

**Viestinnän suunnittelu työyhteisössä ja
viestinnän käsikirjan laatiminen
- case Aalto-yliopistokiinteistöt Oy**

Milla Uusitalo

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
2011



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Milla Uusitalo</p>	<p>Ryhmä YLI10</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Viestinnän suunnittelu työyhteisössä ja viestinnän käsikirjan laatiminen - Case: Aalto-yliopistokiinteistöt Oy</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 59+28</p>
<p>Ohjaajat Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>Hankkeen tarkoituksena oli suunnitella kotimaisen pienehkön organisaation viestintää ja laatia organisaatiolle viestinnän käsikirja, joka toimii viestinnän strategisena suunnittelutyökaluna ja kivijalkana viestinnän tulevaa kehittämistä varten.</p> <p>Tässä kehittämistehtävässä keskeisimpinä käsitteinä on viestintä, työyhteisöviestintä sekä viestinnän strateginen suunnittelu. Näkökulmaksi on valittu kotimaisen, melko nuoren osakeyhtiön työyhteisöviestintä.</p> <p>Työn alussa perehdyttiin viestintään yleisesti sekä työyhteisöviestintään. Painopisteeksi valittiin työyhteisön sisäinen ja ulkoinen viestintä, viestinnän arviointi, maine, vaikuttaminen, sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi sekä viestinnän keinot ja kanavat.</p> <p>Ensimmäinen henkilöstökysely työyhteisöviestinnän nykytilan kartoittamiseksi toteutettiin kohdeorganisaatiossa keväällä 2011. Nykytilan arvioinnin perusteella valitut kehittämistoimenpiteet toteutettiin kesän ja alkusyksyn aikana, ja toinen haastattelututkimus hankkeen onnistumisesta ja viestinnän kehittymisestä tehtiin syksyllä 2011. Viestinnän nykytilan arviointi sekä kehittämiskohteet ja toimenpiteet dokumentoitiin viestinnän käsikirjaan, jota tullaan jatkossa päivittämään säännöllisesti.</p> <p>Viestintäsuunnitelmasta on monenlaisia hyötyjä organisaatiolle; se muun muassa tarjoaa ennustettavuutta viestintään. Helposti ymmärrettävät perusviestit auttavat yrityksen arvojen viestimisessä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hyvä viestintäsuunnitelma tukee tavoitteellista ja yhtenäistä viestintää ja auttaa myös arkipäivän työssä.</p>	
<p>Asiasanat Viestintä, organisaatioviestintä, viestintästrategia, työyhteisö</p>	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Milla Uusitalo</p>	<p>Group YLI10</p>
<p>The title of thesis Planning the communication and creating a communication handbook - Case: Aalto-yliopistokiinteistöt Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 59+28</p>
<p>Supervisors Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>The purpose of the study was to plan the communication of a small domestic organization and to draw up a handbook of organizational communication, which also works as a strategic planning tool for developing communication in the future.</p> <p>The key concepts of the study are communication, workplace communication and strategic communication planning. The perspective is that of a fairly young domestic company.</p> <p>The study begins by a general definition of communication and workplace communication. More specifically, the theoretical frame of reference concentrates on internal and external communication, the evaluation of communication, reputation, communication effectiveness, stakeholders and stakeholder analysis, and communication channels</p> <p>To obtain background information for the study, an employee survey about workplace communication was first carried out to determine the current status in the spring of 2011. The selected development measures were carried out during the summer and early autumn. A second survey in the autumn of 2011 dealt with the success of the project. The evaluation of the current status of workplace communication and development targets and measures were documented in the communication handbook, which will continue to be updated regularly.</p> <p>The communication plan has a wide range of benefits to the case organization. For example, it makes communication more predictable. Easy-to-understand messages will help to communicate the company's basic values, both internally and externally. The plan both supports goal-oriented and strategically integrated organizational communication and helps in operational, everyday work.</p>	
<p>Key words Communication, organizational communication, communication strategy, work communities</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn kohdeorganisaatio.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet	2
1.3	Työn toteuttamistavat.....	2
1.4	Tulostavoitteet.....	3
1.5	Raportin rakenne ja teoreettinen viitekehys	3
1.6	Projektin organisoituminen ja projektista tiedottaminen	5
2	Viestinnästä.....	7
2.1	Viestintä työyhteisössä.....	8
2.2	Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	11
2.3	Viestinnän arviointi.....	13
2.4	Maineen rakentaminen viestinnän keinoin	14
2.5	Työyhteisöviestinnällä vaikuttaminen	15
2.6	Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi.....	17
2.7	Viestinnän keinot ja kanavat.....	19
3	Viestintäsuunnitelman laatiminen.....	22
3.1	Viestintästrategia ja suunnitelma	22
3.2	Suunnitelman rakenne	27
3.3	Miksi viestintäsuunnitelma kannattaa laatia.....	30
4	Tutkimuksen toteutus.....	32
4.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	33
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus ja kysymyslomake	33
4.3	Luotettavuuspohdintaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta	34
4.4	Kvalitatiiviset haastattelut	35
4.5	Luotettavuuspohdintaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta	37
5	Tutkimuksen tulokset.....	38
5.1	Kvantitatiivisen lomakekyselyn tulokset	38
5.2	Tutkimustulosten merkitys	48
5.3	SWOT-analyysi.....	49
5.4	Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	50
5.5	Viestinnän käsikirja Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä	52

6 Yhteenveto ja tulevaisuuden näkymät.....	54
Lähteet	57
Litteet	
Liite 1. Kvantitatiivinen kyselylomake	
Liite 2. Kvalitatiivisen haastattelun haastattelurunko	
Liite 3. Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän käsikirja (salainen)	

1 Johdanto

”It is easy to communicate, but it is very difficult to communicate well” (Kreps, 2000, 25.)

Osmo A. Wiio on teoksessaan *Viestinnän perusteet* (1989, 11) määritellyt viestinnän yhdeksi inhimillisen elämän perustoiminnoista. Keskinäinen kanssakäyminen, viestintä, kuuluu elämän ja ihmisen perustarpeisiin. Kivikurun ja Kuneliuksen (1998, 99) mukaan on vaikeaa todeta, mihin inhimilliseen toimintaan viestintä ei liittyisi.

Viestinnän tarkoituksena organisaatioissa on luoda toimintaedellytyksiä sekä ylläpitää, vahvistaa ja kehittää koko työyhteisöä (Rissa, 2009, 4). Åberg (1998, teoksessa Kivikuru & Kunelius, 143) näkee viestinnän työyhteisössä voimavarana. Voimavara-ajattelu tuo lisäarvoa organisaation toimintaan ja se hyödyttää sekä yhteisöä että siinä toimivia. Voimavara on resurssi, jossa on potentiaalia.

1.1 Työn kohdeorganisaatio

Tutkimustyön kohdeorganisaationa on Aalto-yliopistokiinteistöt Oy, joka perustettiin vuonna 2009 osana uutta yliopistouudistusta. Aalto-yliopistokiinteistöt Oy hallinnoi ja vuokraa Aalto-yliopiston käyttämiä toimitiloja pääosin Helsingissä ja Espoossa. Yhtiön omistaa Suomen valtio sekä Aalto-korkeakoulusäätiö. Organisaatiossa työskentelee 13 henkilöä (syksyllä 2011) ja työtehtävät koostuvat asiantuntijatehtävistä. Viestinnän käytännön toimista vastaavat toimitusjohtaja ja hallintosihteeri.

Kehittämiskohteeksi valittiin Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n sisäisen ja ulkoisen viestinnän prosessit eli viestintätavat. Tilanne kevättalvella 2010 oli se, että Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n ensimmäiset internet-sivut on julkaistu, mutta niiden kehittäminen on huomattavasti kesken. Graafisen ilmeen pääperiaatteet ja ensimmäinen versio on julkaistu tammi-helmikuun 2010 aikana.

Koska yritys on vielä nuori, tutkimuksia sen pelkästään viestinnän onnistumisesta ei ole tehty (kaksi kertaa toteutetussa yhtiön asiakastytyväisyyskyselyssä yksi kysymys koski tiedottamista muutos- ja korjaustilanteissa). Myöskään erityistä palautetta ei viestinnän keinoista tai kanavista ole kyselty tai saatu. Alkutilanne vuonna 2010 on ollut se, että viestinnän toiminnot ”pitää saada käyntiin”, ja nyt vasta myöhemmin niitä aletaan hioa paremmiksi. Tähän mennessä vies-

tinnän käytäntöjä on luotu samalla kun viestintää on tehty, mutta prosesseja ei ole dokumentoitu.

1.2 Tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet

Nummenmaa (2008, 30) korostaa, että tutkimusongelma tulee saattaa mahdollisimman selkeään ja yksinkertaiseen muotoon. Tällöin lopullinen kysymys on muotoiltu siten, että siihen voidaan vastata käytetyillä tutkimusmenetelmillä. Tässä tutkimuksessa haluttiin vastaus siihen, *miten Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestintää voidaan kehittää viestinnän strategisen suunnittelun avulla*. Lisäksi selvitetään, mikä on työyhteisön jäsenten näkemys työyhteisöviestinnän tilasta ja miten viestintä vaikuttaa työyhteisössä. Näihin kysymyksiin saatiin vastaus kahden erilaisen empiirisen tutkimuksen sekä käytännön toimenpiteiden avulla. Lisäksi tutkimuksessa esitetään viestinnän käsikirjan suunnittelu ja laadinta käytännössä.

Tässä kehittämistehtävässä keskeisimpinä käsitteinä on viestintä, työyhteisöviestintä sekä viestinnän strateginen suunnittelu. Näkökulmaksi on valittu kotimaisen, melko nuoren osakeyhtiön työyhteisöviestintä. Käsitteenä *työyhteisöviestintä* voidaan määritellä seuraavasti: ”Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteyden profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotuksen avulla.” (Åberg, 2000, 96.)

1.3 Työn toteuttamistavat

Työyhteisöviestinnän tilan tutkiminen Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä aloitettiin tekemällä kvantitatiivinen henkilöstökysely strukturoidulla lomakkeella kaikille työyhteisön jäsenille. Lomake pohjautui ProComin kehittämään KVASt (kokonaisviestinnän arviointiin soveltuva testi) –testiin. Kyselyssä mitattiin viestinnän tilaa muun muassa tarkastelemalla sitä, miten työyhteisön viestintä tukee yhtiön strategiaa ja miten viestintä on organisoitu sekä sitä, minkälaiset viestintävalmiudet työyhteisön jäsenillä on. Lomakkeiden analyysin jälkeen oli hallussa tarvittava määrä tietoa organisaation senhetkisestä viestinnän tilasta, ja sen perusteella voitiin alkaa rakentaa ensimmäistä versiota viestinnän käsikirjasta. Käsikirjaan dokumentoitiin muun muassa viestinnän missio ja visio, keskeisimmät tavoitteet ja tehtävät toimenpiteet.

Keskeisin mittari viestinnän onnistumiselle ja kehittymiselle on työyhteisön jäsenten subjektiivinen mielipide. Onnistumista ja kehittymistä mitattiin noin puolen vuoden kuluttua käsikirjan ensimmäisen version julkaisusta teemahaastatteluin, jotka tehtiin kolmelle case-organisaation

työntekijälle. Haastatteluiden avulla saatiin laadullista tietoa siitä, miten viestintä oli puolen vuoden aikana työntekijän näkökulmasta muuttunut. Haastateltavat valikoitiin siten, että he edustavat mahdollisimman laajasti case-yrityksen eri henkilöstöryhmiä.

1.4 Tulostavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää uudelle, henkilöstöltään melko pienelle, tiiviissä yhteistyössä yliopistomaailman kanssa toimivalle yritykselle sopivat viestinnän käytännöt. Konkreettinen projektin tuotos on käsikirja-tyyppinen ohje, jossa on dokumentoitu viestinnän linjaukset esimerkkeineen. Tarkoituksena oli löytää viestinnän sidosryhmät sekä parhaimmat ja selkeimmät kanavat ja tavat viestiä ja luoda ohjeisto, jonka perusteella voidaan kehittää yrityksen konkreettisia viestintäkeinoja.

Käsikirjan punaisena lankana on määritellä viestinnän päätavoite, tärkeimmät viestintäkanavat ja miten viestinnän onnistumista ja kehitystä mitataan. Lähtötilanteessa on pohdittu, että yrityksen viestinnän tulisi olla yhdenmukaista, mielenkiintoista sekä houkuttelevaa. Käytettävyyteen ja selkeyteen tulisi kiinnittää huomiota niin viestin luojan kuin vastaanottajankin kannalta.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä työyhteisön viestinnän keinoihin. Tarkoituksena oli pohtia ja selvittää, mitä case-yritys haluaa viestiä ja mikä on sen viestinnän päämäärä. Tämän jälkeen tarkoituksena on selvittää, mitä viestinnän keinoja ja kanavia kannattaa hyödyntää jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Case-yrityksessä viestinnän käsikirjaa ja siihen liittyviä tutkimuksia voidaan hyödyntää myös jatkossa, kun viestintää halutaan lähteä uudistamaan, laajentamaan ja muokkaamaan. Lisäksi käsikirjaa voidaan käyttää viestinnän toimintojen kivijalkana, mikäli viestinnän työtehtäviin palkataan uusi henkilö. Käsikirjan tarkoitus on lisäksi nopeuttaa töiden tekemistä organisaatiossa kaikilla tasoilla, kun työyhteisöviestintään on olemassa selkeät pelisäännöt.

1.5 Raportin rakenne ja teoreettinen viitekehys

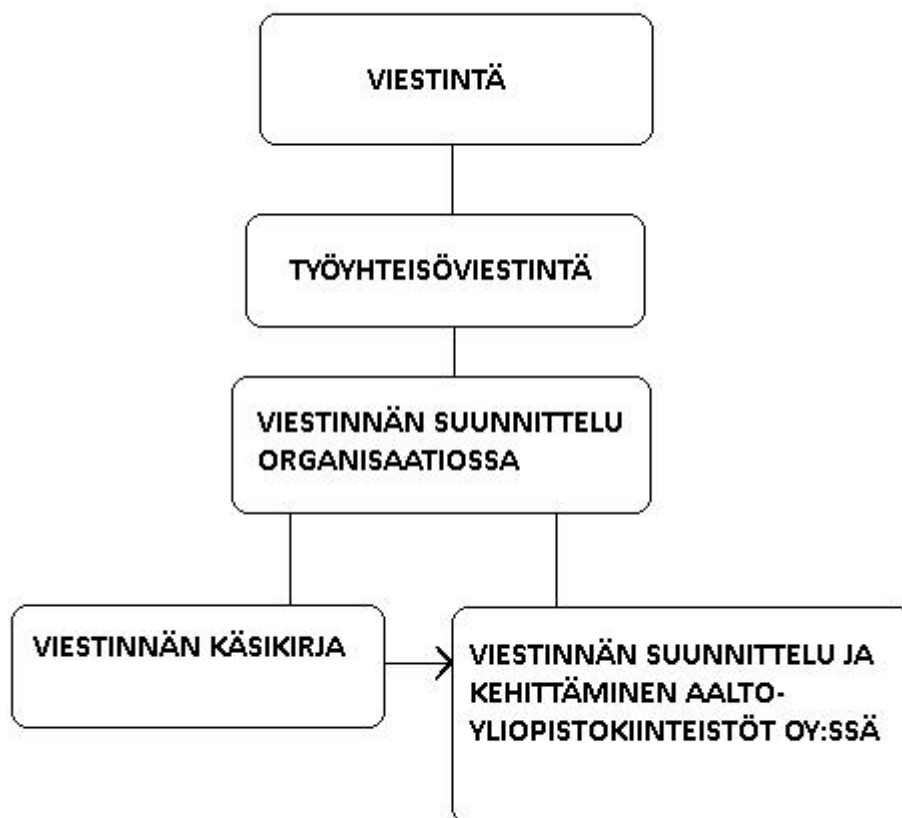
Raportti sisältää yhteensä 6 päälukua. Toisessa pääluvussa esitellään käsite ”viestintä”, alkaen käsitteen määrittelystä tarkentuen työyhteisöviestintään ja viestinnän suunnittelun teoriaan. Kolmas pääluku keskittyy viestintäsuunnitelman laadintaan ja sen rakenteeseen ja siihen, miksi viestintäsuunnitelma kannattaa laatia. Mitä käytännön hyötyä siitä yritykselle on?

Neljännessä pääluvussa käsitellään kohdeorganisaatiossa toteutettuja kvantitatiivista ja kvalitaatiivista tutkimusta, viidennessä puolestaan tutkimusten keskeisimpiä tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Viidennessä luvussa esitellään myös kohdeorganisaation viestinnän käsikirja pääpiirteissään.

Kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä koko hankkeesta. Lisäksi kuudennessa luvussa analysoidaan tulevaisuuden näkymiä kohdeorganisaation viestinnässä.

Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Työn keskeisin näkökulma on työyhteisöviestintä, sen suunnitteleminen ja kehittäminen vasta perustetussa osakeyhtiössä. Jotta työyhteisöviestintää päästäisiin tarpeeksi kattavasti tarkastelemaan, täytyy ensin tutkia viestinnän käsitettä yleisesti. Mitä viestintä on? Minkälaisia näkökulmia ja käsitteitä työyhteisöviestintään liittyy? Miten viestintä on toteutettu ja kehittynyt työn kohdeorganisaatiossa?

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän käsikirja on opinnäytetyön salaiseksi julistetussa liitteessä numero 3.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.6 Projektin organisoituminen ja projektista tiedottaminen

Viestinnän kehitysprojekti aloitettiin suunnittelemalla käytännön toteutuksen pääpiirteet kesäl-
lä 2010. Toimin projektipäällikkönä, ja suunnittelun pääpiirteet pohdittiin yhteistyössä toimi-
tusjohtajan kanssa. Toimitusjohtajan kanssa yhteistyössä laadittiin myös alustava projekti aika-
taulu sekä määriteltiin hankkeen onnistumisen kriteerit. Onnistumisen lopullisen arvioinnin
työyhteisössä tekee toimitusjohtaja. Muita projektitiimiin kuuluvia henkilöitä olivat yhtiön ta-
lous- ja rahoituspäällikkö sekä Haaga-Helian puolelta opinnäytetyön ohjaaja.

Viestinnän kehitysprojektista tiedottaminen alkoi kohdeorganisaation esimiesten osalta syksyllä
2010. Projektin teoriaosuuden valmistuttua pääosin kevääseen 2011 mennessä tiedotettiin ko-
ko työyhteisöä meneillään olevasta hankkeesta vielä tarkemmin, eli mistä projektissa on kysy-
mys ja kuka siitä vastaa.

Tiedottaminen oli tärkeä osa kehittämistehtäväprojektia, koska tuotoksena syntyvässä viestinnän käsikirjassa linjataan käytäntöjä, jotka vaikuttavat kaikkien työyhteisön jäsenten työhön. Jo projektia aloitettaessa pidettiin todennäköisenä sitä, että projektin edetessä tullaan tarvitsemaan kaikkien työyhteisön jäsenten apua tavalla tai toisella. Näin ollen oli tärkeää, että jokaisella on pääpiirteissään käsitys mistä on kyse.

Hankkeen sisäinen tiedottaminen hoidettiin pääosin sähköpostilla, koska se on helppo ja nopea tapa tavoittaa koko henkilöstö riippumatta siitä, kuinka kiireisiä työntekijät ovat. Tarkoituksena kuitenkin oli, että aina kun esimerkiksi jokin merkittävä projektin osa-alue päättyy tai alkaa, pidetään siitä erikseen tiedotuskokous kollegoille. Näiden kokousten pääsisältönä oli esitellä osaprojekti ja vastata mahdollisiin kysymyksiin, jos jokin asia projektin kokonaisuudessa mietityttää.

2 Viestinnästä

Viestintä on merkitysten antamista, kulttuurisesti määräytynyttä tapaa toimia. Viestintä on prosessi, jonka avulla voidaan tulkita asioita ja välittää vuorovaikutteisesti sanomia eri välineiden ja verkostojen kautta. Lyhyesti voidaankin todeta, että viestintä on informatiivisten sanomien vaihdantaa, merkitysten tuottamista ja merkitysten tulkintaa. Viestinnän avulla voidaan esimerkiksi luoda yhteisöllisyyttä ja kulttuuria (Åberg, 2006, 84-85.) Tietojen välittäminen yksilöltä toiselle on viestimistä. Viestintä on *kommunikointia*, yhdessä tekemistä (Wiio, 1989, 68.)

Viestinnän perusideana on ajatus, joka halutaan jakaa muiden kanssa. Viestintää tapahtuu sekä lähettäjä- että vastaanottajapuolella, sillä kaikki viestijät tulkitsevat ja analysoivat sanomaa. Viestien tulkinta perustuu siihen, mitä tietoja ja kokemuksia viestin tulkitsijalla jo ennestään on. Onnistunutta viestintää edesauttaa se, että lähettäjä on muotoillut sanoman mahdollisimman helposti ymmärrettävään muotoon eivätkä häiriötekijät vaikuta olennaisesti sanoman sisältöön. Kaksisuuntainen viestintä eli vuorovaikutus helpottaa myös viestin ymmärrettävyyttä yksisuuntaiseen viestintään eli tiedottamiseen verrattuna, sillä silloin viestin vastaanottajalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja pyytää tarkennuksia (Åberg, 2006, 84-86.) Pääpiirteissään viestimisprosessi kulkee seuraavasti: viesti lähtee liikkeelle viestin lähettäjältä ja päättyy vastaanottajalle, ja näiden lisäksi tarvitaan myös viestinnän kanava jonka avulla kommunikoidaan (Wiio, 1989, 75).

