

Vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttaminen sisäisen viestinnän keinoin

Milla Jokinen

Tekijä(t) Milla Jokinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttaminen sisäisen viestinnän keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 72+19
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Commitment in volunteering with internal communication	
<p>Opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen viestintään ja sen vaikutukseen vapaaehtoistyössä ja sitouttamisessa toimintaan pääkaupunkiseudun Naisten Pankissa. Sisäisessä viestinnässä keskitytään siihen, millaista on toimiva ja tehokas sisäinen viestintä ja pohditaan miten viestintävastuiden tulisi jakautua. Tarkasteluun otetaan kolme viestintämallia, joista pääasiassa pohditaan Åbergin viestintämallin soveltuvuutta Naisten Pankkiin. Sisäisen viestinnän kanavissa käsitellään enimmäkseen vain virtuaalisia kanavia, sillä Naisten Pankin viestintä tapahtuu enimmäkseen verkossa. Mukana on kanavia, joita Naisten Pankissa jo käytetään ja kanavia, jotka ovat aiemmin olleet käytössä. Tarkastelussa on myös muutamia mahdollisia uusia viestintäkanavia.</p> <p>Viestintätarpeet kuvataan viestintäverkkojen avulla ja pohditaan, millaisia viestintäverkkoja Naisten Pankissa on nähtävissä. Viestintätyytyväisyydellä saattaa olla yhteys motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, joten sitäkin on syytä tutkia. Viestintäsuunnitelma yhdenmukaistaa ja selkeyttää viestinnän sääntöjä. Tämän vuoksi viestintäsuunnitelma on hyvä laatia tarkasti. Tehokkaalla viestinnällä voidaan vaikuttaa arvoihin, asenteisiin, tietoihin, motivaatioon, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Viestinnällä voidaan vaikuttaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla, mutta ryhmätasolla vaikuttaminen vaatii aina enemmän panostusta.</p> <p>Sitoutuminen ja sitouttaminen erotetaan toisistaan ja nämä käsitteet määritellään seuraavaksi. Sitouttamisen avuksi tuodaan esille koulutus ja työnohjaus. Motivaatioteorioista tarkastellaan Maslowin tarvehierarkiaa, Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriam ja Locken päämääräteoriaa. Vapaaehtoisuutta käsiteltäessä tuodaan esille Yeungin timanttimalli, jonka avulla voidaan kartoittaa vapaaehtoisten motiiveja olla mukana toiminnassa. Vapaaehtoisuuteen liittyvät myös kansalaisyhteiskunta sekä aktiivinen kansalaisuus. Aktiivista kansalaisuutta voidaan pitää kansalaisuuden tavoiteltavimpana ilmiönä.</p> <p>Tutkimusosiossa perustellaan, miksi tutkimus on tehty kvalitatiivisesti focusryhmähaastattelulla ja kuvataan tutkimuksen toteutus. Analyysissä hyödynnetään teoriaa ja tuodaan esiin oleelliset tulokset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä mietitään kehitysehdotuksia.</p>	
Asiasanat sisäinen viestintä, sitouttaminen, vapaaehtoistyö, motivaatio, Naisten Pankki	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Peittomatriisi.....	3
2	Viestintä.....	4
2.1	Sisäinen viestintä.....	7
2.2	Viestintämallit.....	8
2.3	Kanavat.....	11
2.3.1	Sähköposti.....	15
2.3.2	Intranet.....	16
2.3.3	Uutiskirje ja sisäinen tiedote.....	17
2.3.4	Keskustelupalstat.....	17
2.3.5	Blogit.....	18
2.3.6	Pikaviestimet.....	19
2.3.7	Twitter, Facebook ja Instagram.....	20
2.4	Viestintätarpeet ja viestintätyytyväisyys.....	21
2.5	Viestintävastuut.....	24
2.6	Viestintäsuunnitelman laatiminen.....	26
2.7	Viestinnällä vaikuttaminen.....	28
3	Sitoutuminen.....	30
3.1	Sitouttaminen.....	31
3.2	Motivaatio.....	34
3.2.1	Motivaatioteoriat.....	38
4	Vapaaehtoistyö.....	42
4.1	Kansalaisyhteiskunta.....	45
4.2	Aktiivinen kansalaisuus.....	46
4.3	Kohdeyritys.....	47
5	Tutkimus.....	51
5.1	Menetelmävalinnat.....	51
5.2	Toteutus.....	52
5.3	Aineisto ja analyysi.....	53
5.3.1	Viestinnän taso.....	53
5.3.2	Viestinnän suunnittelu.....	55
5.3.3	Kanavat.....	57
5.3.4	Viestintävastuut.....	61
5.3.5	Motivoiva viestintä.....	62
5.3.6	Koulutus sitouttamisen tukena.....	64
5.3.7	Yhteisöllisyys viestinnässä.....	65
6	Pohdinta.....	69
6.1	Kehittämis ja jatkotutkimusehdotukset.....	71

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	72
Lähteet	73
Liite 1. Haastattelukutsu	79
Liite 2. Litteroitu haastattelu	81
Liite 3. Kirjalliset vastaukset.....	96

1 Johdanto

Opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen viestintään ja sen merkitykseen vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttamisessa toimintaan pääkaupunkiseudun Naisten Pankissa. Naisten Pankki on vapaaehtoisjärjestö, jonka tavoitteena on tukea kehitysmaiden naisten työllistymistä köyhyyden torjumiseksi. Auttamalla naista, tukee samalla myös hänen perhettään ja yhteisöään. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Naisten Pankin jäsenet saataisiin ottamaan enemmän vastuuta ja sitoutumaan Naisten Pankkiin sisäistä viestintää hyödyntäen. Tutkimus käsittelee enimmäkseen tehokkaita sisäisen viestinnän kanavia ja sitä, millaista on laadukas sisäinen viestintä.

Ensin opinnäytetyössä tulee tietoperusta, jonka jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkimusongelmasta, tutkimuksen tavoitteista ja menetelmävalinnasta. Tämän jälkeen analysoidaan aineistoa. Analyysin jälkeen on Pohdinta, jossa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan kehitys- ja jatkotutkimusideoita. Viimeisenä on oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi. Liitteinä opinnäytetyössä on tutkimuksen haastattelukutsu, litteroitu haastattelu sekä kirjalliset vastaukset.

Tietoperustassa määritellään ensin viestintä. Viestinnästä nostetaan esille sanoma, informatiivisuus, toimiva viestintä sekä viestinnän häiriöt. Seuraavaksi keskitytään tarkemmin sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän teorian yhteydessä käsitellään myös kahta viestintämallia. Käsiteltävät viestintämallit ovat Åbergin viestintäpizza sekä Wiion viestinnän sovitemalli. Seuraavaksi ovat vuorossa sisäisen viestinnän kanavat, jolloin keskitytään vain verkossa toimiviin kanaviin. Naisten Pankilla on käytössään pääasiassa verkkoviestintää. Kanavista esillä ovat sähköposti, intranet, uutiskirje, keskustelupalstat, blogit, pikaviestimet sekä sosiaalinen media. Naisten Pankissa viestinnässä käytetään eniten sähköpostitse lähetettävää uutiskirjettä sekä Facebookia.

Viestintätarpeiden teoriassa on muun muassa viestintäverkkoja, joiden perusteella analysoidaan, minkälainen verkko Naisten Pankilla on tällä hetkellä ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Viestintätyytyväisyyden teoriassa tuodaan esille Juholinin, Pincuksen, Åbergin ja Wiion näkemykset viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden yhteydestä. Tämän jälkeen käsitellään viestintävastuita.

Seuraavaksi pohditaan, miten viestintäsuunnitelman saa onnistumaan ja korostetaan sen tärkeyttä. Viestinnän vaikuttavuutta mietitään yksilön ja ryhmän tasolla. Viestinnällä voi vaikuttaa vastaanottajan arvoihin, asenteisiin, tietoihin, motivaatioon, sitoutumiseen ja

käyttäytymiseen. Ryhmään vaikuttaminen on aina vaikeampaa kuin yksilöön ja jotta voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen, on ensin vaikutettava asenteisiin.

Viestinnän teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä tulee sitoutuminen ja sitouttaminen. Sitoutumista käsiteltäessä tuodaan esille tapoja, joilla yksilö voi olla sitoutunut. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi omistautuva sitoutuminen ja arvositoutuminen. Sitouttamisen apuvälineiksi ehdotetaan koulutusta ja työnohjausta. Naisten Pankin tapauksessa keskitytään enemmän koulutukseen.

Motivaatioteorioista tuodaan esille Maslowin tarvehierarkia, Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriat ja Locken päämääräteoria. Näitä sovelletaan analysoidessa jäsenten motivaation tasoja olla mukana Naisten Pankissa. Vapaaehtoisuuden teoriassa otetaan tarkasteluun Yeungin timanttimalli, jonka avulla voidaan kartoittaa vapaaehtoisten motiiveja olla mukana toiminnassa. Vapaaehtoisuuden yhteydessä määritellään myös kansalaisyhteiskunta, jonka puitteissa vapaaehtoistyö toimii, sekä aktiivinen kansalaisuus. Aktiivista kansalaisuutta pidetään kansalaisuuden tavoiteltavimpana ilmiönä. Seuraavaksi esitellään Naisten Pankki ja sen sisäinen viestintä.

Tutkimus-luvussa käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tavoitteita ja kerrotaan, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri kvalitatiivinen tutkimus ja focusryhmähaastattelu. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen toteutus mahdollisimman tarkasti. Analyysissä hyödynnetään teoriaa ja tuodaan esiin oleelliset tulokset ja haastattelussa esiin nousseet mielipiteet ja näkemykset. Aineisto ja analyysi jaetaan seitsemään osioon, joita ovat viestinnän taso, viestinnän suunnittelu, kanavat, viestintävastuut, motivoiva viestintä, koulutus sitouttamisen tukena sekä yhteisöllisyys viestinnässä.

Analyysin jälkeen on Pohdinta, jossa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkitaan siis, onko tutkimus luotettava ja toistettavissa. Tämän jälkeen pohditaan kehitysideoita tutkimukselle ja siinä esiin nousseille asioille. Esiin nousseita asioita ovat ainakin viestinnän uudet kanavat sekä sitouttamisen kehittäminen.

Lopuksi on oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi, jossa pohditaan miten opinnäytetyön tekeminen on sujunut ja mitä on opittu. Liitteinä ovat focusryhmähaastattelun kutsu, litteroitu haastattelu sekä Naisen Pankin jäsenen kirjalliset vastaukset.

Tutkimuksen pääongelma on ”Kuinka sitouttaa vapaaehtoistyöntekijöitä toimintaan sisäisen viestinnän keinoin?”. Alaongelmia ovat ”Millainen on sisäisen viestinnän selkeä linjaus?”, ”Millaisia ovat hyvät sisäisen viestinnän kanavat?”, ”Mitä hyvä sisäinen viestintä

sisältää?”, ”Kenen tulee vastata sisäisestä viestinnästä?” ja ”Millainen viestintä rohkaisee ja sitouttaa?”. Tutkimus rajautuu käsittelemään toimivan sisäisen viestinnän kanavia, sisältöä, muotoa, laatua ja vastuuhenkilöitä sekä motivaatiota ja sitoutumista.

1.1 Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Alaongelma 1	2, 2.1, 2.6	5.3.1, 5.3.3	1, 2, 3, 4
Alaongelma 2	2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4., 2.3.6, 2.3.7	5.3.2	5, 6, 7, 8, 9
Alaongelma 3	2.2, 2.4	5.3.1	10, 11, 12, 13, 14
Alaongelma 4	2.5	5.3.3	15, 16, 17, 18, 19
Alaongelma 5	2.4, 2.7, 3, 3.1, 3.2.1, 4, 4.1, 4.2	5.3.4	20, 21, 22, 23, 24, 25

2 Viestintä

Viestinnän on kuviteltu olevan yksinkertaista: sanoma lähetetään ja vastaanottaja ottaa sen vastaan lähetetyssä muodossa. Tätä käsitystä kutsutaan lääkeruiskumalliksi, koska siinä ikään kuin ruiskutetaan tietoa vastaanottajan sisään halutulla tavalla ja halutussa määrin. Tämä malli on kuitenkin erittäin puutteellinen, sillä viestintä on inhimillistä käyttäytymistä ja usein varsin monimutkaisten tapahtumien tulos. (Wiio, 1997, 75.) Viestintä tarkoittaa sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma on lähettäjän tietoisesti muotoilema merkeistä koostuva yhdistelmä, joka muodostaa ajatuskokonaisuuden. Viesti on ärsykesarja, joka aiheuttaa vastaanottajassa kognitiivisia eli tiedollisia tapahtumia, kuten ajattelua tai muistamista. Merkkejä ovat esimerkiksi äänet, kirjaimet ja liikennemerkit. (Åberg 1997, 27.)

Vastaanottaja tulkitsee sanomaa, ja samalla hänelle syntyy mielikuva lähettäjän ajatuskokonaisuudesta. Tämä on merkityksenantamista. Lähettäjän kannalta sanoma on informatiivinen, kun se välittää lähettäjän ajatuksen vastaanottajalle mahdollisimman muuttumattomana. Sanoma on tällöin arvokas ja luo hyvät edellytykset sille, että vastaanottaja toimii lähettäjän haluamalla tavalla. Kun sanoma välittyy vastaanottajalle siten, että se kuormittaa kanavaa mahdollisimman vähän, on se informatiivinen kanavaa ajatellen. Vastaanottajan kannalta sanoma on informatiivinen silloin, kun se vähentää vastaanottajan epä tietoisuutta sanoman kohteen osalta. (Åberg 1993, 12–15.)

Sanomien informatiivisuus vaihtelee riippuen niiden sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta. Informatiivisten sanomien viestiminen tulisi olla kaiken viestinnän tavoitteena, mutta se ei saa olla viestinnän lähtöoletus. (Åberg 1997, 27–28.) Sanoman on oltava sellaisessa muodossa, että vastaanottaja ymmärtää sen, ja ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän lähtökohta. (Åberg 1993, 13).

Toimivassa viestinnässä sanomat ovat ymmärrettäviä. Ymmärrettävyyteen vaikuttavat käsitteellisyden aste, samastumisen mahdollisuus, sanoman kieliasu sekä sanoman kiinnostavuus. Käsitteellisyys liittyy sanoman havainnollisuuteen. Mitä havainnollisempi eli konkreettisempi sanoma on, sitä helpommin se ymmärretään. Vastaavasti mitä käsitteellisempi eli abstraktimpi sanoma on, sitä vaikeampi se on ymmärtää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on hyvä käyttää viestinnässä esineellisiä ilmaisuja ja havainnollista kieltä. Samastuttavuus on sitä, kun vastaanottajalla on mahdollisuus samastaa itsensä ja ympäristönsä sanomassa esitettyihin asioihin. Tuttujen käsitteiden käyttäminen tekee sanomasta samastuttavamman kuin vieraiden käsitteiden käyttäminen. Kielellinen ymmärrettävyys riippuu sanojen valinnasta ja monimutkaisuudesta. Jos tekstissä on vierasperäi-

siä ja vaikeita sanoja, ymmärtäminen on vaikeaa. Tekstissä kannattaa käyttää tuttuja, tavallisia ja lyhyitä sanoja, jotta ymmärrettävyys ei kärsi. Vaikeilla sanoilla on havaittu olevan niin sanottu tartuntavaikutus, eli ne saavat koko tekstin tuntumaan vaikealta. On havaittu myös, että monimutkaiset ja pitkät lauseet vaikeuttavat ymmärtämistä. Kiinnostavuus on neljäs ymmärrettävyystekijä. Jos sanoma kiinnostaa, sen ymmärtämiseksi ollaan valmiita näkemään vaivaa. Epäkiinnostavaa sanomaa ei haluta ratkoa, mikäli se on vähänkään haasteellinen. (Wiio 1975, 88–91.) Wright (2009, 162–163) opastaa, että viestinnässä kannattaa käyttää aktiivilauseita passiivin sijaan. Aktiivilauseet tekevät tekstit helposti lähestyttäviksi, eloisiksi ja muistettaviksi. Aktiivissa olevat lauseet ovat lyhempiä ja enemmän suoraan asiaan meneviä, kuin passiivissa olevat.

Wiion (1975, 57–58) mukaan viestintään liittyy myös siihen kuulumattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat sanoman lähettämiseen, välittymiseen ja tulkintaan. Häiriöillä tarkoitetaan niitä lähettäjän ja vastaanottajan sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, jotka muuttavat sanomaa sen tarkoituksesta muodosta ja vääristävät sitä. Sisäisiä häiriöitä ovat esimerkiksi lähettäjän ja vastaanottajan asenteet, mielipiteet ja sanomaan liittyvät tunteet. Ulkoisia häiriöitä ovat kanavan häiriöt, kuten esimerkiksi melu, postinkulun vaikeudet ja epäselvä käsiala kirjallisessa viestissä.

Viestinnän häiriötoiminnot voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat esteet, kato, vääristymä ja kohina. Joissakin yksinkertaisissa viestintätilanteissa häiriön vaikutus saattaa olla hyvin vähäinen, mutta käytännössä viestinnässä on aina häiriötoimintoja, jotka muuttavat tavoiteltua vaikutusta. Esteet ovat viestinnän tiellä, jolloin viestintää ei pääse syntymään. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ne, kun sanoma ei pääse lainkaan perille, sanoma hukkuu matkalla, sanomaa ei havaita, viestinnän kyky puuttuu tai sanoma viipyy matkalla. Sanoman kulku voi estyä, jos sille on valittu väärä kanava, jolloin se menee väärään paikkaan. Sanoma voi myös hukkuu kokonaan, kun se esimerkiksi meneekin vahingossa suoraan roskapostiin. Sanoma voi jäädä havaitsematta, jos vastaanottaja saa valtavasti erilaisia sanomia. Sanomatulvassa yksittäinen asia voi jäädä huomaamatta. Lähettäjällä tai vastaanottajalla voi olla puutteita kyvyssä viestiä. He eivät esimerkiksi osaa ilmaista itseään tarpeeksi hyvin kirjallisesti tai eivät osaa käyttää tärkeitä viestimiä. Kun sanoma saapuu liian myöhään perille, sillä ei välttämättä ole enää mitään merkitystä. Näin ollen aikaa on tärkeää tarkkailla viestinnässä. (Wiio 1997, 214–216.)

Sanoma vääristyy silloin, kun vastaanottaja kuvittelee sanomaan sisältyvän jotakin sellaista, mitä lähettäjä ei ole tarkoittanut tai ei ymmärrä lähettäjän tarkoitusta ollenkaan. Vastaanottaja saattaa tulkita sanoman vastaamaan omia asenteitaan. Satunnaishäiriöitä, jotka vaikuttavat viestintätapahtumaan, kutsutaan kohinaksi. Sisäisellä kohinalla tarkoitetaan

tietojen satunnaista uudelleenjärjestelyä ja käsiteltävään asiaan kuulumattomia ajatuksia. Ulkoista kohinaa voidaan kuvata sanalla melu. Esimerkiksi musiikki saattaa nostaa työtehoa joissakin tehtävissä, mutta laskea sitä vastaavasti keskittymistä vaativissa tehtävissä. On olemassa myös näkökohinaa, jossa oleellisen tekstin seassa on myös paljon asiaan kuulumatonta ja ylimääräistä tekstiä. (Wiio 1997, 214, 221–222.)

Sanoma saattaa hävitä joko osittain tai kokonaan. Tätä kutsutaan kadoksi. Kato tapahtuu aina kun viestintätapahtuma on jo päässyt syntymään ja se on aina vastaanottajassa. Kato voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, jotka ovat häviöt ja torjunta. Häviö on sanoman käsittelyssä tapahtuvaa tiedon vähenemistä, katoamista, ilman että vastaanottaja jättää tarkoituksella ottamaa tietoa vastaan. Häviöitä ovat aistijärjestelmät häviöt ja tietojenkäsittelyn häviöt. Torjunnassa vastaanottaja päättää tietoisesti olla vastaanottamatta tietoa tai osia tiedosta. Torjunta voi olla yksilöllistä, sosiaalista tai viestintäteknistä. Jos sanoma on esimerkiksi omien arvojen vastainen, on kyse yksilöllisestä torjunnasta. Sosiaaliseen torjumiseen saattavat vaikuttaa esimerkiksi ryhmäpaine, viiteryhvät ja sosiaalinen asema. Viestintäteknistä torjuntaa aiheuttavat väärä kanava, viestin tai yhteys sekä väärä sanoman muoto. (Wiio 1997, 218–219.)

Vääristyminen voi johtua sanoman lähettäjistä, viestintävälineistä ja vastaanottajasta. Henkilöt, jotka saavat useimmiten sanomansa perille ovat usein muiden arvostamia. Viestijän arvostus ja uskottavuus on mielikuva, joka syntyy vastaanottajan mielessä. Näin ollen arvostukseen vaikuttavat monet yhteiskunnallisestikin uskottavuuteen vaikuttavat tekijät, kuten ikä, koulutus, sukupuoli ja asema. Viestijän uskottavuuteen vaikuttavat myös hänen luotettavuutensa, pätevyytensä, mielenmalttinsa ja sosiaalisuutensa. Jos viestijä arvioidaan päteväksi, hänen on helpompi vaikuttaa kuulijoihinsa, kuin epäpäteväksi arvioidun. Mikäli viestijä arvioidaan epäpäteväksi, hänen on mahdotonta saada sanomansa perille, vaikka olisi sosiaalinen ja tyyni. Viestinnän vastaanottaja voi estää sanoman vääristymistä olemalla hyvä kuuntelija. Hyvälle kuuntelijalle on tyypillistä, että hän keskittyy sanoman vastaanottoon lähettäjistä tai tilanteesta aiheutuvista puutteista huolimatta ja että hän pystyy palauttamaan mieleensä sanoman sisällön. Kiinnostus aihetta ja sanoman lähettäjä kohtaan auttaa muistamiseen. Jos vastaanottaja on eri mieltä aiheesta lähettäjän kanssa, hän ei kuuntele aidosti ja vapautuneesti. Mikäli hän haluaa muistaa sanoman, tulisi hänen keskittyä ainoastaan kuuntelemiseen, eikä kritisoida mielessään sanomaa, kun se esitetään. Hyvä kuuntelija pyrkii saamaan sanoman kokonaiskuvan selville, eikä keskity vain yksityiskohtiin. Viestintä voi vääristyä myös ympäristön vuoksi. Ympäristö voi olla esimerkiksi liian meluisa tai rauhaton. Jos viestitään keskustelemalla, tulisi ympäristön olla sellainen, että osanottajat kokevat sen tutuksi ja turvalliseksi. (Juuti 1989, 147–150.)

2.1 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa yhteisön toiminnassa. Sisäinen viestintä on toisaalta tiedon ja informaation vaihtoa, ja toisaalta yhteisyyttä, kokemusten jakamista ja kulttuuria. Johdon ja esimiestyön kannalta sisäinen viestintä on välttämätön osa-alue, sekä myös osa tiedon hallintaa ja ihmisten sitoutumista tehtäviinsä ja yhteisöönsä. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa myös yrityksen imagoon, eli ulkoiseen kuvaan. Imago taas vaikuttaa yhteisön olemassaoloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Mitä suurempi organisaatio on, sitä vaikeampaa kaikkien viestintä kaikkien muiden kanssa on. Yhteyksien määrä lisääntyy, vaikka laskettaisiin mukaan vain pariviestinnät. Kahden henkilön välisessä viestinnässä on vain yksi yhteys, kun taas kymmenen henkilön välillä 55 yhteyttä, sadan henkilön kesken 5050 yhteyttä ja tuhannen henkilön välillä 500500 yhteyttä. Yhteyksien määrä vain lisääntyy, jos otetaan mukaan monenkeskiset viestinnät. (Wiio 1993, 209.)

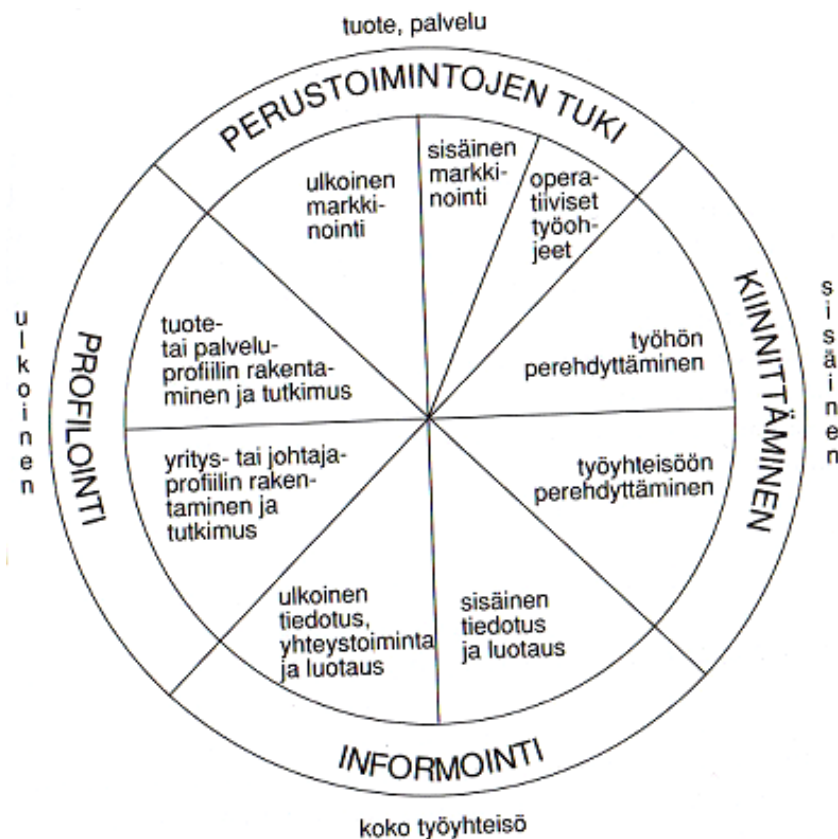
Sisäinen viestintä on osa yhteisöviestintää, johon kuuluu lisäksi kanssakäyminen erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa (Juholin 1999, 22). Työyhteisön viestintää harjoitetaan organisoiduissa puitteissa, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Tämän lisäksi viestintä on tavoitteellista. Myös tekniset viestimet ovat laajasti käytössä. Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käytettävistä viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. Organisaatiota pidetään yllä viestinnän avulla ja sen rakenne vaikuttaa viestintään. (Åberg 1997, 31.)

Yleisiä ohjeita toimivaan sisäiseen viestintään on vaikea antaa, sillä viestintä on sidoksissa kyseiseen yhteisöön, sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Viestinnän tekijöiden on siis tunnettava oma yhteisönsä, jotta he voivat sovittaa viestinnän palvelemaan sen tavoitteita. Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan kuitenkin pelkistää jakaa kolmeen pääkategoriaan: tiedonkulkun eli siihen, että ihmiset saavat haluamansa tiedon ja että se on helposti saatavilla ja etsittävässä; vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, henkilöstöryhmien ja osastojen kesken siten, että jokainen saa ilmaista mielipiteensä ja jokaista kuunnellaan ja keskeisten tietosisältöjen, kuten arvojen ja strategian käsittelyyn. Tiedonkulkua liittyy viestintäjärjestelmän toimivuuteen, vuoropuhelu ja vaikuttaminen ihmissuhteisiin työtovereiden, esimiehen ja johdon välillä ja keskeiset tietosisällöt yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen. (Juholin 1999, 43–44.)

Sisäinen viestintä on kehittynyt huomattavasti ajoista, jolloin se hoidettiin vain jotenkin muiden tehtävien ohessa (Smith & Mounter 2005, 8). Ainakin suurimmissa yhteisöissä viestintä on myös ammatti ja itsenäinen toiminto. Viestinnälle on määrätty vastuuhenkilöt, esimerkiksi ammattitiedottaja tai sellainen henkilö, joka hoitaa viestinnän muiden tehtäviensä ohessa. Tällaisia oman toimensa ohessa – viestintähenkilöitä on etenkin yhteisöissä, jotka eivät katso tarvitsevansa kokoaikaista viestinnän ammattilaista. (Juholin 1999, 13.) Nykyään jopa hyväntekeväisyysjärjestöt, joiden budjetti on hyvin rajallinen, voivat harkita vakiinnuttavansa erillisen viestinnästä vastaavan henkilön (Smith & Mounter 2005, 8).

2.2 Viestintämallit

Yhteisöviestinnän sisältöä tarkasteltaessa voidaan käyttää kahta erilaista ulottuvuutta, jotka ovat viestinnän suunta ja sisällön painopiste. Viestinnän suunnassa on kyse siitä, onko viestinnän painopiste sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sisällön painopiste tarkoittaa sitä, että sanomien sisältö voidaan nähdä jatkumona, jonka toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen ja palveluun liittyvät sanomat ja toisessa koko työyhteisöön liittyvät sanomat. Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, saadaan kokonaisviestintään kuvaava malli. Tätä voidaan kutsua pizzamalliksi. (Åberg, 1993, 106–107.)



Kuvio 1. Åbergin viestintäpizza (Åberg 1993, 107)

Toiminnan tukemista, profilointia, informointia ja kiinnittämistä voidaan kutsua tulostiedotukseksi, koska ne vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön tuloksen tekemiseen. Työyhteisö voi myös suoraan vaikuttaa näihin neljään viestinnän muotoon. (Åberg 1997, 33.) Perustoimintojen tukeminen (kuva 1) on erittäin tärkeää, sillä jos tämä viestintä ei toimi, työyhteisö ei pysty toimimaan. Osa perustoimintojen tukeen liittyvästä viestinnästä on sisäistä ja osa ulkoista. Ulkoista viestintää ovat markkinointiviestintä sekä suhteet toisiin työyhteisöihin. Sisäistä viestintää ovat operatiivinen viestintä ja sisäinen markkinointi. Kun ihmisiltä kysytään, millainen jokin yritys on, saadaan erilaisia vastauksia. Tämä johtuu siitä, että eri ihmiset ovat olleet yrityksen kanssa eri tavoin kosketuksessa ja nähneet erilaisia yritystä koskevia viestejä. Osa näistä mielikuvista on sellaisia, joita yritys haluaisikin herättää, mutta jotkut mielikuvat ovat vanhoja tai vääriä. Profiointi tarkoittaa työyhteisön haluamien mielikuvakentöjen pitkäjänteistä rakentamista kohderyhmien tajuntaan. Tavoite ammentaa osan sisällöstään visiosta ja missiosta, eli mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mihin yritys on menossa. Myös työyhteisön historiallinen perimä on tärkeää, eli on pohdittava mistä yritys on lähtenyt. Tavoitekuva kolmas osa on se, mitä yritys on ja tekee juuri nyt. Mitkä ovat sen tuotteet ja palvelut, paljonko henkilöstöä on ja mikä on sen markkina-asema? Kun nämä kolme tekijää voidaan yhdistää, syntyy yhtenäinen ja dynaaminen tarina. (Åberg 1993, 108–110.)

Informointia on sekä sisäistä että ulkoista. Viestintää tarvitaan kertomaan, mitä työyhteisössä tapahtuu niin omalle väelle kuin ulkopuolisillekin. Tätä kutsutaan informoinniksi. Useimmat sisäisen viestinnän vaikutukset ovat epäsuoria. Sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, vaikuttaa ilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen, sekä lisää motivaatiota. Pizzamalla neljäs siivu on kiinnittäminen. Viestintää tarvitaan työntekijöiden perehdyttämiseen työhönsä ja työyhteisöönsä. Kiinnittäminen kohdistuu myös kauemmin töissä olleisiin, sillä työtehtävät muuttuvat ja otetaan uusia työtapoja käyttöön. Kiinnittämistä on kahta erilaista lajia, koko työyhteisöön perehdyttämistä ja työhön perehdyttämistä. Työyhteisöön perehdyttämisessä viestitään työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä henkilöstölle. Pelisääntöjä ovat muun muassa talon viralliset normit, tiedot itse työyhteisöstä, henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämisen muodot, henkilöstöpalvelut ja työturvallisuusasiat. Työyhteisöön perehdyttämisen keinoja ovat esimerkiksi työpaikkailmoitus, työhaastattelu, perehdyttämiskoulutus ja ensimmäisten työpäivien kokemukset. Työryhmän jäsenet kertovat tulokkaalle epäviralliset normit. Perehdyttämisessä vastuu on esimiehellä ja muut perehdyttämiseen osallistuvat ovat hänen tukijoukkojaan. Työhön perehdyttäminen on laajempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Työhön perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan myös työ- ja urakierrossa olevia henkilöitä, joiden työmenetelmät muuttuvat. Työhön perehdyttämisen keinoja ovat esimerkiksi

työopastaja, kouluttaja, esimies ja kirjallinen sekä muu tukiaineisto. (Åberg 1993, 111–118.)

Viestintää tarvitaan myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen, eli tarvitaan vuorovaikutusta työyhteisössä. Sosiaalinen vuorovaikutus ei ole kuitenkaan suoraan yhteisön valvottavissa, mutta se on silti erittäin tärkeä osa viestintää. Sitä harjoitetaan työyhteisössä siitä huolimatta, että on olemassa tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. Vaikka sosiaalista vuorovaikutusta ei voida suoraan ohjata, on se tärkeää ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 1997, 33.)

Wiio (1997, 95) tarkoittaa sovitemallilla tilanteesta riippuvaa ja tilanteen mukaista tapahtumaa. Sovitemalli perustuu järjestelmäteoriaan, ja sen mukaan viestintä on informaatiojärjestelmä, jossa informaatiota vaihdetaan järjestelmien tai osajärjestelmien välillä. Tapahtumaan vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset rajoitukset, jotka määräävät informaation käsittelyn reunaehdot. Viestintätapahtuman aiheuttamat järjestelmän toimintarajoitukset rajaavat viestintäjärjestelmän toiminnan mahdollisuudet. Erilaisissa viestintätilanteissa järjestelmän osien ja ympäristön yhteydet ovat erilaisia ja aiheuttavat näin ollen erilaisia sovituksia.

Wiion (1997, 96) mukaan inhimillistä viestintää varten voidaan rakentaa täsmennetty sovitemalli. Wiio (1997, 96–97) antaa viestinnän sovitemallille seuraavat ehdot:

1. Viestintä on informaation käsittelyjärjestelmä. Tässä järjestelmässä tiedosta vaihdetaan järjestelmien ja osajärjestelmien välillä.
2. Viestintäjärjestelmä on viestinnän perusyksikkö.
3. Monet sisäiset ja ulkoiset rajoitukset vaikuttavat viestinnän tapahtumaan.
4. Järjestelmän rajoitukset ovat riippuvaisia tilanteesta, ympäristöstä sekä osajärjestelmien oloiloista.
5. Viestintäjärjestelmän rajoitukset aiheuttavat virhetoimintoja eli häiriöitä.
6. Viestinnän tapahtumaan vaikuttaa lähinnä kaksi rajoitustyyppiä, joita ovat kiinteät sekä soviterajoitukset. Kiinteät rajoitukset ovat pitkäaikaisia ja soviterajoitukset lyhytaikaisia rajoituksia.
7. Viestinnän seurauksena viestintäjärjestelmässä ja sen ympäristössä tapahtuu muutoksia.

Viestintäjärjestelmät muuttuvat jatkuvasti ja ne ovat aikaan sidottuja tapahtumasarjoja. Viestintäjärjestelmät voivat aiheuttaa myös muutoksia ympäristössä. Sovitemallin lähtökohtia ovat viestinnän tarkoitus ja tilanne, sekä tavoiteltu vaikutus. Tavoitteen saavuttami-

seksi viestintäjärjestelmä sovitetaan viestintätilanteeseen huomioimalla sisäiset ja ulkoiset rajoitukset. Saavutettua tuotosta voi verrata tavoitteeseen palautteen avulla. Viestinnän sovitemalli painottaa viestintätapahtuman monimuuttujaluonnetta ja kyseisen tapahtuman ainutlaatuisuutta. Malli kuvaa tapahtumaan liittyviä monia riippuvaisuussuhteita. (Wiio 1997, 96–98.)

Kohdeyritystä tarkasteltaessa keskitytään lähinnä Åbergin viestintäpizzaan ja sen sisäisen viestinnän osaan. Sitoutumista tutkittaessa tarkastellaan kohdeyrityksen toiminnan tuke- mista, profilointia, kiinnittämistä ja informointia ja pohditaan, miten ne vaikuttavat jäsenten motivoituneisuuteen. Viestintäpizza on tässä tapauksessa parempi kuin Wiion sovitemalli, sillä se kuvaa laajemmin sisäistä viestintää ja antaa laajemman mahdollisuuden tarkastel- la yksilöiden mielipiteitä viestinnän onnistumisesta. Sovitemallia käytetään kun tutkitaan menevätkö lähetyt viestit perille sellaisina kuin ne on tarkoitettu.

2.3 Kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa Whitworthin (2011, 195) mukaan kolmeen tärkeään osaan (kuvio 2), jotka ovat hierarkkinen kommunikaatio, jossa esimerkiksi esimies, tiiminvetäjä tai kouluttaja on suuressa roolissa, massamedia, joka kattaa uutiskirjeet, sähköpostit, videot ja blogit sekä sosiaaliset verkostot, jotka ovat harmillisesti jääneet hieman vähemmälle huomiolle. Kaikkien näiden kolmen osan huipulla on sosiaalinen media, kuten Facebook, Twitter ja LinkedIn. Sosiaalinen media on tulossa vahvasti työelämään. (Whitworth 2011, 195–196.) Myös Åberg (1997, 102) ja Juholin (1999, 35–36) jakavat viestinnän kolmeen osaan, jotka ovat hieman Whitworthista (2011, 195) poiketen henkilökohtainen kanssakäyminen eli kasvokkaisviestintä, kirjallinen viestintä sekä sähköinen viestintä.



