



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen viestinnän suunnitelma

Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry:lle

Hyöki, Kristiina

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisäisen viestinnän suunnitelma
Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry:lle

Hyöki, Kristiina
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Hyöki, Kristiina

Sisäisen viestinnän suunnitelma Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry:lle

Vuosi 2015 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelma. Työn toimeksiantajana toimi Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry. Yhdistyksellä ei ole aiemmin ollut käytössään viestintäsuunnitelmaa, joten sille oli suuri tarve. Sisäisen viestinnän suunnitelman tarkoituksena oli tehdä yhdistyksen viestinnästä aiempaa tehokkaampaa ja huomattavasti selkeämpää ja tätä kautta saada yhdistyksen yhteishenki entistä paremmaksi.

Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry on vuonna 1882 perustettu aatteellinen yhdistys, jonka toimintaan kuuluu palokuntatoiminnan lisäksi myös juhlatalon sekä erilaisten telttojen ja elementtien vuokraus. Lisäksi yhdistys järjestää kerran vuodessa pitkät perinteet omaavat festivaalit, Aitoon Kirkastusjuhlat. Palokunnan päätäntävaltaa käyttävänä toimielimenä on kokous ja toimeenpaneva elimenä vuonna 2015 kahdeksanhenkinen hallitus, jota johtaa puheenjohtaja.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu sisäisen viestinnän teoriasta. Tähän kuuluvat sisäisen viestinnän tehtävät, kanavat ja tavoitteet, operatiivinen viestinnän suunnittelu, viestinnän johtaminen, seuranta ja mittaus sekä viestintäsuunnitelman laatiminen. Työn toiminnallinen vaihe toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Näitä menetelmiä olivat puolistrukturoitu teemahaastattelu ja avoin kysely. Haastattelun ja kyselyn tarkoituksena oli kerätä yhdistyksen jäseniltä tietoa siitä, mitä mieltä he olivat yhdistyksen sisäisestä viestinnästä, mitä tulisi kehittää ja miten viestintää voisi parantaa. Teemahaastattelu toteutettiin kolmelle yhdistyksen aktiiviselle jäsenelle ja kysely lähetettiin kymmenelle aktiiviselle jäsenelle. Aineisto analysoitiin ja tiivistettiin tuloksiksi teemoittain. Tulokset hyödynnettiin viestintäsuunnitelmaa kehitettäessä. Tulosten avulla luotiin uusia viestintäkeinoja ja kehitettiin jo olemassa olevia käytänteitä.

Tuotoksena syntyi selkeä sisäisen viestinnän suunnitelma, joka soveltuu pienelle yhdistykselle. Suunnitelma pidettiin yksinkertaisena ja digitaalisia kanavia pyrittiin käyttämään laajalti hyödyksi. Viestintäsuunnitelmaan sisältyy vuorovaikutteista ja kirjallista viestintää. Toimeksiantaja koki, että suunnitelmasta oli paljon hyötyä yhdistykselle. Koettiin, että suunnitelman avulla viestintä selkeentyisi huomattavasti. Toimeksiantajan mukaan hyvän yhteistyön avulla kehitettiin viestintää toimivammaksi. Viestintäsuunnitelman kehitysprosessi ja suunnitelma koettiin hyödyllisiksi ja suunnitelma tullaan ottamaan käyttöön yhdistyksessä.

Asiasanat: sisäinen viestintä, viestinnän kanavat, viestintäprosessi, viestintäsuunnitelma, viestinnän tehtävät

Hyöki, Kristiina

Internal Communication Plan for Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to create an internal communication plan. The thesis was commissioned by Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry. The association has no previous communication plan and there was a need for one. The purpose of this internal communication plan was to make communication more effective and clearer. This also means that the association's community spirit can be improved.

Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry was established in 1882 and it is an ideological association. The association's activities include the operation of the fire department, but also venue rental and tent and element rental. In addition, once a year, the association organizes a festival, Aitoon Kirkastusjuhlat which has a long tradition. The association is run by a board in the form of meetings and in 2015 the board is made up of eight members. The board is run by the chairman.

The theoretical framework of this thesis consists of internal communication theory. This includes internal communication tasks, internal communication channels and targets, operational communication planning, communication management, communication monitoring and measurement and creating a communication plan. Qualitative methods were used in the functional section. These methods were semi-structured theme interview and open questionnaire. The purpose of the interview and questionnaire was to gather more information from association members about what they think of the association's internal communication and what should be developed and how the communication could be improved. The theme interview was implemented with three active members of the association and the questionnaire was sent to ten active members. The data was analyzed. The results were used when developing the communication plan. After that the results were exploited to create new means of communication and develop the existing means of communication.

The outcome was a clear internal communication plan, which is very well suited for a small association. The communication plan was kept simple and digital channels were used widely. The communication plan includes interactive and written communication. The commissioner found the plan really useful to the association. It was felt that with the help of the new internal communication plan, communication could be significantly clearer. According to the commissioner, communication is now more active. The communication development process and the internal communication plan were seen useful and the plan will be implemented in the association.

Keywords: communication channels, communication functions, communication plan, communication process, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry	6
3	Viestintäprosessi	7
4	Sisäinen viestintä	10
4.1	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	11
4.2	Sisäisen viestinnän kanavat ja tavoitteet.....	13
4.3	Operatiivinen viestinnän suunnittelu	16
4.4	Viestinnän johtaminen	17
4.5	Viestinnän seuranta ja mittaus	18
4.6	Viestintäsuunnitelman laatiminen	20
5	Sisäisen viestinnän kehittäminen Aitoon Vapaaehtoiselle Palokunnalle	20
5.1	Menetelmät	21
5.1.1	Teemahaastattelun teoria ja toteutus	21
5.1.2	Kyselyn teoria ja toteutus	24
5.2	Sisäisen viestinnän nykytila	26
5.3	Viestintäsuunnitelma	28
6	Johtopäätökset	36
	Lähteet	38
	Taulukot	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Anssi Siukosaari (2002, 11) on sanonut, että viestintä on yhteisölle tärkeä keino saavuttaa omat tavoitteensa. Viestintä ei voi toimia, ellei se ole suunniteltua ja tavoitteellista. Lisäksi jokaisen työntekijän tulee omalla panoksellaan edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän voidaan kokea olevan onnistunutta, mikäli tiedonkulku toimii tehokkaasti yhteisön sisällä, sieltä ulos ja takaisin sisälle. Kun viestintä on kaksisuuntaista ja sanomat kulkevat henkilöltä toiselle, syntyy vuorovaikutusta. Tämä kertoo, että viesti on saatu vastaanottajalle perille ja sitä on tulkittu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry. Tarkoituksena oli toteuttaa sisäisen viestinnän suunnitelma, jota noudattaessaan yhdistyksen toiminta parantuisi ja selkeentyisi huomattavasti ja tätä myötä myös yhteishenki kohoaisi. Parhaassa tapauksessa yhdistys hyötyisi suunnitelmasta myös taloudellisesti, sillä kun yhdistyksen sisäisen viestinnän asiat ovat järjestyksessä, aikaa jää enemmän ulkoisen viestinnän suunnitteluun. Tavoitteena oli luoda tehokas ja yksinkertainen sisäisen viestinnän kattava suunnitelma. Se luotiin teemahaastatteluista sekä kyselyistä saatujen tulosten perusteella. Haastattelut ja kyselyt suunnattiin yhdistyksen aktiivisille jäsenille eli niille, jotka kuuluvat hallitukseen tai työryhmiin.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Ensin käsitellään teoreettista viitekehystä ja tämän jälkeen siirrytään toiminnalliseen osuuteen. Luvussa 2 esitellään toimeksiantajana toimiva Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry. Luvuissa 3 ja 4 esitellään teoreettinen viitekehys, johon sisältyvät viestintäprosessin lisäksi sisäinen viestintä, viestintäkanavat ja -tavoitteet, operatiivinen viestinnän suunnittelu, viestinnän johtaminen, seuranta ja mittaus sekä viestintäsuunnitelman laatiminen. Luvussa 5 esitellään toiminnallisessa osuudessa käytetyt menetelmät eli teemahaastattelu ja kysely. Tämän jälkeen perehdytään sisäisen viestinnän nykytilaan eli kerrotaan teemahaastattelun ja kyselyn tulokset ja esitellään yhdistykselle luotu viestintäsuunnitelma.

