

Niklas Vettanen

**SISÄINEN VIESTINTÄ JA ORGANISAATION
SOSIAALINEN MEDIA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Vettanen, Niklas

Sisäinen viestintä ja Organisaation sosiaalinen media

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 30 s.

Tietojärjestelmätiede, Kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Sisäinen viestintä on noussut teknologisen kehityksen myötä yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä organisaatioiden menestymiselle ja kasvulle. Useissa tutkimuksissa on todettu toimivan viestinnän parantavan suoraan työntekijöiden sitoutumista, kuulumisen tunnetta ja työtehoa. Sisäinen viestintä itsessään on kuitenkin suurten haasteiden edessä informaation määrän kasvaessa ja eri viestintäkanavien kehittyessä. Työnkuva ja työntekijöiden tarpeet määrittävät uudet vaatimukset sisäiselle viestinnälle, kun organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen alla ja työntekijät vaativat yksilöllisempää huomiointia. Tässä tutkimuksessa perehdytään yrityksen sisäisenviestinnän toimintaan ja tehostamiseen johdon työkaluna kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena hakea vastausta kahteen kysymykseen. (1) Ensimmäisenä tavoitteena on selventää lukijalle, mikä on sisäisen viestinnän strateginen merkitys organisaation toiminnalle? (2) Toinen tutkimuskysymys on vertailla, miten sosiaalisen median palvelut parantavat tai haastavat sisäisen viestinnän toimivuutta organisaatiossa? Tuloksissa nähtiin sisäisen viestinnän olevan muuttumassa kohti symmetristä kahdensuuntaista sisäistä viestintää, aiemmasta enemmän yhdensuuntaisesta ja epäsymmetrisestä viestinnästä. Työntekijöiden arvostuksen on nähty kasvaneen tämän seurauksena ja sisäisen viestinnän strateginen merkitys on noussut organisaatioissa. Suurimpina haasteina on nähty suuri tiedonmäärä, sen tehokas kohdistaminen työntekijöiden tarpeiden mukaan ja sopivien viestintäkanavien löytäminen. Organisaation sosiaalinen media on noussut teknologisen kehityksen myötä ratkaisuksi näihin ongelmiin, kuitenkin sen käyttöönotto tuottaa vielä haasteita. Esimerkiksi henkilöstö ei näe sen tuomaa arvoa omaan työskentelyyn ja johdon tuki on jäänyt vähäiseksi järjestelmien käyttöönotossa.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, sosiaalinen media, digitaalinen muutos, tiedon johtaminen

ABSTRACT

Vettanen, Niklas Werner

Internal communication and enterprise social media

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 30 p.

Information Systems Science, Bachelor's thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

Internal communication has risen to be one of the most important factors in organisations' growth and performance due to technological development. Multiple studies have shown how internal communication has a direct impact on employee engagement, performance and feeling of belonging. At the same time internal communication itself is under drastic changes due to massive increase of information and development of communication channels. Digital transformation has changed methods and requirements of work and employee's needs. These set new guidelines for internal communication as organisations are under constant change and employees require more individual service. This study focuses on the development and evaluation of internal communication as a management tool through a scientific literature study. The goal of this study is to answer to two research questions: (1) What is the strategic meaning of internal communication to an organisation and (2) how does the utilization of enterprise social media improve or challenge internal communication? The results indicate that internal communication is moving towards more symmetrical two-way communication from previous one-way asymmetrical communication. Employees are seen as more valuable assets in organisational performance and growth leading towards higher focus on effective internal communication. The biggest challenges identified were how to handle with the increased amount of information, how to target the right information to the right employees and how to choose the right communication channels. Enterprise social media has been seen as the answer to these problems. However, it raises some challenges of its own like the missing of management support in implementation of the new platforms and how employees lack the understanding how it affects their work.

Keywords: Internal communication, social media, digital transformation, knowledge management

KUVIOT

KUVIO 1 Sisäinen organisaatio viestintä	12
KUVIO 2 Työntekijä sitoutumisen vaikutukset	13
KUVIO 3 Viestinnän haasteet	13
KUVIO 4 Sisäisen sosiaalisen median hyödyntämisen esteet.....	20
KUVIO 5 Sisäisen viestinnän strateginen merkitys.....	23

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sisäisen viestinnän matriisi.....	10
TAULUKKO 2 Sisäisen sosiaalisen median arviointi	25

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	6
1.2	Sisäinen viestintä ja miksi tutkia sitä	7
1.3	Tutkimuskysymykset ja tulokset.....	8
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	9
2.1	Sisäisen viestinnän määrittely.....	9
2.2	Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle	11
2.3	Sisäisen viestinnän strategian merkitys.....	12
2.3.1	Yleiset vs. henkilökohtaiset päämäärät.....	14
2.3.2	Tasaisesti vs. epätasaisesti jaettu osallistuminen.....	14
2.3.3	Johtajakeskeinen vs. ryhmäkeskeinen viestintä.....	14
2.3.4	Yhteinen vs. yksipuoleinen päätöksenteko	15
2.3.5	Virallinen vs. epävirallinen viestiminen	15
2.3.6	Kasvokkain vs. digitaalisesti avustettu viestiminen	15
2.4	Sisäisen viestinnän haasteet	16
3	ORGANISAATION SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ.....	17
3.1	Digitalisaation vaikutus sisäisen viestinnän tarpeille	18
3.2	Organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyt	18
3.3	Organisaation sisäisen sosiaalisen median haasteet.....	19
3.3.1	Viestinnällinen näkökulma	19
3.3.2	Tiedonhallinnan näkökulma	20
4	YHTEENVETO JA TULOKSET.....	22
4.1	Tulokset	22
4.2	Yhteenveto	26
5	LÄHTEET	27

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Sisäistä viestintää käsitellään tässä tutkimuksessa kaikkena sinä tietona mitä kulkee yrityksen sisällä eri kanavissa niin vertikaalisesti, kuin horisontaalisesti. Sisäinen viestintä voi siis olla kontrolloitua tietoa johdolta henkilöstölle tai tiimien sisäistä vapaamuotoisempaa keskustelua, joka vaikuttaa joko työssä suoriutumiseen tai ryhmähenkeen. Sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation tehokkuuteen mahdollistaen tiedonsiirron, joiden perusteella päätöksiä tehdään ja niistä informoidaan (Argenti & Barnes, 2009).

Tutkimuksessa ”organisaatiolla” viitataan suuriin monikansallisiin yrityksiin, jotka toimivat maantieteellisesti hajautetusti. Organisaation sosiaalista mediaa käsitellään käyttäjäystävällisenä ja näkyvänä viestintä ympäristönä, missä työntekijät ja johtajat voivat kommunikoida, vuorovaikuttaa, yhdistää ja saada selvää heidän työstään ja organisaatiostaan (Madsen, 2017).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä laadullinen kirjallisuussynthesei systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Lähteet tutkimukseen on kerätty pää-asiallisesti Google Scholarista, ja lähteiden laatu on tarkistettu Julkaisuforumia käyttäen. Tutkimus suoritettiin perehtymällä aluksi lähdekirjallisuuden alustavien tutkimuskysymysten pohjalta. Seuraavassa vaiheessa lähdekirjallisuuden sisältö jaoteltiin vastaamaan tutkimuksen runkoa. Tässä vaiheessa suoritettiin myös alustavasti lähteiden vertailua ja arviointia. Lopulta tutkimus kirjoitettiin tarkentuneiden tutkimuskysymysten ympärille ja lisää lähdetietoa haettiin tarpeen mukaan tarkentamaan ja tukemaan synteesin muodosta.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa perehdytään sisäiseen viestintään ja haetaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toinen luku käsittelee puolestaan toista tutkimuskysymystä, eli sosiaalisen median vaikutusta sisäisessä viestinnässä. Lopuksi yhteenvedossa on kerättynä yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset.

