutta työyhteisö pysyy passiivisena (Juholin 2008, 61).

3. SISÄINEN VIESTINTÄ

Seuraavassa osiossa perehdytään tarkemmin sisäisen viestinnän aikaisempaan empiiriseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Osio alkaa sisäisen viestinnän lähtökohtien esittelyllä, jonka jälkeen keskitytään viestinnän suunnitteluun ja organisointiin. Tämän jälkeen käydään läpi sisäisen viestinnän muotoja ja kanavia, ja esitellään sisäisen viestinnän päätehtävät. Osion loppupuolella keskitytään sisäisen viestinnän haasteisiin ja erityistilanteisiin. Osiossa käsitellään myös yleisesti sisäisen viestinnän tutkimista, viestinnän tavoitteita ja arviointia.

3.1. Sisäisen viestinnän lähtökohtia

Vaikka sisäisestä viestinnästä on kirjoitettu jo jonkin aikaa, on sen akuutti rooli yrityksen menestyksen kannalta melko uusi asia yritysmaailmassa. Vasta viime vuosikymmenten aikana sisäisen viestinnän merkitys yrityksen liiketoiminnassa on tullut yleisesti hyväksytyksi osittain globalisaation tuloksena. Sen hyödyistä ja toimivuudesta saatiin näyttöä erityisesti 1990-luvun lasku- ja matalasuhdanteen aikana. Tällöin pahiten kärsivät ne yhteisöt, jotka karsivat sisäisestä viestinnästä. Vastaavasti parhaiten vaikeista ajoista selvisivät yritykset heidän tietoisien ja motivoituneiden henkilöstönsä avulla (Siukosaari 2002, 65).

Uusi sisäisen viestinnän aalto voidaan katsoa syntyneeksi ajasta, jolloin tarve parempaan sisäisen viestinnän kouluttamiseen lisääntyi tuoden mukanaan sisäisen viestinnän konsultit. Sisäisen viestinnän konsulttien käyttö yleistyi yrityksissä niin henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin kuin pr:n tahollakin (Smith & Mounter, 2005). Konsultit neuvoivat yritysjohtajia, kuinka sisäistä viestintää voidaan käyttää strategiaan tarkoituksiin omien kokemustensa, toimintamalliensa ja case-tapaustensa avulla. Vaikka Smithin ja Mounterin (2002) mukaan konsulttien roolia ja toimintaa voidaankin kritisoida itsekeskeiseksi, heidän rooliaan sisäisen viestinnän iskostumisessa strategiseksi johtoperiaatteenksi ei voida vähätellä.

Sisäisen viestinnän tärkeydestä kertoo myös vuonna 2011 viestinnän ammattilaisilla teetetty viestintätutkimus (Viestinnän ammattilaiset 2011- tutkimus). Tutkimuksen mukaan viestinnän rooli yrityksissä on muuttunut ja varsinkin sisäisen viestinnän merkitys yrityksissä on kasvanut. Kyseisessä tutkimuksessa viestinnän ammattilaiset listasivat viestinnän kolmeksi päätehtäväksi sisäisen viestinnän, verkkoviestinnän eli digitaalisen viestinnän ja mediaviestinnän.

Tämän päivän sisäinen viestintä näyttää siis melko erilaiselta kuin viestintä 20 vuotta sitten. Sisäisen viestinnän ei enää oleteta käsittävän vain johdon teettämiä tiedotteita ja raportteja, vaan sen tiedetään olevan voimavara nopeampaan muutokseen, muuntautumiskykyyn, innovaatioihin, parempaan laadullisiin ratkaisuihin, edistyneempään tiedonjakamiseen ja motivoituneempaan työyhteisöön (Quirke, 2008). Nykyään sisäinen viestintä on vuorovaikutteista vaikuttamista työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.2. Sisäisen viestinnän periaatteet

Sana viestintä on johdettu latinalaisesta kantasana *communicare*, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä (Juholin, 2009). Se kuvastaa sekä informaationvaihtoa että yhteisöllisyyttä. Viestinnän avulla rakennetaan yhteisökuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta organisaation eri tasojen välillä (Argenti, 2009). Pääosin se on kuitenkin henkilöstöviestintää (Siukosaari, 2002). Nykypäivänä yritykset osoittavatkin sisäisen viestinnän tärkeyttä kehittämällä sitä.

Viestintä on yritykselle voimavara, jota tulee suunnitella, toteuttaa ja valvoa (Åberg, 1996). Sisäinen viestintä onkin yrityksen tärkein väylä työyhteisön sisällä tapahtuvan informaation ja tiedon jakamiseen. Sisäisen viestinnän avulla parannetaan työyhteisön yhteishenkeä, vahvistetaan organisaatiokulttuuria ja luodaan yrityksestä mielikuvia (Juholin, 1999). Sisäinen viestintä on myös johdon tapa vaikuttaa työyhteisöön haluamallaan tavalla (Åberg, 1996).

Sisäisen viestinnän kohderyhmä on organisaation työyhteisö eli henkilöstö. Smithin & Mounterin (2005) mukaan tärkeässä roolissa on erityisesti se, miten yritysjohto näkee henkilöstön. Henkilöstöä ei pidä käsitellä yhtenä suurena koneistona, vaan joukkona yksilöitä, joihin pyritään vaikuttamaan oikeanlaisen viestinnän avulla. Yksilöt vastaavat yrityksen viestintään eri tavoilla riippuen siitä, mikä heidän roolinsa yrityksessä on, kuinka vahvasti he tuntevat olevansa osa yritystä ja kuinka hyvin heitä kuunnellaan yksilöinä mutta myös työyhteisöinä. Erityisen tärkeää on, että yritysjohto ymmärtää mitä henkilöstö ajattelee ja miten he ymmärtävät yrityksen toiminnan. Viestinnällisiin muutoksiin ja heikkojen signaalien havaitsemiseen varaudutaan yrityksissä sisäisen luotauksen avulla (Åberg 2006, 127).

Säännöllisen ja yhtenäisen kommunikaation avulla yrityksen on mahdollista ylläpitää työntekijöiden motivaatiota, maksimoida työtehokkuutta ja sitoutumista yritykseen (mm. Quirke, 2008). Lisäksi oikean sisäisen viestinnän avulla karsitaan mahdolliset huhut,

väärinymmärrykset sekä epätietoisuus, jotka saattavat johtaa yrityksen sisäisen luottamuksen menettämiseen ja muihin samankaltaisiin ongelmiin (Smith & Mounter, 2005).

Eri tutkimukset osoittavat, että sisäisen viestinnän tulee olla avointa, rehellistä, nopeaa ja helposti ymmärrettävää (mm. Smythe, 1996; Proctor & Dukaukis, 2003). Tavoitteena on, että henkilöstö tiedostaa, mitä organisaatiossa tänään tapahtuu ja mitä huomenna on mahdollisesti tapahtumassa. Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksipuolista, vaan sen tulee kannustaa vuorovaikutteisuuteen, jolloin huomioidaan koko työyhteisön, myös henkilöstön, mielipiteet (Ikävalko, 1995). Näin henkilöstölle luodaan vastuullinen ja tärkeä suhde organisaation asioihin, ja saavutetaan molemminpuolinen luottamus (Kuronen, 2010).

Sisäinen viestintä on tehokkainta silloin kun se on etupainotteista ja hallittua. Viestinnän proaktiivisuudella korostetaan suunnitelmallisuuden merkitystä ja erityisesti kriisi- ja muutostilanteiden hallintaa (Juholin, 2009). Vaikka konkreettista kerrottavaa ei välttämättä vielä olisi, on asioista tiedotettava jo suunnitteluvaiheessa. Näin ollen viestintä on jatkuva prosessi, jossa tilanteet seuraavat toisiaan ja liittyvät toisiinsa (Ikävalko, 1995).

Sisäinen viestintä linkittyy läheisesti tietojohdamiseen (knowledge management). Hurme ym. (2005) mukaan tietojohdaminen yhdistyy oppivan organisaation ideaan ja käsitteeseen. Sillä pyritään hyödyntämään yksilöllistä tietoa ja muuntamaan tieto koko yhteisön, organisaation tai yhteistyöverkoston toiminnaksi. Perimmäisenä tarkoituksena on hyödyntää organisaation jäsenten tietoa yrityksen suorituskyvyn ja strategisen osaamisen lisäämiseksi, uuden tiedon luomiseksi ja innovaatioiden tuottamiseksi. Haasteellista on erityisesti piiloisen tietotaidon (tacit knowledge) jakaminen organisaatiossa. Åbergin (2006, 24) mukaan piiloisella tietotaidolla tarkoitetaan ”kokemuksen pohjalta syntyvää henkilökohtaista, implisiittistä tietoa, jota on vaikea välittää ja viestiä”.

3.3. Viestinnän suunnittelu ja organisointi

Sisäisen viestinnän suunnittelu pohjautuu sen nykytilaan, perustehtävään ja tavoitteisiin sekä visioon tulevast. Suunnitteluun vaikuttavat suuresti myös toimintaympäristön tiedossa olevat ja tulevat muutokset. Viestinnän suunnittelu ohjaa viestinnän toteutumista pitkäjänteisesti strategian linjauksia seuraten. Vaikka viestintä onkin tilannesidonnaista toimintaa, strategia luo selkärangan jokapäiväiselle toiminnalle. Strategia ohjaa toimintaamme ja auttaa valintatilanteissa määrittelemään, mikä on tärkeää ja mikä ei (Juholin 2009, 68). Koska

yrityksen viestintästrategia perustuu aina työyhteisön kokonaisstrategiaan, tulee sen luomista ja päivitystä kuljettaa koko organisaation strategian laatimisen rinnalla.

Viestintää suunnitellaan yrityksessä monella tavalla ja tasolla. Yhteisöviestinnän suunnittelun työkalut vaihtelevat suunnittelun aikajänteen ja suunnittelun substanssin mukaan. Pääpiirteittäin viestinnän suunnittelu voidaan kuitenkin jakaa kolmeen osaan: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun (Kuvio 4.). Tätä kolmijakoa nimitetään yhteisöviestinnän suunnittelumalliksi (Åberg 2000, 227):



Kuvio 4. Yhteisöviestinnän suunnittelumalli. Lähde Åberg (1996, 268; 2000, 227)

Operatiivinen suunnittelu perustuu erilaisten toimenpiteiden ideointiin, ajoittamiseen ja järjestelyyn silloin, kun tiedossa ovat niin tekemisen tavoite kuin osapuoletkin. Usein kysymys on konkreettisista asioista, kuten erilaisten viestinnän tuotosten, tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisestä, julkaisujen tuottamisesta, kampanjoista sekä internet- tai intranetsivujen luomisesta ja päivittämisestä. Näillä kaikilla konkreettisilla viestinnän keinoilla tulee olla yhteys sekä yrityksen viestintästrategiaan että koko organisaation strategiaan. Suunnitteluun liittyy vahvasti myös toimenpiteiden seuranta ja jatkuva arviointi. Operatiivisen suunnittelun aikajänne vaihtelee vuosineljänneksestä viikkoihin. (Juholin, 2009).

Strateginen suunnittelu rakentaa vastaavasti pohjan operatiiviselle toiminnalle. Se pohjautuu pidemmälle aikavälille, yleisesti noin 2-3 vuoden ajalle ja pyrkii kiinnittämään huomiota koko

yhteisön tavoitteita tukeviin muutoksiin ja tuloksiin. Strategisessa suunnittelussa pyritään vaikuttamaan mielikuviin, asenteisiin ja uskomuksiin. Näin ollen tavoite voi olla esimerkiksi tietynlainen yrityskuva, tiedonvaihdannan sujuvuus tai työyhteisön ilmapiiri. Tavoitteiden saavuttamista ja toteutumista seurataan tarkkailun ja erilaisten mittareiden avulla. Näiden tulosten perusteella voidaan jälleen asettaa uusia, laajoja tavoitteita ja tehtäviä. (Juholin, 2009).

Strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin voidaan kuitenkin lisätä vielä taktinen suunnittelu. Se on tilanteen ja resurssien arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Taktinen suunnittelu sisältää muun muassa voimavarojen kartoituksen, budjetoinnin, kohderyhmien erittelyn, toimintaohjeet, luotauksen ja kriisiviestinnän ohjeiston (Åberg, 2000). Taktinen suunnittelu toimii noin muutaman kuukauden tai vuoden tähtäimellä. Se toimii näin apuna strategian viemisessä operatiiviseen toimintaan.

Käytännössä suunnittelun tasot menevät varsin usein päällekkäin. Tärkeää ei kuitenkaan ole tietää mitä suunnitelmaa milloinkin toteutetaan. Olennaista on koko yhteisön tietoisuus pitkän aikavälin tavoitteista ja niiden saavutettavuudesta käytännön työllä ja hankkeilla (Juholin, 2009). Viestintäsuunnitelmaa tehtäessä on hyvä muistaa, että onnistunut sisäinen viestintä tukee koko yrityksen toimintaa vaikuttaen myös ulkoiseen viestintään. Näin ollen organisaation sisäisen viestinnän ja ulkoisen viestinnän tulisi kulkea rinnakkain (Säteri & Hosiokoski, 2008).

Viestinnän suunnittelussa tulee aina kiinnittää huomiota kenelle viestitään, mitä viestitään ja miksi viestitään. Lisäksi sisäisen viestinnän kohderyhmät pitää määritellä tarkasti. Kohderyhmien tiedostaminen on tärkeää, jotta oikea tieto saadaan oikeille henkilöille. Sisäisen viestinnän kohderyhmät voidaan jakaa neljään alaryhmään: alaisiin, yksiköihin, osastoihin ja koko työyhteisöön. Kohderyhmäjaon perusteella on mahdollista löytää oikeat viestintätavat ja -kanavat sekä jakaa viestintävastuuta (Ikävalko, 1995).

3.4. Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat

Yritysten tulee kiinnittää huomiota viestintäkanavien ja -keinojen valintaan, sillä tutkimusten mukaan kanavien tehokkuus vaihtelee tilannekohtaisesti. Kanavien runsaus ei siis aina takaa tehokasta viestintää, vaan saattaa aiheuttaa tiedon ylikuormitusta ja epätietoisuutta (Juholin,

1999). Pääviestintäkanavien valinnan tulisikin perustua asiasisältöön ja kohderyhmään, jolloin voidaan varmistaa sanoman kulkeutuminen oikealle yleisölle.

Viestinnän keinot muuttuvat jatkuvasti; tämänhetkinen vaihe korostaa teknologian roolia ja mahdollisuuksia kirjallisen viestinnän rinnalla. Juholinin (2009, 97) mielestä jokaisen organisaation tulee kuitenkin miettiä viestinnän tavoitteita, ja sitä kautta päättää investoidaanko tietokonepohjaiseen viestintään vai keskitytäänkö keskinäisviestinnän muotojen parantamiseen. Keskinäisviestinnän kehittäminen on perusteltua silloin, kun tavoitteena on vuorovaikutuksen ja luovuuden lisääminen tai tunnelman parantaminen. Verkkopohjaiseen viestintään panostettaessa tärkeimmiksi tekijöiksi luetaan tiedon nopea saatavuus ja päivittyminen.

Juholinin (1999, 139) mukaan sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettuviestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisviestintä on työyhteisöissä yleensä arvostetuin viestinnän muoto, mutta valitettavan usein juuri se viestinnän muoto, jossa on eniten puutteita. Suullisia kanavia ovat muun muassa palaverit, neuvottelut ja henkilökohtainen palaute. Kirjallisen viestinnän kanavia taas ovat sisäiset tiedotteet ja ilmoitustaulu. Sähköisen viestinnän kanaviksi voidaan listata puhelin, sähköposti ja intranet.

Åberg (2000, 179) puolestaan jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla viestitään joko suoraan tai välitetysti. Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi esimies, osastokokous, työtoverit ja työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamis- ja kommunikointipaikat. Suoria kaukokanavia ovat puolestaan tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet, luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito. Välitettyä lähiviestintää edustavat oman yksikön ilmoitustaulu, tiedotteet, lehdet verkkoversioineen ja sähköposti. Välitön kaukoviestintä koostuu toimintakertomuksista, verkon tietokannoista, sisäisestä radiosta ja tv:stä sekä ylimmän johdon blogeista ja palstoista.

3.5. Sisäisen viestinnän tehtävät

Yleisesti ottaen viestinnän tehtävät ovat moninaisia riippuen siitä puhutaanko virallisesta vai epävirallisesta viestinnästä (Siukosaari, 2002). Parhaimmillaan yritysten viestintä on kuitenkin silloin, kun se on mahdollisimman avointa ja epävirallista (Seeck, 2008). Sisäisen viestinnän tehtävät tulisi aina määritellä organisaatiokohtaisesti (Juholin 1999, 43). Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisen yhteisön tulisi itse määrittää, mitä tehtäviä ja tavoitteita se

sisäiselle viestinnälleen asettaa. Sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät on esitelty kuviossa 5 (s.26).

Sisäisen viestinnän tehtävien kartoittamisen voidaan katsoa pohjautuvan Åbergin tulosviestinnänmalliin (Kuvio 2, s.13), jonka mukaan viestinnän päätehtävät olivat yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Juholinin (1999, 43) mukaan sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat kolmeen pääkategoriaan: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen käsittelyyn. Vastaavasti Siukosaari (2002, 66) jakaa sisäisen viestinnän tehtävät kuuteen osa-alueeseen. Nämä kuusi osa-aluetta ovat sisäinen yhteystoiminta, sisäinen tiedotus, sisäinen markkinointi, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, yrityksen sisäinen luotaus ja työtiedotus.

Siukosaaren (2002) mukaan yhteisön sisäinen viestintä on ennen kaikkea tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa työ- ja yrityshalun vahvistamiseksi. Onnistunut sisäinen viestintä tehostaa yhteistyötä, parantaa työtuloksia ja edistää työilmapiiriä ja työyhteisön yhteishenkeä. Lisäksi se mahdollistaa oikeanlaisen yhteisökuvan rakentamisen sekä oikean tiedon ja ilmapiirin välittymisen henkilölähiverkoille.



Kuvio 5. Sisäisen viestinnän tehtävät. Lähde: Juholin (1999) & Siukosaari (2002)

3.5.1. Sisäinen yhteystoiminta

Yhteystoiminnan avulla yritys ja erityisesti yrityksen johto, pitää yhteyttä henkilöstöönsä. Se on suunniteltua ja yhteisön kustantamaa, mutta parhaimmillaan yhdessä toteutettua. Yhteystoiminnan tarkoituksena on edistää vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä työyhteisössä. Siukosaaren (2002, 67) mukaan yhteystoiminnalla ja tiedottamisella saavutetaan sitoutuvaa, motivoitunutta, mielekästä ja tuloksellista työntekoa. Sisäisen yhteystoiminnan avulla tähdätään vuorovaikutteiseen organisaatioon, jossa niin työntekijät kuin työtehtävätkin ovat kaikkien tiedossa.

Palautteella on suuri merkitys sisäisessä yhteystoiminnassa. Åbergin (1996, 92) mukaan liikkeenjohdossa palaute määrittellään tiedoksi siitä, millaisena toinen koetaan henkilönä, millaisena hänen toimintansa koetaan ja miten hän on suorittanut tehtävänsä. Usein sillä tarkoitetaan johdon palautetta henkilöstön toiminnasta. Palautteen tulisi kuitenkin olla molemminpuolista, jolloin henkilöstö voi antaa palautetta vastaavasti johdon toiminnasta. Nykyään esimiehet odottavat saavansa henkilöstöltä rehellistä palautetta. Tämä kuitenkin vaatii oikeanlaiset puitteet, käytännöt ja tunnelman. Juholin (2008, 243) korostaa kuitenkin

yrittäjäjohtoa olemaan varovainen etenkin negatiivisen palautteen kanssa. Tällöin tulee tehdä vastaanottaja selväksi, että palautetta annetaan rakentavassa mielessä.

Henkilöstötilaisuudet ovat osa sisäistä yhteystoimintaa. Ne ovat yrityksen kustantamia tärkeitä ajanvietteellisiä tapahtumia, joita järjestetään tunnustuksena ja kiitoksena työntekijöiden panoksesta. Koska näissä tilaisuuksissa työyhteisön eri jäsenet tapaavat ja tutustuvat toisiinsa, niillä on merkittävä vaikutus yhteishengen. Henkilöstöiltojen tulee olla kuitenkin sisällöltään suunniteltuja ja henkilöstön tarpeita vastaavia. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi yhteiset illanvietot. Lisäksi yritys voi järjestää henkilöstön perhepäiviä, kannustaa vapaa-ajan harrastustoimintaa tai osallistua erilaisiin henkilöstön kuntoprojekteihin (Siukosaari, 2002).

Organisaation panostaessa yhteystoimintaan, sen tulisi pyrkiä myös mittaamaan toiminnan tuloksia. Työyhteisöilmastoon vaikuttavat yhteishengen ja ilmapiirin ohella yhteisö rakenne sekä sen toimintaperiaatteet, käskyvaltasuhteet ja yleinen työtyytyväisyys (Siukosaari 2002, 77). Ikävalkon (1995) mukaan viestintätyytyväisyydellä on selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen. Viestintä vaikuttaa lisäksi välillisesti työmotivaation syntyyn ja säilymiseen.

Pienissä yhteisöissä tai yrityksissä sisäisen yhteishengen arvioinnin tulisi olla kohtuullisen helppoa. Arvioinnin onnistumisen kannalta on kuitenkin ensiarvoista, että johto ja esimiehet ymmärtävät asian merkityksellisyyden (Juholin, 2010). Tärkeimmät työkalut sisäisen hengen kehittämiseen ovat kuunteleminen, vuorovaikutteinen keskustelu ja observoiminen (Siukosaari 2002, 77). Yksi parhaista mahdollisuuksista saada rehellinen ja avoin kuva yhteisön sisäisestä hengestä on kuulostelutilaisuus talosta lähtevän työntekijän kanssa.

Sisäisen hengen kehitystä tulisi siis seurata järjestelmällisesti esimerkiksi haastattelujen, mielipidemittauksien ja tutkimuksien avulla. Näistä saatujen tuloksien tulisi aina johtaa toimiin organisaatiossa. Siukosaaren (2002, 78) mukaan syitä huonoon henkeen löytyy kolmesta eri ryhmästä: henkilösuhteista, olosuhteista ja yhteisön tavasta toimia. Oleellista on selvittää, mistä ongelmat ovat lähtöisin.

3.5.2. Sisäinen tiedotus ja työtiedotus

Ajantasaisen tiedon vaihdanta tukee organisaation menestystä. Sen avulla estetään virheitä, myöhästymisiä, laatuongelmia ja työyhteisön negatiivista ilmapiiriä (Juholin 2008, 85).

Ilman ajan tasalla olevaa tietoa työyhteisön toiminnassa voi lisäksi olla päällekkäisyyksiä, kun ei tiedetä mitä muut tekevät tai mitä esimiehet ovat päättäneet. Tieto onkin mielekkään työn edellytys, ja sen estottomaan kulkuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Åberg (2008) korostaa, että sisäisen tiedotuksen avulla annetaan henkilöstölle yhteinen tiedollinen perusta yhteistyölle. Tällöin huolehditaan siitä, että henkilöstö on tietoinen yhteisön uutisista ja ajankohtaisista asioista kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, sekä keinoista ja tuloksista. Myös ongelmista, muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista tulee tiedottaa. Sisäisellä tiedotuksella kirkastetaan työyhteisökuvaa, vaikutetaan työtyytyväisyyteen ja työpaikan ilmapiiriin sekä lisätään työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Tärkeää on siis tiedottaa pienistäkin henkilöstölle tärkeistä asioista (Siukosaari 2002, 79).

Juholinin (2008, 91) mukaan tiedottamisen tulisi olla oikeanlaista, vastaanottajan odotuksia vastaavaa ja oikein ajoitettua. Sisäisen tiedottamisen suurin ongelma piilee tiedon määrässä ja laadussa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tiedottamisessa kiinnitetään huomiota välitettävien sanomien karsimiseen ja kohdistamiseen. Tarkoitus on, että tärkeät ja oikeat asiat saadaan välitettyä oikeille ihmisille. Tällöin sanoman arvo kasvaa ja tiedotuksen merkitys säilyy (Siukosaari 2002, 81).

Sisäisen tiedotuksen, tietoisuuden, ilmapiirin ja yhteishengen tutkimukset ovat olleet suosittuja yrityksissä. Niiden suosioon on vaikuttanut etenkin kohderyhmien helppo tavoitettavuus, minkä ansiosta tutkimusten suoritus on varsin helppoa. Yritykset haluavat palautetta sisäisen tiedotuksensa onnistumisesta. Ongelmana on kuitenkin se, että tutkimusten tulokset jäävät usein noteeraamatta: asioihin ei puututa, eikä tutkimustuloksia välitetä työyhteisölle (Siukosaari 2002, 83).

Sisäistä tiedotusta tulee arvioida sekä tiedotuksen onnistumisen että yhteisökuvan muodostumisen kannalta. Tiedotuksen onnistumisessa arvioidaan tiedonkulun suurimmat vajeet sekä eri kanavat ja keinot. Arvioitaessa yhteisökuvan muodostamista keskitytään yrityksen nykyiseen tietotilanteeseen, tiedon oikeellisuuteen sekä yhteisökuvan selkeyteen ja voimakkuuteen (Siukosaari 2002, 121). Sisäisen viestinnän onnistumista ja työyhteisökuvan muodostumista arvioidaan muun muassa tutkimusten, kuuntelemisen ja haastattelujen avulla.

3.5.3.Sisäinen markkinointi

Siukosaaren (2002, 122) mukaan sisäinen markkinointi on työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden ja tuotteiden markkinointia henkilöstölle. Sisäinen markkinointi on siis kaikkien näiden esittelemistä, selittämistä ja henkilöstölle tunnetuksi tekemistä (Siukosaari, 2002, 122). Sen tavoitteena on henkilöstön työmotivaation ja talohingun lisääminen ja tehokas työskentely yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Joensuu (2006, 41) korostaa sisäisen markkinoinnin mahdollisuuksia organisaation strategian tukemisessa. Sisäiseen markkinointiin liittyy läheisesti myös sisäisen yhteisökuvan kampanjointi.

Joensuun (2006) mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda sisäinen ilmapiiri, joka inspiroi henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta. Schultz (2004) puolestaan korostaa asiakaslähtöisempää näkökulmaa, jonka tarkoituksena on saada selville miten organisaatio voi henkilöstönsä avulla luoda asiakkaille paremman kokemuksen.

Sisäisen markkinoinnin onnistumista voidaan havainnoida muun muassa kartoittamalla, miten henkilöstö on tietoinen yrityksen toiminta-ajatuksista, arvoista ja yhteisökulttuurista ja miten niihin on sitouduttu. Tuloksia voidaan mitata myös selvittämällä yhteisöhengen vahvuutta ja yhteisökuvan tunnettuutta. Yhteisön menestyminen toimii parhaana tuloksena, sillä tärkein onnistumisen edellytys on motivoitunut, innostunut ja me-henkinen henkilöstö (Siukosaari 2002, 124). Onnistuneen sisäisen markkinoinnin tuloksena kaikki yhteisön jäsenet tietävät miten toimia yhteisön parhaaksi, taloudellisesti ja ystävällisesti.

3.5.4.Sisäinen luotaus

Toimintaympäristön epävarmuuden ja ennakoimattomuuden seurauksena seurannan ja sisäisen luotauksen merkitys organisaatioissa on kasvanut merkittävästi (Juholin 2010, 24). Sisäinen luotaus on kuuntelua, joka kohdistuu omaan organisaatioon, sen toimintoihin, henkilöstöön ja läheisiin yhteistyökumppaneihin (Juholin 2009, 341). Se on heikkojen signaalien etsimistä ja selvittämistä työyhteisön sisällä. Koska henkilöstön tunteiden tietäminen on yleisjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen avainsanoja, on sisäinen luotaus tärkeää. Toisaalta henkilöstöltä saadaan myös tietoa ympäristöstä ja sidosryhmistä, joten henkilöstöä voidaan pitää tärkeänä ulkoisen luotauksen toimijana.