Kuvio 2. Viestintäulottuvuudet (Whitworth 2011, 196)

Hierarkkisen kommunikaation tehtävä on yksinkertaisesti välittää tietoa alaisille. Esimiehen tai viestintävastaavan on tässä tilanteessa ikään kuin työnnettävä tietoa eteenpäin, kunnes se tavoittaa jokaisen organisaation jäsenen. Mitä enemmän työntekijöitä tai hierarkiaa työyhteisössä on, sitä vaikeampaa ja hitaampaa tiedonvälitys on. Tämä käytäntö voi kuitenkin toimia esimerkiksi joissakin pienissä yrityksissä. (Whitworth 2011, 196.) Åbergin (1997, 102) ja Juholinin (1999, 35–36) jaottelussa hierarkkisen viestinnän paikalle voidaan asettaa henkilökohtainen kanssakäyminen. Esimies–alainen-verkko on edelleen tähän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva sisäisen viestinnän perusverkko. Henkilökohtaista viestintää ovat esimerkiksi osastokokoukset, tiedon kulkeminen työtoverilta toiselle, tiedotustilaisuudet sekä neuvottelut. (Åberg 1997, 102–103.) Lähtökohtana viestinnässä on hyvä pitää mielessä, että kasvokkaisviestintä on ilmaisultaan vahvin ja vaikutusvaltaisin kanava, joten sitä tulisi käyttää tärkeimpien asioiden käsittelyyn (Juholin 1999, 36).

Organisaatiot eivät voi aina luottaa siihen, että esimies kommunikoi toimivasti alaistensa kanssa. Toki joillekin esimiehille vuorovaikutus ja viestintä on luonnollista, mutta jotkut eivät jaa tietoa koskaan, tai jakavat sitä erittäin niukasti työntekijöille. Tämän vuoksi viestintävastaavat ovat kehittäneet kanavia, joiden kautta tieto voidaan välittää eteenpäin. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi uutiskirjeet, henkilöstölehdet sekä ilmoitustaulut. Joukkoviestintäkanavat ovat edelleen laajentuneet ja monipuolistuneet. Uusimpia tapoja hyödyntää massamediaa ovat muun muassa videot ja intranet. (Whitworth 2011, 200.) Åbergin (1997, 102) ja Juholinin (1999, 35–36) jaottelussa massamediaan liittyy sekä kirjallinen että sähköinen viestintä. Sisäistä kirjallista viestintää ovat esimerkiksi ilmoitustaulut, henki-

löstölehti sekä kiertokirjeet, jotka voidaan toki lähettää myös sähköisessä muodossa. Sähköisiä viestimiä ovat jo edellä mainittu intranet, sähköposti ja erilaiset tietokannat. (Åberg 1997, 104.) Juholin (1999, 36) muistuttaa, että kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät ole niin vaikuttavia ja voimakkaita kuin kasvokkaisuviestintä, joten niitä kannattaa käyttää yleensä rutiininomaisissa ja taustoistavissa viesteissä.

Whitworth (2011, 200) sanoo, että nykypäivän parasta viestintää yrityksessä on se, kun viestinnässäkin tuodaan esille rehellisesti yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä sen toiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset. Parhaat sisäisen viestinnän lehdet ja uutiskirjeet jakavat sekä hyviä että huonoja uutisia. Henkilöstölehdet ja muut julkaisut rohkaisevat henkilökuntaa ottamaan kantaa käsiteltäviin aiheisiin ja tuomaan esiin kehitysehdotuksiaan. (Whitworth 2011, 200.) Ennen kanavan valintaa johdon on pohdittava mitä pitää viestiä. Viesti on hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Jotta viestintä olisi mahdollisimman toimivaa, kannattaa käyttää useampaa kuin vain yhtä kanavaa. (Smith & Mounter 2005, 74.)

Jotkut viestit eivät ikinä päädy kaikille esimiehen tiedottamisen tai massamedian kautta. On kuitenkin kehittynyt niin sanottu näkymätön työntekijöiden verkosto, joka antaa ja kerää tietoa. Tällaisia epävirallisia verkostoja voi havaita esimerkiksi kahvitauoilla tai työpaikan tupakkapaikalla. (Whitworth 2011, 202) Yksilöiden omat verkostot tyydyttävät heidän ammatillisia ja henkilökohtaisia viestinnän tarpeitaan, kun taas yhtiötason viestintä on enemmän muodollista (Juholin 1999, 147). Näille työntekijöiden viestintäverkostoille, niin sanotulle puskaradiolle voisi Juholinin (1999, 147) mukaan antaa omia tehtäviä, jotka saattaisivat viedä paineita joiltakin osin esimiesviestinnältä. Verkostojen tehtävät voisivat liittyä esimerkiksi perehdyttämiseen. Epäviralliset kanavat saatetaan kuitenkin sivuuttaa työpaikalla pitäen niitä vain juoruyhteisönä tai turhina (Whitworth 2011, 202). Sisäpiiriviestinnällä saattaa toki olla myös huonoja puolia, jos piiri salaa tietoa tai käyttää sitä vain omaksi edukseen. Sisäpiiri voi myös painostaa johtoa jonkin tietyn aian julkituomiseksi. (Juholin 2008, 75.) Epävirallisia kanavia on maksutonta käyttää, ja niitä kehittyy luonnollisesti jokaisessa työyhteisössä. Niitä kannattaa siis opetella hyödyntämään. (Whitworth 2011, 202.)

Työntekijä olettaa pääsevänsä työssään käsiksi kaikkiin yrityksen tietoihin, joita hän tarvitsee työssään, ja että hänen on vaivatonta olla yhteydessä työtovereihinsa myös kotona. Tämä on tärkeää, sillä hän voi tarvittaessa pyytää apua, mikäli jokin kohta omassa työssä tuntuu hankalalta. Osallistuminen on mahdollista verkon kautta. Verkkokeskusteluita käydään työntekijöiden välillä sähköpostitse, tekstiviestitse tai esimerkiksi työhön liittyvillä keskustelupalstoilla. (Whitworth 2011, 203.) Sosiaaliseen mediaan käyttäjät tuottavat itse

sisältöä. Verkolle on tyypillistä osallistuminen ja julkinen keskustelu, sekä se, että käyttäjät luovat ja muokkaavat sisältöjä. Sosiaaliset mediat luovat täysin uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja täydentävät kasvokkaisviestintää. (Juholin 2008, 76.) Sosiaalinen media ja verkkokeskustelut ovat ajantasalla. Tämä tarkoittaa, että ennen kuin kommentoi esimerkiksi blogitekstiä, on hyvä katsoa milloin se on kirjoitettu ja mitä asiasta on jo kommentoitu. Jos haluaa nostaa jonkin vanhan keskustelun keskustelupalstalla ylös, on mietittävä tuoko asiaan jonkin uuden tai ajankohtaisen näkökulman. (Kortesuo 2014, 20.)

Smith & Mounter (2005, 80) huomauttavat, että on tärkeää muistaa verkkoviestinnän olevan vaikeammin luettavaa kuin painetun tekstin. Ruudulta lukeminen vaatii, että teksti on silmälaitavaa ja helppolukuista. Tekstin silmälaitavuutta voi parantaa useilla keinoilla, kuten luetteloilla, numeroinneilla, ydinsanojen lihavoinnilla ja väliotsikoilla. Tekstikappaleet on hyvä pitää lyhempinä kuin printtitekstissä. Kaaviot, kuvat ja taulukot havainnollistavat tekstiä ja niiden avulla voi esittää joitakin asioita yksinkertaisemmin kuin kirjoittamalla. Helppolukuinen teksti houkuttelee lukijaa. Jos teksti vaikuttaa monimutkaiselta, lukija siirtyy lukemaan saman asian selkeämmin kirjoitetusta tekstistä. Helppolukuisessa tekstissä perusvaatimukset täyttyvät, eli teksti noudattaa ainakin pääpiirteittäin kielioppia, eikä siinä ole lyöntivirheitä. Helppolukuisuutta voi lisätä välttämättä virkakieltä, sinuttelemalla, minuttelemalla, pienellä puhekielellä ja konkreettisilla esimerkeillä. (Kortesuo 2014, 21–24.)

Daft, Lengel ja Trevino Åbergin (2006, 158) mukaan ovat tutkineet, viestivätkö tehokkaat johtajat alaistensa kanssa erilailla kuin tehottomammat johtajat. Johtajien tehoa arvioitaessa huomioon otettiin johtaja ja hänen alaisensa. Viestimiä arvioitiin viestimen rikkauden perusteella. Ominaisuudet, joita arvioitiin, olivat palautteen saamisen nopeus, mahdollisuus käyttää viestintätilanteessa myös rinnakkaisia vihjeitä, luonnollisen kielen käyttäminen sekä viestimen henkilökohtaisuus. Nämä kaikki viestimet voidaan asettaa jatkumolle (kuvio 3), jonka toisessa päässä ovat rikkaat ja toisessa vähemmän rikkaat viestimet. Rikkaimmat viestimet perustuvat siis henkilökohtaiseen, reaaliaikaiseen ja välittömään vuorovaikutukseen. Sitten tulevat erilaiset virtuaaliviestinnän muodot ja köyhimmissä päässä ovat laajalti jaettavat persoonattomat ja vaikeaselkoiset viestit. (Åberg 2006, 158.) Kuvio on tehty vuonna 2002, joten siitä puuttuvat esimerkiksi tekstiviestit ja chatit. Åberg (2006, 158) sijoittaisi ne virtuaaliviestinnän rikkaampaan päähän, videoneuvottelujen tasolle.



Kuvio 3. Viestimet (Åberg 2006, 159)

Daft, Lengel ja Trevino (teoksessa Åberg 2006, 159) havaitsivat, että tehokkaat johtajat käyttivät rikkaita viestimiä tilanteissa, joita luonnehtivat:

1. käsiteltävien asioiden moniselitettävyys
2. sitouttaminen tai
3. vaikeiden ja ikävien asioiden viestiminen

Jos esille tuodut asiat ovat moniselitteisiä, on hyvä pohtia niitä yhdessä alusta alkaen, kuin siten, että jokainen miettii niitä ensin yksin ja siten päätyy ehkä väärään tulkintaan. Sitoutuminen ei onnistu kovin hyvin persoonattoman viestinnän keinoin, joten pitkällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden tulee olla kunnossa. Rikkaan viestinnän avulla on helpompaa saada muut innostumaan. Mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudutaan käyttämään. Myös aikaa on varattava riittävästi. Järeät viestinnän muodot hyödyntävät ryhmädynamiikkaa, ovat rikkaita ja mahdollistavat rinnakkaiset vihjeet, eli toistenkin viestimien käytön. (Åberg 2006, 159–160.)

2.3.1 Sähköposti

Kankaanranta (teoksessa Juholin 2008, 77) on jaotellut sähköpostiviestit kolmeen ryhmään: ilmoitustyypiset viestit, vanhat tiedot ja liitetiedostot tiedoksi tai toimenpiteitä varten sekä dialogimaiset keskusteluviestit. Kielenkäyttö vaihtelee viesteissä siten, että dialogiviestit ovat vapaamuotoisempia kuin muut. Sähköpostiviestien vahvuuksiksi voidaan Åbergin (2006, 115) mukaan katsoa ainakin tekniset vahvuudet, irtautuminen ajan ja paikan rajoista, sisällölliset tekijät ja tietyt työtilannetta helpottavat asiat. Teknisiin vahvuuksiin kuuluvat nopeus, vaivaton vastaaminen ja eteenpäin lähetys sekä helppo kuittaus.

Usein kuittaukseksi riittää pelkkä ”ok”. Jakelulistat helpottavat sanomien jakamista usealle vastaanottajalle samanaikaisesti. Viesteihin on vaivatonta lisätä liitteitä, kuvia tai linkkejä. Lähetetyt ja vastaanotetut viestit säilyvät arkistossa, ja niihin voi aina halutessaan palata. Viesteihin vastattaessa vastausta saa yleensä miettiä rauhassa, jolloin asiaansa tulee ehkä mietittyä tarkemmin. Ajan ja paikan rajoista irtautuminen on hyödyllistä etenkin henkilöille, jotka joutuvat matkustamaan paljon. Verkossa voi välittää myös epämuodollisiakin sanomia, joten verkkoviestintä muuttaa kielenkäyttöä. Kirjallisessa muodossa olevat viestit ovat yleensä muodollisempia. Verkkoviestintä vaikuttaa työtapoihin, siten että se muun muassa saattaa vähentää palaverien tarvetta, ja eri tahoja on ehkä helpompi lähestyä sähköpostitse kuin kasvotusten. Toki sähköpostiviestintään liittyy myös riskejä.

Åberg (2006, 116) muistuttaa, että verkko on altis häiriöille, kuten viruksille ja roskaposteille. Vaikka verkko toimii reaaliajassa, niin verkkoviestintä ei. Lähettäjä haluaa saada viestiinsä mahdollisimman pian vastauksen, mutta vastaanottaja saattaa olla pitkiäkin aikoja esimerkiksi ilman verkkoyhteyttä. On tärkeää huomioida, että mitä enemmän sähköpostia käytetään, sitä suurempia vaikeuksia on huomata tärkeitä viestejä. (Åberg 2006, 117.) Juholinin (1999, 155) mukaan yhdeksi sähköpostin ongelmaksi on muodostunut jakelulistat, joiden kautta viestit saattavat päätyä sellaisillekin henkilöille, joita asia ei koske. Verkkoviestintä lisää viestintään käytettävää kokonaisaikaa, sillä se ei korvaa muuta viestintää, Åberg (2006, 118) muistuttaa. Sähköpostien lukeminen katkoo työrytmiä, kun työntekijät saattavat tarkastaa sähköpostiaan vaikka vain varmuuden vuoksi.

2.3.2 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen verkko, jonne ulkopuoliset eivät pääse (Juholin 2008, 77). Yhä useammin kirjalliset tiedotteet ja ilmoitustaulut korvautuvat verkkoversioilla, jotka sijaitsevat yrityksen intranetissä. Intranetissä voi olla myös keskustelupalstoja, mahdollisuus pikakeskusteluihin sekä wikejä. Wikit ovat yhteistyössä kirjoitettuja verkkodokumentteja. Ryhmien on helppo kirjoittaa wikeihin tekstiä, muokata, linkittää tai poistaa sivuja tekemällä yhteistyötä uudella tavalla. Kaikki muokausvaiheet tulevat wikin käyttäjille näkyviin, ja muokkaamattomia versioita pääsee aina jälkeenpäin katsomaan. Wikin toimintaperiaate on lähtöisin Wikipediasta, jossa jokainen voi julkaista ja muokata tekstiä. (Semple 2009, 424.) Juholinin (2008, 77) mukaan wikien ideana on, että tietoa rakennetaan ja jalostetaan yhteisöllisen prosessin tuloksena. Wikit voivat olla vain yrityksen muokattavissa, tai avoimia, jolloin kuka vain voi kirjoittaa niihin. Puoliavoimet wikit vaativat rekisteröitymisen, jonka jälkeen niihin voi kirjoittaa. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 35.) Osa kasvokkaisviestinnästä katoaa intranetin myötä. Kuitenkin intranet tarjoaa monia mahdollisuuksia yhtei-

söviestintään. Intranetillä on kaksi tärkeää tehtävää, jotka ovat tiedon välittäminen ja vastaanottaminen ja toisaalta vuorovaikutus. (Juholin 1999, 153.)

Kortesuo (2014, 107–108) mukaan intranetissä on mahdollista tilata muistutuksia halumistaan asioista. Kun yritykselle perustetaan intranetiä, onkin hyvä heti alussa määrittellä sille tavoitteet. Intranetissä on hyvä olla ainakin kaikille tärkeää tietoa sekä taustatietoa, jotka ovat aina saatavilla. Tärkeää on, että intranetistä ei tule ikään kuin kaatopaikkaa, jossa on kaikkea mahdollista, mutta etsimäänsä on vaikea löytää. Selkeyteen auttavat esimerkiksi hakemistot ja tietokannat ohjeille, perustiedoille tai dokumenttipohjille. (Juholin 1999, 153–154.) Yritys voi hyödyntää esimerkiksi intranetin kautta erilaisia tallennuspalveluita, jolloin yhteisten tiedostojen hallinta helpottuu. Yksi tällainen tallennuspalvelu on Dropbox, joka on kuin yhteinen verkkolevy. Kaikki käyttäjät pääsevät lataamaan dokumentin uusimman version Dropboxista, eikä kenelläkään ole koneellaan erillistä versiota. Dropboxin ongelmana on, että se ei paljasta, jos joku muokkaa juuri kyseistä dokumenttia. Mikäli kaksi käyttäjää ovat muokanneet dokumenttia samanaikaisesti, se paljastuu vasta kun Dropbox tallentaa jommankumman automaattisesti ja luo toisesta ristiriitaisen version (*conflicted copy*). Muutokset säilyvät, mutta käyttäjät joutuvat vertailemaan kahta erilaista versiota ja muokkaamaan niistä yhden yhtenäisen. Tämän ongelman voi välttää esimerkiksi sopimalla etukäteen jokaiselle käyttäjälle muokkaamisajan. (Kortesuo 2014, 108.)

2.3.3 Uutiskirje ja sisäinen tiedote

Tiedote ja uutiskirje ovat usein kokouksessa tai palaverissa annetun tiedon virallistajia. Näin kokouksessa päätetyt asiat tulevat kaikkien tietoon selkeästi. Tiedote on tehokas tiedonvälittäjä, kun se laaditaan oikein. Oleellista hyvän tiedotteen laatimisessa ovat rakenne ja ilmaisu. Tärkeimmät osat tiedotteessa ja uutiskirjeessä ovat otsikko ja ingressi. Molemmissa pitää ilmetä se, mikä on tärkeintä saada ihmisten tietoon. Verkkotiedotteessa lisätietoa voidaan hakea linkkien takaa. Tiedote ei saa sisältää turhaa eikä myöskään liian yksityiskohtaista tietoa. (Juholin 1999, 148–149.) Åbergin (1993, 113) mukaan kiertokirjeiden etuna on se, että ne tavoittavat kaikki vastaanottajat samassa muodossa. Uutiskirjeillä on hyvä olla aina tietty muoto ja ulkoasu. Uutiskirjeen pitäisi olla sellainen, että se saa lukijan lukemaan mielellänsä koko sisällön.

2.3.4 Keskustelupalstat

Epämuodollisessa ja keskustelelevassa verkkoympäristössä on hyötyjä, mutta myös haasteita. Keskustelupalsta, eli foorumi, on paikka, johon henkilöt voivat lähettää kysymyksiä ja lausuntoja ja saada vastauksia keneltä tahansa toiselta keskustelupalstan käyttäjältä.

Alun perin keskustelupalstat ovat perustuneet sähköpostilistoihin, mutta nykyään ne ovat kehittyneet paljon. Keskustelupalstoilla voi olla tekstin lisäksi esimerkiksi käyttäjien päiväkirjoja tai omia muistiinpanoja, käyttäjäprofileita ja niillä voi jakaa tiedostoja. Semplen mukaan keskustelupalstoille voidaan tehdä esimerkiksi kolme aluetta, joita ovat käytännölliset kysymykset, organisaation toimintaan liittyvät kysymykset sekä henkilöstöön vaikuttavat asiat. Käytännöllisiin kysymyksiin voi liittyä aiheita, kuten mistä löytää mitäkin ja kuinka tehdä jotakin. Nämä kysymykset voivat saada yksinkertaisia tai monipuolisia vastauksia. Jotkut kysymykset saattavat vaikuttaa triviaaleilta, mutta niihin tiedustellaan vastauksia kuitenkin usein. Tällainen kysymysosio säästää aikaa, ja on hyödyksi kysyjän lisäksi myös muille samaa asiaa pohtiville. Organisaation toimintaan liittyvällä alueella voidaan jakaa tietoa siitä, miten tietyt asiat tulisi hoitaa, tai miten toimia tietynlaisissa tilanteissa. Monet henkilöstön jäsenet eivät tiedä kaikkia virallisia toimintatapoja, ennen kuin heidän on pakko ottaa asiasta selvää. Keskustelupalstalla virallisiakin asioita on helppoa tuoda esiin ja kysyä niihin liittyviä epäselvyyksiä. Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä saa yhtä täysin oikeaa vastausta. Kun vastaukset ovat kaikille näkyvissä, muutkin palstan käyttäjät voivat täydentää niitä ja kaikki voivat oppia niistä. Henkilökuntaan liittyvien asioiden osiossa voidaan keskustella esimerkiksi siitä, millaiset asiat vaikuttavat työympäristöön tai mitä mieltä henkilökunta on jostakin yksittäisestä asiasta. (Semple 2009, 419–421.)

2.3.5 Blogit

Weblogit eli blogit ovat Semplen (2009, 423) mukaan verkkojulkaisuja, mutta moni asia tekee niistä erityisiä. Kuka vain voi kirjoittaa blogia, ja kommentoida toisten kirjoittamia tekstejä. Blogit ovat risteytys sähköpostista ja verkkosivusta, eli kanava, jonka kautta yksi henkilö voi tuoda asiansa ilmi, ja monet voivat vastata hänelle. (Wright 2009b, 435.) Blogien avulla on helppo julkaista tekstiään verkossa. Blogi toimii selaimessa, jonka kautta käyttäjä kirjautuu blogialustaan, kirjoittaa haluamansa sisällön, tallentaa ja julkaisee sen. (Semple 2009, 423.) Wright (2009b, 435) kertoo, että jotkut alustat ovat maksullisia, mutta on olemassa myös hyviä maksuttomiakin julkaisualustoja. Lietsalan & Sirkkusen (2008, 33) mukaan yrityksen blogit voivat olla julkisia kaikille tai rajattu näkyväksi vain tietylle ryhmälle. Yksi merkittävä asia blogeissa on kesto-linkki (*permalink*). Kun kirjoittaja julkaisee blogitekstin, se saa oman linkin. Vaikka kirjoittaja jälkeempään muokkasi tekstiä erillaiseksi, pääsee lukija vanhan linkin kautta lukemaan edelleen muokkaamatonta tekstiä. Toinen merkittävä ominaisuus blogeissa on blogilista (*blogroll*). Blogilistaan kirjoittaja kerää linkkejä blogeihin, jotka hän katsoo informatiivisiksi ja luotettaviksi. Listalla oleminen tarkoittaa siis, että kirjoittaja tukee kyseistä blogia ja pitää sitä laadukkaana. Kun oma blogi pääsee jonkun tunnetun ja arvostetun bloggaajan listalle, tuo se positiivista näkyvyyttä. (Semple 2009, 423.)

Blogit toimivat, koska niistä voi lukea yksilön aitoja ajatuksia erilaisista aiheista. Blogiteksteissä ei käytetä liian muodollista kieltä, ja tekstit ovat ajankohtaisia. Toki blogin laatu riippuu paljon kirjoittajasta. (Wright 2009b, 436.) Kortesus (2014, 45) sanoo, että yritysblogilla on oltava päätoimittaja. Päätoimittaja rekrytoi, aikatauluttaa, kouluttaa ja perehdyttää kirjoittajia ja koordinoi yleisesti blogin toimintaa. On tärkeää, että päätoimittaja ei pakota ketään kirjoittamaan blogiin, vaan sen tulisi olla aina vapaaehtoista. Kirjoittajat voidaan jakaa esimerkiksi vakikyniin, välikyniin ja vieraskyniin. Vakikynät kirjoittavat blogiin säännöllisesti, esimerkiksi kerran kuussa ja he ovat blogin aihepiirin asiantuntijoita. Välikynät kirjoittavat neljästi tai kuudesti vuodessa ja vieraskynät harvemmin. Vieraskynät voivat olla organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Kirjoittajia on hyvä muistuttaa tekstin deadlinesta säännöllisesti, mutta on huomattava antaa kirjoittajille riittävästi aikaa tekstin tuottamiseen. Jos valmista tekstiä pyytää ensi viikoksi, vain harva suostuu. Jos sen sijaan tekstin pyytää ensi kuun loppuun mennessä, useampi on halukas kirjoittamaan. (Kortesus 2014, 45–46.)

Blogiin tulevia postauksia on mahdollista ajastaa. Näin yritys voi kirjoittaa postaukset tietystä aiheista etukäteen ja aikatauluttaa ne. Blogiin on kuitenkin varattava tilaa myös *ad hoc* -aiheille. Nämä ovat aiheita, joihin kirjoittaja ja erityisesti päätoimittaja reagoivat nopeasti, kuten kohauttavat omaan alaan liittyvät uutisaiheet. Joskus joku kirjoittaja saattaa unohtaa kirjoitusvuoronsa tai ei ehdi saamaan tekstiään valmiiksi määräaikaan mennessä. Tällaisten tilanteiden varalle on hyvä olla olemassa postauspankki, josta ennakkoon kirjoitettuja postauksia voi julkaista. Yritysbloggaajat pitää perehdyttää postausten kirjoittamiseen, jotta blogin yhtenäinen linja säilyy, eikä tule tehtyä alkeellisia virheitä. (Kortesus 2014, 46–49.)

Blogien interaktiivisuuden vuoksi ne voivat olla hyviä kanavia sisäiselle viestinnälle. Jotta blogin tekstit ja kommentit pysyvät asiallisina, kannattaa ylläpitäjän käyttää aikaa kommenttien läpikäymiseen ennen niiden julkaisua. (Wright 2009b, 438.) Onnistunut yritysblogi on ulkoasultaan selkeä, ajankohtainen, asiantunteva ja tarpeeksi usein päivittyvä. Teksteissä käytetään eloisaa kieltä ja ne rohkaisevat antamaan palautetta, eikä kenenkään mielipidettä tuomita. (Wright 2009b, 238.)

2.3.6 Pikaviestimet

Goodrickin (2009, 451) mukaan pikaviestisovellukset ovat sosiaaliseen mediaan kuuluvia hyödyllisiä viestintäkanavia. Pikaviestimet (*instant messaging, IM*) ovat suosittuja etenkin nuorten keskuudessa, ja yhdessä blogien ja wikien kanssa ne saattavat olla vielä hieman

epäselviä viestintäkanavia joillekin organisaation jäsenille. Pikaviestisovelluksessa työntekijät voivat lähettää toisilleen reaaliajassa viestejä. Kun vastaanottaja saa viestin, hän voi vastata siihen välittömästi. Pikaviestiä voi verrata esimerkiksi sähköpostiin, joka ei ole niin interaktiivinen, eikä täysin reaaliaikainen. Pikaviestimellä lähetetyt viestit ovat spontaanimpia ja tunnepitoisia. On väitetty myös, että nämä viestit ovat luovia ja innovatiivisia. Pikaviestikeskustelut häviävät yleensä, kun sovellukset sulkee. Näin ollen ne eivät kuormita työntekijää samoin kuin esimerkiksi täynnä oleva sähköpostilaatikko. Pikaviestisovellusten käytössä on toki myös huolenaiheita. Yrityksen omat tietotekniikkapalvelut eivät ylläpidä pikaviestisovelluksia, joten niiden turvallisuus ja jäljitettävyyden saattaa huolestuttaa yritystä. Kuitenkin jotkut tietotekniikkayhtiöt ovat kehittäneet pikaviestinsovelluksia nimenomaan yrityskäyttöön. Tällöin sovellukseen on sisällytetty yrityksen suojausvaatimuksia. (Goodrick 2009, 451–452.)

Mikäli yrityksessä aletaan käyttää pikaviestisovellusta, Goodrick (2009, 454) tuo esiin, että sovellukset eivät ole välttämättä kaikille jäsenille tuttuja. Tällöin on hyvä muodostaa jonkinlainen etiketti pikaviestisovelluksen käytölle. Pikaviestejä käytettäessä tulisi käyttää kunnioittavaa ja selkeää kieltä, vaikka sovellus ei olekaan kovin muodollinen. Viestit eivät saa olla liian pitkiä, vaan jos asiaa on paljon, kannattaa viesti lähettää mieluummin sähköpostiin. Pikaviestisovelluksissa pitää muistaa, että niissäkin pätevät yrityksen säännöt ja kaikki on tehtävä toimintaperiaatteen mukaisesti. Erittäin tärkeät ja säilytettävät asiat on hyvä lähettää sähköpostilla, sillä ihmiset eivät useinkaan säilytä tai palaa vanhoihin pikaviestimellä käytyihin keskusteluihin.

2.3.7 Twitter, Facebook ja Instagram

Twitter on interaktiivinen keskusteluareena. Twitterissä postaukset ja kommentit sekoittuvat yhdeksi virraksi, toisin kuin esimerkiksi blogeissa. Seuraajaksi lisäämiseen ei tarvita hyväksyntää, joten Twitterissä seurataan herkemmin tuntemattomiakin ihmisiä. Twitteriä käytetään paljon mobiilisti, joten sen jatkuva mukanaolo tekee palvelusta voimakkaasti ajankohtaisen. Esimerkiksi tapahtumista ja uutisista voi raportoida välittömästi. (Haavisto 2009, 8–10.) Twitter onkin hyvä apuväline tapahtumien järjestäjille jo tapahtuman luonnosteluvaiheesta alkaen. Twitterin kautta voi hakea paikkaa tapahtumalle, sponsoreita, vapaaehtoisia osallistujia ja tutustua, miten muiden tapahtumien järjestäjät hoitavat asioita. Tapahtumalle kannattaa luoda virallinen tunniste, eli hashtag, jolloin kaikki tapahtumaan liittyvät tweetit kerääntyvät yhteen. Hashtagin on hyvä olla mahdollisimman lyhyt. (Haavisto 2009, 60.)

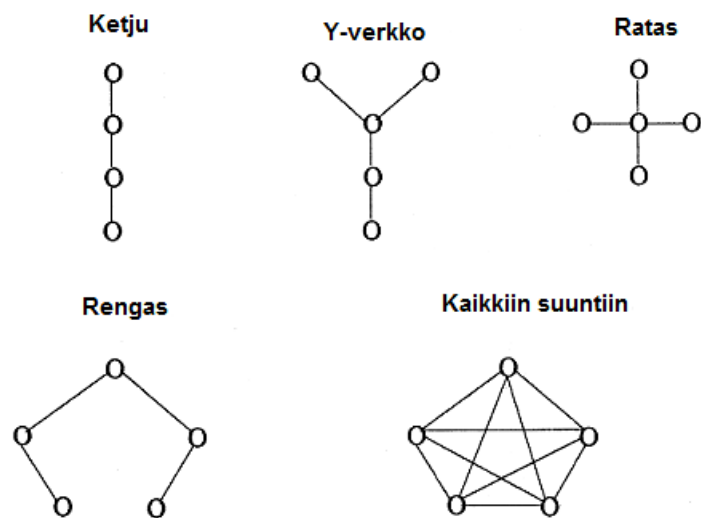
Facebookissa käyttäjä voi muun muassa ylläpitää ihmissuhteita, tavata uusia ihmisiä tai keskustella. Facebookissa on mahdollista liittyä erilaisiin ryhmiin tai perustaa niitä itse jonkun tietyn teeman ympärille. Facebookia käytetään paljon vapaa-aikana, mutta sitä hyödynnetään paljon myös työtehtävien hoidossa. (Haasio 2009, 9.) Haasion (2009, 69) mukaan Facebookin käyttämättömyyttä voidaan perustella työyhteisössä esimerkiksi tietoturvariskeillä, tai sillä, että se vie vain tehokasta työaikaa. Kuitenkin jos yrityksellä on ajankohtainen ja kattava sivu Facebookissa, sen päivittäminen ja seuraaminen tietyinä ajankohtana päivästä on erittäin tärkeää ja oleellista toiminnalle, ja tietoturvariskejä voi välttää esimerkiksi olematta hyväksymättä tuntemattomien henkilöiden kaveripyynnöjä. Vaikka omaa yrityssivua tulee pitää ajankohtaisena ja tarpeeksi usein päivittyvänä, on vältettävä kuitenkin statusspämmiä. Jos tilapäivityksiä tulee monta kertaa päivässä, eivätkä ne ole aina mielenkiintoisia, seuraaja saattaa estää päivityksiä näkymästä omassa uutisvirrasaan. Päivityksiä voi laittaa esimerkiksi silloin, kun uskoo, että kohderyhmä on tietokoneen ääressä. Organisaation Facebook-sivulla on hyvä olla myös ohjeet keskusteluun. Tämän ansiosta ylläpitäjä voi tehdä tarvittaessa jälkimoderointia. LinkedIn on ikään kuin ammattilaisten Facebook. Myös Linkediniin pystyy luomaan organisaatiosivun, joka tarjoaa hyötyä rekrytointiin ja vahvempaan yritysmielikuvaan. LinkedIn on siis yrityksen kontaktipinta alan ammattilaisiin. (Kortesuo 2014, 37–38.)

Instagram on kuvapalvelu, jossa voi seurata mielenkiintoisia käyttäjiä ja kerätä omia seuraajia omille kuvilleen. Toisten käyttäjien kuvia on mahdollista kommentoida ja niistä voi tykätä, vähän niin kuin Facebookissa. Kuviin voi liittää hashtageja eli risuaitatunnisteita. Hashtagit kertovat mihin aihepiiriin kuva kuuluu, ja niiden avulla muut käyttäjät voiva etsiä itseään kiinnostavia kuvia. Instagramissa seuraajien saaminen ja näkyvyys vaatii sitkeyttä, sekä valokuvaustaitoa, kiinnostavia kuvauskohteita tai tunnetun nimen. (Kortesuo 2014, 51.)

2.4 Viestintätarpeet ja viestintätyytyväisyys

Viestintätapoja tutkiessa ollaan oltu kiinnostuneita muun muassa siitä, miten keskitetyt ja hajautetut viestintätavat vaikuttavat ryhmän toimintaan. Keskitetyssä viestintätavassa ihmisten välinen viestintä rajoittuu joihinkin harvoihin kanaviin. Hajautetussa viestintätavassa viestintä kulkee useita kanavia myöten. Viestintätapoja voidaan kuvata kuvioilla (kuvio 4). Ketju on keskitetty ja yksinkertainen viestintäverkko. Ketju on myös hyvin hierarkkinen. Suurin valta on ketjun yläpäässä olevalla. Y-verkossa kahdella ylimmällä henkilöllä on samanlainen valta-asema, mutta vain yhdellä henkilöllä on laajemmin yhteyksiä muihin henkilöihin. Rataskuviossa johtaja on keskellä. Keskellä ollessa hänellä on paremmat mahdollisuudet kontrolloida tietoa. Hänestä tulee myös keskeinen henkilö päätöksenteos-

sa. Renkaassa kukin jäsen voi olla yhteydessä kahteen vieressä olevaan henkilöön. Jos viestintäkanavat ovat avoinna kaikkiin suuntiin, on kyseessä tällöin hajautettu, demokraattinen rakenne. Kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat toimintaan ja ovat siihen tyytyväisiä. Kuitenkin erilaisten viestintätapojen tehokkuus riippuu tilanteesta ja ryhmästä. Keskitetyt verkot ovat hyviä esimerkiksi käskymuotojen viestimiseen. Hajautetuissa verkoissa kunkin ryhmän jäsenet tiedot ja taidot pääsevät esille. Näissä verkoissa voidaan saada palautetta keskitettyjä verkkoja enemmän ja nopeammin. Hajautetuissa verkoissa syntyy paljon ideoita ja saadaan kokonaiskuva käsillä olevasta asiasta. (Juuti 1989, 151–153.) Kohdeyrityksen tarkastelussa pohditaan, millainen viestintäverkko siellä on käytössä nykyään, ja millaista verkkoa kohti toimintaa olisi hyvä kehittää.



Kuvio 4. Viestintäverkot (Juuti 1989, 151)

Juholinin (2008, 59) mukaan on olemassa loitontavaa sekä lähentävää viestintää ja työyhteisö voi olla joko lamaannuttava tai energisoiva. Lamaannuttavalla työyhteisöllä on ominaista hierarkkisuus ja johtajakeskeisyys, ja siellä puhevalta perustuu asemaan. Lamaannuttavan työyhteisön kanssa yhteen sopii loitontava viestintä, jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Loitontava viestintä ajaa ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin yhteinen ymmärrys sekä tietämys ovat vaarassa. Kun luonteva keskusteluyhteys puuttuu, niin tärkeä tieto tai kokemus jää saamatta, eivätkä henkilöt ole perillä kaikesta. Johtajakeskeinen malli toimii niin kauan, kun yksi jäsen tietää mitä muiden pitää tehdä ja kertoo sen heille. Loitontava viestintä toimii jossain määrin edelleenkin. Energisoiva työyhteisö, joka on lamaannuttavan työyhteisön vastakohta, tuottaa yksilöllistä ja yhteisöllistä energiaa. Ihmiset kokevat, että he voivat tehdä mitä haluavat sekä että he voivat vaikuttaa asioihin. Tällaisessa yhteisössä jäsenet oppivat ja kehittyvät. Energisoivassa työyhteisössä käytetään lähentävää viestintää, jossa keskustellaan, vaihdetaan tietoa mutkattomasti ja annetaan vaikutus-

mahdollisuuksia. Tyytymättömyyttä viestintään ilmaantuu, kun lamaannuttavassa työyhteisössä yritetään käyttää lähentävää viestintää ja energisoivassa työyhteisössä pakotetaan loitontavaan viestintään. (Juholin 2008, 59–60.)