1.2 Sisäinen viestintä ja miksi tutkia sitä

Organisaatioiden ollessa jatkuvan muutoksen alla erinäisistä ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä johtuen, kuten lakimuutokset, säätelyn purkamiset, ihmisten muuttoliikkeet, fuusiot tai kehityksen myötä tapahtuvat muutokset kuluttaja käyttäytymisessä, on muutoksesta tullut uusi normaali yrityksissä (Kitchen & Daly, 2002). Sisäisestä viestinnästä on tullut välttämätön apuväline muutosjohtamiselle, jotta henkilöstöä saataisiin vaivattomammin sopeutumaan toimintaympäristön vaihtuvuuteen, jakamaan yrityksen visiot ja omaksumaan uutta tietoa (Smith & Mounter, 2008). Toimivalla sisäisellä viestinnällä pystytään parantamaan yrityksen tuottavuutta ja vähentämään epävarmuutta henkilöstön sisällä, kun huhujen sijaan henkilöstö on tietoinen vallitsevasta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Samalla rakentaen organisaatiolle perustan, jossa johtajat pystyvät viemään organisaatiota kohti haluttuja tavoitteita. (Welch & Jackson, 2007)

Teknologisen kehityksen myötä myös sisäiseen viestintään on tullut monia uusia tapoja perinteisten tapojen lisäksi. Näitä ovat mm. intranetit, erinäiset sosiaalisen median alustat, tiimiviestintäalustat ja videoneuvottelut tai -lähettykset (Sarka, 2014). Tulevaisuudessa uskotaankin työntekijöiden huomioiden nousevan suurimmaksi tekijäksi yrityksen kasvussa, tuotteiden parantamisen ja menojen vähentämisen edelle (Smith & Mounter, 2008)

Myös työntekijöiden asema on muuttunut digitalisaation myötä. Seurauksena on työntekijöiden merkityksen kasvu yrityksen toiminnalle ja heidän yksilöllisempi huomiointi. Suurena tekijänä on organisaatioiden ulkoisen viestinnän yhdenmukaisuus sen kanssa, miten työntekijät kokevat organisaation toiminnan (Saari & Judge, 2004), yritysten työntekijöiden ollessa samalla merkittävä osa organisaation ulkoista kuvaa ja viestintää (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Tämän seurauksena tiedon johtaminen nousi uudeksi trendiksi yrityksissä, koska huomattiin, kuinka tiedon tarkempi kohdistaminen edesauttoi työntekijöiden tuottavuutta (Kalla, 2005). Nykyään tiedon ylikuormitus nähdään jo yhtenä suurimpana riskinä sisäiselle viestinnälle.

Tämä tutkimus pyrkii avaamaan lukijalle sisäisen viestinnän merkitystä organisaatiossa ja samalla luomaan ymmärrystä, kuinka teknologian kehittyminen on vaikuttanut sisäisen viestinnän tarpeisiin. Aikaisemmat tutkimukset ovat pitkälti arvioineet sisäistä viestintää joko sen merkityksellisyyden näkökulmasta organisaatioille, tai käytössä olevien viestintäkanavien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa luodaan taas laajempi kuva nykyisestä tilanteesta yhdistämällä nämä kaksi näkökulmaa, tavoitteena selventää kuinka organisaatioiden tulisi lähestyä omaa sisäistä viestintäänsä ja arvioida sisäistä sosiaalista mediaa yhtenä viestintäkanavana.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tulokset

Tässä tutkimuksessa etsitään vastausta kahteen kysymykseen:

1. Mikä on sisäisen viestinnän strateginen merkitys organisaation toiminnalle?
2. Miten organisaation sosiaalinen media parantaa tai heikentää sisäisen viestinnän toimivuutta organisaatiossa?

Tuloksissa huomattiin sisäisen viestinnän merkityksen kasvun organisaatioissa, niiden liiketoimintaympäristöjen ja työn luonteen muuttuessa. Sisäinen viestintä on siirtynyt enemmän kahdensuuntaiseen avoimeen viestintään, jossa niin päätöksenteko, kuin yksilöllinen työntekijöiden huomioonottaminen ovat nousseet uusiksi menestystekijöiksi. Sosiaalisen median kasvaminen ja mukaan tuleminen yhtenä viestintäkanavana on vastannut moneen ongelmaan sisäisessä viestinnässä. Silti monesti huomataan työntekijöiden vastustuksen tai koulutuksen puutteen hidastavan sosiaalisen median täyttä hyödyntämistä sisäisen viestinnän kanavana.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä kappaleessa haetaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: mikä on sisäisen viestinnän strateginen merkitys organisaation toiminnalle? Kappaleessa luodaan tieteellinen viitekehys, jonka pohjalta kolmannessa kappaleessa arvioidaan organisaation sosiaalisen median toimintaa sisäisen viestinnän kannalta.

2.1 Sisäisen viestinnän määrittely

Tutkimusten mukaan sisäistä viestintää voidaan pitää prosessina, jonka tarkoituksen on siirtää informaatiota ja ideoita organisaation sisällä (Bovée, 2016), tai yhdistelmänä virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, joilla organisaation työntekijät ja johto pystyvät viestimään keskenään (Welch & Jackson, 2007). Tärkeää on kuitenkin, että sisäiselle viestinnälle on selkeä yhteinen strategia, jota johdetaan ja hallitaan siten, että se on tarpeisiin sopivaa ja riittävän laaja-alaista. (Welch & Jackson, 2007). Sisäinen viestintä voidaan karkeasti jakaa yksitai kaksisuuntaiseen viestintään, jossa yksisuuntaisella viestinnällä tarkoitetaan epäsymmetristä viestintään, joka kulkee organisaatioissa vertikaalisesti johdolta työntekijöille, kun taas kahdensuuntainen viestintä on eri organisaatio tasojen sisällä tapahtuvaa horisontaalista ja symmetristä viestintää (Men, 2014).

Kuten taulukossa 1 näemme, sisäisen viestinnän tapa vaihtelee sen mukaan, mikä on viestinnän tarve ja yleisö. Ensimmäisellä rivillä esitetty ryhmän sisäinen, työntekijältä-työntekijälle viestintä, tarkoittaa päivittäin tapahtuvaa tiedon ja informaation jakamista ja siihen sisältyvää keskustelua, joka vaikuttaa työssä pärjäämiseen. Tämän tapaista viestintää tapahtuu yrityksen jokaisella tasolla. Toisen rivin projektiryhmän viestintä on tästä vähän laajempi versio, joka voi sisältää myös tiiminpäällikön tai muita johdon henkilöitä. Tämä on kuitenkin vielä jatkuvaa kahden suuntaista vertaisviestintää. Kolmannen rivin osastojohdon viestintä on pääsääntöisesti kahden suuntaista ja sitä tapahtuu jokaisella organisaatio tasolla, koska osastajohtajat toimivat niin työntekijänä, kuin esimiehenäkin. Viestintä koskee pääsääntöisesti asetettuja tavoitteita ja

isompia kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat useampaan ihmiseen kerralla. Viimeiseksi neljännellä rivillä käsitellään yhdensuuntaista organisaatio tason sisäistä viestintää, jolla ylempi johto viestii kaikille työntekijöille mm. sen strategiasta, visiosta tai tulevista muutoksista. Tämän tason viestintä on huomattavan tärkeää henkilöstön sitouttamiseksi, jotta kaikilla organisaatio tasoilla olisi ymmärrys sen tavoitteista ja toimintaympäristön luomista muutoksista ja henkilöstölle pystyttäisiin luomaan vahva kuuluvuuden tunne. (Welch & Jackson, 2007)

TAULUKKO 1 Sisäisen viestinnän matriisi (Welch & Jackson, 2007)

<u>Ulottuvuus</u>	<u>Taso</u>	<u>Suunta</u>	<u>Osallistujat</u>	<u>Sisältö</u>
1. Ryhmän sisäinen viestintä	Ryhmän jäsenet	Kahdensuuntainen	Työntekijät	Ryhmätieto, ryhmäpalaverit
2. Projektin sisäinen viestintä	Projektiryhmän jäsenet	Kahdensuuntainen	Työntekijät	Projektitieto, projektipalaverit
3. Osaston sisäinen viestintä	Osastajohtajat ja esimiehet	Pääsääntöisesti kahdensuuntainen	Osastajohtajat - työntekijät	Työntekijöiden roolit, yksilölliset vaikutukset ja kehumiset
4. Organisaation sisäinen viestintä	Strategiset johtajat ja ylin johto	Pääsääntöisesti yksisuuntaista	Ylin johto – kaikki työntekijät	Organisaation tavoitteet, muutokset, investoinnit jne.

Sisäinen viestintä on tärkeää yritykselle, jotta sen henkilöstö pystyy päämäärätietoisesti tavoittelemaan heille asetettuja tavoitteita ja ymmärtävät työssä merkityksen. Se toimii myös isona osana työhyvinvoinnin parantamista, päätöksentekoa, ongelman ratkaisua ja muutosjohtamista. (Baptista & Robert, 2012). Parempi tiedon jakaminen organisaation sisällä parantaa henkilöstön tehokkuutta ja helpottaa muutosten onnistuneen läpiviennin (Ewing, Men & Neil, 2019).