Sisäisen luotauksen muotoja ovat Juholinin (2009, 342) mukaan työyhteisön tilanteen ja ominaispiirteiden mukaisesti muun muassa. työyhteisön tunnelman seuraaminen, tiedon saatavuuden ja vaihdannan seuraaminen, huhujen tunnistaminen, poissaolojen seuranta, virheiden ja häiriöiden esiintyminen, henkilöstön hakeutuminen muihin työyhteisöihin, muutokset keskustelukulttuurissa, ideoiden ja ehdotusten määrä ja laatu, kiinnostus yhteisiin tilaisuuksiin, yhteiseen tekemiseen ja suunniteluun sekä kuppikuntien muodostus. Åberg (1996, 253) korostaa erityisesti viestintäilmaston ja viestinnän kanavien tutkimista.

Sisäisen luotauksen perimmäisenä tavoitteena on siis löytää signaaleja muutosten havaitsemiseksi. Se on kaikkien hyväksi koituvaa yhteistoimintaa, jossa vastuuhenkilöt keräävät tietoa ja välittävät sen eteenpäin esimiehille arvioitavaksi. Juholinin (2009) mukaan sisäistä luotausta voidaan harjoittaa määrämuotoisilla tai vapaamuotoisilla kyselyillä intranetissä, lyhyillä lomakkeilla tai keskustelulla. Pääasia on, että tieto kerätään, dokumentoidaan ja analysoidaan jollakin tavalla. Analysoitu tieto välitetään johdolle, joka puolestaan päättää mitä asialle tehdään.

Aloitetoiminta perustuu työmenetelmiin, työvälineisiin ja työpaikkaan liittyviin parannusehdotuksiin ja kehitysideoihin. Ehdotukset tulevat henkilöiltä, jotka ovat kyseisten asioiden kanssa päivittäin tekemisissä (Siukosaari 2002, 152). Aloitetöiminnan vastuu kuuluu johdolle, mutta käytännön työ tulisi delegoida nimetylle aloitetoimikunnalle. Aloitetöiminta voidaan katsoa osaksi sisäistä viestintää, sillä se on työyhteisön tärkeä palautekanava, jonka avulla tuodaan johdon tietoon ajatuksia ja käsityksiä yhteisön toiminnasta ja tuotantovälineistä (Åberg 1996, 144).

Aloitetoiminnasta on merkittävää hyötyä yritykselle. Siukosaaren (2002, 125) mukaan aloitetoiminnan hyödyt ilmenevät yrityksessä tuottavuuden ja laadun paranemisena, kustannusten säästöinä ja henkilöstön työmotivaation lisääntymisenä. Lisäksi aloitetoiminnasta seuranneet konkreettiset muutokset nostavat henkilöstön kiinnostusta itse työtehtäviä kohtaan ja yleistä uskoa vaikutusmahdollisuuksiin yrityksessä. Kun osa muutoksista ja parannuksista tulee henkilöstöltä, suhtaudutaan myös johdon tekemiin muutoksiin myönteisemmin. (Siukosaari 2002, 126).

Aloitetoiminnan onnistumisen perusedellytyksenä on työyhteisön johdon ymmärrys ja tuki. Aloitetöiminnan tulee olla muun toiminnan tavoin jatkuvaa, suunniteltua ja johdettua.

Henkilöstön tulee saada palautetta aloitteistaan ja hyvät aloitteet tulisi palkita (Åberg 1996, 144).

3.6. Sisäisen viestinnän haasteita

Vaikka yritysten sisäisen viestinnän välillä on luonnollisesti suuria eroja, joitakin yleisiä haasteita on löydettävissä. Åbergin (2006, 111) mukaan sisäisen viestinnän haasteita voidaan nimetä neljä: tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä tietotorit ja ahaa-aukiot.

Ensimmäiseksi haasteeksi Åberg (2006, 111) nimeää tietojen liikkumisen. Organisaatioiden tiedonkulku on usein puutteellista, mikä voi johtaa uutistyhjiöiden syntymiin. Tällainen tyhjiö muodostuu kun henkilöstö tietää, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota asiasta tarkemmin. Uutistyhjiö kuitenkin pyritään täyttämään aina. Usein tyhjiö täyttyy puskaradion avulla, mikä ei ole organisaation viestinnän kannalta suotuisaa. Kuulopuheiden leviäminen voidaan kuitenkin estää nopealla, aktiivisella ja luotettavalla sisäisellä tiedotuksella.

Toinen sisäisen viestinnän haaste liittyy tietovarastoihin ja verkostoihin (Åberg 2006: 111). Tietoa on tarjolla varsin paljon, ja usein tieto on hajautettuna tietokantoihin, joihin pääsy saattaa olla hankalaa. Kaikki tarpeellinen tieto tulisi olla yhteisön jäsenten saatavilla. Kolmantena haasteena Åberg (2006, 111) näkee esimiehet. Esimiehillä on suuri vastuu yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön sopiviksi ja toisaalta oman yksikön näkökantojen raportoimisessa eteenpäin. Lisäksi johdon ja esimiesten roolia tiedonsaannin turvaamisessa tulisi korostaa (Siukosaari 2002, 130). Neljäs haaste on tietotorit ja ahaa-aukiot. Näillä tarkoitetaan fyysisiä tiloja, joissa henkilöstö voi vapaasti esittää ideoitaan. Useat yritykset ovat jo ymmärtäneet niiden tärkeyden ja suosivat tällaista satunnaisviestintää.

3.7. Sisäisen viestinnän tavoitteet ja arviointi

Sisäisen viestinnän arvioinnin tarkoitus on tuottaa tietoa organisaation sisäisen viestinnän nykytilasta ja tunnistaa kehittämiskohteet (Juholin 2010, 28). Viestinnän mittaaminen puolestaan tuottaa tietoa arviointiin ja arvioijille ja lisäksi se on tulosten kannalta äärimmäisen tärkeää. Mittareita on paljon, ja oleellista onkin löytää oikeat arvioinnin keinot juuri omalle organisaatiolle. Juholinin (2010) mukaan aluksi tulee määritellä tavoitteet, jonka jälkeen mittarit ja seurantakeinot. Oleellista on mitata ja arvioida juuri sitä, mikä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää.

Viestinnän tavoitteet voivat olla määrällisiä ja laadullisia, ja niitä arvioidaan mittareiden perusteella (Ikävalko, 1995). Laadullisina tavoitteina voivat olla esimerkiksi sisäisen viestinnän viestintätyytyväisyyden parantaminen tai turvallisuuden suurempi painoarvo suhteessa yrityskuvaan. Vastaavasti määrällisiksi tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi tiimipalaverit kerran viikossa tai esimies-alaiskeskustelut vähintään kerran puolessa vuodessa. Koska sovitun ajanjakson jälkeen voidaan tarkistaa tulokset, määrällisten tavoitteiden mittaaminen on varsin helppoa. Laadullisten tavoitteiden mittaaminen puolestaan vaatii puolueetonta arviointia ja mittaamista (Ikävalko, 1995).

Tavoitteellisen viestinnän tulee aina perustua harkittuun strategiaan. Yrityksissä strategiaa ilmaistaan usein liikeidean avulla. Viestintästrategian tulee pohjautua toimintastrategiaan, sillä viestintästrategia joka on irrallaan yrityksen toiminnasta, ei voi toimia eikä tuottaa tulosta (Åberg, 1996). Selkeät viestintätavoitteet edesauttavat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Jotta tavoitteista tulisi riittävän konkreettisia ja mitattavia, ne kannattaa jakaa edelleen osatavoitteiksi (Juholin 2010, 65). Tämä mahdollistaa myös myöhäisemmän arvioinnin. Oleellista on pystyä erittelemään, missä projektin osa-alueissa onnistuttiin ja missä ei sen sijaan, että koko projekti joko onnistui tai epäonnistui.

Juholinin (1999) mukaan työyhteisöviestinnän tutkiminen pohjautuu itsearviointiin ja auditointiin. Itsearvioinnin muotoja ovat esimerkiksi Kvast-testi ja prosessiajattelu. Auditioinnin keinot voidaan puolestaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin keinoihin. Kvalitatiivisia keinoja ovat esimerkiksi haastattelut ja ryhmäkeskustelut, ja kvantitatiivisia esimerkiksi kyselylomakkeet.

Åbergin (2000, 268-281) mukaan arvioinnin keinot voidaan jakaa kolmeen osaan: vaikuttavuuteen laatuun ja resurssitehoon. Vaikuttaminen perustuu vertaamiseen, jota voidaan tehdä kolmeen eri suuntaan: tavoitteisiin, aikaisemman ajankohdan tilanteeseen tai kilpailijoiden toimintaan. Laatu voidaan puolestaan tutkia erilaisten laatutyökalujen avulla. Vastaavasti viestinnän resurssitehon arvioinnissa on kysymys viestinnän voimavarojen tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Tällöin tutkitaan tulosten suhdetta käytettyihin voimavaroihin.

Arviointitietoa tuotetaan eri tahoille ja eri näkökulmista. Tämä tutkimus perustuu formatiiviseen kehittämisarviointiin (Juholin 2010, 30), jolla tähdätään toiminnan kehittämiseen. Formattiivinen arviointi tuottaa tietoa arvioinnin kohteille kehitysarviointia

varten. Näin ollen vastauksia etsitään sellaisiin kysymyksiin, kuten toimimme ko-
tarkoituksenmukaisesti ja johtaako toimintamme parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.
Perheyriksen sisäisen viestinnän kehittäminen on kuitenkin yhteisöllinen prosessi, joka
vaatii aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta koko henkilöstön kanssa ja jatkuvaa viestinnän
havainnoimista.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen suorittamista ja perustellaan siinä tehtyjä valintoja. Aluksi kuvataan tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen pohditaan tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tähän tutkimukseen ja perustellaan tehdyt valinnat. Myöhemmin kuvataan mistä tutkimuksen aineisto koostuu ja miten se on kerätty. Lopuksi on tarpeen kuvata miten aineisto on analysoitu sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän tutkimus ja lähestymistavat

Tässä tutkimuksessa on käytetty hyväksi sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Koska tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on kartoittaa Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän nykytilaa, on ollut tärkeää, että aineistoa on kerätty mahdollisimman monipuolisilla menetelmin. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämistä voidaan kutsua monistrategiseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 28) Vaikka määrällinen lähestymistapa on tämänkaltaisissa viestintätutkimuksissa yleisempi, tässä tutkimuksessa oli hyvin tärkeää antaa vastaajille mahdollisuus perustella omia vastauksiaan laadullisen lähestymistavan mahdollistavien tavoin. Näin ollen molempien lähestymistapojen käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua.

Määrällistä lähestymistapaa kuvaa tutkimuksessa johtoryhmälle teetetty sisäisen viestinnän arviointimalli sekä Tivoli Sariolan työyhteisölle sähköisesti lähetetty verkkokysely. Laadullista lähestymistapaa tutkimuksessa käytettiin puolestaan havainnointiin ja johtoryhmän arviointimallin jälkeiseen purkukeskusteluun. Jotta arviointimalliin liittyvät vastaukset ymmärrettäisiin muutenkin kuin numeerisessa muodossa, oli tärkeää antaa Kvast-testin täyttäneille johtoryhmän edustajille mahdollisuus perustella omia näkemyksiään ja avoimesti keskustella yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta.

Teoreettisella tasolla tämä tutkimus toteutetaan yksittäisenä tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tietystä tapauksesta ja työyhteisöstä (Hirsjärvi ym. 2002, 123). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on case-yritys Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän toimivuus kiertueella 2011. Vastaavasti holistisen case-tutkimuksen ominaisuuksia seuraten tämä tutkimus pohjautuu kokonaisvaltaisesti valitun yrityksen toimintaan (Yin, 2003). Abduktiivisen päättelyn mukaisesti tämä tutkimus käyttää hyväkseen aikaisempaa

empiiristä tutkimusta, mutta pyrkii erityisesti kehittämään case-yrityksen sisäisen viestinnän käytäntöjä toimivammiksi (Yin, 2003; Hirsjärvi & Hurme, 2004).

Formatiivista kehittämisarviointia seuraten (Juholin 2010, 30) tämän tutkimuksen avulla pyritään luomaan yritykselle kehityssuunnitelma parempaan ja tuloksekkaampaan sisäiseen viestintään. Koska tutkimuksessa perehdytään sekä tutkijan omaan kokemukseen, että ryhmähaastattelun ja verkkokyselyn kautta muiden ihmisten kokemusten kuvaamiseen varsin tutkimattoman toimialan käsitteistä, tutkimuksessa käytetään siten fenomenologis-deskriptiivistä, tutkivaa otetta sisäisen viestinnän tutkimiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2004).

Aikaisempien tutkimusten perusteella on todettu, että käytäntöjen toimivuus on vahvasti kontekstisidonnaista (mm. Arnkil ym. 2005; Eraut 2003; Brown ym. 1991). Toisin sanoen se, mikä toimii yhdessä yrityksessä, ei ehkä sovi toiselle. Tämä tutkimus perustuu ajatukselle, että Tivoli Sariolan käyttämät sisäisen viestinnän käytännöt ovat kyseiselle perheyritykselle muodostuneita viestintäkeinoja, eivätkä tutkimuksen tulokset ole sellaisenaan yleistettävissä muihin organisaatioihin.

4.2. Tutkimusprosessi ja sen eteneminen

Tutkimusprosessi alkoi vuoden 2011 keväällä, kun mahdollinen tutkimusaihe selkiytyi tutkijalle. Kyseisen perheyrityksen hektinen toimintaympäristö aiheuttaa paljon vaatimuksia sen sisäiselle viestinnälle, joka työyhteisön mukaan ei ole nykyisellään tehokkaimmillaan. Yritysjohdon kanssa käytyjen alustavien keskustelujen pohjalta tutkijalle muodostui vähitellen käsitys tutkittavasta ongelmasta. Tutkimuksen aiheeksi valittiin yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus. Ensisijaisena tavoitteena on tutkia, millä tavalla kyseisen yrityksen sisäistä viestintää johdetaan ja mihin käytänteisiin se perustuu. Tämän jälkeen perehdytään sisäisen viestinnän häiriöihin eli niihin osatekijöihin, jotka heikentävät yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuutta. Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Miten tehokasta Tivoli Sariolan sisäinen viestintä oli kiertueella 2011?
- 2) Mitkä olivat vuoden 2011 kiertueen keskeisimmät häiriöt case-yrityksen sisäisessä viestinnässä?
- 3) Mitä vaikutuksia näillä sisäisen viestinnän häiriöillä oli Tivoli Sariolan vuoden 2011 pysyvässä työyhteisössä?

Tutkimusta varten oli tärkeää, että tutkija perehtyi aikaisempaan kirjallisuuteen ja empiiriseen tutkimukseen aiheesta. Vaikka aikaisempi kirjallisuus on täynnä niin sanottuja how to do-teoksia, on näiden sisällön tutkiminen tutkimuksessa tärkeää, jotta ymmärretään sisäisen viestinnän periaatteet. Näin ollen aikaisempi kirjallisuus luo vertailupohjan case-yrityksen sisäisen viestinnän arvioimiseen. Vaikka käytäntöjen vertailu onkin kontekstisidonnaisuuden vuoksi varsin haastavaa, pyritään case-yrityksen sisäisen viestinnän käytäntöjä kehittämään hyödyntämällä aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta.

Aikaisempien empiiristen tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella tutkimuksessa päädyttiin käyttämään yhteisöviestinnän nykytilan kartoittamiseen käytettävää arviointimallia, Kvast-testiä. Testi teetettiin yrityksen johtoryhmällä, jotta saataisiin käsitys johtoryhmän näkemyksistä sisäisen viestinnän kehittämistarpeista. Johtoryhmän vastauksien perusteella tutkija aloitti laajemman verkkokyselyn laatimisen. Kyselyn laatimisessa käytettiin hyväksi aikaisempaa kirjallisuutta sisäisen viestinnän tehtävistä. Sähköiseen verkkokyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kolme viikkoa, jonka jälkeen siirryttiin kyselyn tulosten analysoimiseen. Tutkimuksen ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää huomauttaa, että verkkokyselyn laajuus perustuu toimeksiantajan toiveisiin.

Tutkimusprosessiin vaikuttaa aina kyselyiden ja haastatteluiden vastausprosentti. Ensimmäisen kerran mahdollisesta kyselystä mainittiin yrityksen henkilöstölle jo keväällä 2011. Tällöin työyhteisölle kerrottiin, että heitä tullaan mahdollisesti haastattelemaan tai heitä pyydetään täyttämään kysely loppututkimusta varten. Kiertueen 2011 loppupuolella tutkija muistutti työyhteisön jäseniä kyselystä. Ennen kyselyiden lähettämistä työyhteisön jäsenille ilmoitettiin muun muassa sosiaalisen median kautta, että heille lähetetään sähköpostitse hyperlinkki kyselystä. Saateviestissä korostettiin kyselyn täyttämisen vapaaehtoisuutta, mutta painotettiin sen tarkoitusta ja tärkeyttä niin yrityksen kuin työyhteisönkin kannalta. Lisäksi painotettiin kyselyn anonyymiutta, jolla pyrittiin takaamaan vastaajan ja kyselyn laatijan välinen luottamus. Kyselyn tuloksista ei ole siis mahdollista selvittää vastaajan henkilöllisyyttä.

4.3. Tutkimuksen primaarinen aineisto

Tutkimuksen pääaineistona toimivat yrityksen johdolle teetetty Kvast-testi ja koko vuoden 2011 sesonkityöntekijöille teetetty verkkokysely. Tutkimus pitää sisällään koko sisäisen viestinnän ketjun, mutta keskittyy erityisesti neljän eri organisaatiotason tarkempaan

analysointiin. Nämä eri tasot ovat johtoporras, esimiehet, vastuulliset työtiimien johtajat sekä muu henkilöstö. Empiirinen tutkimustyö keskittyi ainoastaan vuoden 2011 pysyvään henkilöstöön, joten tutkimuksessa ei otettu huomioon paikkakuntalaisia tilapäistyöntekijöitä, muuta apuhenkilöstöä tai aikaisemmillä sesongeilla yrityksessä työskennelleitä työntekijöitä. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota toimialan erikoisuuteen sekä case-yrityksen perheyritystaustaan.

4.3.1. Kvast-testi ja ryhmäkeskustelu

Kvast-testi (Liite 1.) oli tämän tutkimuksen kannalta tärkeä osa, sillä sen avulla saatiin alustavaa tietoa verkkokyselyä varten. Arviointi teetettiin case-yrityksen neljän hengen johtoryhmälle ja sen perusteella selvitettiin johdon näkemyksiä sisäisen viestinnän nykyisestä tilasta. Vaikka kyseinen arviointimalli on ensisijaisesti tarkoitettu organisaation yhteisöviestinnän arvioimiseen, voi sitä perustellusti käyttää myös sisäisen viestinnän tutkimiseen (mm. Juholin 1999, 169). Tutkimustilanteessa tulee kuitenkin korostaa, että testin kysymykset koskevat ainoastaan yrityksen sisäistä viestintää. Tässä tutkimuksessa johtoryhmälle teetetyn testin voidaan katsoa koostuvan kahdesta eri osasta: testin täyttämisestä ja sen jälkeisestä ryhmäkeskustelusta.

Ennen testin täyttämistä kaikki arviointimallin kohdat käytiin läpi vastaajien kesken. Näin johtoryhmän vastaajille avattiin testissä esiintyneet viestinnän käsitteet ja annettiin mahdollisuus esittää selventäviä kysymyksiä testin täyttämisestä ja sen sisällöstä. Tämän jälkeen vastaanottajat täyttivät testin itsenäisesti. Testin täyttämisen ajankohta valittiin huolella niin, että jokaisella testiin osallistujalla oli mahdollisuus tehdä testi rauhassa ilman mahdollisia häiriötekijöitä. Testin toteutus mahdollisti myös selventävien kysymysten esittämisen, mikäli jokin kohta oli epäselvä. Informoidun kyselyn mukaisesti testitilanteessa painotettiin kyselyn ymmärtämistä ja kysymysten esittämisen mahdollisuutta (Hirsjärvi ym. 2002, 183).

Yleensä Kvast-testi suoritetaan teettämällä kysely viestinnän yksikölle tai yhteisön tiedottajalle (Juholin 2009, 351). Tässä tapauksessa pelkkä testin täyttäminen ei kuitenkaan riittänyt. Koska kyseinen malli ei anna vastaajalle mahdollisuutta perustella vastauksiaan, oli arvioinnin täyttämisen jälkeinen purkukeskustelu perusteltu. Näin ollen kun kaikki olivat täyttäneet kyselyn, aloitettiin kyselyn purkutyö ryhmäkeskustelun avulla. Ryhmäkeskustelu

oli tutkimuksen kannalta hyödyllinen, sillä sen avulla jokaiselle osanottajalle annettiin mahdollisuus perustella omia mielipiteitään ja lisäksi eri näkemyksistä keskusteltiin.

Ryhmähaastattelun periaatteita seuraten tutkijan vastuuna oli huolehtia siitä, että keskustelu pysyi valituissa teemoissa, ja että jokaisella osanottajalla oli mahdollisuus osallistua keskustelun kulkuun (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61). Perheyrietyksen johtoryhmälle teetetty ryhmäkeskustelu johti kiivaisiin keskusteluihin, jolloin haasteena oli juuri valitussa teemassa pysyminen. Kvast-testin täyttämisen ja ryhmähaastattelun seurauksena saatiin tärkeää materiaalia verkkokyselyn laatimista varten. Arviointimallin kysymysten tarkka läpikäyminen osanottajien kesken oli kuitenkin hyvin aikaavievää, joten ryhmäkeskustelu jaettiin kahdelle päivälle. Kvast-testin pohjalta ryhmäkeskustelua käytiin yhteensä kuusi tuntia.

Johtoryhmälle teetetyssä Kvast-testissä vastattiin yhteisöviestintää koskeviin kysymyksiin, joita on arviointimallissa yhteensä 20 kappaletta. Testin kysymykset oli jaettu neljään osaluokeseen, joiden avulla voidaan tarkastella viestinnän linkitystä yhteisön strategiaan ja tavoitteellisuuteen, organisointia ja viestinnän järjestelyjä, viestintävalmiuksia sekä yrityksen sisäisen viestinnän luotausta, seuranta ja arviointia. Testin viimeinen kohta mahdollistaa irtopisteen antamisen yrityksen sisäiselle viestinnälle, mikäli se on organisaation kannalta hyvin perusteltua. Kvast-testin kysymyskohtaiset arviointiperusteet ovat seuraavat:

- Nolla pistettä (0): asia on kokonaan hoitamatta
- Puoli pistettä (0,5): asian merkitys on tiedostettu ja asian hoitaminen on alullaan
- Yksi piste (1): asia on hyvin hoidossa

Testin täyttämisen jälkeen, lasketaan pisteet yhteen. Pisteiden yhteenlaskun tuloksena saatiin yhteisarvio case-yrityksen sisäisestä viestinnästä. Arviointiasteikon (Juholin 2009, 354) mukaan yhteisön viestintä vaatii selkeää kehittämistä, jos sisäisen viestinnän arviointimallin yhteispisteet ovat 0-5 pistettä. Mikäli sisäisen viestinnän yhteispisteet ovat 6-10 pistettä, tilanne on kohtuullinen, mutta parantamisen varaa on selvästi. Vastaavasti jos yhteispisteet ovat 11–15 pistettä, viestinnässä ei ole suurta valittamista, mutta joitakin kehitysalueita on. Jos arvioinnin yhteispisteet ovat 16 pistettä tai enemmän, yhteisön sisäisessä viestinnässä ei ole suuria ongelmia.

4.3.2. Verkkokysely

Sähköisesti täytettävä verkkokysely (Liite 2.) lähetettiin yhteensä 30 työyhteisön jäsenelle, joista hyväksyttäviä vastauksia saatiin takaisin 22. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolista tietoa yrityksen sisäisestä viestinnästä, jotta sen epäkohtien kokonaisvaltaiset vaikutukset työyhteisöön ymmärrettäisiin.

Verkkokysely luotiin google.docsin avulla, mikä mahdollisti toimeksiantajan toiveesta laaditun laajan kyselyn toteuttamisen. Koska google.docsin avulla tehdyn verkkokyselyn siirtäminen tutkimuksen liitteeksi ei kuitenkaan onnistunut, verkkokyselyä vastaava runko ja sisältö on esitetty asiakirjan muodossa liitteessä 2.

Kyselyä muodostettaessa oli tärkeää, että kysymykset jaettiin osa-alueittain pienempiin alaryhmiin. Hirsjärven ym. (2002, 185) mukaan tutkimuksen aihe on aina tärkein vastaamiseen vaikuttava seikka, mutta lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Tässä tutkimuksessa kysymysten selkeällä jäsenyksellä, kysymysten selvyydellä ja kysymysten samankaltaisella rakenteella pyrittiin minimoimaan monitulkinnallisuutta sekä eliminoimaan mahdolliset väärinymmärrykset. Koska verkkokyselyn toteuttamisessa ei ole mahdollista neuvoa vastaajaa henkilökohtaisesti, oli olennaista, että kaikki verkkokyselyssä esiintyneet viestinnän termit määriteltiin vastaajalle mahdollisimman selvästi. Kyselyn jokaisen osa-alueen alussa oli myös ohjeet siitä, mitä sisäisen viestinnän aihepiiriä seuraavat kysymykset koskevat.

Verkkokyselyn tulosten oletettiin osaltaan vahvistavan yritysjohdon ajatuksia sisäisen viestinnän kehittämistarpeista. Toisaalta verkkokyselyn odotettiin tuovan lisää näkökulmia sisäisen viestinnän myöhempään keskusteluun. Tutkimuksen kannalta olikin mielenkiintoista nähdä, millä tavalla eri organisaatiotasot kokevat yrityksen sisäisen viestinnän, ja eroavatko esimerkiksi johdon ja muun henkilöstön näkemykset suuresti toisistaan.

Verkkokysely rakentui perustietojen keräämisen lisäksi seitsemään osaan, joista kuusi ensimmäistä koskivat aikaisemman kirjallisuuden mukaista määrittelyä sisäisen viestinnän tehtävistä. Kyselyn ensimmäinen osa käsitteli kyseisen yrityksen sisäistä yhteystoimintaa. Toinen osa taas keskittyi case-yrityksen sisäiseen tiedotukseen. Kolmannen osan kysymykset perehtyivät sisäiseen markkinointiin. Neljännessä osassa keskityttiin työntekijöiden perehdyttämiseen. Viides osa koski kyseisen yrityksen työtiedotusta. Vastaavasti kyselyn kuudes osa käsitteli yrityksen sisäistä luotausta. Verkkokyselyn seitsemäs ja viimeinen osa

sisälsi avoimia kysymyksiä sisäisen viestinnän ongelmista, joihin vastaajat vastasivat omien näkemystensä pohjalta.