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Tätä henkilökohtaista kokemusta ja tuntemuksia verrataan omiin odotuksiin. Työtyytyväisyys on kokemus, joka muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja osallistua päätöksentekoon. (Juholin 1999, 70.) Juholin (1999, 79–81) on löytänyt neljä ulottuvuutta liittyen työyhteisön tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. johdon viestintä koko yritystä koskevista asioista
2. oman osaston tai tiimin keskinäinen vuorovaikutus
3. vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, uraan sekä kehittymiseen ja
4. viestintäjärjestelmän toimivuus

Tämän pohjalta Juholin (1999, 81) sanoo, että tyytyväisyys viestintää kohtaan perustuu vahvimmin vuorovaikutukseen. Johdolta odotetaan henkilökohtaista panosta koko yhteisöä koskevissa asioissa. Henkilökohtaisessa viestinnässä toivotaan lähinnä omaa työtä ja kehittymistä koskevia keskusteluja esimiehen kanssa. Viestintäjärjestelmän toimivuus on kuin selkäranka koko yhteisön viestinnälle, sillä yhteisön jäsenet eivät koe sen vaikuttavan omaan tyytyväisyyteensä tai tyytymättömyyteensä. (Juholin 1999, 81.) Juholin tulkitsee tämän kahdella tavalla. Ensimmäisessä tulkinnassa hyvin toimiva ammattimainen viestintä koetaan itsestäänselvytenä, eikä näin ollen tiedosteta sen merkitystä. Toisen tulkinnan mukaan viestintäjärjestelmän merkitys on vähäinen, eikä se saavuta henkilöiden välistä viestintää.

Åberg (2006, 110) kertoo osoittaneensa, että henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Myös Wiion (2009, 120) mukaan viestintää halutaan parantaa usein ajatellen, että samalla parannetaan työtyytyväisyyttä. Wiio on kuitenkin tutkinut asiaa, ja tullut tulokseen, että kyseinen yhteys ei ole aina totta. Viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on riippuvuutta, mutta se on pientä. Henkilö voi olla tyytyväinen työhönsä, mutta tyytymätön viestintään tai toisinpäin. Tähän vaikuttaa myös ihmisen asema organisaatiossa. Wiion mukaan johtotasolla viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys erotetaan toisistaan, mutta suoritusasolla ne yhdistetään. Viestinnän on oltava silti toimivaa, vaikka se ei vaikuttaisikaan huomattavasti juuri työtyytyväisyyteen. Mitä paremmin viestintä toimii, sitä paremmin organisaatiokin yleensä toimii. Viestintää on helppo syyttää työtytymättömyydestä, vaikka ongelma olisikin jossain muualla. Suhdanteet vaikuttavat

myös viestintätyytyväisyyteen ehkä yllättävästikin. Lamakautena ihmiset ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on töitä, eivätkä halua valittaa viestinnästä.

2.5 Viestintävastuut

Työyhteisössä on tärkeää määritellä viestinnän tehtävät monestakin eri syystä. Kun yhteisössä tiedetään tehtävät, osataan ne jakaa oikeanlaisille henkilöille, kyetään arvioimaan viestintään tarvittavat resurssit realistisesti ja viestintävastaavat osataan perehdyttää tehtäviinsä. Lopulta tavoitteiden toteutumista osataan arvioida. (Juholin 1999, 29.) Viestintä voidaan asettaa organisaatiossa moniin lokeroihin. Hierarkkisessa organisaatiossa viestintä on omassa lokerossaan toimitusjohtajan vieressä. Prosessiorganisaatiossa viestintä on sijoitettu prosesseihin, joiden koordinoinnista vastaa viestintäjohtaja. Tiimiorganisaatiossa viestintävastaavat nimetään tiimeihin ja koordinoinnista sovitaan erikseen. Viestinnän erikoistehtävillä, kuten sijoittajaviestinnällä, kansainvälisellä viestinnällä ja verkkoviestinnällä on välttämätön yhteys koko viestintään, jotta yleiset suuntaviivat toteutuvat. Jos viestintä sijoitetaan mahdollisimman lähelle tekemistä, se kytkeytyy toimintaan luontevasti ja viestinnän asiantuntemus on helposti hyödynnettävissä. (Juholin 1999, 101–102.)

Dewhurst ja FitzPatrick (2009, 49–50) tarkoittavat viestintävastaavan pätevyydellä taitoja, tietoja ja kokemusta. Tullakseen päteväksi viestijäksi, on ensin tarkasteltava millaista viestintää työyhteisö haluaa, ja pohtia, kuinka järjestää tämä viestintä heille. On mietittävä, mitä osa-alueita itsessään on kehitettävä, jotta tavoite onnistuu. Tavoitteen saavuttamiseksi voi laatia kehityssuunnitelman, joka auttaa hahmottamaan oman muutoksen ja mitä vielä on tehtävä. Esimies koetaan tärkeimpänä sisäisenä tiedottajana. Sisäinen tiedotus jakaa yrityksen jäsenille yleistä merkitystä omaavia tietoja, samassa muodossa ja suurin piirtein samanaikaisesti. Esimies räätälöi ja suhteuttaa nämä tiedot omaan yksikköönsä. Sisäisen tiedottajan tehtävänä on auttaa esimiestä ja antaa hänelle aineistoa sekä auttaa viestinnän ongelmissa. Esimies voi antaa tiedottajalle myös oman yksikkönsä sisäisiä viestejä, joista olisi hyvä tiedottaa koko organisaatiolle. (Åberg 2008, 110–111.) Mikäli organisaatio on suuri, voidaan harkita viestintävastaavan palkkaamista ulkopuolelta. On muistettava huomioida se, että tiedottajalla on johdon ja työyhteisön tuki. (Smith & Mounter 2005, 46.)

Juholin (1999, 95–97) on päätenyt kolmeen eri tiedottajatyyppiin, jotka ovat:

1. ammattilainen, joka toimii hyvin valtuuksin, ja jolla on riittävästi tietoa ja näkemystä yhteisönsä asioista

2. avustajatyypinen tiedon välittäjä, joka toimii ilman valtuuksia, ja jolla saattaa olla myös oma aktiivinen ote työhönsä sekä
3. avustaja, joka on ammatillisesti epäpätevä, kasvoton ja nimetön henkilö

Kuten tiedottajatyypit, myös tiedottajan ammatilliset tasot voidaan jakaa kolmeen osaan. Tasot ovat 1) tiedottaja selviytyy teknisistä, ennustettavissa olevista tehtävistä ammattilaisen ohjauksella, 2) tiedottaja suunnittelee ja toteuttaa itsenäisesti viestinnän eri alueilla ja 3) tiedottaja suunnittelee viestintää strategisesti, johtaa sitä ja ottaa kokonaisvastuun viestinnästä. Yleensä viestintävastaava aloittaa tasosta 1 ja etenee kokemuksen karttuessa eteenpäin. Alaiseltakin kuitenkin edellytetään aktiivisuutta viestintään liittyen. Alaisen ei siis tule odottaa passiivisena, että joku tuo hänelle viestit eteen, vaan hänen on oltava aloitteellinen ja luova. (Åberg 2008, 110)

Mintzberg (1983, 9–17) jakaa organisaation viiteen osaan, jotka ovat operatiivinen ydin, strateginen huippu, keskilinja, teknostrukturi sekä tukihenkilöstö. Teknostrukturia ja tukihenkilöstöä voidaan nimittää organisaation esikunniksi, ja joskus ne niputetaan yhteen. Teknostrukturiin kuuluu suunnittelijoita jotka standardoivat työtä. Tukihenkilöstö ikään kuin tukee organisaation perustehtävää. Mintzbergin mukaan viestintä on yksi näistä tukevista esikunnista. Åberg (1997, 202) täydentää, että muista esikuntia ovat muun muassa laskentatoimi ja henkilöstöhallinto. Jotta joitakin toiminnan osia voidaan yhdistää omaksi funktiokseen yrityksessä, on tarkasteltava tehostuuko toiminta funktiojaon myötä. Viestinnän näkeminen omana funktionaan on kasvanut, sillä esimerkiksi virikeympäristö on muuttuvaisempi kuin ennen, useat viestintäammatit ovat niin sanottuja yhdistelmäammatteja, kuten markkinoija-tiedottaja ja viestintä on teknistynyt. Myös jotkin sovitetekijöiksi kutsutut seikat vaikuttavat viestintätoimen, eli viestintäfunktion syntyyn. Esimerkiksi moni esimies on alkanut nähdä viestinnän tärkeänä voimavarana. Työyhteisön koko, ikä sekä rakenne vaikuttavat. Mitä suurempi ja mitä useammalla paikkakunnalla toimintaa on, sitä tärkeämpää on tarkastella organisaation viestintää kokonaisuutena ja keskittyä luomaan toimivaa pienjoukkoviestintää. (Åberg 1997, 201–203.)

Viestintää voidaan hoitaa myös niin sanotussa oto-muodossa. Oto tarkoittaa oman toimensa ohessa, eli viestinnästä vastaava henkilö hoitaa viestinnän omien työtehtäviensä lisäksi. Oto-toiminnassa on kuitenkin ongelmia. Oto-henkilöllä ei välttämättä ole tarpeeksi ammattitaitoa viestinnän hoitamiseen tai hänelle annetaan liian vähän voimavaroja hoitaa viestintää organisaatioissa, joissa viestintää ei arvosteta. Myös oto-henkilön arvostus voi olla vähäistä, jolloin uskottavuus kärsii. Oto-tilanteessa tiedotusvastuut ovat epäselviä, viestintää voi häiritä aikapula ja muista työtehtävistä johtuvat työpaineet. Oto-henkilön on-

kin saavutettava muiden luottamus, osattava keskittyä olennaiseen, osata jakaa työtaakkaa ja aikatauluttaa toimintaansa. (Åberg 1997, 208–209.)

2.6 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Viestintäsuunnitelma lausuu Juholinin (1999, 114) sanoin julki, millä tavoin ja millaisia tuloksia saavuttaen viestintä tukee koko yhteisön toimintaa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat strateginen taso, taktinen taso ja operatiivinen taso. Strategisella tasolla määritellään Åbergin (1997, 175) mukaan ne viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita. Wright ja Robertson (2009, 19) muistuttavat, että ennen laatimista pitää pohtia, miten suunnitelmasta saa tehtyä sellaisen, että se todella vastaa yrityksen tarpeita. Myös Juholin (1999, 107–109) tuo esille, että ilman perusmäärittelyjä ja tarvittavia analyysejä viestintäsuunnitelma ei palvele yhteisön tavoitteita. Viestinnän tarkoitus ja tehtävät kuuluvat perusmäärittelyihin. Tehtävien määrittely vastaa kysymykseen, miksi viestintää on ja miksi tiettyjä viestinnän ammattilaisia on palkattu yritykseen. Viestintä tarvitsee myös periaatteita toimiakseen. Periaatteisiin voidaan kirjata esimerkiksi avoimuus, rehellisyys, nopeus ja muiden huomioon ottaminen. Periaatteet on hyvä vielä purkaa ja perustella. Viestintäsuunnitelmassa voidaan käyttää Juholinin (1999, 114) jakoa, johon kuuluvat viestinnän tavoitteet, mittarit, joilla tavoitteita mitataan sekä konkreettiset teot, joita vaaditaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Viestintäsuunnitelmaa laatiessa on tärkeää tutustua yrityksen toimintastrategiaan. Mikäli toimintastrategia on sekava tai sitä ei ole laadittu huolellisesti, on hyvä tarkastella ainakin sitä, mihin yritys käyttää eniten rahaa, millainen asenne palkitaan ja mikä mahdollisesti huolestuttaa toimitusjohtajaa. Näin saa luotua jonkinlaisen yleiskuvan. (Wright & Robertson 2009, 19–20.) Toimintastrategia kuuluu profilointisuunnitelmaan, joka on osa suunnittelun strategista tasoa. Strategisella tasolla määritellään myös, millainen visuaalinen ohjeisto yrityksen viestinnällä on. (Åberg 2009, 176–177.)

Åbergin (2009, 179–181) viestinnän puiteanalyysin avulla voidaan löytää ne ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka on otettava huomioon viestintäsuunnitelmassa. Nämä tekijät voidaan jakaa ympäristötekijöihin ja sisäisiin puitetekijöihin. Puitetekijöitä ovat rakennetekijät, ohjaustekijät, yksilö- ja ryhmätekijät ja muut voimavarat. Ympäristö voidaan edelleen jakaa toimintaympäristöön ja arvoympäristöön. Arvoympäristöä kutsutaan joskus myös viestintäympäristöksi, koska odotukset ja arvostukset ilmaistaan viestinnän avulla. Ympäristötekijöissä on huomioitava rajoitteet, joihin työyhteisö ei voi suoraan vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat sen toimintaan ja viestintään. Rakennetekijöitä ovat maantieteellinen hajautuneisuus, yksikköjako ja jako organisaatiotasoihin. Yksikköjako tarkoittaa, että eri yksiköt

käyttävät keskenään hyvinkin erilaista kieltä, jota koko organisaatio ei välttämättä ymmärrä. Organisaatiotasot lisäävät viestinnän häiriöitä. Ohjaustekijät liittyvät yrityksen käyttämiin johtamistekniikkoihin. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa siihen, mitä viestimiä käytetään. (Åberg 2009, 182–184.) Kun viestintävastaava tarkastelee, millaisia henkilöitä yritykseen otetaan töihin ja millaiset henkilöt saavat ylennyksiä, hän osaa räätälöidä viestintäsuunnitelman juuri näille henkilötyypeille sopivaksi. Tarkasteluun voi ottaa esimerkiksi sen, ovatko yrityksen henkilöt introverteja vai ekstroverteja. Tiedon avoimuus on yleensä tärkeää yrityksen jäsenille, joten tämä tulee huomioida viestintäsuunnitelmassa, kuten myös yrityksessä oleva ilmapiiri. Ilmapiiriä tarkkailemalla viestintään osataan valita esimerkiksi oikeat kanavat. (Wright & Robertson 2009, 21–25.)

Jotta viestintäsuunnitelmasta tulee toimiva, on otettava tarkasteluun myös yrityksen rakenne. Rakennetta tarkasteltaessa tutkitaan, missä kohtaa yrityksen hierarkiassa itse on, missä on esimies tai vaikka henkilöstöpäällikkö. Hierarkian lisäksi jäsenten fyysinen sijainti on huomioitava. Mikäli työtä tehdään paljon esimerkiksi kotoa käsin, kanavat on valittava tämän perusteella. (Wright & Robertson 2009, 26–30.) Nämä ovat Åbergin puiteanalyysiin sijoitettuna yksilö- ja ryhmätekijöitä. Viestintäsuunnitelman laatimisessa myös esimiehen kannattaa olla yhteydessä ja tiedustella häneltä lisää organisaation asioista. Esimieheltä voi kysyä esimerkiksi mitä tapahtuu, jos investoi asiaan x, millaisia piirteitä hän pitää tärkeinä johtajalle ja millaiset asiat hän kokee haastavina. (Wright & Robertson 2009, 22.)

Taktisella tasolla suunnitellaan, miten voimavarat käytetään. (Åberg 2009, 188) Viestintävastaava neuvottelee yleensä yrityksen varoista vastaavan henkilön kanssa budjetista, jotta hän saa käsityksen, kuinka paljon viestintään on mahdollista panostaa rahallisesti. (Wright & Robertson 2009, 19.) Åberg (2009, 188) muistuttaa, että viestintä ei saa olla liikaa taktiseen tasoon sidottua, sillä tilanteet muuttuvat ja jotain äkillistä saattaa tapahtua. Taktiset ohjeet ovatkin enimmäkseen suuntaa-antavia. Yhteistyöryhmät ja kohderyhmät on hyvä määritellä taktisella tasolla. Ryhmiä määriteltäessä jokainen ryhmä ensin yksilöidään. Sen jälkeen määritellään perusviestit ja pohditaan yhteydenpidon muodot. Tämän jälkeen määritellään viestintävastuut. (Åberg 2009, 191–192.) Toimintaohjeet ja kriisiviestinnän ohjeisto kuuluvat taktisen tason piiriin. Viestinnän toimintaohjeita ovat viestintähenkilöiden toimenkuvat, henkilöstölehtien toimitussäännöt ja muut viestinnän säännöt.

Säännöissä määritellään muun muassa työyhteisön käyttämät käsitteet, esimerkiksi joidenkin yksiköiden lyhenteet. Operatiivisella tasolla suunnitellaan viestintää lyhyellä tähtämellä. Viestinnälle voidaan laatia operatiivisella tasolla budjetti esimerkiksi vuoden ajaksi, mutta sitä ei laadita yksityiskohtaisesti. Vuosisuunnitelmaan kootaan kaikista takti-

sista suunnitelmista kuluva vuoden osuus. Operatiiviseen tasoon kuuluvat myös viestintäprojektit ja -kampanjat. (Åberg 2009, 192–196.)

2.7 Viestinnällä vaikuttaminen

Åbergin (1997, 160) mukaan viestintä vaikuttaa silloin kun se saa aikaan jonkinlaisen muutoksen vastaanottajassa. Onnistunut viestintä tähän perustuen saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen vastaanottajassa. Pääsääntönä vaikuttamisessa on, että mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudutaan käyttämään ja pitemmän ajan vaikutuksen aikaansaaminen vaatii. Peruslähtökohtana on mielikuva, jonka mukaan suostutteleva viestintä saattaa aiheuttaa vastaanottajassa epätasapainon, jos sanoma on ristiriidassa hänen aikaisempien tietojensa, asenteiden tai mielipiteiden kanssa. Epätasapainoa syntyy myös jos sanoman lähde on ristiriidassa sanoman luonteen kanssa. Dissonanssiteorian mukaan ihmiset pyrkivät välttämään sisäisiä ristiriitoja, ja he vastaanottavat mieluiten sellaista viestintää, joka on heille mieluista ja karttavat epämieluisia sanomia. Jos epämiellyttävää sanomaa ei voida torjua, niin ristiriitaisuutta vähennetään järkeilemällä. Esimerkiksi jos henkilö lukee harrastuksensa olevan vaarallinen, hän saattaa miettiä, että oikealla varustautumisella ja tietoisella riskin ottamisella hän voi jatkaa harrastustaan tai hän saattaa pitää tietoa puutteellisena. Epämiellyttäviä uutisia otetaan kuitenkin vastaan, sillä niitä pidetään hyödyllisinä. Kongruenssiteorian mukaan luotettava lähde ei voi lähettää epäluotettavaa tietoa, eikä epäluotettava lähde luotettavaa tietoa. (Wiio 1997, 225–228.)

Viestinnällä voidaan vaikuttaa yksittäisen vastaanottajan arvoihin, asenteisiin, tietoihin, motivaatioon, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Viestintä vaikuttaa myös ryhmän normeihin, sitoutumiseen, ilmapiiriin ja käyttäytymiseen. Arvot muuttuvat hitaasti, joten niiden muuttaminen on haasteellista. Asenne on yleensä pysyvä ja se on aina tunteenomainen. Asenteen on muututtava, jotta käyttäytyminenkin muuttuu. On kuitenkin muistettava, että käyttäytymiseen vaikuttavat myös muutkin tekijät, esimerkiksi palkkiot tai rangaistukset. Asenteet vaikuttavat tietoihin. Ihmiset keräävät tietoa, joka tukee heidän asenteitaan, kuten käy ilmi dissonanssiteoriastakin. Motivaatioon vaikuttamisessa on huomioitava, että eri vaikuttimet vaikuttavat eri tavoin ihmisiin. Joitakin henkilöitä motivoi esimerkiksi palkka ja toisia työhön vaikuttaminen. Sitoutuminen tapahtuu helpommin, kun ihmiselle annetaan vaikutusmahdollisuuksia työssään. Käyttäytymistä on vaivatonta muuttaa hetkellisesti, mutta sen pysyvä muutos vaatii enemmän työtä. Ryhmän käyttäytymistä on vielä vaikeampaa muuttaa kuin yksilön käyttäytymistä. Kaikki yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin, ja haroin ryhmä muuttaa käytöstään samanaikaisesti. Ryhmän sitoutumiseen vaikut-

tamisessa on kyse samasta asiasta kuin yksilöön vaikuttamisessa. Yksilön sijasta tässä tapauksessa koko ryhmä sitoutuu. (Åberg 1993, 42–50.)

Vaikuttamisen kohteet voidaan asettaa järjestykseen helpommasta vaikeimpaan. Kuitenkin tämä jatkumo on vain suuntaa-antava, sillä esimerkiksi vastaanottajien ominaisuudet eroavat toisistaan. Tietojen muuttaminen onnistuu asiallisella tiedotteella, jossa sanoma on ymmärrettävässä muodossa ja lähettäjään luotetaan. Asenteiden muuttamiseen tarvitaan henkilökohtaista vaikutusta ja mielipidejohtajat ovat tärkeitä. Asenteisiin vaikuttaessa on muistettava, että asenteet muuttuvat hitaasti ja toisto auttaa pääsemään tavoitteeseen. Yksilön käyttäytymisen muutoksessa auttaa edellisten lisäksi motivointi, kokeilu ja ryhmän painostus. Ryhmän käyttäytymisen muuttamisen on todettu olevan vaikeampaa kuin yksilön käyttäytymisen muuttaminen. Ensin on saatava yksilöt muuttumaan. Ryhmän käyttäytymistä voi muuttaa esimerkiksi ryhmähengen nostatuksella tai haasteiden asettamisella. (Åberg 1993, 51–52.)

Wiio (1997, 236–240) tuo esille, että yleensä viestinnästä, jolla pyritään vaikuttamaan, käytetään nimeä suostuttelu. Suostuttelu on mielipiteiden, asenteiden ja käyttäytymisen muuttamiseen pyrkivää viestintää. Jotkut viestinnän muodot voidaan luokitella ilmisuositteluksi. Tällaisia lajeja ovat esimerkiksi mainonta ja propaganda. Piilosuostuttelussa vastaanottaja ei tiedä suostuttelupyrkimyksiä. Piilosuostuttelua ovat esimerkiksi indoktrinaatio, eli oppiin tai aatteeseen saattaminen sekä manipulaatio. Wiion (1997, 242–243) mukaan mitä mielenkiintoisempia sanomat ovat vastaanottajan mielestä, sitä helpommin suostuttelu onnistuu. Suostuttelu onnistuu helpommin neutraalien kuin tunteita herättävien asioiden suhteen, mutta neutraaleja tietoja myös unohdetaan helpommin. Jos suostuttelu onnistuu, tarvitaan vielä niin sanottua jälkihoitoa, jotta asenteet eivät palaa entiselleen. Jälkihoidossa sanomaa vahvistetaan. Älykäs henkilö taipuu suostutteluun helpommin, jos hän kuulee asian molemmat puolet, kun taas joillekin riittää pelkkä vakuuttelu. Myös sanoman muoto ja viestinnän määrä vaikuttavat onnistumiseen.

3 Sitoutuminen

Sitoutuminen lähtee yrityksen ylimmästä johdosta, josta se leviää päälliköihin ja esimiehiin ja edelleen jokaiseen organisaation jäseneseen. Jos sitoutumista ei tapahdu, toiminta on sattumanvaraista ja epätasaista. (Borgman & Packalén 2002, 44.) Sitoutumista tapahtuu, kun se koetaan kannattavaksi ja sillä voidaan saada jotain aikaan. Tämä on uskoa omiin vaikuttamismahdollisuuksiin. (Niermeyer & Seyffert 2002, 17.) Suvannon ja Jokisen (2002, 229) mukaan sitoutumista pidetään motivoituneisuuden vahvimpana muotona.

Sitoutuminen organisaatioon kuuluu lojaalisuuteen. Sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite. On olemassa omistautuvaa sitoutumista ja arvositoutumista. Omistautuvassa sitoutumisessa sitoudutaan omaan työhön ja uraan ja sitä kautta organisaatioon. Arvositoutumisessa henkilö sitoutuu organisaation arvoihin. Sitoutumisesta voidaan erottaa eri muotoja. Tunnepohjaisessa sitoutumisessa henkilö kiintyy organisaatioon, sen henkilöihin ja samastuu sen arvoihin. Aidosti sitoutunut henkilö sisäistää organisaation arvot ja toimii organisaation strategian ja politiikan noudattajana. Aitoon sitoutumiseen voi liittyä myös tunne kutsumuksesta työn parissa. Normisitoutuminen tarkoittaa henkilön kokemaa velvollisuutta jatkaa organisaatiossa työskentelyä. Etuihin perustuvassa sitoutumisessa henkilö kokee saavansa juuri tässä yrityksessä haluamiaan etuja ja näkee organisaatioon kuulumisen kannattavampana kuin siitä lähtemisen. Omistautuneesti sitoutunut henkilö on sitoutunut pikemmin työhönsä kuin organisaatioon. Karrierisitoutuminen tarkoittaa, että näin sitoutunut henkilö painottaa omaa uraansa. Hän asettaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja on valmis vaihtaman työpaikkaa, jos tavoitteet eivät toteudu nykyisessä organisaatiossa. Kun henkilö sitoutuu ympäristöönsä, hän on sitoutunut työympäristöönsä, työpaikkakuntaansa tai tiettyyn projektiin. Muodollisesti sitoutunut henkilö toimii omien tavoitteidensa mukaisesti organisaatiossa, mutta haluaa hyödyntää kaikki saatavat edut. Pakollista sitoutumista on se, kun organisaation palveluksessa pysytään pakosta. Paluusitoutunut henkilö voi vaihtaa työpaikkaansa toiseen organisaation toimipisteeseen, ja palata mahdollisesti vielä takaisin. Sitoutuminen voi olla myös jaksottaista, jolloin se riippuu paljon henkilön elämänvaiheesta ja tilanneherkkydestä. Vaikuttavia elämänvaiheita ovat muun muassa tutkinnon suorittaminen tai perheen perustaminen. Tilanneherkkyys korostuu organisaation muutosvaiheissa. (Lampikoski 2005, 46–51.)

Sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen suoritukseen. Sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti. Sitoutuminen on yksilön tunnetila, ja sen voi synnyttää pienikin asia, kuten onnistumisen kokemus. (Åberg 2006, 30.) Whyte Meyerin ja Allenin (1997, 3) mukaan kuvailee, että sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa vaikeinakin aikoina, saapuu töihin säännöllisesti, panostaa työhön päivittäin ja on

sisäistänyt yrityksen päämäärät. Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutuminen voi perustua esimerkiksi velvollisuudentunteeseen tai rationaaliseen laskelmaan siitä, mitä kustannuksia henkilölle voi aiheutua, jos hän vaihtaa organisaatiota. Pitkän aikavälin sitoutuminen on melko pysyvä toimintaa ohjaava tila, jota pienet haasteet eivät merkittävästi alenna. Lyhyen aikavälin sitoutuminen on nimensä mukaisesti esimerkiksi tietyn vuorokauden mittainen sitoutuminen. Pitkän aikavälin sitoutuminen on mahdollinen, jos ensinnäkin visio ja tavoitteet ovat tärkeitä. Myös työyhteisön luottamus ja arvostus yksilöä kohtaan kasvat-
taa sitoutumista. Sitoutumista edistävä työyhteisö antaa myös mahdollisuuden käyttää omia kykyjä sekä kasvaa osajana ja ihmisenä. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat konkreettiset tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn mielekkyys, osallistuminen töiden suunnitteluun, työviihtyvyys ja palaute. (Åberg 2006, 30.)

Organisaatiolla on monia etuja, kun se onnistuu pitämään palveluksessaan haluamiansa avainhenkilöitä. Kun uutta henkilöstöä ei tarvitse rekrytoida, säästetään rahaa. Työntekijöiden sitoutuneisuus parantaa myös yrityksen imagoa, ja tarpeen tullessa uutta työvoimaa on helpompaa rekrytoida. Avainhenkilöiden tärkeät tiedot, taidot ja kokemukset säilyvät organisaatiossa, eivätkä valu kilpailijoille, suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät. Myös henkilölle itselleen on hyötyä sitoutumisesta. Sitoutumisen etuja ovat muun muassa työpaikkavarmuus, eläke-edut ja tuttu sosiaalinen ympäristö. (Lampikoski 2005, 77–79.) Joissakin tilanteissa henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia. Vaihtuvuutta arvostetaan erityisesti silloin, kun yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin tarvitaan uusia osaajia. Yrityksen tietopohja laajentuu ulkopuolelta hankittujen osaajien johdosta, ja samalla myös ideapohja syventyy. (Lampikoski 2005, 69.) Sitoutumisessa voi olla toki joissakin tilanteissa haittoja myös yksilölle. Sitoutunut työskenteleminen vie aikaa esimerkiksi muilta asioilta, kuten harrastuksista ja perheeltä. (Meyer & Allen, 1997, 3.)

3.1 Sitouttaminen

Åbergin (2006, 30) mukaan sitouttaminen on jotain, jota joku tekee saadakseen toiset sitoutumaan. Borgmann & Packalén (2002, 44) mainitsevat, että ylin johto määrittelee sitouttavia strategioita työntekijöiden ja toiminnan kehittämiseen ja yrityksen toimintakyvyn parantamiseen. Strategioiden avulla työntekijät kokevat, että organisaatio on myös aidosti sitoutunut tukemaan heitä. On tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa tasavertaisesti kohdelluiksi ja saavat asiallista ja rakentavaa palautetta oikea-aikaisesti. Esimerkiksi koulutus ja työnohjaus ovat keinoja sitouttamiseen. Sitouttamisen keinot on hyvä valita yksilöiden mukaan. Ratkaisevia tekijöitä keinojen valinnassa ovat organisaation toimiala, henkilön taso hierarkiassa, ikä, sukupuoli, koulutustausta ja henkilökohtaiset intressit. Jotkut henkilöt arvostavat työn tuomia haasteita, kun taas toiset pitävät tärkeämpänä joustavia

työaikoja ja mahdollisuuksia viettää aikaa perheen parissa. Tämän vuoksi kohderyhmäkohtaiset sitouttamishjelmat ovat yleisiä. Sitouttava johto pitää työntekijöitä kumppaneina ja partnereina ja tunnistaa heidän työtä ja työolosuhteita koskevat tarpeensa. Johto myös viestii henkilöstölle, miten tärkeää heidän pysymisensä yrityksessä on. (Lampikoski 2005, 35–36.)

Koulutus kehittämisen välineenä liittyy tietoon, sen jäsentämiseen ja järkeen. Koulutuksessa käsitellään harvoin asioita tunteiden avulla, kun taas työnohjauksessa ne ovat vahvasti läsnä. Koulutuksessa hankitaan taustamateriaalia esimerkiksi työssä tarvittavista arvoista, uudistuksista tai muutoksista. Koulutuksen vaikuttavuus vaihtelee, ja usein lyhyet kurssit toimivat arjen katkaisevina virkistävinä hetkinä. Kurssilta arkeen palattaessa työntekijä saattaa olla innostunut opituista asioista, mutta ajan myötä innostus tasoittuu. Työnantajan tulee huomioida innostus, eikä hän saa olla välinpitämätön. Koulutuksen seurauksena työnantaja voi antaa kurssin suorittaneelle henkilölle vaativampia tehtäviä ja palkita hänet jotenkin, jotta into säilyisi mahdollisimman pitkään. (Borgmann & Packalén 2002, 46–47.)

Työnohjaukseen liitetään paljon toiveita ja odotuksia, mutta usein kokemukset sen hyödyllisyydestä ovat ristiriitaisia. Parhaassa tapauksessa työnohjaus sitouttaa työntekijän paremmin työhön, ja auttaa häntä jäsentämään ja erittelemään toimintaa. Työnohjauksesta ei ole olemassa yhteistä määritelmää ja rajattua näkemystä, mutta siinä on kyse kuitenkin ammatissa kehittymisestä. Työnohjaus-sanaa ajateltaessa käsitteellisesti, siitä voidaan erottaa kaksi eri sanaa, työ ja ohjaus. Työ-sanaa painotettaessa tarkastellaan asioita lähinnä yhteiskunta-, hallinto- ja käyttäytymistieteiden tuottamalla tiedolla. Ohjauspainotuksessa käytetään apuna psykologiaa ja kasvatustieteitä. Ihmisen työssä toimiminen riippuu paljon siitä, miten hän ohjautuu. Ohjautuminen tapahtuu työorientaation muodostumisen kautta. Työnohjaus tarkastelee tätä orientaatiota, ja sen tavoitteena on työtä koskevan harkinnan avulla luoda kehittyneempi työorientaatio. Tämä tarkoittaa, että ammatillinen itseymmärrys kehittyy. (Borgmann & Packalén 2002, 60–62.)

Työnohjauksen voidaan määritellä myös olevan työntekijän ja hänen työnsä välisen suhteen tutkimista ja jäsentämistä. Tämä määrittely on peräisin sosiaalipsykologiasta ja systeemiteoriasta. Työnohjaaja toimii työntekijän apuna tutkimassa ja jäsentämässä työtä. Suhteita tutkittaessa keskitytään siihen, miten ja miksi työtä tehdään, ketkä ovat toimijoita ja mikä merkitys työnohjauksella on koko organisaatiolle. Työnohjauksen seurauksena työntekijä voi yrittää muuttaa omia toimintatapojaan ja niitä ohjaavia arvoja haluamaansa suuntaan. Työnohjauksessa voidaan katsoa olevan kolme elementtiä, jotka ovat hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava. Hallinnolliseen elementtiin kuuluu yrityksen toimin-

nallisen kokonaisuuden selkeyttäminen, toimintaa ohjaavat laita ja asetukset sekä niiden tutkiminen siten, että työntekijä ymmärtää ja näkee selvästi, mihin kokonaisuuteen hänen osaamisensa liittyy. Tämän jälkeen työntekijä voi pohtia, miten hän edistää organisaation päämääriä ja miten hänen arvonsa vastaavat organisaation arvoja. Opetukselliseen elementtiin kuuluu työntekijän tietojen ja taitojen lisääntyminen. Työntekijä oppii soveltamalla tietoja käytäntöön, pohtimalla esimerkiksi mitä jokin toiminnan arvo merkitsee hänen omassa toiminnassaan tai mistä muut työtoverit tietävät, että hänen periaatteenaan on kunnioittaa muita ihmisiä. Tukea antavaa on kokemusten jakaminen toisten kanssa. Vuorovaikutuksen kautta työntekijä tulee tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Jokainen elementti on läsnä työnohjauksessa, mutta niiden painotus voi vaihdella. Esimerkiksi nuoren työntekijän ohjauksessa painotetaan opetuksellista ja tukea antavaa elementtiä. (Borgmann & Packalén 2002, 63–64.)

Valvisto (2005, 108–110) tuo esille näköalaohjelman, joka auttaa sitouttamisessa. Näköalaohjelmaan kuuluu kaksi osaa, joista toinen on tarkoitettu esimiehen työkalupakiksi ja toinen kaikkien nähtävälle. Molemmat tähtäävät siihen, että vaihtuvuus pysyy hallinnassa. Näköalaohjelman keskeinen viesti on se, että johto ilmoittaa kaikille arvostavansa sitoutumista yritykseen ja että se haluaa tukea sitoutumista. Kun asiat kirjataan ohjelmaksi, se osoittaa että johto ymmärtää, mistä osatekijöistä sitoutuminen rakentuu. Ohjelman alussa on hyvä tuoda esiin, millaiseen ihmiskäsitykseen johto perustaa johtamiskulttuurinsa. On tärkeää kertoa, millaiseen johtamiseen ja esimiestyöhön ohjelma perustuu. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkennetaan, millaiset henkilöt valitaan esimieheksi, mikä on heidän roolinsa ja miten heitä valmennetaan. Esimiehen rooli on yksittäisen työntekijän kannalta yksi olennaisimmista. Ihminen mittaa alitajuisesti joka päivä sitä, tahtooko hän jatkossakin työskennellä samassa paikassa. Jos esimies ei ole sitoutunut yritykseen, se vaikuttaa todennäköisesti myös alaiseenkin. Näköalaohjelmaan tulee sisällyttää myös yrityksen strategia, joka on osa sen identiteettiä. Jokaisen pitää ymmärtää strategia, ja käsittää mitä se käytännössä merkitsee hänen jokapäiväisessä työssään. Työntekijöiden tulevaisuuden kannalta on tärkeää kertoa, miten uralla etenemistä tuetaan ja mitä kehittämisellä tarkoitetaan työyhteisössä. Motivoitumiseen työssä voivat vaikuttaa palkitseminen ja palkankorotuskäytännöt, joten nekin kuuluvat näköalaohjelmaan. Ohjelmassa siis kuvataan, miten henkilöstöä palkitaan ja miten palkka ja mahdolliset korotukset määräytyvät.

Esimiehen on vietävä näköalaohjelma käytäntöön. Esimiehen työkalupakkiin on koottu kaikki ne käytännön prosessit ja toimenpiteet, joilla ohjelmaa voidaan toteuttaa arjessa. Jotta strategia konkretisoituu, se vaatii jokaisen esimiehen paneutumista ja ajatustyötä. Kun työkalupakkiin kehitetään prosessikuvaus aikatauluineen ja esitysrunkoineen, se auttaa esimiestä varmistamaan, että henkilöstö tietää, mitä strategia juuri heillä tarkoittaa.

Näköalaohjelman kannalta painottuvat palkitseminen ja kehityskeskustelujen sisältö. Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä saa avainhenkilöt ajattelemaan, että yrityksessä kannattaa pysyä pitkään. Esimiehellä on oltava tasapuolisen palkitsemisen takaamiseksi hyvät rungot ja nyrkkisäännöt. Palkkiot auttavat henkilöstöä motivoitumaan ja pysymään työssään. Ne kertovat, että työntekijä on tärkeä yritykselle ja että hänestä ollaan kiinnostuneita. (Valvisto 2005, 111–113.)