Tutkimuksissa on tunnistettu neljä viestinnän alaa. Nämä ovat (1) Liiketoiminnan viestintä, (2) Johdon viestintä, (3) Yhtiön viestintä ja (4) Organisaation viestintä. Näitä neljää viestinnän alaa integroivana tekijänä toimii sisäinen

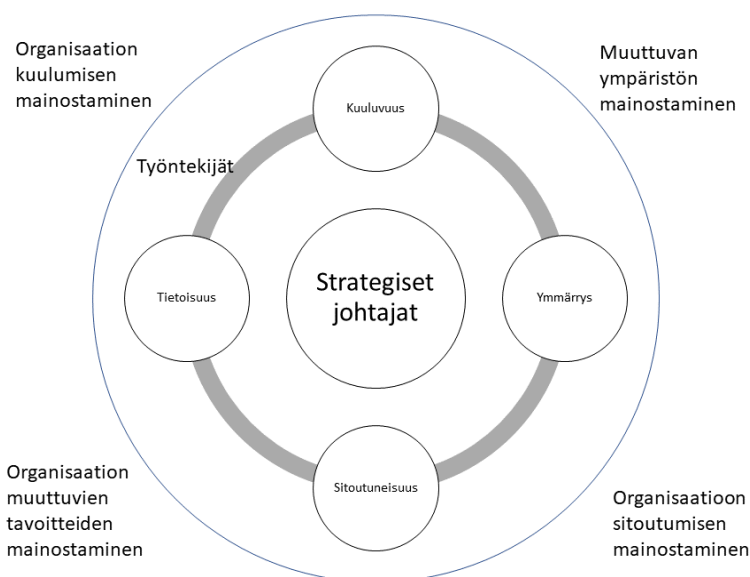
viestintä, joka mahdollistaa yhtenäisen linjan kaiken yrityksen viestinnän ja strategian välillä. (Kalla, 2005).

2.2 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiolle

Tehokas informaation ja tiedon kulku on kriittistä useimmille organisaation prosesseille. Vertikaalisella tiedolla on kuitenkin tapana jäädä jumiin organisaation keskijohdon kohdalla (Smith & Mounter, 2008). Organisaation tilanteesta ja ympäristöstä ajan tasalla oleva työntekijä on tuottelias työntekijä (Cowan, 2017). Siksi työntekijöiden ollessa sisällytettyinä ja osallisina organisaation tavoitteisiin, ovat he enemmän sitoutuneita koko organisaation toimintaan. Sisäisellä viestinnällä pystytään siirtämään organisaation arvoja työntekijöihin ja saavuttamaan siten kilpailullista hyötyä vähentämällä organisaatiossa esiintyvää epä-tietoisuutta ja epävarmuutta ja samaan aikaan kasvattamalla mm. työntekijöiden innovointia, sisäistä yrittäjyyttä, motivaatiota ja uskallusta esittää uusia ajatuksia. (Parker, Bindl, & Strauss, 2010)

Organisaation sisäisellä viestinnällä voidaan nähdä viisi pääroolia, jotka ovat viestijä, kouluttaja, muutosvaikuttaja, konsultti ja neuvonantaja sekä strateginen kehitys. Viestinnällä tarkoitetaan johtamisen ja päivittäisen toiminnan viestintää, kuten raportointia ja tiedon välittämistä. Tämä on viestintää, johon kaikki osallistuvat ja on usein symmetristä sekä avointa. Koulutuksella tarkoitetaan henkilöstön ja johdon kehittämistä edesauttavaa viestintää. Muutosvaikuttaja viittaa puolestaan työntekijöiden asenteiden muuttamiseen, jotta muutoksia pystyttäisiin viemään tehokkaasti läpi ilman, että organisaation toiminta häiriintyisi niistä. Konsulttina ja neuvonantajana sisäinen viestintä tarkoittaa osaamisen jakamista organisaation sisällä (Likely, 2008). Toisin sanottuna, sen tarkoitus on tehostaa toimintaa siten, että samoja virheitä ei tehdä kahdesti, eikä ratkaisuja tarvitse keksiä moneen kertaan. Viimeinen sisäisen viestinnän tehtävä on strategisen kehityksen tukeminen. Tällä tarkoitetaan johdolle tulevaa informaatiota, jolla he pystyvät arvioimaan organisaation nykytilaa laaja-alaisesti ja kehittämään siten suunta viivoja (Likely, 2008).

Welch ja Jackson (2007) esittävät taas sisäiselle organisaation viestinnälle neljä eri merkitystä (Kuvio 2), jotka ovat sisäisten suhteiden ja työntekijä sitoutumisen parantaminen, työntekijöiden kuulumisen tunteen kehittäminen organisaatiossa, työntekijöiden tietoisuuden parantaminen toimintaympäristöllisistä tekijöistä ja viimeisenä jatkuvan muutoksen tarpeellisuuden havainnollistaminen koko henkilöstölle (Welch & Jackson, 2007). Sisäistä organisaatio tason viestintää voidaankin pitää henkilöstö suhteina, jonka johtaminen olisi verrattavissa PR-johtamiseen (Kalla, 2005) ja joka vaikuttaa suoraan yrityksen strategiseen onnistumiseen

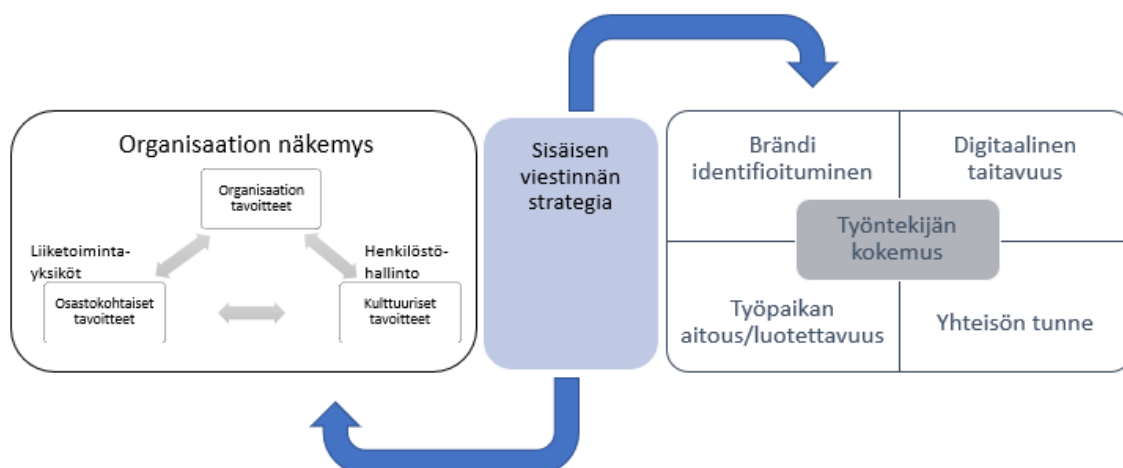


KUVIO 1 Sisäinen organisaatio viestintä (Welch & Jackson, 2007)

2.3 Sisäisen viestinnän strategian merkitys

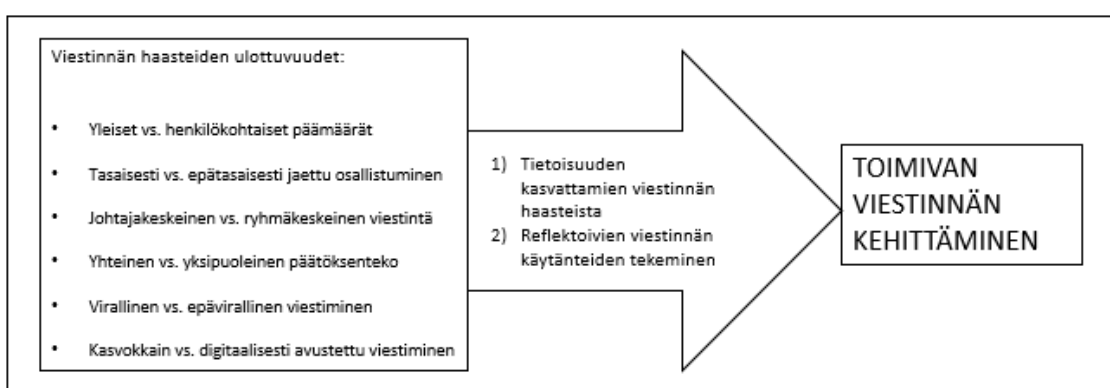
Kuten aikaisemmissa luvuissa on todistettu, sisäisen viestinnän merkitys on äärimmäisen tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamiselle (Kalla, 2005), ja sen kehitys viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on nostanut työntekijöiden yksilökohtaisen arvostuksen yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation voimavarana ja kasvunlähteenä (Saari & Judge, 2004). Sisäisen viestinnän merkitys organisaation strategian onnistumiselle ja ulkoiselle kuralle on merkittävä, mutta se tuottaa myös haasteita yrityksen johdolle (Ewing ym., 2019).