2 Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry

Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry (VPK) on aatteellinen yhdistys, joka on perustettu vuonna 1882. Se on Hämeen toiseksi vanhin vapaapalokunta. Noin 20 henkilön vahvuisen sammutusosaston asemapaikkana on vuonna 1988 rakennettu paloasema Aitoon kylässä. Hälytysten määrä on kasvanut vuosittain ja vuonna 2003 Aitoon VPK:sta tuli osa Pirkanmaan Pelastuslaitosta. Tämän vuoksi myös Aitoon VPK voidaan hälyttää mihin tahansa Pirkanmaalle avuksi. Palokunnalla on hälytysosaston lisäksi myös aktiivisesti toimiva nuoriso-osasto. (Aitoon Vapaa-

ehtoinen Palokunta ry 2015.) Aitoon Vapaaehtoisella Palokunnalla ei toistaiseksi ole strategiaa, visiota eikä missiota.

Aitoon VPK:n poikaosasto on perustettu vuonna 1952, ikäraja toimintaan oli tuolloin 11 vuotta. Vuonna 1973 laki nuorisotyöstä tuli voimaan ja tytöt pääsivät mukaan palokuntatyöhön, jolloin myös osaston nimi vaihtui nuoriso—osastoksi. Sen tärkeimmiksi toiminnoiksi päätettiin palokuntakoulutuksen lisäksi kilpailu- ja liikuntakoulutus, leirit ja kurssitoiminta sekä nuoriso- ja kansalaiskasvatus. (Järvinen, Järvinen, Järvinen & Keino 1982, 49.)

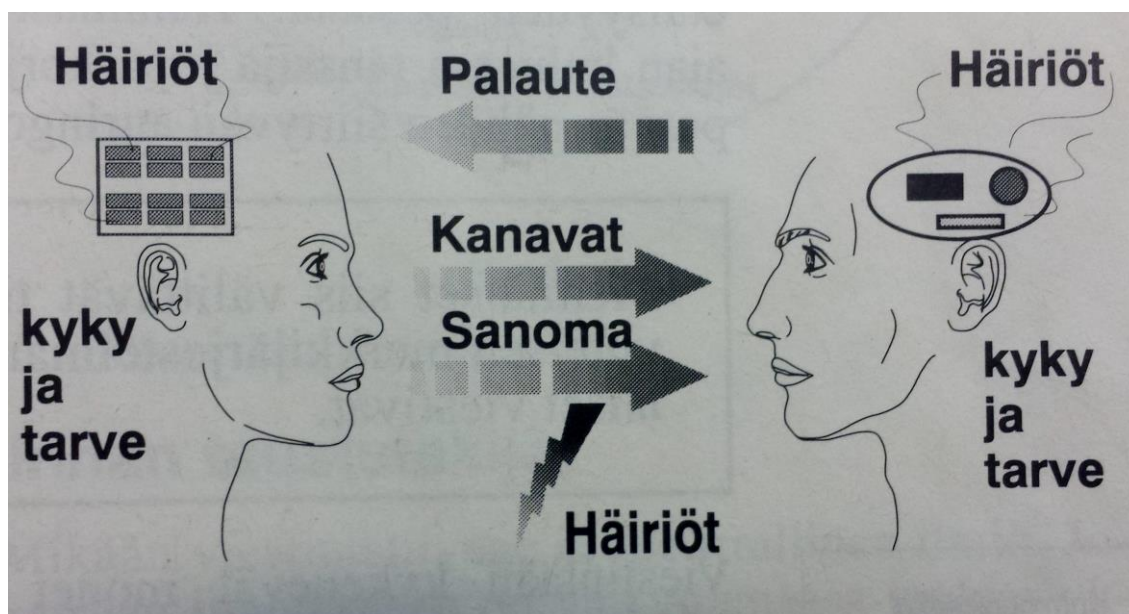
Aitoon VPK:ta koskevia päätöksiä käsittelee kahdeksanhenkinen hallitus. Toiminnanjohtajana toimii hallituksen valitsema puheenjohtaja. Yhdistykseen kuuluvat hälytysosaston, palokunta-naisten sekä nuoriso-osaston lisäksi myös kaikki talkoolaiset ja kannatusjäsenet. Näiden lisäksi yhdistyksellä on yhdeksän toimikuntaa eli työryhmää, joista jokaisen vetäjänä toimii hallituksen jäsen.

Aitoon VPK:n omistuksessa on Juhlatalo Honkala, joka on rakennettu vuonna 1906 alkujaan kansakouluksi. Vuonna 1956 palokunta osti talon ja rakensi paikalle palokunnan juhlatalon. (Järvinen ym. 1982, 68-70.) Nykyisen ilmeensä juhlatalo on saanut vuonna 2003. Juhlatalossa järjestetään vuosittain erilaisia messuja, juhlia sekä konsertteja. Palokunnan vuosijuhla, Aitoon Kirkastusjuhlat järjestetään joka kesä Honkalan juhlatalon alueella. (Aitoon Honkala 2014.)

Järvinen, Keino & Keino (2007, 86-88) toteavat, että vuosijuhlia on vietetty VPK:n perustamisvuodesta 1882 asti joka vuosi, lukuun ottamatta sotavuosia. Alkuvuosina juhlaa vietettiin aina kirkastussunnuntaina, koska silloin kylän väki oli muutenkin juhlatuulella. Vuosien varrella Aitoon Kirkastusjuhlat on kehittynyt pienestä palokunnanjuhlasta suureksi festivaaliksi. Lisäksi 1950-luvun lopulta asti Aitoon Kirkastusjuhlat on ollut Suomen suurin palokunnanjuhla, jossa on koettu rock-festivaalihuumaa jo ennen kuin vastaavat kesätapahtumat alkoivat yleistyä. Tämän vuoksi Aitoon Kirkastusjuhlat onkin Suomen vanhin festivaali. Nykyisin palokunnan vuosijuhlan lisäksi on kehitetty rock- ja tanssifestivaali, jonka ohjelma on suunniteltu kaikenikäisille kävijöille. Juhlilla nähdään Suomen suosituimpia huippuesiintyjä vuodesta toiseen. Tapahtuma järjestetään vuosittain talkoovoimin. Talkoolaisia osallistuu juhlien järjestämiseen vuosittain noin 500 henkilöä ja juhlille Aitoon kylään saapuu vuosittain kolmen päivän aikana noin 10 000 - 15 000 kävijää.

”Viestintä eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus” (Juholin 2009a, 35). Viestinnän voidaan sanoa olevan työyhteisön resurssi eli voimavara. Kuten muitakin resursseja, myös viestintää tulee johtaa, suunnitella sekä valvoa. Yhteisöviestintään kuuluvat kaikki asiat, jotka tukevat työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa. Näihin asioihin sisältyvät muun muassa profilointi, tiedottaminen, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä yhteystoiminta. Työyhteisön kaikesta viestinnästä vastaavan viestintäjohtajan tulee tarkastella kaikkia näitä asioita yhtenä kokonaisuutena. Viestinnän suunnitteluun käytettävät työkalut voivat vaihdella sen mukaan, mikä on suunnittelun substanssi eli asiasisältö tai aines. Yhteisöviestintää voidaan suunnitella niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. (Åberg 1997, 173-175.) Viestintää voidaan pitää kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusajatuksena ja se on esimerkiksi yhteisön yhteinen asia (Juholin 2009a, 35).