Viestintätilanteet eivät ole muusta ympäristöstään irrallisia tapahtumia. Jokaiseen viestintätilanteeseen liittyy taustatekijöitä, kuten yksilölliset ja sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat viestinnän laatuun. Lisäksi viestinnän laatuun vaikuttavat viestijöiden edellytykset, kuten ylipäätään kyky viestintään sekä yhteinen kieli (Wiio, 1989, 68-72.)

Viestinnän syntymiseen tarvitaan useimmiten virikkeitä eli tarkoitus ja tavoite sille, miksi viestintään. Virikkeenä voi toimia luonnollisesti inhimilliset tarpeet tai palaute muualta tulleeseen viestiin, viestimiseen liittyvät palkkiot tai rangaistukset, eri tilanteiden laukaisemat odotukset, sosiaalinen toiminta kuten uskonnolliset tai perinteisiin liittyvät toimitukset ja niin edelleen (Wiio, 1989, 73-74.)

2.1 Viestintä työyhteisössä

Wiio (2000, 162) kuvaa organisaatiota tavoiteryhmänä, jonka tavoitteiden saavuttamista viestintä edesauttaa. Wiion (2000, 162) mukaan viestintää ei oikein voi verrata organisaation muihin toimintoihin, sillä viestintä on se pohja, joka tekee muut funktiot mahdolliseksi.

Toisaalta viestinnällä on työyhteisöissä kaksoisfunktio. Viestintä on osatekijänä kaikessa mukana sen lisäksi, että se myös itsenäinen muuttuja. Yhteisöviestintä on työyhteisön toiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg, 2000, 96). Toinen näkökulma on, että viestintä on oma, itsenäinen toimintonsa, kuten vaikkapa henkilöstöhallinto tai markkinointi (Åberg, 2000, 107).

Käsitteenä työyhteisöviestintä on haasteellinen. Yhteisöä ei perinteisesti ole pidetty samana asiana kuin organisaatiota – yhteisö on ennemminkin vapaasti muotoutunut ryhmä eikä esimerkiksi työn takia yhteenkuuluva joukko. Toisaalta tähän käsitteistöön liittyy myös keskinäisviestintä. Englannin kielessä työyhteisöviestinnän termejä on myös useita, kuten management communication ja organizational communication, mutta pääsääntöisesti metodit ja tutkimuskohteet ovat silti kaikille yhtenäisiä. Lisäksi yhteisöviestintä ja sen tutkimus on tieteenalana nuori (Kivikuru & Kunelius, 1998, 99-100.)

Työyhteisössä tapahtuva viestintä poikkeaa muusta, esimerkiksi kahden henkilön välisestä viestinnästä siten, että viestinnän järjestelyt ja puitteet on organisoitu (Åberg, 2006, 96). Terminä ”viestintä” ja ”organisaatio” ovat ne tekijät, jotka ovat kehittäneet yhteisöviestinnästä oman tieteenalansa. Yhteisöviestinnässä tutkitaan viestinnän näkökulmasta organisaatiota ja sen suhdetta ympäristöönsä. Yhteisöviestintä kytkeytyy lisäksi muun muassa organisaatiotutkimukseen, psykologiaan, taloustieteisiin, markkinointiin ja mainontaan (Tukiainen, 2000, 29-31.) Åbergin (2000, 96) mukaan organisaatioviestintään sisältyy monenlaista viestintää, kuten tavoitteellinen eli virallinen viestintä, kaikki työyhteisön sisällä tapahtuva, myös epävirallinen viestintä ja ulkoinen sidosryhmäviestintä.

Yhteisöviestintä tarkoittaa siis viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Viestintää voidaan pitää vuorovaikutteisena ja kaksisuuntaisena, kun taas tiedottaminen on yksisuuntaista. Yhteisöviestintä koostuu sekä viestinnästä että tiedottamisesta (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 13.)

Biblon toimitus (Biblo 2011a) puolestaan esittää, että yhteisöviestintä on yksinkertaisesti viestintää, jota tarkastellaan yrityksen tai yhteisön näkökulmasta. Yhteisöviestinnän ja organisaatioviestinnän erottaa tavoitteellisuus; yhteisöviestinnällä on tavoite ja sitä johdetaan suunnitelmallisesti, kun taas organisaatioviestintä tarkoittaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa viestintää. Työyhteisöviestintä on yksi yhteisöviestinnän osa-alue.

Työyhteisöviestintä vaikuttaa organisaation joka tasolla, myös niihin työntekijöihin, jotka eivät suoranaisesti vastaa vaikkapa yrityksen PR-asioista. Työyhteisön viestinnän toimivuus heijastuu työpaikan ilmapiiriin, luottamukseen ja avoimuuden tunteeseen. Toimivassa viestintäympäristössä jokainen työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja saavansa oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Hyvä työyhteisöviestintä auttaa yhteisön jäseniä toimimaan yrityksen parhaaksi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Argenti & Forman, 2002, 5.)

Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 13, 18) esittävät, että liiketoimintaa ei ole edes olemassa ilman johtamista ja viestintää. Työyhteisöviestintä tukee liiketoimintaa sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Johtaminen on suureksi osaksi viestintää; työyhteisöviestintää voidaan pitää johtamisen välineenä. Luonnollisesti myös viestintätavat muuttuvat, kun liiketoiminta ja sen tavoitteet muuttuvat.

Tukiaisen (2000, 57, 60) mukaan käytännössä on tärkeä huomioida, että viestintä on

- a) itsenäistä toimintaa omine tulostavoitteineen ja vastuualueineen, sekä
- b) liitettävää yhteystoimintaa, kuten viestinnällä johtaminen

Kun viestinnällä johtaminen otetaan osaksi organisaation arkipäivää, on selvää, että viestinnän toimijoiden piiri laajenee koskemaan kaikkia organisaation jäseniä. Viestinnällä johtaminen tarkoittaa sitä, että viestintä on mukana kaikessa ja muut johtamisen toiminnot kytkeytyvät siihen. Huomioitavaa on, että viestinnän tehtävät ovat laajat ja ne koskevat jokaista.

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Oikein toteutettuna se tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Toisaalta mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää (Åberg, 2006, 96.) Mikkelin kaupungin viestintäsuunnitelmassa (2005, 4) todetaan vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan keskeinen osa yhteisöllisyyttä; organisaation jäsenten kaikki toiminta perustuu vuorovaikutukseen.

Juholin (2009, 30) puolestaan toteaa, että tiedon saatavuuteen ja vaihdantaan perustuvaa työtä, ”tietotyötä”, ei voi tehdä ilman kommunikointikykyä ja viestintäosaamista. Juholinin (2009, 30-

31) mukaan viestintäosaaminen työyhteisössä voidaan jakaa neljään eri osaan, jotka ovat suullinen ja kirjallinen ilmaisu, suhteet ja verkostot kumppaneihin ja sidosryhmiin sekä viestintävälineiden hallinta ja kehittäminen, joita hyödyntämällä rakennetaan viestinnän strategia.

Juholinin (2009, 27-28) mukaan tietotyöläinen määritellään usein seuraavin kriteerein:

- a) hän käyttää työssään informaatioteknologiaa
- b) työ on keskeisiltä osiltaan riippumatonta suunnittelua ja ideointia
- c) hänellä on vähintään toisen asteen ammatillinen koulutus

Tiedon soveltamiskyvyn tarve kasvaa, kun vallitseva ajattelutapa muuttuu eikä tiedon saavutettavuus ja määrä ole enää itseisarvoja. Tiedonhankinta on helppoa ja nopeaa, mutta sen yhdisteleminen, johtopäätösten teko ja soveltaminen käytännön työhön tuo haasteita (Tukiainen, 2000, 55.) Tietotyöläiset osaavat myös luoda uusia viestinnän käytäntöjä, yhdistellä eri viestintäkanavia ja keinoja (Rissa, 2009, 4).

Työyhteisöviestinnän vanhasta mallista, jossa viestintää kuvataan loitontavaksi, yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi lähettäjältä vastaanottajalle, ollaan vähitellen muuttumassa interaktiivisempaan suuntaan. Uudenlaisessa työyhteisöviestinnässä käydään keskusteluja, kannustetaan pohdintaan ja ajatustenvaihtoon. Vastavuoroisesti huomioidaan ja hyödynnetään ideoita ja ajatuksia organisaation tasojen välillä. (Juholin, 2009, 61-63.)

Juholinin (2009, 63) mukaan työyhteisöviestinnän uusi agenda syntyy seuraavista osatekijöistä:

- isojen ja tärkeiden asioiden käsittely vuorovaikutteisesti, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen
- ajantasaisen tiedon saatavuus, jokaisen vastuu tiedon tuottamisessa
- rento ja vapaa tunnelma
- mahdollistava osallistuminen ja vaikuttaminen kaikilla
- yhdessä oppiminen, osaamisen jakaminen
- hyvä työnantajamaie
- sopivat foorumit, joissa ihmiset tuottavat ja vaihtavat tietoa.

Hyvä ja toimiva viestintä on yksi tekijä hyvän työyhteisön rakentumisessa. Arvostavassa viestintäilmapöyrissä työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan. Etenkin työyhteisöä kehitettäessä viestinnän rooli on erityinen; hyvä viestintä auttaa muutoksien läpiviennissä ja helpottaa työyhteisö-

sön jäseniä näkemään viestinnän vuorovaikutteisena prosessina, jossa jokaisella on vastuu tiedon tuottamisesta ja jakamisesta. (Juholin, 2009, 80.)

Työyhteisöt muuttuvat ja elävät jatkuvasti. Ne käyvät läpi erilaisia kriisejä muun muassa kasvun kautta. Viestinnän avulla kriiseissä voidaan päästä joko järjestykseen tai kohti suurempaa kaaosta (Åberg, 2000, 70.)

Lyhyesti voidaan todeta hyvän työyhteisöviestinnän kriteereistä seuraavaa: hyvä työyhteisöviestintä on suunnitelmallista eli sille on asetettu tavoitteet, innovatiivista ja avointa, vuorovaikutteista ja pyrkii osallistamaan, vuoropuhelun sallivaa ja kannustaa antamaan palautetta sekä motivoivaa. Lisäksi hyvä työyhteisöviestintä ennakoii, on proaktiivista ja muutoksiin varautuvaa (Juholin, 2009, 7.)

Juholinin määrittelyiden perusteella voidaan todeta, että projektin kohdeorganisaatiossa tehdään tietotyötä, jossa viestinnän merkitys työn toimivuudessa ja onnistumisessa parhaalla mahdollisella tavalla on suuri. On tärkeää huomioida, että viestinnälle tulee luoda avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, mutta kuitenkin määrittellä myös tavoitteet joiden avulla viestintä tulee tukemaan kohdeorganisaation strategiaa.

2.2 Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä

Organisaation viestinnän tehokkuus heijastuu suoraan organisaation kokonaistehokkuuteen. Työyhteisön jäsenten tulee kyetä erottamaan tärkeä tieto ei niin tärkeästä, nähdä viestien vaikutukset ja kyetä tulkitsemaan niitä. Lisäksi yhteisön jäsenten tulee kyetä hyödyntämään ja koordinoimaan sisäistä sekä ulkoista viestintää. Sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat erilaisia, mutta toisistaan riippuvaisia viestinnän alalajeja (Kreps, 2000, 267.)

Sisäinen ja ulkoinen viestintä ovatkin ensisijaiset viestinnän lajit työyhteisössä. Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on olla kanavana työyhteisön jäsenten välillä. Sisäistä viestintää käytetään esimerkiksi kuvailtaessa jokaisen työtehtäviä ja vastuualueita (muun muassa perehdytys) sekä kehitettäessä niitä, koordinoitaessa työtehtävien jakoa ja palautteen antamisessa. Virallinen sisäinen viestintä on tärkeä työkalu myös johtamisessa (Kreps, 2000, 20-21.)

Daniels, Spiker ja Papa (1997, 299-303) korostavat, että sisäinen viestintä on ensisijaisen tärkeää juuri siksi, että siinä konkretisoituu johdon näkemys organisaation tilasta ja tavoitteista.

Nämä voivat ilmentyä paitsi konkreettisissa viesteissä ja teemoissa, myös esimerkiksi viestinnän kanavien valinnoissa.

Ulkoisen viestintä taas on kaikkea sitä, mitä työyhteisön jäsenet viestivät esimerkiksi asiakkaille, kilpailijoille, yhteistyökumppaneille ja muille organisaatioon kuulumattomille sidosryhmille. Ulkoisen viestinnän keskeisimpänä tavoitteena voidaan pitää organisaation imagon rakentamista. Sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on luonnollisesti kaksisuuntaista – viestejä sekä lähetetään, että vastaanotetaan (Kreps, 2000, 20-21.)

Toisaalta Tukiainen (2000, 52) mukaan on pelkkä keinotekoinen oletus jakaa organisaation viestintä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tukiainen (2000, 52) korostaakin, että organisaation viestintä tulisi yhdistyä enemmän ja enemmän yhtenäiseksi ”kommunikaatiokentäksi”, jossa sekä sisäinen että ulkoinen viestintä ovat riippuvaisia toisistaan ja näin ollen voidaan puhua kokonaisviestinnästä. Myös TTK:n julkaisussa Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia Rissa (2009, 5) toteaa, että nykyisin organisaatiot ovat usein rakenteiltaan niin verkottuneita, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on hämärtynyt. Mielestäni tästä hyviä esimerkkejä kohdeorganisaation tapauksessa on esimerkiksi alihankkijoiden tai vuokratyövoiman käyttö ja se, viestitäänkö heidän kanssaan kuin omalle henkilöstölle vai kuin eri organisaation edustajalle ja yhteistyökumppanille.

Lisäksi uudet viestintäteknologiat ovat vaikuttaneet viestinnän kokonaistumiseen. Ominaista on, että tieto on nopeasti monien käytettävissä ja interaktiivisuuden kautta sisäinen ja ulkoinen viestintä sekoittuu. Tällöin käsitys viestinnän toimijoista ja viestinnän käsitteestä laajenee. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän välinen raja hämärtyy myös muun muassa kulttuuristen tekijöiden muutoksessa (Tukiainen, 2000, 54-55.)

Sisäistä ja ulkoista viestintää arvioitiin Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n kannalta enimmäkseen sidosryhmäanalyysissä. Lisäksi henkilöstökyselyssä huomioitiin sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä niiden painotukset omina kysymyksinään. Mielestäni on kuitenkin hyvä kohdeorganisaation tapauksessa huomioida sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekoittuminen; kohdeorganisaation suurin asiakas on myös osaltaan sen omistaja ja keskeisin yhteistyökumppani, joten yksi viestinnän haasteista ja vahvuuksista onkin päivittäisviestinnän raja-aitojen hämärtyminen. Tämä voidaan todeta käytännössä viestinnän organisaatioiden läheisenä yhteistyönä sekä erilaisiin sisäisiin tietojärjestelmiin pääsynä yli organisaatorajojen.

2.3 Viestinnän arviointi

Viestintä vaikuttaa keskeisesti siihen, miten organisaation toiminta onnistuu. Hyvä, informatiivinen viestintä ehkäisee väärinkäsityksiä. Yhä useammin viestinnälle asetetaan tarkat tavoitteet, ja siltä odotetaan tuloksia (Ylenius & Keränen 2007, 3.) Viestinnän arviointia, tutkimista ja seuraamista voidaan pitää osana organisaation strategista johtamista (Rissa, 2009, 5).

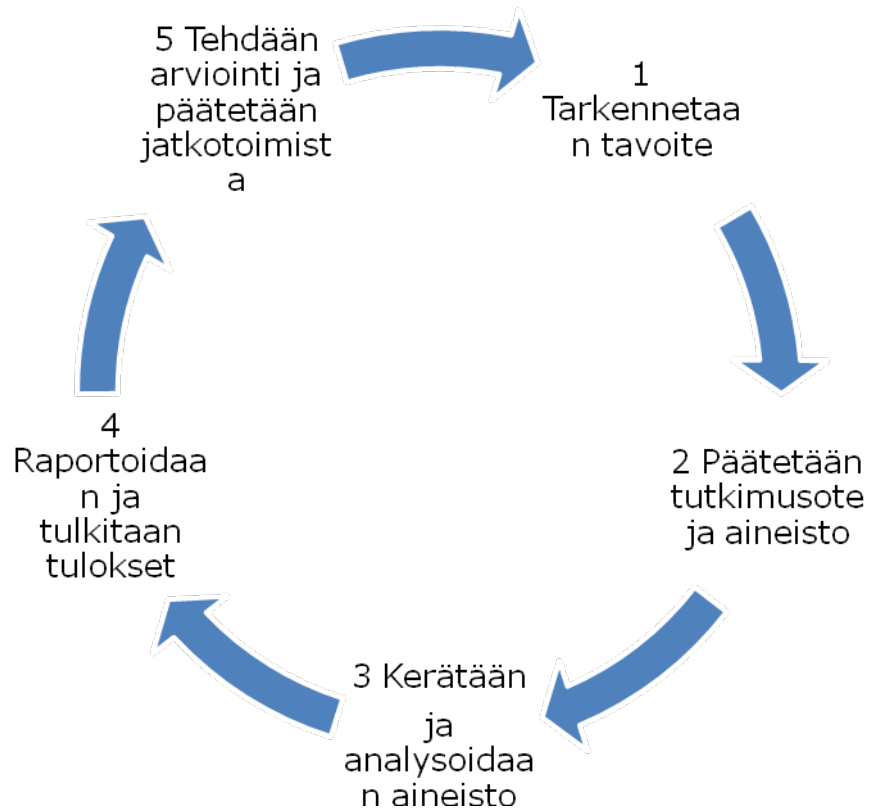
Ylenius ja Keränen (2007, 6) esittävät esimerkiksi sisäisen tiedonkulun arviointikohteiksi muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- miten nykyiset viestintäkanavat toimivat?
- minkä kanavien kautta tietoa halutaan saada?
- mistä asioista henkilöstö kokee saavansa tarpeeksi ja mistä liian vähän tietoa?
- kulkeeko tieto tarpeeksi nopeasti?

Yksi tärkeimmistä viestintäsuunnitelman osista on laatia mittarit viestinnän onnistumisen seuraamiseksi sekä tavoitteisiin pääsemiseksi (Ylenius ja Keränen 2007, 12.) Viestinnän arvioinnin on määrä selvittää muun muassa sitä, minkälaista viestintä ylipäätään on tai sitä, minkälaisia tavoitteita viestinnälle voidaan asettaa. Arviointi- eli evaluointitutkimuksessa etsitään vastauksia ja kehityskohteita muun muassa kysymällä, minkälaisia muutoksia ja vaikutuksia on saatu aikaan? Ovatko nykyiset muutokset organisaation viestintästrategian tavoitteiden mukaisia? Palvelevatko saavutukset strategisia tavoitteita ja visiota? Miten viestintää on kehitetty ja miten jatkossa edetään? (Kosonen, 2010.)

Vastausten perusteella tulisi selvittää, minkälaista viestintää on ollut ja kuinka hyvin resursseja on hyödynnetty. Viestinnän arviointia voidaan tuottaa esimerkiksi itsearviointina, esimiesten arviointina, vertaisarviointina tai ulkopuolisen yrityksen tuottamana arviointina. Arvioinnin tuloksena syntyy raportti, josta ilmenevät viestinnän vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet. Viestinnän toteutuksen ja suunnittelun kannalta viestintää on seurattava sekä operatiivisella tasolla eli ”tässä ja nyt” että strategisella tasolla eli pitkällä aikavälillä. (Kosonen, 2010). Tässä kehittämishankkeessa viestinnän arviointi toteutettiin teemahaastatteluina eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa.

Juholin (2011) on koonnut seuraavan kaavion (kuvio 2), joka esittää viestinnän tavoitteita, tutkimusprosessia ja toimenpiteitä. Mielestäni tätä voidaan pitää tiivistettynä koontina myöhemmin kappaleessa 3.1. esittämästäni Tukiaisen viestinnän suunnitteluprosessin kehämällistä.



Kuvio 2. Elisa Juholinin malli ”Arviointiprosessi haltuun”

”Viestinnän perusmäärittelyistä sopiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta ja arviointi muodostavat siis jatkumon. Vain perustellun tiedon pohjalta voidaan nähdä, miten oikeaan osuvaa ja tuloksellista toimintaa on ollut ja toisaalta, millaisia tavoitteita pitää asettaa.” (Kosonen, 2010.)

Tässä suunnitelmassa on tarkoitus mitata kohdeorganisaation viestinnän onnistumista lähinnä työntekijöiden omasta näkökulmasta; onko edistytty, onko viestintä kehittynyt parempaan suuntaan ja ollaanko mission ja vision viitoittamalla tiellä. Viestintää tulla arvioimaan Juholinin kuviossa 2 esittämällä tavalla.

2.4 Maineen rakentaminen viestinnän keinoin

Viestinnällä rakennettu organisaation maine voi vaikuttaa yllättävissäkin asioissa. Maine on se mielikuva, mikä organisaatiosta esimerkiksi asiakkaalla tai yhteistyökumppanilla organisaatiosta jo etukäteen on. Hyvä maine voi helpottaa esimerkiksi kaupantekoa tai muuta yhteisölle merkittävää toimintaa (Argenti & Forman, 2002, 5.)