Kuviossa 2 havainnollistetaan sitä, kuinka sisäinen viestintä yhdessä henkilöstön sitoutumisen kanssa, rakentaa yhteyden organisaation vision ja työntekijöiden kokemuksen välille (Chow, 2019). On siis tärkeää tehdä selkeä strategia sisäiselle viestinnälle, jotta tiedon ja informaation kulku organisaatiossa olisi mahdollisimman toimivaa ja vaivatonta (Hedman & Valo, 2015).



KUVIO 2 Työntekijä sitoutumisen vaikutukset (Chow, 2018)

Sisäisen viestinnän strategian pitää huolehtia siitä, että oikea tieto tulee oikeille ihmisille, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Varsinkin suurien organisaatioiden sisällä kulkevan tiedon määrä voi käydä henkilöstölle taakaksi, jos sen merkityksellisyyttä eri organisaatiotasolle tai osastoille ei ole arvioitu (Men, 2014). Jaettavan tiedon voi jakaa organisaatiossa kolmeen osaan: ”täytyy tietää”, ”kannattaa tietää” ja ”voi tietää”. ”Täytyy tietää” -tieto on oleellista työssä pärjäämiseen ja tulosten saavuttamiseen. ”Kannattaa tietää” -tiedolla viitataan suurempiin kokonaisuuksiin henkilöstön näkökulmasta, kuten organisaation strategia ja visio ja joiden tietäminen olisi toivottavaa yrityksen näkökulmasta. ”Voi tietää”-tieto tarkoittaa lähinnä toimistojuoruilua tai muuta tarpeetonta tietoa (Kitchen & Daly, 2002).



KUVIO 3 Viestinnän haasteet (Heedman & Valo, 2015)

Kuviossa 3 Heedman ja Valo (2015) esittelevät viestinnän johtamisen haasteet eriteltyinä kuuteen osaan. Viestinnän strategian muodostuminen organisaation sisällä ei ole lineaarinen projekti, vaan enemmänkin käytännössä muodostuva kokonaiskuva, jota ylimmän johdon pitää muovata yhtiön liiketoiminnan

strategiaa tukevaksi kokonaisuudeksi (Steyn, 2003). Seuraavaksi tutkimuksessa arvioidaan, miten jokainen haaste vaikuttaa sisäisen viestinnän strategian muodostamiseen ja toteuttamiseen, vertailemalla sitä aikaisemmin tutkielmassa käsiteltyyn sisäisen viestinnän matriisiin (Taulukko 1), joka jakoi sisäisen viestinnän neljään osaan (ryhmän, projektin, osaston ja organisaation sisäinen viestintä) (Welch & Jackson, 2007).

2.3.1 Yleiset vs. henkilökohtaiset päämäärät

Organisaation sisäisen viestinnän strategian pitää huolehtia, että organisaation kaikilla tasoilla työskenneltäisiin samoja tavoitteita kohti, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa. Toimivan sisäisen viestinnän pitäisi mahdollistaa menetelmät ja kanavat, joilla pystyttäisiin mm. maantieteellisistä tai kulttuurisista eroista huolimatta tavoittelemaan samaa tavoitetta (Hedman & Valo, 2015). Varsinkin Welchin ja Jacksonin (2007) mainitsemaan ryhmän ja projektin sisäiseen viestintään voi vaikuttaa myös henkilökohtaisen edun tavoittelu, jolla on negatiivinen vaikutus muiden ryhmän jäsenten työtehoon ja ilmapiiriin (Harshman & Harshman, 1999).

2.3.2 Tasaisesti vs. epätasaisesti jaettu osallistuminen

Ryhmän ja projektin sisäisen viestinnän kohdalla sisäiseen viestintään osallistumisen pitäisi olla tasapuolista jäsenten kesken, jotta jokainen antaisi oman kontribuutionsa ryhmän tehtäville ja ratkaisuja pystyttäisiin hakemaan yhdessä. Käytössä olevien sisäisen viestinnän menetelmien ja kanavien pitäisi mahdollistaa tasapuolinen osallistuminen, joka toimii eri yksilöllisistä tekijöistä tai sijainnista riippumatta (Hedman & Valo, 2015). Tasainen osallistuminen viestintään mahdollistaa myös sen, että ylemmältä johdolta alaspäin tulevat viestit kulkisivat muuttumattomina organisaation tasojen lävitse, mikä osoittautuu usein ongelmaksi varsinkin keskijohdon kohdalla (Smith & Mounter, 2008) ja voi johtaa mm. työmotivaation, tuottavuuden ja sitoutumisen laskuun (Lyden & Klengales, 2000).

2.3.3 Johtajakeskeinen vs. ryhmäkeskeinen viestintä

Johtajakeskeinen viestintä nähdään joskus yliajavana, jopa heikentävänä tekijänä, joka vähentää muiden tiimin jäsenten panosta tiedon jakamiseen. Tosin monessa tapauksessa on nähty, että vahva johtaja ei välttämättä ole dominoiva, ja vahvaa johtajuutta pidetään yleisesti hyvänä asiana (Hedman & Valo, 2015). Työntekijöiden esimiehillä on suuri merkitys viestin perille menemiseen. Jos keskijohto ei huolehdi sisäisen viestinnän toimivuudesta, kasvaa organisaation työntekijöiden ja ylimmän johdon välinen aukko, kasvattaen siten organisaatiossa kulkevan epäsymmetrisen tiedon määrää (Lyden & Klengales, 2000). Sisäisen viestinnän strategiassa olisi kuitenkin tärkeää huomioida vastuut ja teh-

tävät sen toiminnan ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012)

2.3.4 Yhteinen vs. yksipuoleinen päätöksenteko

Vaikka sisäinen viestintä on lähtökohtaisesti organisaation päätöksenteon tukiväline ja ei itsessään muuta päätöksenteon prosessia organisaatiossa, on tärkeä arvioida sen epäsuoraa vaikutusta, joka johtaa lopullisiin päätöksiin. Kaikille tiedossa on, että organisaatiossa tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan sen menestymiseen. Sisäinen viestintä toimii taas kanavana, joka (1) välittää päätökseen vaikuttavat tiedot ja datan, sekä (2) toimii kanavana, jolla päätökset välitetään niitä koskeville sisäisille sidosryhmille (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2014). Ensimmäisenä mainittu tehtävä sisältää myös kaikki ketkä päätökseen ovat osallistuneet. Yhteisellä päätöksenteolla on myös todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Friedl & Vercic, 2014), joka johtaa siten parempaan tulokseen ja työmotivaatioon (Kitchen & Daly, 2002) niillä sisäisen viestinnän matriisin tasoilla, joita mikäkin päätös koskee.

2.3.5 Virallinen vs. epävirallinen viestiminen

Sisäisen viestinnän strategiassa pitäisi huomioida kaikki sisäisen viestinnän matriisin tasot valitsemalla oikeat kanavat ja menetelmät erityyppisille tiedoille. Suuri osa organisaation sisäistä viestintää on jokapäiväiseen työhön liittyvää tiedon ja informaation vaihtoa (Welch & Jackson, 2007), joka olisi kannattavaa suorittaa osittain epävirallisesti, koska sillä on todettu olevan tiimin sisäistä henkeä ja suhteita parantavia vaikutuksia (Fay & Kline, 2012). Viralliset kanavat soveltuvat paremmin organisaation tason sisäisen viestinnän kohdalla (Hedman & Valo, 2015). Tärkeää on luoda sopiva ilmapiiri tehokkaalle kahden-suuntaiselle sisäiselle viestinnälle, joka tulee olemaan tulevaisuudessa vielä tärkeämpi osa organisaatio menestymistä (Lipiäinen, Karjaluoto, & Nevalainen, 2014).