Mikäli viestintää halutaan tarkastella prosessina (Kuvio 1), voidaan se jakaa erilaisiin osiin ja tarkastella, mitä kaikkia osia tapahtumaan sisältyy. ”Prosessi on tapahtuma, jolla on alku ja loppu” (Åberg 2000, 27). Viestintään kuuluvat aina lähettäjä ja vastaanottaja, ärsyke, sanoma ja informaatio sekä viestintäkanava. Näiden lisäksi mukana ovat vuorovaikutus ja palautteet sekä kontekstit eli ympäristöt. Näiden vuoksi viestintää voidaan pitää eräänlaisena vaihdantaprocessina. (Åberg 2000, 27.)



Kuvio 1: Viestintäprosessin kuvaus (Wiio 1994, 67)

Jotta viestintäprosessi saadaan käynnistettyä, tarvitaan lähettäjä. Yleisesti ajateltuna lähettäjänä on yksi henkilö, mutta myös esimerkiksi yritys kokonaisuudessaan voi toimia lähettäjänä. (Åberg 2000, 27-28.) Lähettäjän tulee olla kykeneväinen viestintään ja hänellä tulee olla tarve viestiä. Lähettäjän aivoissa muodostuu sanoma, joka laitetaan liikkeelle käyttäen jotakin viestintäkanavaa. (Wiio 1994, 78.) Lähettäjä tarvitsee henkilön, joka ottaa sanat vas-

taan. Tällainen vastaanottaja voi olla esimerkiksi suuri yleisö tai keskustelukumppani. Mikäli viestintätilannetta tarkastellaan lineaarisesti eli suoraviivaisesti, määritellään vastaanottajaksi helposti prosessin päässä oleva kohderyhmä. Mikäli kuitenkin tarkastellaan viestintää vuorovaikutuksena, kaikki viestintään osallistuvat ovat toimijoita ja tällöin on hankalaa tarkalleen määritellä subjektia eli vastaanottajaa. (Åberg 2000, 27-28.) Aina ei ole lähettäjän vika, jos viestintä epäonnistuu. Monesti asioita saadaan eteenpäin kyseenalaistamalla ja keskustelulla. Lähettäjän tulee kuitenkin tunnistaa tilanteet, joissa on elintärkeää, että viestit menevät perille juuri oikeanlaisina. (Juholin 2013, 46-47.)

Åbergin (2000, 28-29) mukaan ärsykettä voidaan määritellä monella eri tavalla. Monesti potentiaalinen eli mahdollinen ärsyke on mikä tahansa tekijä, jonka voi havaita aistein ja jolla voi olla jokin vaikutus sen havaitsijaan. Jotta ärsyke ei jää vain mahdolliseksi vaan se myös toteutuu, tulee sen täyttää erilaisia vaatimuksia. Sen tulee olla havaittavissa oleva ja riittävän voimakas. Sen tulee siis ylittää ärsykekyynnys. Toisena vaatimuksena on muutos, koska aistit havaitsevat esimerkiksi liikkeen tai kosketuksen. Kolmas vaatimus on äkillisyys, muutoksen tulee siis olla äkillinen, jotta aistit havaitsevat sen.

Viestillä tarkoitetaan ärsykkeiden sarjaa, joka aiheuttaa vastaanottajalle kognitiivisia eli tiedollisia tapahtumia, kuten ajattelua tai päättelyä. Sanomalla tarkoitetaan lähettäjän muotoilemaa ajatuskokonaisuutta, joka koostuu merkkien yhdistelystä. Merkeillä tarkoitetaan esimerkiksi puhumista tai kirjaimia eli sellaisia asioita, jotka ovat yhteisesti sovittuja. Sanoma kannattelee informaatiota ja onkin tarpeeksi informatiivinen, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta kyseisestä asiasta. Sanomien informatiivisuuteen vaikuttaa myös vastaanottajan aiemmat tiedot. Mikäli vastaanottaja ei tiedä sanomasta ennakkoon paljoakaan, saattaa olla, ettei hän ymmärrä sanomaa. Jos vastaanottaja taas tietää sanoman asiasta jo etukäteen, ei viestinnän kohteena ollut asia hälvännä hänen epätietoisuuttaan yhtään. Tiedon tarve on kuitenkin myös aina sidoksissa hetkeen ja tilanteeseen. Tämän vuoksi olisi tärkeää viestiä, mistä tietoa tarvittaessa voi löytää esimerkiksi työpaikalla. (Åberg 2000, 29.)

Åbergin (2000, 30-31) mukaan jokainen vastaanottaja voi ymmärtää sanomassa olevan viestin eri tavalla. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi vastaanottajan kulttuurisista lähtökohdista määräytyneet tulkinnat. Vastaanottajat tulkitsevat tekstiä eri tavoin ja liittävät siihen usein omia merkityksiänsä. Viestinnällä tarkoitetaan siis sanomien välittämistä vastaanottajille, mutta sanomien informatiivisuus ja merkitys vaihtelevat suuresti. Tieto eli informaatio voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: hiljaiseen, piilossa olevaan sekä näkyvään tietoon. Piilossa olevalla tiedolla tarkoitetaan kokemuksen kautta opittua tietoa. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi tutkimustietoa tai muuta kirjoitettua tietoa. Luulo ei ole tietoa vaan sitä voidaan pitää uskomuksena, jota ei pystytä perustelemaan.

Viestintäkanava on lähettäjän ja vastaanottajan välinen linkki, jota pitkin sanoma liikkuu. Useasti kirjoitettua viestintää käytetään negatiivisten sanomien antamiseen mieluummin kuin vuorovaikutteista viestintää. Sähköpostit ja tekstiviestit ovat paljon ankarampia kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Melulla tarkoitetaan häiriötä, joka voi edistää eroavaisuuksia lähetetyn ja vastaanotetun sanomat välillä. Sillä voidaan lisäksi tarkoittaa fyysistä häiriötä tai esimerkiksi kanavan häiriötä. (Shockley-Zalabak 2012, 11-12.)

Osmo A. Wiio on esittänyt nelijaon viestinnän häiriöistä. Hänen mukaansa este on kyseessä silloin, kun sanoma ei tavoita vastaanottajaa. Tällainen on esimerkiksi tiedote, joka jää kokonaan huomaamatta. Este esiintyy siinä välissä, kun sanoma on jo lähtenyt lähettäjältä, mutta ei ole vielä saavuttanut vastaanottajaa, ja tällöin kyseessä on ulkoinen häiriö. Toinen ulkoinen häiriö on kohina, jolloin sanomaan on sekoittunut esimerkiksi joitain muita sanomia. Kato on kyseessä, kun sanoma tavoittaa vastaanottajan, mutta osa sanomasta jää huomaamatta sisäisten häiriöiden vuoksi. Tällaisia häiriöitä ovat esimerkiksi vastaanottajan huono näkö tai kuulo. Myös sisäinen häiriö on vääristymä. Vääristymällä tarkoitetaan tilannetta, kun sanoma tavoittaa vastaanottajan, mutta se tulkitaan väärin. (Wiio 1994, 213-222.)

Wiion (1994, 81) mukaan palautetta ei voida pitää viestinnän edellytyksenä, mutta se tekee viestinnästä keskustelunomaisen. Viestinnässä palautteella tarkoitetaan sitä, miten vastaanottaja on reagoinut sanomaan, joka hänelle on lähetetty. Tätä varten sanoman lähettäjällä tulee olla tavoitteita, joita vastaan hän pystyy peilaamaan palautetta. Mikäli viestintätilanne on tasa-arvoinen, on haastavaa erottaa, mikä on viestintää ja mikä palautteen antoa. Tämän vuoksi vuorovaikutus ja palaute kulkevat lähekkäin. Keskustelussa kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa ja palkitsevinta olisi se, että molemmat kokisivat saaneensa prosessista jotakin itselensä. (Åberg 2000, 32-33.) Kasvokkain tapahtuvissa viestintätilanteissa usein jo vastaanottajan ilmeet ja eleet saattavat antaa lähettäjälle palautetta, jolloin lähettäjä saattaa muuttaa sanomaansa (Wiio 1994, 81).