Suurin osa verkkokyselyn kysymyksistä oli asenneväittämiä, joihin vastaajia pyydettiin vastaamaan viisiportaisen Likert-asteikon mukaisesti (1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali kanta, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Monivalintakysymyksissä vastaajien tuli valita annetuista vaihtoehdoista kysymykseen parhaiten sopiva vaihtoehto tai mahdollisesti lisätä listaan oma vaihtoehto. Avoimissa kysymyksissä vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti perustella omia vastauksiaan, jotta vastauksia voitaisiin tulkita mahdollisimman tarkasti. Verkkokysely sisälsi yhteensä 120 kysymystä, joiden määrä toteutuksessa jakaantui seuraavasti:

- Perustiedot: 4 kysymystä
- Osa 1: Sisäinen yhteystoiminta, 40 kysymystä
- Osa 2: Sisäinen tiedotus, 39 kysymystä
- Osa 3: Sisäinen markkinointi, 15 kysymystä
- Osa 4: Työhön perehdyttäminen, 7 kysymystä
- Osa 5: Työtiedotus, 7 kysymystä
- Osa 6: Yrityksen sisäinen luotaus, 5 kysymystä
- Osa 7: Yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan arviointi, 3 kysymystä

4.3.3.Observointi

Hirsjärven ym. (2002, 199–204) mukaan kyselyillä saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat, mutta ne eivät yleensä kerro, mitä todellisuudessa tapahtuu. Observoinnin eli havainnoinnin avulla saadaan kuitenkin tietoa siitä, toimivatko työyhteisön jäsenet niin kuin he sanovat toimivansa. Tässä tutkimuksessa tutkija käyttää hyväkseen osallistuvaa havainnointia. Tämä tarkoittaa, että tutkija havainnoi sisäisen viestinnän tehokkuutta työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa.

Tutkimuksessa observoidaan case-yrityksen toimintaa läheltä sekä reflektoidaan tutkijan omaa kokemusta yrityksen toiminnasta. Abduktiivinen (Yin, 2003; Hirsjärvi ym 2004) ja fenomenologinen ote (Åstedt-Kurki & Nieminen, 1997) tutkimiseen vaativat, että tutkijalla on jonkinlainen johtoajatus ja tieto tutkittavasta asiasta. Tässä tapauksessa tutkijan monen vuoden kokemus toimialasta ja yrityksen toiminnasta edesauttaa yrityksen sisäisen viestinnän

tarkassa kuvailussa ja mahdollisten häiriötekijöiden tunnistamisessa. Tutkijan siteet perheyrytykseen lisäävät motivaatiota ja halua saavuttaa tutkimuksen tavoitteet.

4.4. Tutkimuksen sekundaarinen aineisto

Tutkimuksen sekundaarisena aineistona toimivat aikaisempi akateeminen tutkimus ja kirjallisuus. Sisäisen viestinnän kirjallisuus on varsin kattavaa ja tutkimuksen kannalta hyödyllistä aineistoa. Kirjallisuuteen tullaan keskittymään erityisesti sisäisen viestinnän tutkimisen kannalta. Tämän tutkimuksen päälähteinä toimivat Leif Åbergin teokset *Viestintä - tuloksen tekijä* (1989), *Viestinnän johtaminen* (2000) ja *Johtamisviestintää!* (2006); Elisa Juholinin teokset *Sisäinen viestintä* (1999), *Viestinnän Vallankumous* (2008) ja *Communicare* (2009) sekä Anssi Siukosaaren *Yhteisöviestinnän opas* (2002).

Koska tivoli- ja huvipuistoalaa on tutkittu Suomessa hyvin vähän, aikaisempaa empiiristä tutkimusta tulee soveltaa kyseisen perheyrytyksen erikoiseen toimialaan. Mahdollisia vastaavanlaisia tutkimuksia huvipuistojen viestinnästä käytetään hyväksi, vaikka alan sisäisen viestinnän tutkimuksia onkin vähän. Tällaisia tutkimuksia ovat muun muassa Kuhmoisen (2005) tutkintotyöraportti Särkänniemen sisäisen viestinnän toimivuudesta, Haataisen (2009) tutkimus huvipuistojen turvallisuusjohtamisesta ja Keski-Kasarin (2009) Wasalandian asiakastyytyväisyystutkimus. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää huomata erot huvipuistojen ja kiertävien tivolioiden toiminnassa. Aikaisempaa tivolitoiminnan tutkimustyötä edustaa Leena Sariolan MBA-tutkimus *Tivoli asiakkaan elämyksenä: Case Tivoli Sariola KY* (2002).

4.5. Tutkimuksen luotettavuus

Koska kyseessä on yhtä yritystä koskeva case-tutkimus, on tutkimuksen luotettavuutta kartoitettaessa huomioitava tutkimustyylin asettamat rajat reliaabeliuudelle ja validiuudelle. Käsitteitä on käytetty ja sovellettu tämän lähtökohdan pohjalta.

4.5.1. Reliaabelius

Reliaabelius kuvaa aineiston käsittelyn ja analyysin arvioitavuutta ja uskottavuutta. Näin ollen mikäli kaksi tutkijaa päätyy samoihin tuloksiin saman aineiston ja esitettyjen tulkintasääntöjen pohjalta tai jos samasta joukosta saadaan eri tutkimuskerroilla samankaltaisia tuloksia, on tutkimuksella ollut hyvä reliaabelius (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Käytettäessä ryhmäkeskustelua osana tutkimusta, on tilanne kuitenkin aina ainutkertainen,

joten saman tilanteen toistaminen voisi olla keinotekoista. Tutkimuksen reliabiliteetti saattaa siis kärsiä, koska kyseessä on case-tutkimus, jossa on hyödynnetty Kvast-testin jälkeistä keskustelua. Tutkijan subjektiivisuus näkyy tällaisessa tilanteessa väistämättä etenkin, koska tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä.

Ryhmäkeskusteluissa haasteet liittyvät erityisesti ryhmädynamiikkaan ja mahdolliseen valtahierarkiaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 63). Ryhmäkeskustelussa saattaa syntyä tilanne, jossa joku tai jotkut dominoivat keskustelua. Tällaiset tilanteet pyrittiin tutkimuksessa estämään muun muassa korostamalla tutkijan roolia haastattelijana ja puheenvuorojen jakajana. Johtoryhmän hyvä keskinäinen kemia sekä läheiset työsuhteet auttoivat keskustelun sujuvuutta. Myös tutkijan valinta olla nauhoittamatta johdon ryhmäkeskustelua oli harkittu päätös. Vaikka ryhmäkeskustelut yleensä tallennetaan, tutkijan koki, että muistiinpanojen tekeminen ryhmäkeskustelusta oli riittävää.

Tutkijan rooli kyseisen perheyhteyden kenttäpäällikkönä tulee ottaa huomioon tutkimuksessa. Niin Kvast-testin kuin sähköisen kyselylomakkeen valinnalla on pyritty minimoimaan tutkijan vaikutusta tiedonkeruuvaiheessa, mutta silti etenkin verkkokyselyn runko saattaa heijastaa tutkijan omia oletuksia. Oletus on kuitenkin, että samankaltainen viestintätutkimus kyseiselle yritykselle tuottaisi vastaavanlaisia tuloksia.

Tutkimuksessa tulee huomioida, että tutkijan toimiminen johtoportaan edustajana saattaa vaikuttaa kyselyiden lopputuloksiin ja mahdollisiin vastaustaipumuksiin. Tämä sosiaalinen suotavuus heikentää vastausten validiteettia ja tarkoittaa Hirsjärven ym. (2002, 190) mukaan sitä, että ihmisillä on taipumus valita se vastausvaihtoehto, jonka he arvelevat olevan suotavin vastaus, siis jota he arvelevat odotettavan. Näin ollen osanottajat saattavat esimerkiksi välttää yrityksen sisäisen viestinnän kritisointia ja vastata kysymyksiin valikoiden. Saatekirjeessä korostettiin selkeästi, että tutkimuksen tarkoituksena on ensisijaisesti tuoda esiin sisäisen viestinnän kehittämistarpeet, mikä on mahdollista vain jos kyselyyn vastaaja sitoutuu vastaamaan esitettäviin kysymyksiin rehellisesti. Vastaajille painotettiin, että vastausten tulisi perustua työyhteisön jäsenen omaan kokemukseen vuoden 2011 kiertueen toiminnasta.

Havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja pahimmassa tapauksessa jopa muuttaa tilanteen kulkua (Hirsjärvi ym. 2002, 200). Tässä tutkimuksessa riski on kuitenkin varsin vähäinen, mutta silti olemassa. Kun tutkija ei ole työyhteisön ulkopuolinen henkilö vaan osa työyhteisöä, työyhteisö osaa suhtautua tutkijaan

normaalina työyhteisön jäsenenä. Näin ollen tutkimuksen objektiivisuus ei havainnoinnin takia kärsi.

4.5.2. Validius

”Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata” (Hirsjärvi ym. 2002, 213-214). Kyseisessä case-tutkimuksessa tärkeimpänä tutkimuksen mittarina toimii verkkokysely. Kysymysten tarkasta laadinnasta huolimatta on mahdollista, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tästä syystä tutkimuksen validius saattaa kärsiä. Koska tutkimuksessa käytetty verkkokysely pohjautuu vahvan teoriataustan lisäksi viestintää kartoittavaan Kvast-kyselyyn, sen rakenne on tarkasti suunniteltu ja harkittu. Verkkokysely onkin oikea mittari tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa avaamalla tutkimuksen sisältöjä ja tutkimuksen etenemistä mahdollisimman laajasti ja tarkasti (Hirsjärvi ym. 2002, 214). Tässä tutkimuksessa tarkalla selostamisella pyritään lisäämään tutkimuksen validiutta, vaikka tutkimuksen luonteesta johtuen se onkin rajallista. Tutkimuksen validiutta voidaan myös perustella käyttämällä eri tutkimusmenetelmien yhdistelmää eli triangulaatiota (Hirsjärvi ym. 2002, 215).

4.5.3. Aineistojen integraatio ja triangulaatio

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmien triangulaatio muodostuu Kvast-testistä sekä sen jälkeisestä ryhmäkeskustelusta yritysjohdon kanssa, koko työyhteisölle lähetettävästä verkkokyselystä ja tutkijan omasta havainnoinnista. Primaarisen ja sekundaarisen aineiston integraation tavoitteena on selkeys ja johdonmukaisuus. Kvast-kyselyn ja sen jälkeisen ryhmähaastattelun tuloksena selvitetään johtoryhmän näkemyksiä. Verkkokyselyn tulosten avulla tuodaan esille puolestaan muun työyhteisön mielipiteitä sisäisen viestinnän toimivuudesta. Havainnoinnin avulla tutkija heijastaa kyselyiden tuloksia siihen, kuinka hänen observointinsa perusteella kiertueen aikana todella toimittiin. Tämä aineistojen ja tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö muodostaa tutkimuksen triangulaation. Triangulaation avulla pyritään parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

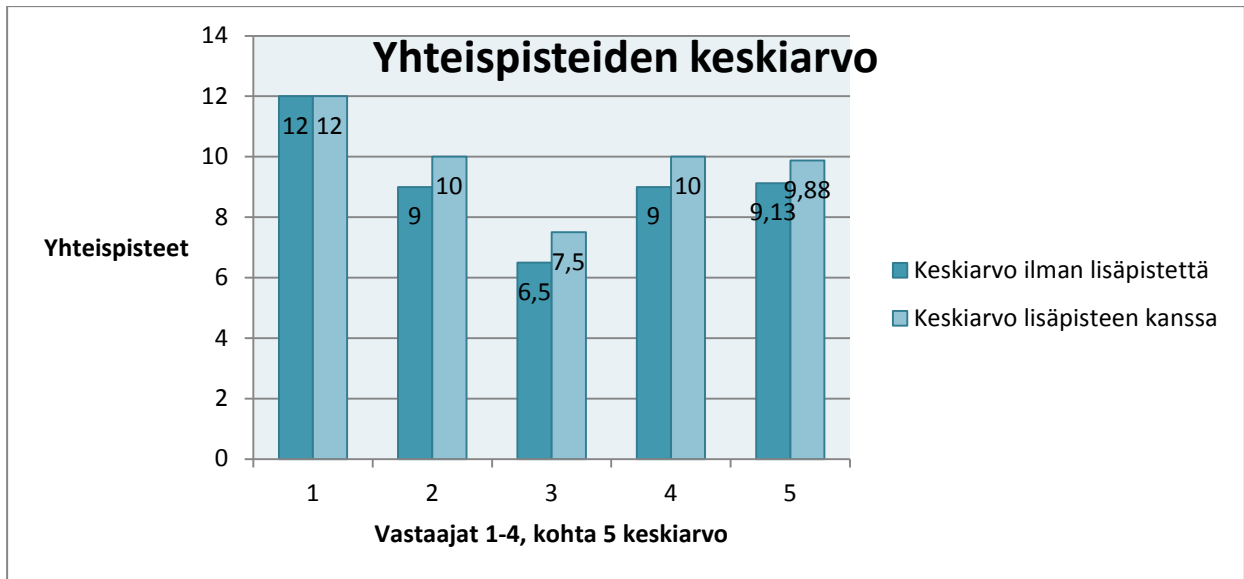
5. EMPIRIA

Empiirisessä osassa perehdytään aluksi case-tutkimuksen primaarisen aineiston analyysitavan kuvaamiseen, jonka jälkeen keskitytään tutkimusaineiston tarkempaan analyysiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen löydökset. Kvast-testin tulokset kuvastavat yrityksen ylimmän johdon arviointeja ja näkemyksiä yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta. Verkkokysely puolestaan kuvaa koko työyhteisön laajempaa näkemystä case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta. Aineistojen analyysissa vertaillaan Kvast-testissä esille nousseita sisäisen viestinnän vahvuuksia ja heikkouksia case-yrityksessä sekä verrataan niitä verkkokyselystä saatuihin tuloksiin. Vertailun avulla tehdään johtopäätökset yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta ja mahdollisista häiriötekijöistä sekä poimitaan sisäisen viestinnän tärkeimmät kehittämistarpeet.

5.1. Kvast-testin analysointitapa ja tulokset

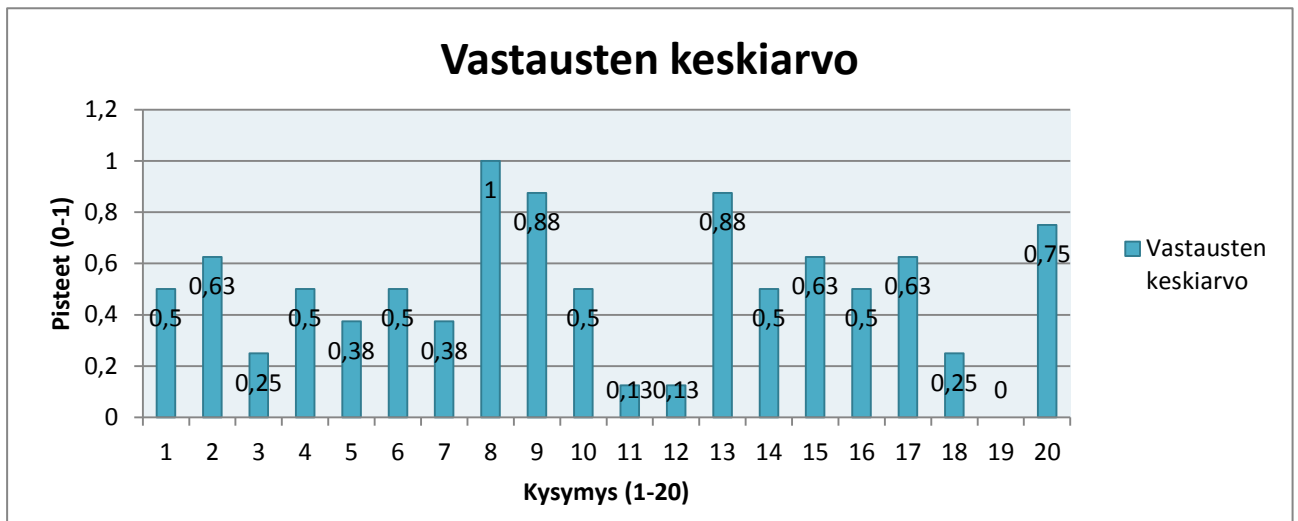
Kvast-testin tuloksia voidaan tutkia monella eri tavalla. Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää keskittyä yksittäisten vastausten sijaan vastauksien keskiarvoihin. Arviointimallin vastauksia tarkastellaan tässä luvussa tarkemmin sekä vastaajien yhteispisteiden (Kuvio 6.) että jokaisen kysymyksen vastauksien keskiarvon (Kuvio 7.) mukaan.

Kvast-testin tuloksena case-yrityksen sisäisen viestinnän yhteispisteiksi saatiin mahdollisesta 20 pisteestä 9,1 pistettä. Kun yhteispisteisiin lasketaan mukaan mahdolliset irtopisteet, joita kyseisessä testissä annettiin yhteensä kolme pistettä, yhteispisteiden keskiarvoksi saatiin 9,9 pistettä. Yhteispisteet osoittavat, että yrityksen johdon mielestä sisäisen viestinnän tämänhetkinen tilanne ei ole hälyttävä, mutta siinä on paljon kehitettävää. Yhteispisteiden hajonta vastaajien kesken ilman lisäpisteitä oli 6,5 pisteestä 12 pisteeseen, ja lisäpisteiden kanssa 7,5 pisteestä 12 pisteeseen. Vastaajien yhteispisteiden keskiarvot näkyvät kuviossa 6.



Kuvio 6. Kvast-testiin vastanneiden vastausten yhteispisteiden keskiarvo.

Tutkimalla tarkemmin jokaisen kysymyksen vastausten keskiarvoja on mahdollista saada selville sisäisen viestinnän ongelmakohdat. Kuviossa 7. on eroteltuna kaikkien kysymysten vastausten keskiarvot:



Kuvio 7. Kvast-testin vastausten keskiarvot kysymyksittäin.

Kuviosta 7 käy ilmi, että vastauksista vain seitsemän kysymyksen (kohdat 2, 8, 9, 13, 15 ja 17) vastausten keskiarvot ylittävät 0,5 pisteen rajan, joten näiden kohtien voidaan katsoa olevan arviointiasteikon mukaan hyvin hoidossa. Kohta 20 kuvaa irtopisteiden määrää, joten

se jätetään tässä listauksessa huomioimatta. Kyseisen kuvion mukaan kuuden kysymyksen vastausten keskiarvot (kohdat 1, 4, 6, 10, 14 ja 16) ovat 0,5. Arvosteluasteikon mukaisesti näiden asioiden merkitys on yrityksessä jollain tasolla huomioitu ja niiden hoitaminen on aloitettu. Vastausten keskiarvoista huomataan, että seitsemän eri kysymyksen vastaukset jäävät kuitenkin alle 0,5 pisteen (vastaukset kysymyksiin 3, 5, 7, 11, 12, 18 ja 19). Tämä tarkoittaa sitä, että kyseiset asiat ovat vastausten keskiarvon mukaan yrityksessä joko kokonaan hoitamatta tai jollain tavalla tiedostettuna.

Seuraavaksi käydään läpi Kvast-testin osoittamia ongelmakohtia neljän osa-alueen osalta. Nämä osa-alueet ovat strategia ja tavoitteellisuus, organisointi ja viestinnän järjestelyt, viestintävalmiudet sekä luotaus, seuranta ja arviointi. Aluksi käydään läpi jokaisen osa-alueen keskimääräinen pistemäärä. Tämän jälkeen analysoidaan kyseisen osa-alueen tehokkuutta hyödyntäen testin jälkeistä purku-keskustelua. Arviointimallin eri osien tulosten perusteella ainoastaan sisäisen viestinnän organisointi ja viestinnän järjestelyt-osiou nousi yli 0,5 pisteen rajan yläpuolelle. Kaikki muut osiot jäivät kyseisen rajan alle.

5.1.1. Sisäisen viestinnän strategia ja tavoitteellisuus

Arviointimallin kolme ensimmäistä kohtaa käsittelevät viestinnän strategiaa ja tavoitteellisuutta. Kyseiset kohdat käsittelevät sisäisen viestinnän roolia liiketoimintastrategiaan, yleistä strategisen viestintäohjelman laadintaa ja yhteisviestinnän vuosisuunnittelua. Tuloksista käy ilmi, että tämän osion yhteispisteiden keskiarvo on 0,47 ($0,5+0,65+0,25 / 3$), joten kehitettävää case-yrityksen sisäisen viestinnän linkittymisessä strategiaan ja tavoitteellisuuteen on jonkin verran.

Tulosten mukaan työyhteisön viestinnän merkitys osana liiketoimintaa ja sen tukemista on tiedostettu. Vastauksista käy myös ilmi, että yritysjohdolla on melko yhteinen näkemys organisaation sisäisestä viestinnästä ja sisäisen viestinnän linjauksista. Lisäksi sisäisen viestinnän merkitys strategisena voimavarana on yritysjohtoon mukaan tiedostettu. Kvast-kyselyn mukaan vastaajat pystyvät tehokkaasti osallistumaan strategiseen suunnitteluun, sillä vastuu viestinnästä jakautuu johdon kesken.

Ongelman ydin on kuitenkin siinä, että johtoportaan oli vaikea nimetä yhtä henkilöä, joka olisi vastuussa yrityksen sisäisestä viestinnästä. Avoimen keskustelun tuloksena johtoporras oli yksimielinen siitä, että juuri vastuuhenkilön puuttuminen häiritsee sisäisen viestinnän kehittämistä. Koska case-yrityksen sisäisessä viestinnässä on paljon päällekkäisyyttä ja

epätietoutta, ei viestinnän voida katsoa olevan uutta luova ja ideoiva voimavara. Johtoportaan mielestä usean toimijan sijasta sisäisen viestinnän tulisi olla yhden nimetyn henkilön vastuulla. Tämän henkilön tulisi olla nuoremman polven edustaja, jolla on uusia ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Yritysjohdon mukaan työyhteisön strategista viestintäohjelmaa on osittain laadittu. Purku-keskustelun ja arviointimallin vastausten perusteella tavoitekuvan rakentamiseen ja profilointiin panostetaan paljon case-yrityksessä. Tivoli Sariolan keväällä järjestettävässä perehdytyskoulutuksessa esitellään suunnitellusti yrityksen visiota ja missiota sekä rakennetaan työntekijöille selkeä kuva työyhteisön tavoitekuvasta. Strategisten perusviestien iskostumista työyhteisön toimintaan seurataan yrityksessä päivittäin, ja se näkyy henkilöstön jokapäiväisessä työnteossa. Henkilöstön roolia yhteisö- ja yrityskuvan luojana korostetaan, ja johdon mukaan juuri näistä asioista annetaan henkilöstölle eniten palautetta.

Kvast-testin tulosten perusteella yritysjohto kokee, että viestintää suunnitellaan ja sen kehittämistarpeista ollaan tietoisia. Ongelmana on kuitenkin se, että johdon jäsenien ajatukset eivät yleensä johda käytännön kehittämiseen saakka. Keskustelussa syiksi mainittiin muun muassa vastuullisen henkilön ja luovien ideariihien puuttuminen. Sisäisen viestinnän suunnittelua tulisi johdon mukaan parantaa samoin kuin yleistä viestinnän vuosisuunnittelua. Kvast-testin (Liite 1.) kolmas kohta ”*Yhteisöviestinnän vuosisuunnittelu on osa työyhteisön toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia*” arvioitiin testissä osion alhaisimmin pistein. Kohdan vastausten keskiarvoksi saatiin vain 0,25 pistettä.

5.1.2.Sisäisen viestinnän organisointi ja järjestelyt

Arviointimallin seuraavat viisi kohtaa käsittelivät case-yrityksen sisäisen viestinnän organisointia ja viestinnän järjestelyjä. Osion keskiarvoksi testissä saatiin 0,55 ($0,5+0,38+0,5+0,38+1 / 5$). Yleisesti ottaen yli 0,5 pisteen tulos kertoo siitä, että yrityksessä sisäisen viestinnän organisointiin on panostettu tai ainakin asian merkitys on yrityksessä tiedostettu. Yksittäisiä vastauksia tutkittaessa on kuitenkin huomioitava, että kaksi viidestä vastauksesta arvioitiin alle 0,38.

Yritysjohdon mielestä sisäisen viestinnän organisoinnissa on suuria ongelmia. Keskeisin ongelma on vastuuhenkilön puuttuminen. Yritysjohdon mukaan case-yrityksen sisäinen viestintä on toiminut hajautetusti niin, että jokainen vastuullinen henkilö tiedottaa omaan työkuvaansa kuuluvista asioista. Koska vastualueet operatiivisissa tehtävissä saattavat

mennä päällekkäin, on välillä vaikeaa määrittää, mikä sisäisen viestinnän osa-alueista kuuluu kenellekin. Tämä on aiheuttanut toisistaan eriävien tietojen leviämistä työyhteisöön, mikä on puolestaan johtanut useisiin käytännön ongelmiin jokapäiväisissä kenttätilanteissa. Esimerkkeinä tällaisista tilanteista ovat epätietoisuudet aamuhätyksistä, aukioloista ja vapaapäivistä. Purku-keskustelussa selvisi, että syy vastausten suureen hajontaan perustui kysymysten tulkintaan. Koska koettiin, että asia on yrityksessä tiedostettu, osa vastaajista antoi paremman arvosanan kyseiselle osiolle, vaikka mitään konkreettista kehitystä ei vielä ole saavutettu.

Yritysjohdon mielestä sisäisen viestinnän voimavarat ovat osittain kunnossa. Esimerkiksi yrityksen sisäisessä viestinnässä mukana olevat ihmiset, joilla tässä tapauksessa tarkoitetaan lähes kaikkia vastuullisia esimiehiä, riittäisivät sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tämä vaatii kuitenkin tehokasta sisäisen viestinnän organisoimista, tarkkaa koordinoitua ja selkeää vastuunjakamista.

Kyselyssä ilmeni, että yritysjohdon mielestä lähes kaikissa viestintäkanavissa ja yrityksen viestintäkäytännöissä on parannettavaa. Ryhmäkeskustelussa korostettiin erityisesti käytäntöjen viestintärakenteen selkiyttämistä. Esimerkiksi palautteenantotilaisuuksista, infotilaisuuksista, tiedotustilaisuuksista ja kokouskäytännöistä puuttuu yhteisesti sovittu perusrunko ja -rakenne. Lisäksi case-yrityksen johtoryhmän välinen yhteydenpito on usein puutteellista. Suunnittele mattomat kokoukset ovat usein satunnaisia pikapalavereita, joista puuttuu esityslista. Koska palaverikäytännöt ovat alkeellisia, ei palavereita myöskään dokumentoida eikä niistä johdeta pöytäkirjoja. Tällöin on vaarana, että käsiteltävät asiat unohtuvat nopeasti, koska sovittuihin asioihin ei päästä palaamaan edellisten pöytäkirjojen avulla. Ihmiset saattavat myös ymmärtää saman asian monella eri tavalla, joka saattaa johtaa eriäviin tulkintoihin.

Yksi yrityksen pääviestintäkäytänteistä, infostartti, aiheutti johdon kesken paljon keskustelua ja vaatii Kvast-testin mukaan kehittämistä. Vuonna 2010 luotiin kyseiselle uudelle viestintäkäytänteelle yrityksessä pohja, jonka varaan infostarttia pyrittiin rakentamaan. Käytänne ei ole kuitenkaan saavuttanut sille asetettua tavoitekuva, vaan se on jäänyt johtoryhmän mukaan ”vaatimattomalle tasolle”. Infostartista tulisi saada tehokkaampi ja toimivampi viestintäkäytänne, joka perustuu avoimeen tiedottamiseen, vuorovaikutukselliseen palautteenantoon ja avoimeen keskusteluun. Tämänhetkinen infostartti toimii lähinnä

johtoportaan tiedotustilaisuutena ja esimiesten välisenä vuoropuheluna, jolloin muun työyhteisön mielipiteet jäävät usein huomioimatta.