2.3.6 Kasvokkain vs. digitaalisesti avustettu viestiminen

Hedman ja Valo (2015) toteavat tutkimuksessaan, että tiedon pitäisi kulkea samaan aikaan monella eri tasolla ja kanavalla, jotta se saavuttaisi kaikki henkilöstön jäsenet, joita asia koskee. Tietoa voitaisiin jakaa molemmissa virallisilla kanavilla, kuten tapaamiset ja raportit, kuin myös epävirallisilla kanavilla (mm. keskustelut ja viestimet), jolloin työntekijöitä kohdeltaisiin myös yksilöllisemmin ja tieto löytyisi työntekijälle parhaiten sopivalla tavalla. Tarkoittaen, että henkilöstö pitäisi jaksaa segmentteihin ja huomioida yksilökohtaiset erot sisäisessä viestinnässä, jotta tiedon saaminen olisi vaivatonta kaikille (Ahmed & Rafiq, 2003). Vaikka kasvotusten tapahtuvaa viestintää pidetään vielä kaikkein tehokkaimpana menetelmänä sisäiselle viestinnälle, digitaaliset apuvälineet

ovat jatkuvasti nostaneet asemaansa ja toimivuuttaan tiedon välittäjänä (Men, 2014).

2.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäisen viestinnän haasteet liittyvät monesti valittuun menetelmään ja informaation sisältöön (Lo & Lie, 2008). Informaatio rikkaus tarkoittaa sitä, kuinka paljon tietoa voidaan välittää jonkin tietyn kanavan kautta (Poole, Shannon, & DeSanctis, 1992). Toisin sanottuna, viestinnän kanavien pitää soveltua viestin sisältämän informaation määrään. Organisaatioiden ongelmaksi muodostuukin, kuinka suojella työntekijöitä turhalta informaatiolta. Vaarana on nähty olevan, että viestinnästä muodostuu henkilöstölle rasite, tietoa tai kanavia ollessa liikaa (Welch, 2012). Viestinnän laadun on myös huomattu laskevan, kun työntekijöiden odotetaan jatkuvasti olevan saavutettavissa. Tämän on tutkittu johtavan tiedon huolimattomaan läpikäymiseen ja tärkeiden asioiden hukkumiseen informaation sekaan (Maccormick, Dery, & Kolb, 2012). Vaikka organisaatioilla on teknologian kehityksen myötä mahdollisuus levittää tietoa nopeasti, on niiden täten tärkeää välttää tiedon liian suurta määrää, jotta henkilöstö kokisi sisäisen viestinnän merkittäväksi, miellyttäväksi ja auttavaksi omassa työssään (Hewitt, 2006).

3 ORGANISAATION SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Tutkimukset ovat osoittaneet, että käytettävien sisäisen viestinnän kanavien määrä on jatkuvasti kasvussa. Uusien kanavien tullessa käyttöön, eivät vanhat menetelmät vastaavasti poistu käytöstä. Seurauksena tälle organisaatiot pystyvät viestimään monessa eri kanavassa tiedon rikkaudesta, virallisuudesta ja sosiaalisesta merkityksestä riippuen (Gillis, 2006), mutta samalla se luo vaikeuksia tiedon kulkemisen varmistamiselle (Men, 2014). Perinteisten viestintäkanavien, kuten kasvatusten tapahtuvan, tulostetun, e-mailin ja uutislehtien, rinnalle on noussut uusia teknologisen kehityksen mahdollistamia digitaalisia palveluita, kuten blogit, wikit, sosiaalisen median palvelut, kuvien jakamiset ja viesti palvelut (Friedl & Vercic, 2014).

Organisaatiot tuovat uusia sisäisen sosiaalisen median palveluita käyttöön tavoitteenaan kehittää uudenlaisia yhteistyön, viestinnän ja tiedon jakamisen menetelmiä henkilöstölle (Heide, 2017). Organisaatiot ovatkin alkaneetkin käyttää eri sisäisen sosiaalisen median kanavia pääviestintäkanavina monissa toimintaan liittyvissä aktiviteeteissa ja prosesseissa, investoiden niihin vuonna 2017 jo 2.7 miljardia dollaria (Weber & Shi, 2017).

Tässä tutkielmassa organisaation sosiaalista mediaa käsitellään käyttäjäystävällisenä ja näkyvänä viestintäympäristönä, missä työntekijät ja johtajat voivat kommunikoida, vuorovaikuttaa, yhdistää ja saada selvää heidän työstään ja organisaatiostaan (Madsen, 2017). Organisaatioiden sosiaalisen median palvelut ovat virtuaalisia paikkoja, missä ihmiset voivat vuorovaikuttaa ja jakaa tietoa, ideoita ja kokemuksia (Ahqvist, Bäck, Halonen, & Heinonen, 2008), joiden tarkoituksena on laskea viestinnän kynnyksiä, nostaa työn tuottavuutta ja vahvistaa organisaatio kulttuuria (Rossi, 2016) ja lisätä organisaation sisäistä pääomaa (Fulk & Yuan, 2013).

3.1 Digitalisaation vaikutus sisäisen viestinnän tarpeille

Digitalisaatio on muuttanut merkittävästi työntekoa ja luonnetta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Teknologian kehitys on johtanut työpaikan siirtymiseen digitaaliseen muotoon, ja mahdollistanut projektiryhmien maantieteellisen hajauttamisen. Työtä pystytään tekemään mistä tahansa sijainnista, missä on vain verkkoyhteys saatavilla (Deloitte, 2013). Työpaikkaa ei voidakaan enää pitää pelkästään fyysisenä sijaintina, vaan siihen on integroitunut käytössä olevat laitteistot, ohjelmistot ja muut teknologiat. Näillä teknologioilla pyritään vastaamaan tulevaisuudessa melkein kaikkiin liiketoiminnan vaatimuksiin (Colbert & Yee, 2016). Työpaikka voidaankin nähdä kokemuksena, kun koko henkilöstö käyttää digitaalisia apuvälineitä tiedon oppimiseen ja työssä pärjäämiseen (Miller, 2016). Tutkimuksissa on todettu kolme syytä työn muutokselle, jotka ovat työvoiman siirtyminen, tiedon määrän merkittävä kasvu ja tarve nopeudelle (Argenti & Barnes, 2009).

Työn luonteen ja paikan muuttuessa, myös sisäisen viestinnän tarpeet muuttuvat. Vaikka yleisesti kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään vielä tehokkaimpana sisäisen viestinnän keinona (Lipiäinen ym., 2014), yhä suurempi osa viestintää tapahtuu digitaalisessa muodossa (Baptista & Robert, 2012). Sisäisen viestinnän pitääkin mahdollistaa jatkuva innovointi ja työhyvinvointia parantava ilmapiiri (Mariano, Antonella, Luisa, & Emilio, 2003)

Samalla useissa tutkimuksissa on huomattu ylemmän johdon mielenkiinnon kasvavan omia työntekijöitään kohtaa, koska henkilöstön yksilöllisemmällä kohtelulla ja kuuntelulla on huomattu olevan positiivinen vaikutus innovointiin, informaation virtaamiseen ja työn tulokseen (Friedl & Vercic, 2014; Men, 2014; Welch, 2012).

Täten kahdensuuntainen viestintä on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi organisaation menestymisen kannalta ja sisäisestä viestinnästä vastuussa olevat ihmiset ovat siirtymässä enemmän taka-alalle valvojen rooliin. Viestinnän johtamisen tehtäviin kuuluisi tällöin enemmänkin tietoturvallisuuden ja riskien hallinta, kuin puuttuminen itse sisällön luonteeseen. (Ewing ym., 2019)

3.2 Organisaation sisäisen sosiaalisen median hyödyt

Organisaation sosiaalisen median voi myös jakaa avoimeen ja suljettuun viestintään, jossa suljetulla viestinnällä tarkoitetaan organisaation johdon vahvaa sisällön kontrollointia ja avoimessa viestinnässä organisaatiot taas hyväksyivät työntekijöiden kommentoinnin ja avoimen keskustelun asioiden ympärillä (Baptista & Robert, 2012). Baptista ja Galliers (2012) totesivat tutkimuksessaan avoimen sisäisen viestinnän organisaation sosiaalisessa mediassa johtaneen merkittäviin muutoksiin organisaatiossa, kuten monisuuntaisen kommunikoinnin määrän kasvaminen organisaatio tasojen halki, keskitetyn johtamisen väheneminen ja uusien viestintäroolien syntyminen niin työntekijöiden, kuin

johdon puolella. Suljetun viestinnän kohdalla organisaation sosiaalisella medialla ei taas nähty olevan vaikutusta organisaation toimintaan.