Maine rakentuu toiminnan seurauksena. Työnantajamainetta on kuitenkin vaikea hallita, koska eri sidosryhmillä on kuitenkin aina erilaisia näkemyksiä. Hyvän työnantajamaineen rakentamisen palikoita ovat hyvä viesti ja tarina, eettinen ja tarkastelun kestävä toiminta sekä aidon dialogin mahdollistavat verkostot. Maine on sanoja eli kertomuksia, tekoja ja tapahtumia, jotka koostuvat joko aktiivisesta ja avoimesta viestinnästä sekä hyvistä teoista tai näkymättömästä viestinnästä ja epäselvistä periaatteista, tai näiden sekoituksesta. Kun organisaation jäsenet haluavat olla vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa, myös vaikeista asioista voidaan pitää yllä avointa keskustelua. Tällöin organisaatio säilyttää hyvän keskusteluvalmiuden, vaikka ei aina pystykään vaikuttamaan siihen mitä siitä ajatellaan tai kirjoitetaan. (Juholin, 2009, 282-283.)

Arkiviestinnässä koko organisaatio osallistuu maineen rakentamiseen, viestintä kuuluu kaikille. Sen jälkeen kun työnantajamaineen perusteet ovat kunnossa, täytyy sanoma vielä viestiä eteenpäin. (Juholin, 2009, 284.)

Maineen rakentamisessa on hyvä huomioida viestinnän keinoissa painottuva mielikuvien luominen ja hallinta, joka käytännön tasolla voi näkyä esimerkiksi organisaatiolle tärkeiden teemojen esiin nostaminen ja julkisen keskustelun käynnistäminen (Tukiainen, 2000, 53.) Mielestäni tässä hyvänä esimerkkinä toimii sosiaalisen median hyödyntäminen organisaation maineenhallinnan välineenä. Tällöin voidaan osallistaa myös kuluttajia ja asiakkaita keskusteluun ja vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen yritykselle tärkeiden teemojen tiimoilta. Aaltoyliopistokiinteistöt Oy:n tilanteessa sosiaaliseen mediaan on osallistuttu Facebook-profiilin kautta, jonka tavoitteena on saada yhtiön sidosryhmistä lähinnä opiskelijat tiedotuksen ja vuorovaikutuksen piiriin. Facebook-profiilia on kehitetty, ja siihen liittyvät jatkotoimenpiteet on huomioitu myöskin viestinnän käsikirjassa.

2.5 Työyhteisöviestinnällä vaikuttaminen

Yksi viestinnän keskeisimmistä tehtävistä on vaikuttaminen (Lehtonen, 1998, teoksessa Kivikuru & Kunelius, 153.) Kun viestintää aletaan suunnitella, heti aluksi on tärkeää pohtia perusasiaa eli mihin viestinnällä halutaan vaikuttaa. Suunnitelmallisella toiminnalla viestinnästä voidaan tehdä yhdenmukaista ja vaikuttavaa. Åberg (2000, 94) esittääkin tulosviestinnän eli yhteisöviestinnän kokonaisviestinnän mallin, joka tarkoittaa sitä, että kaikella viestinnällä pyritään yhteiseen päämäärään.

Asiantuntijaorganisaatioissa on yleensä tietoa kaikkien saatavilla tarpeen mukaan tai jopa liikaakin. Niinpä nykytyöyhteisöissä, ja etenkin tietotyötä tekevillä, haasteena ei enää ole tiedon perillemeno vaan ennemminkin viestinnän vaikutukset ja ymmärryksen lisääminen (Rissa, 2009, 3.)

Åbergin (2000, 94) mukaan viestinnän on tuettava organisaation perustehtävää ja tukea sen tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän avulla rakennetaan myös yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria. Mielestäni tämän jälkeen tulisi pohtia, mitä esimerkiksi yhteisöllisyyden ja yhtenäisen yrityskulttuurin kautta saavutetaan, sillä itseisarvoja ne eivät ole. Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n tapauksessa yrityskulttuurin luominen on vasta alussa, joten tässä vaiheessa sitä pystytään vielä hyvin muokkaamaan haluttuun suuntaan. Tulosviestinnän malliin Åberg palaa myös teoksessaan Johtamisviestintää (2006, 96-105).

Åbergin (2006, 97-98) mukaan yhteisöviestintää voidaan tarkastella sekä kontekstin (sisäinen vai ulkoinen viestintä) että sisällön painopisteen (liittykö viesti yksittäiseen tehtävään vai koko työyhteisöön) kautta. Tulosviestinnän malli yhdistää nämä kaksi ulottuvuutta, ja pitää sisällään Åbergin mainitsemat keskeisimmät syyt työpaikalla viestimiseen.

Keskeisimmistä syistä ensimmäisenä Åberg (2000, 99-100) ottaa esille viestinnän perustoimintojen tukena, operatiivisena viestintänä. Tulosviestinnän mallissa esitelty perustoimintojen tuki pitää nimensä mukaisesti sisällään yrityksen perusviestinnän, viestinnän peruspilarit kuten sisäisen operatiivisen viestinnän sekä ulkoisen markkinointiviestinnän.

Toisena huomioidaan työyhteisön profilointi, joka liittyy organisaation maineen rakentamiseen. Profiloinnin tulee olla pitkäjänteistä, tavoitekuvaa rakentavaa. Profilointi on tavoitekuvan rakentamista, jolla luodaan viestinnän perussävy. Lisäksi profilointi on tarinankerrontaa, jota tuetaan teoilla, viesteillä ja yritysilmellä. (Åberg, 2006, 98-103.)

Kolmantena viestintä nähdään työyhteisön tapahtuminen informointina, uutisten tiedottamisena. Informoinnin osalta painopiste on uutisoinnissa, joka sekin voidaan jaotella sekä sisäiseen että ulkoiseen uutisointiin. Neljäntenä esille on otettu viestinnän tyydyttämä sosiaalisten tarpeiden ja vuorovaikutuksen tarpeen tyydyttäminen. Viidentenä Åbergin (2006, 98-103) mukaan viestintää tarvitaan työntekijöiden perehdyttämiseen ja ”kiinnittämiseen” työyhteisöön; yhteisöllisyyden luomiseen.

Perehdyttäminen onkin nostettu yhdeksi aihealueeksi myös Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestintäsuunnitelmaan. Keskeisen tästä aihealueesta organisaatiossa tekee muun muassa se, että yrityksen toiminta on alkuvaiheessa ja rekrytointeja tehdään tässä vaiheessa melko paljon. Mielestäni työyhteisöön kiinnittäminen viestinnän keinoin on myös muuta kuin virallista perehdyttämistä; se voi olla esimerkiksi sosiaalista kanssakäymistä joka saa työntekijän tuntemaan olonsa miellyttäväksi ja tasavertaiseksi työyhteisön jäseneksi. Myös Daniels, Spiker ja Papa (1997, 300) nostavat uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhdeksi keskeisimmistä sisäisen viestinnän teemoista.

Vaikuttaminen työyhteisössä kohdistuu kaikkeen siihen, mitä työyhteisössä tapahtuu. Vaikuttaminen voi kohdistua arkiviestinnässä vaikka työtapojen muutokseen tai muuhun ehdotuksen tekemiseen. Toisaalta vaikuttaminen voi kohdistua suurempiin kokonaisuuksiin, kuten yrityksen arvoihin tai strategiaan. Syitä vaikuttamiseen on monia – syyt voivat olla yleisesti hyödyllisiä tai henkilökohtaisia etuja ajavia. Ihmisillä on kuitenkin halu vaikuttaa asioihin, ja etenkin niihin asioihin jotka koskevat heitä itseään. Vaikuttamisen halu kasvaa muutoksissa. Aina ei kyse kuitenkaan ole muutosvastarinnasta tai muutoksen kritisoinnista, toisinaan muutostilanteet voivat olla henkilöstöä innostaviakin. Oleellisinta on, että vaikuttamisen mahdollisuus taataan oikeasti ja tasapuolisesti kaikille, mikäli näin on sovittu. Turhauttavinta on se, jos vaikuttamisen mahdollisuus on näennäistä eikä oikeasti johda mihinkään. (Juholin, 2009, 144-157.)

2.6 Sidosryhmät ja sidosryhmäanalyysi

Yksi viestintäsuunnitelman laajimmista osioista on suunnitella keinot ja kanavat, joilla organisaation sidosryhmille viestitään. Aluksi täytyy määritellä, mitä sidosryhmiä organisaatiolla on. Juholinin (2010) mukaan yritykset joutuvat arvioimaan keille ne ovat tilivelvollisia tavoitteenaan toimintaansa kehittävä *sidosryhmänuoropuhelu*.

Sidosryhmien määrittelyssä helpottaa määritelmä, jonka mukaan ”sidosryhmät ovat niitä osapuolia, tahoja ja henkilöitä, jotka haluavat ja voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, ja joiden toimintaan yritys voi vaikuttaa” (Juholin, 2010). Juholinin (2010) mukaan sidosryhmien identifoinnissa yritys kartoittaa kaikki ne tahot, jotka ovat merkittäviä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Nämä tahot voidaan lisäksi Juholinin mukaan jaotella ensisijaisiin ja toissijaisiin ryhmiin. Ensisijaisiin ryhmiin kuuluvat tahot, joita ilman yritys ei voi toimia, ja toissijaisiin ne, jotka eivät ole kriittisessä asemassa, mutta vaikuttavat olennaisesti kuitenkin yrityksen toimintaan. Sidosryhmien tunnistaminen ja määrittely on jatkuva prosessi.

Aiemmin sidosryhmistä käytettiin myös nimeä kohderyhmä. Nykyään painotetaan kuitenkin vuorovaikutteisuutta ja molemminpuolista vaikutusvaltaa. Sidoksia voi syntyä eri syistä, kuten omistajuudesta tai asiakkuudesta, laista riippuen (esimerkiksi viranomaistahot) tai pelkästä halusta vaikuttaa. Sidos voi olla organisaation näkökulmasta kiinteä tai löyhä, välttämätön, tärkeä tai hyödyllinen ja niin edelleen (Juholin, 2010.) Toisaalta esimerkiksi Åberg (2000, 236) esittää, että sidosryhmä –sanan tilalla voisi ennemminkin käyttää termiä intressenttiryhmä tai yhteistyöryhmä. Hänen tulkintansa mukaan sidosryhmä –termistä tulee ”sidoksissa oleva” mielikuva, vaikka sanalla voidaan kuvata myös ryhmiä joiden kanssa organisaatio ei ole ollenkaan sidoksissa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sen kilpailijat. Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään sidosryhmä –sanaa, koska se lienee tunnetuin ja tilannetta kuvaavin termi.

Juholin (2010) jaottelee organisaation sidosryhmät karkeasti siten, näkeekö organisaatio ne tilivelvollisuuden vai mahdollisuuden kautta. Velvollisuuden kautta määriteltävät ryhmät ovat esimerkiksi sellaisia, joilla on lain mukaan oikeus saada tiettyä tietoa yrityksestä. Toisaalta samat ryhmät voivat olla myös niin sanottuja mahdollisuusryhmiä.

Juholinin (2010) mukaan sidosryhmät voidaan jaotella myös riskiryhmiin ja ongelmaryhmiin. Riskiryhmillä on erilaisia odotuksia yrityksen viestinnästä – tällainen ryhmä voi olla yritykselle myös uhka, mikäli sen tarpeita ei täytetä. Tällöin riskiryhmästä muodostuu ongelmaryhmä. Juholin nostaa esiin median, joka voi kuulua mihin tahansa näistä jaotteluista; mediaa kohtaan yrityksillä on velvoitteita, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuksia tai voi muodostua riskiksi.

Leena Korttilalli opinnäytetyössään ”Viestintäsuunnitelma osaamisen kehittämisen hoitotyön tiedonhallinnassa” (2008, 28) toteaa, että organisaation tulee käyttää sidosryhmäkohtaisia pääviestejä johdonmukaisesti, selkeästi dokumentoituina sekä samansisältöisinä. Selvää onkin, että jos keskeisimpiä viestejä käytetään epäjohdonmukaisesti, viestinnän teho laskee. Selkeä dokumentointi liittyy myös siihen, mikäli viestinnän vastuuhenkilöt vaihtuvat. Myös tällöin on erittäin tärkeää, että viestinnän johdonmukaisuus ei katoa (Korttilalli, 2008, 28.)

Ylenius ja Keränen (2007, 6) puhuvat sidosryhmäanalyyseistä, jonka tarkoituksena on kartoittaa viestinnän sidosryhmät. Ylenius ja Keränen (2007, 6) suosittelevat, että etukäteen selvitetään, mitä tietoa sidosryhmät organisaatiosta haluavat ja mitä tietoa he tällä hetkellä saavat. Mitä he ajattelevat organisaatiosta? Mitä kanavia pitkin viesti kulkee? Onko viestintä riittävää?

Juholinin (2010) mukaan sidosryhmäanalyysi voidaan tehdä hyödyntäen esimerkiksi haastatteluja, ryhmäkeskusteluja tai kyselyitä. Vaikka sidosryhmäanalyysi on jatkuvaa, se voi olla myös tapauskohtaista. Tämä huomioitiin Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n kohdalla esimerkiksi hankkeiden aloituksissa, erilaisessa remonttiedottamisessa ja niin edelleen.

Sidosryhmäanalyysin tulisi vastata siihen, mitkä ovat parhaimmat keinot eri ryhmille viestimiseen ja tarvitaanko kommunikaatioon uusia foorumeita. Lisäksi analyysissä pohditaan, mitä tietoa sidosryhmät odottavat ja mitä tietoa niiden tulisi saada. Organisaation strategia vaikuttaa siihen, keiden vaatimuksia priorisoidaan ja keiden odotuksiin mahdollisesti jätetään vastaamatta (Juholin, 2010.)

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n tapauksessa sidosryhmämäärittely oli aloitettu jo ennen kuin viestinnän johdonmukainen suunnitteluprosessi aloitettiin. Sidosryhmät oli määritelty lähtökohtaisesti sen mukaisesti, ketkä ovat yhtiön toiminnasta kiinnostuneita. Ryhmät eroteltiin sitä mukaa, kun huomioitiin, mitä tietoa millekin ryhmälle halutaan antaa. Lopulta eri sidosryhmiä tuli määrittelyyn yli kymmenen, koska ryhmät pyrittiin jakamaan mahdollisimman pieniin yksiköihin viestinnän oikean kohdentamisen helpottamiseksi. Sidosryhmämäärittelyssä pyrittiin lisäksi arvottamaan eri sidosryhmät siten, että mitkä ryhmät ovat ensisijaisesti tärkeimpiä ja mitkä toissijaisesti. Muutamina esimerkkeinä esimerkiksi yhtiön omistajat ja asiakkaat kuuluvat tärkeimpiin sidosryhmiin.

2.7 Viestinnän keinot ja kanavat

Viestinnän keinoja eli viestintäkanavia on useita; pääpiirteissään ne voidaan jaotella sanattomaan ja sanalliseen viestintään (Wiio, 1989, 109.) Tässä tutkimuksessa käsiteltiin sanallista viestintää, koska sitä on helpompi mitata, mutta varmoja ei voida olla siitä, kuinka paljon sanaton viestintä on vaikuttanut henkilöstökyselyyn vastaajiin. Esimerkiksi esimiehen viestintätaitojen arvioinnissa sanattomalla viestinnällä voi olla merkittävä vaikutus.

Wiio (1989, 172) jakaa epävirallisen ja virallisen viestinnän karkeasti siten, että virallinen viestintä liittyy organisaation toimintaan ja epävirallinen viestintä tarkoittaa kaikkea muuta viestintää. Kreps (2000, 201) toteaa, että virallisessa viestinnässä on etukäteen suunniteltu rakenne, kun taas epävirallinen viestintä ei ole suunniteltua mutta luonnollista kanssakäymistä yhteisön jäsenten kesken.

Juholin (2009, 79) laskee viralliseksi viestinnäksi esimerkiksi taloushallinnon julkaisemat vuosittaiset tulosjulkaisut, säännölliset kuukausi- tai viikkopalaverit tai vaikkapa yt-neuvottelut. Epä- tai puolivirallista viestintää ovat esimerkiksi työyhteisön yhteiset kahvihetket, joilla erityistä asialistaa ei ole. Sähköposti ja intranet voivat olla viestin sisällöstä riippuen joko virallista tai puolivirallista viestintää. Näin ollen Juholinin jako ei ole yhtä mustavalkoinen kuin Wiion, sillä kahvipöytäkeskustelutkin voivat hyvin pitää sisällään virallista viestintää.

Eri viestintäkanavilla on myös erilainen vaikutus. Viestinnän keinon valinta voi riippua esimerkiksi siitä, halutaanko, että viesti voidaan tallentaa, onko viesti erittäin luottamuksellinen, halutaanko viestille välitöntä palautetta ja niin edelleen. Viestinnän eri kanavilla on myös erilaiset edellytykset tukea viestin vaikuttavuutta; eri kanavilla voidaan todeta olevan erilainen ”suostuteluvoima” (Lehtonen, 1998, teoksessa Kivikuru & Kunelius, 158.)

Viestintä organisaatiossa voidaan epävirallisen ja virallisen viestinnän sijaan jakaa myös kolmeen eri perustyyppiin; tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään. Nimiensä mukaisesti tehtäväviestintä käsittää organisaation varsinaiseen tehtävään liittyvän viestinnän, ylläpitoviestintä yhteisön ylläpitämiseen kuten ohjeistuksiin ja määräyksiin liittyvän viestinnän ja henkilöviestintä ihmissuhteisiin liittyvän viestinnän (Wiio, 2000, 164.)

Virallinen ja epävirallinen viestintä usein täydentävät toisiaan. Virallinen viestintä synnyttää usein myös epävirallista viestintää, joten mikäli viestintää halutaan ohjata ja poistaa ylimääräisiä ”käytäväkeskusteluja”, kannattaa virallisesta viestistä luoda mahdollisimman kattava (Kreps, 2000, 201.) Asian ja viihteen yhdistelmät ovat tilaisuuksia, joissa käsitellään sekä työyhteisön virallisia asioita, että tutustutaan myös vapaamuotoisesti. Tällaiset tilaisuudet lisäävät usein esimerkiksi yhteisöllisyyttä, ja parhaimmillaan ne tekevät yhteistyöstä sujuvampaa. (Juholin, 2009, 78-79.)

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä esimerkiksi niin sanottu tyky-toiminta voidaan laskea asian ja viihteen yhdistelmiksi, ja nämä tilaisuudet ovat organisoituja ja tavoitteellisia. Toiminnan luonnetta on vuoden 2011 aikana tarkennettu. Kohdeorganisaatiossa on viestinnän kehittämisen yhteydessä perustettu pieni tiimi, joka on luonut "tyky-vuosikellon" joka on yksi osa viestinnän käsikirjaa. Tarkoituksena on, että jokaisella työhyvinvointitapahtumalla on jokin agenda, miksi jotakin asiaa tehdään. Tavoitteena voi olla esimerkiksi innostaminen terveellisempään ravitsemukseen ja liikuntaan ja sitä kautta vähentää sairaspöissaoloja, tai vaikkapa ensiaputaitojen kertaus joista voi olla merkittävä hyöty vakavissa tilanteissa. Myöskin niin sanotuilla rennom-

milla illanistujaisilla on paikkansa tiimihengen kasvattajana sekä työtovereihin tutustumisen edistäjänä.

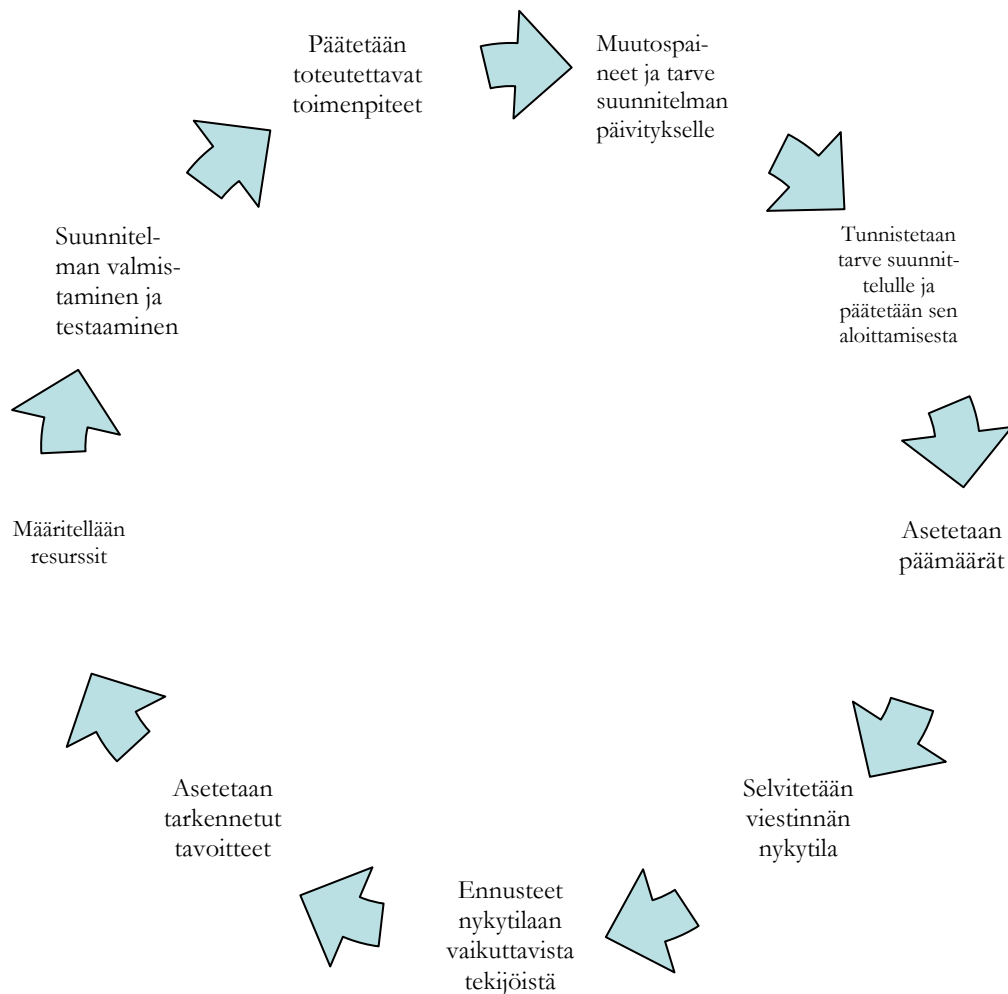
Kohdeorganisaatiossa toteutettujen henkilöstökyselyjen perusteella tärkeimmiksi viestinnän keinoiksi kohdeorganisaation tapauksessa nousivat www-sivut, sähköposti, paperitiedote sekä sosiaalinen media, lähinnä Facebook. Nämä kaikki voidaan luokitella organisaation viralliseksi viestinnäksi, koska niillä on selkeä agenda ja tavoite johtamisen työkaluina.