Case-yrityksessä käytetään ilmoitustaulua yhtenä viestintäkanavana. Myös tämä kanava nähtiin puutteellisena ja toimimattomana. Johtoryhmän keskustelussa esille nousivat esimerkiksi ilmoitustaulun sijainti ja päivittäminen. Suurimpana ongelmana korostui jälleen vastuullisen henkilön puuttuminen, mikä heikentää ilmoitustaulun voimaa viestintäkanavana. Toisaalta infovaunussa sijaitsevan infokansion käyttöönotto on johdon mielestä ollut hyvä asia. Johtoryhmän mielestä infokansio toimii sijainniltaan paremmin kuin ilmoitustaulu, koska infokansio sijaitsee paikassa, jossa henkilöstö käy päivittäin, mutta mihin vain henkilöstöllä on kulkulupa.

Aukiolossa tärkeimmiksi työyhteisön viestintäkanaviksi listattiin infopisteen kuulutukset sekä langattomien radiopuhelimien muodostama yrityksen sisäinen radioverkosto. Yritysjohdon mielestä LA-puhelinten käytössä tulee painottaa erityisesti linjakuria. Koska langattomia radiopuhelimia on kaikkialla tivolikentällä, asiakkaat kuulevat keskustelut helposti. Johtoryhmä kokee haasteekseen myös oman keskinäisen linjakurin. On tärkeää, että johto ei juttele muulle henkilöstölle kuulumattomista asioista radiopuhelimien välityksellä.

Kvast-testin ainoa täydet pisteet saanut kohta oli työyhteisön testattu viestintäpolitiikka poikkeusoloja varten. Case-yrityksen viestintäsuunnitelmat kriisi- ja katastrofiviestintää varten on tarkoin suunniteltuja sekä harjoiteltuja. Turvallisuus on yksi yrityksen toimintaperiaatteista, johon panostetaan ja jota korostetaan kaikessa viestinnässä jatkuvasti. Tällä yhdellä testin kysymyksellä oli kiistaton keskiarvoa nostattava vaikutus koko osa-alueen keskiarvoon. Keskiarvoa nostattava vaikutus oli myös sillä, että Kvast-testin mukaan sisäisen viestinnän järjestelyihin on kuitenkin panostettu. Vuoden 2011 kiertueelle kehitettiin muun muassa paikkakuntakohtainen viikko-ohjelma ja infokansio, jotka ovat johdon mukaan parantaneet työyhteisön sisäistä viestintää huomattavasti.

5.1.3. Viestintävalmiudet

Testin seuraavassa osiossa perehdyttiin työyhteisön viestintävalmiuksien arviointiin. Tämä osio piti sisällään neljä kysymystä, joiden keskiarvoksi arviointimallin avulla saatiin 0,41 (0,88+0,5+0,13+0,13). Kyseinen osio sai testissä heikoimmat pisteet, joten tällä osa-alueella on yrityksen sisäisessä viestinnässä eniten kehitettävää. Kvast-testin tulosten mukaan esimiehet hallitsevat arkipäivän tilanteet. Ryhmäkeskustelussa tuli kuitenkin ilmi, että

johtoryhmän mielestä kyseisen yrityksen viestintä on tehokkainta silloin, kun ongelmat ovat jo ilmenneet. Tivolialan hektisyys ja jatkuva liikkuminen paikkakunnalta toiselle aiheuttavat erityisiä vaatimuksia sisäiselle viestinnälle, jonka tulisi olla ennen kaikkea ennakoivaa ja proaktiivista.

Case-yrityksessä palautteenanto ja työntekijöiden kannustus on johdon mielestä toimivaa. Keskustelua herätti kuitenkin henkilökohtaisen palautteen antamisen tärkeys. Tivolitoiminnassa henkilöstö tarvitsee enemmän palautetta tiettyjen työtehtävien suhteen. Henkilöstön asiakaspalvelusta saama palaute on joskus olennaisempi kuin kasaus-, purku- ja muuttotöihin liittyvä palaute. Purku-keskustelussa oli havaittavissa myös, että johtoportaan mielipiteet erosivat case-yrityksessä annettavan positiivisen ja negatiivisen palautteen tasapainosta. Yleisesti ottaen johdon mielestä negatiivisen palautteen määrä on suurempi kuin positiivisen. Keskustelussa analysoitiin positiivisten asioiden korostamista pelkän negatiivisen palautteen sijaan. Osa johdosta ajattelee kuitenkin, että negatiivisen palautteen laatu ja merkitys heikkenee, jos rinnalle nostetaan aina positiivisia asioita. Selkeä kehittämiskohde liittyy kuitenkin henkilökohtaiseen negatiiviseen palautteeseen, joka tulisi nimensä mukaisesti aina antaa kahdenkeskisesti muun työyhteisön ulkopuolella.

Kyseisen yrityksen johdon yleinen mielipide on, että henkilöstöä kuunnellaan kiertueen aikana, mutta työntekijöiden mielipiteiden rekisteröinnissä ja eteenpäin viemisessä on kehitettävää. Erityisen positiivisena asiana työyhteisön kannalta johto näkee sen, että tivoli-kiertueen aikana työntekijät tulivat keskustelemaan esimiesten kanssa varsin avoimesti. Valitettavan usein kyseessä oli kuitenkin väärä tai kiireellinen hetki palautteen vastaanottamiselle, joten työntekijän ajatukset eivät ehkä saaneet ansaitsemaansa huomiota.

Johdon ryhmäkeskustelussa korostettiin myös case-yrityksen sisäisen tiedonjakamisen tärkeyttä. Yrityksen henkilöstössä on käynnissä sukupolvenvaihdos, jolloin yrityksen tietotaidon kannalta tärkeän hiljaisen tiedon jakamiseen tulisi kannustaa. Johdon mielestä tällä hetkellä tieto jää kuitenkin vanhentuvalle sukupolvelle, eikä uusille työntekijöille opeteta asioita perusteellisesti.

Koska yrityksessä ei työskentele viestinnän ammattilaista, johdon mielestä viestintä on jäänyt hieman tehottomaksi. Tivoli Sariolan viestintä perustuukin suurelta osin vanhoihin viestintäkäytänteisiin ja tapoihin, joita tulisi kehittää ja päivittää nykypäivään. Vaikka sisäisen viestinnän sanotaan olevan tehokkainta silloin, kun se on avointa ja epävirallista (mm. Seeck,

2008), keskinäiset perhesuhteet tekevät johdon keskinäisviestinnästä toisinaan jopa liian epävirallista. Joissakin tapauksissa sen voidaan katsoa heikentävän johtoryhmän välisen viestinnän tehokkuutta. Viestintävalmiuksien kehittämiseksi olisi hyvä konsultoida ulkopuolista viestinnän ammattilaista, joka osaisi neuvoa uusien viestintätapojen ja keinojen käyttöä.

Case-työyhteisön sisäisen viestinnän suurimpana ongelmana voidaan kuitenkin pitää vuorovaikutuksen puutetta. Kyseisen yrityksen viestintä on usein yksisuuntaista tiedottamista, jolloin muu työyhteisö ei osallistu viestintään. Johtoryhmän mukaan päivittäisistä työtehtäviin liittyvistä asioista puhutaan, mutta esimerkiksi toiminnan kehittämisen kannalta oleellinen aktiivinen vuorovaikutus johdon ja työyhteisön välillä on vähäistä. Viestintäkäytäntöjen, kuten infostartin, perimmäisenä tarkoituksena on avoimesti keskustella esille tulevista työyhteisöön liittyvistä asioista. Jostain syystä käytänteeseen ei ole kuitenkaan saatu luotua avoimeen vuorovaikutukseen kannustavaa tunnelmaa. Infostartit hoidetaan usein kiireessä, jolloin työyhteisö saattaa kyseenalaistaa viestintäkäytännön tärkeyden. Infostarteissa tulisikin korostaa kiireettömyyttä, joka tukisi rakentavien ja kehittävien keskustelujen syntyä. Työyhteisölle tulee rakentaa mielikuva infostartin tärkeydestä, mutta se vaatii, että jokainen infostartti on huolella suunniteltu ja merkityksellinen. Kaikki mahdolliset häiritsevät tekijät tulee eliminoida, jotta viestintäkäytännön tehokkuutta ja toimivuutta voidaan parantaa.

5.1.4. Luotaus, seuranta ja arviointi

Arviointimallin viimeisen osion seitsemän kysymystä käsittelivät yrityksen viestintäjärjestelyjä luotauksen, seurannan ja arvioinnin osalta. Tämän osion pisteiden keskiarvoksi saatiin 0,48 (0,88+0,5+0,63+0,5+0,63+0,25+0), mikä kertoo jälleen kehittämistarpeesta.

Johdon mielestä kevään perehdyttämiskoulutuksessa määritellyt tavoitteet työyhteisöstä ja työyhteisökuvasta toteutuivat kiertueen 2011 osalta. Tivolin työyhteisö on koko kiertueen ajan jatkuvasti tekemisissä keskenään, jolloin henkilökohtaiset kemiaat nousevat merkittävään rooliin. Kiertueen aikana on tärkeää erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan. Myös se, miten työyhteisön jäsenet toimivat vapaa-ajallaan vaikuttaa kyseisen yrityksen työyhteisökuvaan melko laajasti. Perheyrittäjästä ja alan erikoisuus aiheuttavat tiettyjä vaatimuksia koko työyhteisölle. Onnistuneen kiertueen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Tällöin kaikki tekevät tavoitteellista työtä toisiaan auttaen ja arvostavat omaa

sekä muiden työtä. Perheyrityksessä seurataan yhteisökuvan kehitystä kiinnittämällä huomiota muun muassa yleiseen tunnelmaan, asenteisiin ja käytökseen. Yrityksessä tulisi kuitenkin huomioida paremmin muutokset ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti.

Vaikka viestintäkäytänteissä on paljon kehitettävää, on viestimien toimintaan kiinnitetty huomiota case-yrityksessä. Tarkemman seurannan avulla on mahdollista saada selville kehittämisalueet. Viestimien luotauksen avulla huomiota kiinnitettiin kiertueella 2011 muun muassa yleisökuulutusten säännöllisyyteen ja pikaviestimien, kuten aukiolossa hyödynnettävien lyhytaaltoradiopuhelimien, käyttöön. Kohderyhmän luotausta tulisi puolestaan testin mukaan lisätä. Olisi tärkeää kuunnella ja kysellä tarkemmin työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, yleistä sitoutumisen astetta ja motivaatiota, jotta negatiivisiin kehitysmuutoksiin voitaisiin puuttua heti.

Heikkojen muutossignaalien seuraamiseen panostetaan case-yrityksessä, josta kertoo myös kohdan 17 keskiarvo 0,63. Johdon mukaan on tärkeää, että kaikki heikot muutossignaalit otetaan yrityksessä esille, jotta niihin voidaan varautua paremmin. Kun reagoidaan asioihin välittömästi, pyritään estämään epäkohtien kehittymistä. Omien mielipiteidensä esittämisen lisäksi yrityksen johdon tulisi kuunnella ja keskustella koko työyhteisön kanssa. Koska kaikki asiat eivät aina tule johtoportaan tietoon, on tärkeää kuulostella mahdollisia muutossignaaleja muulta työyhteisöltä. Jos ongelmia ilmenee yksittäisen työntekijän kanssa, tulee tämä ottaa kahdenkeskiseen puhutteluun ja avoimesti keskustella työntekijän sitoutuneisuudesta ja työnteon motivaatiosta.

Johdon mielestä jokaiselta työntekijältä tulisi vaatia samaa työpanosta, jolloin kaikkien työmäärät jakautuisivat suhteellisesti tasan. Kaiken kehittämisen perustana on yhtenäinen ja systemaattinen toiminta, jolloin poikkeuksia ei tule sallia. Yritysjohdon mielestä esimiehillä on merkittävä rooli muutoksessa. Heidän tulisi omalla esimerkillään johtaa työyhteisöä muutoksessa ja kannustaa uuteen sen sijaan, että sallitaan paluu vanhaan toimintamalliin. Case-yrityksen kohdalla kyseessä on kuitenkin vanhojen tapojen kehittäminen, ei välttämättä täysin uusien käytäntöjen luominen. Tällöin on oletettavaa, että työyhteisön muutosvastarinta on vähäistä.

Kohta 18 testissä käsittelee oman toimialan ja viestinnän alan yleisen kehityksen seuraamista. Vastausten keskiarvo (0,25) kertoo, että tämä osa-alue on case-yrityksessä melko heikolla tasolla. Johdon mukaan yrityksessä on kuitenkin tarkoituksenomaisesti luotettu perinteiseen

kasvokkaisviestintään. Vaikka verkkoviestintä on kasvattanut suosiotaan viime vuosikymmenten aikana, kyseisessä yrityksessä ei ole nähty tarpeelliseksi kehittää työyhteisön viestintää digitaaliseen muotoon. Kyseistä päätöstä tukee se, että case-yrityksen työyhteisö on hyvin tiivis. Tämä mahdollistaa sujuvan kasvokkaisviestinnän.

Testin viimeinen arviointikohta oli yrityksen säännöllinen itsearviointi ja huipputasovertailu (benchmarking). Kohdan keskiarvoksi saatiin yksimielisesti nolla, mikä tarkoittaa, että asia on kokonaan hoitamatta. Johtoryhmän mukaan yrityksestä puuttuu lähes kokonaan sisäisen viestinnän säännöllinen arviointi, joka on kuitenkin välttämätöntä kehittämisen kannalta. Juholinin (1999, 168) mukaan benchmarking johtaa usein terveelliseen tyytymättömyyteen, joka parhaimmillaan johtaa asioiden kehittämiseen. Myös huipputasovertailu on case-yrityksessä täysin käyttämätön voimavara.

Kvast-testin lopussa on mahdollisuus antaa lisäpiste organisaation viestinnälle, mikäli se on vastaajan mielestä hyvin perusteltua. Vastaajista kolme neljästä käytti hyväkseen irtopisteen mahdollisuuden. Eräs vastaajista antoi irtopisteen seuraavin perustein: *”Yrityksessä on perinteinen tapa viestiä. Ei tarvita mullistavia muutoksia, vaan parempaa delegointia.”* Toinen johtoryhmän jäsen perusteli lisäpisteen antamista puolestaan seuraavasti: *”Viestinnän ongelmiin on alettu kiinnittää huomiota ja tavoitteiden asettaminen on aloitettu.”* Kolmas lisäpiste perusteltiin seuraavanlaisesti: *”Yrityksen viestinnän ongelmat eivät ole vaikuttaneet yhteisökuvaan, vaan sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva ovat positiivisia.”*

5.2. Verkkokyselyn tulokset

Verkkokysely (Liite 2.) lähetettiin Tivoli Sariolan vuoden 2011 tivolikiertueen henkilöstöstä kaikille, jotka sopivat tiettyihin määritelmiin kyselyyn vastaajasta. Kriteerit kyselyn vastaajalle olivat seuraavanlaiset: ensinnäkin vastaaja oli mukana koko tivolikiertueen 2011 ajan, ja toiseksi vastaaja puhuu ja ymmärtää suomen kieltä sujuvasti. Näin ollen verkkokyselyn vastaajiksi ei hyväksytty esimerkiksi paikallisia tilapäistyöntekijöitä tai muuta kesäsesongin apu työvoimaa, jotka eivät olleet mukana koko kiertueen ajan. Myöskään ulkomaalaistaustaiset työntekijät, jotka eivät osanneet tarpeeksi sujuvasti suomea, eivät vastanneet kyselyyn. Koska kysely toteutettiin suomeksi, haluttiin vastaajia, joilla ei olisi ongelmia liittyen toteutuskieleen. Tällä varmistettiin kysymysten parempi ymmärtäminen ja selkeämpi tulkinta. Verkkokysely lähetettiin yhteensä 30:lle työyhteisön jäsenelle ja hyväksyttäviä vastauksia vastaanotettiin 22 kappaletta.

Lopulliseksi verkkokyselyn vastausprosentiksi saatiin 73,3 prosenttia. Tämä on melko korkea vastausprosentti otettaessa huomioon, että verkkokyselystä muodostui melko laaja. Yleisen suosituksen mukaisesti kyselyn vastaamiseen ei saisi kulua aikaa enempää kuin noin 15 minuuttia. Kyseisen verkkokyselyn täyttämiseen vaadittiin kuitenkin vähintään 40 minuuttia aikaa. Juholinin (2010, 76) mukaan organisaation sisäisissä tutkimuksissa hyvä vastausprosentti on 50–60 prosenttia. Korkea vastausprosentti kertoo työyhteisön sitoutuneisuudesta, yhteisöllisyydestä ja motivaatiosta olla kehittämässä yrityksen toimintaa.

Vastaajista kahdeksan oli naisia ja 14 miehiä. Vastaajat jaettiin iän mukaan viiteen eri ryhmään, joihin vastauksia tuli seuraavasti: kaksi vastaajaa (9%) ikäryhmästä 18–20 vuotta, 10 vastaajaa (45%) ikäryhmästä 21–30 vuotta, kolme vastaajaa (14%) ikäryhmästä 31–40 vuotta, kaksi vastaajaa (9%) ikäryhmästä 41–50 vuotta ja viisi vastaajaa (23%) ikäryhmästä yli 50 vuotta.

Verkkokyselyssä vastaajia pyydettiin lisäksi ilmoittamaan oma työkuva työyhteisössä. Työyhteisön työkuvat jaettiin neljään eri ryhmään: johtoporras, esimies, vastuullinen tiiminvetäjä ja työntekijä. Kyselyn ohjeistuksen mukaisesti johtoportaan kuului vain ainoastaan toimitusjohtaja ja talouspäällikkö, esimiehiin kuuluivat vastaavasti kaikki työnimikkeelliset esimiehet. Vastuullisiin tiiminjohtajiin kuuluivat puolestaan ne henkilöt, jotka olivat vastuussa tietyistä laitteista tiimeineen. Vastaajista kaksi (11%) ilmoitti kuuluvansa johtoportaan ja neljä (21%) ilmoitti olevansa esimiehiä. Vastuullisia tiiminjohtajia verkkokyselyyn vastasi yhteensä kuusi (27%) ja tavallisilta työntekijöiltä saatiin vastauksia yhteensä yhdeksän kappaletta (41%). Näin ollen jokaisen ryhmän edustajista saatiin vähintään kolme vastaajaa, poikkeuksena johtoportaan kaksi määriteltä jäsentä.

Verkkokyselyn tuloksia tarkastellaan osa-alueittain, jotka on jaettu sisäisen viestinnän päätehtävien mukaisesti. Suurin osa kysymyksistä oli asenneväittämiä, joihin vastattiin viisiasteisella Likert-asteikolla (1= täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä). Lisäksi verkkokysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tuloksissa keskitytään erityisesti vastausten keskiarvoon ja hajontaa.

5.2.1.Sisäinen yhteystoiminta

Verkkokyselyn tulosten mukaan kiertueen alun toiminta oli varsin onnistunutta. Vastaajilta kevään perehdytyskoulutus sai lähinnä positiivista palautetta. Koulutustapahtuma koettiin toimivaksi ja hyödylliseksi keskiarvolla 4,18. Uusien työntekijöiden oli helppo tutustua

muuhun työyhteisöön (ka 4,73) ja uudet työntekijät otettiin yrityksessä hyvin vastaan (ka 4,55). Vain yksi vastaajista, vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä kysymykseen.

Seuraavat viisi kysymystä testissä käsittelivät kiertueen aikaista palautetta ja tunnustusta. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä saamaansa palautteeseen omasta toiminnastaan ja työpanostuksestaan (ka 3,59). Kyselyn mukaan vastaajat saivat rakentavaa kritiikkiä, joka auttoi kehittämään itseään omassa työtehtävässään keskiarvolla 3,54. Kyseisen kysymyksen kohdalla kolme vastaajaa koki kuitenkin jääneensä ilman rakentavaa kritiikkiä, joka olisi auttanut heitä kehittymään tehtävässään. Onnistuneesta työstä saatu riittävä palaute arvioitiin keskiarvolla 3,54. Kun kysyttiin, antoiko työyhteisön jäsen palautetta myös johdon toiminnasta, keskiarvoksi saatiin 2,91. Kuitenkin kysyttäessä työntekijän mahdollisuuksista antaa palautetta johdon toiminnasta, saatiin keskiarvoksi 3,86. Näin ollen suurin osa vastaajista on kokenut palautteen antamisen johdolle mahdolliseksi. Kovin moni ei tulosten mukaan kuitenkaan hyödyntänyt tätä mahdollisuutta.

Tiimityöskentely toimi vastaajien mukaan vuoden 2011 kiertueella melko hyvin. Tiimityöskentely arvioitiin hyväksi (ka 4,05), tiimijohtajan toiminta sai keskiarvon 3,36 ja yleisesti ottaen tiimityöskentelystä saatu palaute arvioitiin keskiarvolla 3,64. Tiimityöskentelyä tulisi kuitenkin kehittää, mistä kertoo aiheesta kysyttäessä saatu keskiarvo 4,09. Avoimien jatkokysymysten avulla nousivat esiin kehittämiskohteet. Näitä olivat muun muassa tarkemmat työkuvat, työkuorman tasainen jakautuminen tiimeittäin ja yksilöittäin, jokaisen oma työpanos, tiiminjäsenten suuri vaihtuvuus sekä tiimikeskustelut.

Seuraavassa neljässä kohdassa pyydettiin vastaajia arvioimaan case-yrityksen esimieskeskusteluja. Tulosten perusteella vastaajat toivoisivat henkilökohtaisia kehityskeskusteluja keskiarvolla 3,77. Huomattavasti suurempi tarve olisi kuitenkin tiimikohtaisille kehityskeskusteluille, joita vastaajat painottivat korkeammalla keskiarvolla (4,05).

Case-yrityksessä järjestettiin vuoden 2011 kiertueen aikana paljon yhteistä ohjelmaa ja yhteisiä illanviettoja. Vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä yhteisiin illanviettoihin ja arvioivat niiden tarpeellisuuden keskiarvolla 4,64. Vastaajien mukaan tapahtumat olivat yhteishengen kannalta varsin tärkeitä. Vastaavasti lisää yhteisohjelmaa kiertueelle toivottiin keskiarvolla 4,09. Avoimien jatkokysymysten perusteella yhteistä lisäohjelmaa toivotaan tulevaisuudessakin. Vastaajien mukaan yhteisten iltojen määrää ei tarvitsisi välttämättä lisätä,

vaan enemmän jakaa tasaisemmin kiertueen ajalle. Vastausten mukaan myös liikuntaan kannustavia illanviettoja olisi hyvä järjestää.

Johtoportaan edustaja kommentoi mahdollisia illanviettoja seuraavalla tavalla:

*”Iloinen tapahtuma tuo hyväntuulisuutta työyhteisöön sekä rohkeutta puhua asioista”
(Nainen, yli 50v.)*

Eräs työntekijä puolestaan perustelee illanviettojen hyödyllisyyttä seuraavasti:

”Yhdessä toteutettu grilli-ilta, peli-ilta tai vain toisinaan tehty kävelylenkki voisivat madaltaa kynnystä puhua vaikeistakin asioista työyhteisön jäsenten kesken. Yhteinen ohjelma kohottaa myös yhteishenkeä ja piristää arkirutiineja.”. (Työntekijä, nainen 21-30v.)

Tivolikiertueen 2011 ilmapiiri ja yhteishenki osoittautuivat kyselyn mukaan onnistuneiksi. Yhteishenki ja ilmapiiri arvioitiin hyviksi keskiarvolla 3,91 ja toisen keskiarvon (3,82) perusteella se oli myös avoin ja kannustava. Keskiarvo 4,23 taas kuvasi vastaajien mielipiteitä siitä, tuntevatko he olevansa osa työyhteisöä. Kyselystä kävi kuitenkin ilmi, että työyhteisössä on sisäisiä ryhmiä, joilla on osittain kielteinen vaikutus muuhun työyhteisöön (ka 3,12). Yhteensä kuuden vastaajan mielestä kyseisillä sisäpiireillä on kielteinen vaikutus työyhteisöön. Kun vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme työyhteisön yhteishengen negatiivisesti vaikuttavaa tekijää, yleisimmät vastaukset olivat: *työntekijöiden epätasa-arvo työyhteisössä, laiskuus ja välinpitämättömyys, vapaa-ajalla liika päihteiden käyttö sekä työyhteisön sisäinen porukoituminen*. Mainittaessa työyhteisön yhteishengen kannalta positiivisia tekijöitä, suosituimpia vastauksia olivat: *yhteiset illanvietot, yhteiset kokoontumiset, työyhteisön samanhenkisyys, yhteistyö, yhteinen vapaa-ajan vietto ja hyvät työpäivät*.

5.2.2.Sisäinen tiedotus

Verkkokysely tuotti hieman Kvast-testiin verrattuna yllättäviä vastauksia case-yrityksen sisäisestä tiedotuksesta. Yritysjohdon näkemyksistä poiketen muun työyhteisön yleinen mielipide on, että yrityksen tiedotus toimii melko hyvin. Lähes poikkeuksetta kaikkien sisäiseen tiedotukseen liittyvien kohtien keskiarvot olivat yli 3,4. Ainoa heikomman keskiarvon saanut kysymys liittyi työyhteisön jäsenten omaan vastuuseen tiedonhankinnasta

(ka 3,05). Näin ollen yhteensä kahdeksan vastaajan mielestä suurin vastuu tiedonhankinnasta kiertueella 2011 oli heillä itsellään.

Yrityksen tärkeimpiä sisäisen tiedotuksen kanavia kysyttäessä suosituimmat vaihtoehdot olivat: *infostartit, työtoverit ja esimiehet*. Vastaavasti kysyttäessä tulisiko yrityksen käyttää hyväksi useampia viestintäkeinoja sisäisessä tiedotuksessaan, keskiarvoksi saatiin 3,68. Eniten mielenkiintoa vastaajien kesken herätti (kahdeksan vastausta) mahdollisen tiedotteen jakaminen, jossa kerrottaisiin oleellisia vierailuun liittyviä asioita. Toiseksi eniten kannatusta (yhteensä viisi vastausta) sai mahdollisen intranetin kehittäminen. Kolmanneksi suosituin vaihtoehto oli listan ulkopuolelta joku muu viestintäkeino. Eräs vastuullinen tiiminjohtaja kehotti käyttämään hyödyksi esimerkiksi Facebookin tarjoamia mahdollisuuksia. Hänen mukaansa ensin tulisi selvittää, ketkä kaikki ovat Facebookissa, jonka jälkeen kyseisille jäsenille voitaisiin lähettää tiedotettavat asiat sosiaalisen median kautta viestilaatikkoon. Erään työntekijän mielestä uusia viestintäkanavia ei välttämättä tarvitse lähteä ideoimaan, vaan vanhojen viestintäkäytäntöjen kehittäminen ja vuorovaikutteisuuden lisääminen voisivat riittää:

”Yrityksessä pitäisi puhua esimiehille tai vastaaville enemmän, jotta he voisivat kertoa asiasta eteenpäin.” (Työntekijä, mies 21-30v.).

Kun vastaajilta kysyttiin, kuka on vastuussa Tivoli Sariolan sisäisestä viestinnästä, vastaukset hajosivat suuresti. Vastaajista suurin osa eli 45,5 prosenttia oli sitä mieltä, että kyseisen yrityksen toimitusjohtaja on vastuussa yrityksen sisäisestä viestinnästä. Noin 18 prosenttia vastaajista koki, että vastuu oli kenttäpäälliköllä, kun taas noin 14 prosenttia vastaajista näki työnjohtajan olevan vastuussa sisäisestä viestinnästä. Henkilöstöjohtajaa ehdotti vastuuhenkilöksi noin yhdeksän prosenttia vastaajista ja pr- sekä tiedotuspäällikköä puolestaan 4,5 prosenttia vastaajista. Noin yhdeksän prosenttia vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.