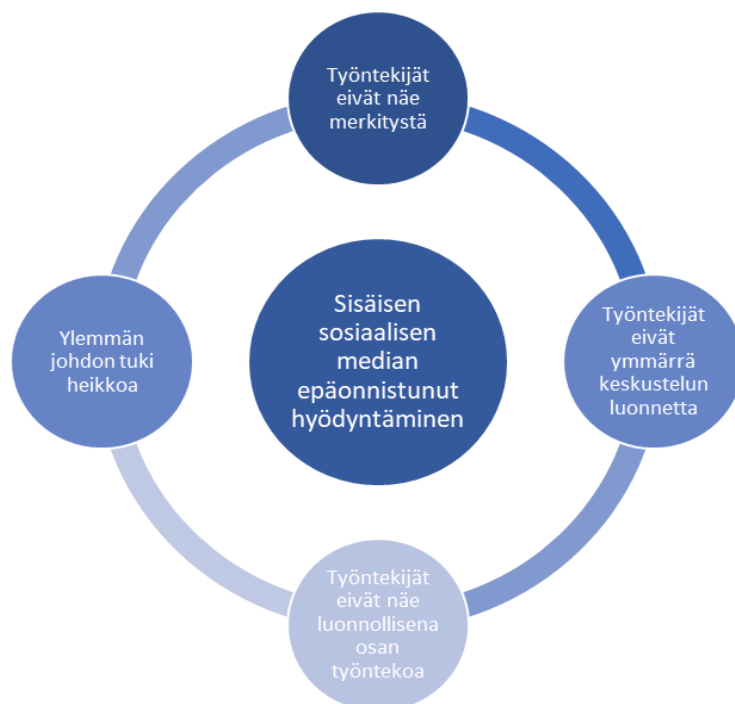
Sosiaalisen median koetaankin olevan nykyään optimaalisempi sisäiseen viestintään, kuin perinteiset kanavat. Tähän on löydetty neljä syytä: (1) organisaation jäsenten välinen viestiminen ei ole enää aika tai paikka rajoittunutta, (2) sillä pystytään tehokkaasti johtamaan yhden- ja kahdensuuntaista viestintää, (3) viestintää on helpompi ja käytännöllisempi tallentaa ja etsiä, kuin perinteisissä viestinnän kanavissa ja (4) helpompi muodostaa eri ryhmiä, jolloin tietoa ja viestintää pystytään paremmin kohdistamaan niille työntekijöille, joita kyseiset asiat koskevat. (Young & Hinesly, 2014). Sosiaalisen median voidaankin nähdä olevan mahdollistaja organisaation sisäisen ryhmähengen syntymiselle, joka on etu organisaatiolle itselleen (King & Lee, 2016). Toisaalta Young ja Hinley (2014) toteavat, että organisaation sosiaalisen median onnistumisen kannalta, pitää sen saavuttaa kriittinen määrä käyttäjiä, jotta sen hyödyt saadaan käyttöön.

Tavallisiin kanaviin verrattuna, sosiaalinen media on siis avoin, luonteva, interaktiivinen ja dynaaminen tapa viestiä (Mcfarland & Ployhart, 2015). Tämän lisäksi King ja Lee (2016) nostavat vielä tutkimuksessaan esille sosiaalisen median saavutettavuuden merkittävyyden nykyaikana, jolloin tietoon pääsee kärsiksi puhelimelta ja tietokoneelta paikasta riippumatta.

3.3 Organisaation sisäisen sosiaalisen median haasteet

3.3.1 Viestinnällinen näkökulma

Vaikka sisäinen viestintä sosiaalisessa mediassa avaa lukemattomia mahdollisuuksia organisaatioiden kasvulle ja kehittymiselle (Mackenzie, 2010), ei se tule ongelmitta. Madsen (2017) löysi neljä estettä (Kuvio 4), miksi sosiaalisen media käyttäminen organisaation sisäisessä viestinnässä on tuottanut haasteita: (1) henkilöstö ei näe sosiaalisen median tuottamia hyötyjä omaan työskentelyynsä, (2) työntekijät eivät välttämättä ymmärrä vapaasti käytävän keskustelun epävirallista tyyliä, (3) sisäistä sosiaalista mediaa ei nähty luonnollisena osana työntekijöiden päivittäisiä rutiineja organisaatioissa ja (4) ylemmän johdon tuki sisäiselle sosiaaliselle medialle nähtiin lähinnä sanallisena, eikä teoissa. Lisäksi organisaation sosiaalinen media luo uusia haasteita tiedon ja riskien hallinnan näkökulmasta, kun tieto liikkuu vapaammin ja on paremmin saatavilla (Demek, Raschke, Janvrin, & Dilla, 2018).



KUVIO 4 Sisäisen sosiaalisen median hyödyntämisen esteet (Madsen, 2017)

Organisaatioiden sisäisen sosiaalisen median onkin nähty tulevan perässä muuhun digitalisaation tuomaan nopeaan muutokseen verrattuna ja yritykset eivät ole siten hyödyntäneet sen täyttä potentiaalia (Sedej & Justinek, 2014). Esimerkiksi sähköposti nähtiin 2010-luvun alussa vielä monesti tehokkaimpana digitaalisen viestimisen muotona organisaatioissa, koska se on yksinkertainen, tehokas tapa vaihtaa tietoa. Lisäksi se koettiin helppokäyttöisenä ja sen toimivuus esimerkiksi tilanteissa, jossa maiden välisellä aikaerolla on vaikutus, oli koettu paremmaksi, kuin muilla menetelmillä (Soucek & Moser, 2010).

Organisaation sisäinen sosiaalinen media luo myös stressiä henkilöstölle uusien teknologioiden tullessa käyttöön, joilla on suora vaikutus työssä pärjäämiseen. Uusien teknologioiden opettelu ja niistä aiheutuva työn keskeytyminen johtavat työntekijöille työssäjaksamisen heikentymiseen ja organisaation tuloksen laskuun (Tarafdar, Gupta, & Turel, 2013).

3.3.2 Tiedonhallinnan näkökulma

Sosiaalisen median käyttö lisää myös haasteita organisaation tiedonhallinnolle, tiedon ollessa yhdessä palvelussa ja kaikilla työntekijöillä ollessa pääsy palveluun (Demek ym. , 2018). Haynesin ja Robinsonin (2015) mukaan sosiaalisen median luomat merkittävimmät ongelmat liittyvät tietovuotoihin, osaamattomuuteen, asiattomuuteen ja ajantuhlaantumiseen. Haynes (2016) nimeää lisäksi seuraavat ongelmat:

- Organisaation maineen heikentyminen vapaan viestimisen vaikutuksesta työntekijöiden kesken

- Luottamuksellisuuden rikkominen, joko tahallisesti tai tahattomasti
- Tietomurrot, jos jaetaan salasanoja, käyttäjätunnuksia, pääsykoodeja tms.
- Huolimaton tiedon käsittely ja siirtely, joka voi johtaa toimialasta riippuen sakkoihin tai toimiluvan menettämiseen.
- Vaara, että yksittäiset työntekijät jakavat arkaluontoista tietoa
- Loukkaavat kommentit, jotka voivat saattaa organisaation vastuuseen
- Heikot palomuurit voivat johtaa koko organisaation haavoittuvuuteen ja kriittisten tietojen menetykseen
- Petos syytteet, jos tietoa jaetaan ulkopuolelle
- Mahdollisuuksien menettäminen rajoittamalla sosiaalisen median käyttöä

Sosiaalisen median käyttö vaatiikin aktiivista tiedon- ja riskienhallintaa, kuin myös henkilöstön koulutusta sen käytöstä, jotta riskejä pystyttäisiin ennaltaehkäisemään ja tavoitellut hyödyt voitaisiin turvallisesti saada organisaation käyttöön. Avaintekijäksi nouseekin organisaatiokulttuurin muuttaminen, jotta pystyttäisiin olemaan varmoja, että säännöksiä myös noudatetaan ja työntekijöillä olisi ymmärrys riskien vaikutuksesta. (Haynes, 2016).