3.2 Motivaatio

Motiivi on jokin vaikutin, joka saa ihmisen pyrkimään tiettyihin päämääriin (Åberg, 1993, 47.) Motiivit voivat olla aineellisia tai aineettomia ja ne vaikuttavat ihmisiin eri tavoilla. Ne vaihtelevat myös saman yksilön kohdalla eri tilanteissa. Motiivit ovat usein myös tiedostamattomia. (Åberg, 2006, 28.) Hagemann (1991, 42) luokittelee aineelliseksi kannustimeksi motivoivan palkkausjärjestelmän, ja aineettomiksi ihmissuhteet, luottamuksen, arvostuksen tunteen, mahdollisuuden oppia uutta sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään. Kun kilpailu pätevästä työvoimasta lisääntyy, pelkät aineelliset kannustimet eivät riitä motivoimaan työvoimaa.

Motivoitunut henkilö käyttäytyy Juutin (1989, 30) mukaan päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön kontrolloimaa toimintaa. Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jonka motiivit muodostavat. Ihmisen tarpeet, toiveet, odotukset, pyrkimykset ja vietit vaikuttavat motivaatioon monimutkaisella tavalla. Motivaatioprosessin liikkeellepanevia voimia ovat muun muassa yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Ympäristöllä tarkoitetaan tässä laajasti sosiaalista ja fyysistä ympäristöä. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa aika, eli tämänhetkiset olosuhteet voivat vaikuttaa tulevaan motivaatioon (Niermeyer & Seyffert, 2002, 12).

Motivaatiolla on Liukkosen ja Jaakkolan (2002a, 14) mukaan kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymiseen liittyen. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä, eli se saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Motivaatio myös suuntaa käyttäytymistä, eli jos ihminen pyrkii tiettyyn tavoitteeseen, motivaatio ohjaa käyttäytymistä sen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistä, eli motivaatioprosessin myötä ihminen arvioi omaa pätevyyttään kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä hänelle.

Motivoitunut henkilö on ikään kuin jännitystilassa. Toiminnallaan hän pyrkii vähentämään tätä tilaa, joka aiheutuu hänen päämääriensä ja tavoitteidensa sekä nykytilansa välisestä vastaamattomuudesta. Motiivit, jotka ovat henkilön subjektiivisia tiloja, aiheuttavat toimin-

taa. Motiivien aiheuttama epätasapainotila muuttuu käyttäytymisen avulla tasapainoksi, kun haluttu päämäärä saavutetaan. Päämäärät siis suuntaavat tarpeet ja käyttäytymisen johonkin suuntaan. Jos henkilö ei saavuta haluttua päämäärää, hän turhautuu. (Juuti 1989, 31.) Motivoituneisuus on yksilön piirre, kun taas motivoinnilla joku yrittää saada yksilön toimimaan. Motivointi pyrkii vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen nostamalla esiin seikkoja, joiden arvellaan olevan merkityksellisiä hänelle. (Åberg 2006, 29.) Motivointi on siis ulkokohtaista, kun motivoituminen lähtee ihmisestä itsestään (Salmimies & Salmimies 2002, 22).

Motivaatioprosessissa henkilön odotuksilla, uskomuksilla ja arvoilla on merkitystä. Odotuksia ovat henkilön itseluottamus ja usko omiin kykyihin ja itsesääätelymahdollisuuksiin, usko omiin mahdollisuuksiin menestyä ja henkilön tunnepitoiset reaktiot. (Ruohotie 1998, 94.) Tunteet ovat hyvin keskeisessä osassa motivaatiossa ja tunteiden mukaan toimiminen vaikuttaa innostavasti (Niermeyer & Seyffert 2002, 21). Arvot tulevat esiin tehtävän mielekkyyden arvioinnissa ja henkilön tavoitteessa. Mielekkyyteen liittyy kolme tekijää, jotka ovat saavutusarvo, mielenkiintoarvo ja hyötyarvo. Saavutusarvo kuvaa sitä, miten vaativaksi tavoite koetaan. Mielenkiintoarvo kertoo, kuinka korkea on henkilön sisäinen mielenkiinto saavuttaa tavoite. Hyötyarvolla tarkoitetaan sitä, mitä hyötyä esimerkiksi välitavoitteen toteutumisella on kokonaistavoitteen kannalta. (Ruohotie 1998, 94.) Åbergin (2006, 29) mukaan on olemassa suoraa ja epäsuoraa motivaatiota. Suorassa motivaatiossa toiminta tyydyttää suoraan tarpeen, kun taas epäsuorassa motivaatiossa toiminta tyydyttää jonkin välitavoitteen, jonka tyydyttäminen johtaa myöhemmin tarpeen tyydyttämiseen. Näin ollen hyötyarvo vastaa epäsuoraa motivaatiota. Myös psykologinen aikaperspektiivi on yksi motivaatioprosessin vaikutustekijä. Psykologinen aikaperspektiivi määrää ihmisen elämänvaiheen, kasvatuksen ynnä muun perusteella sen, millaisia yksilön tavoitteet ovat. (Niermeyer & Seyffert, 2002, 13–14.)

Motivaatiota on olemassa sisäistä ja ulkoista. Jos ihminen toimii sisäisellä motivaatiolla, hän osallistuu toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoisessa motivaatiossa palkkioiden saaminen ja rangaistusten pelko motivoivat. (Jaakkola & Liukkonen 2002a, 31.) Sisäinen motivaatio voi syntyä esimerkiksi siitä, että kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut, kokee tekevänsä arvokasta työtä, kokee tyytyväisyyttä omiin luoviin innovaatioihin ja kokee kuuluvansa työyhteisöön. Sisäiset ja ulkoiset motiivit tukevat toisiaan. Sisäiset motiivit korostuvat silloin, kun työntekijä saa työstään alhaista palkkaa tai kun hänelle tarjoutuu useita vaihtoehtoja työntekoon. Jotta työ motivoi pitkään, ihmiset tarvitsevat yleensä sisäistä motivaatiota jaksakseen ja päästäkseen hyviin suorituksiin. (Jaakkola & Liukkonen 2002c, 7–8.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan nähdä jatkumona alkaen amotivaatiosta ja ulottuen neljän ulkoista motivaatiota edustavan ulottuvuuden kautta si-

säiseen motivaatioon. Amotivaatiolla tarkoitetaan täydellistä motivaation puuttumista. Motivaatiojatkumossa on siis yhteensä kuusi eri ulottuvuutta (kuvio 5), jotka erottuvat toisistaan pääasiassa autonomian määrän, eli itsemääräämisen määrän perusteella. Autonomia on vähäisintä luonnollisesti amotivaatiossa ja korkeinta sisäisessä motivaatiossa. Amotivaatiossa ihminen kokee, että toiminta on täysin ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Henkilö, joka ei ole motivoitunut, ei näe yhteyttä omien tekojensa ja toiminnan lopputuloksen välillä. Tällainen henkilö ei koe pystyvänsä kontrolloimaan toimintansa lopputulosta, esimerkiksi oman työnsä tuotosta. Amotivaatio voi näkyä työpaikalla vastuun välttelyä tai poissaoloina. Amotivaatiossa ihminen tekee vain sen, mikä on pakko tehdä. (Jaakkola & Liukkonen 2002d, 109–110.)

Ulkoisen motivaation neljä eri luokkaa ovat ulkoinen motivaatio, pakotettu säätely, tunnistettu säätely ja integroitunut säätely. Autonomian määrä kasvaa ulkoisesta motivaatiosta kohti integroitunutta säätelyä. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen osallistuu siis toimintaan palkkioiden saamisen ja rangaistusten välttämisen vuoksi. Toiminta on voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua. Pakotetun säätelyn motivaatiossa työntekijä on sisäistänyt ulkoiset pakotteet ja rangaistukset. Toiminnassa koettu sisäinen pakko on motivaation lähteenä. Ulkoisista motiiveista, kuten rangaistusten välttämisestä tulee sisäisiä. Käytännössä tällaista pakotettua säätelyä kuvaa tilanne, jossa työntekijä ajattelee, että hänen on pakko suorittaa hyvin, jotta miellyttäisi esimiestään tai välttäisi tämän moitteet. Työntekijä on siis sisäistänyt sen, miten hän toimii esimiehen läsnäollessa. Tunnistetusta säätelystä on kyse silloin, kun toimintaan osallistutaan ilman vaihtoehtoja tai toiminta koetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi. Tunnistettu säätely ei ole vielä täysin autonominen motivaatiotila, sillä toimintaan ei osallistuta vain tekemisen ilosta. Käytännössä tunnistettu säätely näkyy siten, että työntekijä kokee syyllisyyttä olla osallistumatta toimintaan, eli esimerkiksi sairastunut työntekijä tulee työpaikalle, kun hän ei halua jäädä kotiin. Integroitunut säätely tarkoittaa sitä, että toiminta, johon ihminen osallistuu, on tärkeä osa hänen persoonallisuuttaan tai identiteettiään. Toiminta on tällöin jo hyvin pitkälti autonomista, mutta siinä on silti vielä mukana tiettyä kontrollia. Käytännössä integroitunut säätely näkyy siten, että työstä muodostuu työntekijälle niin tärkeä osa, että se alkaa jopa haitata elämän muista osa-alueista. Sisäisessä motivaatiossa autonomian taso on huipussaan. Motiiveina ovat toiminnan ilo ja myönteiset tunneperäiset kokemukset. Toiminta voi tyydyttää tiedollisia, suorituksiin tai taiteellisiin elämyksiin liittyviä tarpeita. (Jaakkola & Liukkonen 2002d, 110–113.)



Kuvio 5. Motivaatioulottuvuudet. (Jaakkola & Liukkonen 2002d, 111)

Niermeyer ja Seyffert (2002, 14) jakavat motivaation yleiseen ja erityiseen motivaatioon. Yleinen motivaatio tarkoittaa halua kehittää jotain, saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin. Jokaisella ihmisellä on tämä halu, mutta sen voimakkuus vaihtelee suuresti. Erityinen motivaatio riippuu yleisestä motivaatiosta ja se liittyy konkreettisiin tavoitteisiin ja tilanteisiin. Erityinen motivaatio syntyy, kun ihminen sitoutuu johonkin tiettyyn tavoitteeseen.

Johtajan on varmistettava, että ihmiset tietävät työssään mihin ollaan menossa, viestintä on riittävää, työilmapiiri on hyvä ja että työyhteisössä ei esiinny henkistä pahoinvointia, työpaikkakiusaamista tai työntekijöiden halveksumista. Näiden asioiden ollessa kunnossa-työntekijöillä riittää psyykkistä energiaa hoitaa työnsä. Psyykkisellä energialla ihmiset pyrkivät tavoitteisiin. Pelkkä päätavoitteen määrittely ei kuitenkaan riitä motivoimaan tarpeeksi. Päätavoite tuntuu usein vaikeasti konkretisoitavalta ja liian kaukana olevalta. Päätavoitteen lisäksi on hyvä määritellä useampia välitavoitteita työlle. Välitavoitteet ovat lähellä, ne voi saavuttaa ja ne tuntuvat konkreettisilta. Välitavoitteita määriteltäessä on pidettävä mielessä, että välitavoitteen tulee olla ennen kaikkea realistinen, sillä motivoituminen perustuu käsitykseen siitä, että tavoitteen voi saavuttaa. Tavoitteen on oltava myös haastava, jotta se motivoisi. Välitavoitteen saavuttaminen tuottaa onnistumisen elämyksen, joka muodostaa lujan pohjan seuraavalle tavoitteelle. Välitavoitteen tulee olla motivoitakseen myös ajallisesti riittävän lähellä. (Salmimies & Salmimies 2002, 23–26.)

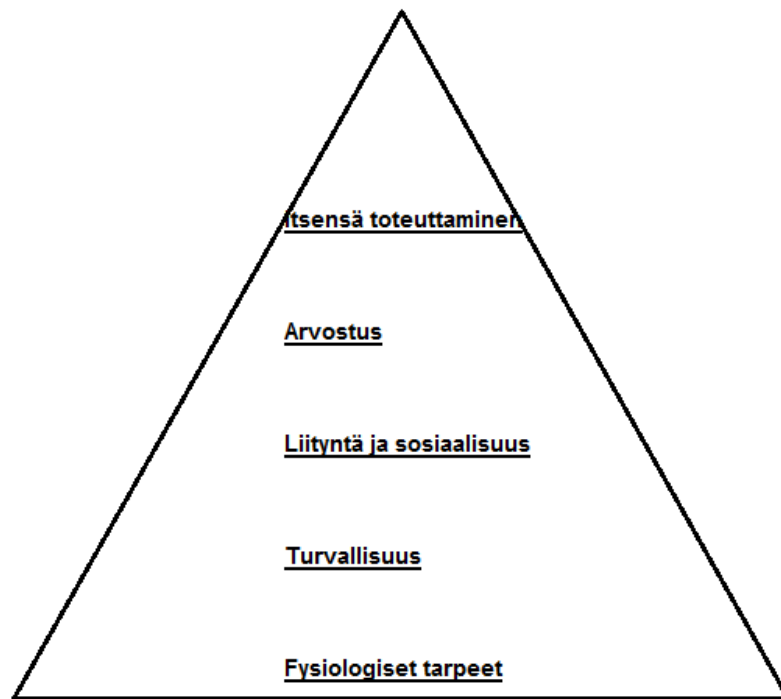
Motivoiva johtaminen ikään kuin saattelee työntekijöitä heidän energiansa kehitymisprosessissa, mutta se ei itse synnytä energiaa. Johtohenkilöt eivät voi vaikuttaa kaikkiin motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi työntekijöiden persoonallisuus, ja siten yleinen ja erityinen motivaatio ovat asioita, joista työntekijä on itse vastuussa. Esimies voi kuitenkin muuttaa

pätevyyden aluetta tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Alue, josta esimiehet ovat erityisesti vastuussa, on liikkumavaran tarjoaminen. Liikkumavaraa pitää tarjota siten, että työasenne, kyvykkyys ja pätevyys pääsevät kehittymään. Organisaation on siis tarjottava motivoivat ja suorituskykyä edistävät edellytykset. Liikkumavaraa voidaan antaa mahdollisuudella tehdä päätöksiä, luomalla virheitä sietävä yrityskulttuuri ja antamalla työntekijöiden ottaa lopullista vastuuta erilaisissa tilanteissa. Päätöksentekoa voi tukea antamalla alaisille päätöksentekovaltuudet siihen tilanteeseen, jossa heillä on myös toiminnan valtuudet. Työntekijöille on tehtävä myös selväksi, että he ovat aina vastuussa päätöksistään. Virheitä sietävässä yrityskulttuurissa ihmiset oppivat etenkin uusia tehtäviä tutkittaessa enemmän virheistään kuin sattumanvaraisesta oikeasta toiminnasta. Kun alaisille antaa lopullista vastuuta, heitä tulee neuvoa, informoida ja tarjota erilaisia näkökulmia. Ratkaisu jää silti työntekijän tehtäväksi. (Niermeyer & Seyffert 2002, 62–77.)

3.2.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioissa voidaan erottaa kaksi dominoivaa koulukuntaa. Toisen mukaan ihmistä ohjaavat alitajuiset ja irrationaaliset motiivit. Toisen mukaan ihminen on järkiperäinen olento, joka käyttäytyy loogisesti pyrkiessään päämääriinsä. Jos omaksutaan mielikuva ihmisestä alitajuisia motiivejaan tyydyttävänä olentona, tulisi hänen toimintaansa organisaatiossa ohjata ja valvoa tarkoin. Mikäli päädytään näkemykseen ihmisestä järkiperäisenä olentona, voidaan ihmisten antaa valita ja toteuttaa omia päämääriään organisaatiossa. (Juuti 1989, 32–33.)

Tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkut asiat vaikuttavat haluttavilta. Maslowin tarveteoria (kuviokuva 6) perustuu tarpeiden tyydyttämisen ajatuksiin, ja on kenties tunnetuin motivaatioteoria. Maslowin tarveteoriassa on muutamia perusoletuksia, joista ensimmäinen on, että ihmisen motivaatio on useiden yhtäaikaisesti vaikuttavien motiivien tulos. Toinen oletus on, että ihmisillä on universaalit, tietyllä tavalla ryhmiteltävissä olevat tarpeet. Seuraavaksi tulee olettaa, että tarpeet muodostavat hierarkkisen järjestelmän, jossa alemman tason tarpeen tulee tyydyttää ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Jos tarvetta ei tyydytetä, syntyy tyytymättömyyttä. Tyydytetty tarve ei enää motivoi, ja korkeamman tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla eri tavalla kuin alatasojen tarpeet. Viimeinen oletus on, että ihmiset ovat kasvuhakuisia ja he pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohti ylintä tasoa. (Juuti 1989, 34–35.)



Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia (Robertson 2009, 120)

Hierarkiassa alimpana ovat fysiologiset tarpeet, jotka pyrkivät ylläpitämään elämää. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ravinto, uni ja vaatetus. Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, kuten pyrkimys varmistaa ympäristön turvallisuus, pyrkimys varmistaa turvattu taloudellinen turvallisuus eri elämäntilanteissa ja pyrkimys ennakoitavuuteen sosiaalisissa tilanteissa. Robertsonin (2009, 119) mukaan tälle tasolle kuuluu myös pääsy terveydenhoitoon tarvittaessa. Maslow on painottanut sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. Turvallisuudesta huolehtimisesta on tullut yhteiskunnan ja siinä toimivien organisaation velvollisuus, ja turvattuja olosuhteita pidetään itsestäänselvyytenä. (Juuti 1989, 35–36.)

Seuraavaksi tarvehierarkiassa tulevat liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeet. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi ystävyys, ihmisten väliset suhteet ja rakkaus. Liitynnän kautta ihminen tuntee olevansa osa jotakin yhteisöä. Liitynnän tarpeet ovat rajattomia ja niitä voi tyydyttää työssä ja vapaa-aikana. Arvostuksen tarpeet nousevat esiin liitynnän tarpeiden jälkeen. Nämä tarpeet kuvaavat statusta ja pyrkimystä saavuttaa valtaa. Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa edelleen pyrkimykseen saada arvostusta itselleen ja toisaalta pyrkimykseen arvostaa toisia. (Juuti 1989, 36–37.)

Korkeimpana asteena tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Henkilöt, jotka ovat tunnistaneet omat voimavaransa ja pyrkivät kehittämään kykyjään, ovat tällä tasolla.

Itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti ihmisestä riippuen. (Juuti 1989, 37.) Robertson (2009, 120) tuo esille, että Maslow lisäsi uransa aikana tarvehierarkiaan vielä kolme tasoa, jotka ovat tiedon ja ajattelun tarve, kauneudesta nauttimisen tarve, eli esteetiikka, sekä epäitsekäs muiden auttamisen tarve.

Maslowin tarveteoriaa tarkastelemassa yritykset voivat motivoida työntekijöitä oikeilla tavoilla. Esimerkiksi työajat ja ruoka-tauot voidaan asettaa sellaisiksi, että fysiologiset tarpeet ehtivät täytyä säännöllisesti, voidaan tuoda esille lait ja asetukset, jotka tukevat työntekijän reilua kohtelua yrityksessä, töitä voidaan hoitaa tiimeissä, jotta työ on vuorovaikutteista, sekä annetaan kaikille mahdollisuuksia kehittää itseään ja kehittyä urallaan. On huomioitava, että mikäli yrityksessä perusasiat, kuten palkanmaksu ajallaan ja turvallisuus eivät toteudu, työntekijöitä on hyödytöntä lähteä motivoimaan korkeamman tason motiiveilla, kuten itsensä toteuttamisella. (Robertson 2009, 123.) Maslowin teoriaa kohden on esitetty myös kritiikkiä. On osoitettu, että ihmisen toimintaan vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti. Joskus motiiveja tyydytetään yhtä aikaa jollakin tietyllä toiminnalla. Näin ollen Maslowin teoriaa voidaan pitää yliyksinkertaistettuna teoriana, joka osoittaa kuitenkin hyvin, miten moninaisia ihmisen motiivit ovat. (Juuti 1989, 38.)

Jaakkola ja Liukkonen (2002b, 31–33) tuovat esille Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian, jonka mukaan sosiaaliset tekijät, kuten työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat motivaatioon. Koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat myös motivaatioprosessiin. Nämä kolme tekijää ovat myös ihmisen perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään päivittäisessä vuorovaikutuksessaan sosiaalisen ympäristön kanssa. Koetun pätevyyden käsite on peräisin Harterilta. Tämän mallin mukaan ihmisen minäkäsitys on hierarkkinen rakenne, jossa ylimpänä on yleinen minäkäsitys ja sen alapuolella erilaiset alakohtaiset pätevyysalueet. Koettua pätevyyttä voidaan nimittää myös itsearvotukseksi. Koetun pätevyyden alakohtaisia osa-alueita ovat muun muassa koettu akateeminen, sosiaalinen, fyysinen ja emotionaalinen pätevyys. Yleinen minäkäsitys kehittyy suotuisasti, jos jos ihminen voi toimia tehokkaasti ympäristön kanssa. Esimerkiksi jos jonkun sosiaalinen pätevyys on korkea, se vaikuttaa mallin mukaan hänen minäkäsitykseen, erityisesti jos hän kokee sosiaalisen pätevyyden itselleen tärkeäksi. Ihmiset pyrkivät siis aktiviteetteihin, jotka tarjoavat pätevyyden kokemuksia, ja välttävät aktiviteetteja, joissa on mahdollisuus epäonnistua. Jos ilmapiiri tyydyttää nämä kolme perustarvetta, itsemääräämismotivaatio kasvaa. Jos työ on liian kontrolloitua, kyseiset tekijät eivät saa tyydytystä, ja itsemääräämismotivaatio laskee. Jos itsemääräämismotivaatio pääsee nousemaan, ihminen sitoutuu sisäisesti toimintaan. Itsemääräämismotivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan omasta vapaasta tahdosta.

Päämäärien motivoivasta vaikutuksesta on kehitetty myös teorioita. Locken päämääräteoriassa oletetaan Juutin (1989, 49–51) mukaan, että ihminen arvioi ympäristöään ja sen tapahtumia muodostaen näiden tapahtumien perusteella itselleen kuvan todellisuudesta. Ihminen reagoi ympäristöön muodostetun todellisuuskuvan pohjalta ja valitsee itselleen sopivia päämääriä. Valitut päämäärät ohjaavat hänen käyttäytymistään. Päämääräteoria olettaa, että motivaatioon eniten vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat päämäärän saavuttamisen vaikeusaste ja päämäärään selkeys. Vaikea päämäärä motivoi teorian mukaan enemmän kuin helppo, ja selkeästi määriteltä enemmän kuin epäselvä. Toisen ihmisen asettamat päämäärät eivät välttämättä motivoi, vaikka ne olisivat haastavia ja selkeitä, joten on tärkeää, että päämäärät ovat itse asetettuja. Organisaation kannalta olisikin hyvä, jos ihmisille annettaisiin heti alusta alkaen heidän kykyjään vastaavia vaativia tehtäviä, eikä aloitettaisi helpoilla tehtävillä siirtyen vasta myöhemmin haasteellisiin tehtäviin. Haasteelliset ja tarkasti määritellyt päämäärät auttavat henkilöä sitoutumaan tehtävään ja sitoutuessaan hän pyrkii kohti asetettua päämäärää. On tärkeää, että organisaatio tukee yksilöiden päämääriä antamalla heille esimerkiksi tarvittavaa välineistöä ja aikaa. Palaute on myös tärkeää, jotta päämäärän motivoiva vaikutus ei häviä. Päämäärään sitoutuminen tarkoittaa sitä, missä määrin ihminen kokee asetetun päämäärän omakseen ja missä määrin hän on valmis toteuttamaan sen uhraten aikaansa ja energiaansa.

Opinnäytetyössä analysoidaan haastattelututkimuksesta saatua aineistoa lähinnä keskitetyen motivaatioteorioista Maslowin tarveteoriaan ja päämääräteoriaan. Vapaaehtoistyöntekijön voidaan katsoa toteuttavan ainakin liitynnän, sosiaalisuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeita, ja näitä tarkastellaan tarkemmin empirian osiossa. Päämääräteoriaa tarkasteltaessa keskitytään vapaaehtoistyöntekijöiden toiminnan päämääriin, ja siihen, motivoivatko nämä päämäärät saaden aikaan sitoutumista.

4 Vapaaehtoistyö

Ihmisen henkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus osallistua itse omaan elämänlaatuunsa ja yhteiskunnan kehittämiseen liittyvään toimintaan. Julkiset yhteisöt eivät kykene tyydyttämään kansalaisten kaikkia pyrkimyksiä. Mahdollisuus yhdessä muiden samanhenkisten ihmisten kanssa kokoontumiseen esimerkiksi harrastuksen, vapaaehtoistoiminnan tai kulttuurin merkeissä on oleellista kansalaisten elämänlaadun kannalta. Kansalaisten itsensä organisoimaa toimintaa kuvaa käsite kolmannen sektorin toiminta, jonka käyttövoima on vapaaehtoisuudessa. Julkisen sektorin käyttövoima on sen mahdollisuudessa käyttää lainsäädäntövaltaa ja yksityinen sektori toimii rahalla. Usein kansalaisten itsensä organisoima toiminta tapahtuu yhdistystoiminnan nimellä. Tämä tarkoittaa, että yhdistys on toiminnan hallitusmuoto ja lakien antama yleisnimike. Yhdistystä koskevien ohjeiden tunteminen helpottaa myös vapaamuotoisemmin organisoitujen ryhmien, kuten kerhojen tai seurojen asioiden hoitoa. Vapaaehtoinen toiminta ei kuitenkaan pääse tavoitteisiinsa pelkällä innostuksella. Tarvitaan myös suunnitelmallisuutta, työnjakoa, kohtaamispaikkoja, aloitteellisuutta, motivoituneisuutta ja henkilöresursseja. (Lihavainen 1996a, 8–9.)

Vapaaehtoistoiminta muodostuu neljälle periaatteelle, joita ovat vapaaehtoisuus, kansanvaltaisuus, yhdenvertaisuus ja julkisuus. Vapaaehtoisuus tarkoittaa yhdistyksen perustamista, liittymistä siihen ja siitä eroamista. Kansanvaltaisuuden käsitteellä tarkoitetaan, että päätäntävaltaa käyttävät jäsenet. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan kaikilla jäsenillä on samat oikeudet ja velvollisuudet. Julkisuusperiaate toteutuu, kun yhdistyksen rekisteröimismenettelyn myötä jokaisella on saatavilla tiedot, jotka on merkitty yhdistysrekisteriin. (Lihavainen 1996a, 9.) Muita vapaaehtoistoiminnan periaatteita ovat palkattomuus ja toimiminen tavallisen ihmisen taidoin (Hakkarainen 1996, 18).

Vapaaehtoistoiminnassa kohtaavat yksilöiden perinteet ja yhteistoiminnan tavat, antamisen ja auttamisen arvot sekä osallisuus yhteiseen. Vapaaehtoistoiminta tarjoaa yksilöille ja yhteisöille merkityksiä ja merkityksellisyyttä sekä antamisen ja saamisen elämyksiä. Vapaaehtoistoiminta on useille ihmisille luonteva osa arkea ja siihen on saatettu päätyä erilaisten sattumien kautta. Yhteisöllinen osallisuus tarjoaa myös mahdollisuuden suunnata elämää uudenlaiseen suuntaan. Vapaaehtoistoimintaan liittyvät läheisesti anti, arvot sekä osallisuus. Anti tuo esille, mitkä ovat vapaaehtoistyöntekijöiden kokemukset toiminnan antoisuudesta, miksi he ovat lähteneet mukaan ja miksi he jatkavat toimintaa. Arvot selventävät, millaisia arvoja vapaaehtoistyöntekijöillä ja osallisuus käsittää sen, mitä eri osallisuuden muotoja vapaaehtoistoiminta sisältää ja mikä on osallisuuden ja toiminnallisuuden suhde. (Nylund & Yeung 2005, 13–16.) Vapaaehtoistoiminnan ollessa niin va-

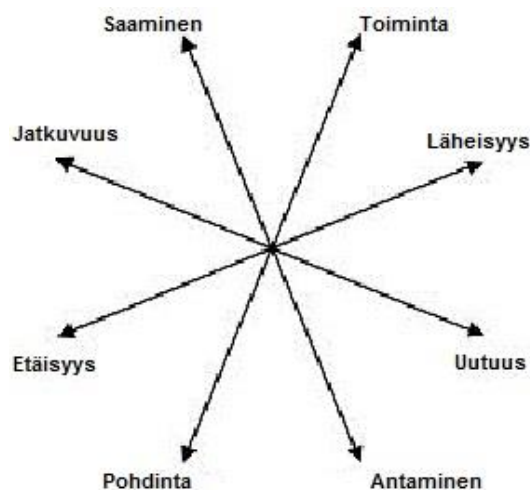
paamuotoista, sen piirissä tapahtuu varmasti myös loppuunpalamista ja vahvaa vallankäyttöä (Nylund & Yeung 2005, 30).

Johtamista vapaaehtoisorganisaatiossa voidaan pitää haastavampana kuin työelämässä. Työelämässä esimiehellä on oikeus johtaa ja jakaa töitä, ja hän käyttää työsopimuslain mukaista direktio-oikeutta. Tiukan paikan tullen hän voi käskää työntekijöitä toimimaan. Vapaaehtoistyössä määrääminen ei kuitenkaan onnistu. Mikäli ketään vapaaehtoisorganisaation jäsentä ei kiinnosta tehdä jotakin tehtävää, on puheenjohtajan usein tehtävä se itse tai se jää kokonaan tekemättä. Työelämässä esimiehellä on käytössään palkitsemistapoja ja joitakin pakotteita. Vapaaehtoistyössä puheenjohtajalla ei ole käytössään aineellisia palkkioita. Puheenjohtaja ei voi myöskään erottaa muita hallituksen jäseniä. Vapaaehtoistyössä on siis muistettava, että jäsen ottaa luottamustehtävän vastaan, jos se sattuu huvittamaan häntä ja hän tekee lupaamansa työt, jos kokee ne mielenkiintoisiksi. (Loimu 2005, 128–129.)

Nylund ja Yeung (2005, 31–32) ovat kiteyttäneet joitakin seikkoja, joita olisi hyvä pohtia vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Ensinnäkin vapaaehtoiset on otettava mukaan suunnitteluun, jolloin he saavat itse kertoa, miksi ovat tulleet mukaan ja meidän heidän lähipiirinsä saataisiin mahdollisesti mukaan. Kun vapaaehtoisten monimuotoisuutta arvostetaan ja heitä rohkaistaan sekä annetaan heille joku keskinäinen kanava ideoiden ja kokemusten vaihtoon, he kokevat olevansa tärkeitä. Toiseksi on edistettävä vapaaehtoisten oppimista ja tunnesidettä. Tämä tapahtuu siten, että pohditaan, miten vapaaehtoistehtävät voivat kehittyä motivaation muuttuessa, järjestetään säännöllisiä keskusteluita vapaaehtoisen kanssa, annetaan spontaanisti palautetta, ja seurataan vapaaehtoisten jaksamista. Kolmanneksi huolehditaan toiminnan vapaamuotoisuudesta. Vapaamuotoisuus säilyy, kun kiinnitetään huomiota vapaan yhdessäolon tukemiseen sekä vapaaehtoistoiminnassa että sen ulkopuolella ja annetaan laaja vaihtoehtojen kirjo.

Yeungin (2005, 107–108) timanttimalin (kuvio 7) avulla voidaan tarkastella vapaaehtoistyöntekijöiden motiiveja osallistua toimintaan. Kuviossa neljä oikealle osoittavaa ääripäätä kuvaavat vapaaehtoisten ulospäin ja itsestä pois päin suuntautuneisuutta, kohti sosiaalisia piirejä, toimintoja, uusia sisältöjä ja toisille antamista. Vasemmalla olevat neljä ääripäätä ovat suuntautuneet kohti toimijaa itseään, sisäistä pohdiskelua ja mietiskelyä, etäisyyttä toisista, tuttujen aiheiden jatkuvuutta ja itselle saamista. Neljä pääulottuvuutta mallissa ovat saaminen–antaminen, jatkuvuus–uuden etsintä, etäisyys–läheisyys ja pohdinta–toiminta. Saamiseen Yeung (2005, 109) liittää muun muassa itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, henkilökohtaisten hyvinvoinnin edistämisen, palkitsevat toimintamuodot sekä työkokemuksen. Antamiseen sisältyvät erityistarpeiden toteuttaminen, halu auttaa, altruis-

tiset luonteenpiirteet, henkilökohtaiset elämäkokemukset ja hyvän mielen levittäminen. Jatkuvuus–uuden etsintä parin toiseen päähän voidaan katsoa kuuluvaksi aihepiirin tutuus, positiiviset kokemukset, elämäkulku ja oma identiteetti. Toiseen ääripäähän kuuluvat muun muassa uusi asia, kiinnostavuus, vastapaino muulle toiminnalle, laajennus omaan elämänpiiriin ja uuden oppiminen. Etäisyys–läheisyys akselilla etäisyyttä ilmentävät joustavuus ja etäisyys muihin ihmisiin, kun taas läheisyyteen liittyvät halu kuulua ryhmään ja olla vuorovaikutuksessa sekä toiminnan sosiaalisuus. Pohdintaan sijoittuvat omat henkilökohtaiset arvot, roolimallit ja henkilökohtaisten asioiden läpikäyminen. Toimintapäässä arvostetaan aikaa toimia, tyytyväisyyttä tapaan, jolla toimintaa organisoidaan sekä arvojen toteuttamista toimimalla. Mikään ulottuvuus ei ole toista parempi. Kun neljä pääulottuvuutta vaikuttavat keskenään, malli saa lähes täydellisesti leikatun timantin muodon. Timanttimallilla voidaan selvittää, mistä vapaaehtoisen motivaatio kokonaisuudessaan koostuu. (Yeung 2005, 110–118.)



Kuvio 7. Yeungin timanttimalli (Yeung, 2004)

Menestyvän järjestön tai yhdistyksen keskeinen piirre on, että jäsenet tekevät töitä yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jäsenten itsetuntoa voidaan kohentaa huomioiden ihmisten erilaiset vahvuudet ja taipumukset. Toiminnan tuloksena voi parhaimmillaan kehittyä ajatus, jonka mukaan työtä tehdään vahvuuksilla eikä heikkouksilla. Tämä ajatus on parhaimmillaan silloin, kun erilaiset ihmiset laittavat itsensä likoon oikeassa ilmapiirissä yhdessä tekemisen hengessä. Jäsenten itsearvostus vahvistuu myös silloin, kun tehtävien jaossa on myönteinen lähtökohta, eli etsitään asiasta kiinnostuneita ja siihen suuntautuneita. Jäsenistö toimii yhdistyksen voimavarana sitä paremmin, mitä onnistuneemmin pystytään ottamaan huomioon jäsenten kasvu- ja liittymistarpeet. Toiminnassa kauan mukana olleella on erilaisia odotuksia ja näkemyksiä omasta paikastaan yhdistyksessä kuin juuri mukaan tulleella. Kyvyt ja mahdollisuudet hoitaa uusia tehtäviä kasvavat kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta. Kasvu- ja liittymistarpeiden havaitseminen edel-

lyttää joskus toiminnan vetäjiltä tai puheenjohtajalta ihmistuntemusta. Jäsen, joka tullessaan mukaan on tyytynyt lähinnä sivustakatsojan rooliin, on saattanut kasvaa vastuunottajan rooliin. Tämän vuoksi on tärkeää, että ketään ei leimata vain yhteen rooliin, esimerkiksi hissukaksi tai päättäjäksi. Jos jäsenille ei anneta mahdollisuuksia tehdä heitä kiinnostavia ja kykyjään vastaavia tehtäviä, he saattavat kyllästyä koko toimintaan. Kuitenkin tarvitaan myös vuorovaikutusta, ja jäsenten on hyvä pystyä sanomaan reilusti ja avoimesti mikäli he ovat kiinnostuneita vastuullisista tehtävistä. Liittymistarpeissa hyväksytyksi tulemisen tarve on oleellinen. Jos jäsen ei tunne itseään hyväksytyksi toimintaan, hän todennäköisesti jättäytyy pois toiminnasta. (Lihavainen 1996b, 74–76.)

Vapaaehtoistyötä voi tehdä vakavasti ja järjestelmällisesti, suhtautuen siihen kuin palkalliseen työhön. Vapaaehtoistoiminnassa voi olla mukana myös rennommin, jolloin toimintaa ei voi verrata uraan. Kolmas tapa osallistua on projektiluontoinen osallistuminen, jossa osallistuminen on lyhytaikaista ja kestää vain jonkin tietyn projektin ajan. Järjestelmällinen ja uramainen osallistuminen on tyypillistä esimerkiksi työskennellessä sairaiden ihmisten parissa tai politiikkaan liittyvissä tehtävissä. Kun ihminen osallistuu rennosti vapaaehtoistoimintaan, hän voi esimerkiksi leipoa jotakin, ja myydessään leipomuksia, tuotto menee hänen järjestölleen. (Stebbins 2004, 5.)