4 Sisäinen viestintä

Yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen muodostaa sisäinen viestintä. Tämän ympärillä on ulkoinen- eli markkinointiviestintä sekä yritys- eli yhteisöviestintä. Sisäinen viestintä ja sen onnistuminen näkyy yrityksestä ulospäin suoraan esimerkiksi sidosryhmille. Sen avulla muodostetaan mielikuva yrityksen tuotteista ja palveluista ja tämän seikan vuoksi sisäisen viestinnän tulee tukea ulkoista- sekä yhteisöviestintää. Sisäisen viestinnän tavoitteena on kehittää yrityksen sisäisiä suhteita ja luoda uusia identiteettejä. Sen avulla saadaan liitettyä henkilöt, prosessit ja osastot yhdeksi kokonaisuudeksi. Sisäisen viestinnän tarkastelu voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi esimiehet muokkaavat yrityksen identiteettiä ja ilmapiriä

kertomalla visiosta ja nykytilanteesta sekä tavoitteista. Se, että eri osastot keskustelevat toimivasti keskenään, auttaa yhteisessä päämäärässä kohti tavoitteita. (Isohookana 2007, 221-222.)

4.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

On tärkeää nähdä, että sisäisen viestinnän lopullisena pääpisteenä ovat ulkoiset asiakkaat sekä sidosryhmät. Mikäli se ei toimi, tehdään usein joko kokonaan vääriä asioita tai oikeita asioita, mutta väärään aikaan. Sisäisellä viestinnällä on monia eri tehtäviä, kuten henkilökunnan sitouttaminen arvoihin, visioon sekä toiminta-ajatuksen, tiedotus ja positiivisen ilmapiirin sekä yhteisöllisyyden luonti. Sen tulee myös ehkäistä ristiriitatilanteita ja vaikuttaa brändiin. (Isohookana 2007, 222-223.)

Sisäisen viestinnän tulee siis rakentaa yhteisöllisyyttä ja lujittaa henkilöstön sitoutumista työhön ja yhteisöön. Kun tunnetaan organisaation arvot sekä tavoitteet ja tiedetään tulevaisuuden suunnitelmista, sitouttaminen helpottuu. Kun henkilö on sitoutunut työyhteisöönsä, kokee hän yhteenkuuluvuutta ja tämän seurauksena hän yleensä jakaa kehitysideoita sekä ajatuksia muiden kanssa. Sisäinen tiedotus ja informointi tarkoittavat tiedonvälitystä, jota tietoisesti hoidetaan organisaatiossa. Monesti se on selkeää ja yksisuuntaista ja sen tueksi ei tarvita keskusteluja. Informointia ohjaa usein organisaation etu ja tavoitteet ja se on hyvin neutraalia viestintää. Näiden lisäksi organisaation sisällä tapahtuu paljon vuorovaikutusta, joka ei ole suunniteltua. Sellaista viestintää kutsutaan spontaaniksi vuorovaikutukseksi tai viestinnäksi. Joissakin työyhteisöissä henkilöstöä kannustetaan välittämään ympäröivästä maailmasta ja toisista ihmisistä, koska se saattaa luoda uusia ideoita työhön. Tällaisten sosiaalisten prosessien kontrollointi on kuitenkin hankalaa. (Juholin 2013, 57-59, 66-67.)

Sisäinen tiedotus yrityksessä pitää henkilöstön tietoisena ajankohtaisista asioista ja muutoksista sekä ongelmista. Näiden tietojen avulla henkilöstö kokee työntöön mielekkääksi. Sisäinen tiedotus kertoo sisäistä markkinointia enemmän nykyhetkestä ja lähitulevaisuudesta. Viestinnän välittämän tiedon avulla henkilöstö ymmärtää, miksi he kuuluvat työyhteisöön ja hyväksyvät sen. Lisäksi he ymmärtävät tekevänsä työtä toisten ihmisten hyväksi ja se auttaa heitä tekemään asiat paremmin. He oppivat myös muuttamaan mielipiteitään ja tätä kautta he helpommin muuttavat myös käytöstään. (Siukosaari 2002, 79.)

Siukosaaren (2002, 122) mukaan sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että työyhteisölle saadaan markkinoitua toiminta-ajatus, arvot sekä toimintatavat ja kampanjat, joiden avulla myös työmotivaatio ja työskentely tavoitteita kohti parantuvat. Nykyisin monessa organisaatiossa sisäiseen markkinointiin on panostettu laajalti ja on ymmärretty, ettei se tarkoita vain sitä, että organisaation omia tuotteita ja palveluja myydään työntekijöille. Mikäli yrityksellä

on määriteltyinä arvot ja yhteisökulttuuri, esimerkiksi niitä voidaan markkinoida sisäisesti työntekijöille. Sisäisen markkinoinnin avulla työntekijöille pyritään tietämyksen kautta saamaan myös innostuneisuutta omaan työhönsä. Lisäksi pyritään siihen, että jokainen työntekijä haluaisi oman onnistumisensa lisäksi myös saada koko työyhteisön menestymään.

Sisäinen markkinointi on jatkuvaa toimintaa, kuten viestintä yleensäkin. Sen tulee perustua selkeään johtamispolitiikkaan. Esimerkiksi arvot ja tavoitteet tulee olla selkeästi määritelty. Mikäli tavoitteita ei ole luotu yhdessä työntekijöiden kanssa, ei niillä yleensä ole toivoa käytännön toimivuudesta. Tällaisia käytännötilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset palaverit, tiedotustilaisuudet tai koulutustapahtumat. Myös kirjalliset julkaisut kuuluvat samaan kategoriaan. (Siukosaari 2002, 122-123.)

Palavereiden tulisi aina sisältää keskustelua ja näkemyksiä yhteisöstä. Monesti myös tiedotustilaisuuksiin saa helposti lisättyä sisäistä markkinointia. Voidaan esimerkiksi viitata tavoitteiden saavuttamiseen muutoksen avulla. Toivottavaa olisi, että tiedotustilaisuuksissakin henkilöstöllä olisi mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia. Johtohenkilöstön tulee olla innostavaa ja heidän tulee vakuuttaa henkilöstöä yhteenkuuluvuudesta. Koulutustapahtuma tulisi osata aina liittää mukaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Siukosaari 2002, 123.)

Sisäisen tiedotuksen avulla henkilöstö pysyy tietoisena ajankohtaisesta toiminnasta ja tuloksista. Myös erilaisista ongelmista, muutoksista ja lähitulevaisuuteen sijoittuvista asioista tiedotetaan sisäisesti. Tiedotuksessa olevan tiedon tulee olla vaikuttavaa ja odotuksiin vastaavaa. Mikäli viestin vastaanottajat tunnetaan hyvin, on viestin kielen oltava sellaista, että he ymmärtävät sen. Ymmärrettävä viesti on alle 15 virkettä pitkä ja se sisältää tuttuja sanoja. (Siukosaari 2002, 79-80.)

Tiedottamisessa tulee myös huomioida, ettei tiedotettava asia ole vanhentunut tai itsestäänselvyys. Mikäli tällaisista asioista tiedotetaan, kyllästyy vastaanottaja helposti. Tätä kutsutaan tiedon aliarvioimiseksi. Tiedon yliarvioimisella tarkoitetaan sitä, että viestissä käytettävä kieli on liian hankalaa eikä se avaudu vastaanottajalle. Liiallinen tiedonvälitys on useasti kuitenkin sisäisen tiedotuksen ongelma. Viestejä tulee osata karsia ja kohdistaa oikein, jotta tiedon vastaanottajan huomio kiinnittyy tärkeisiin asioihin. Tiedon lähettäjän tulee miettiä, ketä tieto hyödyttää ja tämän jälkeen lähettää tieto vain näille henkilöille. Tieto tulee kuitenkin varastoida kansioihin, joihin kaikilla on lukuoikeus. (Siukosaari 2002, 80-81.)