Kuten kyselyn tuloksista aikaisemmin todettiin, yrityksen työyhteisössä ilmenevillä sisäpiireillä oli ristiriitainen vaikutus työyhteisöön. Kyselyn mukaan työyhteisön sisäpiirit liikuttavat case-yhteisössä paljon huhuja ja spekulatioita (ka 4,14) ja työyhteisössä liikkuu paljon väärää tietoa (ka 4,86). Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti työtoverilta saatuun tietoon kyseisessä case-yrityksessä luotetaan. Vastaajat ilmoittivat luottavansa muulta

henkilöstöltä saatuun tietoon vain osittain (ka 3,23). Yhteensä viisi vastaajaa vastasi kokevansa muilta saadun tiedon epäluotettavaksi.

Yleisesti ottaen tiedotus eri tivolitoimintoihin liittyen oli vastaajien mielestä onnistunutta. Muuttoihin liittyvä tiedotus sai keskiarvon 3,9. Vastaavasti kasaukseen liittyvä tiedotus arvioitiin keskiarvolla 4,05. Aukioloihin liittyvään tiedotukseen oltiin eniten tyytyväisiä keskiarvolla 4,27 ja purkuihin liittyvä tiedotus sai keskiarvoksi 4,09. Vaikka keskiarvot olivat melko hyviä, avoimissa jatkokysymyksissä annettiin paljon kehittämisehdotuksia. Tällainen ristiriita voi johtua vastaajan liian suopeasta asenteesta arviointia kohtaan tai esimerkiksi keskittymisen häiriintymisestä. Kehittämistarpeita ovat erityisesti kaikkien tasapuolinen ja selkeä tiedottaminen sekä tiedon asianmukainen perillepääsy sanoman lähettäjän toimesta. Tiedon ymmärrettävyys tulisi varmistaa varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla.

Eräs vastuullinen tiiminjohtaja kommentoi muuttoihin liittyvää tiedottamista seuraavasti:

”Muuttoihin, kasauksiin ja purkuihin liittyvää tietoa kerrottiin yleensä vain henkilöille, joita sen oletettiin koskevan. Kuitenkin joskus olisi muidenkin ollut tarvetta tietää näistä, sillä se vaikutti myös heidän omaan työhönsä.” (Nainen, 21-30v.).

Vastaavasti eräs työntekijä antoi palautetta case-yrityksen aukiolojen tiedotuksesta:

”Aukioloaikojen muutoksista kuuluttaminen kesken päivän ei aina toimi - tai ainakin välillä herättää närää tai hämmennystä. Kun on ollut useamman vuoden töissä, niin siihen tottuu ja sen voi jo arvata ennalta (kaunis ilma, paljon porukkaa). Uusia se joskus hämmentää.” (Nainen, 21-30v.).

Yksi vastuullisista tiiminjohtajista puolestaan kritisoi muuttoihin liittyvää tiedotusta:

”No muutoille pitää saada ajo lista hyvissä ajoin eli mitä ajan... Ja tuota sitten tämä meidän työn johtaja voisi paremmin motivoitua tiedottamiseen eli kerrottaisi tiettyjä asioita julkisemmin ja että kenelle kuuluu mikäkin homma ja mitä sen jälkeen.” (Mies, 21-30v.).

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin arvioimaan yrityksen pääviestintäkäytänteitä: infostarttia, ilmoitustaulua ja viikko-ohjelmaa. Kun vastaajia pyydettiin mainitsemaan yksi infostartti, joka heille on jäänyt mieleen, suurin osa vastaajista mainitsi kiertueen alussa pidetyistä infostarteista Lahden ja Turun infostartit. Perusteluina valinnoille olivat muun muassa

asiasisältö, informatiivisuus, toimivuus ja tehokkuus. Vastaavasti osalle vastaajista olivat jääneet mieleen tietyt infostartit, joissa henkilöstölle on annettu pelkkää negatiivista palautetta.

Eräs vastaajista määritteli infostartin seuraavalla tavalla:

”Todella hyödyllinen! Saa jakaa mielipiteitä ja mahd. viime hetken muutokset tulevat kaikkien tietoon. Lisäksi se motivoi alkavaan kylärupeamaan.” (Työntekijä, nainen 21-30v.)

Kokonaisuudessaan infostartin arvioinnit olivat positiivisia. Vastaajien mielestä infostartit onnistuivat keskiarvolla 4,14 ja olivat lisäksi hyödyllisiä (ka 4,55). Kyseisellä viestintäkäytänteellä olisi kuitenkin myös kehittämisen varaa keskiarvolla 3,95. Samoin vuorovaikutteisuuden onnistumisesta kysyttäessä keskiarvo (3,59) jäi melko alhaiseksi. Edelliseen kysymykseen saatiin yhteensä seitsemän negatiivista vastausta, mikä kertoo vastausten suuresta hajonnasta. Kvast-testin tuloksiin verrattuna yllättävää oli se, että vastaajien mielestä työntekijöiden aloitteet ja kehitysideoit huomioitiin melko hyvin (ka 3,73). Lisäksi infostarttien laatu ei vastaajien mukaan heikentynyt vuoden 2011 kiertueen aikana, vaan pysyi samana. Kyselyn mukaan infostarteissa tulisi kuitenkin enemmän panostaa vuorovaikutteiseen otteeseen, jossa työntekijät osallistuvat yhteiseen keskusteluun. Lisäksi case-yrityksen johdon toimintaa viestimistilanteessa kritisoidaan yhtenäisyyden puutteesta. Vastaajien mielestä johdon edustajat puhuivat usein ristiin ja antoivat eriäviä tietoja. Vastaajat luonnehtivat infostartin kehittämistarpeita muun muassa seuraavasti:

”Selvä asioidenkäsittely eli ohjelma, mitä käydään läpi startissa. Henkilökunnalle jaetaan starttia ennen infolehtinen, jossa on käsiteltävät asiat, samoin ehkä muutama kysymys joihin pitää miettiä vastaus, koskien tulevia tapahtumia tai jotain muuta askarruttavaa asiaa. Asiat jäävät jokaiselle paremmin mieleen kun ne ovat faktamuodossa kirjallisena, ei tule väärinymmärryksiä.” (Esimies, nainen, 21-30v.)’

”Tilaisuudesta tulisi saada johdonmukaisempi ja selkeämpi. Mielestäni tarkempi suunnittelu ja mahdollinen asialista voisivat auttaa asiassa. Mikäli henkilöstö saisi tiedon infostartissa käsiteltävistä asioista aiemmin, he voisivat miettiä omaa mielipidettään ja mahdollista puheenvuoroaan paremmin. Konkreettinen asialista ja tilaisuuden jälkeen tehty pienimuotoinen ”kokospöytäkirja” mahdollistaisivat myös tiedon tasapuolisuuden

kaikkien kesken, mukaan lukien ne, jotka eivät välttämättä pääse osallistumaan kyseiseen infostarttiin.” (Työntekijä, nainen 21-30v.)

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan näkemyksiään siitä, millä tavalla koko henkilöstö saataisiin paremmin aktivoitua mukaan työyhteisön kehittämiseen. Vastausten mukaan on tärkeää luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri, joka kannustaa työntekijöitä mielipiteiden jakamiseen. Vastauksissa ehdotettiin myös jonkinlaista kannustetta, jotta koko henkilöstö saataisiin motivoitua työyhteisön kehittämiseen. Eräs ajatus koski palautelaatikon muodostamista esimerkiksi internetiin, jonne palautteen voisi laittaa joko nimettömänä tai nimen kanssa. Näin ollen toivotut puheenaiheet voitaisiin ottaa esille esimerkiksi johdon avulla.

Case-yrityksen ilmoitustaulu oli vastaajien mielestä toimiva (ka 4,27), hyvin sijoitettu (ka 4,05) ja ajan tasalla oleva (ka 4) viestintäkanava. Vaikka sen sijaintia ei varsinaisesti kritisoitu, vastaajat toivoivat, että ilmoitustauluja olisi myös muualla työyhteisön tiloissa (ka 3,86). Ilmoitustaulu ja infokansio sijaitsevat tällä hetkellä paikoissa, joihin henkilökunnalla ei ole jatkuvaa pääsyä. Näin ollen ilmoitustauluja voitaisiin sijoittaa esimerkiksi yhteisiin sosiaalisiin tiloihin, kuten keittiöön ja saunatiloihin. Vastaajien mukaan myös infopisteeseen olisi tärkeää lisätä perinteinen ilmoitustaulu, sillä osalta vastaajista infokansio jää huomaamatta.

Tivoli Sariolan viime kaudelle kehitetty viikko-ohjelma oli vastaajien mielestä toimiva (ka 4,73). Viikko-ohjelman jakamista kirjallisena versiona työyhteisön jäsenille ei kuitenkaan kannatettu. Kehitettävää viikko-ohjelmassa vastaajien mukaan on erityisesti sen jatkuva päivittäminen ja esille laittaminen ajoissa mahdollisesti jo edellisen viikon aikana. Viikko-ohjelmassa tulisi lisäksi näkyä kaikkien työt. Eräs esimiehistä esitti seuraavanlaisia ajatuksia viikko-ohjelman kehittämiseksi:

”Myös eri tilaisuuksien tarkempi info esim. yritysvierailut, vip-vierailut. Samoin mitä Bonusasiakkaita on eri paikkakunnilla tai muuta erikoisjuttuja esim. Yrittäjien alennukset, Sirkus Finlandian samanaikainen vierailu, jotta henkilökunta tietää varautua. Samoin ehkä hiukan säätiloja, jotta osataan myös varautua väkeen tai vesisateeseen.” (Nainen, yli 50v.)

5.2.3.Sisäinen markkinointi

Seuraavat kysymykset koskivat Tivoli Sariolan sisäistä markkinointia. Kun vastaajia pyydettiin nimeämään case-yrityksen arvoja, yleisimmät vastaukset olivat vastuullisuus, turvallisuus, hyvä ja ystävällinen palvelu sekä hyvä yhteishenki. Kun vastaajia pyrittiin kuvaamaan, millaisena työyhteisönä he näkevät Tivoli Sariolan viiden vuoden päästä, vastauksissa toistuivat samankaltaiset teemat: samanhenkisyys, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus, motivoituneisuus ja vuorovaikutteisuus. Vastausten mukaan työyhteisön jäsenet odottavat selvästi, että tulevaisuudessa case-yrityksen keskinäinen vuorovaikutus paranee. Lisäksi turhasta negatiivisesta palautteesta siirryttäisiin tarpeelliseen rakentavaan kritiikkiin ja tehokkaan työn kannustamiseen. Henkilöstö visioi myös, että heidän näkemyksiään kuunneltaisiin yrityksessä paremmin, ja niiden avulla voitaisiin kehittää toimintaa. Vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan yrityksen yrityskulttuuria, jolloin toistuvia määritelmiä olivat ystävällinen, ahkera, huumorintäyteinen ja tiivis yhteisö.

5.2.4.Työntekijöiden perehdyttäminen

Työntekijöiden perehdyttäminen on kyselyn mukaan melko hyvin järjestetty. Vastaajat tunsivat olonsa tervetulleiksi (ka 4,59), tunsivat pääsevänsä helposti mukaan työyhteisön toimintaan (ka 4,45) ja saivat tarpeeksi apua alkuun pääsemiseksi (ka 4,5). Edellisessä kysymyksessä oli kaksi negatiivista vastausta, jotka saattoivat johtua tutkijan tekemästä inhimillisestä kirjoitusvirheestä. Kyseisessä kohdassa Likert-asteikon toinen vaihtoehto, joka tarkoittaa aina ”jokseenkin eri mieltä”, oli virheellisesti kirjoitettu tarkoittamaan ”jokseenkin samaa mieltä”. Tällä on saattanut olla vaikutusta vastauksiin. Vuoden 2011 kiertueen perusteella vastaajat eivät kaipaa mahdollista tutor-toimintaa.

Muut kiertueen aikana pidetyt koulutukset eli turvallisuuskoulutus ja katastrofiharjoitus arvioitiin onnistuneiksi keskiarvolla 4,32. Kun henkilökunnalta kysyttiin mahdollisen kirjallisen henkilöstöoppaan tekemisestä, koki suurin osa vastaajista tämän tarpeelliseksi keskiarvolla 3,73. Henkilöstöoppas auttaisi erityisesti uusia työntekijöitä perehtymään yrityksen tapoihin ja käytäntöihin, mutta auttaisi myös jo useamman vuoden työyhteisössä työskennelleitä palaamaan case-yrityksen yleisiin ohjeisiin ja sovittuihin käytäntöihin.

5.2.5.Sisäinen työtiedotus

Yrityksen sisäinen työtiedotus on kyselyn mukaan toimivaa. Työntekijät tiesivät omat työkuvansa (ka 4,5). Yksi vastaajista ilmoitti kuitenkin olleensa epä tietoinen omasta

työkuvastaan. Suurimmalla osalla oli myös selkeä kuva omista työtehtävistään (ka 4,36). Kyseiseen kysymykseen kaksi vastaajaa vastasi negatiivisesti. Yhteensä kuusi vastaajaa kuitenkin toivoi työtehtävien ja työkuvan selkiyttämistä. He kaikki olivat työskennelleet yrityksessä enemmän kuin yhden vuoden ja joukossa oli yksi esimies, yksi vastuullinen tiiminjohtaja sekä neljä työntekijää.

5.2.6. Yrityksen sisäinen luotaus

Vastausten perusteella kiertueen 2011 aikana case-yrityksessä huomioitiin työyhteisön hyvinvointia hyvin (ka 4,09). Kaksi vastaajaa oli asiasta kuitenkin täysin eri mieltä. Työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin sekä havaittujen virheiden korjaamiseen kyseisessä yrityksessä panostetaan vastausten mukaan keskiarvolla 4. Molempiin kohtiin saatiin kaksi kielteistä vastausta. Kun vastaajilta kysyttiin, miten Tivoli Sariolassa kannustetaan työyhteisön kehittämiseen ja aloitetoimintaan, vastausten keskiarvo oli 3,32. Kysymykseen saatiin myös seitsemän keskiarvoa selvästi alittavaa vastausta.

6. KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa esitellään tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja muodostetaan johtopäätökset. Tarkoituksena on vastata tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aluksi esitellään lyhyesti tutkimuksessa havaitut sisäisen viestinnän häiriöt. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi kyseisten häiriöiden vaikutuksia Tivoli Sariolan työyhteisöön vuonna 2011.

Tuloksia ja johtopäätöksiä peilataan sisäisen viestinnän tilaan kiertueella 2011. Tutkimuksen johtopäätöksiä verrataan myös aikaisempaan tutkimukseen aiheesta, jota on käsitelty tämän tutkimuksen osissa 2 ja 3. Lisäksi tässä osiossa esitellään kehittämisarvioinnin mukaisesti mahdolliset toimintaohjeet eli käytännön implikaatiot yrityksen johdolle. Näihin toimintaehdotuksiin tutkija on koonnut näkemyksiä ja ehdotuksia siitä, miten case-yrityksen sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta kyseisiä häiriöitä ei enää ilmenisi. Lopuksi viitataan vielä mahdollisiin jatkotutkimuksen aiheisiin.

6.1. Keskeisimmät häiriöt Tivoli Sariolan sisäisessä viestinnässä

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät sisäisen viestinnän häiriöt johtuvat puutteellisesta suunnittelusta ja heikosta sisäisen viestinnän organisoinnista. Yleisesti ottaen heikko strategisen viestintäohjelman laadinta ja tarkemman vuosisuunnitelman puuttuminen mahdollistavat häiriöiden syntymisen yrityksen sisäisessä viestinnässä. Viestinnän yleinen suunnittelemattomuus aiheuttaa häiriöitä myös sisäisen viestinnän organisointiin ja järjestelyihin. Erityisesti sisäisen viestinnän johtamisen ja vastuunjakamisen ongelmat näkyvät häiriöitä myös viestintäkäytänteissä, yleisessä vuorovaikutuksessa sekä palautteen antamisessa.

Tutkimus vahvisti hypoteesia siitä, että sisäisen viestinnän häiriöt ovat läsnä koko case-yrityksen viestintäketjussa. Näin ollen sanomien välityksessä ja niiden tulkinnassa on häiriöitä sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa viestinnässä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin, mitä nämä eri häiriöt työyhteisön sisäisessä viestinnässä tarkoittavat.

6.1.1. Sisäisen viestinnän johtamisen häiriöt

Tutkimuksen mukaan merkittävimmät häiriöt case-yrityksen sisäisessä viestinnässä aiheutuvat vastuullisen henkilön puuttumisesta. Tämä on koko työyhteisön viestinnän kannalta häiritsevä tekijä, joka vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisön toimintaan.

Johtamisviestinnän puute tuli selvästi esille niin johtoryhmän ryhmäkeskustelussa kuin verkkokyselyssäkin. Johtoryhmällä oli vaikeuksia nimetä yhtä henkilöä, joka olisi ollut vastuussa yrityksen sisäisestä viestinnästä. Muulta työyhteisöltä kysyttäessä samaa vastaukset hajosivat suuresti tai vastaajat eivät osanneet vastata kysymykseen.

Juholinin (1999, 112) mukaan viestintävastuiden määrittely on kuitenkin yksi keskeisimmistä viestinnän suunnittelun asioista. Jokaisella yrityksen liiketoiminnan funktiolla tulisi olla vastuullinen henkilö, joka pitää huolen tämän osa-alueen toimivuudesta ja tehokkuudesta. Vastuuhenkilön tehtävänä on huolehtia siitä, että kyseinen funktio toimii suunnitellusti, ja että se on linkitetty yleiseen liiketoimintastrategiaan yhtenäisten tavoitteiden mukaisesti. Vaikka case-yrityksessä vastuu arkiviestinnästä oli epäselvä, yrityksessä oli tarkoin suunnitellut strategiat kriisi- ja katastrofiviestintään.

6.1.2. Viestintäkäytäntöjen häiriöt

Sisäisen viestinnän johtamisen heikkoudesta johtuvat osittain myös case-yrityksen viestintäkäytännöissä näkyvät häiriöt. Koska yrityksessä luotetaan pääosin kasvokkaisviestintään, tulee viestijän kiinnittää huomiota erityisesti sanoman selkeyteen, tietosisältöön, aikaan sekä paikkaan. Kirjallisen viestinnän haasteena puolestaan oli erityisesti sen ennakointi. Kirjallisten viestien välittämisen tulisikin olla proaktiivista, jotta sillä saavutettaisiin mahdolliset nopean tiedottamisen hyödyt. Sisäistä verkkoviestintää, kuten sähköpostia tai intranetiä, ei case-yrityksessä harjoitettu vuoden 2011 kiertueella lainkaan.

Tutkimuksen mukaan yrityksen käyttämissä viestintäkäytännöissä esiintyi paljon osatekijöitä, jotka aiheuttavat häiriöitä työyhteisön kommunikaatiossa. Vaikka kaikki yrityksen viestintäkäytännöt koettiin tutkimuksen mukaan tärkeiksi, ne eivät nykyisellä tasollaan olleet niin tehokkaita kuin ne olisivat voineet olla. Verkkokyselyn mukaan yrityksen yleisimmät viestintäkäytännöt olivat infostartti, ilmoitustaulu ja viikko-ohjelma.

Case-yrityksen pääviestintäkäytännöksi eli infostartti, ei tutkimuksen mukaan tavoittanut sille asetettua tavoitekuva ja -asemaa molemminpuolisena vuorovaikutuksen ja palautteen kanavana. Lisäksi infostartilta uupui yhdenmukainen perusrunko ja -rakenne, jotka olisivat tuoneet kyseiseen käytänteeseen tarvittavaa ryhtiä ja johdonmukaisuutta. Johtoryhmän mukaan myös tilaisuuden sijainti ja ajankohta olivat otollisia mahdollisille häiriöille. Näin ollen ajankohta ja paikka eivät luoneet kyseisen käytännön toteutukselle parhaita lähtökohtia..

Verkkokyselyn vastauksissa myös ilmoitustaulun käyttö ja kyseiselle kiertueelle kehitetty viikko-ohjelma saivat työyhteisöltä kritiikkiä. Tutkimuksen perusteella ilmoitustaulun tehokkuutta heikensi erityisesti sen sijainti, joka rajoitti sen käyttöä. Vaikka viikko-ohjelma sijaitsi ilmoitustaulun lisäksi myös infokansiossa, olivat ilmoitustaulun mukaiset sijaintiin ja saatavuuteen liittyvät häiriöt läsnä. Lisäksi viikko-ohjelman käytännön toteutuksessa olisi paljon kehittämisen varaa.

Myös case-yrityksen johtoryhmän kokouskäytännöissä havaittiin paljon puutteita. Johtoryhmän keskinäiset kokoukset ja palaverit olivat tärkein päätöksenteon ja johtoryhmän keskinäisen viestinnän foorumi case-yrityksessä. Kokouksissa oli tarkoitus päättää liiketoiminnallisista ja työyhteisöä koskevista tärkeistä asioista sekä sopia mahdollisista kiireellisistä asioista johtoryhmän kesken. Läheisen havainnoinnin perusteella vuoden 2011 kiertueen kokouksia voidaan kuitenkin kuvailla ennemminkin johtoryhmän epävirallisiksi kahvihetkiksi, joissa ajankohtaiset asiat käytiin pikaisesti läpi. Kokoukset eivät esimerkiksi perustuneet etukäteen laadittuihin esityslistoihin, vaan asioista puhuttiin jos muistettiin. Tällainen toiminta ei kannusta johtoryhmää luovaan ja idearikkaaseen keskusteluun.

6.1.3. Tiedotukseen liittyvät häiriöt

Heikko sisäisen viestinnän johtaminen ja puutteelliset viestintäkäytännöt häiritsivät yleistä tiedotusta, erityisesti tiedotustilaisuuksien molemminpuolista vuorovaikutteisuutta ja palautteen antamista. Vaikka tutkimustulosten mukaan yrityksessä annettiinkin työyhteisölle mahdollisuuksia tuoda omia näkemyksiään ja mielipiteitään julki, oli vuorovaikutteinen dialogi työyhteisössä melko vähäistä. Ongelmana tuntuisi olevan myös se, että yritykseen ei ole luotu selkeää palautekanavaa, joka olisi oleellinen kehittämisen ja mahdollisen aloitetoiminnan kannalta. Siukosaari (2002, 125) muistuttaa, että aloitetoiminta työyhteisössä on osa yrityksen sisäistä viestintää ja sitä voidaan edistää tiedottamisen keinoin.

Johtoryhmän mielestä yksi työyhteisön suurimmista haasteista on lisätä avointa keskustelua, mikä parhaimmillaan johtaisi toiminnan kehittämiseen. Kyseisellä työyhteisöllä on paljon mahdollisuuksia käytännön työn kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan yrityksessä ei kuitenkaan ole täysin ymmärretty henkilöstön merkitystä toiminnan kehittämisen kannalta tärkeänä voimavarana. Koska aloitetoimintaan kannustaminen on case-yrityksessä vähäistä, eikä varsinaista aloitetoiminnan kanavaa ole luotu, johto ei kykene hyödyntämään kaikkea

sitä potentiaalia, mikä työyhteisöllä olisi annettavanaan. Aloitetoimintaan tulisi panostaa sekä henkisiä että aineellisia voimavaroja (Siukosaari, 2002).

Tiedotukseen liittyvät häiriöt liittyivät erityisesti heikkoon tiedotustilaisuuksien organisointiin ja järjestelyihin. Verkkokyselyn mukaan häiriöt kohdistuivat etenkin tiedotuksen asiasisältöön ja sen tasapuoliseen kohdistamiseen sekä ajankohtaan. Tiedotustilaisuuksissa tulee kuitenkin muistaa, että viestintätilanteet ovat ainutkertaisia, ja jokainen tulkitsee tilanteiden viestejä omalla tavallaan sekä omista lähtökohdistaan (Juholin 2009, 21). Tutkimustulosten mukaan johtoryhmä käsitteli työyhteisöä tiedotuksessaan yhtenä kokonaisuena kohderyhmänä, minkä yhteisön jäsenet toisinaan kokivat vaikeuttaneen ymmärrystä asioiden tärkeydestä yksilötasolla.

6.1.4. Eri tivolitoimintoihin liittyvät häiriöt

Tutkimustulosten mukaan eri tivolitoimintoihin liittyvät häiriöt johtuivat osin tiedotuksen puutteesta, mutta myös epäselvistä työkuvista ja -tehtävistä. Tivolissa työnteko perustuu omatoimisuuteen ja siihen, että jokainen työntekijä tietää tarkasti oman työkuvasa mukaiset tehtävät niin muutossa, kasauksessa, purussa kuin aukiolossakin. Epäselvyydet työkuvista aiheuttivat kuitenkin häiriöitä. Välillä työyhteisössä hoidettiin samoja asioita päällekkäin; toisaalta jotkut asiat jäivät hoitamatta, koska niitä ei ollut määritelty tarkasti kenenkään työkuvaan.

Case-yrityksessä työntekijöiden työtehtävät ja -kuvat esitettiin ensin kevään perehdytyskoulutuksessa, jonka jälkeen ne ilmoitettiin ilmoitustaululla tiimeittäin. Etenkin muuttoihin liittyvät henkilökohtaiset työkuvat ja -tehtävät osoittautuivat kuitenkin välillä epäselviksi, ja tämä koettiin työyhteisössä ongelmalliseksi. Lisäksi yrityksestä puuttuivat myös mahdolliset henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset kehityskeskustelut, joissa olisi tarkemmin käyty läpi yksittäisen työntekijän työpanosta ja mahdollisia kehittämisen osa-alueita.

Eri tivolitoiminnoissa esiintyneet haitat johtuivat erityisesti vähäisestä tai epäselvästä tiedotuksesta. Usein viestintä oli reaktiivista, jolloin asioista ilmoitettiin vasta silloin, kun ne olisi pitänyt olla jo tehtyinä. Kasaukseen ja purkuun liittyviin häiriöihin vaikuttivat erityisesti työtiimien vaihdokset ja epäselviksi jääneet työtehtävät tai uudet, muuttuneet työkuvat. Etenkin muuttoihin liittyvien häiriöiden esiintymistä lisäsi tiedotuksen vähäisyys, mutta toisaalta myös kuuntelemisen ja asioiden omatoimisen selvittämisen puute. Tutkimuksen

tulosten mukaan aukiolon häiriöinä pidettiin esimerkiksi yllättäviä laitemiehitys-, aikataulu- ja ohjelmamuutoksia.

6.1.5. Työyhteisön sisäiset häiriöt

Jokaisessa työyhteisössä on tapana muodostua sisäisiä ryhmiä, joilla saattaa olla vaikutusta työyhteisön toimintaan. Juholinin (2008, 75) mukaan parhaimmillaan tällaiset sisäiset verkostot elävät yhteisön sisällä vaihtaen tietoja keskenään, mutta eivät eristäydy muista. Vastaavasti pahimmillaan kyseisten sisäisten ryhmien vaikutus näkyy puskaradiomaisena epävirallisten tietojen leviämisenä. Tutkimusta varten teetetty verkkokysely vahvisti Kvast-testin mukaisia johtoryhmän ajatuksia siitä, että työyhteisössä tapahtui sisäistä porukoitumista. Vaikka yrityksen sisäisillä ryhmillä oli joitakin positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, yrityksen työyhteisö koki, että kyseiset sisäpiirit aiheuttivat häiriöitä työyhteisön keskuudessa.

Koska yrityksen tiedotuksessa oli puutteita ja asioista viestitettiin reaktiivisesti, työyhteisöön muodostui toisinaan uutistyhjiöitä. Kyseisiä uutistyhjiöitä ja tietämättömyyttä pyrittiin kuitenkin yleensä jollain tavalla täyttämään. Usein tällaisissa tapauksissa työyhteisön sisäiset ryhmät olivat täyttämässä näitä uutistyhjiöitä. Tutkimuksen mukaan nämä sisäisten ryhmien täyttämät uutistyhjiöt synnyttivät kuitenkin työyhteisöön epämääräisiä huhuja ja spekulatioita, joilla oli kiistatta kielteinen vaikutus työyhteisön toimintaan.