4.1 Kansalaisyhteiskunta

Harjun (2005, 58–66) mukaan vapaaehtoistoimintaa tehdään aina jossakin kontekstissa, kuten yksilön lähipiirissä tai laajemmassa yhteisössä. Lähipiiriä ovat esimerkiksi naapurusto tai sukulaiset ja laajempia yhteisöjä ovat seurakunta, kaupunki tai yhdistys. Henkisenä viitekehyksenä voi olla jokin tapahtuma. Kansalaisyhteiskunta on innostava mahdollisuus rakentaa konteksti ihmisen toiminnalle. Se voi siis olla raami, jonka puitteissa ihmiset järjestävät asioidensa hoidon parhaalla mahdollisella tavalla. Klassiset ajattelijat ovat antaneet kansalaisyhteiskunnalle tärkeän sisällön. Kansalaisyhteiskunta oli heidän mukaansa vapauden ja etiikan tyysija valtion rinnalla. Kansalaisyhteiskunta ja valtio muodostivat sen yhteiskuntakokonaisuuden, jossa ihmiset elivät, toimivat, osallistuivat ja vaikuttivat. Kansalaisyhteiskunnassa nimenomaan elettiin, toimittiin ja osallistuttiin. Valtio turvasi kansalaisten oikeudet ja vapaudet. Näkemys kansalaisyhteiskunnasta on kiinnostava vapaaehtoistyön näkökulmasta. Ihmiset voivat auttaa vapaaehtoistyöllä valtion antamien oikeuksien ja vapauksien puitteissa. Klassiseen jakoon sijoitettuna vapaaehtoistoiminta kuuluu siis kansalaisyhteiskunnan tehtäviin, ei valtion. Harju (2005, 66–67) täsmentää, että hänen mielestään kansalaisyhteiskuntaan kuuluu nykyään yhdistyksellinen toimintakenttä, yhteisölliset aktiviteetit ja näiden lisäksi myös poliittinen yhteiskunta. Vaikuttaminen ja vallankäytöt tulevat näin osaksi vapaaehtoistyötä. Tällöin kansalaisyhteiskuntaan kuu-

luvut kaikki yhdistykset, järjestöt, säätiöt, rahastot, etujärjestöt, puolueet, vapaa sivistystyö, uskonnolliset yhteisöt ja seurakunnat. Tämän kansalaisyhteiskuntakäsityksen rinnalla ovat valtio ja kunnat. Valtio käyttää lainsäädäntövaltaa sekä vastaa poliisitoiminnasta ja turvallisuudesta. Kansalaisyhteiskunnan ja valtion lisäksi kolmas vaikuttava tekijä on markkinat, jotka tavoittelevat taloudellista voittoa. Yhdessä kansalaisyhteiskunta, valtio ja markkinat muodostavat yhteiskuntakokonaisuuden ja toimivat rinnakkain sekä lomittain.

Hakkaraisen (1996, 13) mukaan vapaaehtoistoiminta voidaan nähdä yhtenä yhteiskuntaa uudistavista tekijöistä. Kansalaistoiminnasta ovat syntyneet esimerkiksi äitiysneuvolat ja kotipalvelu. Uusia yhteiskunnallisia järjestelmiä kutsutaan usein vaihtoehtoisiksi. Vapaaehtoistoiminta turvaa myös kansalaisten hyvinvointia ja estää syrjäytymistä. Esimerkiksi pitkäaikaistyöttömiä voi aktivoida osallistuminen vapaaehtoistoimintaan.

4.2 Aktiivinen kansalaisuus

Kun ihminen suuntautuu itsestä ja kotipiiristä ulospäin ja astuu yhteisölliselle näyttämölle, hänestä tulee kansalainen. Hän voi vaikuttaa monilla areenoilla, joista lähiyhteisöt ovat luontevin paikka. Monet suomalaiset toimivat yhdistyksissä, vertaisryhmissä tai kansalaisopistoissa. Kansalaisuus on siis yhteisössä ja yhteiskunnassa toimimista. Tavoiteltavin kansalaisuuden ilmentymä on aktiivinen kansalaisuus. Aktiivinen kansalaisuus tarkoittaa kaikenlaista osallistumista, toimintaa ja vaikuttamista omassa yhteisössä tai yhteiskunnassa. Aktiivinen kansalaisuus voidaan vielä tarkemmin määritellä tarkoittamaan neljää asiaa, jotka ovat ihmisen identiteetti, osallistuminen, kohtaamiset ja välittäminen. Identiteetti antaa henkilölle viitekehyksen hahmottaa oma paikkansa yhteiskunnassa. Osallistuen sosiaalisiin aktiviteetteihin tai yhteiskunnallisiin toimintoihin ihminen elää keskellä yhteiskuntatodellisuutta osallistuen sekä vaikuttaen. Vapaaehtoistoimintaa voidaan pitää erittäin hedelmällisenä tapana tuottaa osallisuutta. Kohtaamisessa keskitytään toiseen ihmiseen ja välittäminen tuo aktiivisen kansalaisuuden käsitteeseen inhimillisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. (Harju 2005, 67–69.)

Osallistuminen toimintaan kansalaisyhteiskunnassa voi tapahtua politiikan alueella, oman viihtyvyyden alueella ja auttamisen alueella. Kaikki nämä muodot tuottavat omalla tavallaan osallisuutta, mahdollistavat toisten ihmisten kohtaamisen ja toiminnan sekä vaikuttamisen yleisellä tasolla, ihmisen itsensä ja kotipiirin ulkopuolella. Yhteisöllisyys ei ole kadonnut minnekään, vaikka se on muuttunut. Yksilöllinen yhteisöllisyys menestyy nykypäivänä. Käsite tarkoittaa yhteisöllisyyttä, joka jättää tilaa yksilöllisyydelle, mahdollistaa monikulttuurisuuden ja moniarvoisuuden sekä hyväksyy erilaiset yhteisöllisyyden muodot. (Harju 2005, 70–74.)

Yeung ja Grönlund (2005, 183–184) ovat selvittäneet, että nuorilla aikuisilla vapaaehtois-toimijoilla korostuvat sosiaalisuus ja sosiaaliset verkostot. Vapaaehtoiset nuoret arvostavat perhettä ja ystäviä enemmän kuin ei-vapaaehtoiset. Vapaaehtoistoiminnassa olevat nuoret ovat auttamishaluisia ja valmiita auttamaan useita väestöryhmiä. He arvostavat myös työn vastuullisuutta enemmän kuin ei-vapaaehtoiset nuoret.

4.3 Kohdeyritys

Naisten Pankki on vapaaehtoisyhdistys, jonka jäsenenä on aktiivisia vapaaehtoisia, monia osakkaita sekä lahjoittajia. Rahoittajina toimivat naiset, miehet, yritykset ja yhteisöt. Naisten Pankin tavoitteena on tukea kehitysmaiden naisten työllistymistä köyhyyden torjumiseksi. Auttamalla naista, tukee samalla näin myös hänen perhettään ja yhteisöään. Naisten Pankin toiminnan kulmakiviä ovat unelma, missio ja arvot. Ihmiset ympäri maailmaa ovat liittyneet mukaan tekemään unelmasta totta, eli auttaneet kehitysmaiden naisia nousemaan köyhyydestä. Missiona Naisten Pankilla on tukea naisten yrittäjyyttä ja omaehtoista toimeentuloa kestävän kehityksen periaattein. Arvoihin kuuluu kekseliäisyys ja sitkeys, joita tarvitaan vaikeuksien keskellä, ilo, joka rohkaisee auttamaan, keskinäinen kunnioitus ja yhteenkuuluvuus sekä toivo, joka muuttuu todellisuudeksi tekojen kautta ja läpinäkyvyys, joka synnyttää luottamusta. (Naisten Pankki 2014a.)

Naisten Pankki syntyi, kun joukko naisia tutustui tammikuussa 2007 Kirkon Ulkomaanavun kutsumana paikallisten naisten elämään Liberiassa. Naisille syntyi ajatus, että he voisivat tehdä jotakin kehitysmaissa asuvien naisten hyväksi. Tämän seurauksena Naisten Pankin toiminta käynnistyi 24.5.2007. 6.10.2014 Naisten Pankilla oli 3024 bisnesenkeliä, 1433 osakasta, rahaa kerättyä 7 163 000 euroa, toimintaa 33:lla paikkakunnalla, mukaanilmoittautuneita vapaaehtoisia yli 3000, hanketoimintaa 12:ssa kehitysmaassa ja 17 hanketta. Bisnesenkelit ovat henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita säännölliseen lahjoittamiseen. Bisnesenkelit sijoittavat yksityishenkilöinä varojaan mahdollistaakseen yrittäjyyden. Bisnesenkelit saavat itse päättää kuukausittaisen lahjoituksensa suuruuden. (Naisten Pankki 2014b; Naisten Pankki 2014c.)

Naisten Pankin rahastoa hallinnoi Kirkon Ulkomaanapu, jonka kanssa se valitsee avustuskohteet ja määrittelee avustustoiminnan muodot. Kirkon Ulkomaanavun arvopohjaan kuuluu kansainvälinen diakonia, joten se on erinomainen kumppani Naisten Pankille. Naisten Pankki antaa kyläpankeille pienen pesämunan, mutta suurin osa pääomasta on naisten itse säästämiä rahoja. Kyläpankki hallinnoi lainoja paikallisen kyläyhteisön ehdoilla ja lainaa takaisinmaksetut varat eteenpäin seuraavalle tarvitsijalle. Hankkeiden toteutu-

mista seurataan siten, että niitä toteuttavat Kirkon Ulkomaanavun paikalliset yhteistyökumppanit raportoivat säännöllisesti hankkeiden tuloksista. Kirkon Ulkomaanavun omat työntekijät tekevät välillä myös seurantamatkoja hankkeisiin. (Naisten Pankki 2014a; Naisten Pankki 2014b.)

Avustettavat kohteet valitaan Naisten Pankissa siten, että kehitysmaissa toimivat paikalliset Kirkon Ulkomaanavun kumppanit tekevät hanke-esityksen Ulkomaanavulle. Tämän jälkeen hanke-esitykset arvioidaan ja kriteerit täyttävät hankkeet otetaan rahoitettaviksi. Kaikki hanke-esitykset nousevat paikallisen yhteisön tarpeesta ja heidän itse arvioimaansa tilanteesta. Yleensä rahoituspäätös tehdään kolmeksi vuodeksi ja sitä jatketaan tarvittaessa. (Naisten Pankki 2014b.)

Naisten Pankin logo (kuva 1) kuvaa tukkimiehen kirjanpitoa, jota käytetään myös Kambozhassa yksinkertaisena kirjanpitoimenetelmänä. Kaikki alkaa yhdestä pienestä tikusta, ja toiminta sekä Naisten Pankki kasvavat tikku, ihminen ja osake kerrallaan. Jokaisen tukijan ja mukaan tulevan kyläpankin myötä nämä tikut lisääntyvät. Viivat voivat siis symboloida molempia, sekä kyläpankkeja että Naisten Pankin tukijoita, joiden määrä kasvaa koko ajan. (Kapanen 4.11.2014.)



Kuva 1. Naisten Pankin logo (Naisten Pankki 2014d)

Naisten Pankin alaisuudessa toimii ainakin Helsingissä Next Generation, joka on Naisten Pankin toiminnasta kiinnostuneiden nuorten aikuisten verkosto. Myös Next Generation järjestää tapahtumia. Opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään pääkaupunkiseudun Naisten Pankkia. Pääkaupunkiseudun Naisten Pankki hyödyntää sisäisessä viestinnässään postituslistaa, Facebookia, kokouksia ja intranetiä. Naisten Pankin jäsenet kuuluvat postituslistalle, ja heille lähetetään tietyin väliajoin sähköpostiin uutiskirjeitä. Ennen uutiskirje on ollut sähköpostin liitteenä, mutta hiljattain se on muuttunut siten, että kirjeen voi

lukea suoraan sähköpostiviestistä ilman erillistä liitettä. Johtoryhmä vastaa uutiskirjeen (kuva 2) lähettämisestä ja suunnittelusta. Valtakunnallisen Naisten Pankin sisäiseen viestintään kuuluu pääkaupunkiseudun tavoin uutiskirje ja Facebook. Tämän lisäksi lähetetään Jelppari-postia henkilöille, jotka pohtivat valtakunnallista avunantoa eri paikallisryhmillä, Toisenlaisen Lahjan mainontaa lahjoittajille, Instagramia sekä Twitteriä. (Naisten Pankki 2014e; Kapanen 10.9.2014; Kapanen, Kukkonen, Roine, Pehkonen & Virkkula 25.11.2014.)



Aktiivisuus lyö leiville. Vaikka maailma on monella tapaa myllerryksessä, Naisten Pankin keräämillä euroilla saadaan monelle kehityksensä naiselle ammatti ja mahdollisuus pysyvään toimeentuloon. Se antaa iloa ja voimia. Tule mukaan, oletpa uusi tai jo mukana oleva. Syyskauden aloitamme mukavasti tutustumisillalla.

Tulevaa toimintaa	
Ke 27.8.	Tutustumisilta, Korjaamo
La 30.8.	Siivoa Naiselle Ammatti -kirpputori, Hesperian puisto
	Online-verkkokoulutukset:
Ma 1.9.	– Naisten Pankki Suomessa
Ke 9.9.	– Naisten Pankin hankkeet
La 13.9.	Jean Sibelius Orkesterin konsertti, Musiikkitalo
Su 14.9.	Kävele naiselle ammatti, Helsinki ja Espoo
Pe 19.9.	Isyyspakkaus, Aleksanterin teatteri
To 2.10.	Teemallita, Eteläranta
	- Kirkon Ulkomaanavun ja Naisten Pankin yhteistyö
Ke 29.10.	Teemallita, lisätiedot myöhemmin
22.11.	Perinteinen joulutori, paikkaa
- 30.11.	haetaan, lisätiedot myöhemmin
Tarkemmat tiedot tapahtumista tekstissä.	

Tutustumisilta ke 27.8. klo 17.00–21.00

Kulttuuritehdas Korjaamo, Töölönkatu 51 a–b

Lisätiedot: www.korjaamo.fi

Onhan teemailta kalenterissasi. Joukkoomme on liittynyt uusia naistenpankkilaisia, joten on mukava päästä tutustumaan toisiimme rennossa ja monipuolista kulttuuria tarjoavassa ympäristössä, Kulttuuritehdas Korjaamolla.

Jos haluat osallistua tutustumiskierrokselle Korjaamon tiloihin, ole paikalla klo 17.00. Kierroksen jälkeen meillä on katettu runsas salaattibuffet Korjaamon Vintille, joka on käytössäme klo 21.00 asti.

Tarjoilun järjestämiseksi sitovat ilmoittautumiset 25.8. mennessä paakaupunkiseutu@naistenpankki.fi.

Osallistumismaksu on 15 €/henkilö, sisältää ruokailun ja veden. Muut juomat maksetaan paikalla.

Maksu 25.8. mennessä Naisten Pankki Pääkaupunkiseudun tilille FI80 1745 3000 1728 27, lisätiedot: Korjaamo 27.8.

Tule ja ota ystäväsiikin mukaan!

Siivoa Naiselle Ammatti -kirpputori

la 30.8. klo 10.00–15.00

Hesperian puisto, Mannerheimintien puoleinen alue

Kevään siivouspäivän kirpputorimme tuotti 35:lle

kehityksensä naiselle mahdollisuuden ammattiin. Pystytämme pienimuotoisen kirpputorin myös vuoden toisena yleisenä siivouspäivänä (<http://siivouspaiva.com>) eli lauantaina 30.8. klo 10–15. Paikkana on tällä kertaa Hesperian puiston Mannerheimintien puoleinen alue. Tarkoituksena on myydä lähinnä keväältä myymättä jääneitä ja varastoituja laadukkaita tavaroita.

Tarvitsemme muutaman riisukan vapaaehtoisen kirpputorimme pystytys-, myynti- ja purkuhommiin. Ilmoittaudu mahdollisimman pian Eeva Rautiaiselle: eeva.rautiainen@welho.com, puh. 040 189 5080.

Online-verkkokoulutukset ma 1.9. ja ti 9.9.

Oletko kiinnostunut Naisten Pankista ja haluaisit saada lisätietoja? Kiinnostaako alati laajenevan verkoston toiminta? Miten juuri sinä voit olla mukana edistämässä kehityksensä naisten omaehtoista toimeentuloa ja yrittäjyyttä?

Osallistu online-koulutukseen verkossa!

- ma 1.9. klo 17.15–18.30: Naisten Pankki Suomessa

- ti 9.9. klo 17.15–18.30: Naisten Pankin hankkeet

Ilmoittautumiset jaana.hirsikangas@kirkonulkomaanapu.fi ja saat linkin virtuaaliseen seminaaritilaamme paluupostissa!



Kuva 2. Naisten Pankin uutiskirje (Kapanen 9.11.2014)

Facebook-julkaisuista (kuva 3) vastaa Naisten Pankin oma sometiimi. Sometiimillä on oma so-mekalenteri, johon on merkitty julkaisun ajankohta, aihe ja henkilö, joka kyseisen julkaisun laittaa Facebookiin. Tämä on koettu toimivaksi järjestelmäksi. Intranetissä on Dropbox-kansio, joka on avoin kaikille. Kansioon voi kuitenkin tehdä muutoksia ja lisäyksiä vain muutamat jäsenet, jotta se ei mene sekavaksi. Arkistosta löytyy esimerkiksi Naisten Pankin tapahtumat ja niissä otetut valokuvat. Johtoryhmän kokouksissa laatima julkinen muistio löytyy myös intranetistä. (Kapanen 10.9.2014.)



Kuva 3. Naisten Pankin Facebook-sivu (Naisten Pankki 14.1.2015)

5 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Naisten Pankin vapaaehtoistyöntekijöitä voidaan sitouttaa toimintaan sisäisen viestinnän keinoin. Toimeksiantaja tahtoi, että jäsenet ottaisivat rohkeammin vastuuta muun muassa tapahtumien järjestämisestä. Haastattelututkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät sisäiseen viestintään ja sitoutumiseen sekä motivaatioon. Toimeksiantajalle on tärkeää, että Naisten Pankilla on viestinnässään selkeä linja. Tätä selvitetään kysymällä jäseniltä muun muassa sisäisen viestinnän selkeydestä ja toimivuudesta. Tutkimuksella pyritään löytämään tekijöitä, joiden avulla viestinnän linja saadaan pidettyä selkeänä. Tavoitteena on myös selvittää, ovatko Naisten Pankin jäsenet yleisesti tyytyväisiä sisäiseen viestintään ja miten sitä voisi vielä kehittää enemmän motivoivaksi ja paremmaksi. Tutkimuksessa pyritään selvittämään jäsenten mielestä parhaat sisäisen viestinnän kanavat ja löytämään mahdollisesti myös uusia kanavia. Viestintävastuiden selvittäminen Naisten Pankissa kuuluu myös tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu olennaisesti se, että Naisten Pankin jäsenet pystyvät sen avulla kiinnittämään huomiota entistä enemmän sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen. Tärkeää olisi, että jäsenet toisivat tutkimuksen jälkeenkin rohkeasti kehitysehdotuksiaan esille. Johtotiimin on tarkoitus pystyä hyödyntämään tutkimusta ja sen tuloksia sitouttaessaan jäseniä Naisten Pankin toimintaan. Tavoitteena on tuottaa tietoa sisäisen viestinnän laadun ja motivoituneisuuden sekä sitoutumisen yhteydestä.

Kehittämistehtäviin kuuluu määrittellä, miten Naisten Pankin sisäistä viestintää voi kehittää siten, että se tukee paremmin jäsenten sitoutumista toimintaan ja rohkaisee heitä ottamaan enemmän vastuuta. Sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella pohditaan sisäisen viestinnän tasoa verraten niitä teorian tietoon.

5.1 Menetelmävalinnat

Tutkimusongelmaa tutkittiin focusryhmähaastattelulla. Focusryhmään kuului viisi henkilöä. Ongelmaa oli parempi lähestyä kvalitatiivisella kuin kvantitatiivisella tavalla, sillä laadullisista vastauksista on enemmän hyötyä analysoinnissa. Viestinnän laatua toki olisi voinut mitata myös kvalitatiivisesti, mutta perustelut ja myös motivaatioon ja vapaaehtoistyöhön liittyvät kysymykset ovat merkittävässä roolissa. Näitä asioita olisi vaikeampaa mitata määrällisesti. Ryhmähaastattelussa on hyvä, että keskustelua saattaa syntyä keskustelurungon ulkopuoleltakin. Vastaajia ei myöskään tarvita tutkimukseen niin paljoa, kuin mitä pätevään kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittaisiin.

Focusryhmät ovat alle kymmenen henkilön tilaisuuksia, joissa ihmiset vaihtavat keskenään kokemuksia, tuntemuksia ja mielipiteitä käsiteltävästä asiasta. Mukana on myös haastattelija, joka ohjaa keskustelua tarvittaessa. Keskustelun on tarkoitus edetä haastattelurungon mukaisesti, mutta joskus rungon ulkopuolelta nousee esiin asioita täydentämään ryhmäkeskustelua. Yleensä focusryhmätutkimus sisältää 3–6 ryhmäkeskustelua. Minimi haastatteluiden määrässä olisi kaksi eri haastattelua, ja tämäkin vain silloin, jos käsiteltävä asia on yksinkertainen. Focusryhmiä on hyvä käyttää muun muassa sellaisissa tilanteissa, kun halutaan selvittää asioita, joihin ei ole yksinkertaista vastausta tai kun halutaan erityisesti ymmärrettävyyttä tuloksiin. Focusryhmät soveltuvat tilanteisiin, kun halutaan ymmärtää, miksi jokin asia toimii kuten toimii, jos tutkittava asia on uusi tai jos etsitään uusia ideoita. Focusryhmät eivät toimi, jos halutaan saada numeerista tietoa tai kun tarvitaan valtakunnallisesti pätevä tulos. Myöskään silloin ei kannata tehdä focusryhmähaastattelua, mikäli kohdeyrityksellä ei ole aikaa tai halua toteuttaa muutoksia tai tutkittava asia on hyvin henkilökohtainen. (Solatie 2001, 11–14.) Menetelmä sopii siis opinnäytetyön tutkimusongelmaan, kun tutkitaan sisäisen viestinnän vaikuttavuutta vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttamiseen.

5.2 Toteutus

Ryhmäkeskustelun toteuttaminen lähti liikkeelle haastattelurungon laatimisella. Haastattelurunko laadittiin opinnäytetyön teorian ja tutkimusongelmien pohjalta. Kysymykset ryhmiteltiin alaongelmien alle, ja jokainen kysymys liittyi siten johonkin alaongelmaan. Haastattelurunkoon tuli yhteensä 25 kysymystä, jokaisesta alaongelmasta noin viisi kappaletta. Kun haastattelurunko oli valmis, se lähetettiin opinnäytetyöohjaajalle ja toimeksiantajalle mielipiteitä varten.

Kun kysymykset olivat valmiit, oli tehtävä kutsu haastatteluun ja lähetettävä se usealle pääkaupunkiseudun Naisten Pankin jäsenelle. Opinnäytetyöntekijä laati kutsun ja se lähetettiin toimeksiantajalle taas kommentteja ja mahdollista muokkausta varten. Tämän jälkeen toimeksiantaja lähetti kutsun Naisten Pankin jäsenille noin viikkoa ennen haastattelupäivää. Kutsut lähetettiin sähköpostitse. Lopulta haastatteluun pääsi saapumaan toimeksiantajan lisäksi neljä Naisten Pankin jäsentä ja yksi lähetti vastaukset kirjallisesti. Mukana oli sekä viestinnästä vastaavia henkilöitä, että sitä seuraavia henkilöitä. Toimeksiantaja varasi haastattelutilan Business Meeting Parkista tiistaille 25.11.2014 klo 17–19.

Haastattelu nauhoitettiin nauhurille. Kun haastattelupäivä koitti, haastateltavat tavattiin Business Meeting Parkissa ja haastattelu päästiin aloittamaan ajoissa. Nauhuri asetettiin kokoushuoneen keskellä olevalle pöydälle. Haastattelu nauhoitettiin varmuuden vuoksi

myös puhelimella. Haastateltavat ja haastattelija istuivat huoneessa suunnilleen ympyrän muotoisessa muodostelmassa. Haastattelu kulki luontevasti eteenpäin ja tunnelma oli rento ja keskustelevalta. Kaikki saivat vastata kysymyksiin silloin, kun halusivat, eli vastaaminen ei ollut niin tarkasti vuoropohjaista. Mukaan tuli myös asiaa haastattelurungon ulkopuolelta, ja se täydensi hyvin pää- ja alaongelmia. Haastattelu kesti noin 107 minuuttia. Haastattelun jälkeen se litteroitiin muokaten samalla puheenvuorot asiakielisiksi. Litteroinnin ollessa valmis haastattelu kuunneltiin vielä kerran läpi ja tarkastettiin, että litteroinnista ei jäänyt puuttumaan mitään, ja että se noudattaa puhujien mielipiteitä. Kun litterointi oli valmis, siirryttiin tekemään analyysiä aineistosta.

5.3 Aineisto ja analyysi

Aineisto on analysoidessa jaoteltu seitsemään aihepiiriin, joita ovat viestinnän taso, viestinnän suunnittelu, kanavat, viestintävastuut, motivoiva viestintä, koulutus sitouttamisen tukena sekä yhteisöllisyys viestinnässä. Näiden aihepiirien perusteella muotoutuu kokonaiskuva tutkimuksesta ja sen aineistosta.

5.3.1 Viestinnän taso

Naisten Pankin jäsenet olivat pääosin tyytyväisiä viestinnän nykyiseen tasoon pääkaupunkiseudulla. Focusryhmäkeskustelussa oli mukana henkilöitä, jotka vastaavat viestinnästä, joten heille oli selkeää, mitä kaikkea Naisten Pankin sisäiseen viestintään kuuluu. Uutena mukaan tullut jäsen ei ollut vielä varma, mitä kaikkea Naisten Pankin sisäiseen viestintään sisältyy. Kysyttäessä viestinnän sisällöstä, jäsenet kertoivat yksimielisesti, että siihen kuuluu sosiaalinen media, uutiskirje, tapahtumaviestintä sekä kasvokkaisuviestintä tapahtumissa. Kutsut teemailtoihin ja kokouksiin tulevat uutiskirjeen yhteydessä. Kuitenkin ne lähetetään vielä erikseenkin, jotta ne nousevat esille ja jäsenet varmasti huomaavat ne. Valtakunnallisella tasolla lähetettävää viestintää on lisäksi Jelppariposti, joka lähetetään valtakunnallista avunantoa pohtiville jäsenille. Pääkaupunkiseudun Naisten Pankilla on postituslistallaan yli 800 nimeä, ja osa heistä on myös valtakunnallisen Naisten Pankin piirissä. Osakkaat olisivat pääkaupunkiseudun Naisten Pankille erittäin tärkeä sidosryhmä, mutta pääkaupunkiseudun ryhmä ei saa lähettää heille postia, ellei siihen ensin kysyttäisi lupaa.

Parasta Naisten Pankin sisäisessä viestinnässä on haastateltavien mielestä säännöllisyys, selkeys, erottuvuus sekä ammattimaisuus. Uutiskirje ilmestyy säännöllisin väliajoin kerran kuukaudessa. Erottuvuudella tarkoitetaan sitä, että Naisten Pankin viestintä ei sekoitu kaikkeen muuhun postiin, vaan sen tunnistaa heti. Visuaalisuus vaikuttaa myös erottuvuuteen. Ammattimaisuus näkyy muun muassa tehokkuudessa. Sisäistä viestintää pide-

tään yhdenmukaisena, eli viestit ovat samantapaisia ja noudattavat ulkoasultaan samaa teemaa. Viestinnästä vastaava Kapanen on kuitenkin pyrkinyt tuomaan viesteihin aina jotakin uutta ja erilaista erään aiemmin tehdyn opinnäytetyön vinkkien mukaan. Tämä on ollut innostavaa. Pienestä erilaisuudesta huolimatta viestit ovat kuitenkin aina loogisesti samanlaisia. Saate kirjoitetaan erilaiseksi ja hyödynnetään eri näkökulmia. Mukana olevat kuvat tukevat sanomaa.

Åbergin viestintäjatkumolle (Åberg 2006, 158) sijoitettuna kasvokkaisuviestintä kuuluu henkilökohtaiseen viestintään, ja on näin ollen rikas viestin. Sosiaalinen media kuuluu virtuaaliviestintään ja sijoittuu jatkumossa lähelle rikkaiden viestimien päätä. Uutiskirjeet ja kutsut ovat köyhemässä päässä. Naisten Pankki käyttää viestinnässään siis lähes koko jatkumon mitalta viestimiä. Köyhät viestimet eivät ole nimestään huolimatta aina huonompia kuin rikkaat viestimet. Rikkaat viestimet ovat usein reaaliaikaisia, henkilökohtaisia ja vuorovaikutteisia. Sitouttamisen kannalta rikkaat viestimet ovat kuitenkin parempia kuin köyhät. (Daft, Lengel ja Trevino Åbergin 2006, 159 mukaan.) Mutta kuten Åberg (2006, 160) on tuonut esille, että jos viestinnässä on mukana rikkaita viestimiä, ne mahdollistavat myös rinnakkaisten viestimien käytön.

Juholin (2008, 59–60) jakoi viestinnän sekä loitontavaan että lähentävään viestintään. Työyhteisöt Juholin jaotteli lamaannuttaviin ja energisoiviin yhteisöihin. Naisten Pankin sisäinen viestintä voidaan katsoa kuulua enemmän lähentävään viestintään ja yhteisönä Naisten Pankki on enemmän energisoiva kuin lamaannuttava. Energisoiva työyhteisö tuottaa energiaa ja on siten lamaannuttavan yhteisön vastakohta. Lamaannuttavalle yhteisölle on ominaista hierarkkisuus. Naisten Pankissa hierarkkisuus ei ole olennaisessa asemassa, vaan kaikki jäsenet tekevät yhdessä asioita. Lähentävä viestintä tarkoittaa Naisten Pankille sitä, että viestinnässä pyritään vuorovaikutukseen ja annetaan kaikille vaikutusmahdollisuuksia.

Åbergin (Åberg 1997, 27) mukaan sanomat ovat viestinnässä informatiivisia, kun ne vähentävät vastaanottajan epätietoisuutta niiden kuvaaman aiheen osalta. Sanoman on oltava ymmärrettävässä muodossa ja ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän lähtökohta. (Åberg 1992, 13) Haastateltavat kuvailevat Naisten Pankin sisäistä viestintää muun muassa selkeäksi, joten sanomat ovat informatiivisia.

Kun mietitään Juholin (1999, 70) määritelmää viestintätyytyväisyydelle, voidaan sanoa että Naisten Pankissa on enimmäkseen hyvä viestintätyytyväisyys. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan Juholinin mukaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa yhteisössä. Tätä henkilökohtaista kokemusta ja

tuntemuksia verrataan omiin odotuksiin viestinnän tasosta. Toisaalta, kuten Wiio (2009, 120) on sanonut, viestintätyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä ei aina ole yhteyttä, vaikka näin saatetaan helposti ajatella. Naisten Pankissa voidaan kuitenkin enemmän olla Juholinin kannalla, että viestintätyytyväisyys takaa tyytyväisyyden yhteisöön, sillä ainakin haastateltavat olivat ylpeitä Naisten Pankin toiminnasta ja he sanoivat, että mukanaolosta tulee hyvä mieli.

5.3.2 Viestinnän suunnittelu

Haastateltavat tuovat kuitenkin esille, että pääkaupunkiseudun Naisten Pankki ja sen viestintä sekoitetaan helposti valtakunnallisen tason Naisten Pankkiin ja sen viestintään. Paikallistoimijoilla ei ole toimivaa koordinaatiota valtakunnalliseen tasoon viestinnän suhteen, joten viestinnässä saattaa tulla päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi valtakunnallisen ja paikallisen uutiskirjeen saapumisella on yleensä vain parin päivän väli. Parempi olisi, jos uutiskirjeet tulisivat selkeästi eri aikaan, sillä näin toinen saatetaan vain ohittaa tai sekoittaa kirjeiden sisällöt keskenään. Valtakunnallisen tason Naisten Pankki lähettää postia Kirkon Ulkomaanavun nimissä. Tämä saattaa myös sekoittaa vastaanottajia, kun lähettäjänä ei ole selkeästi Naisten Pankki. Valtakunnallisen ja paikallisten Naisten Pankkien viestinnässä tulee välillä myös epäselvyyksiä siitä, että koskeeko valtakunnallisen tason asiat myös kaikkia paikkakuntia ja mihin viestit painottuvat. Uusien jäsenten tai sellaisten henkilöiden, jotka ovat ehkä kuulleet vain Naisten Pankin nimen, on haasteellista joskus hahmottaa mikä koko Naisten Pankki on rakenteeltaan, osittain viestinnän vuoksi. Saatetaan pohtia, että onko Naisten Pankki yksi yhtenäinen toimija, kuten esimerkiksi Plan tai Unicef. Näille epävarmoille henkilöille pitäisi siis selkeämmin tuoda esille, että miten eri osat toimivat.

Naisten Pankin pääkaupunkiseudun ja valtakunnallisen tason viestinnän koordinaatioon liittyvistä ongelmista puhuttaessa niiden voidaan katsoa kuuluvan etenkin tiedonkulkuun ja keskeisiin tietosisältöihin. Tiedonkulussa ihmiset saavat haluamansa tiedon helposti. Naisten Pankin haastateltavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että valtakunnallisen tason uutiskirjeen ilmestymisajankohtia ei ole ilmoitettu selkeästi. Tietosisällöt liittyvät siihen, että yhteisön kannalta oleellista tietämystä vahvistettaisiin. Valtakunnallisen Naisten Pankin tulisi siis kertoa tarkemmin esimerkiksi erilaisten viestintänsä ilmestymisajankohdista ja laatia viestintäsuunnitelma, jotta paikallisryhmät voisivat poimia siitä omaa toimintaansa koskevia osia.

Pääkaupunkiseudun Naisten Pankilla on viestintäsuunnitelma, ja se löytyy Intranetistä Dropboxista. Haastateltavien mielestä pääkaupunkiseudun viestintä noudattaa täysin viestintäsuunnitelmaa. Valtakunnallisella tasolla viestintäsuunnitelmaa ei kuitenkaan ole.

Tämä on suuri epäkohta, sillä tässä nähdään ongelmana se, että miten paikallistoimijatakaan voivat toimia kunnolla, mikäli valtakunnallisella tasolla on puutteita. ”Ehdottomasti pitäisi mielestäni olla joka vuosi tehty valtakunnallinen viestintäsuunnitelma ja tuoda esille, mihin olemme menossa” (Kapanen, Kukkonen, Roine, Pehkonen & Virkkula 25.11.2014). Valtakunnallisen katto-organisaation pitäisi viedä myös paikallistoimijoita strategisesti eteenpäin. Valtakunnallisesta viestintäsuunnitelmasta jokainen paikallisyksikkö voisi poimia omaan toimintaansa sopivat osat. Haastateltavat jäsenet eivät tienneet esimerkiksi sitä, että onko kaikilla paikallisilla ryhmillä omat erilliset uutiskirjeet, kuten pääkaupunkiseudulla. Valtakunnalliseen viestintäsuunnitelmaan voisi kirjata ylös myös jokaisen paikkakunnan käyttämät sisäisen viestinnän kanavat.

Viestintäsuunnitelmasta pitäisi ilmetä Juholinin (1999, 114) mukaan millä tavoin ja millaisia tuloksia saavuttaen viestintä tukee koko yhteisön toimintaa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Kun valtakunnalliselta tasolta puuttuu tämä suunnitelma kokonaan, on paikallistasojen vaikeampaa laatia omat viestintäsuunnitelmansa. Kuten haastateltavat sanoivat, on tärkeää, että paikallisryhmien viestintäsuunnitelmat olisivat yhtenäisiä valtakunnalliseen viestintäsuunnitelmaan verrattuna. Viestintäsuunnitelman puuttuessa kokonaan valtakunnalliselta tasolta, sen laatimisessa olisi hyvä ottaa huomioon vähintään perusmäärittelyt. Perusmäärittelyihin kuuluvat viestinnän tehtävät ja tarkoitus. Toimiva viestintä tarvitsee myös periaatteita, joihin voidaan kirjata esimerkiksi avoimuus, rehellisyys ja muiden huomioon ottaminen. (Juholin 1999, 107–109.)

Åbergin (1993, 106–110) viestinnän pizzamallia tarkasteltaessa pohditaan ensin perustoimintojen tuen lohkon kuuluvaa sisäisen viestinnän osuutta. Sisäistä viestintää ovat operatiivinen viestintä ja sisäinen markkinointi. Naisten Pankissa tähän kuuluu esimerkiksi palautteen pyytäminen jäseniltä ja koulutus, jossa Naisten Pankista kerrotaan enemmän uusille jäsenille. Profiloinnissa kohderyhmäksi voidaan ottaa esimerkiksi uudet jäsenet. Tällöin tulee miettiä, miten rakentaa näille henkilöille sellainen kuva Naisten Pankista, kuin halutaan. Tähän vaikuttaa etenkin viestintä ja sen visuaalisuus. Informoinnin lohkossa keskitytään sisäiseen viestintään. Viestinnän tarkoitus on kertoa jäsenille, mitä yhteisössä tapahtuu. Uutiskirje kuuluu informointiin, sillä se kertoo ajankohtaisista asioista. Myös Naisten Pankin nettisivuilla on tietoa yhteisöstä. Kiinnittämiseen kuuluu etenkin koulutus Naisten Pankissa. Åberg (1997, 33) muistuttaa, että sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä osa viestintää. Sosiaalista vuorovaikutusta on esimerkiksi tapahtumissa, niiden järjestämisessä ja kokouksissa.