3 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Työyhteisöviestintä kattaa laajasti organisaation eri toimintoja, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin. Koska organisaatioviestinnän osa-alueita ei yrityksissä useinkaan johdeta ja toteuteta yhden yksikön toimesta, asettaa se viestinnän suunnittelulle haasteita. Vaikka viestintä olisi hajautettu eri toimintoihin, tulisi silti jonkun silti tarkastella työyhteisöviestintää yhtenä kokonaisuutena (Åberg, 2000, 225.)

3.1 Viestintästrategia ja suunnitelma

”Viestinnän suunnittelu on kehittämistä, johtamista, ulkoisen ja sisäisen maailman suhteen määrittelyä.” (Tukiainen, 2000, 60.) Tukiainen (2000, 61) kuvaa viestinnän suunnitteluprosessia kehämällillä (kuvio 3) seuraavasti suunnittelun tarpeesta ja toimenpiteiden toteuttamisesta aina uusiin muutospainaisiin ja uuden suunnitelman laadintaan.



Kuvio 3. Viestinnän suunnitteluprosessin kehämalli

Tässä tutkimuksessa on käytännössä edetty Tukiaisen esittämän mallin mukaisesti. Tukiaisen (2000, 63) mukaan viestinnän muutosprosessi on sarja tapahtumia, joista jokainen vaatii suunnittelua jotta kehitys etenisi toivotulla tavalla.

Ennen viestintästrategian laadintaa tulisi pohtia yhtiön missiota ja visiota sekä strategisia tavoitteita. Strategiset tavoitteet käsittävät yleensä yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan. Ne voivat olla konkreettisia, helposti mitattavissa olevia tavoitteita, tai puolestaan erilaisia näkemyksiä oikeasta toimintasuunnasta (Åberg, 2000, 79.) Missio on usein tekemistä ja visio esittää huipputavoitteen, johon yhtiö kaikella toiminnallaan pyrkii. Lyhyesti sanottuna missio ja visio kuvaavat organisaation toiminnan luonnetta. Missioon ja visioon liittyvät kiinteästi myös yhtiön arvot (Ferguson, 2000, 4-8.)

Kososen (2010) mukaan viestintästrategialla tarkoitetaan muun muassa määrittelyjä, valintoja, tavoitteita ja linjauksia, jotka toimivat ohjeena niin viestinnän tekijöille, johdolle, esimiehille kuin jokaiselle organisaation jäsenelle. Organisaation viestintästrategiassa määritellään muun muassa viestinnän painopistealueet ja prosessit, viestinnän organisointi ja vastuut, henkilöstöresurssit, lausunnonantajat, kohde- ja sidosryhmät sekä viestinnän keinot ja kanavat vähintään suuntaa-antavasti. Alussa tulisi määritellä organisaation perusviestit eli *ydinviestit*. (Ylenius ja Keränen, 2007, 5.)

Mielestäni Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n ydinviesti on osaltaan määritetty jo yrityksen arvoissa ja visiossa, ja myös Yleniuksen ja Keräsen (2007, 5) mukaan ydinviestin tulisi tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista eli olla osa missiota. Perusviestejä tulisi olla maksimissaan viisi, ja niiden tulisi olla hyvin kiteytettyjä ja tiiviitä.

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n missio on ”tarjota kansainvälisesti korkeatasoinen, houkutteleva tutkimuksen, kehitystyön ja opetuksen toimintaympäristö”. Visiona puolestaan on seuraava: ”Kampusalueemme ovat maailmanluokan ainutlaatuisia, yhteiskunnan korkeita arvoja kunnioittaen toteutettu- ja tutkimuksen, opetuksen ja kehitystyön kohtaamispaikkoja”.

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n arvot ovat ARVOSTUS, EDISTYS JA VASTUULLISUUS.

Tukiaisen (2000, 61) mukaan viestinnän kehitystyön perustana toimii viestintäsuunnitelma. Ylenius ja Keränen (2007, 3) puolestaan toteavat, että hyvän organisaatioviestinnän tueksi sekä onnistumiseksi tarvitaan kuitenkin suunnitelma.

Kuten Ylenius ja Keränenkin (2007, 4) huomauttavat, viestintästrategiaa ei kuitenkaan aina voi eikä pidä orjallisesti noudattaa. Strategian noudattamiseen vaikuttavat aina eteen tulevat tilanteet ja muutokset. Kuitenkin viestintästrategiassa tulee ottaa huomioon yllättävät muutokset ja antaa valmiudet toimia myös sellaisissa tilanteissa.

Ylenius ja Keränen (2007, 6) suosittelevat, että alettaessa suunnitella organisaation viestintää tulisi sen nykytila kartoittaa ensin vaikkapa erilaisin kyselyin ja haastatteluin. Kososen (2010) mukaan viestinnän nykytilan tutkimuksen keskeinen tutkimustulos on käsitys siitä, millaista on yhteisön viestintä nyt ja tukeeko se koko organisaation strategiaa. Nykytilan kartoitus voidaan

tehdä valittujen painopistealueiden näkökulmasta, kuten vaikkapa työyhteisöviestinnän toimivuus tai maine.

Sen jälkeen kun on selvitetty organisaation nykytila, tulisi pohtia, *missä haluttaisiin olla*, eli tehdä tavoitteenasetanta. Liittyen sidosryhmäviestintään tässä vaiheessa tulisi pohtia, mitä sidosryhmien vähintään tulisi organisaatiosta tietää. Kun tavoite on määritelty, pohditaan ne viestinnän keinot, joita käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi olisi hyvä miettiä myös viestinnän painopistealueet, joihin erityisesti kiinnitetään huomiota ja käytetään voimavaroja. (Ylenius ja Keränen, 2007, 9-10.)

On tärkeää, että oman henkilöstön tiedontarpeet selvitetään. Vaikka viestintä kuuluukin kaikille, on vaarallista olettaa, että kaikki toimivat aina rationaalisesti ja itse etsivät aktiivisesti tietoa (Åberg, 2006, 94.) Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän nykytilan kartoituksen pohjaksi tehtiin kvantitatiivinen henkilöstötutkimus, ja tulosten perusteella on tarkoitettu laadittiin myös SWOT-analyysi. Analyysia voidaan pitää tulosten tiiviinä koosteena. Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän tilan SWOT-analyysi on esitelty luvussa 5.3.

SWOT-analyysi on yksi strategisen ajattelun perusmenetelmistä. SWOT-analyysissä tehdään nelikenttä, jossa tarkastellaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, kuten sitä, mitä organisaatiossa osataan tehdä ja mitä ei. Lisäksi siinä pohditaan ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Åberg, 2000, 80.)

Åbergin (2000, 81-82) mukaan perinteistä SWOT-nelikenttää voidaan laajentaa siten, että ruudukkoon lisätään organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän näkökulma. Tuolloin ruudussa 1 (vahvuudet) kohtaisivat ympäristön tarjoamat mahdollisuudet, jotka yhteisö osaa hyödyntää hyvin. Tuolloin strateginen päätöksenteko painottuu tähän kenttään. Ruutu 2 (heikkoudet) pitäisi sisällään ympäristön tarjoamat mahdollisuudet mutta yhteisön sisäiset heikkoudet, eli käytännössä yhteisö ei pystyisi hyödyntämään saamiaan tilaisuuksia. Ruutu 3 (mahdollisuudet) käsittää ympäristön esittämät uhat mutta yhteisön sisäiset vahvuudet. Uhat voivat rajoittaa yhteisön toimintaa. Ruutu 4 (uhat) puolestaan pitää sisällään negatiivisimman skenaarion jossa ympäristön uhat ja työyhteisön heikot puolet kohtaavat.

Myös työyhteisön viestintään vaikuttaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jolloin viestintä on aina sidoksissa eri tilanteissa vaihtuviin tekijöihin. Viestintää kehitettäessä on otettava huomioon nämä merkittävät tekijät ja mitä ne viestinnän järjestelyiltä edellyttävät. Yhteisöviestinnän suunnittelussa huomioitavat tekijät on koottu puiteanalyysiin, joka auttaa hahmottamaan työyhteisölle ja sen ympäristölle ominaisia piirteitä. Puiteanalyysin tulee olla mahdollisimman

käytännönläheinen, jossa viestinnän järjestelyt on kuvattu sekä perusteltu konkreettisesti. (Åberg, 2000, 228-234.)

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n puiteanalyysissä ympäristötekijöinä voidaan huomioida esimerkiksi asiakkaat, joille tarjotaan huippuluokan toimintatilat ympäristö, kestävä kehitys ja uuden innovointi sekä kustannustehokkuus huomioiden. Lisäksi omistajat; yhtiössä tulisi huolehtia että omistajat saavat sijoitukselleen tuoton ja että toiminta on säädösten, lakien ja hyvien tapojen mukaista. Ympäristötekijöihin kohdeorganisaation tapauksessa kuuluvat myös urakoitsijat, joihin yhtiöllä on vastuullisesti työllistävä vaikutus. Rakennetekijöinä voidaan mielestäni huomioida se, että koko työyhteisö työskentelee samassa toimistossa, eli hajautuneisuutta ei juuri-kaan ole. Pientä muutosta tilanteeseen tuo se, että osa työntekijöistä toimii enemmän ”kentällä” ja osa enemmän toimistossa. Tähän liittyvät myös yksilö- ja ryhmätekijät, eli kyseessä on pieni työyhteisö, jossa jokaisen viestinnälliset taidot korostuvat. Ohjaustekijöinä voidaan pitää erilaisia johtamisjärjestelmiä ja esimerkiksi viestinnän käsikirjassa esiteltyä TYKY-vuosikelloa.

Päivittäisviestintä näkyy organisaatiossa sisäisenä viestintänä ja arjen kommunikointina. Kuitenkin sitäkin tulisi linjata; sille tulisi asettaa tavoitteita joiden pohjalta päivittäisviestinnän sisältö rakentuu. Päivittäisviestintää voivat olla esimerkiksi kuukausittainen henkilöstöpalaveri, tiimipalaverit ja intranet-tiedotteet tai toisaalta myös epäviralliset kahvipöytäkeskustelut. Sopiminen päivittäisviestinnän käytännöistä saa yhteisön toimimaan tehokkaammin, koska aikaa ei kulu joka kerta uudelleen tapauskohtaiseen suunnitteluun ja järjestelyyn. Arkiviestinnässä haasteet ovat usein näkymättömiä, ja niihin jopa totutaan helposti (Biblo 2011b).

Viestinnän suunnittelun ei tulisi koskaan olla vain yhden henkilön tai pienen tiimin tehtävä, vaan sen tulisi sopivalla tavalla ulottua koko organisaatioon. Resursointi ja vastuun jako onkin tärkeää huomioida tarpeeksi hyvissä ajoin – esimerkiksi pohtimalla sitä, mitä voidaan tehdä itse ja mikä kannattaa ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Vastuualueet kirjataan viestinnän suunnitelmaan (Ylenius & Keränen, 2007, 11.) Viestintä ei ole organisaatiossa erillinen toiminto, vaan se tukeutuu yhtiön yleiseen strategiaan. Näin ollen viestinnän suunnittelussa olisi tärkeää olla mukana viestinnän ammattilaisten lisäksi myös yhtiön johtoryhmään kuuluva henkilö (Ferguson, 1999, 13.)

Kohdeorganisaation viestinnän käsikirjaan on kirjattu resurssit, joissa määritellään viestintävas- tuut. Resurssien kirjaamisessa on huomioitu esimerkein tyypillisimmät viestintätilanteet ja kuka viestimisestä missäkin tilanteessa vastaa. Myös ulkoisten toimijoiden käyttö on huomioitu.

3.2 Suunnitelman rakenne

Viestintäsuunnitelman rakenteesta kannattaa tehdä yksinkertainen, jotta sitä voidaan jatkossa täydentää ja muokata tarpeen mukaan. Suunnitelmassa huomioidaan SWOT-analyysissä esiintulleita asioita ja päätetään, mihin tekijöihin pyritään lyhyellä aikavälillä vaikuttamaan. Suunnitelmaan kirjataan myös viestinnän teemat, jollaiseksi voidaan valita esimerkiksi sisäinen tiedonkulkua. Tiivistettynä viestintäsuunnitelman sisältö voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- päivittäisen viestinnän käytännöt, ohjeistus (esimerkiksi graafiset ohjeet, ohjeet asiakastilaisuuden järjestämiseen, tiedotteen julkaisuprosessi, sähköpostien allekirjoitukset, puhelimeen vastaaminen)
- projekti-, kampanja- tai vastaavan vaativan viestintähankkeen pelisäännöt
- sidosryhmät ja niille viestiminen
- resurssit (vastuut, budjetti, ajankäyttö jne.)

Lisäksi suunnitelmaan kirjataan aikataulut, tavoitteet, keinot sekä seuranta. Tärkeää on myös nimetä arkiviestinnän sidosryhmät, joiden kanssa käytävistä kommunikointikäytännöistä viestintäsuunnitelmassa päätetään (Ylenius & Keränen, 2007, 14-16.)

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan kaikki oleellinen, joka auttaa esimerkiksi yrityksen johtoa tai viestinnän ammattilaisia työssään viestimään organisaatiota tukevalla tavalla. Viestintäsuunnitelma pohjautuu koko organisaation missioon ja visioon sekä tavoitteisiin, ja kuten aiemminkin on todettu, se on tärkeä kivijalka siinä vaiheessa kun viestintää halutaan lähteä kehittämään ja suunnittelua viemään eteenpäin (Biblo 2011d.) Myös Åbergin (2000, 225) mukaan viestinnän strateginen suunnittelu liittyy kiinteästi työyhteisön vision esittelyyn sekä tavoitekuvan rakentamiseen.

Seuraavalla sivulla esitetty Biblon toimituksen koostama runko (taulukko 1) on mielestäni hyvä pohja sille, miten viestinnän suunnitelmaa tai strategiaa lähdetään luonnostelemaan.

VIESTINTÄSTRATEGIA		
Otsikko	Kysymys	Huomautus
1) Lähtökohtia, taustaa tmv.	Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?	Esim. organisaation strategian esittely
2.1) Viestinnän nykytila	Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?	SWOT-analyysi hyvä työkalu, muut tutkimukset?
2.2)	Tarpeen mukaan määritellään, miten organisaatiossa viestintä määritellään, mitä kaikkia toimintoja siihen sisältyy	Osa-alueita ovat esim. - työyhteisöviestintä - maineenhallinta - mediaviestintä Riippuen organisaatiosta ja alasta
3) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja tulee olla?	Huomioidaan laki, säädökset, omat arvot, etiikka, yhteiskuntavastuu jne.
4) Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?	Sidosryhmäanalyysi
5) Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?	Visuaalinen viestintä (rajattu tässä hankkeessa ulkopuolelle)
6) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?	Joissakin organisaatioissa viestinnälle ei haluta asettaa erillisiä tavoitteita vaan viestintä katsotaan osaksi kaikkea toimintaa.
7) Mittarit, seuranta	Millä keinoin viestinnän toimivuutta seurataan?	Mittarit ja niiden validuus

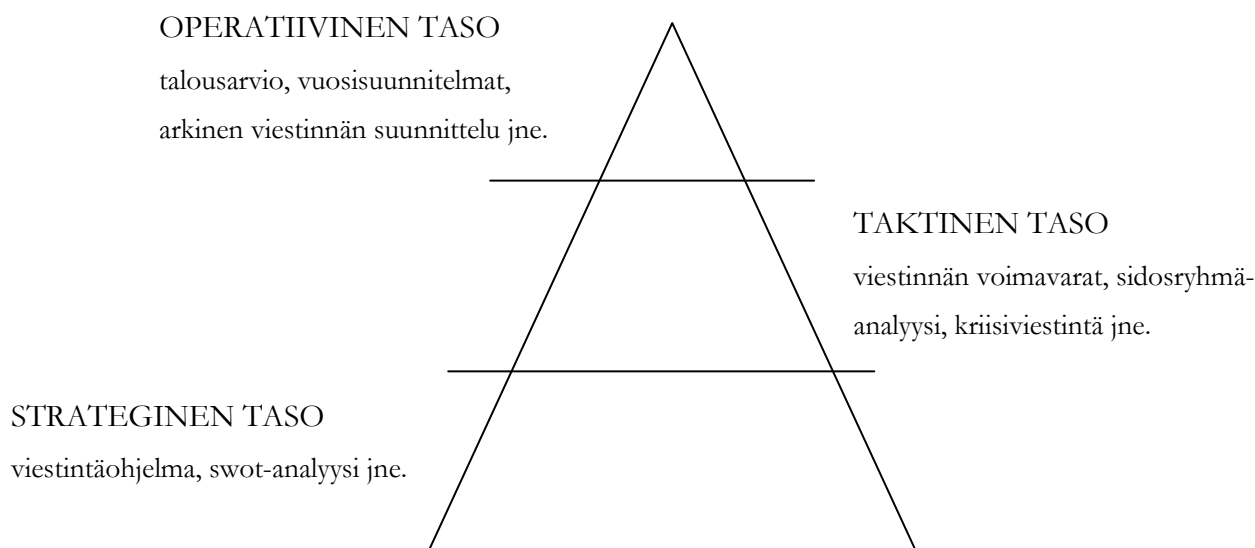
nan ja luotauksen keinot	ta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?	
8) Vastuut	Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueista? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?	Viestintävastuut on hyvä viedä tehtäväkuviin. Kumppanuudet ja yhteistyökuviot ovat tärkeitä erityisesti poikkeustilanteissa.
9) Resurssit	Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?	Tyypillisiä resursseja ovat inhimillinen osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet ja raha
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita tai politiikkoja on käytössä?	
Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.	Tulevaisuuden näkymien pohdintaa

Taulukko 1. Viestintästrategian runko

Yleniuksen ja Keräsen (2007, 3) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun jaotellen ne karkeasti siten, että strategisen suunnittelun aikajänne on jopa 5 vuotta, kun taas operatiivinen suunnittelu käsittää lyhyemmän aikavälin viestintäsuunnitelman.

Ferguson (1999, 14-15) puolestaan esittää, että strateginen taso käsittää yleisesti organisaation viestinnän sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät, viestinnän painopisteet, taloudelliset resurssit ja niin edelleen. Operatiivinen taso tarkoittaa keinoja joilla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin, määrittelee sidosryhmät ja on muutenkin yksityiskohtaisempi suunnitelma. Näiden lisäksi viestinnän suunnittelu voi sisältää erilaisia työsuunnitelmia, tukisuunnitelmia vaikkapa suurten asiakastilaisuuksien järjestämistä varten tai kriisiviestinnän suunnitelman.

Leif Åberg (2000, 226) esittelee yhteisöviestinnän suunnittelumallin (kuvio 4), jossa suunnittelu voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Mallin mukaan strategiseen suunnitteluun kuuluu esimerkiksi viestintäohjelma ja viestinnän SWOT-analyysi, taktiseen tasoon viestinnän voimavarojen kartoitus ja operatiiviseen tasoon arkiviestintä, viestinnän vuosikello jne. Mielestäni tämä on hyvä rakenne myös viestintäsuunnitelman rungoksi, jolloin jokaisen otsikon alle kerätään kyseiseen organisaatioon liittyvät kyseisen tason asiat.



Kuvio 4. Yhteisöviestinnän suunnittelumalli (Åberg, 2000, 227)

3.3 Miksi viestintäsuunnitelma kannattaa laatia

Viestintästrategiasta on monenlaisia hyötyjä organisaatiolle; se muun muassa tarjoaa ennustettavuutta viestintään ja auttaa brandin rakentamisessa. Helposti ymmärrettävät perusviestit auttavat yrityksen arvojen viestimässä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hyvä viestintäsuunnitelma tukee tavoitteellista ja yhtenäistä viestintää ja auttaa myös arkipäivän työssä (Ylenius ja Keränen, 2007, 12.)

Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 92) mukaan hyvän yritysjohton kriteeri on se, että se suunnittelee liiketoimintaa. Ja koska viestintä tukee liiketoimintaa, hyvä yritysjohto suunnittelee myös viestintää samalla kuin liiketoimintaakin. Kun johto suunnittelee yrityksen viestintää liiketoiminnan ohella, esimerkiksi ohjeistusten tai uutisoinnin tarpeet eivät tule yllätyksenä tai mahdollisista yllätyksistäkin tulee paremmin hallittavia. Vain suunniteltu viestintä on tehokasta; lisäksi se helpottaa esimerkiksi aikatauluttamista.

Työturvallisuuskeskus on myös julkaisussaan ”Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia” huomioinut hyvän työyhteisöviestinnän tuottavuusnäkökulman. Julkaisussa haastateltu Elisa Juholin toteaa, että varsinkin muutoksissa luottamuksellinen vuorovaikutus on korostuneessa roolissa. Juholinin mukaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva työyhteisöviestintä mahdollistaa ja synnyttää uutta energiaa ja luo innovaatioita (Rissa, 2010, 5). Työyhteisön jäseniä voidaan myös motivoida avoimen vuoropuhelun avulla.