6.2. Sisäisen viestinnän häiriöiden vaikutukset vuoden 2011 kiertueen työyhteisöön

Heikosta sisäisen viestinnän johtamisesta ja organisoinnista johtuvilla häiriöillä oli tutkimustulosten mukaan paljon negatiivisia vaikutuksia case-yrityksen työyhteisöön ja sen toimintaan. Vaikka eri osatekijöillä oli itsenäisiä vaikutuksia työyhteisöön, voidaan kyseisten häiriöiden vaikutuksia kuvata useiden osatekijöiden summana. Tällöin yhden häiriön vaikutusten huomattiin vaikuttavan toisen häiriön esiintymiseen ja toisaalta myös sen vaikutuksiin. Näin ollen häiriöiden vaikutuksista voidaan katsoa syntyneeksi eräänlainen jatkumo (Kuvio 8.).



Kuvio 8. Työyhteisön häiriöiden jatkumo.

Kuten kuvio 8 käy ilmi, sisäisen viestinnän johtamisen häiriöt ja suunnittelemattomuus aiheuttavat häiriöitä yrityksen viestintäkäytänteissä. Yhdessä viestinnänjohtamisen puutteesta aiheutuneiden viestintäkäytänteiden ongelmien kanssa syntyy vastaavasti ongelmia tiedotukseen. Tiedotuksen häiriöt puolestaan vaikuttavat kaikkiin tivolin eri toimintoihin: muuttoon, kasaukseen ja purkuun sekä aukioloon. Lopulta nämä vaikutukset näkyvät työyhteisön sisäisinä häiriöinä. Kuviossa 9. (s. 76) on esitelty kyseisten häiriöiden vaikutuksia työyhteisöön.

6.2.1. Johtamisen ja suunnittelun puute

Perheyrittäjästä johtuen case-yrityksen sisäinen viestintä on ollut monta vuotta samanlaista, lukuun ottamatta joitakin viime vuosien parannuksia viestintäkäytänteissä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että case-yrityksen sisäisen viestinnän ongelmat ovat viestinnän perusteisiin liittyviä kysymyksiä. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia tarkemmin viestinnän suunnittelua, joka ohjaa yrityksen päivittäistä viestintää suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja toimintaan seuraten strategiaa (Juholin 2009, 68).

Tutkimusta varten teetetystä Kvast-testistä selvisi, että Tivoli Sariolalta puuttuu selkeä viestintäsuunnitelma, joka ohjaisi viestinnän tavoitteellista toteutusta. Kyseisen yrityksen strateginen viestintäohjelma on vain osittain laadittu, eikä sitä siten voida katsoa osaksi työyhteisön toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia. Yksi merkittävimmistä strategisen viestintäohjelman puutteista liittyi puiteanalyysiin. Åbergin (2000, 233–234) mukaan puiteanalyysillä hahmotellaan yrityksen viestintää koskevat ympäristötekijät ja sisäiset tekijät sekä määritellään, miten viestintä tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Koska yrityksen strategisen viestinnän suunnittelu oli puutteellista, on ymmärrettävää, että myös taktisen tason suunnittelu ei ollut toimivaa. Edellisten viestinnän suunnittelun tasojen toteutus oli hyvin heikkoa ja niiden vaikutukset heijastuivat myös yrityksen operatiivisen tason viestintään. Sisäisen viestinnän suunnittelemattomuus näkyi siis yhteisöviestinnän suunnittelumallin (Kuvio 4., s.22) mukaisesti case-yrityksessä strategisen vuosisuunnittelun puuttumisena, voimavarojen epävarmana suuntauksena ja toisaalta päivittäisen arkiviestinnän tehottomuutena.

Viestinnän strategisen suunnittelun puute ilmeni yrityksen käytännön viestimisessä. Selkein esimerkki on kuitenkin se, että sisäisen viestinnän vastuuta ei ole jaettu yhdelle henkilölle. Sen sijaan sisäistä viestintää ja sisäistä tiedotusta hoidettiin kaikkien vastuullisten henkilöiden toimesta, mikä johti epäselvyyksiin ja sekaviin lopputuloksiin. Johtoryhmän toiminnassa oli paljon päällekkäisyyksiä, mikä aiheutti eriävien tietojen leviämistä työyhteisöön. Åbergin (2006, 206) mukaan johtaja on viestintäjärjestelmän yksi keskeisimmistä osista, joka ohjaa eri kanavien käyttöä, niihin kytkeytyviä sääntöjä ja menettelytapoja. Case yrityksessä tätä ei kuitenkaan ymmärretty.

Heikosta viestinnän johtamisesta johtuneet eriävät tiedot ja tietämättömyys siitä, kuka viestinnällisistä asioista vastaa, aiheuttivat työyhteisössä välillä hämmennystä. Kun eri esimiehiltä saadut tiedot hajosivat siinä määrin, että tietoon ei voitu luottaa, työyhteisön viestintään aiheutui uskottavuusongelma. Koska esimiehillä on tärkeä rooli tiedon vastaanottamisessa, tuottamisessa ja jakamisessa (Åberg 2006, 204), tietämättömyys asioista vaikeuttaa työyhteisön viestintää monella tasolla. Ikävalon (1995, 20) mukaan viestinnän suunnittelemattomuus ja sattumanvaraisuus aiheuttavat yritykselle riskin, sillä ne aiheuttavat erinäisiä hankaluuksia ja jopa taloudellisia menetyksiä.

6.2.2. Puutteellisten viestintäkäytäntöjen vaikutukset työyhteisöön

Suunnittelemattomuudesta johtuneet viestinnän johtamisen ongelmat heijastuivat myös yrityksen viestintäkäytännöissä. Tutkimuksen tulosten mukaan johtoryhmän keskinäinen viestintä oli melko katkonaista, eikä yleisiä kokouskäytäntöjä käytännöllisesti katsoen ollut lainkaan. Myös muut viestintäkäytänteet olivat kehittämisen tarpeessa. Tulosten analysoinnin perusteella myös muissa viestintäkäytänteissä, kuten ilmoitustaulun käytössä ja viikko-ohjelman laadinnassa, oli kehittämisen tarvetta. Lisäksi työyhteisön pääviestintäkäytänteestä eli infostartista puuttui selkeä perusrunko ja johdonmukainen rakenne. Infostartin ongelmana oli myös vääränlaisen tunnelman luominen. Häiriöiden vaikutukset kyseisessä työyhteisössä on kuvattu kuviossa 9. (s.75).

Tämän tutkimuksen mukaan johtoryhmän keskinäisessä viestinnässä oli paljon heikkouksia. Informaationkulku johtoryhmän viestintäketjussa ei ollut esteetöntä johtuen viestinnän puutteellisuudesta. Tehokas sisäinen viestintä perustuu kuitenkin toimivaan johdon jäsenten väliseen yhteistyöhön ja asioiden käsittelyyn. Johtoportaan laatimat yhtenäiset päätökset välitetään eteenpäin muulle työyhteisölle. Kvast-testissä johtoryhmän keskinäisviestinnän suurimmaksi ongelmaksi nousivat erityisesti epäviralliset kokouskäytännöt ja epäsäännölliset kokoukset.

Johtoryhmän kokoukset olivat vuoden 2011 kiertueella hyvin epävirallisia tilaisuuksia. Kokoukset eivät perustuneet etukäteen laadittuun esityslistaan, mistä johtuen asioita käsiteltiin yleensä melko suppeasti. Mikäli läpikäytävistä asioista ilmoitettaisiin kokouksen osanottajille etukäteen, johtoryhmän jäsenten olisi helpompi valmistautua esittämään omat näkemyksensä. Kiertueella 2011 yleinen kokousten suunnittelemattomuus vähensi kokousten tehokkuutta ja hyödyllisyyttä yhteisön toiminnan kehittäjinä.

Kokouksissa ei valittu puheenjohtajaa, joka olisi ohjannut kokousten kulkua, jakanut mahdollisia puheenvuoroja ja varmistanut kokouksen agendassa pysymisen. Koska kokouksissa ei ollut kirjallista agendaa, eri aiheiden käsittely jäi irralliseksi. Näin ollen keskustelut johtivat usein epäselviin lopputuloksiin ja toisinaan päätökset jäivät kokonaan tekemättä. Kokouksissa ei myöskään valittu sihteeriä, joka olisi hoitanut vaadittavan kokouspöytäkirjan dokumentoinnin ja sen välittämisen kokouksen osanottajille. Näin ollen muistiinpanojen tekeminen oli jokaisen osallistujan omalla vastuulla. Tämä aiheutti usein sen, että sovitut asiat unohdettiin nopeasti kokouksen jälkeen. Koska tallennettua

kokouspöytäkirjaa ei ollut, johdolla oli vaikeuksia muistaa kenen vastuulla jokin tietty asia oli. Tällaisten ristiriitojen seurauksena asiat saattoivat jäädä kokonaan tekemättä, mikä taas aiheutti vaikeuksia seurata asioiden kehittämistä.

Kokoukset olivat hyvin epäsäännöllisiä ja ne järjestettiin usein epäsuotuisana ajankohtana yleensä aukiolon aikana. Kiireinen tunnelma rajoitti kokouksen hyödyllisyyttä ja kokous myös keskeytyi aukioloon liittyvien akuuttien asioiden takia.

Työyhteisön säännölliseen tiedottamiseen tarkoitettu infostartti järjestettiin case-yrityksen Karuselli-kahvilassa jokaisen paikkakunnan ensimmäisenä vierailupäivänä noin tuntia ennen kuin tivoli avattiin. Infostartin tarkoituksena oli käydä läpi kyseiseen vierailuun liittyvät tärkeimmät asiat liittyen esimerkiksi poikkeuksellisiin aukioloihin tai muihin aikataulumuutoksiin. Lisäksi sen tarkoituksena oli tarjota työyhteisölle vuorovaikutteinen foorumi, jossa voitaisiin avoimesti keskustella ja antaa molemminpuolista palautetta.

Tivolin ensimmäiseen aukiolopäivään liittyi kuitenkin paljon huolehdittavia asioita, kuten laitteiden huoltoa. Mikäli käsiteltäviä asioita ei ollut paljon, tunti riitti hyvin infostartin kiireettömään läpiviemiseen. Kun käsiteltäviä teemoja olikin enemmän, huomattiin, ettei tilaisuudelle varattu aika enää riittänytkään. Usein työntekijät myös myöhästyivät kyseisestä tilaisuudesta esimerkiksi huoltotöiden takia tai pahimmassa tapauksessa eivät ehtineet paikalle ollenkaan. Näin ollen infostartin ajankohta aiheutti viestintäkäytänteelle haasteita.

Ajankohdan lisäksi tilaisuuden järjestämispaikka Karuselli-kahvilassa mahdollisti useita häiriötekijöitä. Joskus työntekijät saapuivat paikalle myöhässä ja hakivat kahvia tarjoilutiskiltä häiriten tilaisuutta. Toisaalta koska infostartti pidettiin kahvilan ulkoterrassilla, ei puhujan ääni välttämättä kuulunut yleisen hälinän alta. Osa työntekijöistä saattoi myös istua puhujan takana kahvilan sisätiloissa, eikä tämän vuoksi kuullut mitä asioita infostartissa käsiteltiin. Yleisesti ottaen infostartti viestintäkäytänteenä oli kiertueella 2011 hyvin altis kaikenlaisille häiriöille, joiden esiintymistä pitäisi tilaisuuden ajankohtaa muuttamalla vähentää. Infostartin pitäisi olla vuorovaikutuksen ja kahdensuuntaisen palautteen foorumi, mutta kiertueella 2011 yhteisön aktiivinen osallistuminen jäi hyvin vaatimattomalle tasolle.

Ilmoitustaulu on tutkimuksen mukaan case-yrityksen työyhteisön neljänneksi tärkein tiedotuksen kanava. Ilmoitustaulu sijaitsee Tivoli Sariolan Karuselli-kahvilassa. Ilmoitustaululle laitetaan aina viikko-ohjelma, johon on merkitty paikkakuntakohtaiset

aikataulut liittyen muun muassa aamuhätyksiin, huoltotöihin ja tivolin aukioloon. Toinen viikko-ohjelma sijaitsee yrityksen infopisteessä infokansiossa.

Tutkimustulosten mukaan ilmoitustaulun merkittävin puute on sen sijoittaminen. Ilmoitustaulun sijainti on toisaalta otollinen, koska henkilöstö vierailee siellä usein, mutta kyseinen sijainti aiheuttaa myös rajoituksia. Koska ilmoitustaulun luokse pääsy rajoittuu tivolin aukioloaikojen mukaan, työntekijöillä oli vaikeuksia tarkastaa aikatauluja. Sama ongelma on myös infopisteessä olevan infokansion kanssa. Merkittävimmät ongelmat syntyivät, kun työntekijöillä oli epäselvyyksiä esimerkiksi mahdollisista aamuhätyksistä, huoltotöistä tai muista aikatauluista.

6.2.3. Puutteellisen tiedotuksen vaikutukset

Sisäisen tiedottamisen eli informoinnin painopiste on työyhteisön uutisten välityksessä (Åberg 2000, 152). Tivoli Sariolassa luotetaan tiedottamisessa perinteiseen kasvokkaisviestintään, sillä case-yrityksen pieni ja tiivis työyhteisö on suhteellisen helppo saada kokoontumaan yhteen paikkaan lyhyelläkin varoitusajalla. Suullisessa viestinnässä korostuvat erityisesti viestijän henkilökohtaiset viestintävalmiudet, jotka ovat tieto ja asenteet sekä se miten asia esitetään ja kenelle se esitetään (mm. Juholin, 1999; Åberg 2006). Case-yrityksessä tulisi huomioida viestijän viestintävalmiudet panostamalla tarkemmin sanomien ymmärrettävyyteen ja selkeään esittämiseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että epäselvyydet henkilöstön tiedotustilaisuuksissa johtuivat osittain johdon keskinäisen viestinnän puutteellisuudesta. Verkkokyselyn mukaan tiedotustilaisuuksissa oli usein tilanteita, jossa johtoryhmä ei ollut keskenään keskustellut asioista ennen kyseistä tiedotustilaisuutta. Tällaiset tapaukset johtivat pahimmillaan johtoryhmän keskinäiseen väittelyyn muun työyhteisön edessä. Kun tiedetään, että esimiehen roolilla ja tavalla kommunikoida on tärkeä rooli viestinnässä, ovat johtoryhmän keskinäiset väittelyt omiaan lisäämään kyseisten tilaisuuksien tehottomuutta ja haluttujen sanomien väärintulkintaa. Tiedotustilaisuudessa tällaisilla tapauksilla on kiistatta tehokkuutta ja motivaatiota vähentävä vaikutus.

Åbergin mukaan (2006, 87) tiedotuksen lähtökohtana tulisi aina olla, että lähettäjän haluama ajatuskokonaisuus syntyisi myös vastaanottajan päässä. Tällöin tulee kiinnittää huomiota erityisesti sanoman ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen sekä esillepanoon. Verkkokyselyn mukaan tiedotusten asiasisältö ei kuitenkaan aina ollut selkeästi esitetty, jolloin sanoman

ymmärrettävyyteen jäi työyhteisön kannalta liikaa tulkinnan varaa. Tämä taas aiheutti vääränlaisia tulkintoja tiedotettavista asioista. Eräs konkreettinen esimerkki kiertueelta 2011 koski johdon tiedotusta tulevasta yömuutosta. Tiedotustilaisuudessa johto ilmoitti mahdollisuudesta, että koko tivolikalusto saattaisi muuttaa yöllä. Johto ei kuitenkaan koskaan varmistanut asiaa työyhteisölle, jolloin muutto yöllä tuli suurimmalle osalle työntekijöistä yllätyksenä. Kysymys oli merkittävästä päätöksestä, joka vaikutti jokaisen työntekijän toimintaan.

Verkkokyselyn mukaan tiedotusten asiasisällöt eivät myöskään aina olleet tasapuolisesti kohdistettuja kaikille kohderyhmille. Kvast-testin mukaan johtoryhmä näki työyhteisön yhtenä kokonaisena kohderyhmänä, jolle tiedotetaan asioista yhdessä. Tämä kuitenkin johti tilanteisiin, joissa erityisesti työyhteisön naiset kokivat jäävänsä tiedottamisen ulkopuolelle. He korostivat sitä, että usein tiedotus kohdistettiin vain työyhteisön miehille, vaikka aikataulut koskivat myös naisten töitä. Johtoryhmä ei siis osannut esittää asioita tarpeeksi selvästi eri kohderyhmien kannalta, vaan luotti työyhteisön omaan harkintakykyyn. Tämä aiheutti ristiriitaisia tulkintoja myös uusien työntekijöiden kohdalla, jotka eivät välttämättä ymmärtäneet yrityksen toimintatapoja.

6.2.4. Vuorovaikutuksen ja palautteen puute

Tivoli Sariolan työyhteisöä voidaan kutsua lamaannuttavaksi työyhteisöksi, joka on käyttänyt pitkään loitontavaa viestintää. Juholinin (2008, 60) mukaan tällainen työyhteisön viestintä on hyvin monologista ja yhdensuuntaista tiedottamista johdolta muulle työyhteisölle. Kvast-testin tulosten perusteella johtoryhmä kuitenkin tavoittelee siirtymistä energisoivaan työyhteisöön, mikä tarkoittaa myös sitä, että loitontavasta viestinnästä siirryttäisiin lähentävään viestintätapaan. Lähentävässä viestintätavassa on kyse moniäänisyydestä, työyhteisön jäsenten keskinäisestä luottamuksesta, vuorovaikutteisesta vastuullisesta johtamisesta sekä vastuullisesta yksilöviestinnästä (Juholin 2008, 61). Vaikka kiertueen aikana työyhteisöä kannustettiin avoimeen kommunikointiin, ei työyhteisöä voida vielä kuvata energisoivaksi työyhteisöksi, joka käyttäisi lähentävää viestintää.

Case-yrityksen työyhteisö ei ole siis omaksunut uutta työyhteisöviestinnän ajatusmallia omakseen. Näin ollen viestintään ei ole saatu kehitettyä vuorovaikutteisuutta, joka perustuisi avoimeen dialogiseen keskusteluun. Ristiriitana vaikutti olevan erityisesti se, että yrityksen toiminta perustuu hierarkkiseen järjestelmään. Tämä tarkoittaa, että työyhteisössä on opittu

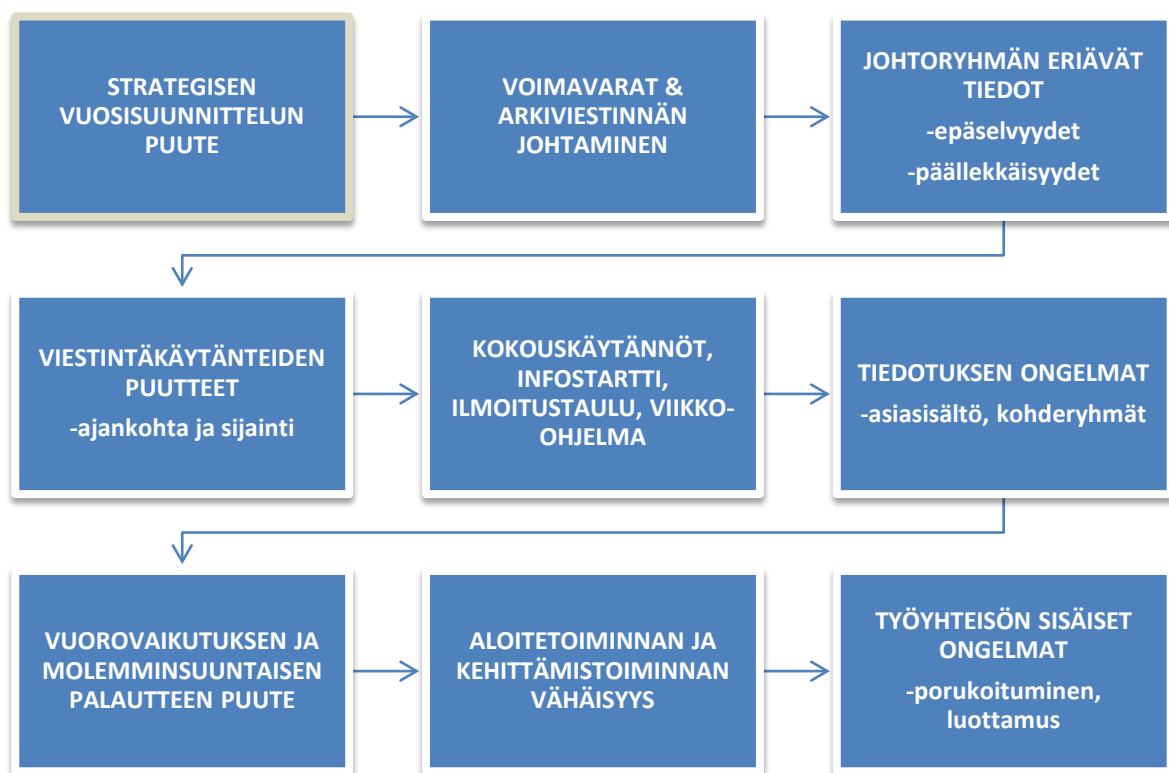
johtajakeskeiseen viestintään. Kun työyhteisöltä vaaditaan enemmän vuorovaikutteisuutta, ei se onnistu hetkessä, vaan vaatii systemaattista ajatusmallin muutosta koko työyhteisössä.

Työyhteisön mukaan yrityksen palautteenannossa on myös kehitettävää liittyen erityisesti negatiiviseen palautteeseen ja palautteen kahdensuuntaisuuteen. Tutkimuksen mukaan kiertueella erityisesti johdolle annettu palaute oli vähäistä, mikä tarkoittaa sitä, että johdolla ei ollut varmuutta muun henkilöstön mielipiteistä. Åbergin (2006, 162) mukaan palautteen kerääminen on lopulta kuitenkin johdon käsissä. Jos palautetta omasta toiminnasta halutaan, sitä tulee myös osata pyytää.

Verkkokyselyn tulosten mukaan johto taas antaa runsaasti palautetta työyhteisölle. Suomalaisilla esimiehillä on kuitenkin tapana antaa liikaa kielteistä palautetta ja liian vähän tunnustusta (Åberg, 2006), mikä verkkokyselyn mukaan korostui myös case-yrityksessä. Vastaajien mukaan negatiiviseen palautteeseen ei aina ollut edes selkeää syytä ja syyksi saattoikin riittää esimerkiksi palautteen antajan huono päivä. Kielteinen palaute tulisi kuitenkin antaa aina rakentavassa hengessä, sillä jatkuva kielteinen palaute lamaannuttaa työyhteisöä. Turha negatiivinen palaute saikin työyhteisössä aikaan turhautumista ja yleisen negatiivisen ilmapiirin leviämistä koko työyhteisöön. Vastaavasti myönteisen palautteen antaminen oli kiertueella 2011 vastaajien mukaan vähäistä. Verkkokyselyn mukaan työntekijät haluaisivat enemmän kiitosta omasta työstään. Suomalaisen mentaliteetin mukaisesti case-yrityksessä oltiin hiljaa, jos asiat olivat kunnossa. Työyhteisön motivoimisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää antaa myönteistä palautetta aina, kun siihen on aihetta.

Juholinin (2009, 165) mukaan eräs toimivimmista palautteen muodoista ovat henkilökohtaiset kehityskeskustelut, joita case-yrityksessä ei kiertueella 2011 järjestetty, mutta joita verkkokyselyn mukaan toivottaisiin. Näin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja palautteen määrä lisääntyisi. Samalla tavalla tulisi menetellä tiimien kanssa järjestämällä esimerkiksi viikoittaisia tiimipalavereja. Vuorovaikutuksen puute vaikuttaa siihen, kuinka paljon työyhteisö tuo julki omia kehittämisehdotuksiaan ja luovia ideoitaan. Verkkokyselyn mukaan työyhteisössä on paljon resursseja ja käyttämätöntä potentiaalia, joita yritys ei hyödynnä. Tämän potentiaalın esiin tuomiseen tulisi yrityksessä kannustaa, kun etsimään keinoja tiivolin toiminnan kehittämiseen. Kiertueella 2011 työyhteisön aloitetoiminta oli kuitenkin hyvin vähäistä. Yrityksen viestintäkäytännöt eivät tavoitteistaan huolimatta ole onnistuneet kannustamaan muuta työyhteisöä vuorovaikutukselliseen dialogiin.

Case-yrityksessä on paljon työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä monta vuotta. Heille on näin ollen kehittynyt valtavasti kokemusta ja tietotaitoa, jota tulisi jakaa työyhteisössä. Hiljaisen tietotaidon jakaminen on yrityksessä jäänyt jostain syystä varsin vähäiselle tasolle, mikä on aiheuttanut työyhteisössä turhautumista ja jännitteitä. Verkkokyselyn perusteella työyhteisössä näyttää olevan jäseniä, jotka tarkoituksella jättävät tiettyä tietotaitoa jakamatta, vaikka se helpottaisi huomattavasti kaikkien työtä. Työnteon järjeistämisen ja työyhteisön motivoimisen takia olisi tärkeää, että kyseisessä työyhteisössä tällaisesta tiedon panttaamisesta siirryttäisiin avoimeen tiedon jakamiseen.



Kuvio 9. Viestinnän häiriöiden vaikutukset.

7. Käytännön implikaatiot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa yritysjohdolle käytännön toimintaehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten periaatteella on nostettu esiin yhteensä kuusi kehityskohtaa, joihin on pyritty löytämään ratkaisuja.

1. Yrityksen tulisi tarkemmin linkittää sisäinen viestintä yrityksen strategian tavoitteisiin.

Viestintä ei saisi olla muusta liiketoiminnasta irrallinen funktio, vaan sen tulisi linkittyä organisaation yleiseen toimintastrategiaan (mm. Mantere ym., 2006). Vaikka viestintä onkin tilannesidonnaista toimintaa, strategia luo pohjan jokapäiväiselle toiminnalle. Tällä hetkellä case-organisaation sisäinen viestintä kärsii erityisesti suunnittelemattomuudesta. Yrityksen tulisi ensimmäiseksi palata strategiseen viestintäohjelman laadintaan ja vuosisuunnitteluun, joiden avulla selkeytettäisiin yleisiä viestinnän tavoitteita. Kun strategisen tason tavoitteet ovat tiedossa, voidaan siirtyä taktisen tason tavoitteisiin, joiden avulla suunnataan viestinnän voimavaroja. Vasta pidemmän aikavälin tavoitteiden laatimisen jälkeen, voidaan keskittyä operatiivisen tason suunnitteluun. Tällöin siirrytään lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin, jotka ohjaavat päivittäistä arkiviestintää.

Näin ollen suunnittelemattomuus näkyy koko case-yrityksen viestintäjärjestelmässä. Tämän kaltaisessa tilanteessa yrityksen tulisi teettää itselleen kattava puiteanalyysi, joka on Kvast-testin perusteella jäänyt kokonaan tekemättä. Åbergin (2000, 227–235) mukaan puiteanalyysin avulla hahmotetaan yrityksen työyhteisöä ja sen ympäristön ominaispiirteitä. Puiteanalyysillä kartoitetaan niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen sisäiseen viestintään. Tällöin kiinnitetään huomiota viestinnän kehittämisen kannalta olennaisiin seikkoihin, kuten siihen, että viestintä on organisoitu oikein. Lisäksi pohdittaessa case-yrityksen viestinnän järjestelyjä tulee miettiä, mitä eri tilannetekijät kyseisessä organisaatiossa edellyttävät. Tällaisia tilannetekijöitä ovat muun muassa toiminta- ja arvoympäristö, rakennetekijät, johtamistekniikat, yksilö- ja ryhmätekijät sekä tekniset ja taloudelliset voimavarat.