5.3.3 Kanavat

Naisten Pankin käyttämissä viestintäkanavissa on Whitworthin (2001, 195) kanavajakoon perustuen kaikkiin ryhmiin kuuluvia kanavia. Ryhmät ovat hierarkkinen kommunikaatio, sosiaalinen media, joukkoviestintä ja sosiaaliset verkostot. Hierarkkisessa viestinnässä tietoa välitetään alaisille, tässä tapauksessa Naisten Pankin jäsenille. Uutiskirjeet kuuluvat tähän ryhmään, sillä viestintätiimi lähettää ne kaikille postituslistalla oleville henkilöille. Toisaalta uutiskirjeet kuuluvat myös joukkoviestintään. Sosiaalisissa verkostoissa välitetään tietoa esimerkiksi kasvokkain tapahtumissa. Sosiaalista mediaa on Facebookin käyttö paikallistasolla ja Twitterin käyttö valtakunnallisesti. Mahdollinen Instagram-tili kuuluu myös sosiaaliseen mediaan. Juholinin (1999, 35–36) ja Åbergin (1997, 102) jaon mukaan Naisten Pankissa on kasvokkaisviestintää ja sähköistä viestintää. Kasvokkaista viestintää on esimerkiksi tapahtumissa, kokouksissa ja koulutuksissa ja sähköistä viestintää sähköpostissa.

Parhaana kanavana haastateltavat pitävät enimmäkseen Facebookia ja sosiaalista mediaa. Facebookin voi tarkastaa aina silloin kun itselle sopii, vaikka puhelimesta. Facebookissa hyvä asia on myös vuorovaikutteisuus. Kuka vain voi lähettää Facebookin Naisten Pankin sivulle julkaisuja ja kommentoida niitä. Tämä laskee myös hierarkkisuuutta, kun julkaisu ei ole niin hallinnoitua. Facebook on myös nopeampi ja reaaliaikaisempi kuin esimerkiksi uutiskirje. Facebookissa saisi olla enemmänkin keskustelua ja vuorovaikutteisuutta. Haastateltavat kokevat, että ihmisiä pitäisi jotenkin rohkaista enemmän mukaan. Facebookissa on tällä hetkellä noin 900 tykkääjää. Uutiskirjeen tilaajia on noin 800. Moni on sanonut, että lukee mieluummin Facebookia kuin tilaa uutiskirjettä. Kuitenkaan kaikilla jäsenillä ei ole Facebook-tiliä. Esimerkiksi iäkkäämpiä jäseniä voitaisiin rohkaista mukaan siten, että yhdessä tehtäisiin Facebook-tili ja tuotaisiin esille, että vaikka olisi mukana, niin ei tarvitse itse postata mitään. Uutiskirje olisi hyvä saada myös Facebookiin, mutta pääkaupunkiseudun Naisten Pankilla ei ole sellaista sähköpostijärjestelmää, jolla kirjeen saisi sinne. Tämän sähköpostijärjestelmän hankkiminen kuuluisi valtakunnallisen Naisten pankin tehtäviin. Yksi haastateltava on sitä mieltä, että viestintää tulisi enemmän painottaa Facebookiin. Toisaalta Facebookissa keskustelu saattaa muuttua sekavasti jonkin julkaisun kommenttiosiossa, eikä ydinasia ole enää selkeänä esillä.

Facebookiin liittyen haastateltavat tuovat esille, että olisi hyvä, jos aktiivijäsenillä olisi oma suljettu ryhmä Facebookissa. Kanavalle aktiivijäsenet voisivat kirjoittaa julkaisuja vapaamuotoisemmin ja rennommin kuin yleiseen Facebook-ryhmään. Toisaalta ryhmä saattaisi joidenkin jäsenten mielestä näyttää ulospäin kovin sisäpiirimäiseltä. Ryhmästä olisi kui-

tenkin etuja, kun siellä olisi helppoa sopia esimerkiksi jonkin tapahtuman järjestelyistä. Ryhmään liittymällä oppisi tuntemaan myös Naisten Pankin jäseniä paremmin.

On hyvä, että Naisten Pankin Facebook-ryhmä on aktiivinen ja sitä päivitetään usein. ”Tärkeiden ja ajankohtaisten asioiden aikana jopa useasti päivässä” (Kapanen ym. 25.11.2014). Tässä on hyvä olla silti tarkkana, että päivityksiä ei vain tule liikaa. Jos tilapäivityksiä tulee monta kertaa päivässä, eivätkä ne ole aina mielenkiintoisia, seuraaja saattaa estää päivityksiä näkymästä omassa uutisvirrassaan. Kuten Korteso (2014, 37–38) on sanonut, päivityksiä voi ajastaa tulemaan esimerkiksi silloin kun uskoo, että ihmisiä on eniten tietokoneen ääressä. Koska Facebook on vuorovaikutteinen, on myös huomiotava, että mikäli ryhmään tulee asiattomia viestejä, on mahdollisuus käyttää jälkimoderointia.

Pääkaupunkiseudulla on pohdittu myös Instagramin ja Twitterin käyttöä sisäisessä viestinnässä. Instagram toimisi hyvin esimerkiksi tapahtumissa. Next Generationin kanssa on sovittu, että seuraavassa tapahtumassa he laittavat Instagram-tilin toimintaan. Twitter-tilissä mietityttää, että kannattaako paikallisryhmien kuitenkään perustaa omaa tiliä. Valtakunnallisella Naisten Pankilla on jo oma Twitter-tili, ja näin paikalliset tilit saattaisivat vain sekoittaa asiaa. ”Luulen, että Naisten Pankin nykyinen Twitter-viestintä hakee vielä aika paljon uomiaan” (Kapanen ym. 25.11.2014). Twitter-viestintä ei ole vielä täysin selkeää valtakunnallisellakaan tasolla. Kuitenkin paikallisella tasolla olisi hyvä käyttää haastateltavien mukaan samoja kanavia kuin valtakunnallisellakin tasolla. Näin viestintään saataisiin vielä enemmän yhtenäisyyttä. Sosiaalista mediaa päivitetään usein ja se on aktiivisin kanava tämän perusteella. Julkaisija kuitenkin nähdään joskus huonosti. Välillä julkaisulla saattaa olla satoja näkijöitä, mutta välillä näkijöiden määrä on muutamassa kymmenessä.

Korteson (2014, 51) Instagramissa näkyminen vaatii sitkeyttä, sekä valokuvaustaitoa, kiinnostavia kuvauskohteita tai tunnetun nimen. Naisten Pankin tapahtumilla on ainakin jäsenten tunnistamia nimiä ja kiinnostavia kuvauskohteita. Näin ollen Instagramin mukana oleminen tapahtumissa voisi tuoda vielä lisänäkyvyyttä. Twitteriä käytetään paljon mobiilisti, kuten Facebookiakin. Twitterin mukanaolo tekee viesteistä ajankohtaisia. Esimerkiksi tapahtumista ja uutisista voi raportoida välittömästi. (Haavisto 2009, 8–10.) Tämän perusteella Naisten Pankin pääkaupunkiseudullekin olisi hyvä käyttää Twitteriä omien tapahtumiensa tukena. Twitter-tilistä tulisi vain tehdä niin selkeästi erottuva, että sitä ei sekoitetaisi valtakunnalliseen tiliin. Naisten Pankkilaiset ovat kuitenkin painottaneet, että he tykkäävät kuvista esimerkiksi uutiskirjeissä, joten siten Instagram olisi parempi vaihtoehto. Instagramissa pystyy hyödyntämään visuaalisuutta.

Pikaviestisovelluksia ei nähdä kovin toimivina kanavina. Jotta antaa toisille jäsenille oman puhelinnumeron, se vaatii jo paljon sitoutumista ja luottamusta joidenkin kohdalla. Pika- viestimistä tulevat viestit saattavat myös ärsyttää ja ihmisille saattaa tulla tunne, että vies- tintää on jo liikaa. On myös mietittävä, mihin kaikkeen resurssit riittävät, ja onko juuri pika- viestisovellus toimiva. Keskustelupalstojenkaan ei uskota toimivan. Naisten Pankilla on ollut intranetissä keskustelupalsta, mutta se ei toiminut.

Pikaviestimet saattavat olla vielä epäselviä joillekin. Pikaviestejä lähetettäessä tulee muis- taa, että ne on tarkoitettu lähinnä lyhyisiin viestiin. Yksityiskohtaisempia viestejä voi lähet- tää sähköpostitse. Pikaviestimillä keskustelut saattavat kuitenkin lähteä pitkittymään ja jotkut kokevat tämän rasittavaksi. Pikaviestimien käytön tulisikin olla kaikille selkeää, jos niitä aletaan käyttää. (Goodrick 2009, 454.)

Kuten Semple (2009, 419) toteaa, keskustelupalstojen käyttöön liittyy haasteita. Naisten Pankin viestintään kaivattiin lisää vuorovaikutteisuutta, ja keskustelupalstan avulla sitä voitaisiin saada. Kuitenkin haastateltavat toteavat, että ainakaan aiemmin keskustelupalsta ei toiminut halutulla tavalla, eivätkä ihmiset keskustelleet siellä. Keskustelupalstan ide- ointiin ei siis ehkä kannata ainakaan tällä hetkellä laittaa voimavaroja. Jos kuitenkin joskus vielä innostuttaisiin miettimään keskustelupalstan mahdollisuutta, olisi hyvä miettiä sen rakennetta. Rakenteen suunnittelussa voisi käyttää apuna esimerkiksi Semplen (2009, 420–421) jaottelua kolmesta alueesta, jotka käytännölliset kysymykset, organisaation toi- mintaan liittyvät kysymykset sekä henkilöstöön vaikuttavat asiat. Naisten Pankkiin sovel- taen nämä voisivat olla käytännölliset kysymykset, eli tapahtumien järjestämiseen liittyvät kysymykset, organisaation toimintaan liittyvät kysymykset, eli Naisten Pankkiin liittyvä fak- tatieto ja jäseniin vaikuttavat asiat.

Haastateltavat eivät koe, että mikään kanava olisi erityisen tehoton. Jos uutiskirje laitetta- siin taas sähköpostin linkkiin, se olisi ehdottomasti tehoton. Nykyisessä viestinnässä uu- tiskirje aukeaa heti sähköpostin yhteyteen. Linkissä sitä ei tulisi luettua yhtä paljon kuin nykyään. Intranetissä olevaa Dropbox-kansiota pidetään myös hieman sekavana. Esimer- kiksi viestintäsuunnitelmaa oli vaikea löytää sieltä.

Naisten Pankin uutiskirjeet koetaan onnistuneiksi, joten ne ovat tehokkaita tiedonvälittäjiä. Lisätietoa voi halutessaan hakea tietyistä asioista linkkien takaa, jolloin lukijallekin jää vas- tuuta eikä kaikkea tuoda heti eteen. Hyvällä uutiskirjeellä on aina tietty muoto ja ulkoasu. (Juholin 1999, 148; Åberg 1993, 113) Nämä toteutuvat Naisten Pankilla, joten uutiskirjeen voidaan katsoa olevan onnistunut. On tärkeää, että Intranetistä ei tule paikkaa, jossa on vähän kaikkea, mutta mitään ei oikein löydä. Selkeyteen auttavat esimerkiksi hakemistot

ja tietokannat. (Kortesuo 2014, 107–108.) Naisten Pankin Intranetä voisi siis järjestellä uudelleen, jotta siitä tulisi jäsenille selkeämpi ja jotta esimerkiksi viestintäsuunnitelma olisi helposti löydettävissä.

Viestinnän tavoitavuudesta puhuttaessa esiin nousee taas sähköpostijärjestelmä (emailer). Mikäli pääkaupunkiseudun Naisten Pankilla olisi käytössään tällainen järjestelmä, viestintävastaavat pystyisivät seuraamaan, kuinka moni on lukenut uutiskirjeen ja kuinka moni on vain poistanut sen avaamatta sitä. Parannusehdotuksena viestien sisältöön on, että Naisten Pankki voisi lähettää enemmän faktatietoa, joka motivoi. Faktatieto koskisi esimerkiksi Naisten Pankin toimintaa ja ajankohtaisia asioita. Ebola-aikaan voisi lähettää tietoa itse sairaudesta ja myös siitä, mitä se merkitsee Naisten Pankin toiminnalle. Kuitenkaan kaikkea ei voi antaa valmiina, vaan jäsenien on oltava itsekin aktiivisia tiedonhankintaan liittyen.

Kankaanrannan (teoksessa Juholin 2008, 77) mukaan Naisten Pankin sähköpostiviestintä kuuluu lähinnä ilmoitustyyppisiin viesteihin. Uutiskirjeessä ilmoitetaan ajankohtaiset asiat. Halutessaan uutiskirjeeseen voi vastata ja antaa palautetta. Jakelulistat auttavat sähköpostien hallinnointia, ja Naisen Pankilla on käytössään jo postituslista. Åberg (2006, 117) muistuttaa, että mitä enemmän sähköpostia käytetään, sitä vaikeampaa on huomata tärkeitä viestejä. Naisten Pankki lähettää uutiskirjeen säännöllisesti kerran kuukaudessa, joten sen ei pitäisi hukkua Naisten Pankin muuhun viestintään. Kuitenkin valtakunnallinen uutiskirje ilmestyy lähes samoihin aikoihin, mikä on sekoittavaa. Valtakunnallisen ja paikallisten tasojen viestinnän pitäisi olla paremmin koordinoitua. Juholinin (1999, 155) mukaan yhdeksi sähköpostin ongelmaksi on muodostunut jakelulistat, joiden kautta viestit saattavat päätyä sellaisillekin henkilöille, joita asia ei koske. Tämän vuoksi suljetut Facebook-ryhmät ovat toimivia, sillä silloin viesti lähetetään vain henkilöille, joita se koskee. Uutiskirje on myös mahdollista peruuttaa, joten sitä ei lähetetä henkilöille, jotka eivät siitä ole kiinnostuneita. Kun esille tulee sähköpostijärjestelmän puutteellisuus, voidaan pohtia sen yhteyttä myös viestintätyytyväisyyteen. Juholin (1999, 79–81) on tuonut esille, että viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa viestintäjärjestelmän toimivuus. Toisaalta hyvin toimivaan viestintäjärjestelmään ei kiinnitetä edes huomiota ja se on kuin selkäranka koko viestinnälle. Toisen tulkinnan mukaan viestintäjärjestelmän merkitys on vähäinen toiminnalle. Kuitenkin Naisten Pankin haastateltavat jäsenet tuovat sähköpostijärjestelmän puutteellisuuden vahvasti esille. Tämän perusteella järjestelmä vaikuttaa heidän viestintätyytyväisyyteensä, joka olisi parempi sähköpostijärjestelmän ollessa toivotunlainen.

Sähköpostijärjestelmän myötä Naisten Pankin viestintätiimi pystyisi kartoittamaan viestinnän häiriöistä ainakin esteet ja kadon Wiion (1975, 57–58) määritelmän mukaisesti. Kun

sähköpostijärjestelmä näyttäisi, kuinka moni ja ketkä henkilöt ovat poistaneet uutiskirjeen avaamatta sitä, viestintätiimi voi olettaa, että viestinnän tiellä on jokin este. Esteellisiä viestintätilanteita ovat esimerkiksi ne, kun sanoma ei pääse lainkaan perille, sanoma hukkuu matkalla tai sanomaa ei havaita. Enemmän uutiskirjeen poistamiseen liittyy kuitenkin kato. Kato on aina vastaanottajassa ja se voidaan jakaa häviöihin ja torjuntaan. Torjunta on aina vastaanottajan tietoinen päätös olla ottamatta tietoa vastaan. (Wiio 1997, 218–219.) Torjuntaa tapahtuu siis silloin, kun vastaanottaja ei halua lukea uutiskirjettä ollenkaan, vaan siirtää sen suoraan roskakoriin.

Wiion (1997, 96–97) sovitemallista otetaan tarkasteluun Naisten Pankin kohdalla se, menevätkö viestit perille ilman häiriöitä. Otetaan siis tarkasteluun sovitemallin kolmas ja viides kohta. Kolmannen kohdan mukaan monet sisäiset ja ulkoiset rajoitukset vaikuttavat viestinnän tapahtumaan. Viidennen kohdan mukaan viestintäjärjestelmän rajoitukset aiheuttavat virhetoimintoja eli häiriöitä. Sähköpostin eli uutiskirjeen kohdalla viides kohta toteutuu, sillä sähköpostijärjestelmä on puutteellinen. Viestintäjärjestelmässä on tällöin rajoituksia, kun viestintätiimi ei pääse katsomaan, kuinka paljon uutiskirjeitä poistetaan edes avaamatta niitä. Toisaalta viesti menee perille, mikäli vastaanottaja vain haluaa lukea sen tässä tapauksessa. Kolmas kohta soveltuu oikeastaan kaikkeen sisäiseen viestintään. Sisäisiä ja ulkoisia rajoituksia viestintätilanteen onnistumiselle ovat esimerkiksi Wiion (1975, 57–58) mainitsemat viestinnän häiriöt.

5.3.4 Viestintävastuut

Haastateltaville on selkeää, ketkä vastaavat viestinnästä. Uutiskirjeen lopussa lähettäjänä lukee Naisten Pankin pääkaupunkiseutu, eikä lähettäjien nimiä. Jos uutiskirjeet allekirjoitettaisiin henkilöiden nimillä ja vaikka kuvilla, se saattaisi auttaa joitakin henkilöitä lähetyksensä Naisten Pankkia. Jos esimerkiksi tulisi jotakin kysyttävää, niin ei tuntisi lähettävänä postia niin sanottuun mustaan aukkoon. Sähköpostinjärjestelmän myötä tämäkin olisi mahdollista toteuttaa. Viestintävastaavat ovat helposti tavoitettavissa.

Jäsenten mielestä viestintävastuita ei voi kovin paljoa hajottaa, sillä viestinnän taso kärsisi. Joskus Naisten Pankissa on kiertänyt uutiskirjeen tekeminen, jolloin taso oli hyvin vaihtelevaa. Tämän vuoksi uutiskirjeen laatiminen on keskitetty nykyään kolmelle henkilölle, eli viestintätiimille.

Viestintä on sijoitettu Naisten Pankissa lähelle tekemistä, sillä viestinnästä vastaavat henkilöt ovat aktiivisesti mukana myös muussa Naisten Pankin toiminnassa. Juholinin (1999, 101–102) mukaan viestintä tässä tilanteessa kytkeytyy luontevasti toimintaan ja sen asi-

antuntijuus on helposti käytettävissä. Koska esimies koetaan tärkeimpänä sisäisenä tiedottajana, on hyvä että Liisa puheenjohtajana vastaa myös viestinnästä. (Åberg 2008, 110–111). Viestinnästä vastuussa olevat henkilöt koetaan Naisten Pankissa ammattilaisiksi ja tätä tukee Juholinin (1999, 95) määritelmä, jossa ammattilaisen kuvataan toimivan hyvin valtuuksin, ja jolla on tietoa ja näkemystä yhteisönsä asioista. Toisaalta voidaan sanoa, että Naisten Pankin viestintä tapahtuu niin sanotussa Oto –muodossa, eli viestinnän tehtäviä hoidetaan oman toimen ohessa. Vaikka Åbergin (1997, 208–209) mukaan Otoviestintään liittyy joitakin ongelmia, kuten mahdollinen ammattitaidon tai voimavarojen puute, epäselvät tiedotusvastuut tai aikapula, Naisten Pankin viestinnässä näitä ongelmia ei näytä esiintyvän. Jos Naisten Pankin sisäistä viestintää kuvattaisiin viestintäverkolla (Juuti 1989, 151–153), se olisi Ratas tai Kaikkiin suuntiin-verkko, riippuen viestimistä. Kun lähetetään uutiskirjeitä, kyse on Rattaasta, sillä silloin vain viestintätiimi lähettää postia. Viestintätiimi on Rataan keskellä. Sosiaalisessa mediassa tapahtuma viestintä on Kaikkiin suuntiin –verkon mukaista. Tällöin kuka vain voi lähettää julkaisuja ja kommentoida niitä. Tällöin kaikkien tiedot ja taidot pääsevät esille ja viestintä on vähemmän hallinnoitua.

Minzbergin (1983, 17) mukaan viestintä on yksi organisaation esikunnista, eli oma yksikkönsä. Åberg 1997, 202 täydentää, että funktiojako eli toiminnan jakaminen omiksi yksiköikseen saattaa tehostaa toimintaa. Toisaalta toiminta saattaa joskus tehostua myös yksiköitä yhdistelemällä. Naisten Pankissa viestinnästä vastaa viestintätiimi, eli viestintä on keskitetty kolmelle henkilölle. Tällöin viestinnän voidaan sanoa olevan oma yksikkönsä, sillä sitä ei hoideta yhdessä kaikkien kanssa ja viestinnälle on selkeät tehtävät.

5.3.5 Motivoiva viestintä

Viestintävastaaville on kertynyt viestinnän lisäksi myös muitakin tehtäviä. Jos esimerkiksi kokouksissa kysytään, että kuka voisi hoitaa jonkin tietyn asian, ei vapaaehtoisia yleensä ilmoittaudu. Haastateltavat pohtivat, että ehkä he eivät onnistu viestimään tarpeeksi hyvin tehtävää työtä. Tehtäviä on hankala jaotella osiin. ”Paljon on sellaista, että uudet jäsenet tulevat Naisten Pankkiin ja kysyvät, että mitä minä voisin nyt tehdä. Mutta eihän meillä ole mitään sellaista varsinaista postitusta tai ryhmätehtäviä” (Kapanen ym. 25.11.2014). Jäsenille pitäisi siis onnistua tuomaan paremmin esille, millaista panosta heiltä kaivataan. Naisten Pankki on päättänyt ottaa vuoden 2015 teemaksi yrittäjyyden. Tarkoituksena on kertoa, että mitä yrittäjyys on ja miten se näkyy Naisten Pankissa. Tuodaan myös esille, miten yrittäjyys voi näkyä yksittäisen ihmisen elämässä ja roolissa Naisten Pankissa.

Kun pohditaan sitä, onnistutaanko uusille jäsenille viestimään tarpeeksi hyvin tehtävästä työstä, voidaan tarkastella viestinnän vaikuttavuutta. Åbergin (1997, 160) mukaan onnistunut viestintä vaikuttaa silloin kun se saa aikaan halutun muutoksen vastaanottajassa. Työn viestimisessä ei ole kuitenkaan tapahtunut haluttua muutosta, eli uusia jäseniä ei ole saatu osallistumaan aktiivisesti. Tässä kohdin viestintä ei ole ollut tarpeeksi tehokasta. Dissonanssiteorian mukaan ihmiset vastaanottavat mieluiten sellaista viestintää, joka on heille mieluista ja karttavat epämieluisia sanomia. (Wiiio 1997, 226) Naisten Pankin ollessa vapaaehtoisjärjestö, on oletettavaa että yhteisön arvot ja sanomat ovat mieluisia jäsenille. Tällöin jäsenet eivät ainakaan tarkoituksella karta sanomien vastaanottoa.

Asenteen muutos on ehkä joidenkin jäsenten kohdalla aiheellinen. Kun asenne muuttuu, niin käyttäytyminenkin muuttuu. Käyttäytymiseen vaikuttavat myös esimerkiksi palkkiot viestinnän lisäksi. Ihmiset keräävät sellaista tietoa, joka on heidän asenteidensa mukaista. Sitoutuminen helpottuu, kun ihmiselle annetaan vaikutusmahdollisuuksia. Ryhmän sitoutumisen on muistettava aina lähtevän yksilöiden sitoutumisesta. (Åberg 1993, 42–50.) Joidenkin uusien jäsenten kohdalla asenne vastuunottoa kohtaan voi olla ongelmana. Nämä henkilöt asennoituvat asiaan ehkä siten, että kun he ovat vapaaehtoisjärjestössä, niin heidän ei tarvitse laittaa toimintaan enää enempää voimavaroja, riittää kun he ovat paikalla esimerkiksi kokouksissa. Toiset saattavat ajatella, että ovat kyllä mukana sitten, kun on taas enemmän aikaa tai jotkut eivät vain ehdi tai uskalla tulla mukaan aktiivisiksi toimijoiksi. Kun asenteita saataisiin ensin jotenkin muutettua, niin vastuunottokin saattaisi lisääntyä. Åbergin (1993, 51–52) mukaan asenteiden muutoksessa auttaa toisto, motiivointi, kokeilu ja ryhmän painostus. Asenteita voidaan muuttaa esimerkiksi vuoden 2015 yrittäjyyssteemalla, jolloin jokainen voi pohtia miten yrittäjähenkisyyttä voisi toteuttaa Naisten Pankissa. Teemavuosi on hyvä idea, jota kannattaa ehdottomasti jatkaa uusilla aktiivilla teemoilla. Suostuttelu ei ole kovin suositeltavaa vapaaehtoisjärjestössä, jotta vastuunotto ei muutu asiaksi, joka on vain pakko tehdä. Tämän myötä toiminta saattaa alkaa tuntua raskaalta ja jäsen haluaa lähteä pois koko yhteisöstä. Tämä tiedostetaan Naisten Pankissa ja haastattelussa tuodaan esille, että ajankäyttöön on hyvä ohjeistaa, sillä jotkut uudet jäsenet saattavat ottaa liian paljon tehtävää hoidettavakseen ja väsyvät. Tämän jälkeen Naisten Pankin toiminta ei tunnu enää motivoivalta, vaan raskaalta. Tehtäviä voisi yrittää jakaa työpareille, jolloin kukaan ei olisi yksin tehtävämäärän kanssa.

Locken päämääräteoriassa Juutin (1989, 49–51) mukaan oletetaan, että ihminen reagoi ympäristöönsä muodostamansa muodostetun todellisuuskuvan pohjalta ja valitsee sopivia päämääriä. Valitut päämäärät ohjaavat hänen käyttäytymistään. Motivaatioon eniten vaikuttavia päämäärän ominaisuuksia ovat päämäärän saavuttamisen vaikeusaste ja päämäärän selkeys. Vaikea päämäärä motivoi enemmän kuin helppo, ja selkeästi määritelty

enemmän kuin epäselvä. Toisen ihmisen asettamat päämäärät eivät välttämättä motivoi, joten on tärkeää, että päämäärän saa asettaa itse. Naisten Pankissa on tärkeää, että tehtävät työt pystyttäisiin jakamaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Näin tavoite pysyisi selkeänä. Tehtävät eivät kuitenkaan saisi muuttua liian pieniksi, esimerkiksi sellaisiksi, että joku isomman kokonaisuuden ottanut jäsen voisi ihan hyvin hoitaa pienemmänkin niin sanotun täytetehtävän, eikä se tuottaisi hänelle paljoa vaivaa. Jokaisen tehtävää tekevän jäsenen on tärkeää kokea, että juuri heidän työpanostaan tarvitaan. Määritellyistä tehtävistä uusien jäsenten olisi ehkä helpompi valita juuri heitä kiinnostava osa. Näin he pääsivät myös itse määrittelemään päämääräänsä.

5.3.6 Koulutus sitouttamisen tukena

Uusia jäseniä saattaa myös pelottaa ottaa vastuuta. Saatetaan olla epävarmoja ja pelätä, että mitä jos ei osaakaan vastata ihmisten kysymyksiin. Epävarmuuden vähentämiseksi Naisten Pankki järjestää jäsenille koulutuksia, joista ilmoitetaan uutiskirjeessä. Koulutuksen lisäksi on hyvä tehdä selväksi, että Naisten Pankissa ei ole kyse mistään sisäpiiriläisyydestä ja että kaikki voivat olla mukana. Pitäisi laskea kynnyistä osallistua. Vuoden 2014 joulutorin järjestäminen koetaan onnistuneeksi. Toimintaan vakiinnuttaminen saattaa auttaa myös ottamaan suurempia vastuita. Aina ei tarvitse olla mitään näkyvää roolia toiminnassa, vaan voi olla vain mukana paikan päällä katsomassa tapahtumaa ja oppimassa. Kiittäminen ja kannustaminen on myös muistettava.

Koulutusta ja työnohjausta pohdittaessa Naisten Pankin kohdalla, tarkastellaan koulutusta. Koulutus liittyy tietoon, sen jäsentämiseen ja järkeen. Koulutuksessa tutustutaan taustamateriaaliin esimerkiksi työssä tarvittavista arvoista, uudistuksista tai muutoksista. Koulutuksen vaikuttavuus vaihtelee, ja usein lyhyet kurssit toimivat arjen katkaisevina virkistävinä hetkinä. Kurssilta arkeen palattaessa henkilö saattaa olla innostunut opituista asioista, mutta ajan myötä innostus tasoittuu. (Borgmann & Packalén 2002, 46–47.) Naisten Pankin koulutuksen perusteella jäsenten pitäisi hallita sellainen määrä tietoa, että he pysyvät esimerkiksi esittelemään yhteisön jollekin yritykselle. Jäsenten pitää kuitenkin olla myös itse aktiivisia ja hankkia tarpeen mukaan lisää ajankohtaista tietoa Naisten Pankista. Koulutus on hyvä keino saada jäsenille enemmän varmuutta toimintaan. Koulutuksen jälkeen olisi hyvä, jos jäsen lähtisi heti innokkaasti järjestämään esimerkiksi jotakin yrityskäyntiä. Kouluttaja voisi yrittää kysellä koulutuksen lopussa, mitä jäsenet aikovat konkreettisesti tehdä seuraavaksi.

Stebbinsin mukaan vapaaehtoistyötä voi tehdä vakavasti ja järjestelmällisesti tai rennommin. Kolmas tapa osallistua on projektiluontoinen osallistuminen, jossa osallistuminen on

lyhytaikaista ja kestää vain jonkin projektin ajan. (Stebbins 2004, 5.) Aktiivisimmille jäsenille Naisten Pankin toiminta saattaa tuntua kuin työpaikalta, jos tehtävien hoitamiseen menee paljon aikaa ja on sitoutunut toimintaan. Uusille jäsenille toiminta saattaa olla enimmäkseen rento tapa katsella, että mitä voisi ottaa ehkä joskus hoitaakseen tai aloittaa hiljalleen mukanaoloa. Projektiluontoisesti osallistuvat jäsenet ovat sellaisia, jotka osallistuvan esimerkiksi kerran joulutorin järjestämiseen, mutta eivät sen jälkeen ole enää aktiivisia.

5.3.7 Yhteisöllisyys viestinnässä

Naisten Pankki on saanut lähinnä positiivista palautetta sisäisestä viestinnästään. Tämä on haastateltavien mielestä hieman harmillista, sillä näin on vaikea nähdä, missä olisi vielä kehitettävää. ”On kehattu, kuinka selkeää ja hyvää viestintä on. On oltu tyytyväisiä, että viestinnän linja on yhdenmukaistunut ja jopa parantunut” (Kapanen ym. 25.11.2014). Haastateltavat sanovatkin, että esimerkiksi joulukuun uutiskirjeeseen voisi laittaa mukaan pyynnön, jossa kehoitetaan antamaan palautetta. Palaute tulee yleensä sähköpostitse. Kun palautteeseen vastataan, se tehdään aina vastaajan omalla nimellä.

Haastateltavien mielestä Naisten Pankin viestinnästä välittyy sellainen, kuva että jokainen jäsen on tärkeä Naisten Pankille. Uusia jäseniä tulee mukaan, mutta heidän pitäminen aktiivisena mukana toiminnassa on haastavaa. Nykyään ihmisten vapaa-ajasta kilpailee niin moni asia, että on vain valittava mihin laittaa aikansa. Vaikka aikaa ei olisi, voi kuitenkin ryhtyä kuukausilahjoittajaksi Naisten Pankille. Jos ei ole ylimääräistä rahaa lahjoitettavaksi, voi olla mukana toiminnassa lahjoittamalla vaikkapa vanhoja vaatteita tai tilaamalla uutiskirjettä.

Johtaminen on vapaaehtoisjärjestössä haastavampaa kuin työelämässä. Vapaaehtoisuudessa puheenjohtaja ei voi käskää ketään toimimaan eikä puheenjohtajalla ole käytössään aineellisia palkkioita. Näin ollen uusia jäseniä pitäisi houkuttaa aktiivisemmaksi siten, että he kokisivat työn päämäärät ja tavoitteet sopiviksi ja palkitseviksi itsessään. Jäsenet ovat mukana tapahtumien suunnittelussa alusta alkaen, mikäli he vain haluavat, joten he saavat olla mukana vaikuttamassa tehtävien kehittymiseen. Tämän pitäisi nostaa motivaatiota toimia. On hyvä, että mukana voi olla myös muutoin, kuin tapahtumia järjestämällä. Joidenkin jäsenien mielenkiinto saattaa herätä vastuullisempiin tehtäviin vasta hetken mukanaolon jälkeen.

Uusien jäsenten on helppoa päästä mukaan seuraamaan viestintää. Vuosi 2014 on ollut huikea, ja uusia jäseniä on tullut paljon. Paljon uusia kontakteja tulee tapahtumissa. Haas-

tateltavat kokevat, että viesteistä välittyy hyvin yhteenkuuluvuuden tunne. Viestit herättävät vastuuntunnon ja yhteisöllisyyden. Tämä tulee ilmi muun muassa visuaalisuudesta ja tekstistä sekä uutiskirjeiden loppulausahduksista. Loppulausahduksissa kehoitetaan ottamaan ystäväkin mukaan tai tulemaan johonkin tapahtumaan yhdessä. Viestinnästä saa kuvan, että Naisten Pankki on sama kuin sen kaikki jäsenet. ”Mielestäni sieltä tulee hyvin se viesti esiin, että Naisten Pankki olemme me” (Kapanen ym. 25.11.2014). Sosiaalisessa mediassa on tällä hetkellä myös rekrykampanja, jossa aina joku vapaaehtoinen esittäytyy. Tämä on tuonut myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Haastateltavat ovat ylpeitä siitä, että ovat mukana Naisen Pankin toiminnassa. He tuntevat, että mukanaolo tuo tyytyväisyyttä. Aina, kun näkyy jonkin paikkakunnan Naisten Pankki tai Naisten Pankin logo, se ilahduttaa. Haastateltavat tuovat esille sen, että korostavat viestinnässään ehkä liikaa nainen-sanaa. Pitäisi korostaa enemmän perhettä ja yhteisöä. Nykyään miehiä ei oikein tule mukaan. Naisten Pankkia voisi viedä eteenpäin Pohjoismaisen tasa-arvon näkökulmasta. On kuitenkin hyvä tuoda esille, että usein kehityksissä hyvinvointi lähtee naisesta. Naisen kouluttautumisen ja työllistymisen myötä on mahdollista työllistää oma perhe ja jopa oma suku.

Vapaaehtoistoiminta tarjoaa Nylundin ja Yeungin (2005, 13) mukaan yksilöille ja yhteisöille merkityksiä ja merkityksellisyyttä sekä antamisen ja saamisen elämyksiä. Antamisen ja saamisen elämykset näkyvät siinä, kun jäsenet tuntevat tyytyväisyyttä toiminnastaan.

Maslowin (Juuti 1989, 35–37.) tarvehierarkia sopii tarkasteltavaksi teoriaksi, kun mietitään Naisten Pankin jäsenten motivaatiota olla mukana toiminnassa. Oletettavasti haastateltavat ovat tarvehierarkiassa liittynän ja sosiaalisuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden kohdalla. Jäsenten fysiologiset ja turvallisuudentarpeet on tyydytetty riittävässä määrin. Liittynässä ihminen kokee olevansa jonkin yhteisön jäsen, tässä tapauksessa Naisten Pankin. Liittynän tarpeet tyydyttyvät Naisten Pankin toiminnassa vapaa-aikana. Jotkin jäsenet voivat olla mukana arvostuksen tarpeen vuoksi. Haastateltavat toivat esiin, että he ovat mukana aidosti hyvän mielen ja auttamisen vuoksi. Itsensä toteuttamisen tasolla jäsenet ovat tunnistanee omat voimavaransa ja pyrkivät kehittämään kykyjään. Esimerkiksi aktiivijäsenten kohdalla tämä voi hyvin pitää paikkansa. Robertson (2009, 120) tuo esille, että Maslow lisäsi uransa aikana tarvehierarkiaan vielä kolme tasoa, joista yksi on epäitsekäs muiden auttamisen tarve. Tämä tarve sopii myös Naisten Pankin jäseniin.

Itsemääräämisteorian (Jaakkola & Liukkonen 2002b, 31–33) mukaan sosiaaliset tekijät vaikuttavat motivaatioon. Koettu pätevyys, koettu autonomia ja sosiaalinen yhteenkuulu-

vuuden tunne vaikuttavat motivaatioprosessiin. Ihmiset pyrkivät aktiviteetteihin, jotka tarjoavat pätevyyden kokemuksia. Jos ilmapiiri tyydyttää nämä kolme perustarvetta, itsemääräämismotivaatio kasvaa. Jos työ on liian kontrolloitua, niin itsemääräämismotivaatio laskee. Jos itsemääräämismotivaatio pääsee nousemaan, ihminen sitoutuu sisäisesti toimintaan. Aktiivijäsenet kokevat tämän teorian mukaan, että heidän koettu pätevyytensä on hyvä ja heidän itsemääräämismotivaationsa on korkea. Aktiivijäsenet ovat sitoutuneet sisäisesti toimintaan. Uusien ja vähemmän aktiivisten jäsenten kohdalla koettu pätevyys ei ole ehkä vielä kehittynyt tarpeeksi korkealle ja omaa paikkaa haetaan vielä toiminnassa. Itsemääräämismotivaatio ei siten ole myöskään yhtä korkealla kuin aktiivijäsenillä.