Kun tunnetaan vastaanottaja, osataan valita myös oikea viestintäkanava ja tiedottaa asioita sitä kautta. Sähköiset kanavat korvaavat pikku hiljaa perinteisiä kanavia. Puhumista ja kuuntelemista pidetään kuitenkin sisäisen tiedotuksen parhaimpina keinoina. Kohderyhmät sisäisessä viestinnässä ovat lähellä ja heiltä saatu palaute on todella tärkeää. Ainoastaan tieto,

joka menee perille ja vastaanotetaan sekä ymmärretään oikein voi vaikuttaa. (Siukosaari 2002, 83.)

4.2 Sisäisen viestinnän kanavat ja tavoitteet

Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää monia erilaisia kanavia, jotka voivat olla niin kirjallisia, sähköisiä, digitaalisia kuin henkilökohtaisiakin. Kanava on aina mietittävä tarkkaan viestintätilanteen mukaan. Tulee ottaa huomioon kohderyhmä, aikataulu, sanoma, maantieteellinen etäisyys sekä viestinnän lopullinen tavoite. Usein voidaan myös tarkoituksenmukaisesti käyttää monia eri kanavia yhtäaikaisesti, jotta sanoman perillemeno voidaan taata ja vahvistaa. Kanavien turhaa käyttöä tulee välttää, koska se kuormittaa vastaanottajaa turhaan ja kuluttaa lähettäjän aikaa. Tämän lisäksi sisäistä viestintää voidaan myös ryhmitellä eri tavoin. On olemassa johdon ja esimiesten viestintää, funktioiden välistä viestintää, muutostilanneviestintää, henkilöstöviestintää sekä henkilökohtaisia viestintätaitoja. (Isohookana 2007, 226.)

Smith (2008, 80-81) kertoo, että lähes kaikkien tutkimusten mukaan, face-to-face eli kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään yhä kaikista arvostetuimpana viestinnän muotona. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä on kuitenkin myös omat ongelmansa. Eri henkilöt voivat ymmärtää saman asian monella eri tapaa ja viestijän on varmistettava, että tieto ymmärretään varmasti. Viestin välittäjän tulee kertoa viesti mahdollisimman yksinkertaisesti ja niin, että viestin vastaanottaja voi tarvittaessa tarkentaa asiaa kysymyksillä.

Åberg (2000, 174) on kuvannut sisäisen viestinnän kanavat neljään eri ryhmään (Taulukko 1). Sisäisen viestinnän kanavat voivat olla joko lähikanavia tai kaukokanavia. Lisäksi viestintä voi olla suoraa eli keskinäisviestintää tai esimerkiksi verkko- sekä pienjoukkoviestintää, joka on välitettyä.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Taulukko 1: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)

Suoran viestinnän lähikanavia ovat esimerkiksi osastokokoukset, lähin esimies, muut esimiehet sekä työtoverit. Esimiehen kanssa toimiva viestintä on perusverkkona koko sisäiselle viestinnälle. Osastokokouksia järjestetään säännöllisesti ja siellä voidaan käsitellä operatiivisia asioita sekä työyhteisön uutisia. Operatiivisista asioista suurin osa kulkee suoraan työtoverilta toiselle. Myös ”puskaradio” leviää työtovereiden välillä. Se on usein todella nopea ja luotettava viestintä, mutta ”puskaradio” voi myös heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Åberg 2000, 173-175.) Mikäli sisäinen viestintä toimii tehokkaasti ja on avointa, ”puskaradiota” voidaan käyttää sen apuna levittämään tietoa eteenpäin. Toisaalta se saattaa myös lähteä käyntiin spekulatioista ja arvailuista, jos yrityksen sisäinen viestintä ei toimi odotetulla tavalla ja tietoa ei saada tarpeeksi pian. (Siukosaari 2002, 100.)

Suoran viestinnän kaukokanavilla tarkoitetaan esimerkiksi tiedotustilaisuuksia, kokouksia ja neuvotteluita. Tiedotustilaisuuksia pidetään silloin, kuin kyse on suuremmista asioista, jotka voivat koskea jopa koko yksikköä. Nämä eivät siis ole säännöllisiä tapahtumia. Tiedotustilai-

suus kannattaa järjestää silloin, kun halutaan viestiä henkilökohtaisesti suoraan työntekijöille. Lisäksi mikäli aihe voi herättää paljon keskustelua työntekijöiden keskuudessa, on tiedostustilaisuus hyvä vaihtoehto. (Åberg 2000, 173-177.)

Välitetyn viestinnän lähikanavina toimivat muun muassa yksikön ilmoitustaulu ja verkkoviestintä. Ilmoitustaululla välitettävä tieto on suoraan työhön liittyvää. (Åberg 2000, 174-175.) Siukosaaren (2002, 106-107) mukaan ilmoitustaulun toimivuus perustuu hyvään sijaintiin sekä sen sisältöön. On tärkeää, että ilmoitustauluja on riittävästi. Niiden tulee lisäksi olla sijoitettuna esimerkiksi usein käytettyjen kulkuväylien läheisyyteen, jotta henkilöstö näkee ne varmasti. Taulu tulee lisäksi olla kiinnitetty oikealle korkeudelle, siten että normaalipituinen henkilö pystyy vaivatta lukemaan tiedotteita. Tämän lisäksi järjestyksen tulee olla taulussa oikeanlainen. On eroteltava selkeästi toisistaan esimerkiksi yleiset asiat, koulutustiedot sekä palavereiden tiedot. Ilmoitustaululle lisättävien tiedotteiden tulee olla pienimmillään kokoa A5 ja suurimmillaan A3, jotta ne tulevat parhaiten huomatuksi. Tekstin tulee olla selkeää ja fontin suurta, koska lukija ei vietä ilmoitustaulun luona kuin hetken. Ilmoitustauluviestintä on kuitenkin vähentymässä, koska verkkoviestintä kehittyy jatkuvasti (Åberg 2000, 174-175).

Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat esimerkiksi pikatiedote, asiakaslehti, toimintakertomus, toimitusjohtajan katsaus ja joukkoviestimet. Pikatiedotetta käytetään nykyisin vain silloin, kun halutaan varmistaa, että jokainen työntekijä saa saman tiedon paperisena. Monesti tämä nykyään korvaantuu verkkotiedotteella. Toimitusjohtajan katsausta käytetään lähinnä osakkeen omistajille sekä ulkoisille avainhenkilöille. Katsauksen avulla kuitenkin monet yritykset toteuttavat tiedotusvelvollisuuden, joka on säädetty yhteistoimintalaissa. (Åberg 2000, 174-178.)

Kehittynyt teknologia on mahdollistanut sen, että internetissä voidaan verkostoitua erilaisiin yhteisöihin. Yhteisöt voivat olla muodostuneet lähes minkä tahansa tekijän ympärille, joka yhdistää yhteisöön kuuluvia. Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan internetin palvelua, johon eri käyttäjät tuottavat sisällön itsenäisesti. Tässä yhteydessä käytetään myös termiä Web 2.0, jolla tarkoitetaan, että käyttäjät ovat itse tuottaneet sisällön sivustolle. Yhteisöissä tulee toimia yhteisöjen ehdoilla ja hiljalleen siirrytään tiedon siirtoon, jossa olennaista on muun muassa julkinen keskustelu ja sisällön muokkaus. (Juholin 2009b, 76.) Facebook ja LinkedIn ovat esimerkkejä tällaisista yhteisösivustoista. Näillä sivustoilla käyttäjät voivat luoda profiilin ja pitää yhteyttä toisiin käyttäjiin. Nämä tilit on suojattu salasanalla ja ne voivat kasvaa sitä myötä, mitkä ovat työntekijöiden mielenkiinnon aiheet. (Cornelissen 2011, 172.) Sosiaalisen median ansiosta, muun muassa verkostoituminen helpottuu ja osittain jopa korvaa kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa. (Juholin 2009b, 76).