4 YHTEENVETO JA TULOKSET

4.1 Tulokset

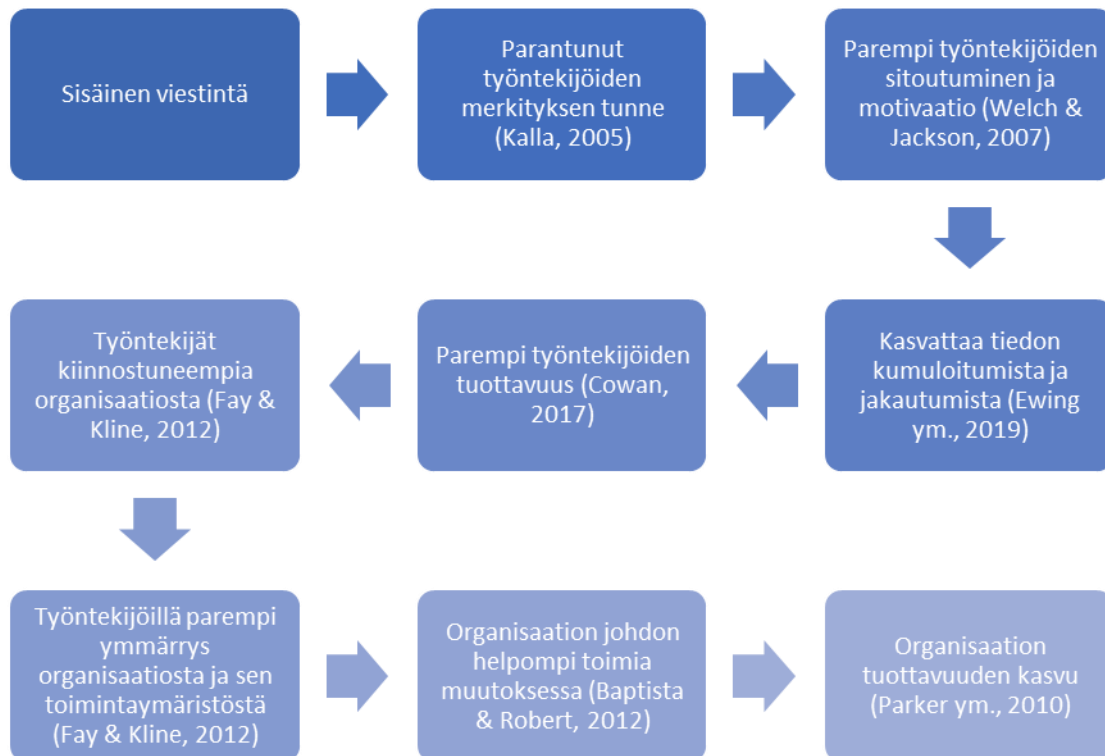
Tässä tutkimuksessa etsittiin vastausta kahteen kysymykseen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli sisäisen viestinnän strategisen merkityksen arviointi yrityksen toiminnalle ja toisena organisaation sosiaalisen median toimivuuden arviointi sisäisen viestinnän kanavana.

Bovee (2016) mukaan sisäistä viestintää voidaan pitää prosessina, jonka tarkoituksena on siirtää informaatiota ja ideoita organisaation sisällä. Sille voidaan nimetä karkeasti kaksi tehtävää, jotka ovat: (1) välittää päätökseen vaikuttavat tiedot ja datan, sekä (2) toimii kanavana, jolla päätökset välitetään niitä koskeville sisäisille sidosryhmille (Karanges ym., 2014). Sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan organisaation tuottavuuteen ja parantamaan henkilöstön sitoutumista (Welch & Jackson, 2007). Vaikka sisäinen viestintä on haastava ja monitasoinen kokonaisuus, on sen asema organisaation liiketoiminnan prosesseja yhdistävänä tekijänä niin merkittävä, että ilman huolellista strategista suunnittelua ja kehittämistä on organisaatioiden hyvin vaikea saavuttaa tavoitteitaan (Chow, 2019) ja innovoida uusia kasvumahdollisuuksia (Mariano ym., 2003).

Sisäinen viestintä on kehittynyt merkittävästi viimeisten 20 vuoden aikana ja onkin nykyään laaja-alaisempi kokonaisuus kuin aikaisemmin. Welch ja Jackson (2017) jakoivat sisäisen viestinnän neljään eri kategoriaan, joita ovat ryhmän, projektin, linjan ja organisaation sisäinen viestintä. Kalla (2005) jakaa puolestaan taas sisäisen viestinnän liiketoiminnan, johdon, yhtiön ja organisaation viestintään. Viestinnän monipuolistuminen on luonut haasteita niin viestinnän kanaville, kuin sen perusluonteelle. Organisaation pitää pystyä käyttämään omiin tarpeisiinsa sopivia kanavia, jotka vastaavat tiedon rikkauden tasoon (Poole ym., 1992). Oikean tiedon pitää olla saatavilla työntekijöille, oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeassa paikassa (Men, 2014).

Teknologisen kehityksen myötä myös sisäisen viestinnän luonne on muuttunut yksisuuntaisesta ja epäsymmetrisestä viestinnästä, joka tulee johdolta

alaisille, avoimemmaksi symmetriseksi kahden-suuntaiseksi viestinnäksi (Men, 2014). Tätä muutosta on edesauttanut Argentin ja Barnesin (2009) mukaan työvoiman siirtyminen, tiedon määrän kasvun ja nopeuden tarve. Kuviossa 5 havainnollistetaan sisäisen viestinnän strategista merkitystä organisaatiolle.



KUVIO 5 Sisäisen viestinnän strateginen merkitys

Samalla teknologisen kehityksen ja työn muuttumisen johdosta on sisäiselle viestinnälle syntynyt haasteita, jotka liittyvät usein valittuihin viestintäkanaviin ja informaation sisältöön (Lo & Lie, 2008). Organisaatioissa on yleisesti käytössä monta eri viestintäkanavaa, joiden hallinta on vaikeaa ja johtaa tiedon ylivuotamiseen ja hukkumiseen (Welch, 2012). Ongelmaksi onkin noussut kuinka organisaation sisäisessä viestinnässä pystytään huolehtimaan, että henkilöstö kokee vastaanottamansa tiedon tarpeelliseksi ja miellyttäväksi oman työnsä kannalta (Hewitt, 2006) ja huolehtiminen siitä että tärkeä tieto löytää perille ilman, että työntekijä kokee sen rasitteeksi (Maccormick ym., 2012).

Seurauksena organisaation sosiaalinen media on noussutkin monessa organisaatiossa merkittävimmäksi viestintäkanavaksi, vastaamaan uuden toimintaympäristön tuomiin haasteisiin (Weber & Shi, 2017). Sosiaalisen median kautta organisaatioissa on pystytty vastaamaan useimpiin sisäisen viestinnän haasteisiin luomalla alustan, joka mahdollistaa avoimen monisuuntaisen tiedonkulun organisaation lävitse ja pitää tiedon paremmin tallessa ja löydettävissä. Sosiaalisen median avulla on ollut mahdollista huomioida työntekijöitä yksilöllisemmin, kasvattaa ryhmäpäättöskenteen osuutta ja parantaen henkilöstön työssä jaksamista, merkityksen tunnetta ja sitoutumista. (Young & Hinesly, 2014). Henkilöstöä on myös pystytty jakamaan paremmin pienempiin ryhmiin organi-

saation sisällä, jolloin tietoa ja viestintää on helpompi kohdistaa niille henkilöstön jäsenille, joille kyseinen tieto on tärkeää (Young & Hinesly, 2014).

Organisaation sosiaalinen media ei ole tullut ilman omia haasteitaan, joiden ratkominen onkin merkittävästi hidastuttanut sen käyttöönottamista ja täyden potentiaalin hyödyntämistä (Sedej & Justinek, 2014). Suurimmiksi syiksi pystyttiin nimeämään (1) henkilöstön motivaation puute ja kyvyttömyys nähdä palveluiden merkitys omaan työskentelyyn, (2) työntekijöiden ymmärtämättömyys vapaamuotoisen keskustelun luonteesta, (3) organisaation sosiaalisen median yhteensovittamisen vaikeudet jokapäiväiseen työskentelyyn ja (4) ylemmän johdon tuen puute käytännön toteutukselle (Demek ym., 2018). Organisaation sosiaalisen median palveluiden nähtiinkin olevan hyvä apuväline sisäiselle viestinnälle, mutta kasvotusten tapahtuvan viestinnän olevan vielä tehokkain tapa (Lipiäinen ym., 2014).

Sosiaalisen median palvelut tuottavat haasteita myös organisaation tiedonhallinnolle, koska merkittävä määrä tietoa on yhdessä palvelussa ja kaikilla henkilöstön jäsenillä on pääsy samaan palveluun. Tiedonhallinnollisten riskien laiminlyönti voi johtaa merkittäviin taloudellisiin tappioihin koko organisaatiolle (Haynes & Robinson, 2015). Henkilöstön kouluttamisella ja organisaatiokulttuurin muuttamisella nähdään kuitenkin olevan merkittävä positiivinen vaikutus näiden riskien hallittavuuteen (Haynes, 2016). Taulukossa 2 vertaillaan Heedmanin ja Valon (2015) esittämiä viestinnän ongelmia organisaation sisäisen sosiaalisen median näkökulmasta.