Johtopäätöksenä voidaan mielestäni todeta, että viestinnän ja etenkin työyhteisöviestinnän merkitys on yhä vahvemmassa roolissa tietotalousyhteiskunnassa. Viestintää pidetään merkittävänä taitona, jota vaaditaan jokaiselta. Oppiminen ja kehittyminen kasvavat vuorovaikutteisen viestinnän työyhteisöissä, ja koko työyhteisö yhdessä rakentaa omaa viestintäkulttuuriaan esimerkiksi intranetin ja muiden viestinnän kanavien avulla.

Toisaalta mielestäni on tärkeää huomioida, että avoin viestintä vaatii myös hyvää sosiaalista käyttäytymistä ja älyä, koska jokainen työyhteisön jäsen on paitsi tiedon hyödyntäjä myös tiedon tuottaja ja jalostaja. Ehkä tärkeimpänä voidaan korostaa vielä sitä, että viestintää pidetään yhä enemmän työhyvinvoinnin tekijänä sekä tekijänä, joka auttaa parantamaan organisaatioiden tuottavuutta.

4 Tutkimuksen toteutus

Hankkeen lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Ojasalo ym. (2009, 65) toteavat, että mikäli hankkeen tarkoituksena on luoda jokin mittari, malli tai suunnitelma, on konstruktiiivinen tutkimusote tällöin sopivin. Tässä hankkeessa tarkoituksena oli luoda käytännönläheinen uusi malli yrityksen viestintään. Ojasalon ym. mukaan (2009, 65) tärkeää on myös aiemmin mainitsemani huomio siitä, että konstruktiiivisen tutkimuksen lopputuotetta voidaan parhaimmillaan hyödyntää myös muualla, kuin kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena olikin luoda tällainen myös muualla hyödynnettävissä oleva käsikirja.

Työmenetelmäksi olisi voinut soveltua myös ”puhdas” toimintatutkimus, mutta koska tätä kehittämishanketta varten tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä, on konstruktiiivinen tutkimus osuvampi valinta (Ojasalo ym. 2009, 66). Apuna konstruktiiivisen tutkimuksen prosessissa on käytetty Ojasalon ym. (2009, 67) kuvaamaa ”konstruktiiivisen tutkimuksen prosessia”, jossa edetään mielekkään tutkimusongelman etsimisestä ja teoriaan tutustumisesta ratkaisujen laatimiseen, konstruktion oikeellisuuden ja ratkaisun uutuusarvon osoittamisen kautta ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkasteluun. Myös Heikkinen ym. (2008, 81) ovat kuvanneet toiminnan kehittämisen spiraalia, jota mielestäni voi hyödyntää myös tässä kehittämishankkeessa.

Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa voi ja kannattaa käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Empiirisen aineiston keruumenetelminä on käytetty sekä kvantitatiivista henkilöstökyselyä että kvalitatiivisia haastatteluja. Alustavana suunnitelmana oli se, että ensin kuvataan viestinnän nykytila etsien sen heikkoudet ja vahvuudet. Tärkeää on myös kirkastaa yrityksen viestinnän tavoite; *mitä, miksi, kenelle ja miten*. Tämän pohjalta rakennetaan toimenpiteet, jotka projektissa tehdään ja kehittämisprojektin päätyttyä tehdään uusi havainnointi ja haastattelukierros, miten hankkeessa on onnistuttu.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa on valittu siksi, että case-tutkimukselle on ominaista monenlaisen empiirisen aineiston käyttäminen lähdemateriaalina. Aineiston analysoiminen koostuu yleensä sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston yhdistelemisestä, sen tutkimisesta, luokittelusta, taulukoinnista tai testauksesta (Yin, 2003, 14, 109.)

4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta; tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen täytyy olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Hyvän reliabiliteetin saavuttaakseen tutkimustyön tekijän täytyy olla tarkka ja kriittinen, koska virheitä voi sattua tutkimuksen eri vaiheissa. Luotettavuutta edistää myös otoskoko ja se, että kohderyhmä ei ole vino (Heikkilä, 2005, 30.)

Tutkimuksen validiteetti voidaan määritellä siten, että tutkimuksen tulisi mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin selvittää. Tällöin tutkimuksessa ei ole systemaattista virhettä vaan tutkitaan oikeita asioita. Tutkimuksen pätevyys täytyy varmistaa jo etukäteen huolellisella suunnittelulla, koska jälkeenpäin sitä on hankala tehdä. Validiutta voidaan tarkastella siten, että tutkimuslomakkeen kysymysten täytyy olla yksiselitteisiä ja niiden täytyy kattaa koko tutkimusongelma. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan parantaa testaamalla kyselylomaketta ja paneutumalla kysymyksenlaadintaan. Lisäksi edustava otos sekä korkea vastausprosentti auttavat pääsemään validiin tutkimukseen (Heikkilä 2005, 29.)

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus ja kysymyslomake

Tutkimuksen onnistumisen perusedellytyksenä voidaan pitää hyviä kysymyksiä sekä oikeaa kohderyhmää (Heikkilä, 2005, 48). Lyhyitä sääntöjä hyvälle kysymyslomakkeelle ovat muun muassa lyhyehköt kysymykset, selkeät vastausohjeet, yhden asian kysyminen kerrallaan ja loogisuus.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n tarkoitukseen muokatulla KVASt-lomakkeella (kokonaisviestinnän arviointiin soveltuva testi). KVASt-testillä arvioidaan strategioita ja tavoitteellisuutta, organisointia ja viestinnän järjestelyjä, viestintävalmiuksia ja luotsausta, seuranta ja arviointia (Åberg 2000, 273-277.) KVASt-testistä saadaan kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa, jota myös analysoidaan laadullisesti ja määrällisesti (Saastamoinen, 2000.) KVASt-testiin päädyttiin sen vuoksi, että sitä pidetään perusmallina yhteisöviestinnän nykytilan arviointia varten. KVASt-testiä on käytetty viestinnän suunnittelussa ja nykytilan arvioinnissa muun muassa Kuopion yliopiston viestintäsuunnitelmaa laadittaessa. KVASt-lomaketta käytettiin pohjana myös siksi, että viestintäsuunnitelman ensimmäiseen versioon oli hyvä käyttää ennalta hyväksi todettua ja suunniteltua lomaketta. Vielä ei ollut tiedossa minkälaisia tuloksia eikä ennalta arvattavuutta, mitkä asiat tulisivat vastauksista nousemaan esiin ja niin edelleen.

Kyselylomakkeen laajuudeksi tuli 2 A4-sivua tulostettuna molemmin puolin. Kysymyksiä oli yhteensä 20 kappaletta. Lomake suunnattiin kaikille työyhteisön tämänhetkisille jäsenille sekä työyhteisössä vähintään 2 kuukautta työskennelleille. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa.

Kysymyslomakkeen runkoon tuli suljettuja eli vaihtoehdot antavia kysymyksiä, mutta lomakkeen lopussa oli myös mahdollisuus vapaavalintaiseen omaan kommentointiin. Niinpä kysymykset voidaan luokitella ”sekamuotoisiksi” (Heikkilä 2005, 52). Tämä antaa tilaa luovuuteen ja avoimuuteen, jopa rönsyilemiseen, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman hyödylliset. Näin pyritään myös eroon ”en osaa sanoa”-vastauksista, joka on Heikkilän (2005, 51) mukaan usein houkutteleva vastausvaihtoehto.

Kysymysten vastausasteikko oli viisiportainen, vastausvaihtoehtoina ääripäät ”en lainkaan samaa mieltä – täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehto 6 oli ”en osaa sanoa”. Vastaukset analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.

Koska tarkoituksena oli saada dataa siitä, miten työntekijät kokevat viestinnän nykytilan, mielestäni ei ole kovinkaan oleellista pohtia sitä taustamuuttujien suhteen vaan enemmänkin kokonaisena joukkona. Tämän taustalla on tutkijan hypoteesi siitä, että vastaukset ovat homogeenisia. Mikäli vastaukset hajoavat suuresti, on toki mielenkiintoista tutkia, mikä hajontaa voi aiheuttaa.

4.3 Luotettavuuspohdintaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta

Reliabiliteetin ja validiteetin uhkia tässä tutkimuksessa voivat olla esimerkiksi muistivirheet ja valehteleminen, joka voi aiheuttaa satunnaisen tai jopa systemaattisen virheen. Siksi tutkimustilanteessa oli tärkeää luoda luottamuksen ilmapiiri, jolloin jokainen vastaaja voi antaa rehellisen mielipiteen asiasta. Luottamusta pyrittiin takaamaan tutkimuksen anonymiteetillä sekä sillä, että vastauksia ei analysoitu liian yksilöllisesti suhteessa taustamuuttujiin (joka olisi voinut paljastaa yksittäisen vastaajan pienestä joukosta).

Lotin (1998, 33) mukaan tutkimusta laadittaessa on hyvä pohtia luonnollisesti myös sitä, ovatko tulokset hyödynnettävissä ja miten tutkimuksesta saatuja tietoja tullaan käyttämään. Tämä tutkimus oli erittäin tarpeellinen ja hyödyllinen, koska ilman lähtötilanteen mittausta hyvää ja toimivaa viestintäsuunnitelmaa on vaikea tai jopa mahdoton alkaa rakentaa.

Tämä tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena eikä otantatutkimuksena, koska perusjoukko on hyvin pieni. Tällöin tutkimuksessa tutkittiin jokainen populaation jäsen. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen tulos vastaa kokonaisuudessaan työyhteisön mielipidettä sen viestintän tilasta eikä todeta pelkästään oletuksia, kuten otostutkimuksessa.

Toisaalta tässä kohtaa piilee pieni vaara koskien tutkimuksen validiutta, koska tutkijan persoonana saattaa vaikuttaa vastauksiin (esimerkiksi tutkijalle läheiset työkaverit saattavat antaa paremmat arviot jne.) Validiutta saattaa heikentää myös se, jos vastaajat vastauksien pienestä lukumäärästä johtuen pelkäävät anonymiteettinsä puolesta. Sen vuoksi saatesanoissa tutkijan onkin korostettava, että raportista ei mistään kohtaa käy ilmi vastaajan henkilöllisyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vaalimaan myös siten, että kysymyslomakkeen pohjana oli yleisesti hyväksytty lomake, jota on käytetty muissakin vastaavissa tutkimuksissa. Lisäksi lomake testattiin muutamilla koehenkilöillä ennen kyselyn alkamista

Tutkimuslomakkeessa käytettiin ehkä jokseenkin epäselvää kieltä joissakin kohdissa. Kysymyksissä tiedusteltiin ”riittävän oma-aloitteista” ja ”riittävän selkeää” ja niin edelleen. Jokaisella on oma näkemys siitä, mitä tarkoittaa riittävä, ja tämä näkemys on subjektiivinen. Kysymykset olisivat voineet siltä osin olla tarkempia.

Lomakkeella tiedusteltiin myös esimiehen viestintävalmiuksista. Kuitenkin organisaatiossa joillakin henkilöillä on useampia esimiehiä, kuten lähiesimies ja toimitusjohtaja. Tämä kysymys saattoi herättää myös hämmennystä siltä osin, ketä esimiestä kysymyksessä arvioidaan.

4.4 Kvalitatiiviset haastattelut

Teemahaastattelu on tiedonkeruumuotona melko vaativa. Haastattelujen määrä on yleensä melko pieni, joten haastateltavien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota ja valinnat on pystyttävä perustelemaan. Teemahaastattelussa käsiteltävät asiat on etukäteen pohdittu ja määritelty, mutta keskustelun luonteva kulku voi määrittellä teemojen käsittelyjärjestyksen. Toisaalta taas tutkimusongelma voi määrittää sen, että asiat on käsiteltävä ennalta määrättyssä järjestyksessä (Tilastokeskus, 2011.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen aineiston tulkinnassa voidaan joko pysyä tiukasti aineistossa, ja analysoida ainoastaan aineistossa esiintyviä asioita. Toinen tapa on pitää aineistoa vain apuvälineenä lähtökohtana, jota tutkija tulkitsee. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmallisin vaihe on-

kin tulkintojen tekeminen. Tutkijan tulisi pyrkiä analysoinnissaan teoreettisen ajattelun tasolle, eikä tulkita vain tutkittavan joukon omia kokemuksia ja puheita. Teoreettisen ajattelun tasolla tutkija pystyy yleistämään näitä niin sanottuja ensimmäisen asteen tulkintoja (Tilastokeskus, 2011.)

Kvalitatiiviset teemahaastattelut kohdeorganisaatiossa toteutettiin lokakuussa 2011, eli noin puolen vuoden kuluttua ensimmäisestä tutkimuksesta. Haastattelu kohdistettiin kolmelle organisaation työntekijälle. Vastajat valikoituivat sen perusteella, että jokaisesta henkilöstöryhmästä pyrittiin haastattelemaan yhtä henkilöä. Haastateltavina olivat toimitusjohtaja sekä kaksi eri osastoilla työskentelevää toimihenkilöä.

Toimitusjohtaja valittiin haastateltavaksi sen perusteella, että hän vastaa kohdeorganisaation viestinnän linjauksista ylimmällä tasolla ja pystyy vaikuttamaan viestinnän toimenpiteisiin kaikin eniten organisaatiossa. Kahden muun haastateltavan työhön viestintä vaikuttaa välillisesti, eli he eivät ole käytännön vastuussa viestinnän toteuttamisesta mutta vastaajiksi haluttiin näkökulmia toimihenkilöltä, joka toimii paljon asiakastyössä ja havainnoi hyvin ulkoisen viestinnän toimivuutta työnsä kautta sekä toimihenkilöltä, joka puolestaan toimii enemmän back-office –toimistotehtävissä ja jonka työssä sisäinen viestintä on oleellisempi asia. Yksi haluttu näkökulma oli se, että miten työyhteisön jäsenet, jotka nimenomaan eivät työkseen tee viestintää, kokevat viestinnän kehittymisen ja onko mitään muutoksia viestinnän tiimin ulkopuolelta havaittavissa.

Haastattelun pääteema oli viestinnän kehittyminen työyhteisössä kuluneen kevään ja kesän 2011 aikana ja miten vastaaja näki viestinnän kehittymisen vaikuttaneen omaan työhönsä. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kuusi, ja lisäksi lopussa sai antaa palautetta ja kehitysideoita viestinnän prosessien parantamiseksi. Haastattelukysymykset valikoituivat osittain samoista aihealueista kuin aikaisemmassa kvantitatiivisessä kyselyssä, mutta lisäksi mukaan oli otettu kesän aikana hioutuneet teemat koskien viestinnän missiota ja visiota sekä viestintää koko yhtiön strategisen suunnittelun ja toiminnan tukena.

Haastattelu valittiin toisen tutkimuksen tutkimustyyppiä, koska haluttiin henkilökohtaisia ja yksilöityjä mielipiteitä siitä, minkälaista kehitystä viestinnän toimissa on tapahtunut ja onko työntekijä saanut apua tai hyötyä omaan työhönsä viestinnän kehityksestä. Lisäksi haluttiin laadullista aineistoa, eli omin sanoin kerrontaa enemmän kuin pelkässä lomakekyselyssä saatiin.

4.5 Luotettavuuspohdintaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta

Teemahaastattelun reliabiliteetin ja validiteetin uhkana voidaan usein pitää sitä, että haastateltavan henkilö ja hänen kertomuksensa alkavat ohjailta liian paljon haastattelun etenemistä. Tällöin haastattelun rakenne ei ole kaikilla haastateltavilla yhdenmukainen, eivätkä tulokset näin ollen ole vertailukelpoisia. Vaarana on, että haastatteluista tulee vain jäsenilemätön koelma ihmisten tarinoista. Tämä haittaa tutkijan analysointiprosessia ja päätelmien muodostamista (Tilastokeskus, 2011.)

Reliabiliteetin ja validiteetin uhkia tässä tutkimuksessa voivat olla esimerkiksi se, että tutkija on ymmärtänyt väärin vastauksen tai vastaaja on ymmärtänyt väärin kysymyksen. Haastattelussa ei ollut tarkoituksena tarkentaa kysymyksiä, vaan vastaajan tuli vastata siltä pohjalta miten hän kysymyksen ymmärsi.

Lisäksi luotettavuutta voi vähentää vastaajien määrä, kokonaisuudessaan haastateltuja oli kolme, joka tosin on noin neljäsosa organisaation henkilöstöstä. Silti validimpaan tutkimusaineistoon olisi voinut päästä tutkittavien joukon laajentamisella. Toisaalta teemahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, että niistä saadaan laadullista aineistoa, joka ei välttämättä muutu laadukkaammaksi vaikka vastaajamäärää kasvatettaisiin.

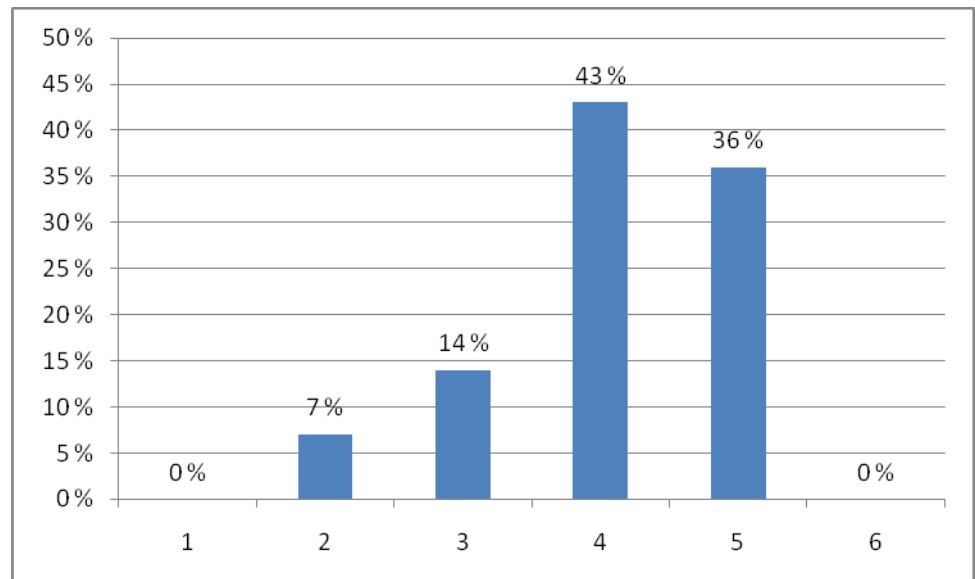
5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia.

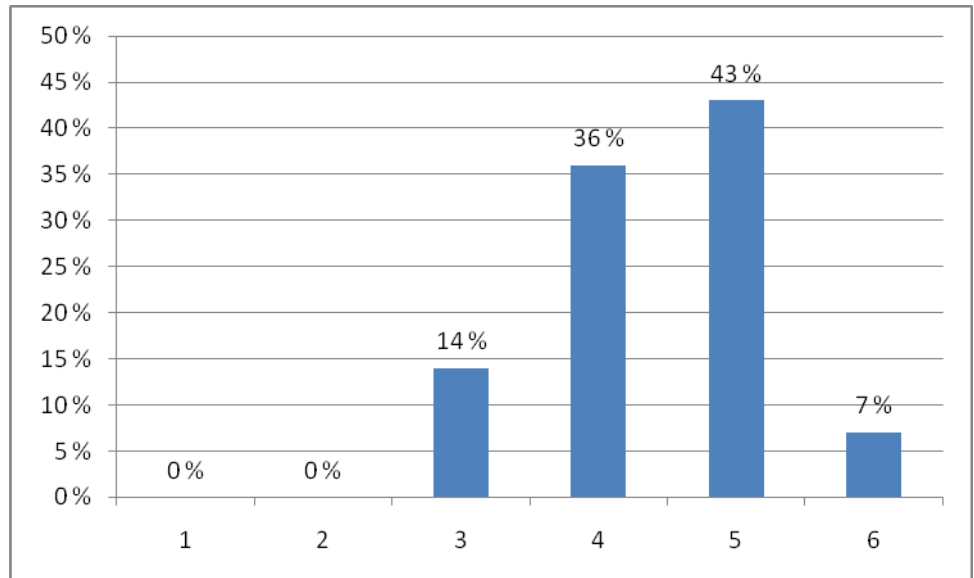
5.1 Kvantitatiivisen lomakekyselyn tulokset

Viestinnän nykytilaa kartoittavaan kvantitatiiviseen lomakekyselyyn vastasi jokainen jolle lomake oli lähetetty, eli vastausprosentti oli 100. Vastaajia oli 14, joista 6 naista ja 8 miestä. Suurin osa työntekijöistä oli työskennellyt yhtiössä 1-1,5 vuotta.

Lomakkeen kolme ensimmäistä kysymystä sijoittuivat pääotsikon ”Viestinnän strategia ja tavoitteellisuus”-alle. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työyhteisön viestintä tukee yhtiön liiketoimintaa (vastausten keskiarvo 4,1; jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä) ja viestintäsuunnitelman laatiminen on työyhteisössä tarpeellista (ka 4,3). Kaikki vastaukset kysymyksessä viestintäsuunnitelman laadinnan tarpeellisuudesta sijoittuivat kategorioihin 3-6.