Sähköposti on toiminut monelle ensimmäisenä digitaalisen viestinnän välineenä. Sähköpostit voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan, näitä ovat ilmoitustyyppiset viestit, postinkantajaviestit sekä keskusteluviestit. Keskusteluviestit ovat huomattavasti vapaamuotoisempia kuin muut luokat. Postinkantajaviesteillä tarkoitetaan niin sanottua vanhaa tietoa, joka on esimerkiksi liitettyä viestiin. Sähköpostin ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että myös roskapostin määrä on kasvanut ja viestintä voi heikentyä kun henkilö saattaa päivittäin saada jopa sata sähköpostiviestiä. Ongelman vuoksi monet työyhteisöt ovat ottaneet käyttöönsä intranetin ja tämän avulla vähentäneet sähköpostin käyttöä. Intranetin lisäksi myös uudet ja yleistyvät pikaviestimet saattavat jatkossa korvata sähköpostin käyttöä yhä enemmän. (Juholin 2009b, 77.)

Intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä verkostoa, johon ulkopuoliset eivät pääse. Yleistymisen myötä se on noussut yhdeksi tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Tulevaisuudessa intranet voi vielä jatkaa kasvamistaan ja siitä saattaa tulla tärkeä yhteisöllinen kanava. Kaikki työntekijät eivät suhtaudu intranettiin samalla tavalla. Osan mielestä sitä on hyvä käyttää rutiininomaisesti päivittäin, mutta osan mielestä tieto saattaa olla liian hankalasti löydettävissä, ja tämän vuoksi käyttö saattaa olla hyvin vähäistä. Intranet ei välttämättä tavoita jokaista työntekijää yhtä nopeasti, jos työntekijä on esimerkiksi paljon matkoilla. (Juholin 2009b, 77-78.)

Anssi Siukosaari (2002, 31-33) toteaa, että viestinnän tavoitteiden tulee olla selkeitä sekä ymmärrettäviä ja ne tulee asettaa niin lyhyelle kuin pitkällekin aikavälille. Niiden tulee olla yhteisön toimintaa tukevia. Viestinnän avulla saavutettavia tarkkoja tuloksia on kuitenkin olemassa todella vähän. Viestinnän tavoitteena on usein yhteisökuvan parantaminen sekä tunnettavuuden lisääminen. Sen avulla voidaan lisäksi rakentaa parempaa ilmapiiriä työyhteisössä. Myös työtuttavuus lisääntyy, kun viestinnän avulla tutustutaan lähemmin työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin.

Työyhteisöviestinnän tulee luomisen lisäksi myös rakentaa yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sitoutumista työyhteisöön. On todettu, että yhteisöllisyyden rakentamisella ja sitoutumisella on hyviä vaikutuksia yksilöihin ja yhteisöihin ja tämän seurauksena syntyy tuloksia. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, antavat he helpommin panoksensa monessa erilaisessa muodossa. Näitä muotoja ovat esimerkiksi kehitysideat ja ajatukset. (Juholin 2013, 59.)

4.3 Operatiivinen viestinnän suunnittelu

Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on ohjata viestinnän toteutusta pitkäjänteisesti. Suunnitelmassa seurataan yrityksen strategisia tavoitteita ja linjauksia, ja sen tulee toimia organisaation työkaluna, jota käytetään joka päivä. Suunnitelman tulee myös olla työyhteisön tie-

dossa laajasti, jotta se ohjaa kaikkien viestintää mahdollisimman tehokkaasti. Viestintäsuunnitelmat voivat vaihdella sisällöltään laajasta suunnitelmasta suppeaan. Laajuus on usein kiinni organisaatiosta ja sen työntekijöiden oma-aloitteisuudesta. Se, ettei viestintää ole suunniteltu, ei ole välttämättä ongelmallista ja organisaatio saattaa toimia monessa asiassa oikein. Kuitenkin, mikäli toiminnan kannalta avainasemassa työskentelevät henkilöt ovat tilapäisesti poissa, voi ongelmia helposti syntyä. Kun tiedot on kirjattu ylös ja dokumentoitu, pysytään tällaisissakin tilanteissa toimimaan tehokkaasti. Monesti varsinkin järjestöjen välillä on eroja viestinnän suhteen. Osa järjestöistä toimii tietoisesti hyvin spontaanisti. (Juholin 2009a, 108.)

Operatiivinen suunnittelu on lyhytjänteistä viestinnän suunnittelua, jonka tähtäin on yleensä yhden vuoden päässä (Åberg 2000, 242). Useasti operatiivinen suunnittelu perustuu viestintästrategiaan. Operatiiviseen viestintään kuuluu erilaisia osa-alueita, joita ovat päivittäisviestintä, säännöllisesti toistuvat toimenpiteet, toimintasuunnitelmat, ohjeet sekä projektit ja kampanjat. (Juholin 2009a, 110.)

Juholinin (2009a, 110) mukaan päivittäisviestintää voidaan pitää organisaation moottorina ja siinä jokaisella työntekijällä on vastuunsa. Päivittäisviestintä on usein jatkuvaa ja toimii rutiniinomaisesti. Ilman päivittäisviestintää organisaatio joutuu nopeasti ongelmiin, koska useasti silloin työyhteisössä esiintyy epätietoisuutta. Säännöllisesti toistuvat viestinnän tehtävät liittyvät usein esimerkiksi tulokseen ja siitä keskusteluun ja tiedottamiseen. Lisäksi esimerkiksi säännöllisesti ilmestyvät julkaisut ja säännöllisesti pidettävät kokoukset kuuluvat säännöllisesti toistuvan viestinnän piiriin.

Toimintasuunnitelmat ovat asioita, jotka on laitettu listalle ja joita on ryhmitetty. Toimintasuunnitelmien ryhmittely tehdään strategisten tavoitteiden mukaisesti ja niille määritellään vastuuhenkilöt sekä käytettävissä olevat resurssit. (Juholin 2009a, 110.) Viestintäkampanja on eräänlainen hanke eli projekti, jolla tarkoitetaan kertaluontoista suoritesarjaa. Tällaisen hankkeen voi toteuttaa hankeryhmä, johon usein kuuluu myös ulkopuolisia viestinnän asiantuntijoita. Hanke tulee toimiakseen suunnitella hyvin ja kokoonpanon tulee olla asiantunteva. Myös aikataulujen tulee olla pitävät ja työnjaon tulee olla mielekäs. (Åberg 2000, 244.) Mikäli kyseessä on suuri hanke, voidaan sille tehdä oma suunnitelma (Juholin 2009a, 111).

4.4 Viestinnän johtaminen

Johdon viestintään kuuluu sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtaminen sekä keulakuvana toimiminen. Yrityksen sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan yrityksen identiteettiin ja se, että henkilökunta toimii tehokkaasti ja nopeasti, vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen tulokseen. Yrityksen johdon tulee antaa toiminnasta palautetta sekä sitouttaa ja

johtaa henkilökuntaa. Lisäksi johdon tulee viime kädessä varmistaa, että työyhteisö toimii oikein ja täten myös yrityskuva säilyy hyvänä. Työyhteisölle on määritelty kuusi eri peruspilaria. Nämä ovat avoin vuorovaikutus sekä yhteiset pelisäännöt, toiminnan jatkuvasti tapahtuva arviointi, töiden selkeä järjestely, organisaatio, joka tukee työyhteisöä, sekä johtaminen, joka palvelee työntekoa. (Isohookana 2007, 226-228.)