Lisäksi sisäiselle viestinnälle tulisi asettaa mitattavissa olevia tavoitteita, joiden perusteella sen onnistumista voitaisiin arvioida. Tämän tutkimuksen perusteella case-yrityksen seuraavan kiertueen tavoitteita laadulliselle viestinnälle voisivat olla esimerkiksi infostarttien vuorovaikutuksen parantaminen tai johtoryhmän kokouskäytäntöjen virallistaminen.

Vastaavasti määrällisinä tavoitteina voisivat olla johtoryhmän päivittäinen kokoontuminen tai viikoittaisten tiimipalaverien järjestäminen.

2. Yrityksen sisäinen viestintä vaatii parempaa organisointia ja erityisesti vastuun jakamista.

Juholinin (1999, 180) mukaan esimies on sisäisen viestinnän kulmakivi ja sisäinen viestintä puolestaan esimiesten tärkeä työkalu. Näin ollen voidaan sanoa, että esimiestyö, johtaminen ja viestintä kulkevat rinnakkain vaikuttaen toisiinsa. Vaikka viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä, lähtökohta on, että vastuu organisaation viestinnästä on aina johdolla. Johdon tehtävänä puolestaan on delegoida asioita edelleen esimiehille ja tiimeille. Oleellista kuitenkin on, että organisaatiossa on viestinnästä vastuussa oleva henkilö, joka on kaikkien tiedossa. Tällä hetkellä Tivoli Sariolan viestinnän johtaminen on epäselvää, eikä toimintaan ole nimetty vastuullista henkilöä.

Yrityksen johtoryhmän tulisikin selvittää, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä kyseiseltä ihmiseltä vaadittaisiin. Kun kyseiset asiat on selvitetty, tulisi johdon päättää, kuka olisi kyseiseen tehtävään sopiva henkilö. Kokonaisviestinnällisen mallin (Juholin 2009, 93) mukaisesti case-yrityksen viestintäjohtajan tulisi olla joku johtoryhmän jäsenistä. Johtoryhmän käymän keskustelun mukaan Tivoli Sariolan viestintäjohtajan tulisi siis olla perheyrityksen johtoryhmän jäsen, joka tuntee organisaation, työyhteisön ja sen toimintaympäristön käytettävissä olevat tiedot. Näin ollen viestinnästä tulisi osa johtamista ja päätöksentekoa. Kyseisen vastuuhenkilön tulisi sitoutua omaan työtehtäväänsä ja olla motivoitunut kehittämään sisäistä viestintää. Vastuullisen henkilön valinta selkeyttäisi ja yksinkertaistaisi yrityksen sisäistä viestintää sekä mahdollistaisi sen kehittämisen.

3. Johtoryhmän tulee kehittää kokouskäytäntöjään.

On ymmärrettävää, että sisäisestä viestinnästä vastuullisen henkilön puuttuminen on aiheuttanut viestintäkäytäntöjen tehottomuutta, mutta kyse on myös itse käytäntöjen tehottomuudesta. Johtoryhmän viestinnässä olisi oleellista laittaa periaatteet kuntoon (Juholin, 2008, 192). Johtoryhmän periaatteina tulisi olla avoimuus, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus. Tässä johdonmukaisuudella tarkoitetaan erityisesti sitä, että viestittävät sanomat ovat kaikilta johtajilta samansisältöisiä. Lisäksi johtoryhmän tulisi asettaa omalle viestinnälleen tavoitteita. Kyseisen yrityksen johtoryhmän tulisikin pyrkiä siihen, että se viestisi säännöllisesti

kokoontumisensa jälkeen niin, että viestit tavoittaisivat koko työyhteisön, ja että sanomat ymmärrettäisiin samalla tavalla koko työyhteisössä.

Johtoryhmän tulisi ymmärtää säännöllisten kokousten tärkeys. Ne ovat keskinäisviestinnän ja tiedonvaihtamisen kannalta oleellisia tapahtumia, joissa koko johtoryhmän tulee olla paikalla. Nykyisellään palaverikäytännöt eivät täytä niille asetettuja vaatimuksia, vaan ne ovat lähinnä epävirallisia kokoontumisia, joissa käydään nopeasti läpi mieleen tulevia asioita. Kokousten tulisi perustua etukäteen laadittuun esityslistaan, jonka kaikki osallistujat ovat saaneet ajoissa ja ovat näin ollen voineet valmistautua kokoukseen. Lisäksi kokouksissa tulisi olla puheenjohtaja, joka johtaa tilannetta ja jakaa puheenvuorot. Tärkeää on valita myös sihteeri, joka dokumentoi esille tulleet asiat, kirjoittaa kokouspöytäkirjan ja lähettää sen kaikille johtoryhmän jäsenille kokouksen jälkeen. Tutkijan omien kokemusten ja johtoryhmän keskustelun tuloksena johtoryhmän kokoukset tulisi muuttaa virallisemmiksi tilaisuuksiksi, joissa keskustellaan vain aiheeseen liittyvistä asioista.

4. Tivoli Sariolan viestintäkäytänteet vaativat kehittämistä.

Tutkimuksen mukaan yrityksen viestintäkäytänteet kärsivät tehottomuudesta johtuen muun muassa suunnittelemattomuudesta, ajankohdasta ja sijainnista. Myös vuorovaikutteisuus on puutteellista. Henkilöstöä tulisi kannustaa ottamaan osaa keskusteluun ja tuomaan esille omat mielipiteensä. Infostarttiin tulisi saada selkeä perusrunko- ja rakenne, johon koko viestintäkäytänne pohjautuisi.

Nykypäivänä työyhteisön johtamisen keskeisimpänä vaatimuksena on henkilökohtaisuus (Hammel, 2007). Tämä heijastuu viestinnässä siten, että työntekijä ei tyydy tietoon yleisellä tasolla, vaan haluaa tietää ja ymmärtää miksi, miten näin on, miten tähän on tultu ja mitä vaikutuksia tiedolla on juuri hänen työhönsä (Juholin 2008, 194). Case-yrityksen kannalta olisikin hyvä panostaa tiedottamisen sisällön tasapuolisuuteen, jolloin tiedottamisessa otetaan kaikki työntekijät huomioon. Näin ollen mikään kohderyhmä, kuten tässä tutkimuksessa naiset, eivät koe jäävänsä tiedotuksen ulkopuolelle.

Olisi myös tärkeää korostaa infostartin tarkoitusta yrityksen toiminnassa. Tutkimustulosten mukaan pääviestintäkäytänne infostartti koetaan tärkeäksi viestintäkanavaksi, mutta työyhteisön toiminta käytänteen aikana ei vastaa asetettuja odotuksia. Johtoryhmän mukaan työyhteisön vuorovaikutus puuttuu, vaikka verkkokyselyn mukaan työyhteisöllä olisi

mahdollisuus osallistua keskusteluun. Näin ollen kiertueen alussa tulisi kertoa selvästi millainen infostartti viestintäkäytänteenä on, mikä sen tarkoitus on ja mitä siltä odotetaan. Lisäksi tulisi korostaa erityisesti työyhteisön jäsenten roolia infostartissa. Kyseisen viestintäkäytännön roolia juuri vuorovaikutteisena palautekanavana tulee korostaa, sillä muun työyhteisön tavoin myös esimiehet toivovat saavansa työstään palautetta.

Infostartin tavoin myös kirjalliset viestintäkanavat vaativat kehittämistä. Koska yrityksessä ei panosteta verkkoviestintään eikä intranetiä ole, on perinteisellä ilmoitustaululla oleellinen rooli viestinnässä. Ilmoitustaulun ylläpitäminen ja päivittäminen vaatisi kuitenkin vastuullista henkilöä, joka hoitaisi tarvittavat dokumentit ilmoitustaululle ajoissa ja vastaavasti siivoaisi ilmoitustaulun vanhoista tiedotteista. Tutkimuksen tulosten mukaan ilmoitustaulun paikkaa tulisi myös tarkemmin miettiä. Ilmoitustaulun tulisi ehdottomasti sijaita paikassa, jonne kaikilla työyhteisön jäsenillä on pääsy myös tiivolin aukioloaikojen ulkopuolella. vuorokauden ympäri. Tällaisia paikkoja voisivat olla case-yrityksen yhteiset sosiaaliset tilat, kuten keittiö- ja saunavaunu.

Tutkimuksen mukaan ilmoitustaululla ollut viikko-ohjelma oli varsin hyödyllinen ja toimiva tiedotustapa, mutta viikko-ohjelman laadinnassa tulisi ottaa huomioon joitakin kehittämissideoita. Viikko-ohjelman olisi hyvä olla aina vähintään edellisen viikon lopulla ilmoitustaululla, jotta seuraavaan viikkoon voitaisiin helpommin orientoitua. Lisäksi viikko-ohjelman sisältöä voitaisiin laajentaa koskemaan myös muita vierailuun liittyviä asioita, joita työyhteisön olisi hyvä tietää. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdolliset yritysvierailut ja bonusasiakkaat, joilla tarkoitetaan yhteistyökumppaneita ja heidän asiakkaitaan.

Verkkokyselyyn vastanneiden työyhteisön jäsenten perusteella, case-yrityksessä tulisi harkita myös sosiaalista mediaa, kuten Facebookia sisäisen viestinnän kanavana. Sosiaalisen median avulla ne työyhteisön jäsenet, joilla on internet ja mahdollisuus käydä tietokoneella, voisivat päivittäin käydä katsomassa esimerkiksi päivitettyä viikko-ohjelmaa. Haastavaa tässä on kuitenkin uudenlaisen ympäristön mukanaan tuomat haasteet, kuten virheellisen tiedon nopea leviäminen ja muodostetun keskusteluryhmän yksityisyys. Johtoryhmän mielestä intranetiä ei ole tarpeen kehittää, sillä kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä kyseiseen verkostoon. Mikäli tulevaisuudessa verkkoviestintään kuitenkin panostetaan, tulisi myös intranetin mahdollisuutta verkkokyselyn mukaan harkita.

5. *Case-yrityksen tulisi kehittää työkaluja vuorovaikutukseen ja monisuuntaiseen palautteen antamiseen.*

Case-yrityksen tämänhetkistä viestintää voidaan kuvata lamaannuttavaksi, hierarkkiseen viestintään pohjautuvaksi viestinnäksi, joka perustuu johdon yksisuuntaiseen tiedottamiseen. Työyhteisön luovuuden ja potentiaalın nouseminen esiin case-yrityksessä vaatii toiminnan kehittämistä, jatkuvaa vuorovaikutusta, monisuuntaista palautetta sekä työyhteisön aktiivista aloitetoimintaa. Sitouttamisen ja motivoinnin keinoin on mahdollista saavuttaa uudenlaista avointa vuorovaikutusta, jonka avulla työyhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään. Smythe (1996, 43) korostaa, että henkilöstön osallistuttaminen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen vaatii myös yritysjohdon sitoutumista noudattaa sovittuja päätöksiä.

Ensinnäkin olisi tärkeää, että yrityksessä siirryttäisiin vähitellen sekä työyhteisönä että viestinnässä energisoivaan ajatusmalliin. Lähentävä viestintä sitouttaa energisoivaa työyhteisöä päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen yhteisen keskustelun ja osallistumisen avulla (Åberg 2008, 60). Tämä muutos tulee suorittaa pian, sillä tutkimustulosten perusteella työyhteisö odottaa johdolta muutoksia sisäiseen viestintään. Tutkimuksen myötä voidaan havaita, että viestinnän kehittäminen on työyhteisön mielestä ajankohtainen ja tärkeä asia. Verkkokysely antoi viitteitä siitä, että suurin osa työyhteisöstä haluaisi olla mukana viestinnän kehittämisessä. Näin ollen voidaan olettaa, että mahdollinen muutosvastarinta yrityksessä olisi vähäistä.

Oleellista olisi ymmärtää työntekijöiden käytännön työstä kumpuavat kehitysideat. Näiden kehittämisideoiden jakamista muulle työyhteisölle ja erityisesti esimiehille tulisi kyseisessä yrityksessä tukea ja arvostaa, sillä niissä piilee paljon potentiaalia työn kehittämisen kannalta. On ymmärrettävää, että jos työntekijöiden ideoita ei oteta huomioon eikä jalosteta eteenpäin, ei myöskään kehitystä voi tapahtua. Näin ollen yrityksessä olisi tärkeää löytää työkaluja, joilla työyhteisö saadaan osallistumaan toiminnan kehittämisprojektiin. Verkkokysely kertoi, että työyhteisössä on paljon kehitysideoita, joita olisi hyvä lähteä jalostamaan. Tärkeää on kuitenkin tarjota henkilöstölle keino toteuttaa omaa luovuuttaan ja antaa mahdollisuus aloitetoimintaan. Tämä onnistuu helpoiten sisäisen markkinoinnin keinoin. Alati muuttuvassa maailmassa on tärkeää pysyä muutoksessa mukana, mikä vaatii sitä, että yrityksen katse keskitetään enemmän tulevaisuuteen, eikä niinkään menneisyyteen. Ensi kevään

perehdytyskoulutuksessa tulisikin korostaa työyhteisön roolia sisäisen viestinnän kehittämisessä. Heille tulisi tehdä selväksi, että palautetta ja kehitysehdotuksia halutaan saada, eikä mitään ehdotuksia käytetä työntekijöitä vastaan.

Infostarteissa yksi mahdollisista tavoista lisätä työyhteisön vuorovaikutteisuutta ovat erilaiset ryhmätehtävät, joita on käytetty hyväksi myös yrityksen perehdytyskoulutuksessa. Ryhmätehtävissä työyhteisön jäsenet jaetaan pienempiin ryhmiin keskustelemaan tietyistä teemoista, minkä jälkeen aiheesta keskustellaan yhdessä kaikkien ryhmien kesken. Pienet ryhmäkoot helpottavat avointa keskustelua sekä mielipiteiden esilletuomista ja jakamista. Ryhmäsynergian avulla on mahdollista nostaa piiloinen tieto ja osaaminen käyttövoimaksi sekä luoda uusia toimintatapoja ja ratkaisuja (Åberg 2006, 38). Åbergin mukaan esimiehellä on tässä tärkeä rooli, sillä hänen tehtävänä on luoda ryhmille olosuhteet, jotka mahdollistavat piiloisen tietotaidon pintaan nousun ja motivoivan ilmapiirin.

Kyseiseen yritykseen tulisi myös kehittää palautekanava, joka toimisi niin perinteisen palautteen antamisen kuin kehittämisideoiden keräämisenkin foorumina. Infostartti on aloitetoimintaan mahdollistava foorumi, mutta se vaatii vielä kehittämistä. Jotta kyseinen kanava motivoisi työyhteisöä aloitetoimintaan, työyhteisöllä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta ja jakaa omia kehittämisideoitaan niin nimettömänä kuin nimelläkin. Tämän takia olisi hyvä luoda yritykseen sähköinen palautelaatikko tai konkreettinen palautepiste, johon anonyymien palautteen voisi antaa. Tällöin esimiesten tehtävänä on tuoda kyseiset kehitysideat julki, jotta asioista voidaan keskustella yhdessä vuorovaikutteisen dialogin tapaan. Yritykseen tulisikin luoda läpiluotaava palautemalli, joka perustuisi kuuntelemiseen, keskusteluun ja avoimeen kommentointiin (Smythe 1996, 44). Kuhmoinen ehdotti tutkimuksessaan (2005) Särkänniemen sisäisestä viestinnästä ideapankin kehittämistä. Tämän avulla kerättäisiin kehitysideoita sekä palautetta, jota voitaisiin verrata edellisten vuosien tuloksiin. Samankaltainen toiminta olisi suotavaa myös Tivoli Sariolassa.

Vuorovaikutusjohtamisella (Juholin 2008, 189) tarkoitetaan johtajien jalkautumista muun henkilöstön joukkoon asioiden käsittelyä ja yhteisiä keskusteluja varten. Vaikka tämä osa viestinnästä onkin tutkimuksen mukaan kunnossa, ei työyhteisö ole täysin samaa mieltä. Tutkimustulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että johto ei ole pystynyt osoittamaan tarpeeksi avoimuutta ja kiinnostusta työyhteisöä kohtaan. Tämä taas näkyy siinä, että johdolle ei haluta välittää ajatuksia, näkemyksiä, eikä esittää kysymyksiä. Näin ollen case-yrityksen päivittäisen

spontaanin ja epävirallisen palautteen rinnalle olisi hyvä luoda muodollisen palautteenantamisen foorumi. Tällainen foorumi voisi olla tutkimuksen mukaan esimerkiksi henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten kehityskeskustelujen järjestäminen.

Juholinin (2009, 165) mukaan kehityskeskustelut ovat erityisesti yksilön johtamisen välineitä, joiden avulla työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta ja tunnustusta työstään, määritellä tavoitteitaan ja työkuvaansa, tarkistaa asioita ja varmistaa oman osaamisensa kehittyminen. Lisäksi kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Vastaavasti tiimikohtaiset kehityskeskustelut voitaisiin hoitaa viikoittaisilla tiimipalavereilla, joihin tiimit kokoontuisivat keskustelemaan johdon kanssa. Kehityskeskustelut perustuvat henkilökohtaiseen kasvotusten tapahtuvaan viestintään, joka on kaikkein tehokkainta ja arvostetuinta viestintää (Kortetjärvi-Nurmi ym 2002, 109).

6. Yrityksen tulee panostaa enemmän ennakkointiin, luotaukseen ja seurantaan.

Viestintä on tehokkaimmillaan silloin, kun se on proaktiivista ja ennakoivaa. Tämä viittaa siihen, että yrityksen viestintää tulisi seurata jatkuvasti. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että case-yrityksessä puututtiin esille tuleviin häiriöihin ja epäkohtiin kuitenkin reaktiivisesti. Toisin sanoen asioihin puututtiin, kun ne olivat saattaneet jo aiheuttaa muutoksia työyhteisössä. Erityisen tärkeää olisi, että yritysjohto selvittäisi työyhteisön tiedontarpeen. Tämä on johtamisviestinnän perusasioita. Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisö koki olevansa itse vastuussa tiedon hankkimisesta, mikä viittaisi siihen, että esimiehet eivät tiedä mitä informaatiota muu työyhteisö odottaa ja haluaa.

Luotaaminen on yksi viestinnän johtamisen avainsanoista. Luotaamisen avulla yritys pystyy seuraamaan heikkojen muutossignaalien esiintymistä työyhteisössä ja sen toimintaympäristössä sekä tarttumaan mahdollisiin oikaisutoimenpiteisiin riittävän ajoissa (Juholin 2009, 340). Luotaus on yksi yrityksen keinoista estää työyhteisön kannalta epäsuotuisten muutosten kehittymistä, kuten huonon ilmapiirin leviämistä. Toisaalta sen avulla voidaan löytää työyhteisön kehittämisen ja innovoinnin kannalta suotuisia signaaleja.

Åbergin (2000,75) mukaan heikot signaalit ovat yritykselle joko mahdollisuus tai uhka. Näin ollen heikkojen muutossignaalien luotauksessa pitää kiinnittää huomiota signaalien oikeanlaiseen tulkintaan, sillä väärä tulkinta saattaa johtaa virheisiin. Vaikka case-yrityksen johto viittasi keskustelussaan työyhteisön passiivisuuteen, ei työyhteisöä pidä nähdä vain

vastaanottavana ja muutoksiin reagoivana tekijänä. Jokaisella työyhteisöllä on ominaisuuksia, jotka tekevät niistä ainutlaatuisia; ne ajattelevat, oppivat ja vaikuttavat omalla toiminnallaan yrityksen tulevaisuuteen (Åberg 2000, 75). Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen työyhteisöllä on taipumuksia sisäiseen porukoitumiseen, jolla on kielteisiä vaikutuksia muuhun työyhteisöön. Tällainen työyhteisön jakautuminen pienempiin ryhmiin on konkreettinen esimerkki viestinnän heikosta signaalista. Reagoimalla signaaliin oikealla tavalla voidaan tämäkin viestinnän heikkous muuttaa työyhteisön voimavaraksi. Koska luotaus on myös keskusteluteemojen hallintaa, tulisi yrityksen sisäisestä viestinnästä vastaavan henkilön selvittää ne asiat, joihin tulisi ottaa kantaa lähitulevaisuudessa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työyhteisössä vellovat huhut ja spekulatiot.

Case-yrityksen tulisi panostaa vahvemmin sisäiseen luotaukseen. Luotausta voitaisiin harjoittaa kyseisessä yrityksessä määrämuotoisilla ja vapaamuotoisilla kyselyillä, lyhyillä lomakkeilla tai keskustelulla. Samoin kun tässä tutkimuksessa, tulisi luotauksen avulla kerätty tieto kuitenkin dokumentoida ja analysoida. Jotta case-yrityksen sisäisen viestinnän kehittymistä pystyttäisiin seuraamaan, on tärkeää, että tämänkaltaiset kyselyt olisivat kyseisessä organisaatiossa säännöllisiä ja jatkuvia. Näin saadaan tietoa siitä, mihin suuntaan työyhteisön sisäisen viestintä on menossa, ja onko viestinnälle asetetut tavoitteet saavutettu.

7.1. Tutkimuksen rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli case-yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen rajaavien tutkimuskysymysten avulla. Haasteellisinta tutkimuksen toteuttamisessa oli pysyä rajatussa aiheessa, sillä toimeksiantajan pyynnöstä laadittu verkkokysely olisi mahdollistanut aiheen laajemmankin tutkimisen. Verkkokyselyn vastauksia analysoidessa olikin olennaista palata tarkistamaan alkuperäiset tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma. Kerätyn tutkimusaineiston ja teoriapohjan perusteella pystyttiin vastaamaan asetettuihin kysymyksiin.

Tutkimus sisältää paljon teoriaa sisäisestä viestinnästä ja sen tutkimuksesta. Vaikka viestinnän tutkimisesta löytyy paljon teoriaa ja akateemista kirjallisuutta, on tivolialaa tutkittu hyvin vähän. Alan erikoisuus rajoittikin tutkimusmateriaalin hyödyntämistä; aiempien tutkimusten sijaan jouduttiin soveltamaan viestinnän perusteorioita tivoliympäristöön.

Kuten tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta kartoitettaessa todettiin, on tutkijan rooli case-yrityksen työntekijänä ja johdon jäsenenä potentiaalinen tutkimusta rajoittava tekijä. Tutkijan

asema yrityksessä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen erityisesti verkkokyselyn vastausten ja niiden tulkitsemisen osalta. Koska tämä rajoittava tekijä on tiedostettu jo tutkimuksen aloitusvaiheessa, on tutkija pyrkinyt aktiivisesti objektiivisuuteen ja neutraaliin näkökulmaan tulosten tulkinnassa.

Tämä oli ensimmäinen kyseiselle yritykselle tehty viestintätutkimus. Tutkimuksessa onnistuttiin luomaan selkeä kuva Tivoli Sariolan viestinnän nykytilasta, kiertueen 2011 aikana esiintyneistä sisäisen viestinnän häiriöistä sekä niiden vaikutuksista työyhteisöön. Tämän tutkimus mahdollistaa tarkemman ja laajemman viestinnän jatkotutkimuksen case-yrityksessä. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi yrityksen pääviestintäkäytännön eli infostartin tarkempi käsittely, viestinnän sähköistämisen tutkiminen tai case-yrityksen ulkoisen viestinnän tutkiminen. Viestintäkäytännön tutkimisessa paras tapa voisi olla suorittaa observeiva kenttätutkimus, johon työyhteisö osallistutetaan haastattelun avulla. Tällöin olisi hyvä keskittyä tässäkin tutkimuksessa hyödynnettyihin avoimiin kysymyksiin viestinnästä ja kyseisestä viestintäkäytännestä.

Tutkimuksen empiirinen osa keskittyi ainoastaan pysyvään henkilökuntaan kiertueella 2011. Jatkotutkimuksissa näkökulmaa voisi laajentaa käsittämään myös tilapäis- ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemykset case-yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tilapäistyöntekijöiden kohdalla tutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi työhön perehdyttäminen kun taas ulkomaalaisten työntekijöiden viestintätutkimuksessa olisi olennaista keskittyä mahdolliseen kielimuurin ja siitä aiheutuviin viestinnän lisähäiriöihin.

Tämän tutkimuksen pohjalta case-yrityksellä on laajat mahdollisuudet kehittää toimintaansa ja toteuttaa monenlaisia viestinnän jatkotutkimuksia. Lisäksi jo tämä tutkimus itsessään on tuottanut konkreettisia toimintaehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi seuraavalle kiertueelle. Toimintaehdotusten siirtäminen käytäntöön on kuitenkin prosessin haastavin ja merkittävin vaihe. Tässä käytännön toteutuksen onnistumisessa vastuu on koko työyhteisöllä. Suurin vastuu yrityksen viestinnän kehittämisestä kuuluu kuitenkin yrityksen johdolle.

LÄHTEET

Argenti, P. A. (2009) Corporate Communication. New York: McGraw-Hill

Arnkil, T.E., Seikkula, J. & Arnkil, R. (2005) Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. Yhteiskuntapolitiikka 70 (6): 639-649.

Brown, J. S. & Duguid. P. (1991) Organizational learning and communities of practice: towards unified view of working, learning and innovation. Organizational Science 2 (1): 40-57

Eraut, M. (2003) The many meanings of theory and practice. Learning in Health and Social Care. 2 (2): 61-65

Haatainen, J. (2009) Huvipuistojen turvallisuusjohtamisen nykytila ja kehittämistarpeet Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Helmikuu 2009 http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108079Diplomityo_Haatainen.pdf

Hammel, G, (2007) Johtamisen tulevaisuus. Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2004) TUTKIMUSHAASTATTELU. Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2002) Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi

Huotari, M-L., Hurme P. & Valkonen T. (2005) Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Ikävalko, E (1995) Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Joensuu, S (2006) Kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylän Yliopisto

Juholin, E. (1999) Sisäinen Viestintä, WSOY, Juva 1999

Juholin, E. (2008) Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY

Juholin, E. (2009) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. (2010) *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Keski-Kasari Asiakastyytyväisyystutkimus: huvipuisto Wasalandia Oy Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5745/Keski-Kasari_Tiina.pdf?sequence=1

Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M-L. & Ollikainen M. (2002) *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita

Kuhmonen, K. (2005) *Sisäisen viestinnän toimivuus ja sisäinen yrityskuva Tampereen Särkänniemi Oy:ssä – Tutkimuskohteena sesonkihenkilöstö*. Tutkintotyöraportti Tampereen ammattikorkeakoulu, 2005 <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9281/TMP.objres.257.pdf?sequence=2>

Kuronen, Marja-Liisa (2010) *Integroidun viestinnän osa-alueita: Sijoittajaviestintä, Muutos ja kriisiviestintä*. Luento Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Luentosarja: Viestinnän johtaminen 8.4.2010.

Mantere et. al (2006) *Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.

Mayer K. J. (2002) Human resource practices and service quality in theme parks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (4): 169-175.

Proctor T. & Doukakis I., (2003) Change management: The role of international communication and employee development. *Corporate Communications* 8 (4): 268-277.

Räsänen, K., Korpiaho, K. & Tiittula, P. (2008) *Käytäntöteoreettista terminologiaa: selkiyttämisen ja määrittely-yrityksiä*. Tutkiva ote johtamiskäytäntöihin 2011. Aalto Yliopisto.

Sariola, L. (2005) *Tivoli asiakkaan elämyksenä: "Mennäänhän taas ensi vuonna, jooohan"* Case: Tivoli Sariola Ky. MBA-tutkimus. Yrittäjän MBA-kumppanuusohjelma IV.