Kun pohditaan, ovatko haastateltavat enemmän omistautuneesti sitoutuneita vai arvositoutuneita, niin arvositoutuneisuus korostuu ehkä enemmän. Arvositoutuneet henkilöt ovat sitoutuneet organisaation tai yhteisön arvoihin. Omistautunut sitoutuminen sopii enemmän työelämään kuin vapaaehtoistyöhön. Naisten Pankin haastateltuja jäseniä voidaan sanoa myös tunnepohjaisesti ja aidosti sitoutuneiksi. Tunnepohjaisesti sitoutuneet henkilöt ovat kiintyneet organisaatioon ja sen henkilöihin. Aitoon sitoutumiseen kuuluu usein tunne kutsumuksesta työn parissa. Vapaaehtoistyö vaatii jonkinlaista kutsumusta, jotta siihen on valmis laittamaan aikaansa ja omaa työpanostaan. Uudet ja vähemmän aktiiviset jäsenet eivät ole välttämättä vielä sitoutuneet omistautuneesti tai aidosti Naisten Pankkiin. Heidän sitoutumisen astettaan tulisi kehittää kohti näitä tasoja. Uudet jäsenet saattavat olla esimerkiksi sitoutuneita jaksottaisesti. He ovat mukana ehkä muutamassa ensimmäisessä kokouksessa, mutta he eivät muulla tavalla panosta toimintaan.

Naisten Pankin jäsenet ovat aktiivisia kansalaisia. Heidän toimintansa suuntautuu Harjun (2005, 67–74) määritelmän mukaan itsestä ja kotipiiristä ulospäin ja he osallistuvat ja vaikuttavat omaan yhteisöönsä ja yhteiskuntaan. Naisten Pankin tapauksessa vaikuttaminen ei tapahdu suomalaiseen yhteiskuntaan, mutta silti yhteisiin asioiden ja muiden auttamiseen. Osallistuminen tapahtuu siis auttamisen alueella. Yhteisöllisyyden muutos näkyy Naisten Pankin toiminnassa, sillä se jättää tilaa yksilöllisyydelle, mahdollistaa monikulttuurisuuden ja moniarvoisuuden sekä hyväksyy erilaiset yhteisöllisyyden muodot.

Yeungin (2005, 107–118) timanttimallin (kuvio 7) avulla voidaan tarkastella vapaaehtoistyöntekijöiden motiiveja osallistua toimintaan Naisten Pankissa. Jäsenten kohdalla painottuvat enimmäkseen kuvion ulospäin ja itsestä poispäin suuntautuneet, oikealle osoittavat nuolet. Antamiseen sisältyvät erityistarpeiden toteuttaminen, halu auttaa, altruistiset luonteenpiirteet, henkilökohtaiset elämäkokemukset ja hyvän mielen levittäminen. Nämä asiat tulevat esiin haastateltavien saamasta kokemuksesta olla mukana Naisten Pankissa. Positiiviset kokemukset toiminnasta kannustavat jatkamaan ja ottamaan jatkossakin teh-

täviä hoidettavaksi. Läheisyyteen liittyvät halu kuulua ryhmään ja olla vuorovaikutuksessa sekä toiminnan sosiaalisuus. Toki mukana on myös arvoja akselien toisista päistä, esimerkiksi Pohdinnasta, jolloin jäsenet pohtivat omia henkilökohtaisia arvojaan. Haastattelun perusteella kuitenkin oikealla olevat arvot korostuvat.

6 Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa kiinnitetään huomiota reliabiliteettiin ja validiteettiin. Uusitalon Solatien (2001, 97–98) mukaan reliabiliteetti kertoo, ovatko tutkimuksesta saatavat tulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että onko tutkimuksessa yksiselitteiset luokittelu- ja tulkintasäännöt. Jos reliabiliteetti on suuri, sama tutkimus voidaan tehdä eri näytteellä ja tulokset ovat täsmälleen samat. Eri näytteellä tarkoitetaan uutta tutkijaa ja uusia haastateltavia samasta kohderyhmästä. Validiteetti kertoo, missä määrin tulokset vastaavat todellisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti ilmenee siten, että tutkimustulosten lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Tarkentavien kysymysten kysyminen parantaa validiteettia.

Validiteettia parantaa myös osallistujien onnistunut valikoiminen. Focusryhmässä on yleensä 6–8 henkilöä ja tavallisesti yksi focusryhmätutkimus sisältää 3–6 ryhmäkeskustelua. Vastausten olisi päästävä toistumaan, jotta ollaan varmoja, että uutta tietoa ei enää saada. (Solatie 2001, 10.) Osallistujat tulee valita niin huolellisesti ja satunnaisesti kuin vain mahdollista. Jos haastateltavia on esimerkiksi 30 kappaletta, aineistosta ei kannata tehdä tilastollisia johtopäätöksiä. Tuloksia voidaan pitää sen sijaan suuntaa antavina. Jos kuitenkin esimerkiksi 20 ihmistä 30 haastateltavasta on samaa mieltä, on mahdollista että sama toistuu suuremmassakin joukossa. Tällöin määrällinen yleistettävyyden on mahdollista, kun tulosten erot ovat selkeitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on muistettava, että tarkoituksena on kertoa, miksi ihmiset ovat jotakin mieltä, miten mielipide on syntynyt ja miten mielipiteet vaikuttavat käyttäytymiseen. (Solatie 2001, 98–99.)

Opinnäytetyön kohdalla reliabiliteetti toteutuu kohtuullisen hyvin. Koska haastattelu on litteroitu ja nauhoitettu, myös muilla kuin tutkijalla on mahdollisuus tulkita tuloksia. Näin tulkintaan ei synny puolueellisuutta. Aiheet eivät olleet haastattelussa kovin arkoja, joten voidaan olettaa, että vastaajat uskalsivat sanoa oman rehellisen mielipiteensä. Myös validiteetti toteutuu tutkimuksessa. Haastattelun aikana kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, eikä vastaukset jääneet epäselviksi. Osallistujamäärä oli juuri ja juuri riittävä yhteen focusryhmähaastatteluun. Tosin haastatteluja olisi pitänyt olla enemmän, jotta validiteetti toteutuisi täysin. Haastateltavat olivat lähes kaikki aktiivijäseniä tai mukana tekemässä viestintää. Mukana oli yksi uusi jäsen. Jotta osallistujat olivat olleet täysin satunnaisesti valittuja, olisi mukana pitänyt olla enemmän uusia tai vähemmän aktiivisia jäseniä. Kuitenkin ajankohta haastattelulle oli kiireinen, joten osallistujien saaminen ei ollut helppoa. Tutkimuksessa toistuivat jotkut vastaukset, joten toistuvien vastauksien kohdalla asiat ovat jossain määrin yleistettävissä.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan sanoa, että yleisesti Naisten Pankin pääkaupunkiseudun sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisiä. Valtakunnallisella tasolla ilmenee puutteita, jotka vaikuttavat myös pääkaupunkiseudun sekä muiden paikkakuntien paikallisviestintään. Yksi suuri puute on valtakunnallisen viestintäsuunnitelman puuttuminen. Haastateltavat ovat huolissaan siitä, pystytäänkö kaikesta työstä ja tarvittavasta panostuksesta viestimään tarpeeksi selkeästi, jotta uusienkin jäsenten olisi helpompi ottaa vastuuta. Viestintäkanavina käytetään verkossa olevia kanavia, joista merkittävimmät ovat sähköpostilla lähetettävä uutiskirje sekä Facebook. Haastateltavat ovat tyytyväisiä näihin kanaviin ja pitävät erityisesti Facebookista. Naisten Pankissa on kokeiltu tai heillä on käytössä myös joitakin tehottomia kanavia. Esimerkiksi keskustelupalsta on poistettu käytöstä vähäisen mielenkiinnon vuoksi ja intranetissä olevaa Dropbox-kansiota pidetään sekavana. Naisten Pankissa ollaan kiinnostuneita kokeilemaan uusia kanavia, jotka toisivat viestintään enemmän vuorovaikutusta. Uusista kanavista tulevat esille Twitter ja Instagram. Valtakunnallisessa tasolla käytetään jo Twitteriä. Instagram olisi hyvä tapahtumien aikaan käytettäväksi. Myös pikaviestisovellukset mainitaan, mutta niitä ei olla yhtä innokkaasti ottamassa käyttöön.

Uutena kanavana Naisten Pankki voisi kokeilla blogin kehittämistä. Tämä ei tullut esille haastattelussa. Naisten Pankin jäsenet voisivat jakaa halukkaille kirjoitusvuoroja blogiin. Blogista vastaisi pääasiassa tiimi, joka tekisi tietyin väliajoin postauksia liittyen ajankohtaisiin asioihin, faktatietoon ja kaikkeen Naisten Pankkia koskevaan. Kirjoitusvuorojen jakamisella saataisiin uusiakin jäseniä ehkä mukaan jollakin tavalla, ja vastuunotto saattaisi vähitellen lisääntyä. Naisten Pankilla on tällä hetkellä käytössään blogi, joka löytyy osoitteesta <http://www.naistenpankki.fi/kategoria/blogit/>. Blogin voisi tehdä jollekin kokonaan erilliselle sivustolle ja siihen olisi linkki Naisten Pankin sivuilla ja Facebookissa. Näin se ei hukkuisi muuhun materiaaliin vaan olisi erillinen. Blogiin voisi saada mukaan yritysyhteistyötä, ja yritykset voisivat laittaa mainoksensa sinne.

Naisten Pankin viestintää pidetään motivoivana ja helposti seurattavana. Tärkeitä viestejä ei jää saamatta, jos lukee Facebookia ja sähköpostiaan. Vastuunottoa mietittäessä esille nousee se, että uusia jäseniä saattaa pelottaa. Uudet jäsenet voivat kokea epävarmuutta siitä, osaavatko he varmasti asian ja osaavatko vastata heille esitettäviin kysymyksiin. Tähän on tukena Naisten Pankin jäsenilleen tarjoama koulutus. Koulutuksen lopussa olisi hyvä antaa mahdollisuus jo heti sitoutua johonkin tulevaan tapahtumaan tai antaa vinkkejä, miten omaa panostaan voisi mahdollisimman nopeasti hyödyntää. Tähän liittyy myös se, että esimerkiksi tapahtuman järjestämiseen liittyvät työt jaettaisiin erilaisiksi osiksi, joista jokainen työpäri voisi valita hoidettavakseen mieleisensä. Jos Facebookiin perustettaisiin sisäisen viestinnän oma suljettu kanava, jonne voisi aina liittyä, kun on vastuussa

jostakin työstä, se voisi madaltaa kynnystä olla vuorovaikutuksessa. Suljetussa kanavassa vain jäsenet näkevät viestit ja sinne voi julkaista epämuodollisiakin viestejä.

Naisten Pankin viestinnästä välittyy kuva, että jokainen jäsen on tärkeä. Myös yhteisöllisyys tukee tätä. Huolenaiheeksi nousu haastattelussa kuitenkin myös se, että suurin osa Naisten Pankin jäsenistä on naisia ja mukaan haluttaisiin enemmän myös miehiä. Naisten Pankin olisikin hyvä korostaa koko yhteisöä viestinnässään pelkän naisen sijaan. Kuitenkin kehitysmaissa naisen työllistämistä ja tyttöjen kouluun pääsemisestä lähtee yhteisön kehitys. Voittaisiin korostaa perhettä, jolloin ehkä miehetkin lähtisivät innokkaammin mukaan.

6.1 Kehittämis ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusta voitaisiin kehittää siten, että focusryhmiä hankittaisiin ja haastatteltaisiin lisää. Muihin ryhmiin otettaisiin enemmän uusia jäseniä ja vähemmän aktiivisia jäseniä, jotta saataisiin enemmän heidän mielipiteitään. Focusryhmäkoko on hyvää pitää 5–6 henkilössä, sillä silloin jokainen ehtii sanoa mielipiteensä ja saa puheenvuoron. Kun ryhmiä olisi haastateltu enemmän, voitaisiin katsoa mitkä vastaukset toistuvat ja painottuvat. Näin tuloksista saataisiin enemmän suuntaa antavia, kuin vain yhden focusryhmähaastattelun perusteella.

Kysymyslomakkeeseen voisi lisätä kysymyksiä ja muokata joitakin kysymyksiä tarkemmiksi. Vasta haastattelun jälkeen mieleen tuli joitakin kysymyksiä, joiden olisi pitänyt olla mukana tai että jotkut kysymykset olisivat kaivanneet tarkennusta. Kysymyslomakkeen toimimisen näkee kuitenkin vasta käytännössä ja tutkimuksessa oli vain yksi haastattelu, joten mahdollisuutta paranneltuun kysymyslomakkeeseen ei ollut.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin perehtyä enemmän uusiin esille nousseisiin kanaviin, kuten Instagramiin tapahtumaviestinnässä, suljettuun Facebook-ryhmään ja tutkijan omiin mientöihin blogeista ja koulutuksen sitouttavuudesta. Teemavuoden viestintää voitaisiin tutkia ja katsoa saako se aikaan sitoutumista. Mikäli valtakunnallinen taso tekee viestintäsuunnitelman, voidaan tutkia myös sen vaikutusta paikallistasojen viestintään ja katsoa parantuuko viestintä entisestään. Sähköpostijärjestelmän myötä Naisten Pankki voisi seurata uutiskirjeiden perille menoa, joten tällöin saataisiin selville, kuinka moni ei edes avaa uutiskirjettä.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen tuntui työläältä ja hieman pelottavaltakin. Tämän vuoksi jätin opinnäytetyön tekemisen opintojeni loppuun. Opinnäytetyössä huolestutti eniten sopivan ja mielenkiintoisen aiheen löytäminen ja työn laajuus. Myös tietoperustan etsiminen ja kirjoittaminen vaikutti aluksi haastavalta. Toisaalta opinnäytetyö on vain yksi isompi raportti, joita olen opiskellessani tehnyt jo monta. Tämän perusteella opinnäytetyö rakenne ja kirjoittamistyylin olivat jo tuttuja. Löysin kuitenkin aika nopeasti mielenkiintoisen aiheen opinnäytetyölleni. Halusin työni liittyvän ehdottomasti sisäiseen viestintään, sillä se kiinnostaa minua opinnoissani eniten. Tämän pohjalta keskustelimme toimeksiantajan, eli Naisten Pankin kanssa heidän viestintänsä tasosta ja pohdimme saisiko aiheesta opinnäytetyön. Lopulta aiheeksi valikoitui Vapaaehtoistyöntekijöiden sitouttaminen sisäisen viestinnän keinoin.

Teorian kirjoittaminen sujui kaikista vaiheista hitaimmin opinnäytetyössä. Lähteitä piti lukea paljon ja pohtia, ovatko ne luotettavia ja ikänsä puolesta kelpoisia nykyäänkin. Teoriaa kirjoittaessa piti myös miettiä, liittyykö se aiheeseen. Kun teoria oli valmis, laadin sen pohjalta kysymyslomakkeen ja pidin focusryhmähaastattelun. Kysymyslomakkeessa huomasin heti haastattelun jälkeen olevan kehitettävää. Haastattelu sujui kuitenkin hyvin ja sain paljon mielipiteitä kasaan. Haastattelun jälkeen oli aika litteroida se ja alkaa kirjoittaa analyysiä tuloksista. Analyysin kirjoittaminen sujui minulta olettamaani nopeammin ja vaivattomammin. Tässä auttoi varmasti se, että aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen teoriasta ja tuloksia oli siten helppoa verrata siihen. Teoriassa oli myös onnistuneesti paljon sellaista, jonka pohjalta vastauksia oli sopivaa analysoida. Haastateltavat olivat hyvin keskustelevia, joten heidän kattavat vastauksensakin autoivat kirjoittamaan analyysin vaivattomasti.

Analyysin jälkeen kirjoitin tiivistelmän, pohdinnan ja johdannon. Näiden lukujen kirjoittaminen sujui ihan hyvin, vaikkakin materiaalia ei tullut yhtä paljoa kuin teoriaan ja analyysiin. Kuitenkin mielestäni pohdinnasta ilmenee hyvin ydintulokset ja tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Opin opinnäytetyötä tehdessä itsestäni kirjoittajana, uutta teoriaa ja pidin ensimmäisen focusryhmähaastatteluni. Opinnäytetyön tekeminen on siis ollut opettavainen prosessi. Minun piti alun perin saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuun 2014 mennessä, mutta sen valmistuminen menikin tammikuulle 2015. En siis täysin pysynyt aikataulussani. Kuitenkin olen ainakin itse tyytyväinen lopputulokseen ja siihen, että sain opinnäytetyön valmiiksi ja toivottavasti siitä on toimeksiantajallekin hyötyä.

Lähteet

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi. Tampere.

Goodrick, J. 2009. Instant Messaging As A Communication Tool. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 451–455. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey. England. Luettavissa: <http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Haasio, A. 2009. Facebook-opas. BTJ Kustannus. Helsinki.

Haavisto, M. 2009. Näin käytät Twitteriä. Finn Lectura. Helsinki.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Hakkarainen, P. 1996. Vapaaehtoistoiminta ja järjestöt. Teoksessa Lihavainen, L. (toim.) Yhdistys toimii, s. 13. Opintotoiminnan keskusliitto. Helsinki.

Harju, A. 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nyland, M. & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus, s. 58–83. Vastapaino. Tampere.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002b. Johdanto. Teoksessa Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi, s.7–11. Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002c. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa. Teoksessa Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi, s.17–39. Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002d. Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi, 109–121. Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä. Helsinki.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYPro. Helsinki.
- Juuti, P 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. 3. painos. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.
- Kapanen, L. 10.9.2014. Puheenjohtaja. Naisten Pankki. Toimeksiantotapaaminen. Helsinki.
- Kapanen, L. 4.11.2014. Puheenjohtaja. Naisten Pankki. Sähköposti.
- Kapanen, L. 9.11.2014. Puheenjohtaja. Naisten Pankki. Sähköposti.
- Kapanen, L., Kukkonen, A., Roine, S-L., Pehkonen, K. & Virkkula, L. 25.11.2014. Naisten Pankki. Haastattelu. Helsinki.
- Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. 2. painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Lietsala, K. & Sirkkunen, E. 2008. Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. Hypermedia Laboratory Net Series 17. Tampere University Press. Tampere.
- Lihavainen, L. 1996a. Yhdessä toimimisen monet mahdollisuudet. Teoksessa Lihavainen, L. (toim.) Yhdistys toimii, s. 8–9. Opintotoiminnan keskusliitto. Helsinki.
- Lihavainen, L. 1996b. Ideoiva ja toimiva yhdistys. Teoksessa Lihavainen, L. (toim.) Yhdistys toimii, s. 74–75. Opintotoiminnan keskusliitto. Helsinki.
- Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002a. Mitä motivaatiolla tarkoitetaan. Teoksessa Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi, s.11–13. Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. WSOYPro. Helsinki.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the workplace. Theory, research and application. Sage Publications. California.

Mintzberg, H. 1983. Organisaatiosuunnittelu. Rastor. Helsinki.

Naisten Pankki 2014a. Mikä on Naisten Pankki? Luettavissa:
<http://www.naistenpankki.fi/tietoa-meista/mika-on-naisten-pankki/>. Luettu: 4.11.2014.

Naisten Pankki 2014b. Usein kysytyt kysymykset. Luettavissa:
<http://www.naistenpankki.fi/tietoa-meista/faq/>. Luettu: 4.11.2014.

Naisten Pankki 2014c. Tule kuukausilahjoittajaksi eli bisnesenkeliiksi! Luettavissa:
<http://www.naistenpankki.fi/lahjoita/kuukausilahjoittaja/>. Luettu: 4.11.2014.

Naisten Pankki 2014d. Logot. Luettavissa: <http://www.naistenpankki.fi/tietoa-meista/logot/>.
Luettu: 4.11.2014.

Naisten Pankki 2014e. Helsinki Next Generation. Luettavissa:
<http://www.naistenpankki.fi/tietoa-meista/aluesolut/helsinki-next-generation/>. Luettu:
1.12.2014.

Naisten Pankki 14.1.2015. Facebook-sivusto. Luettavissa:
<https://www.facebook.com/naistenpankki>. Luettu: 14.1.2015.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2002. Motivaatio. Rastor. Helsinki.

Nylund, M. & Yeung, A.B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus, s. 13–39. Vastapaino. Tampere.

Robertson, F. 2009. Maslow's Hierarchy of Needs. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 119–125. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey, England. Luettavissa:
<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Edita. Helsinki.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. WSOY. Helsinki.

Semple, E. 2009. Social Media: An Introduction. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 419–429. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey, England. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Smith, L. & Mounter, P. 2005. Effective Internal Communication. Pr in practise series. Kogan Page Limited. London, England.

Stebbins, R.A. 2004. Introduction. Teoksessa Stebbins, R.A. & Graham, M. (toim.) Volunteering As Leisure/Leisure As Volunteering, s. 1–13. CABI Publishing. Cambridge, United States. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10070212>. Luettu: 5.11.2014.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Mainostajien Liitto. Helsinki.

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002. Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämistyössä. Teoksessa Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön. Mikä meitä motivoi, s. 225–233. Likes-työelämäpalvelut. Jyväskylä.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Whitworth, B. Internal Communication. Teoksessa Gillis, T. (toim.) IABC Handbook of Organizational Communication : A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership, s. 195–207. 2. painos. Jossey-Bass. San Francisco, United States. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10457915>. Luettu: 5.11.2014.

Wiio, O.A. 1997. Johdatus viestintään. 6.–7. painos. Weilin+Göös. Porvoo.

Wiio, O. A. 1975. Viestinnän opas. Weilin+Göös. Tapiola.

Wiio, O.A. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. 2. painos. Viestintätutkimuksen Seuran julkaisusarja n:o 12. Yliopistopaino. Helsinki.

Wiio, O.A. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Deltakirja. Espoo.

Wright, M. 2009a. Writing Skills. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 159–167. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey, England. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Wright, M. 2009b. Blogs And Blogging. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 435–441. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey, England. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Wright, M. & Robertson, F. 2009. Creating an Internal Communication Strategy. Teoksessa Wright, M. (toim.) Gower Handbook of Internal Communication, s. 19–49. 2. painos. Ashgate Publishing Ltd. Surrey, England. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki/reader.action?docID=10325921>. Luettu: 5.11.2014.

Yeung, A.B. 2004. Miksi vapaaehtoistoimintaan? Luettavissa:

http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/miksi_vapaaehtoistoimivapaae. Luettu: 5.11.2014.

Yeung, A.B. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus, s. 104–126. Vastapaino. Tampere.

Yeung, A.B. & Grönlund, H. 2005. Nuorten aikuisten arvot, asenteet ja osallisuus. Teoksessa Nylund, M. & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus, s. 167–195. Vastapaino. Tampere.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Tietopaketti. Helsinki.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 3. painos. Inforviestintä. Juva.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Yhteistyö Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa jatkuu. Alla on kutsu ryhmäkeskusteluun, joka on osa opiskelija Milla Jokisen opinnäytetyötä. Työn aiheena on Sisäinen viestintä ja sitoutuminen. Tämä tutkimus tehdään Naisten Pankki Pääkaupunkiseudulle ja uskon, että siitä on hyötyä myös muille paikkakunnille. Onhan ensi vuonna rekrytointikampanja, joten kehittämisideoita sekä vanhojen että uusien sitouttamiseen.

Liitteenä ovat tukimussuunnitelma ja keskustelussa esiin tulevat kysymykset tutustumista varten.

Milla tarvitsee 6–7 naistenpankkilaista mukaan. Haluathan olla yksi heistä?

Terv. Liisa

puh. 040 562 0235

Tervetuloa keskustelemaan sisäisestä viestinnästä Naisten Pankissa!

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä liittyen Naisten Pankin sisäiseen viestintään ja sitoutumiseen. Opinnäytetyöhöni kuuluu olennaisena osana haastattelututkimus, jossa selvitetään jäsenten mielipiteitä Naisten Pankin sisäisestä viestinnästä.

Ryhmäkeskustelu on vapaamuotoinen ja rento tilaisuus, ja toiveena on saada mahdollisimman paljon jokaisen omia mielipiteitä. Jokaisen kutsutun osallistuminen olisi erittäin tärkeää, jotta ryhmä pysyy sopivan kokoisena. Ryhmäkeskusteluun kannattaa varata aikaa noin kaksi tuntia.

Haastattelen itse kaikkia ryhmäläisiä. Keskustelun tarkempi aika ja paikka ovat:

Päivä tiistai 25.11.2014

Aika klo 17.00 alkaen

Paikka Business Meeting Park, Salomonkatu 5 C 00100 Helsinki

Voit halutessasi tutustua etukäteen liitteenä lähetettyyn opinnäytetyösuunnitelmaan ja haastattelussa esitettäviin kysymyksiin. Ilmoitathan osoitteeseen liisa.kapanen@naistenpankki.fi, pääsetkö osallistumaan.

Lämpimästi tervetuloa!

Milla Jokinen, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 2. Litteroitu haastattelu

Haastattelun litterointi

Aika 25.11.2014
Paikka Business Meeting Park
Osallistujat Liisa Kapanen, Ada Kukkonen, Sirkka-Liisa Roine, Kaarina Pehkonen, Leena Virkkula

Minä: ***Tässä haastattelussani on pääaiheena se, että kuinka sitouttaa vapaaehtoistyöntekijöitä toimintaan ja tutkailla myös viestinnän tasoa. Eli miten viestinnän taso vaikuttaa sitoutumiseen lähinnä tässä pääkaupunkiseudulla.***

Ensimmäisenä voitaisiin tutkia sitä, että millaista on viestinnän selkeä linjaus. Eli tiedättekö te kaikki, mitä kuuluu Naisten Pankin sisäiseen viestintään?

Kaarina No enpä hirveästi. Olen osakas, mutta olen varsinaisesta toiminnasta ulkopuolella, olen siis jäsen joka käy tapahtumissa, mutta en ole mukana muuten toiminnassa. Mutta olen mielenkiinnolla seurannut kyllä Naisten Pankin tapahtumia.

Liisa Sen takia minusta on juuri tärkeää, että pääsit (Kaarina) mukaan. Me tuossa juuri puhuttiin, että me kolme muuta olemme niin sisällä tässä ja itse asiassa me paljon Sirkka-Liisan kanssa viestitään. Se, että myös saataisiin mukaan toiveita, että mitä viestintä uusin silmin on, ja mitä toivoisit (Kaarina) sisäisestä viestinnästä meiltä.

Kaarina Olen ollut mukana tekemässä mainoksia lahjoituksena Naisten Pankille, edustan siis luovia aloja, mutta aika on muuttunut ja on tullut paljon uutta ja uusia tapahtumia. Silloin pääsin kaikkein lähimmäksi Naisten Pankin viestintää.

Sirkka-Liisa Tunnen hyvin sisäisen viestinnän, kun olen mukana tekemässä sitä. Esimerkiksi uutiskirje ja some sekä tapahtumissa face-to-face-viestintää.

Liisa Myös se varsinainen tapahtumailmoittelu on viestintää myös.

Leena Periaatteessa tuohon ei ole lisättävää.

Minä ***Mikä on teidän mielestänne parasta Naisten Pankin sisäisessä viestinnässä? Ja voitte kertoa myös, että miksi.***

**Ada saapuu tässä vaiheessa*

- Minä ***Pääset (Ada) tähän toiseen kysymykseen mukaan. Eli mikä on parasta Naisten Pankin sisäisessä viestinnässä ja miksi juuri se asia on paras-tai toimivinta?***
- Leena Lähinnä parasta on se, että se on säännöllistä, sitä tulee kerran kuukaudessa, se on mielestäni selkeää, ja joitakin asioita siitä puuttuu, joka tulee ehkä seuraavissa kysymyksissä esille. Ehkä jossain kohdin somessa ihmiset voivat kokea, että viestintää tulee liikaa, koska postauksia tulee aika paljon. Itse olemme halunneet, että sitä tulee paljon, koska muuten häviämme jonnekin. Mielestäni sisäinen viestintä on hyvää, paljon parempaa kuin aikaisemmin.
- Minä ***Voidaan tehdä niin, että kaikki vastaavat kun tulee mieleen jotakin.***
- Kaarina Se mitä minä katson vähän kauempaa, niin se on ollut selkeästi erottuvaa muusta viestinnästä. Olen pitänyt visuaalisuudesta, ydinasia on pidetty aika hyvin esillä. Viestintä ei ole hukkunut siihen kaikkeen muuhun.
- Ada Mielestäni se on hyvin tehokasta ja ammattimaisen tuntuista.
- Sirkka-Liisa Luulen, että on aika riittävä, kun meillä on nyt säännöllinen noin kerran kuukaudessa ilmestyvä uutiskirje. Meillä ei ole kuitenkaan koordinaatiota valtakunnallisen uutiskirjeen kanssa, niin nyt käy siten, että uutiskirjeet tulevat kahden päivän välein. Meillekin (pk-seudun Naisten Pankille) olisi ollut hyötyä siitä, mitä sisäistä viestintää valtakunnallinen Naisten Pankki antaa, sillä se ei mene kaikille. Se menee vain tietyille ihmisille, niin jää asioita pois. Valtakunnallinen Naisten Pankki otti melkein saman nimen kuin meillä, joten ne voivat sekoittua.
- Leena Toinen asia, että silloin kun puhutaan Naisten Pankin viestinnästä ja pääkaupunkiseudun viestinnästä, niin Naisten Pankki viestii Kirkon Ulkomaanavun nimien alla ja se sekoittaa ihan älyttömästi. Me kaikki (haastateltavat) tiedetään asia, mutta kaikki eivät sitä tiedä. Jaksotus siinä, että kirjeenvaihto joka tulee kotiin ihmisille, jotka lahjoittavat, että se olisi aina Naisten Pankin kirjelomakkeella, eikä Kirkon Ulkomaanavun kirjekuoressa. Toisenlainen Lahja on itseasiassa se, joka sekoittaa meidän toimintamme Kirkon Ulkomaanavun kanssa.
- Liisa Minusta on hyvä, kun kuitenkin mietitään, että mikä koskee tarkalleen pääkaupunkiseudun viestintää, niin se on se, että meidät sotketaan valtakunnalliseen, joten on hyvä että tulee se keskustelu tässä käytyä. Päätelmissä voisit (Milla) tuoda esille, että miksi meidät sotketaan, niin siitä voisi olla hyötyä tuonne valtakunnalliselle tasolle.
- Sirkka-Liisa Puhuimme aika paljon jossain vaiheessa pääkaupunkiseudun ja valtakunnallisen viestinnän yhdistämisestä. Kuitenkin ihmiset vaihtuivat, joten se jäi, koska ongelmana oli juuri koordinaatio.
- Leena Se pitäisi ottaa vain uudelleen esille.
- Ada Olen vähän samaa mieltä, että välillä menee sekaisin, että mikä on juuri nimenomaan pääkaupunkiseudun asia ja mikä on koko valtakunnan asia ja onko aina niin, että valtakunnalliset asiat koskevat myös eri soluja vai mihin

painotus menee. Kuitenkin Naisten Pankissa on onnistuttu hyvin tähdentämään sitä kieltä, mitä käytetään, esimerkiksi puhutaan soluista vai ryhmistä.

- Leena Nykyään puhutaan paikkakunnista, eikä soluista. Next Generation tulee vielä sotkemaan asiaa, mutta se on hyvä asia, koska se tulee pääkaupunkiseudun alle, mutta jos haluttaisiin erilaista viestintää erilaiselle kohderyhmälle, niin se pitäisi miettiä ihan omana juttunaan. Kaikilla on kuitenkin sama logo.
- Ada Ja sitten kun miettii, kun joku ei ole kuullut kuin Naisten Pankin nimen, niin se voi olla tosi vaikeaa identifioida, mistä puhutaan ja millä tavalla kaikki eroaa. Eli onko Naisten Pankki joku yksi yhteinen, kuten esimerkiksi Plan tai Unicef.
- Liisa Se voi sotkea uusia, kun tulee monesta paikasta viestintää ja ongelma on, kuten Sirkka-Liisa sanoi, ajoitus.
- Leena Tänäpäin vielä tutustuessani aiheeseen (tutkimussuunnitelmaan ja kysymykseen) aloin aktiivisesti selaamaan meidän dropboxia ja huomasin, että meillähän ei ole valtakunnallista viestintäsuunnitelmaa. Pääkaupunkiseudulla on, se on ihan ok. Ehdottomasti pitäisi mielestäni olla joka vuosi tehty valtakunnallinen viestintäsuunnitelma ja tuoda esille, mihin olemme menossa. Miten me voimme toimia (pääkaupunkiseutu) kun meidän pitäisi kuitenkin toimia samalla suunnalla, pitäisi olla katto-organisaatio, joka vie meitä strategisesti eteenpäin.
- Liisa Se helpottaisi varmasti myös paikallisryhmien toimintaa, kun olisi katto-organisaation viestintäsuunnitelma, niin sieltä voisi poimia ne paikalliset tavat erikseen. En tiedä onko kaikilla paikallisryhmillä uutiskirjeitä, niin kuin meillä on.
- Pääkaupunkiseudulla tulee siis uutiskirje kerran kuukaudessa, tapahtumätiedote, esimerkiksi Kävele naiselle ammatti, Joulutori ja siihen rekrytoinnit, kutsut teemailtoihin ja kokouksiin. Vaikka uutiskirjeessä onkin kutsusta mainittu, ne lähtevät aina erikseen, että se oikeasti nousee sieltä esiin. Kokous on lähinnä vuosikokous.
- Meidän kattojärjestö lähettää myös nykyään uutiskirjeen, joka on emailerina. Se tuli tässä joku aika sitten.
- Sirkka-Liisa Ihan peräkkäin tulivat (uutiskirjeet).
- Liisa En tiedä kuinka monta kertaa vuodessa. Valtakunnallisella on myös Jelppariposti, joka tarkoittaa sitä, että meillä on tällainen ryhmä, joka miettii valtakunnallista avunantoa eri paikallisryhmille, niin he viestittävät Jelpparipostin kautta. Tämä posti tulee kerran kuussa. Tämänkin säännöllisyys pitäisi olla meillä tiedossa, jotta pystyisimme paremmin viestimään uutiskirjeessä sellaisia asioita, jotka koskevat kaikkia.
- Leena Jelpparipostissa on paljon sellaista tietoa, joka on niin sanotusti sisäistä, mutta olemme avoin kaikille. Dropboxissa pääset katsomaan kaikki tiedotteet. Dropbox on kuitenkin sen verran hankala, että en usko siellä käyvän kauheasti ihmisiä.

- Liisa Kirkon Ulkomaanavulta lähtee postia lahjoittajille. Pitäisi lähteä Naisten Pankin nimissä, mutta siellä on paljon suurempana logona Kirkon Ulkomaanapu.
- Leena Sitten Kirkon Ulkomaanapu lähettää ihan mainontaa, esim. äitienpäivänä tai isänpäivänä.
- Liisa Eli pääkaupunkiseudun ja valtakunnallisen Naisten Pankin erottaminen on tärkeää.
- Leena Kirkon Ulkomaanavun posti on TL-postia, eli Toisenlaisen Lahjan postia. Toisenlainen Lahja on siis sellainen, että siinä on ammatti ja lastenhoito ja osake yms. Ne ovat siis tiettyjä tuotteita. Naisten Pankilla on tässä joukossa vain neljä tuotetta, eli lastenhoito, ammatti, pienlaina ja osake.
- Liisa Vielä yrittäjäkoulutus on, eli viisi tuotetta.
- Leena Maksamme jokaisesta toisenlaisesta lahjasta 15 prosenttia Kirkon Ulkomaanavulle. Eli Kirkon Ulkomaanavulta ei lähde mitään muuta postia Naisten Pankkilaisille, kuin Toisenlaiseen Lahjaan liittyvää.
- Liisa Se on Toisenlaisen Lahjan mainontaa.
- Minä ***Selvästi opinnäytetyöni käsittelee juuri pääkaupunkiseudun sisäistä viestintää, mutta haluatteko että lisään siihen myös valtakunnallista? Tai voisinko jotain mainita valtakunnallisenkin viestinnän.***
- Leena Joo.
- Sirkka-Liisa Joo ei yksityiskohtaisesti.
- Liisa Meillä on yli 800 ihmistä postituslistalla, ja osa heistä on myös valtakunnallisen Naisten Pankin piirissä.
- Leena Varsinkin pääkaupunkiseudusta on todella moni.
- Liisa TL-mainonta ja Jelppariposti ei mene siis kaikille. En tiedä tuosta uutiskirjeestä, että millä jakelulla se edes menee.
- Leena Osakkaat ovat meille hyvin tärkeä sidosryhmä, mutta me emme saa hallinoida osakkaiden viestintää. Eli me emme voi lähettää pääkaupunkiseudun postia osakkaille, ellemmme jossain kysyisi lupaa siihen. Esim. siten, että ”ruksaa, jos ei postia”. Saamme negatiivista palautetta, että osakkaat eivät tiedä mitä pääkaupunkiseudulla tapahtuu.
- Liisa Tähän liittyen on luvattu, että jatkossa uutiskirjeisiin ja osakkaille meneviin sähköisiin viestimiin lisätään se, että mikäli haluat tietoa paikkakuntasi Naisten Pankin toiminnasta, niin liity postituslistalle.
- Leena Pitäisi tehdä se hieman toisinpäin, eli siten että ”olet mukana automaattisesti, jos et halua niin ruksaa...”
- Minä ***Seuraava kysymys on, että oletko tutustunut Naisten Pankin viestintäsuunnitelmaan ja koetko, että sisäinen viestintä noudattaa sitä?***

- Leena Olen sitä mieltä, että se noudattaa juuri tasan sitä, mikä siinä on.
- Sirkka-Liisa Tarkistin suunnitelman tänään, ja kyllä se noudattaa.
- Minä ***Onko viestintä yhdenmukaista? Eli onko viestintä säännöllistä ja sel-laista, että ei ole mitään ristiriitoja viesteissä.***
- Leena Se on ollut mielestäni todella samanlaista. Viestit ovat samantapaisia ja noudattavat samaa teemaa.
- Liisa Oskarilta, joka teki aiemmin opinnäytetyön siitä, miten nuoria saataisiin mu-kaan, tuli hyvä ehdotus, eli että ei laiteta mukaan linkin linkkiä, vaan että tulisi jotain vähän erilaista ja nyt olen ottanut siitä onkeeni. Olen yrittänyt ha-kea sellaista aina vähän erilaista viestiä joulutorin viestinnässä. Se on ollut itse asiassa hauskaa.
- Leena Ne (viestit) ovat kuitenkin kyllä loogisesti samanlaisia.
- Liisa Kyllä, mutta tavallaan se saate on aina vähän erilainen ja eri näkökulmasta.
- Ada Eli mistä näkökulmasta täytyy lähestyä mitäkin kanavaa.
- Liisa Kävelytapahtuman viestinnästä on tullut hyvää palautetta ja siinä otettiin huomioon yhteistyökumppanit, mitä siellä on myynnissä ja ketä siellä on esiintymässä. Viestintään tuli eri näkökulmia, mutta se oli samansuuntaista.
- Minä ***Mitkä kanavat mielestänne toimivat parhaiten sisäisessä viestinnässä?***
- Leena Minä luen niitä kaikkia, tykkään Facebookista. Luen Facebookia ehkä eniten. Joskus kuukausikirjeet voisivat olla myös Facebookissa. Miksi ne eivät muu-ten ole siellä?
- Liisa Koska ilman emaileria niitä ei saa sinne.
- Leena Se olisi ehkä hyvä kanava lukea uutiskirjeet, koska jos puhelinta katsoo niin Facebookin viestit tulevat siihen kätevästi.
- Liisa Yritän saada emailerin siten, että se emailer-yritys, joka oli ennen Kirkon Ul-komaanavun toimija, jatkan neuvotteluja siten, että Next Generation pystyisi käyttämään samaa pohjaa, jotta meillä olisi sitten paikka, jonne säilöä kaikki emailerit. Näin linkin voisi laittaa Facebookiin.
- Kaarina Minä tykkään somesta, eli Facebookista. Sitä voi katsoa aina silloin, kun it-sellä on aikaa, se on kaikkein helpoin.
- Ada Se (Facebook) on todella näppärä, koska kuka vaan voi lähettää sinne jo-tain. Kun esimerkiksi uutiskirje on hallinnoitu ja sykli on kuitenkin vain kerran kuukaudessa. Facebook paljon nopeatempoisempi.
- Leena Facebookissa on hyvä, että voi kommentoida.
- Liisa Saisi olla enemmänkin sitä keskustelua. Siinä on kehitettävää, eli että miten saisi ihmisiä rohkaistua kommentoimaan ja julkaisemaan. Minusta oli iha-naa, kun nyt oli joku kommentoinut rakastavansa värejä, jotka olivat perulai-

sisä neuleissa. Siitä tuli hyvä mieli. Tähän todennäköisesti on tulossa meille uuden johtotiimin jäsenen kautta someosaamista. Olisi hyvä, jos pääsisimme nyt myös Instagramiin ja Twitteriin. Mutta olemme miettineet sitä, että kannattaako Twitteriin perustaa omaa tiliä, kun on kuitenkin valtakunnallinen Naisten Pankin tili.