Isohookanan (2007, 227) mukaan jokaisessa yrityksessä tulisi olla avoin vuorovaikutus, jonka varassa muun muassa hyvinvointi pysyy parempana. Henkilöstön tulee tuntea yrityksen koko toimintaympäristö ja toiminta-ajatus sekä historia, visio ja nykytila. Johdon tulee näiden lisäksi kertoa henkilöstölle myös kehitysmahdollisuudet sekä uhkat. Henkilöstön tulee siis ymmärtää asioita, jotta he pystyvät toimimaan oikeaan suuntaan.

Sen lisäksi, että johtajat osaavat johtaa asioita, tulee heidän myös olla aidosti kiinnostuneita ihmisistä. Ihmisiä tulee osata johtaa ja se onnistuu vuorovaikutuksen avulla. Jotta ihmisten johtaminen onnistuisi, tulee johtajien osata kuunnella henkilöstöä ja heidän mielipiteitään. Henkilöstön tulee toimia innostuneesti ja motivoituneesti, johtajan esimerkillä. Tämän vuoksi on tärkeää, että johto näyttää omalla toiminnallaan oikean suunnan. Tämän nähtyään henkilökunnan on helpompi luottaa osaaviin johtajiin. Johdon tulee lisäksi kunnioittaa erilaisuutta ja sen tulee osata viestiä erilaisille ihmisille luontevasti. Usein yrityksen strateginen uskottavuus onkin kulminoitunut yrityksen johtoon. (Isohookana 2007, 227-228.)

4.5 Viestinnän seuranta ja mittaus

Viestintä voi olla onnistunutta vain jos se on saanut aikaan jotain muutoksia ja tämän vuoksi viestinnän arviointiin tarvitaan avuksi vertailua. Saavutettuja tuloksia voidaan verrata esimerkiksi asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tuloksia voidaan verrata myös aikaisempaan tilanteeseen. Jos viestinnän tavoitteet on määritelty tarpeeksi selkeästi, voidaan muutoksen toteutumista mitata. Mikäli verrataan aikaisempaan tilanteeseen, tulee miettiä, miten viestintä on muuttunut ajan mittaan. Tämä vaatii molempiin samaa mittaria, jotta tulos on mahdollisimman tarkka. (Åberg 2000, 269-270.)

Viestintää voidaan verrata myös kilpailijoihin tai yleisiin normeihin. Tällöin tehdään usein yhteistyötä toisen toimijan kanssa. Normivertailua on hankalaa tehdä, koska ei ole olemassa täydellisiä universaalimittareita yhteisöviestinnästä. Tämän vuoksi normivertailua voidaan usein tehdä vain vastaaviin työyhteisöihin. Yhteisöviestinnän laadun arviointi voidaan jakaa myös erilaisiin näkökulmiin (Taulukko 1). (Åberg 2000, 270-272.)

Näkökulma	Painopiste	Arviointi
Tuotantokeskeinen	Viestinnän voimavarojen tehokas käyttö, esimerkiksi toimintakertomuksen laadinnassa	Viestinnän laatu on sitä, että asiat tehdään kerralla oikein
Suunnittelukeskeinen	Viestinnän eri toimintamallien toimivuus, esimerkiksi vuosisuunnittelu tai kriisiviestinnän ohjeisto	Viestinnän laatu on sitä, että asiat suunnitellaan hyvin ja että eri viestintätilanteisiin varaudutaan
Tuotekeskeinen	Tiedotteiden ja muiden viestintäsuoritteiden laatu	Viestinnän laatu on työn jälki, jolloin itse ollaan tyytyväisiä
Asiakaskeskeinen	Yhteistyö- ja kohderyhmien tyytyväisyys viestintään	Viestinnän laatu on tyytyväinen viestinnän kohde
Systeemi- eli ympäristökeskeinen	Työyhteisön viestinnän vaikutusten laaja-alainen arviointi	Viestinnän laatu on molemminpuolista tyytyväisyyttä ja työyhteisön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vastuullista lisäämistä

Taulukko 2: Yhteisöviestinnän laadun arvioinnin painopisteet (Åberg 2000, 273)

Åberg (2000, 272-273) kertoo erilaisista laatuksien näkökulmista. Kun ajatellaan tuotantokeskeisesti, laadulla tarkoitetaan toiminnan virheettömyyttä. Suunnittelukeskeisesti ajateltaessa laatua pidetään hyvän suunnittelun tuloksena ja tällöin myös tuotanto on laadukasta. Tuotekeskeisessä näkökulmassa perehdytään tuotteen teknisiin ominaisuuksiin. Tällöin tuotteen tai palvelun tulee toimia ilman ongelmia. Kun puhutaan asiakaskeskeisestä näkökulmasta, halutaan tietää onko asiakas ollut tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun ja onko hänen tarpeensa tyydytetty tarpeeksi hyvin. Tällöin mukana on myös hinta-laatusuhde, jonka asiakas on kokenut. Ympäristökeskeisessä näkökulmassa tarkastellaan laajemmin tuotteen tai palvelun aiheuttamia vaikutuksia. Tällöin ajatellaan asiakastarpeiden lisäksi myös muita vaikutuksia muihin tahoihin.

Osmo A. Wiio on yhdessä Martti Helsilän kanssa 1970-luvulla kehittänyt tunnetun työyhteisön sisäisen viestinnän kyselyn OCD-mittarin (Organizational Communication Development) (Juholin 2009a, 359). Mittariston avulla haluttiin selvittää, kuinka hyvin työntekijät kokivat saavansa lain ja säännösten edellyttämiä tietoja. Säännöksissä vaadittiin, että organisaatio tiedottaa henkilöstölle säännöllisesti muun muassa tuloksista. (Åberg 2000, 179.) Myös muita vastaavia mittareita on olemassa paljon ja vuonna 2009 on lanseerattu ComBaro-mittaristo. Tällä mitataan kanavien toimivuuden sijaan sitä, miten työyhteisön keskeiset toimijat viestivät keskenään. (Juholin 2009a, 359.)

Viestintää voidaan seurata esimerkiksi kysymällä eri ihmisiltä vuosittain avoimia kysymyksiä viestinnän toimivuudesta. Tällöin vastaukset on hyvä dokumentoida ja luokitella erilaisiin kategorioihin. Sisäisen viestinnän kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi verkossa. Kyselyssä voidaan kysyä yleisiä asioita viestinnästä. Voidaan tiedustella sen toimivuutta jonkin tietynlaisen tapahtuman tai yleisen toimivuuden suhteen. Kyselyt pystytään toteuttamaan helposti, mutta niitä laatiessa tulee varoa liiallista henkilöstön kuormitusta. (Juholin 2013, 419-420.)

4.6 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Fergusonin (1999, 23-24) mukaan viestintäsuunnitelmaa laadittaessa tulee ajatella laajasti ja globaalisti. Suunnitelmaa luotaessa tulisi ajatella viestintää laajan organisaation näkökulmasta. Laatijan tulee olla tietoinen organisaation heikkouksista ja vahvuuksista ja hänen tulee tuntea organisaation toimintaa ja menettelytapoja.

Suunnitelma voi olla malliltaan laaja tai suppea, molemmissa malleissa on hyötynsä ja heikkoutensa. Monesti suunnitelman tulisi kuitenkin mieluummin olla kohtalaisen suppea ja lyhytsekä sellainen, että sitä on helppo lukea. Suppea versio on vastaanottajalle helpompi lukea, varsinkin jos luettavaa tekstiä on työpaikalla muutenkin paljon. Toisaalta taas laaja versio on usein suppeaa versiota johdonmukaisempi. Mikäli halutaan, että viestintäsuunnitelmaa luetaan päivittäin, ei sen pituus saa ylittää kymmentä sivua. (Ferguson 1999, 23-24.)