Schulz, D. E. (2004) Building an international marketing management calculus. *Interactive Marketing* 6 (2): 111-129.

Seeck H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus

Silvennoinen M. (2004) Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum Media Oy.

Siukosaari, A. (2002) Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Smith, L. & Mounter, P. (2005) Effective Internal Communication. *Journal of Communication Management* 11 (1): 90-91.

Smythe, J. (1996) The changing role of international communication in tomorrow's company. *Managing Service Quality* 6 (2): 41-44.

Säteri, R. & Hosiokoski, T. (2008) Sisäisen viestinnän ABC. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki.

Tivoli Sariola (2012) Saatavana internetistä osoitteesta <http://www.tivolisariola.fi/>. Viitattu 13.01.2012.

Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimus, ProCom – viestinnän ammattilaiset, <http://www.procom.fi/@Bin/121630/Viestinnän+ammattilaiset+2009+tutkimuksen+loppu+raportti.pdf>

Yin, R, K, (2003), Case study resarch: Design and methods (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Åberg, L. (1996) Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg L. (1998) Visiosta luotaukseen. Viestintä työyhteisön voimavarana. Teoksessa Kivikuru U. & Kunelius R. (toim.). Viestinnän jäljillä, s.143–152. WSOY. Juva.

Åberg, L. (2000) Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä.

Åberg, L. (2006) Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kvast-testi

KVAST: SISÄISEN VIESTINNÄN ARVIOINTIIN SOVELTUVA TESTI

*Pisteytys: Nolla pistettä: asia kokonaan hoitamatta
Puoli pistettä: asian merkitys tiedostettu/hoitaminen alullaan
Yksi piste: asia on hyvin hoidossa*

Strategia ja tavoitteellisuus

___ 1 Työyhteisössämme viestintä tukee ja on osa järjestön strategiaa

- Yrityksen johto on mieltänyt viestinnän merkityksen strategisena voimavarana
- Yrityksen johdolla on yhteinen näkemys viestinnästä ja viestinnän linjauksista
- Viestinnästä vastaava pystyy tehokkaasti osallistumaan strategiseen suunnitteluun
- Viestintä on uutta luova ja ideoiva voimavara

___ 2 Työyhteisön strateginen viestintäohjelma on laadittu, jossa tarkasteltu vaikkapa

- työyhteisön visiota ja missiota
- puiteanalyysiä
- profilointia eli tavoitekuvan rakentamista
- perusviestejä
- yhteistyö- ja kohderyhmiä

___ 3 Yhteisöviestinnän vuosisuunnittelu on osa työyhteisön toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia

- eri viestintäyksiköiden vuosisuunnittelu toimii, koordinoitua edellyttävät viestinnän toimenpiteet on budjetoitu

Organisointi ja viestinnän järjestelyt

___ 4 Viestintä on tarkoituksenmukaisesti organisoitu

___ 5 Viestintävastuut on määritelty myös linjaorganisaation osalta

___ 6 Viestinnän voimavarat ovat riittävät, mm.

- ihmiset
- raha
- viestimet
- sisäinen avustajaverkko,
- ulkoisia viestintäpalveluja ja verkostoitumista käytetään tarkoituksenmukaisesti omien resurssien tukena
- viestintävalmiuksien jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti

___ 7 Yhteisöviestinnän osa-alueet kuten markkinointi, tiedotus, yhteystoiminta, ympäristöviestintä, perehdyttäminen jne. on koordinoitu

___ 8 Työyhteisöllämme on testattu viestintäpolitiikka poikkeusoloja varten (issues management, kriisiviestintä)

Viestintävalmiudet

___ 9 Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (arkivaikuttaminen, muutosviestintä, kuuntelu, kannustus, palaute)

___ 10 Avainhenkilöillä (ylin johto, asiantuntijat) on hyvät henkilökohtaiset viestintävalmiudet

___ 11 Viestinnän ammattilaisten viestintävalmiudet ovat kunnossa

___ 12 Koko henkilöstö on viestinnässään oma-aloitteinen, aktiivinen ja vuorovaikutteinen

Luotaus, seuranta ja arviointi

- ___ 13 Yhteisökuva (sisäinen ja ulkoinen)
- ___ 14 Käytössä olevat omat viestimet
- ___ 15 Joukkoviestimet
- ___ 16 Viestintä yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa
- ___ 17 Heikot muutossignaalit (issues)
- ___ 18 Oman toimialan ja viestinnän alan yleinen kehitys (tutkimukset, selvitykset, messut jne.)
- ___ 19 Säännöllinen itsearviointi ja huipputasovertilu on tehty ja linkkautuu suunnitteluun

Irtopiste

___ 20 mistä ja miksi: _____

Pisteet yhteensä: _____

0-5 pistettä: yhteisösi viestintä vaatii peruspohdintaa ja selkeää kehittämistä

6-10 pistettä: tilanne on kohtuullinen, mutta parantamisen varaa on

11-15 pistettä: ei valittamista, joskaan ei ole pulaa kehittämisaalueistakaan.

16 pistettä tai enemmän: yhteisön viestinnässä ei ole suuria ongelmia

Liite 2. Verkkokyselyn runko

Google.docsin pohjalta luotu verkkokyselyn runko.

KYSELY – SISÄINEN VIESTINTÄ CASE TIVOLI SARIOLA

Opiskelen Helsingin Kauppakorkeakoulussa pääaineenani johtaminen. Teen lopputyötäni perheyrityksemme sisäisestä viestinnästä. Tarkoituksena on kartoittaa Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän toimivuutta, sen ongelmakohtia ja mahdollisia kehitysalueita.

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta organisaation eri tasojen välillä. Siihen kuuluu kaikki työyhteisön keskinäinen ja yrityksen henkilöstölle osoitettu viestintä. Sillä tiedetään olevan merkittävä vaikutus yrityksen hyvinvointiin ja menestykseen, mutta sen rooli korostuu entisestään yrityksen käydessä läpi haasteellisia aikoja ja suuria muutoksia. Sisäinen viestintä onkin yrityksen tärkein väylä työyhteisön sisällä tapahtuvan informaation ja tiedon jakamiseen. Sisäisen viestinnän avulla parannetaan työyhteisön yhteishenkeä, vahvistetaan organisaatiokulttuuria ja luodaan yrityksestä mielikuvia.

Tarve tutkimukseen on konkreettinen, sillä Tivoli Sariolan koulutustilaisuudessa keväällä 2011 kävi ilmi, että kiertueen aikana ilmenevät ongelmat ovat suurimmalta osin lähtöisin yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tämä kysely on osa tutkimustani, jonka aloitin jo keväällä 2011. Muistathan, että kaikki kysymykset koskevat AINOASTAAN KIERTUETTA 2011.

Kysely on jaettu 7 osaan ja se sisältää yhteensä 121 kysymystä. Kysely ei vie sinulta kuin korkeintaan 40 minuuttia aikaa. Toivottavasti vastaat kysymyksiin, sillä osallistumisesi kyselyyn on sisäisen viestinnän nykytilan kartoituksen kannalta tärkeää. Huolehdiathan kuitenkin, että luet kysymykset huolella!

Kysely pitää sisällään joitakin avoimia kysymyksiä, mutta väittämiin vastataan Likert-vastausasteikkoa käyttäen. Asteikossa on joukko asenneväittämiä, jotka ilmaisevat sekä kielteisiä että myönteisiä asenteita kyseiseen kohteeseen. Väittämiin vastataan viisiportaista asteikkoa käyttäen, jonka vastausvaihtoehdot ovat:

- (1) Täysin eri mieltä
- (2) Jokseenkin eri mieltä
- (3) Neutraali kanta
- (4) Jokseenkin samaa mieltä
- (5) Täysin samaa mieltä

Vastaathan pitäen mielessä, että tutkimuksen avulla on tarkoitus konkreettisesti kehittää yrityksen sisäistä viestintää. Vastaamalla avoimesti ja mahdollisimman rehellisesti edesautat tutkimuksen päätavoitteen - sisäisen viestinnän kehittämisen – saavuttamista. Kysely teetetään anonyyminä eli nimettömänä, älä siis laita vastaukseesi omaa nimeäsi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, joten yksittäistä vastaajaa eikä pystytä tunnistamaan.

Mikäli et ymmärrä jotain kysymystä, älä epäröi ottaa yhteyttä. Jos kyseinen kysymys ei koske Sinua, voit siirtyä seuraavaan kohtaan. Pakollisia kysymyksiä ei voi ohittaa.

VASTAAJAN PERUSTIEDOT: Ennen varsinaisen kyselyn alkamista, vastaathan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Kauanko olet ollut Tivoli Sariolassa töissä? (valitse vaihtoehdoista sopivin)
 1 vuotta 2 vuotta
 3-5 vuotta yli 5 vuotta

- 1) Sukupuoli?
 Mies Nainen
- 2) Ikä?
 18–20 vuotta 21–30 vuotta
 31–40 vuotta 41–50 vuotta
 yli 50 vuotta
- 3) Mikä on työkuvasi? (Tässä kyselyssä johtoportaan kuuluvat vain toimitusjohtaja ja talouspäällikkö. Esimiehiin kuuluvat kaikki työnimikkeelliset esimiehet (esim. työnjohtaja). Vastuullinen tiiminjohtaja on vastuussa tiimistään ja laitteestaan.
 Johtoporras Esimies
 Vastuullinen tiiminjohtaja Työntekijä
- 4) Miten päädyit töihin Tivoli Sariolaan? (Miten sait tiedon avoimesta työpaikasta)
-
-

OSA 1: SISÄINEN YHTEYSTOIMINTA

Tivoli Sariolan sisäisellä yhteystoiminnalla tarkoitetaan kaikkea yhteystoimintaa, joka ei ole tiedotusta. Tällaista yhteystoimintaa voivat olla esimerkiksi yhteiset illanvietot. Sisäisen yhteystoiminnan avulla perheyritys, erityisesti sen yritysjohto, pitää yhteyttä henkilöstöönsä. Seuraavat väittämät koskevat yrityksemme sisäistä yhteystoimintaa:

Kun kiertue 2011 alkoi:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5) Mielestäni kevään alussa pidetty koulutustilaisuus oli toimiva ja hyödyllinen					
6) Minun oli helppoa tutustua tivolin muuhun henkilökuntaan.					
7) Mielestäni uudet työntekijät otettiin työyhteisössä hyvin vastaan.					
Palaute ja tunnustus:					
8) Sain tarpeeksi palautetta toiminnastani ja työsuorituksistani.					
9) Sain rakentavaa kritiikkiä, joka auttoi kehittymistäni työtehtävissä.					
10) Sain tunnustusta onnistuneesta työstä.					
11) Annoin palautetta johdolle heidän työstään.					
12) Mielestäni työntekijöille annetaan mahdollisuus antaa palautetta esimiehistä ja johdosta.					
Tiimityöskentelyä:					
13) Mielestäni tiimimme yhteistyö sujui hyvin.					
14) Sain tarpeeksi palautetta tiimini työskentelystä.					
15) Haluaisin kehittää yrityksen tiimityöskentelyä.					
16) Olin tyytyväinen tiiminjohtajan toimintaan.					

- 17) Jos mielestäsi yrityksen tiimityöskentelyä tulisi parantaa, kerro lyhyesti, miten parantaisit sitä?
-
-
-

Esimieskeskustelut:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18) Kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella johtajan tai esimiehen kanssa tarvittaessa.					
19) Keskustelu johtajan kanssa on mielestäsi helposti järjestettävissä.					
20) Yrityksessä olisi hyvä aloittaa henkilökohtaiset kehityskeskustelut,					

20) jotka toimisivat henkilökohtaisena palaute- ja kehittämisfoorumina.					
21) Yrityksessä olisi hyvä aloittaa tiimikohtaiset kehityskeskustelut, jotka toimisivat tiiminvälisinä palaute- ja kehittämisfoorumeina.					
Yhteinen ohjelma ja illanvietto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22) Yrityksessä järjestettiin tarpeeksi yhteistä ohjelmaa ja ajanviettomahdollisuuksia.					
23) Yhteiset illanvietot olivat mielestäni työyhteisön yhteishengen kannalta tärkeitä.					
24) Tällaiset tapahtumat ovat ennen kaikkea yhteishenkeä nostattavia tilaisuuksia, joissa on tarkoitus antaa myös tunnustusta ja palautetta työyhteisön toiminnasta. Mielestäni yrityksen järjestämässä yhteistoiminnassa onnistuttiin.					
25) Toivoisin kesäkiertueelle lisää yhteisohjelmaa.					

26) Jos toivoisit kesäkiertueelle lisää yhteisohjelmaa, kerro lyhyesti mitä ohjelmaa ja miksi?

Ilmapiiri ja yhteishenki:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27) Mielestäni kiertueen 2011 työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki olivat hyviä.					
28) Työyhteisön ilmapiiri oli avoin ja kannustava.					
29) Tunsin kuuluvani osaksi työyhteisöä.					
30) Työyhteisö jakautui mielestäni sisäisiin ryhmiin.					
31) Mielestäni näiden sisäisten pienryhmien vaikutus työyhteisöömme oli kielteinen.					

32) Mainitse kolme asiaa, jotka mielestäsi vaikuttivat työyhteisön yhteishenkeen negatiivisesti:

1. _____ 2. _____ 3. _____

33) Mainitse kolme asiaa, jotka mielestäsi vaikuttivat työyhteisön yhteishenkeen positiivisesti:

1. _____ 2. _____ 3. _____

Työyhteisön kehittäminen ja työhyvinvointi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34) Tiedonkulku toimi yrityksessä hyvin.					
35) Uskallan puhua mahdollisista työyhteisön ongelmista avoimesti.					
36) Yrityksessä yhteistyö sujuu mielestäni hyvin.					
37) Mahdollisten muutosten hallintavalmiudet ovat mielestäni hyvät.					
38) Työkuorma on mielestäni sopiva.					
39) Sain toteuttaa luovuutta työssäni.					
Henkilökohtaistaminen					
40) Pystyn mielestäni vaikuttamaan omaan työhöni.					
41) Minua arvostetaan yrityksen työntekijänä.					
42) Yrityksessä huomioidaan jokaisen henkilökohtaiset menot.					
43) Yrityksessä kuunnellaan yksittäistä työntekijää.					
44) Yrityksessä on mahdollista keskustella ja sopia mahdollisista poissaoloista.					

OSA 2: SISÄINEN TIEDOTUS

Yhteisön sisäisellä tiedotuksella huolehditaan siitä, että henkilöstö on tietoinen yhteisön uutisista, ja ajankohtaisista asioista kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista, sekä keinoista ja tuloksista. Myös ongelmista, muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista tulisi tiedottaa. On tärkeää tiedottaa kaikesta, jotka ovat tivolin henkilöstön kannalta oleellisia. Seuraavat väittämät koskevat perheyriksen sisäistä tiedotusta.

Sisäinen tiedotus	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45) Olin tyytyväinen yrityksen sisäiseen tiedottamiseen kiertueella 2011.					
46) Tiedotettavat asiat olivat selkeästi esitelty.					
47) Tiedonhankinta oli pääosin omalla vastuullani.					
48) Sain tiedon ajankohtaisista asioista.					
49) Sain tiedon mahdollisista muutoksista liittyen esim. aukioloon tai muuttoon.					
50) Mielestäni asioista tiedotettiin riittävän ajoissa.					
51) Sain hyvin tietoa tiedotustilaisuuden sisällöstä, jos en pääsyt paikalle tilaisuuteen.					

Viestintäkanavat:

52) Mielestäni yrityksen kolme tärkeintä sisäisen tiedotuksen kanavaa ovat (Valitse kolme tärkeintä sisäisen tiedotuksen kanavaa):

- Esimies Työtoverit
 Infostartti Ilmoitustaulu (grillipisteessä)
 Yrityksen kotisivut Infokansio (infovaunussa)
 Työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamis- ja kommunikointipaikat
 Muu, mikä? _____

Viestintäkanavat	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53) Tivoli Sariola turvautuu vahvasti tiedotuksessaan yhteisiin tiedotustilaisuuksiin (esim. infostartti) ja perinteiseen ilmoitustauluun. Mielestäni yrityksen tulisi käyttää hyväkseen useampia viestintäkeinoja.					

54) Jos mielestäsi yrityksen tulisi käyttää hyväkseen useampia viestintäkeinoja, niin valitse seuraavista sopivin tai lisää oma ehdotuksesi.

- Yrityksen tulisi käyttää hyväkseen verkkotiedottamista
 Yrityksen tulisi käyttää hyväkseen sähköpostia
 Yrityksen tulisi kehittää työyhteisölleen intranet
 Yrityksen tulisi jakaa henkilökunnalle tiedote, jossa kerrotaan oleellisista vierailuun liittyvistä asioista.
 Muu. Mikä? _____

Viestintävastuu:

55) Mielestäni Tivoli Sariolan sisäisestä viestinnästä oli kiertueella 2011 vastuussa:

- Toimitusjohtaja Henkilöstöpäällikkö
 Työnjohtaja Kenttäpäällikkö
 Talouspäällikkö Pr- ja turvallisuuspäällikkö
 En osaa sanoa

Työyhteisön sisäpiirit	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56) Työyhteisössä liikkuu paljon huhuja ja spekulatioita.					
57) Mielestäni huhut ja spekulatiot levittivät joskus väärää tietoa.					
58) Työtovereiltani saatu tieto oli luotettavaa.					
Tiedotus eri toimintoihin liittyen					
59) Olin tyytyväinen muuttoihin liittyvään tiedotukseen.					
60) Olin tyytyväinen kasaukseen liittyvään tiedotukseen.					
61) Olin tyytyväinen aukioloihin liittyvään tiedotukseen.					
62) Olin tyytyväinen purkuun liittyvään tiedotukseen.					

63) Jos et ollut tyytyväinen eri toimintoihin liittyvään tiedotukseen, perustele vastauksesi:

INFOSTARTTI

Seuraavat väittämät koskevat pääviestintäkäytännettä, infostarttia:

64) Mikä infostartti mielestäsi on? (Kuvaile infostarttia käytänteenä mahdollisimman tarkasti.)

65) Mainitse jokin infostartti, joka on jäänyt mieleesi? (Kerro lyhyesti, miksi juuri tämä infostartti on jäänyt mieleesi; mitä hyvää tai mitä huonoa siinä oli?)

Infostartit	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66) Mielestäni kesän 2011 infostartit onnistuivat hyvin.					
67) Infostartit olivat mielestäni hyödyllisiä käytäntöjä.					
68) Infostartit olivat mielestäni hyvin suunniteltuja.					
69) Infostarteissa oli mielestäni vuorovaikutteinen ote, jossa myös työntekijöiden ääni saatiin kuuluviin.					
70) Mielestäni johto huomioi työntekijöiden aloitteet ja kehittämisideat.					
71) Mielestäni infostarttien laatu ei heikentynyt kiertueen edetessä.					
72) Mielestäni infostarttia tulisi kehittää kiertueelle 2012.					

73) Jos infostarttia tulisi mielestäsi kehittää, kerro mitä erityisesti tulisi parantaa ja mitä tulisi ottaa huomioon?

74) Kerro lyhyesti, miten työyhteisö saataisiin aktivoitua mukaan koko työyhteisön kehittämiseen.

ILMOITUSTAULU JA VIIKKO-OHJELMA

Seuraavat kysymykset koskevat ilmoitustaulua ja viikko-ohjelmaa:

Ilmoitustaulu:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
75) Yrityksen ilmoitustaulu oli mielestäni toimiva.					
76) Ilmoitustaulu oli mielestäni sijoitettu oikeaan paikkaan.					
77) Ilmoitustaulu oli mielestäni ajan tasalla ja päivitetty.					
78) Ilmoitustauluja tulisi olla myös yrityksen muissa tiloissa.					

79) Jos ilmoitustaulu tulisi mielestäsi sijoittaa eri paikkaan tai ilmoitustauluja tulisi lisätä yrityksen muihin tiloihin, anna esimerkki ja perustele vastauksesi.

Viikko-ohjelma:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
80) Mielestäni kehitetty tulostettava viikko-ohjelma oli toimiva.					
81) Mielestäni viikko-ohjelma tulisi tulostaa jokaiselle työyhteisön					

jäsenelle kirjallisena?					
82) Mielestäni viikko-ohjelmaa tulisi vielä kehittää?					

83) Jos viikko-ohjelmaa tulisi mielestäsi kehittää, anna esimerkkejä miten parantaisit viikko-ohjelmaa ja perustele vastauksesi.

OSA 3: SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäinen markkinointi on työyhteisön toiminta-ajatuksen (missio), arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. markkinointia henkilöstölle. Sen tavoitteena on henkilöstön työmotivaation ja talohingun (halu olla yrityksessä töissä) lisääminen ja tehokas työskentely yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavat väittämät liittyvät yrityksen sisäiseen markkinointiin:

Yrityksen arvojen, vision, mission ja strategian jalkauttaminen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
84) Mielestäni yrityksen arvot, visio ja missio kuvasivat hyvin yrityksen toimintaa?					

85) Arvot ovat yritykselle asioita, joita pidetään tärkeinä. Ne ovat periaatteita, jotka ohjaavat tekemään valintoja ja asioita. Mielestäni Tivoli Sariolan 4 tärkeitä arvoa ovat:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vastuullisuus | <input type="checkbox"/> Rehellisyys |
| <input type="checkbox"/> Turvallisuus | <input type="checkbox"/> Siisteys |
| <input type="checkbox"/> Hyvä työilmapiiri | <input type="checkbox"/> Ahkeruus |
| <input type="checkbox"/> Huumori | <input type="checkbox"/> Avoimuus ja suvaitsevaisuus |
| <input type="checkbox"/> Hyvä ja ystävällinen asiakaspalvelu | |
| <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____ | |

86) Visio on työyhteisön tavoitekuva, toivottu tila, johon työyhteisön toivotaan pääsevän. Visio kuvaa sen tulevan maailman, jota haluamme olla rakentamassa. Mielestäni Tivoli Sariola on tulevan 5 vuoden aikana seuraavanlainen työyhteisö?

87) Missio kertoo miten visio toteutetaan. Missio tukeutuu ylivoimaisen osaamisen alueisiin ja kehittämistä vaativiin alueisiin. Missio suuntautuu vision toteuttamiseen. Miten tähän 5 vuoden takaiseen tavoitekuvaan mielestäsi päästään?

88) Strategia osoittaa miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Miten kuvailisit Tivoli Sariolan strategiaa?

89) Yhteiskulttuuriin kuuluvat työyhteisön tavat toimia ja yhteiset, perinteiset arvot ja uskomukset. Mielestäni Tivoli Sariolan yhteiskulttuuria voitaisiin kuvailla seuraavilla kolmella sanalla:

Henkilökohtainen sitoutuminen ja motivaatio:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
90) Tunsin olevani motivoitunut työntekijä.					
91) Tunsin olevani sitoutunut omaan työhöni.					
92) Tunsin olevani sitoutunut yrityksen arvoihin ja sääntöihin.					
93) Yrityksen yhteiskulttuuri oli työhön kannustava ja motivoiva.					

94) Ymmärsin miten Tivoli Sariola haluaa minun työntekijänä toimivan.					
95) Mielestäni yrityksen alkukevään koulutustilaisuudessa esitetyillä tavoilla ja kiertueen aikaisella konkreettinen työnteolla ei ollut ristiriitoja.					
Sisäinen yhteisökuva:*					
96) Tivoli Sariolan yhteisökuva vastasi minun odotuksiani.					
97) Tivoli Sariolan yhteisökuvasta jäi minulle positiivinen kuva.					
98) Mielestäni ennakkoyhteisökuvani yrityksestä vastasi yrityksen todellista yhteisökuvaa.					

*(työyhteisön imago) syntyy hyvästä toiminnasta ja viestinnästä. Yhteisökuvan tulisi kertoa oikeaa ja rehellistä tietoa tavoitteista, henkilöstöstä, laadusta ja tuloksista. Vain hyvä yhteisökuva motivoi tulokselliseen työskentelyyn.

OSA 4: TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN

Työntekijöiden perehdyttäminen on merkittävä osa sisäistä viestintää ja sillä on todettu olevan suuri vaikutus uuden ja vanhan henkilöstön motivoinnissa. Seuraavat väittämät liittyvät Tivoli Sariolan työntekijöiden perehdyttämiseen:

Perehdyttäminen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
99) Tunsin oloni tervetulleeksi aloittaessani työt työyhteisössä.					
100) Minun oli helppo päästä mukaan työyhteisön toimintaan.					
101) Sain mielestäni tarpeeksi apua alkuun pääsemiseksi?					
102) Olisin kaivannut tutoria (henkilökohtaista ohjaaja) alkuun pääsemiseksi.					
103) Tivoli Sariolan koulutustilaisuudessa korostettiin tiedonjakamisen tärkeyttä. Mielestäni tiedonjakaminen kiertueen aikana onnistui hyvin.					
104) Tivoli Sariolan muut koulutustilaisuudet (turvallisuuskoulutus ja katastrofiharjoitus) olivat mielestäni hyvin toteutettuja.					
105) Mielestäni yrityksessä tulisi jakaa erillinen henkilöstöopas, josta löytyy tarpeellinen tieto alkuun pääsemiseen.					

OSA 5: TYÖTIEDOTUS

Oleellinen osa sisäistä viestintää on myös työtiedotus, eli suoritukseen liittyvä tiedon välitys. Seuraavat väittämät liittyvät Tivoli Sariolan työtiedotukseen:

Työtiedotus:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
106) Tiesin tarkasti oman työtehtäväni yrityksessä.					
107) Minulla oli selkeä kuva työtehtävistäni ja työkuvastani.					
108) Sain selkeät ohjeet ensimmäistä muuttoa varten.					
109) Sain selkeät ohjeet ensimmäistä kasausta varten.					
110) Sain selkeät ohjeet ensimmäistä aukioloa varten.					
111) Sain selkeät ohjeet ensimmäistä purkua varten.					
112) Olisin kaivannut tarkempaa ohjausta omaan työhöni tai työtehtäväni selkeyttämiseen.					

OSA 6: YRITYKSEN SISÄINEN LUOTAUS:

Yrityksen sisäinen luottamus on työyhteisössä tapahtuvien heikkojen signaalien (ilmapiirin, asenteiden, motivaation ja esimerkiksi innostuksen muutosten seuranta). Seuraavat väittämät liittyvät Tivoli Sariolan sisäiseen luotaukseen:

Yrityksen sisäinen luottamus:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
113) Mielestäni Tivoli Sariolassa huomioitiin henkilöstön hyvinvointia.					

114) Mielestäni Tivoli Sariolassa panostettiin työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin.					
115) Mielestäni Tivoli Sariolassa panostettiin havaittujen virheiden korjaamiseen.					
116) Mielestäni Tivoli Sariolassa kannustettiin aloitetoimintaan (työntekijöiden osallistuttaminen ideointiin ja toiminnan kehittämiseen).					
117) Mielestäni yrityksen yhteiset tilaisuudet olivat mielestäni onnistuneita.					

OSA 7: TIVOLI SARIOLAN SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILAN KARTOITUS

Lopuksi mietitään vielä Tivoli Sariolan sisäistä viestintää kokonaisuudessaan. Mieti yleisesti ottaen perheyrityksen tiedotusta ja viestintää:

118) Kerro lyhyesti esimerkki epäonnistuneesta sisäisestä viestinnästä kiertueella 2011:

119) Mielestäni Tivoli Sariolan sisäisen viestinnän suurimmat ongelmakohdat, joita tulisi kehittää, ovat:

120) Jos olet ollut Tivoli Sariolan työntekijänä useamman vuoden, tapahtuiko yrityksen sisäisessä viestinnässä parannusta kiertueella 2011 edellisvuosiin verrattuna?

KIITOS OSALLISTUMISESTASI KYSELYYN!