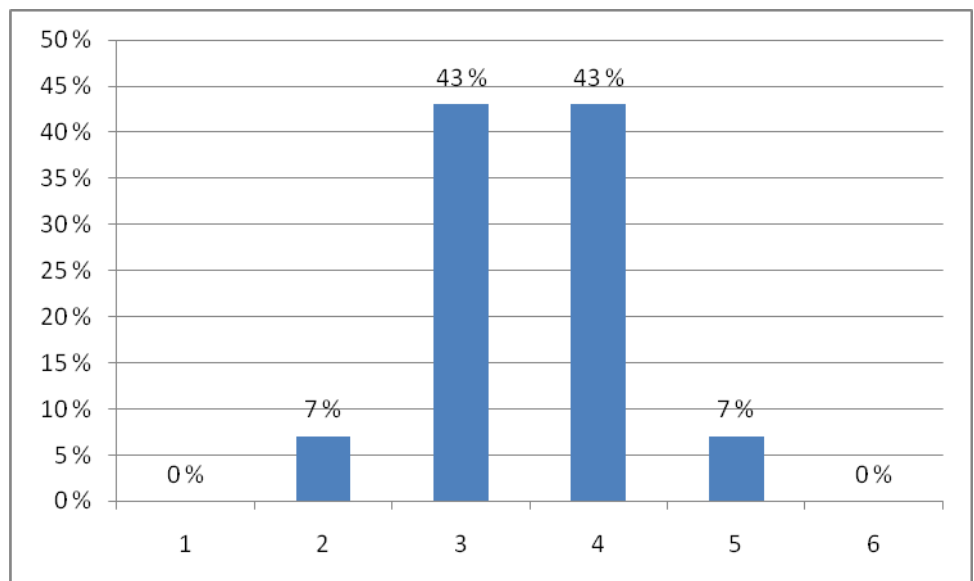


Kuvio 5: ”Työyhteisön viestintä tukee yhtiön liiketoimintaa” (n=14)



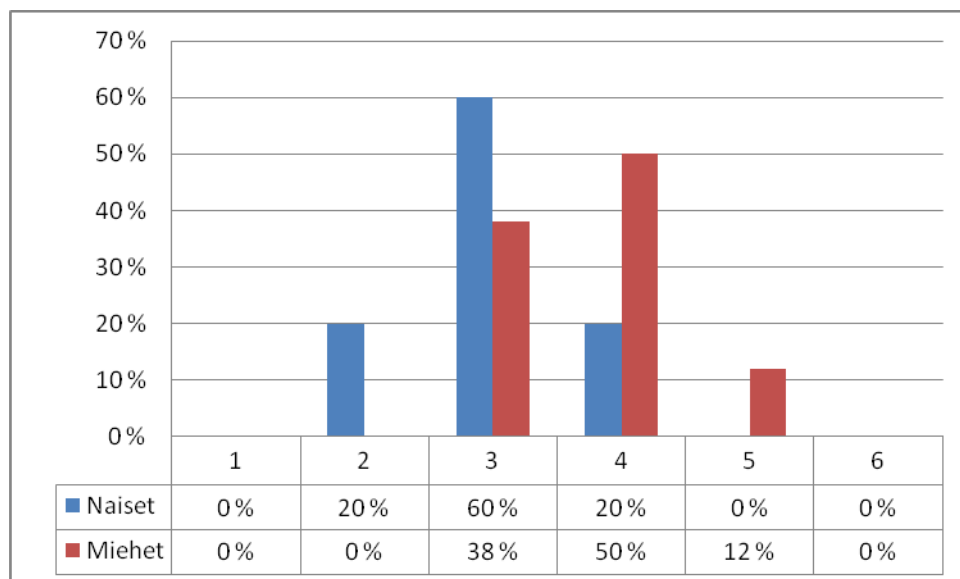
Kuvio 6. ”Viestintäsuunnitelman laatiminen on työyhteisössämme tarpeellista” (n=14)

Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että yhtiön viestinnän nykytilaan ollaan melko tyytyväisiä (vastausten keskiarvo 3,5). Vastauksista 50% sijoittui kategorioihin jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



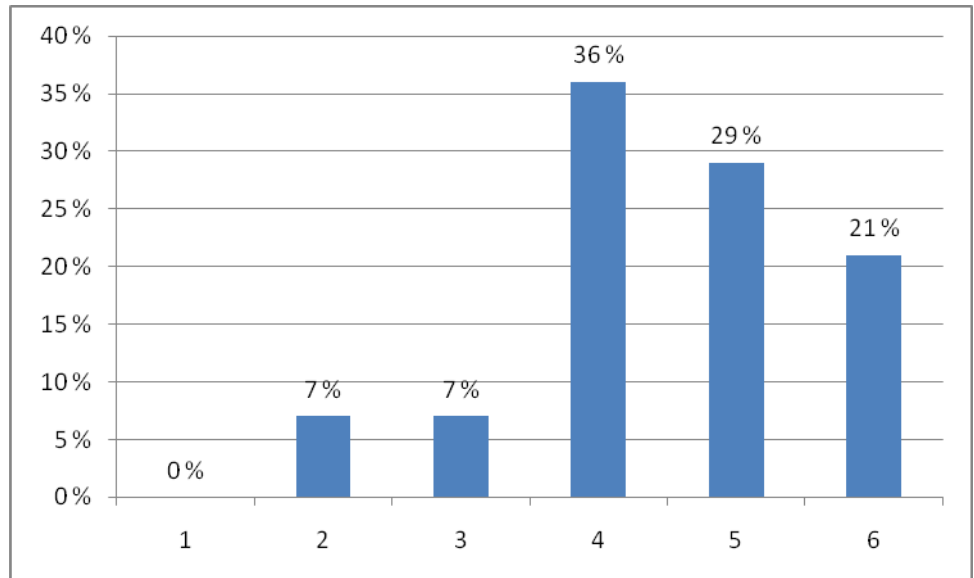
Kuvio 7. ”Olen tyytyväinen yhtiön viestinnän nykytilaan” (n=14)

Tarkasteltaessa naisten ja miesten mielipiteitä yhtiön viestinnän nykytilasta voidaan huomata, että miehet ovat hieman tyytyväisempiä. 62% miesvastaajista oli joko jokseenkin tai täysin tyytyväinen yhtiön viestinnän nykytilaan, kun taas naisista vain 20% oli jokseenkin tyytyväinen. Täysin tyytyväinen ei ollut naisvastaajista kukaan.



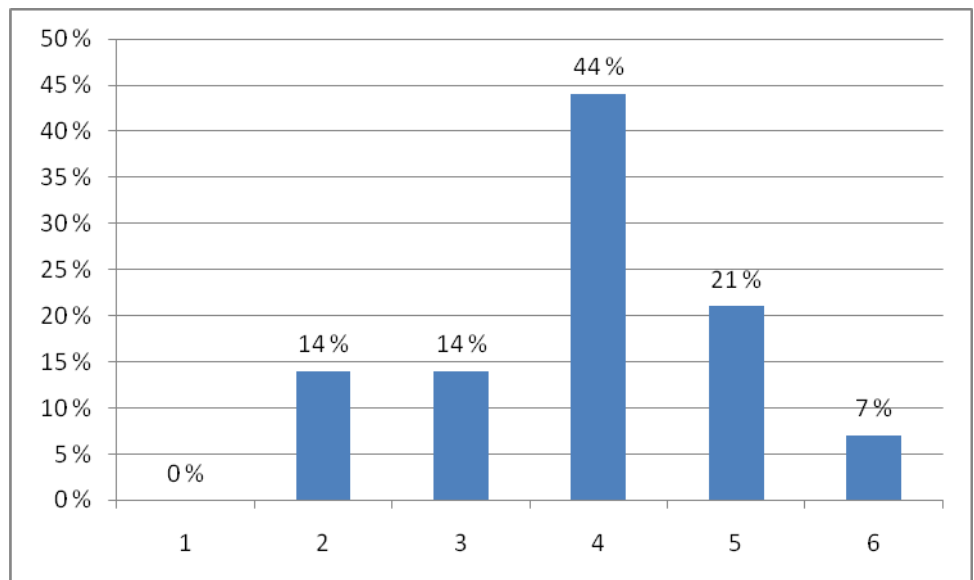
Kuvio 8. ”Olen tyytyväinen yhtiön viestinnän nykytilaan” naiset (n=6) ja miehet (n=8)

Lomakkeen kolme seuraavaa kysymystä käsittelivät viestinnän organisointia Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä. 65% vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä viestinnän tarkoituksenmukaisesta organisoinnista. Toisaalta jopa 21% vastauksista sijoittui kategoriaan 6; ”en osaa sanoa”. Vastausten perusteella voidaan tulkita niin, että kaikki vastaajat eivät tieneet miten viestintä on organisoitu. Vastausten keskiarvo kysymyksessä 4 oli 4,1.



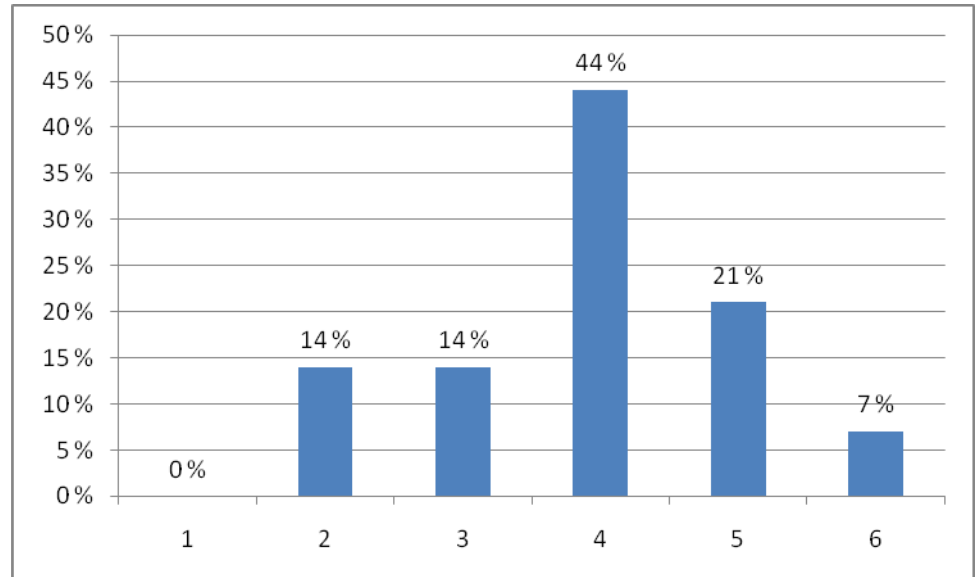
Kuvio 9. ”Viestintä on työyhteisössämme tarkoituksenmukaisesti organisoitu ”
(n=14)

Toisaalta seuraavassa väitteessä ”tiedän, kuka työyhteisössämme vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta” en osaa sanoa -vastauksia oli vain yksi. Kuvio 10 voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista tietää, kuka työyhteisössä vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta. Kuitenkin 14% vastaajista oli asiasta joksikin eri mieltä, joten viestinnän vastuualueista tulisi vielä tiedottaa paremmin.



Kuvio 10. ”Tiedän, kuka työyhteisössämme vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta” (n=14)

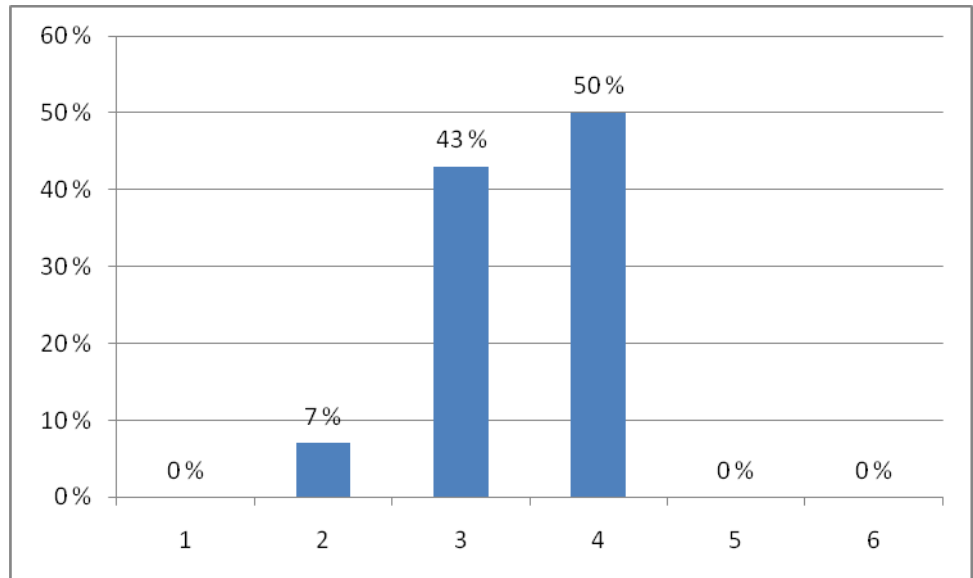
Kysymykseen viestinnän resurssien riittävydestä 21% vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. Toisaalta reilusti yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että viestinnän resurssit ovat riittävät. Resurssit tarkennettiin tässä kysymyksessä koskemaan esimerkiksi henkilöstöresursseja, tekniikkaa ja taloudellisia resursseja.



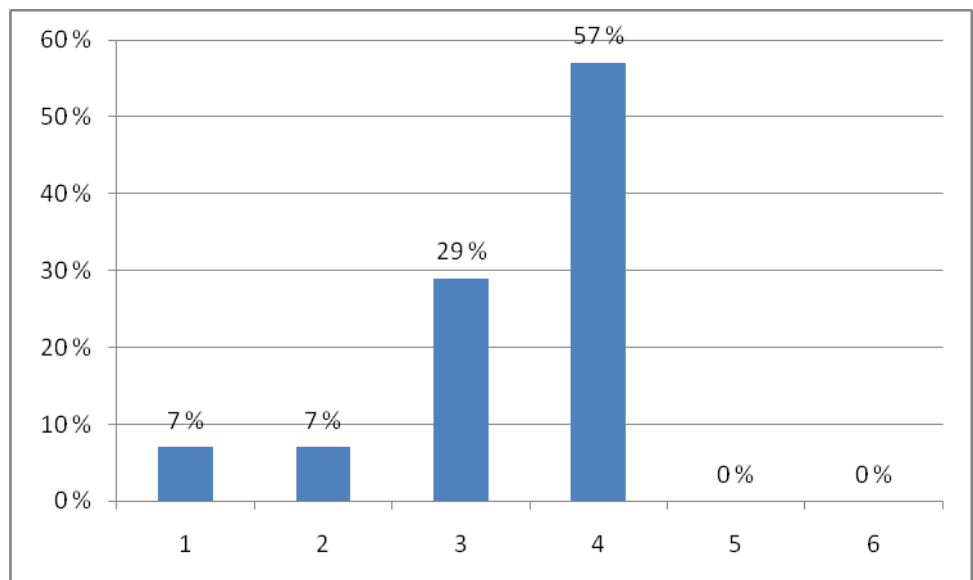
Kuvio 11. ”Viestinnän resurssit ovat mielestäni riittävät” (n=14)

Kysymykset numero 7-13 käsittelivät viestintävalmiuksia yhtiössä. Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet. Vastauksista voidaan tosin päätellä, että esimiehillä voisi olla kehitettävää arkipäivän viestinnässään, sillä kukaan vastaajista ei ollut siihen täysin tyytyväinen. Henkilöstön omaa viestinnällistä oma-aloitteisuutta kritisoitiin myös. 14% vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että henkilöstö on viestinnässään riittävän oma-aloitteinen. Kukaan ei ollut asiasta täysin samaa mieltä.

Molemmissa kysymyksissä vastausten keskiarvo oli 3,4. Tämän perusteella voidaan todeta, että päivittäisviestintä on toimivaa, mutta parantamisen varaakin on.

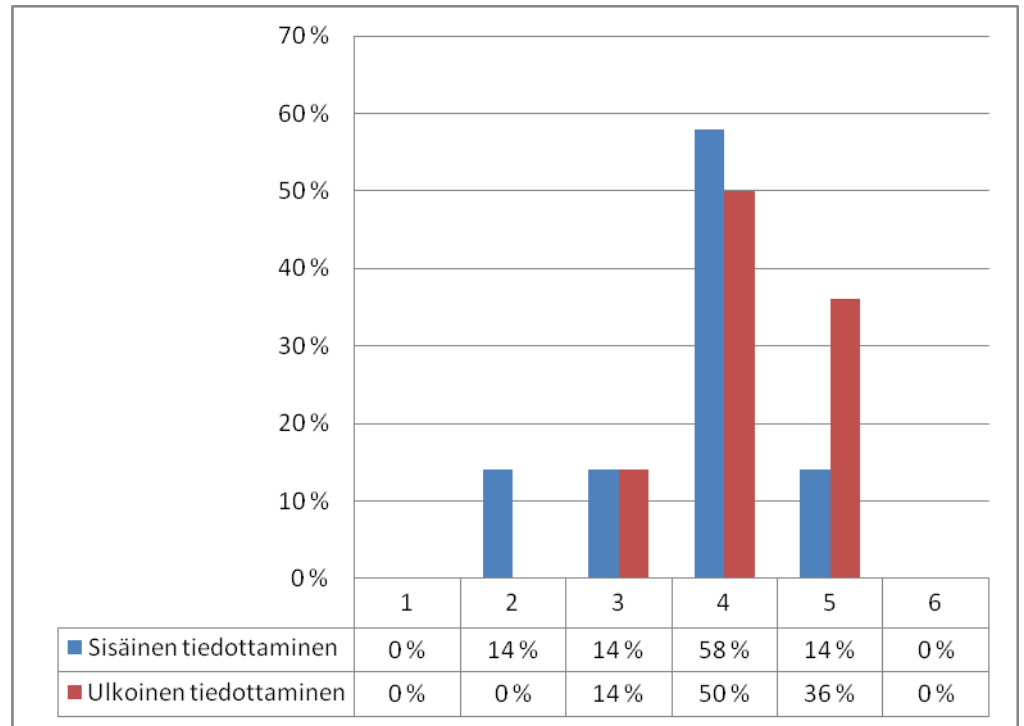


Kuvio 12. ”Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet” (n=14)



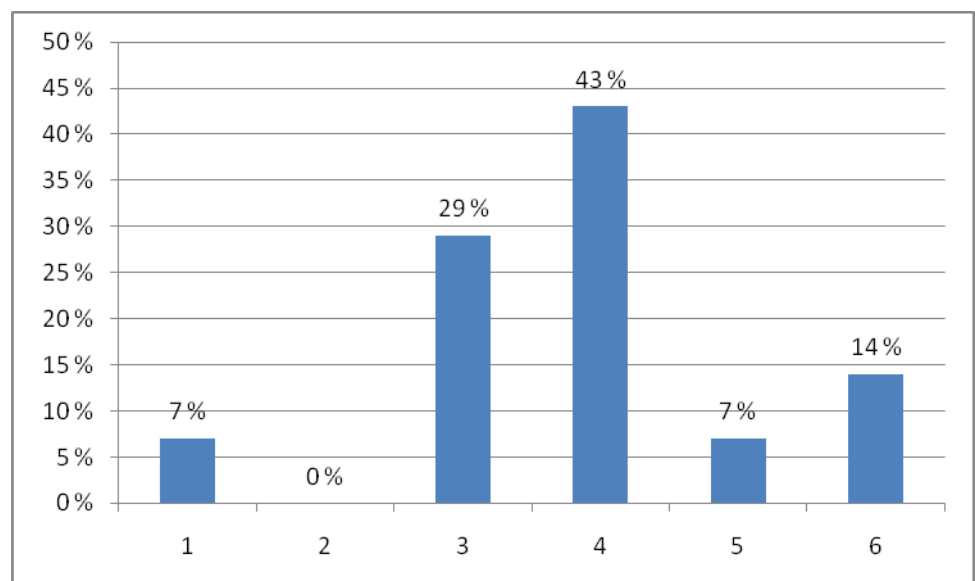
Kuvio 13. ”Koko henkilöstö on viestinnässään riittävän oma-aloitteinen” (n=14)

Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen tilaa yhtiössä mitattiin kysymyksillä 9 ja 10. Kuvioista 14 nähdään, että ulkoisen tiedottamisen tila yhtiössä on hieman parempi, kuin sisäisen tiedottamisen tila. Sisäisen tiedottamisen osalta 14% vastaajista oli joksikin eri mieltä siitä, että sisäinen tiedottaminen olisi riittävän avointa ja selkeää. Toisaalta taas ulkoisen viestinnän osalta 36% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että ulkoinen viestintä on riittävän avointa ja selkeää. Kuitenkaan erot näiden kahden osalta eivät ole erityisen huomattavat.