TAULUKKO 2 Sisäisen sosiaalisen median arviointi

<u>Viestinnän ulottuvuuksien vaatimukset</u>	<u>Hyödyt</u>	<u>Haitat</u>
Yleiset vs. henkilökohtaiset päämäärä	Tasapuolinen valvominen, kaikkien panos näkyvissä (Baptista & Robert, 2012)	Työntekijä viime kädessä itse vastuussa omasta osallistumisestaan (Madsen, 2017)
Tasaisesti vs. epätasaisesti jaettu osallistuminen	Helpottaa toimintaa kansainvälisissä ryhmissä ja yksilölliset tekijät huomioiden. Ei aika tai paikka sidonnainen (Young & Hinesly, 2014)	Osalle henkilöstöstä voi olla vaikea käyttää ja tuottaa ylimääräistä stressiä, tai ei omista laitteita (Tarafdar ym., 2013).
Johtaja vs. ryhmäkeskeinen viestiminen	Mahdollistaa avoimen kahdensuuntaisen viestinnän ja parantaa siten sitoutumista ja työtehoa (Mcfarland & Ployhart, 2015)	Riski, että keskustelu lähtee pois aiheesta ja laskee työtehoa (Ewing ym., 2019)
Yhteinen vs. yksipuolinen päätöksenteko	Kumuloituva tieto ja useampi näkökulma huomioon otettuna (Friedl & Vercic, 2014). Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja (Welch & Jackson, 2007)	Mahdollisuus tiedon epäsymmetriseen tai muuten vajaaseen kulkemiseen organisaatiossa (Lyden & Klengales, 2000)
Virallinen vs. epävirallinen viestiminen	Dynaaminen ja innovoiva työilmapiiri (Fay & Kline, 2012)	Osalle työntekijöistä voi olla vaikea omaksua epävirallista viestintätapaa (Madsen, 2017)
Kasvokkain vs. digitaalisesti avustettu viestiminen	Tieto jää talteen ja pystytään luomaan tarkempia ryhmiä (Young & Hinesly, 2014). Monikanavaisuus (King & Lee, 2016).	Hitaampi tiedon kulku, jos vastauksia joutuu odottamaan (Maccormick ym., 2012).

4.2 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaankin todeta organisaation sosiaalisen median tarjoavan suuren määrän mahdollisuuksia sisäiselle viestinnälle, mutta henkilöstön mukaan saaminen ja motivoiminen palveluiden tehokkaassa ja luonnollisessa käytössä on vielä ongelma, joka estää niiden täyden hyödyntämisen. Useita organisaatioita hyödyntääkin näitä palveluja, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yleisesti kehitettävää vielä on. Sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa on kasvanut liiketoimintaympäristöjen muutoksen seurauksena. Tarve organisaatioiden ketterälle toiminnalle onkin nostanut kahdensuuntaisen viestinnän asemaa uutena tapana keskustella asioista avoimesti organisaation sisällä ja tehdä päätöksiä yhdessä, jotta työntekijöitä pystyttäisiin ottamaan paremmin huomioon ja tietoa jaettava.

Lisää tutkimusta kaivataan mm. (1) organisaation sosiaalisen median vaikutuksesta riskien- ja tiedonhallintaan, (2) kuinka organisaatioissa voitaisiin käytännössä ratkoa sisäisen viestinnän haasteita ja (3) mikä on sisäisen sosiaalisen median merkitys työntekijöiden kokemalle teknostressille?

5 LÄHTEET

- Ahlqvist, T., Bäck, A., Halonen, M., & Heinonen, S. (2008). *Social Media Roadmaps*.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Argenti, P. ., & Barnes, C. . (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw-Hill.
- Baptista, J., & Robert, G. (2012). Social media as a driver for new rhetorical practices in organisations. *45th Hawaii International Conference on System Sciences Social*, 3540–3549. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.537>
- Bovée, C. L. (2016). *Business communication today*. 13th.
- Chow. (2019). *Why Internal Communication is at the center of digital transformation*. *Socialchorus*. Retrieved from <https://www.socialchorus.com/why-internal-communications-is-the-center-of-digital-transformation/>
- Colbert, A., & Yee, N. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*. 731–739.
- Cowan. (2017). *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance*. Kogan Page Publishers.
- Deloitte. (2013). *The digital workplace: Think, share, and do*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/humancapital/The_digital_workplace.pdf%3E Accessed on 10 September 2019.
- Demek, K. C., Raschke, R. L., Janvrin, D. J., & Dilla, W. N. (2018). International Journal of Accounting Information Systems Do organizations use a formalized risk management process to address social media risk? *International Journal of Accounting Information Systems*, 28(December 2017), 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.004>
- Ewing, M., Men, L. R., & Neil, J. O. (2019). Using Social Media to Engage Employees : Insights from Internal Communication Managers Using Social Media to Engage Employees : Insights from Internal. *International Journal of Strategic Communication*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The Influence of informal communication in

- organizational identification and commitment in the context of high intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76.
- Friedl, J., & Vercic, A. T. (2014). *Media preferences of digital natives ' internal communication : A pilot study ci*. 37, 84–86. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). *Location , Motivation , and Social Capitalization via Enterprise Social Networking*. 19, 20–37. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12033>
- Gillis, T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication*.
- Harshman, E. F., & Harshman, C. L. (1999). *Communicating With Employees : Building on an Ethical Foundation*. 3–19.
- Haynes, D, & Robinson, L. (2015). Defining User Risk in Social Networking Services. *Aslib Journal of Information Management*, 67, 94–115. <https://doi.org/10.1108/AJIM-07-2014-0087>
- Haynes, David. (2016). *Social media , risk and information governance*. 33(2), 90–93. <https://doi.org/10.1177/0266382116651781>
- Hedman, & Valo. (2015). *Communication challenges facing management teams Eerika*. 36(8), 1012–1024. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0074>
- Heide, M. (2017). Social intranets and internal communication. *Strategic Communication, Social Media and Democracy: The Challenge of Digital Naturals*, 45–53.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication : a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78–92. <https://doi.org/10.1108/13563280610643570>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- King, C., & Lee, H. (2016). *Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media*. 28(12), 2675–2695. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0321>
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). *Internal communication during change management*. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Likely. (2008). *ede94b82e0857df292ec7553f77d02e6.pdf* (p. 1). p. 1. Melcrum Publishing.
- Lipiäinen, Karjaluoto, & Nevalainen. (2014). *Digital channels in the internal communication of a multinational corporation*. 19(3), 275–286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Lo, S., & Lie, T. (2008). *Selection of communication technologies – A perspective*

- based on information richness theory and trust. 28, 146–153.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.017>
- Lyden, J. A., & Klengales, W. E. (2000). Supervising organisational health. *Supervision*, 61, 12.
- Maccormick, J. S., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). *Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement.* 194–201.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.007>
- Mackenzie, A. (2010). *Wirelessness Radical Empiricism in Network Cultures.*
- Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management*, 21(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0027>
- Mariano, C., Antonella, M., Luisa, P., & Emilio, P. (2003). Technological and Organizational Tools for Knowledge Management: In Search of Configurations. *Small Business Economics*, 397–408.
- Mcfarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). INTEGRATIVE CONCEPTUAL REVIEW Social Media : A Contextual Framework to Guide Research and Practice. 100(6), 1653–1677.
- Men, L. R. (2014). *Strategic Internal Communication : Transformational Leadership , Communication Channels , and Employee Satisfaction.*
<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Miller, P. (2016). How to create a digital workplace. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/webinar/2016/08/how-to-create-a-digital-workplace%3E> Accessed on 10 September 2019.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). *Making Things Happen : A Model of Proactive Motivation.* 36(4), 827–856.
<https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Poole, Shannon, & DeSanctis. (1992). *Communication media and negotiation processes.*
- Rossi, B. (2016). *How digital technology is transforming internal communication.* Retrieved from <http://www.information-age.com/how-digital-technology-transforming-internal-communication-123461500/>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). EMPLOYEE ATTITUDES AND JOB SATISFACTION. 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Sarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62.
<https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.04>
- Sedej, G., & Justinek, T. (2014). *Social Media in Human Resources Management Article information :*
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication.* Kogan Page Publishers.
- Soucek, R., & Moser, K. (2010). Computers in Human Behavior Coping with information overload in email communication : Evaluation of a training intervention. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1458–1466.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.024>
- Steyn, B. (2003). CORPORATE COMMUNICATION STRATEGY. 8, 168–183.
- Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2013). The dark side of information

- technology use. *Information Systems Journal*, 23(3), 269–275.
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Weber, M. S., & Shi, W. E. I. (2017). Enterprise Social Media. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc072>
- Welch, M. (2012). Public Relations Review Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. (May 2007). <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). *Social Media Use to Enhance Internal Communication: Course Design for Business Students*. <https://doi.org/10.1177/2329490614544735>