Ada Luulen, että Naisten Pankin nykyinen Twitter-viestintä hakee vielä aika paljon uomiaan.

Leena Instagram on hyvä siinä, kun on tapahtumia.

Ada Olemme miettineetkin Next Generationin kanssa, että kun tulee ensimmäinen tapahtuma, niin iskemme Instagramin päälle. Eli ei vielä.

Leena Mielestäni on hyvä käyttää samoja viestimiä, kuin valtakunnallinenkin. Toki Facebookissa on se, että kun katsoo kuinka moni on nähnyt julkaisun, niin kyllä niitä aika huonosti on nähty. Eli meillä on aika iso ryhmä, joka lukee ilmeisesti vain sähköpostia.

Olen sitä miettinyt, että kun pääkaupunkiseudun Naisten Pankkiinkin tulee uusia jäseniä, niin rohkaistaisiin heitä käyttämään Facebookia. Tuotaisiin esille, että sinne ei tarvitse ikinä itse päivittää mitään, mutta pääsisi kuitenkin mukaan. On tullut esille, että vanhemmat ihmiset ovat arkoja. Voisimme yhdessä vaikka tehdä Facebookiin profiilin. Näytettäisiin, miten se tapahtuu. Ihmiset voisivat innostua.

Liisa Meillä on tällä hetkellä hieman vajaa 900 tykkääjää Facebookissa. Postituslistallamme on noin 800 henkilöä. Moni on sanonut, että lukee mieluummin Facebookia kuin tilaa uutiskirjettä.

Leena Silti meidän aktiiveissa on paljon henkilöitä, jotka eivät ole Facebookissa.

Ada Luulen, että Facebookissa voi olla henkilöitä, joille Naisten Pankki on vain vähän tuttu.

Minä Mikä kanava sisäisessä viestinnässä toimii huonoiten tai on tehottomin?

Leena Ei minulla ole ainakaan sellaista.

Liisa Jos alkaisimme taas käyttää perinteistä sähköpostia, jonka liitteenä on uutiskirje, niin sitä ei varmaan luettaisi niin paljon kuin nykyistä uutiskirjettä. Nyt uutiskirje on näkyvillä heti, kun avaa viestin.

Minä ***Itselläni ainakin on niin, että uutiskirjeitä ei tule luettua, jos ne ovat linkissä. Kun ne aukeavat heti viestissä, ne on vaivatonta lukea.***

Haluaisitteko jotain kanavia lisää? Tästähän oli jo puhetta, että ainakin somea on tulossa lisää.

Seuraava kysymys olisi, että mitä mieltä olette somen käytöstä? Mutta ilmeisesti te kaikki tykkäsitte siitä?

Leena Joo, meillä ei ole yhtään somen vastustajia nyt mukana.

- Minä ***Käytetäänkö joitakin kanavia huomattavasti enemmän kuin toisia?***
- Leena Somea ainakin päivitetään useimmin.
- Liisa Siitä näkyvyydestä, että välillä tavoittaa satoja, mutta välillä nähdyt julkaisut jäävät muutamaankymmeneen.
- Ada Sitä pitäisi melkeinpä tutkia, että mikä päivä ja mihin kellonaikaan ihmiset ovat eniten koneen ääressä.
- Liisa Mutta eikö se olekin niin, että Facebookin hallinnointijärjestelmä estää sen jotenkin, että se on ihan sama mihin aikaan julkaisuja laittaa. Se joko tavoittaa tai ei tavoita. Joskus minulle käy siten, että kun päivitän Naisten Pankin postauksen, niin se ei tulekaan minulle feediin.
- Leena Facebookissahan on mahdollista hakea lukemattomat julkaisut.
- Minä ***Jääkö joskus tärkeitä viestejä saamatta?***
- Liisa Jos mietitään uutiskirjettä, niin se joko luetaan tai jätetään lukematta. Jos pääsisimme sellaiseen emailer-systeemiin, niin näkisimme suoraan, että kuka on lukenut uutiskirjeen ja kuka on suoraan poistanut sen.
- Leena Yksi parannusehdotus olisi, eli kun nyt me kutsumme ihmisiä, että ”tule kuuntelemaan, mitä Naisten Pankki on...” Faktatietoa pitäisi jakaa enemmän, ei pelkästään tapahtumia. Faktatiedossa on paljon mielenkiintoisia asioita, esim. nyt ebola-aikaan. Eli ns. hanke-uutiset, koska aika moni haluaa tietää, mitä me oikein teemme. Tai sitten tehdä sellainen, että jos tahdot lisätietoa, niin laittaa linkit. Se on sellainen asia, jota meiltä kysytään paljon, että minne rahat menevät.
- Liisa Mielestäni tässä toimii parhaiten se, että laittaa linkin.
- Leena Johtoryhmän muistioissa on paljon mielenkiintoisia asioita, vaikka viimeisin muistio taitaakin olla elokuulta.
- Ada Mielestäni faktatieto on motivoivaa.
- Liisa Sehän on siis kaikkien paikallisryhmien sisäistä viestintää myös, että mitä me saamme valmiina valtakunnalliselta tasolta.
- Leena Vuosikatsaukset olisi varmaan helpointa liittää uutiskirjeeseen. Katsauksia tulee kolme kertaa vuodessa. Mutta väliaikatietoja voisi lähettää myös.
- Sirkka-Liisa Siitä valtakunnallisesta katsauksesta pitäisi poimia asiat, jotka koskevat pääkaupunkiseutua.
- Minä ***Koetteko, että saatte viestit läpi?***
- Liisa Jos vastaanottaja ei vastaanota viestiä, tai poistaa sen välittömästi, niin silloin viesti ei mene perille. Emme tosin juuri nyt tiedä, ketkä kaikki lukevat uutiskirjeen, ja ketkä poistavat sen suoraan.
- Minä ***Tiedättekö, kuka tai ketkä vastaavat sisäisestä viestinnästä?***

- Liisa Kyllä tiedämme, me vastaamme.
- Leena Mitä siinä kuukausikirjeen lopussa muuten lukee? Onko lähettäjänä vain Naisten Pankin pääkaupunkiseutu? Siinä ei koskaan yksilöidä lähettäjä?
- Liisa Niin, koska se on tiimillä tehty.
- Minä ***Onko mielestänne hyvä, että viestinnästä vastaa moni henkilö vai olisi-ko se parempi keskittää vain yhdelle tai parille henkilölle?***
- Sirkka-Liisa Kauheasti ei voi hajottaa.
- Liisa Silloin kun tulin puheenjohtajaksi, niin ihmettelin kun joissakin kokouksissa kiersi uutiskirjeen teko, joka oli toisille aivan vastenmielistä, ja viestinnän ta- so oli silloin todella kirjavaa. Sen vuoksi muutimme asiaa siten, että on kol- me henkilöä, jotka tekevät sen (uutiskirjeen). Tällä hetkellä se on niin, että kaksi laatii tekstin ja minä luen sen ja teen emailerin.
- Minä ***Tavoittaako teitä viestintähenkilöitä helposti?***
- Ada Liisan tavoittaa aina.
- Sirkka-Liisa Liisa on se osoite, johon ohjaamme ottamaan yhteyttä.
- Leena Mietin sitä, että sitten kun on sellainen henkilö joka ei tunne ketään, että mi- ten hän kokee asian. Esimerkiksi Planilla on siten, että kun sieltä tulee pos- tia, niin allekirjoittajana on aina joku ihminen, eikä esim. Planin info. Siellä on siis hänen nimensä ja viestit alkavat ”Hei Leena..”. Vaikka tiedän, että viesti ei ole juuri vain minulle, mielestäni se on jotenkin upeaa.
- Jos ajattelen, että lähettäisin kysymyksen johonkin ”mustaan aukkoon”, mis- sä en näe mitään, niin jotenkin se pitäisi ehkä yksilöidä.
- Liisa Meillä se ei ole mahdollista, koska meillä ei ole emailer-järjestelmää.
- Leena Mielestäni se on ihan älytöntä, että meidän pitää paikallisesti miettiä tätä on- gelmaa. Valtakunnallisen viestinnän pitäisi hoitaa meille emailer-järjestelmä. Eli yhteiset työkalut kaikille. Se olisi myös ammattimaisen näköistä.
- Sirkka-Liisa Meitähän on monella paikkakunnalla paljon pienemmin resurssein toimivia yksiköitä, kuin pääkaupunkiseutu.
- Minä ***Saatteko paljon palautetta sisäisestä viestinnästä? Koetteko, että ih- misten on helppo antaa palautetta?***
- Liisa On tullut vain positiivista palautetta, ehkä vähän valitettavasti. On keuhuttu, kuinka selkeää ja hyvää viestintä on. On oltu tyytyväisiä, että viestinnän linja on yhdenmukaistunut ja jopa parantunut. Joulukuun uutiskirjeeseen voisi laittaa pyynnön, että antakaa palautetta.
- Leena Mielestäni kaikkeen interaktiivisuuteen pitää rohkaista.
- Minä ***Mitä kautta palaute teille yleensä tulee?***

- Liisa Lähettämme sähköpostin kautta viestejä, ja jos haluaa antaa palautetta, niin voi vastata samaan sähköpostiin. Katson päivittäin nämä viestit ja vastaan heti.
- Leena Kannattaisiko johonkin uutiskirjeeseen laittaa viestintäihmisten kasvokuvat, ja tervehdys?
- Liisa Facebookissa on, mutta se ei tavoita kaikkia. Tietysti on naistenpankki@kirkonulkomaanapu.fi , jonka kautta on tullut palautetta. Aina kun vastaan pääkaupunkiseudun sähköpostin kautta palautteeseen, lähetän vastauksen aina omalla nimelläni.
- Ada Nettisivuilla lukee pääkaupunkiseudun viestintää hallinnoivien ihmisten nimet.
- Leena Siellä on myös valtakunnalliset.
- Liisa Tuli mieleen tuosta viestien vastaanottamisesta ja tiedonhausta, että kaikkein ei voi antaa valmiina. Pitää olla myös itse aktiivinen.
- Ada Mielestäni nykyiset verkkosivut ovat paljon selkeämmät kuin aikaisemmat.
- Leena Yrityspuolen sivut ovat huonot.
- Minä ***Onko viestinnästä vastaavilla henkilöillä paljon muitakin tehtäviä Naisten Pankissa?***
- Liisa Aika paljon tehtävät ovat kasaantuneet tietyille henkilöille. Kun puhutaan sitouttamisesta, niin mikä olisi se asia, jolla ihmisiä saataisiin ottamaan enemmän vastuuta? Olisiko se viestintä? Joskus kun kokouksissa kysyy, että kuka ottaisi seuraavan tehtävän, niin ihmiset katselevat vain seinille ja yrittävät vältellä vastuunottoa.
- Leena Mietin sitä, kun haetaan ihmisiä kaikkiin vastuutehtäviin, niin jotenkin emme ehkä pysty viestimään sitä työtä. Emme pysty kertomaan, että tämä on se tehtävä, hoida tämä osa. Paljon on sellaista, että uudet jäsenet tulevat Naisten Pankkiin ja kysyvät, että mitä minä voisin nyt tehdä. Mutta eihän meillä ole mitään sellaista varsinaista postitusta tai ryhmätehtäviä. Jouluna on kyllä postitusta. Esimerkiksi joulutorille, kun Liisa viestii, että tarvittaisiin ihmisiä, niin ihmiset tulevat vain torille sanoen ”tulinkin nyt tänne”. Kaikki on tehty kuitenkin jo valmiiksi. Valmiiksi tekeminen on se työ. Mutta ehkä jotenkin epäonnistumme siinä viestinnässä.
- Liisa Olisi hyvä palastella tehtävät. Soittolistallani on tällä hetkellä kaksi uutta henkilöä, jotka mielellään tulisivat toimintaan mukaan ja haluaisivat vetää projekteja. Mutta mitä ihmeen projekteja?
- Leena Naistenpäivän projekti.
- Liisa Aina ei ole sellaista heti tehtävää.
- Leena Itse teen kaikenlaisia projekteja, jotka tuottavat Naisten Pankille, kuten golf-tapahtuma tai vierailu Aleksanterin teatterissa. Kukaan ei ole kuitenkaan

määritellyt näitä tehtäviä. Tällaisia työryhmiä meidän pitäisi saada enemmän muodostettua. Kuitenkin jos lähtee esim. yrityksiin puhumaan, niin pitäisi tietääkin Naisten Pankista. Ihmiset ehkä pelkäävät sitä, että osaavatko varmasti toimia ja mitä ihmiset saattavat kysyä. Asioista pitäisi itse ottaa selvää, ja se voi olla hankaluus.

Meillä on kuitenkin koulutuksia.

Kaarina Se on kyllä ongelma, että miten vapaaehtoisia saadaan pidettyä aktiivisina mukana. Mielikuva ratkaisee todella paljon. Täytyy muistaa, että ihminen on nykyään koko ajan mediassa. Pitäisi välttää sisäpiiriläisyyttä ja laskea kynnystä olla mukana. Pitää puhua esimerkiksi selkokielellä. Henkilökohtaisesti olisi hyvä miettiä, että mitä mukanaolo merkitsee. Tehtävät ja ajankäyttö olisi hyvä paketoita. Moni innokas saattaa ottaa tehtäviä, mutta väsähtää.

Osaamisen varmistaminen on tärkeää, eli tietty koulutus tehtävään. Osamattomuus pelottaa. Ihmisen on hyvä tiedostaa vastuunsa. Vakiinnuttaminen, että ihminen voi osallistua useamman kerran on tärkeää. Aina ei tarvitse olla rooliakaan, vaan voi olla mukana katselemassa ja kuuntelemassa ja oppimassa. Kiittäminen ja kannustaminen on myös muistettava.

Liisa Totta. Meillä on tämä Jelppariyhmä, jossa mietitään apuja eri paikallisryhmille. Itse ainakin toivoisin, että meillä olisi selkeästi eri tehtävät, niin niitä voisi jakaa vaikka työpareille. Näin ketään ei jätettäisi yksin hoitamaan mitään. Näin ei tulisi myöskään uupumusta. Itsekin otin sen takia roolin puheenjohtajana, kun sain työparin. Meillä tämä parityöskentely ei ole kuitenkaan toiminut. Jos jäsen uupuu, siinä tulee samalla kyllästyminen.

Kaarina Niin kauan kun osallistuminen on palkitsevaa, se toimii.

Liisa Viime johtotiimin kokouksessa puhuimme, että ensi vuoden teema on yrittäjyys.

Leena Voisimme miettiä, mitä tarkoittaa yrittäjyys ja antaa esimerkkejä, että näin yrittäjyyttä voisi toteuttaa Naisten Pankin toiminnassa. Tarkoituksenamme ei kuitenkaan ole koskaan järjestää itse mitään, vaan olemme saajana jonkun muun järjestämässä tapahtumassa. Esim. Skanno-illassa Skanno kutsuu ja lahjoittaa Naisten Pankille. Kävele Naiselle Ammatti on ainoa itse järjestämämme tapahtuma.

Sirkka-Liisa Kerran tuli esille tämä rekry, että sen pitäisi olla kuin työpaikkailmoitus, jossa kerrotaan mitä henkilöiltä odotetaan ja mitä tehtävä sisältää.

Liisa Yritysteeman myötä saisimme myös yrityskontaktia lisää ja saisimme paketoitua tehtäviä.

Minä ***Kun on koulutuksia, niin miten niistä viestitään?***

Leena Uutiskirjeessä ilmoitetaan.

Liisa Myös Facebookissa on. Kyllä niistä ilmoitetaan monissa kanavissa.

- Leena Jos ihminen haluaa toimia Naisten Pankissa, niin itse pitää myös ottaa selvää. Kun itse on niin sisällä toiminnassa, niin se on hankalaa ymmärtää, jos joku ei ymmärrä jotakin asiaa.
- Minä ***Ovatko lähettämänne viestit motivoivia ja innostavia?***
- Kaarina Mielestäni ovat. Olen katsonut viestejä muun muassa markkinointiviestinnän ja visuaalisuuden näkökulmasta. Tykkään paljon logosta.
- Liisa Olisi hyvä, jos logon tarinan saisi jotenkin julki vaikka Facebookiin. Moni on sitä kysynyt.
- Leena Minäkin tykkään logosta. Graafinen puoli meillä on todella ammattimaista.
- Minä ***Välittykö viesteistä sellainen kuva, että jäsenet ovat tärkeitä Naisten Pankille?***
- Kaarina Kyllä se tulee esille.
- Leena Uusia jäseniä on kyllä tullut, mutta se, että miten saamme pidettyä uudet jäsenet mukana toiminnassa, on haaste.
- Kaarina Tänä päivänä ihmisten vapaa-ajasta kilpailee niin monta asiaa. Sitten pitää vain valita, mihin laittaa aikaansa.
- Leena Mutta jos ei mitään muuta, niin voi ryhtyä kuukausilahjoittajaksi.
- Liisa Mutta toisaalta, ei tarvitse aina olla rahaa ollakseen mukana. Voi olla toiminnassa mukana ja lahjoittaa esimerkiksi vaatteita. Tai olla vain postituslistalla ja jakaa viestejä eteenpäin.
- Ada Kunhan vähän sitouttaa mukaan, kyllä kaikki siitä pikkuhiljaa pääsevät työelämään ja pitävät Naisten Pankin mukanaan.
- Sirkka-Liisa Tai voi sanoa esim. isovanhemmilleen lahjatoiveeksi lahjoituksen Naisten Pankille.
- Liisa Opiskelijat voivat olla myös mukana, esimerkiksi nytkin saamme Haaga-Heliasta toimintasuunnitelman Next Generationille.
- Minä ***Onko viestintä vuorovaikutteista? Tästähän oli jo puhetta Facebookin yhteydessä.***
- Liisa Saisi olla enemmän. Ihmiset ovat arkoja kertomaan mielipiteitään omalla nimellään.
- Se on kyllä sisäisen viestinnän yksi pulma, että kun ihmiset jäävät esim. äitiys- tai isyyslomalle tai virkavapaalle ja heillä on työsähköposti. Sitten sieltä tulee aina viesti "Olen virkavapaalla..."
- Leena Kuinka paljon menee roskapostiin?
- Liisa Ei tiedetä.

- Minä ***Mitä mieltä olette, onko uusien jäsenten helppoa päästä mukaan seuraamaan viestintää?***
- Leena Kuinka paljon tulee sellaisia ilmoituksia, että ihmiset haluavat olla meidän postituslistalla?
- Liisa Aivan huikea vuosi on ollut.
- Leena Sehän tarkoittaa, että mukaan on helppo päästä.
- Liisa Puhumme myös tapahtumissa Naisten Pankista, ja silloinhan se viesti tulee jostakin muualta kuin uutiskirjeestä. Meillä on tällä hetkellä varmaan noin 100 uuden nimen lisäys listalle. Melkein 200 uutta facebook-tykkääjää.
- Sirkka-Liisa Aika paljon tulee uusia tapahtumissa.
- Liisa Se ongelma on, että jos esimerkiksi Kävelytapahtumassa oli visa, jossa oli kohta, että haluan postituslistalle, niin ihmiset laittavat tähän ruutuun rastin siltä varalta, että heillä on todella mahdollisuus voittaa arvonnassa. Näistä on tullut muutama peruutus.
- Leena Se on ihan positiivista, että joku peruukin.
- Liisa Sitten laitan vain viestin, että kiitos tiedosta ja mikäli haluat myöhemmin liittyä, niin tähän osoitteeseen voi lähettää viestin.
- Minä ***Välittykö mielestänne viestinnästä yhteiskuuluvuuden tunne? Sellainen tunne, että on osa jotakin.***
- Kaarina Kyllä siitä aika hyvin välittyy. Se herättää ihmisessä vastuuntunnon, sosiaalisen vastuuntunnon. Tämä tulee esiin visuaalisuudesta ja tekstistä. Mielestäni Naisten Pankilla on hyvät kirjoittajat.
- Liisa Yritämme aina saada viestin viimeisellä lausahduksella, ”tule ja ota ystäväsi mukaan” tms. niin että aina pyritään yhteisöllisyyteen.
- Minä ***On siis avoin tunnelma.***
- Ada Mielestäni sieltä tulee hyvin se viesti esiin, että Naisten Pankki olemme me. Hyvä esimerkki on myös se somen rekrykampanja, jossa on aina joku vapaaehtoinen, joka nostetaan esille, se on tuonut myös aika paljon yhteiskuuluvuuden tunnetta.
- Leena En todellakaan halua, että Naisten Pankki olisi mikään salaseura. Mietin vain joskus, kun meillä on Naisten Pankin sisäinen Facebook-ryhmä, jonne voi laittaa kysymyksiä. Niin pitäisikö aktiiveilla olla sisäinen Facebook, koska ei ihmiset laita pääkaupunkiseudun Facebook-sivuille mitään vain. Aktiivit voisivat tällaisessa ryhmässä kirjoittaa paljon rennommin. Eli sisäiselle viestinnälle oma Facebook-ryhmä.
- Minä ***Kuulostaisi toimivalta.***
- Liisa Olen miettinyt, että ovatko kaikki Facebookissa. Mutta johtotiimin viestintäkanava voisi olla Facebookin suljettu ryhmä.

- Leena Nämä ryhmät voisivat sitten kasvaa. Siellä voi sanoa, että nyt todella tarvitaan henkilöitä johonkin, eikä tarvitse lähettää kirjallisesti viestiä.
- Liisa Ryhmä voisi toimia myös sellaisilla jäsenillä, jotka ovat saaneet koulutuksen. Jos hetiä tarvitaan johonkin, ei tarvitse lähettää viestiä kaikille jäsenille.
- Leena Meillähän on myös Kävele Naiselle Ammatti-tapahtumassa oma Facebook-ryhmä. Huomasimme, että ihmiset eivät kysele, kun siellä oli tarkoitus, että jos pääkaupunkiseudulla on joku hyvä juttu, niin kerrot sen muille. Mutta päätimme kuitenkin jatkaa sitä. Se on ainoa kanava, jolla Kävele Naiselle Ammatti-jäsenet viestivät.
- Minä ***Ja kun tulee mukaan tuollaiseen vähän pienempään ryhmään, niin voi tutustuakin jäseniin helpommin. Joidenkin kohdalla se voi toimia.***
- Liisa Siten voisi löytää myös ihmisten vahvuudet.
- Leena Se on hyvä Facebookissa, että sinne voi kuka tahansa kirjoittaa, että se ei ole aina viestintätiimi.
- Minä ***Oletteko miettineet pikaviestisovelliusten käyttämistä viestinnässä? Jos on vaikka joku pienempi ryhmä järjestämässä jotakin tiettyä asiaa?***
- Liisa Ei olla. Ihan hyvä idea olisi kyllä. Ei tarvisi aina laittaa sähköpostiin.
- Ada Siinä on sitten vaan se, että pitää tuntea niin hyvin. Sitten on tosi sitoutunut, kun pääsee toisen puhelimelle.
- Leena Se varmasti kiinnostaa ihmisiä, että mitä esim. joulutorilla myydään joka päivä. Sen kautta voisi laittaa että mikä on saldo yms. Koska eihän sellaista laiteta Facebookiin. Se motivoisi ihmisiä tekemään työtä. Raha motivoi.
- Sirkka-Liisa Toisaalta pikaviestiminen rajoittaa paljon. Kuitenkin resursseja on rajallisesti. Ja toisaalta kaikki eivät innostu, jos koko ajan tulee kaikesta viestiä.
- Liisa Sitä on mietitty, että tuleeko esim. Facebookissa liikaa viestejä. Entinen sometiimi sanoi, että ehdottomasti vain kolme kertaa viikossa. Mutta silloin kun on jotain tärkeää, niin silloin voi päivittää mielestäni useamminkin. Ja voi tulla joku sellainen tärkeä juttu, joka on pakko viestittää heti.
- Ada Ehkä se sykli on vähän muuttunut, ihmiset ovat kuitenkin aika nopeatempoisia.
- Sirkka-Liisa Ja kuvat on tosi kivoja. Niiden avulla voi nostaa erilaisia asioita esille.
- Leena Mielestäni on todella motivoivaa katsoa kuvista, millaisia käsitöitä esim. Joensuussa tehdään tai mitä muut paikkakunnat tekevät.
- Minä ***Miten sitten ihan keskustelupalstat, oletteko niitä harkinneet käyttävänne? Voisiko Naisten Pankissa toimia joku oma keskustelupalsta, jonne ihmiset saisivat kirjoitella nimimerkillä?***
- Liisa Silloin kun tuloin toimintaan mukaan, niin extranetissä oli keskustelupalsta. Mutta ei se toiminut.

- Sirkka-Liisa Ei se oikein onnistu Facebookissakaan.
- Leena Negatiivista palautetta on aika vaikea saada. Se on varmaan monen muunkin ongelma, että miten interaktiivisuuden saa toimimaan.
- Kaarina Joissakin ryhmissä toimii, se on vähän paikkakuntaakohtaista. Isommissa kaupungeissa saattaa toimia. Henkilökohtaisia tapaamisia on hyvin vaikeaa sopia, koska ihmisille ei yleensä sovi mikään.
- Leena Sellaisiin tapahtumiin on helppoa saada ihmisiä, joissa ei välttämättä juuri kerätä rahaa, vaan käydään esim. kivoissa paikoissa.
- Liisa Se tuo yhteisöllisyyttä.
- Leena Pienellä paikkakunnalla ihmiset tuntevat yhteisöllisyyttä ehkä enemmän. Toisaalta se on ehkä vaikeaa tulla mukaan, kun kaikki tuntevat jo toisensa. Se on kaikista epämotivoivinta, että järjestää innoissaan jotain, mutta sitten on esim. kokous ja sinne tulee vain yksi ihminen. Ja sitten ihmiset eivät edes ilmoita, etteivät tule.
- Minä ***Koetteko, että sisäinen viestintä auttaa teitä kohti päämääriänne? Tuleeko viestinnästä ja mukanaolosta hyvä mieli?***
- Leena Mielestäni auttaa. Olen ylpeä siitä, että olen Naisten Pankin toiminnassa.
- Ada Olen samaa mieltä.
- Leena Kuitenkin tulee muistaa, että Naisten Pankin tunnettuus on laskenut. Siinä on kuitenkin se, että me emme voi pääkaupunkiseudulla nostaa tunnettuutta niin paljoa, jos meillä ei ole kumppania, joka auttaa.
- Liisa Jos otetaan pääkaupunkiseutu omana ryhmänään, niin meidän tunnettuutemme on noussut.
- Leena Monesti on niin, että Naisten Pankin logo ja nimi tunnetaan, mutta toimintaa ei.
- Liisa Monesti jos kysyn ihmisiltä, että tietävätkö he mitä Naisten Pankki tekee, niin vastataan että on harmaa aavistus, että autetaan kehitysmaiden naisia. Sekin on jo hyvä.
- Mutta aina kun näen minkä tahansa paikkakunnan Naisten Pankin näkyvän jossakin, minulle tulee hyvä mieli. Se tuo myös itselle tyydytystä ja on kiva olla mukana sellaisessa, mikä näkyy.
- Leena Minulle tuli mieleen, että korostamme aina naisen-sanaa ja perhettä. Meidän pitäisi korostaa enemmän yhteisöä. Nyt meistä tulee sellaisia, että miehet eivät tule mukaan. Naisasiaa pitäisi avata enemmän.
- Liisa Totta, olen myös miettinyt, että miten miehiä saisi enemmän mukaan.
- Kaarina Olisi hyvä ajaa tätä asiaa Pohjoismaisen tasa-arvon näkökulmasta ja viedä perhettä eteenpäin.

- Leena Usein kehitysmaan perheen tukeminen lähtee naisesta. Toisaalta kerran Ugandassa yhdessä ryhmässä oli miehiä enemmän, mutta naiset eivät saaneet puheenvuoroa. Silloin päätimme, että tuollaisia ryhmiä ei saa olla. Pitäisi tuoda esille, että naisen työllistymisen myötä on mahdollista työllistää oma suku ja sitä myötä ehkä koko kyläyhteisö.
- Meillä on tällä hetkellä ihan muutama mies vapaaehtoisena.
- Ada Usein somessakin kaikki kuvat Naisten Pankista ovat sellaisia, että niissä on vain naisia. Esim. vapaaehtoisikampanjassakin olisi ollut hienoa, jos mukana olisi ollut muutama mies.
- Leena Voisimme tehdä jonkin isänpäivä-kampanjan. Mutta esim. se ei auta, että menemme johonkin IFK-matsiin. Meidän pitäisi saada IFK mukaan aktiivisesti.
- Sirkka-Liisa Kerron ylpeänä olevani Naisten Pankissa mukana. Yleensä kun kerron olevani mukana, aina joku kiinnostuu. Toimintamme olisi mahdotonta ilman viestintää.
- Leena Se olisi myös hyvä, että saisimme jonkun hahmon jonka avulla näkyisimme joka puolella. En tykkää julkkisten käytöstä, mutta toisaalta se on järkevää.
- Liisa Minulle tuli mieleen, että kun olin Haaga-Heliassa puhumassa, niin siellä yksi opiskelija kysyi, että oliko meillä ebolasta mitään kampanjaa? Huomasin että ei ollut. Mutta toisaalta tämä on valtakunnallinen asia.
- Leena Mutta voisimme tuoda juuri sitä esiin, että mitä ebola tarkoittaa Naisten Pankille.
- Minä ***Kiitos, sain tästä paljon materiaalia ja hyviä kommentteja teiltä. Hyvä kun pääsitte kaikki paikalle, mukana oli oikein hyvä pieni ryhmä. Ehkä parempikin tämä pieni, kuin että olisi ollut liian suuri. Mukana on vielä Teijan kirjalliset vastaukset.***

Liite 3. Kirjalliset vastaukset

Kysymys 1: Viestinnän selkeä linjaus

Tunnustan heti aluksi, että en ole tutustunut Naisten Pankin viestintäsuunnitelmaan enkä edes tiedä, missä sellainen on, todennäköisesti Dropboxin Aineistopankissa. En osaa myöskään sanoa, miten se on viestitty, mutta jatkoa ajatellen olisi erittäin tärkeätä, että viestintäsuunnitelma käytäisiin selkeästi läpi sen valmistuttua, oletettavasti siis vuoden alussa, ja siihen myös palattaisiin aika ajoin. Se toisi selkärankaa ja systematiikkaa viestinnälle. On nimittäin sekä hyvä että huono puoli, että viestintää tekee moni ihminen eikä se siitä johtuen ole tasalaatuista.

Kysymys 2: Hyvät sisäisen viestinnän kanavat

Facebook on tavoittavin kanava, ja sen käyttöä onkin mielestäni jatkettava ja kasvatettava. Esimerkiksi kävelytapahtuman sisäisessä viestinnässä Facebookin ryhmä oli pääasiallinen viestintäkanava, mutta haittapuolena siinä oli se, että kaikki eivät vielä ole Facebookissa - eikä osa koskaan tulekaan. Kahden päällekkäisen viestintäkanavan käyttö, FB:n ja sähköpostin, aiheuttaa myös sekaannusta vastaanottajissa, joten jatkossa olisikin hyvä valita yksi pääsääntöinen viestintäkanava, ja muut kanavat toimivat sitten apuna. Facebookin huono puoli on myös se, että toisinaan keskusteluissa lähdetään poikkeamaan alkuperäisestä aiheesta, keskusteluun saattaa tulla toisia tärkeitä aiheita "väärän" otsikon alle, ja näin ollen uusi, virinnyt keskustelu saattaa jäädä huomioimatta. - Liisan tekemät pk-seudun kuukausikirjeet ovat erinomaisia sekä sisällöltään että ulkoasultaan. Vastaanottajissa on sekä pelkästään Naisten Pankista jossain määrin kiinnostuneita että varsinaisia aktiiveja, joten sisältö täytyy miettiä tarkasti. Viestintäkanavien käytössä on varmasti suuria eroja paikallisryhmien kesken, joten tasalaatuisuutta voisi lisätä tässäkin.

Kysymys 3: Hyvä sisäinen viestintä

Se on selkeätä ja innostavaa. Innostavuutta tarvitaan paljon, kun kyseessä on vapaaehtoisverkosto, jossa kukin vapaaehtoinen toimii täysin

aikansa ja intressiensä puitteissa. Monesti sisäisen viestinnän keinoin haetaan vapaaehtoisia erilaisiin tapahtumiin, ja näissä rekryissä on tärkeätä, että tehtävä ja sen vaatimukset on kuvattu riittävän realistisesti ja yksityiskohtaisesti. Mielestäni tämänvuotisen joulutorin rekry oli hyvin tehty juuri noilla edellämainituilla spekseillä. Vapaaehtoisen - hieman vähemmänkin aktiivisen - on helppo sitoutua, kun tietää, mitä häneltä odotetaan. Myös kuvien käyttö sisäisessä viestinnässä on hyvä tapa.

Kysymys 4: Kuka vastaa sisäisestä viestinnästä

Viestintäryhmän olemassaolon tiedän, mutta valitettavasti nimenomaan viestinnän kanssa oli suuria ongelmia tämänvuotisen kävelytapahtuman yhteydessä - siinä kohden olisimme tarvinneet heitä ulkoisen viestinnän tueksi. Sisäinen viestintä tapahtuu paljolti Naisten Pankin koordinaattorin toimesta, mutta myös paikallisryhmät ovat aktiivisia, kukin omalla tavallaan. En kuitenkaan näe, että pelkästään yksi ihminen voisi vastata viestinnästä, koska toiminta perustuu niin vahvasti paikallisryhmien aktiiviseen toimintaan ja sitä kautta myös heidän viestintäänsä. Yhteisiä linjauksia sisäisen viestinnän suhteen olisi kuitenkin varmasti hyvä tehdä, ja se helpottaisi myös ryhmien tekemää viestintää.

Kysymys 5: Rohkaiseva ja sitouttava viestintä

Naisten Pankin viestintä on innostavaa ja luo lisää uskoa asiaan. Viestintä rohkaisee ja vahvistaa omalta osaltaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Graafinen ilme on myös selkeä ja laadukas, ja se vahvistaa sanallista viestintää. Vuorovaikutteisuus toteutuu lähinnä FB:n keskusteluissa, ja niihin osallistuvat pääsääntöisesti toiminnassa jo nyt aktiivisesti mukana olevat, eivät niinkään uudet ja hieman "kauempaa" toimintaa seuraavat. Näitä henkilöitä olisi hyvä rohkaista keskusteluihin mukaan, koska se sitouttaisi heitä ja varmasti toisi taas uusia ajatuksia toimintaan.