Kuvio 14. Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen avoimuus ja selkeys työyhteisössä (n=14)

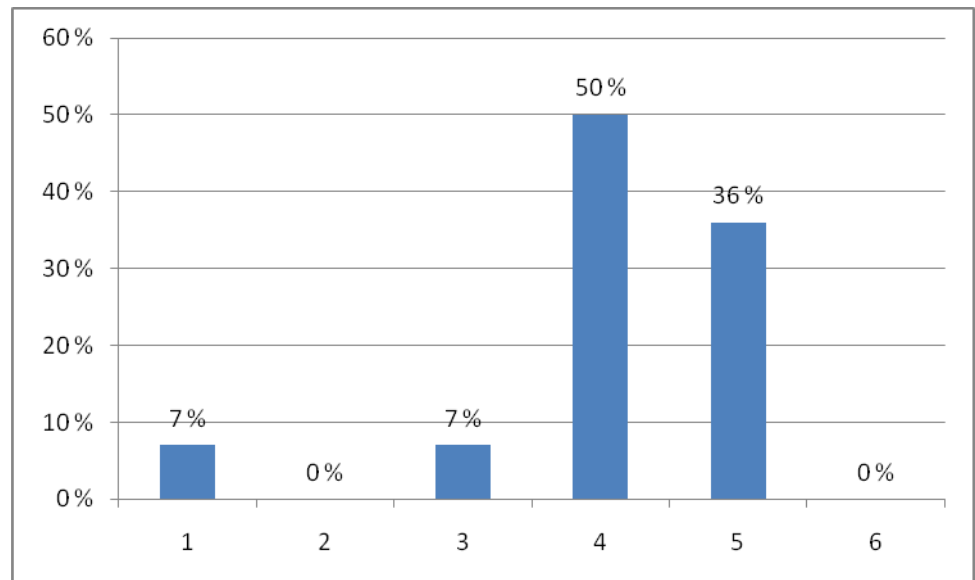
50% vastaajista kysymyksessä numero 11 oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että yhtiön graafinen ilme tukee hyvin yhtiön viestintää. Vastausten keskiarvo oli 3,5. Huomioitavaa tämän kysymyksen osalta on kuitenkin vastausten jakauma; 7% oli asiasta täysin eri mieltä, kun taas toiset 7% oli asiasta täysin samaa mieltä. Kuvioista 15 voidaan nähdä myös, että 14% vastaajista sijoittui kategoriaan ”en osaa sanoa”.



Kuvio 15. ”Yhtiön graafinen ilme tukee hyvin yhtiön viestintää” (n=14)

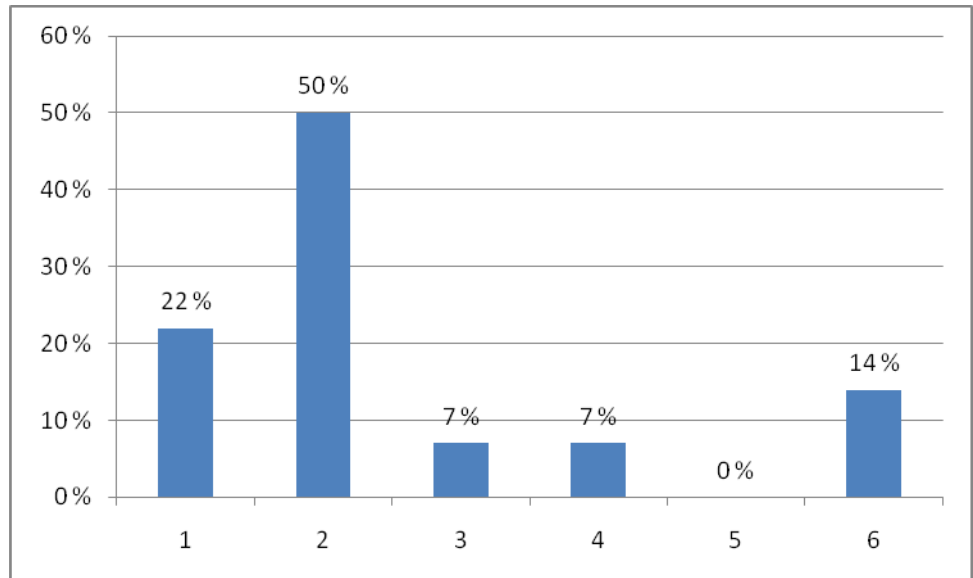
Viestintäkyselyssä tarkasteltiin viestinnän kanavia väittämässä nro 12 ”viestinnän kanavat ovat mielestäni tarkoituksenmukaisesti valitut”. Vastausten keskiarvo oli 4,1, josta voidaan todeta, että viestinnän kanavat on valittu perustellusti ja kanavat toimivat. Koska kukaan vastaajista ei vastannut väittämään nro 12 ”en osaa sanoa” voidaan todeta, että kaikki vastaajat tietävät mitä viestinnän kanavat ovat ja mitä kanavia organisaatiolla on tällä hetkellä käytössä.

Toisaalta vapaissa palautteissa korostettiin sitä, että henkilökohtaiset tapaamiset viestinnän kanavana olisivat erittäin tärkeitä etenkin nyt, kun olemme uusi toimija näiden kiinteistöjen omistajana. Alussa olisi hyvä rakentaa ja myöhemmin vahvistaa mainetta reagoivana ja aidosti asiakkaasta kiinnostuneena organisaationa, joka kuuntelee ja tekee.



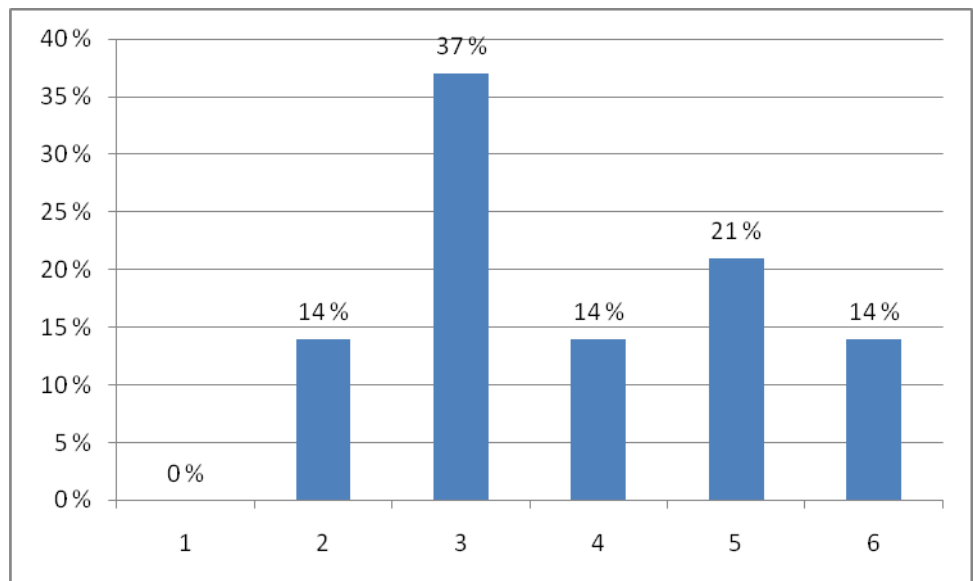
Kuvio 16. ”Viestinnän kanavat ovat mielestäni tarkoituksenmukaisesti valitut” (n=14)

Kriisiviestinnän osalta puolestaan on huomattavissa, että sen riittävydestä ollaan jokseenkin tai täysin eri mieltä (72% vastauksista). Vain 7% oli sitä mieltä, että kriisiviestintää ollaan käsitelty jokseenkin riittävästi. Kriisiviestinnän käsittely tulisikin jatkossa ottaa näkyvämmäksi osaksi viestinnän suunnittelua.



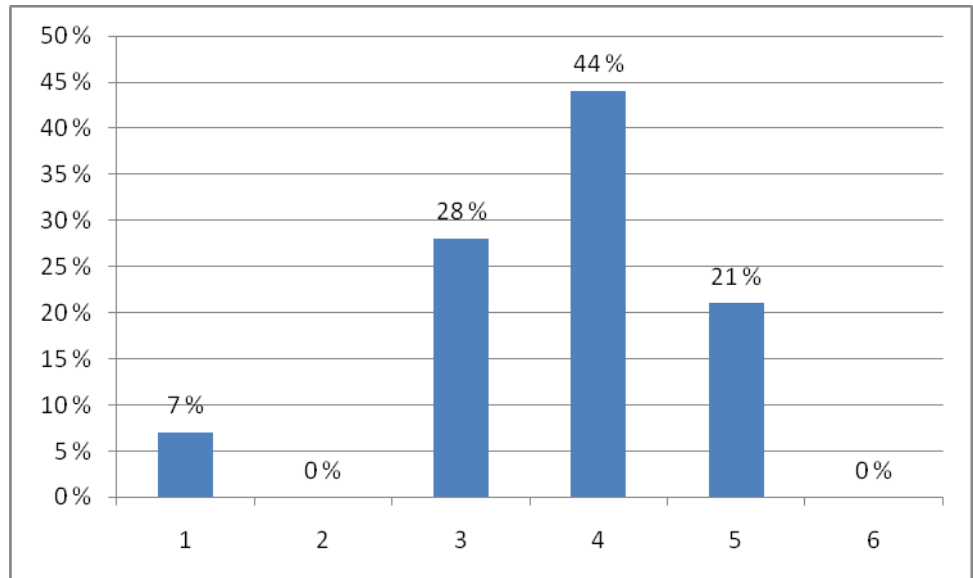
Kuvio 17. ”Työyhteisössämme on riittävästi käsitelty kriisiviestintää ja tiedottamista kriisitilanteissa” (n=14)

Median ja oman toimialan kehityksen seuraamisesta oltiin enimmäkseen ”ei samaa eikä eri mieltä” (37%) tai ”täysin samaa mieltä” (21%).



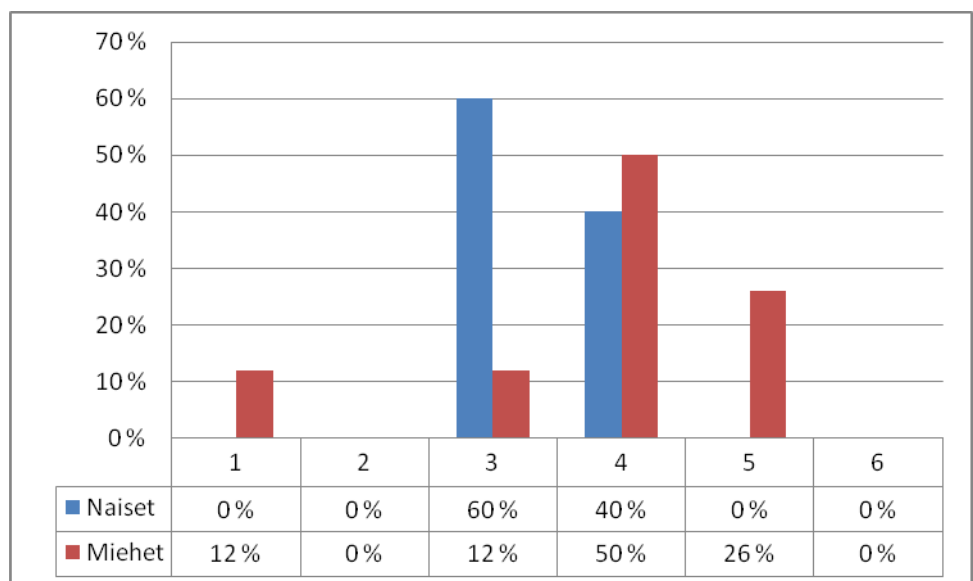
Kuvio 18. ”Mediaa ja oman toimialan kehitystä seurataan työyhteisössä riittävästi” (n=14)

Väittämässä nro 15 (kuvio 19) ”mahdollisuuksia palautteen antoon työyhteisön sisällä on mielestäni riittävästi” vastaukset hajautuivat ykkösen ja viitosen välille, mutta suurin osa vastaajista (yli 40%) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 19. ”Mahdollisuuksia palautteen antoon työyhteisön sisällä on mielestäni riittävästi” (n=14)

Jos vertaillaan nais- ja miesvastaajien näkemystä palautteen antamisesta työyhteisön sisällä voidaan huomata, että miesten vastaukset jakautuvat laajemmin eri asteikoille, kuin taas naisten vastaukset sijoittuvat kategorioihin ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä”.



Kuvio 20. ”Mahdollisuuksia palautteen antoon työyhteisön sisällä on mielestäni riittävästi” naiset (n=6) ja miehet (n=8)

Kouluarvosanaksi sisäisestä viestinnästä yhtiö sai keskiarvon 8,0, mediaani 8 (n=14). Ulkoisen viestinnän keskiarvo oli puolestaan 8,1, mediaani 8 (n=14). Tämä kuvaa mielestäni hyvin myös

jo aiemmista kysymyksistä saatuja vastauksia, eli viestinnän asiat on saatu kohtuullisen hyvälle tasolle, mutta parantamisen varaa joillakin osa-alueilla on.

Viestintäkyselyn avointen vastausten mukaan viestintäsuunnitelman kolme tärkeintä käsiteltävää aihealuetta ovat

- 1) työyhteisön vision ja mission jalkauttaminen viestintään
- 2) sidosryhmien määrittely ja sidosryhmäviestintä sekä
- 3) viestinnän vuosisuunnittelu ja miten se vaikuttaa eri toimintoihin.

Nämä osa-alueet on pyritty ensisijaisesti huomioimaan viestintäsuunnitelmaa laadittaessa. Lisäksi avoimista kommentteista poimituista vastauksista tehtyä koostetta peilattiin kvantitatiivisten tulosten kanssa.

5.2 Tutkimustulosten merkitys

Tutkimushypoteesina on esitetty, että tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa viestinnän nykytilasta Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä. Tutkimus on hyödyllinen, koska vastaavaa tietoa ei yhtiöstä ole aiemmin kerätty. Tämän tutkimuksen pohjalta yhtiössä tehtiin viestintäsuunnitelma ja laadittiin viestinnän strategia, jota tullaan jatkossa soveltamaan. Tutkimuksen tuloksena saatiin myös vahvistus sille olettamukselle, että organisaatioon kannattaa laatia viestintäsuunnitelma ja sille on tilaus.

Tämä tutkimus on osa jatkumoa, jonka tarkoituksena on kehittää yhteisöviestintää Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä. Jatkumoa voidaan pääpiirteissään kuvata seuraavasti: Kyselytutkimus -> tulosten pohjalta laaditaan viestintäsuunnitelma -> viestintäsuunnitelmaa testataan käytännössä -> uusi kysely(haastattelut) ja palautekierros -> paranneltu versio viestintäsuunnitelmasta -> käytännön testaus -> uusi henkilöstökysely koko työyhteisölle (esimerkiksi syksyllä 2012) -> viestinnän kehittäminen tulosten pohjalta ja niin edelleen.

Tutkimuksen päätyttyä ja tulosten analysoinnin jälkeen voidaan todeta, että tutkimus antoi hyvän kokonaiskuvan Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän nykytilasta. Tutkimukseen vastasi jokainen työyhteisön jäsen, ja jokaiseen kysymykseen tuli kaikilta vastaus. Viestintä toimii työyhteisössä pääpiirteissään hyvin, ja tutkimuksen esiin tuomiin viestinnän puutteisiin on kesän 2011 aikana otettu kantaa ja tehty muutoksia toimintatapoihin työyhteisön sisällä.

Suurimpina muutoksina viestinnän käytännöissä voidaan todeta seuraavia:

- www-sivujen täydellinen uudistaminen; ulkoasu, päivitystiheys, kuvapankki jne.
- Facebook-profilin perustaminen ja sen markkinoiminen muun muassa opiskelijoille (yksi tärkeä sidosryhmä)
- logon uudistaminen, graafisen ilmeen kirkastaminen
- koko henkilöstön kuukausipalaverit, sisäisen tiedottamisen tehostaminen
- viestinnän vuosikello, johon määritelty muun muassa työ-tilaisuuksien ajankohdat ja niiden tavoitteet
- palautteenantokanavien (sekä oman henkilöstön että asiakkaan) lisääminen ja niistä tiedottaminen
- laajempi yhteistyö Aalto-yliopiston viestinnän kanssa ja uusien viestinnän kanavien hyödyntäminen
- viestinnän resurssien ja vastuunjaon selkeyttäminen; kuka työyhteisössä on vastuussa mistäkin viestinnän osa-alueesta

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella saatiin tieto yhtiön viestinnän vahvuuksista ja heikkouksista, ja sen pohjalta voidaan aloittaa laajemman viestintäsuunnitelman rakentaminen. Heikkilän (2005, 31) mukaan hyvä tutkimus on tehokas ja taloudellinen. Tavoitteena onkin, että tutkimusta pystytään hyödyntämään hyvin yrityksen strategisessa suunnittelussa, ja sitä voidaan käyttää vertailupohjana myös jatkossa toteutettaviin viestinnän tutkimuksiin. Jatkotutkimuksena voidaankin pitää myöhemmin toteutuneita haastatteluita.

5.3 SWOT-analyysi

Viestinnän suunnittelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä organisaation viestinnän tilanteesta. SWOT-analyysi on menetelmä, jonka tuloksia hyödynnetään esimerkiksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä (Biblo 2011c). SWOT-analyysissä kirjataan ylös vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnän tilan SWOT-analyysi (taulukko 2) on tehty viestinnän käsikirjan laadinnan avuksi. SWOT-analyysi on laadittu kvantitatiivisen henkilöstökyselyn tulosten perusteella.

VAHVUUDET

- *viestintä pääpiirteissään onnistunutta
- *innostunut henkilöstö
- *valmius viestintävastuiden ottoon
- *uusi yritys, voidaan aloittaa ”puhtaalta pöydältä”
- *viestintään halutaan aidosti panostaa
- *avoin ilmapiiri
- *sidosryhmien tunnistaminen ja toimiva kommunikointi niiden kanssa

MAHDOLLISUUDET

- *voidaan kehittyä ja päästä huikeisiin suorituksiin
- *ensimmäinen viestinnän suunnitelma, joten siitä voidaan tehdä juuri nykytilaan sopiva
- *suunnitelman avulla voidaan saada uusia näkökulmia
- *matala organisaatorakenne ja helppo kehittyä
- *toimiva yhteistyö yliopiston kanssa

HEIKKOUEDET

- *viestintää on tehty suunnittelematta ja dokumentoimatta
- *onko jo muodostunut ”huonoja tapoja?”

UHAT

- *resurssipula? onko laajaa osaamista?
- *saadaanko koko henkilöstö sitoutettua oma-aloitteiseen viestintäkulttuuriin?
- *miten toimitaan jos viestintäkanavat vahingoittuvat?
- *heikko yhteistyö yliopiston kanssa

Taulukko 2. SWOT-analyysi Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnästä

5.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Haastattelun ensimmäinen kysymys käsitteli tärkeimpiä viestintämme kanavia. Kaikki vastaajat pitivät sisäisessä viestinnässämme sähköpostia tärkeimpänä kanavana, ja ulkoisessa viestinnässä puolestaan www-sivuja. Voi toki myös olla, että nämä kanavat tulivat vastaajille ensimmäisenä mieleen, koska niiden kautta viestintää on eniten toteutettu.

Haastateltavien mielestä suurin muutos verrattuna viime kevääseen työyhteisön viestinnän osalta on uusien www-sivujen julkaisu. Uudet sivut ovat huomattavasti informatiivisemmat ja nykyaikaisemmat sekä visuaalisesti paremmat kuin aiempi sivusto. Tässä kohtaa yhtiössä onkin onnistuttu hyvin uudistamaan ulkoista viestinnällistä ilmettä; nykyiset sivut palvelevat niin ul-

koisia sidosryhmiä kuin henkilöstön omiakin tarpeita erittäin hyvin vanhaan sivustoon verrattaessa.

Yksi vastaajista huomioi myös Facebook-profilin avaamisen sekä muuten tiedotteiden lähettämisen tiivistyneen tahdin. Tosiasiassa tiedotteita ei oltu lähetetty aiempaa enemmän, mutta jakelua oli tarkennettu sidosryhmäanalyysin avulla ja kaiken kaikkiaan tiedotteiden jakelua oli laajennettu. Lisäksi tärkeimpien tiedotteiden julkaisemisesta oli sähköpostin lisäksi uutisjuttu www-sivuilla sekä linkki Facebook-profilissa. Näin ollen viestin tavoitettavuus on parantunut.

Sisäisen viestinnän muutoksia ei ole juurikaan huomioitu tai niitä ei ole tunnistettu, mutta esimerkiksi kuukausittaisiksi kesän aikana vakiintuneet koko henkilöstön infotilaisuudet on otettu hyvin vastaan.

Osa haastatelluista totesi, että viestinnän lisääntyminen ei ole olennaisesti vaikuttanut omaan työntekoon ollenkaan. Osa vastaajista oletti kuitenkin, että lisääntynyt tiedottaminen on varmasti vaikuttanut työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Osa vastaajista koki oman työnsä helpottuneen esimerkiksi sisäisten kuukausipalaverien myötä. Uskoisin, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät tunnista viestintää erillisenä toimintona, vaan se on tukitoiminto jonka muutosta on hankala analysoida mikäli mitään konkreettista ei havaita. Vastauksista voidaan kuitenkin havaita myös se, että kukaan vastaajista ei kokenut tiedonkulun heikentyneen tai omien työtehtävien hoidon vaikeutuneen viestinnän käytänteiden johdosta.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnän toimenpiteet ovat olleet yhä paremmin linjassaan yhtiön mission ja vision kanssa. Viestinnän koettiin myös menneen koko ajan paremmin kohti viestinnän strategisia tavoitteita, joskin aina parantamisen varaa toki on. Viestinnän missio toteutuu hyvin, mutta etenkin asiakkaiden suuntaan viestimistä tulisi jatkossakin vielä kehittää. Vastaajien mielestä tärkeinä pidetäänkin etenkin niitä tilanteita, kun asiakkaan kanssa ollaan kasvokkain tapaamisessa. Tällaisia kohtaamisia tulisi järjestää enemmänkin, myös siten, että tapaamiselle ei välttämättä olisi rajattua agendaa vaan asiakas saisi ”purkaa sydäntään”. Tämä on huomioitu myös Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:n viestintäsuunnitelmassa siten, että henkilökohtaisia tapaamisia (sekä virallisella agendalla että ilman) pyritään järjestelmällisesti lisäämään. Tähän tullaan siis panostamaan ja erilaisia keinoja kohtaamisten mahdollistamiseen tullaan aktiivisesti etsimään ja hyödyntämään.

Mielenkiintoisen johtopäätöksen vastauksien osalta voidaan tehdä siitä, että ulkoisen viestinnän kohdalla kasvokkain asiakkaan kanssa toimiminen koetaan erittäin tärkeäksi, mutta toisaalta taas sisäisen viestinnän osalta esimies-alais –viestintää ei mainita ollenkaan. Åberg (2006, 110) korostaa nimenomaan henkilökohtaista kanssakäymistä työyhteisön sisällä, etenkin jokaisen omaa työtä tai yksikköä koskevat tiedot tulisi välittää henkilökohtaisesti. Toisaalta nykyään voidaan ajatella myös siten, että sähköposti näin pienessä työyhteisössä ei ole ”kasvoton viesti”, vaan sitä pidetään lähes yhtä henkilökohtaisena kohtaamisena esimiehen kanssa kuin kasvokkain tapahtuvaa neuvottelua.

Tarkasteltaessa luvussa 5.2. esiteltyjä tehtyjä toimenpiteitä ja verrattuna niitä kvalitatiivisten haastattelujen tuloksiin voidaan todeta, että ulkoisesti näkyvimmit toimenpiteet on kyllä huomioitu, mutta esimerkiksi laajempaa yhteistyötä Aalto-yliopiston viestinnän kanssa ei luonnollisesti ole työyhteisön sisällä huomionnut luultavasti kukaan muu kuin viestinnästä vastuussa olevat. Eli osittain viestinnän toimenpiteet ovat kohdistuneet niin voimakkaasti pois työyhteisöstä, että niitä ei ole havaittu tai osattu nimetä.

5.5 Viestinnän käsikirja Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä

Viestinnän käsikirja Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä on laajuudeltaan 23-sivuinen ja se sisältää viisi päälukua. Käsikirja julkaistiin paperittoman toimiston periaatteiden mukaisesti ainoastaan sähköisessä muodossa ja se on kaikkien organisaation jäsenten luettavissa yhtiön sisäisessä tietoverkossa. Viestinnän käsikirja toimii työkaluna viestinnästä vastaavien henkilöiden, lähinnä hallintosihteerin sekä toimitusjohtajan, päivittäisessä työntoissa. Ensimmäinen versio on laadittu kevätkesällä 2011, ja ensimmäisen version päivittäminen marraskuussa 2011. Jatkossa käsikirjan päivittämisestä vastaa ensisijaisesti hallintosihteerit.

Viestinnän käsikirja on jaettu karkeasti tutkimuksen sivulla 30 kuvatun Åbergin mallin mukaan kolmeen eri tasoon; strategiseen, taktiseen sekä operatiiviseen tasoon. Strateginen taso sisältää viestinnän tilannekatsauksen, strategiset tavoitteet ja pohdintaa miten tavoitteisiin päästään sekä viestinnän SWOT-analyysin. Taktinen taso pitää sisällään sidosryhmäanalyysin sekä pohdintaa viestinnän resursseista ja kanavista. Operatiivisella tasolla on kuvattu viestinnän vuosisuunnittelu eli vuosikello, päivittäisviestintä, viestinnän toimintasuunnitelma ja seuranta. Lisäksi loppuun on koottu malliesimerkki siitä, miten viestintä toimii tukena esimerkiksi asiakastilaisuuden järjestämisen prosessissa.

Keskeisimpinä asioina viestinnän käsikirjaan on kuvattu yhtiön viestinnän missio ja visio sekä yhtiön arvot, joihin sen koko toiminta perustuu. Käsikirjassa ei anneta suoria vastauksia mutta houkutellaan pohtimaan sitä, miten viestintä tukee yhtiön ydinliiketoimintaa.

Käsikirjassa käydään lyhyesti läpi yhtiössä tehdyt viestinnän kyselyt vuonna 2011, ja niiden tulokset. Laajemmin pohditaan kuitenkin sitä, mitkä ovat kyselyiden keskeisimmät sanomat ja miten viestintää voidaan konkreettisesti tulosten perusteella kehittää. Laajoja kehittämistoimia käsikirjaan valittiin kolme kappaletta, ja jokaiseen toimeen tarkennettiin vielä muutamia alatoimenpiteitä. Nämä sekä aikataulut ja vastuuhenkilöt koottiin viestinnän toimintasuunnitelmaan.

Aluksi sovittiin, että toimintasuunnitelma käsittää aikajanan kesäkuu 2011-kesäkuu 2012. Ensimmäinen käsikirjan päivitystarve on tällöin siis viimeistään kesällä 2012. Hallintosihteeri koordinoi ja ylläpitää toimintasuunnitelmaa myös käsikirjan päivittämisen välillä esimerkiksi kuukausittain.

6 Yhteenveto ja tulevaisuuden näkymät

Hankkeen tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen viestinnän nykytila, tehdä kartoituksen perusteella tarvittavia viestinnän kehittämistoimia sekä lopuksi tutkia, olivatko nämä kehittämistoimet toteutuneet halutulla tavalla ja oliko viestintä työyhteisössä kehittynyt toivottuun suuntaan. Näistä käytännön kehittämistoimenpiteistä oli tavoitteena koostaa viestinnän käsikirja, joka toimisi kohdeyrityksessä kivijalkana vastaisuudessa tapahtuvalle viestinnän kehittämiseksi ja muutoksille.

Hanke pohjautui kahteen erilliseen henkilöstötutkimukseen, jotka toteutettiin keväällä 2011 sekä syksyllä 2011. Näin ollen viestinnän strategiselle kehittämiselle jäi tutkimusten välissä aikaa noin kuusi kuukautta.

Hanketta toteutettaessa huomattiin, että viestinnän käsite työyhteisössä on erittäin laaja, ja sitä saattaa olla vaikea ohjailta mikäli viestintää ei toteuteta suunnitelmallisesti. Viestintä on tukitoiminto, joka yleensä huomioidaan vasta sitten, kun tiedonkulussa ilmenee ongelmia. Viestinnän onnistuminen työyhteisössä on kiinni jokaisesta työyhteisön jäsenestä, ja usein saattaa olla myös niin, että viestintä koetaan huonoksi oma-aloitteisuuden puutteen vuoksi. Tässä voidaan mielestäni tämän tutkimuksen osalta puhua myös niin sanotusta asennetavoitteesta, jota voi olla vaikea konkreettisesti mitata mutta joka vaikuttaa merkittävästi viestinnän onnistumiseen työyhteisössä.

Toimiva viestintä vaatii jokaiselta, ei vain viestintäyksikön henkilöstöltä, aktiivisuutta ja sekä kykyä etsiä tietoa. Viestinnän ammattilaisten tehtäväksi jää viestien jalostaminen, kriittinen tarkastelu ja suodattaminen. Mielestäni olisikin tärkeää työyhteisössä korostaa paitsi sitä, kuka lopulta mistäkin viestinnän osa-alueesta vastaa, mutta kuitenkin myös sitä, että jokaisella on velvollisuus viestiä yhtiön viestinnällistä strategiaa ja arvoja mukaillen avoimesti ja arvostavasti.

Kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän tila paljastui henkilöstökyselyissä kohtuullisen hyväksi, jopa paremmaksi, kuin hypoteettisesti ennen tutkimuksen tekoa olisi voitu arvioida. Kuitenkin viestintä on alue, jota niin työyhteisössä kuin muissakin yhteisöissä voi aina kehittää paremmaksi. Näin ollen sitä voidaan pitää herkullisena tieteenalana, josta aina löytyy uutta opittavaa ja kehittämisen keinoja. Ilahduttavaa oli havaita haastattelujen perusteella myös se, viestinnän muutoshankkeet olivat kehittäneet työyhteisön viestintää myönteiseen suuntaan ja että toi-

menpiteet olivat pääpiirteissään onnistuneita. Näin ollen voidaan todeta, että kehittämishanke saavutti myös tältä osin tavoitteensa.

Tutkijan oma osaaminen hanketta toteutettaessa kehittyi huomattavasti. Ensimmäisen aidon, yritykseen käyttöön tulevan viestintäsuunnitelman laatiminen erillisine tutkimuksineen toi paljon käytännön näkemystä siitä, miten työyhteisöviestintä organisaation eri tasoilla voidaan kokea. Suunnitelman laadinta oli niin kokonaisvaltaista työtä ja siihen tuli perehtyä niin syvällisesti, että vastaavan suunnitelman laatiminen myös johonkin toiseen yritykseen olisi näillä taidoin varmasti realistista. Tässä hankkeessa omat haasteensa toi myös se, että kohdeorganisaatio on käytännössä julkisen- ja yksityisen yrityksen ”rajamaalla”, eli kohdeorganisaatioon laadittua suunnitelmaa voisi pienin muokkauksin mielestäni soveltaa sekä julkisiin että yksityisiin yhteisöihin.

Teoriapohjaa työyhteisöviestinnästä on kirjoitettu hyvin eri näkökulmista ja ajankohtaista tietoa on melko helposti saatavilla. Yleisesti viestinnän teorioista ja tutkimuksista on olemassa hyviä perusteoksia jo vuosikymmenten takaa. Toisaalta esimerkiksi lähdeluettelosta voidaan havaita myös se, että Suomessa on vain pari viestinnän teorieksia kirjoittavaa guria. Näin ollen mielestäni oli perusteltua etsiä lisäksi kansainvälisiä lähdeoksia sekä käyttää mahdollisimman monipuolisesti myös muiden kotimaisten tekijöiden teoksia.

Jotta hankkeesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty kohdeorganisaatiolle, siitä tulee tiedottaa näkyvästi projektin päättyessä ja viestinnän käsikirja tulisi ottaa mukaan kaikkeen suunnitteluun. Kaikkein tärkeintä olisi sitouttaa henkilöstö avoimeen ja oma-aloitteiseen viestintäkulttuuriin ja tiedostaa, että viestintä on kaikkien yhteisellä vastuulla. Toimiva työyhteisöviestintä on kaikkien etu, eikä keneltäkään pois.

Viestinnän käsikirjaa tulisi kohdeorganisaatiossa päivittää säännöllisin väliajoin, alussa noin vuoden välein kunnes hyvät vakiintuneet tavat löydetään. Keskeisimpinä tarkastelun kohteina viestinnän käsikirjan ajantasaisuuden kannalta tulisi mielestäni huomioida viestinnän vuosikello (toimiiko se sellaisenaan ja miten se tukee organisaation muita toimintoja, kuten taloushallintoa) ja luonnollisesti myös SWOT-analyysi viestinnän tilasta on käsikirjassa muuttuva elementti. On tärkeää, että työyhteisöviestinnän tilaa Aalto-yliopistokiinteistöt Oy:ssä tutkittaisiin esimerkiksi vuosittain tai joka toinen vuosi. Lisäksi mikäli työyhteisön jäsenet kokevat jonkin viestinnällisen asian ongelmalliseksi, tulisi siihen puuttua ja kehittämisideointi käynnistää saman tien. Viestintä on kuitenkin se voimavara ja mahdollisuus, joka sivuaa jokaisen työtä.

SWOT-analyysin ja erilaisten henkilöstökyselyiden pohjalta voidaan paneutua tehokkaasti jatkossa myös käsikirjan osana olevaan viestinnän toimintasuunnitelmaan, ja laatia uusia tavoitteita sekä mittareita vastaamaan senhetkistä tilannetta. Toimintasuunnitelmaa tulisi päivittää viimeistään silloin, kun jokin tavoite on saavutettu tai halutaan tarkastella kriittisesti ovatko suunnitelmat ja tavoitteet yhä relevantteja toteuttaa.

Kokonaisuudessaan arvioitaessa hanketta, voidaan todeta sen onnistuneen hyvin. Hankkeen toteuttaminen pysyi aikataulussaan, tehtyjä tutkimuksia voidaan pitää luotettavina ja pätevinä ja hankkeen alussa tavoitteeksi asetettu tuotos eli viestinnän käsikirja syntyi. Lisäksi voidaan todeta, että viestinnän käsikirjaan kirjatut ja tehdyt toimenpiteet on organisaatiossa otettu vastaan myönteisesti ja halua viestintäfunktion jatkuvaan parantamiseen löytyy. Viestinnälle on löydetty yrityksen vielä lyhyehkössä historiassa sopiva paikka, jossa se parhaiten pystyy tukemaan operatiivista toimintaa.

Hankkeen tuloksia sekä viestinnän käsikirjan viimeisintä versiota tullaan esittelemään koko henkilöstölle henkilöstön kuukausittaisissa info-tilaisuuksissa. Tällöin tilaa jätetään myös keskustelulle ja palautteen antamiselle. Jatkokehityksen kannalta tärkeimpiä ehdotuksia mielestäni suunnitelman päivittämisen lisäksi olisi se, että viestinnästä vastaavalle henkilölle ostettaisiin jatkossakin tunnukset Biblo-palveluun. Sieltä on mielestäni helpoin ja nopein tapa löytää ajankohtaisimmat tiedot sekä pohjat mahdollisille kyselyille ja tehtäville viestintään liittyen.

Työyhteisöviestinnän tulevaisuus voidaan mielestäni nähdä yhdessä oppimisena, lisääntyvänä osallistamisena, kommunikoinnin avulla yhteiseen hyvään pääsemisenä. Tämä voi vaatia työyhteisöissä kokonaisten työskulttuurien muutosta, mutta pidän sitä hyvin mahdollisena.

Lähteet

Aalto-yliopistokiinteistöt Oy yritysesitys (yrityksen omaa materiaalia)

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

Biblo 2011a, Biblon toimitus. Johdanto yhteisöviestintään. Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialDocument.998>
luettu 1.10.2011

Biblo 2011b, Biblon toimitus. Päivittäisviestintä. Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialDocument.311>
luettu 15.8.2011

Biblo 2011c, Biblon toimitus. Viestintäsanasto. Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialDocument.280>
luettu 1.11.2011

Biblo 2011d, Biblon toimitus. Viestintästrategia. Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openDevelopDocument.1301>
luettu 15.8.2011

Daniels, T., Spiker, B. & Papa, M. 1997. Perspectives on Organizational Communication. McGraw-Hill. New York.

Ferguson, S. 1999. Communication Planning. Sage Publications. California.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Helsinki.

Juholin, E. 2011. Mistä viestinnän mittaamisessa on kyse? Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialAttachments>
Luettu 1.6.2011

Juholin, E. 2010. Sidosryhmät. Luettavissa: <http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialDocument.1018>
luettu 1.10.2011

Juholin, E. 2009. Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Teoksessa Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Keränen, T. & Ylenius, J. 2007. Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. TiedoteDeski Finland Oy. Helsinki.

Kivikuru, U-M. & Kunelius, R. (toim.) 1998. Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. WSOY. Helsinki.

Korttilalli, L. 2008. Viestintäsuunnitelma. Osaamisen kehittäminen hoitotyön tiedonhallinnassa. Amk-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kosonen, A. (toim.) 2010. Viestinnän arviointi. Luettavissa:
<http://www.biblo.fi/desktop.php#textdocument-openEditorialDocument.465>
luettu 1.10.2011

Kreps, G. 2000. Organizational Communication. 2. painos. Longman. New York.

Lehtonen, J. 1998. Ikuisuuskysymys. Miten viesteillä vaikutetaan. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.). Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön, s. 153-166. WSOY. Juva.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. WSOY. Helsinki.

- Mikkelin kaupungin viestintäsuunnitelma. 2005. Mikkelin kaupungin julkaisuja. Luettavissa: http://www.mikkeli.fi/en/liitteet/03_mikkeli-tieto/03_julkaisut/viestintasuunnitelma.pdf luettu 1.6.2011
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.
- Saastamoinen, A. 2000. Yhteisön viestintäosaston toiminnan laadun mittaaminen ja kehittäminen: KVASt-testi ja benchmarking. Helsingin Yliopisto, Pro Gradu. Helsinki.
- Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/> luettu 17.11.2011
- Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Wiio, Osmo A. 2000. Johdatus viestintään. 6.-9. painos. WeilinGöös. Espoo.
- Wiio, Osmo A. 1989. Viestinnän perusteet. 5.uudistettu painos. Weilin&Göös. Espoo.
- Yin, R. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3. painos. Sage Publications. California.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Åberg, L. 1998. Visiosta luotaukseen. Viestintä työyhteisön voimavarana. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.). Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön, s. 143-152. WSOY. Juva.

Henkilöstökysely Aalto – Yliopistokiinteistöt Oy:n kokonaisviestinnän arvioinnin ja suunnittelun pohjaksi

Työyhteisössämme ollaan laatimassa viestintäsuunnitelmaa, joka käsittelee esimerkiksi viestinnän strategiaa, työyhteisön arvoja, keskeisiä sidosryhmiä ja niille ominaista viestintää sekä viestinnän vastuualueita organisaatiossa.

Viestintäsuunnitelman lähtökohdaksi kartoitan viestinnän nykytilaa organisaatiossamme. Voit palauttaa lomakkeen anonyymisti keittiössä olevaan laatikkoon tai Millan pöydälle viimeistään 31.3.2011. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain viestintäsuunnitelman laadinnan apuna.

Vastaa kyselyyn valitsemalla sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan, kiitos!

Vastausasteikko:

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä			En osaa sanoa
Strategia ja tavoitteellisuus						
1. Työyhteisön viestintä tukee yhtiön liiketoimintaa	1	2	3	4	5	6
2. Viestintäsuunnitelman laatiminen on työyhteisössämme tarpeellista	1	2	3	4	5	6
3. Olen tyytyväinen yhtiön viestinnän nykytilaan	1	2	3	4	5	6
Viestinnän organisointi						
4. Viestintä on työyhteisössämme tarkoituksenmukaisesti organisoitu (oikeat henkilöt vastaavat oikeista asioista)	1	2	3	4	5	6
5. Tiedän, kuka työyhteisössämme vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta	1	2	3	4	5	6
6. Viestinnän resurssit (osaaminen, raha, tekniikka jne.), ovat mielestäni riittävät	1	2	3	4	5	6

Viestintävalmiudet

7. Esimiehet hallitsevat arkipäivän viestintätilanteet (muutosviestintä, palautteenanto jne.)	1	2	3	4	5	6
8. Koko henkilöstö on viestinnässään riittävän oma-aloitteinen	1	2	3	4	5	6
9. Sisäinen tiedottaminen työyhteisössä on mielestäni riittävän avointa ja selkeää	1	2	3	4	5	6
10. Ulkoinen tiedottaminen yrityksen asioista on mielestäni riittävän avointa ja selkeää	1	2	3	4	5	6
11. Yhtiön graafinen ilme tukee hyvin yhteisön viestintää	1	2	3	4	5	6
12. Viestinnän kanavat (sähköpostitiedotteet, tiedotustilaisuudet, epävirallinen viestintä ym.) ovat mielestäni tarkoituksenmukaisesti valitut	1	2	3	4	5	6
13. Työyhteisössämme on riittävästi käsitelty kriisiviestintää ja tiedottamista kriisitilanteissa	1	2	3	4	5	6

Seuranta ja arviointi

14. Mediaa ja oma toimialan yleistä kehitystä seurataan työyhteisössä riittävästi	1	2	3	4	5	6
15. Mahdollisuuksia palautteen antoon työyhteisön sisällä on mielestäni riittävästi	1	2	3	4	5	6

16. Annan kouluarvosanaksi (4-10)

a) työyhteisön sisäisestä viestinnästä _____

b) yhtiön ulkoisesta viestinnästä _____

17. Aalto – Yliopistokiinteistöt Oy:n viestintäsuunnitelman **kolme** tärkeintä aihealuetta mielestäni ovat (merkitse rastilla):

työyhteisön vision ja mission jalkauttaminen viestintään

sidosryhmien määrittely ja sidosryhmäviestintä

maineenhallinta ja media

viestinnän vuosisuunnittelu ja miten se vaikuttaa eri toimintoihin

yhtiön toimintaympäristö ja suhdetoiminta

viestinnän resurssien ja vastualueiden tarkka määrittely

kriisiviestintä

viestinnän eri kanavat

visuaalinen viestintä

keinot ja mittarit viestinnän arviointiin

jokin muu, mikä? _____

18. Aalto – Yliopistokiinteistöt Oy:n viestinnässä on mielestäni erityisen hyvin:

19. Kehittäisin Aalto – Yliopistokiinteistöt Oy:n viestintää seuraavasti:

20. Haluaisin antaa seuraavaa palautetta yhtiön viestinnästä tai viestintäsuunnitelmaan liittyen:

Taustatiedot:

Sukupuoli	1	nainen
	2	mies

Olen työskennellyt Aalto – Yliopistokiinteistöt Oy:ssä

1	alle 6 kuukautta
2	6-12 kuukautta
3	yli 1 vuotta – 1,5 vuotta
4	yli 1,5 vuotta

KIITOS VASTAUKSESTASI!



11.10.2011 HAASTATTELURUNKO

1. Mitkä viestinnän keinot/kanavat näet työyhteisössämme tärkeimpinä (sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä)?
2. Minkälaisia muutoksia organisaation viestinnässä on mielestäsi tapahtunut/onko tapahtunut mitään tämän kevään ja kesän aikana (voit luetella myös konkreettisia esimerkkejä)?
3. Oletko kokenut mahdolliset muutokset hyödyllisinä/hyödyttöminä, hankalina, helppoina..? ovatko ne vaikuttaneet omaan työntekooosi (esim. tuoneet lisää vaivaa, helpottaneet tms.)?
4. Ovatko mahdolliset muutokset olleet johdonmukaisia ja linjassa yhtiön mission ja vision kanssa? Miksi/miksi ei?
5. Onko mielestäsi työyhteisön viestinnällä menty kohti viestinnän strategisia tavoitteita?
6. Toteutuuko viestinnän missio mielestäsi?
7. Lisäkehitysideoita organisaation viestintään?