Sen lisäksi, että viestinnän vuosisuunnitelmassa pyritään rakentamaan parempaa yhteisökuvaa, pyritään myös antamaan tukea yhteisölle ja sen toiminnalle. Sen lisäksi voidaan kuitenkin tehdä monia pienempiä hankesuunnitelmia. On tärkeää, että viestinnän vuosisuunnitelmasta löytyvät viestinnän keinot, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen. Viestintäsuunnitelman aikataulujen suunnittelu vaatii useasti henkilön, jolla on kokemusta viestinnän toteutumisesta, koska tällöin aikataulut suuremmalla todennäköisyydellä ovat oikeita. Näiden lisäksi viestintäsuunnitelmassa tulee olla kirjattuna viestinnän toteuttajat, eli vastuuhenkilöt. (Siukosaari 2002, 20-24.)

5 Sisäisen viestinnän kehittäminen Aitoon Vapaaehtoiselle Palokunnalle

Aitoon Vapaaehtoisella Palokunnalla ei ollut käytössään minkäänlaista sisäiseen viestintään pohjautuvaa viestintäsuunnitelmaa. Tämän vuoksi viestinnän nykytilan kartoitus on tehty haastatteleamalla ja toteuttamalla kysely yhdistyksen aktiivisille jäsenille eli niille jotka kuuluvat joko hallitukseen tai työryhmiin. Saatujen tulosten avulla yhdistykselle kehitettiin viestintäsuunnitelma, joka kattoi yhdistyksen kaiken sisäisen viestinnän.

5.1 Menetelmät

Menetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Näiden avulla saatiin tarvittavat tiedot viestintäsuunnitelman kehittämistä varten.

5.1.1 Teemahaastattelun teoria ja toteutus

Haastattelu on yksi eniten käytetyin menetelmä tiedonkeruuvaiheessa. Sen aikana tutkimuksen tekijä sekä haastateltavat keskustelevat keskenään. Menetelmää käytetään, jotta saataisiin aineistoa, ja myöhemmin tätä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelun etuna on se, että vastauksia on helpompi tulkita kuin esimerkiksi kyselyn avulla koottuja. Lisäksi voidaan esittää lisäkysymyksiä täydennyksenä. Monesti haastattelu valitaan myös siksi, että aihe voi tuottaa vastauksia, jotka ovat moniselitteisiä ja joita saattaa joutua tarkentamaan. Lisäksi nähdään haastateltavan eleet ja ilmeet, joten myös niitä voidaan tulkita. Haastateltavat on myös helppo tavoittaa myöhemmin, mikäli tarvitaan täydennystä vastauksiin. Toisaalta menetelmä vie kuitenkin paljon aikaa ja suunnittelu tulee tehdä huolellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelutyyppejä on useita erilaisia, ja ne voidaan jaotella usein eri perustein. Usein kuitenkin jaotteluna käytetään sitä, kuinka paljon vapauksia haastateltavalle annetaan ja kuinka tarkasti kysymyksiä esitetään. Karkeasti haastattelut voidaan jakaa strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelua ja strukturoimattomalla avointa haastattelua, jossa voidaan esittää kysymyksiä eri intressein. Puolistrukturoitu haastattelu kulkee näiden kahden välissä. Vaihtoehto tulee valita sen perusteella, millaista tietoa kaivataan. Haastatteluun tulee valmistautua huolella ja haastateltavan eleitä sekä ilmeitä tulee tulkita haastattelun aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli se sijoittuu avoimen ja lomakehaastattelun välille. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan kysymykset kohdentuvat ennalta päätettyihin teemoihin. Teemat ovat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta niiden sisällä voidaan liikkua väljästi. Teemahaastattelussa pyritään siihen, että jokainen haastateltava saa vapaasti keskustella aiheesta teeman sisällä. Haastattelutilanteessa teemojen ei ole pakko edetä samassa järjestyksessä kaikkien haastateltavien kanssa ja kaikista teemoista ei tarvitse keskustella yhtä laajasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelijalla ei tule olla suuria muistiinpanoja mukana haastattelutilanteessa, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman keskustelunomainen. Teemahaastattelun edellytyksenä on, että haastattelijalla on perehtynyt aiheeseen ja haastateltavaan kunnolla, jotta on osannut

valita teemat oikein. Käsiteltävät teemat valitaan aiheeseen perehtymisen jälkeen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoilla tarkoitetaan keskeisiä aiheita, joita usein muodostetaan esimerkiksi etsimällä haastatteluista yhdistäviä seikkoja. Tämän vuoksi teemoittelu on suosittu tapa analysoida teema-haastattelua, jolloin kaikilla haastateltavilla on ollut samat aiheet. Tällä tavalla litterointi eli tekstin puhtaaksi kirjoittaminen voidaan tehdä teemoittain. Usein aiheet muodostuvat haastattelussa käytettyjen teemojen mukaan, mutta aineiston purkutilanteessa myös uusia aihepiirejä saattaa syntyä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa analysoitaessa ensin luetaan litteroitu aineisto moneen kertaan. Tämän jälkeen aineistosta etsitään viittauksia tietoperustaan. Monesti analysointivaiheessa aineiston purku tehdään teema-alueittain. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.) Analysoinnissa tulokset tulee lukea huolellisesti ja tämän jälkeen erotella ja jäsentellä sisältöä. Laadullista aineistoa käsiteltäessä ei välttämättä ole minkäänlaista työkalua, joka soveltuisi teknisesti analyysiin ja tämän vuoksi myöskään selviä kaavoja analyysiin ei ole. Aineistoa tulee tulkita eri näkökulmista systemaattisesti eli sitä tulee osata paloitella, täydentää ja hallita. Tulee kiteyttää keskeiset näkemykset haastatteluista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi koodausta, jolla tarkoitetaan, että aineistoon voidaan tehdä merkintöjä tai luokitteluja esimerkiksi yliviivauskynällä. Koodauksessa samalla värillä merkitään ne kohdat, joissa puhutaan samoista asioista ja tämän avulla asioita on helpompi yhdistellä. Teemoittelua tehtäessä jokaisen teeman alle merkitään asiat, joissa puhutaan juuri kyseisestä aiheesta. Tämä voidaan tehdä käsin, leikkaamalla ja liimaamalla aineistoa tai myös tekstinkäsittelyohjelman avulla leikaten ja liimaten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelun jälkeen tulokset tulee vielä tulkita, jolloin kohteesta tai ilmiöstä usein saadaan uutta tietoa. Erilaisista havainnoista kerätään keskeisimmät tulokset ja tämän jälkeen pystytään luomaan perusteltu tulos. Johtopäätöksiä tulee olla perusteltuja, jottei lukija joudu itse päättämään niitä. (Ojasalo ym. 2014, 143-144.)

Yhteisön viestimisen apuna voidaan käyttää toimintamallia, jonka ensimmäisessä osassa tehdään erilaisia selvityksiä. Ensin selvitetään, mitä yhteisössä työskentelevät ihmiset tietävät ja ajattelevat yhteisöstä ja sen viestinnästä. Lisäksi tiedustellaan heidän odotuksiaan ja selvitetään millainen on yhdistyksen sisäinen yhteisökuva. (Siukosaari 2002, 19.)

Aitoon Vapaaehtoiselle Palokunnalle toteutettuun teemahaastatteluun (Liite 1) valikoitui kaksi pääteemaa. Ne olivat sisäinen viestintä ja viestintäsuunnitelma. Ensin haluttiin saada selville yrityksen sisäisen viestinnän nykytila, koska vertailukohtaa eli olemassa olevaa viestintäsuunnitelmaa ei yhdistyksellä ollut. Tämän jälkeen haluttiin selvittää viestinnän vastuita yh-

distyksessä, muun muassa, kuka johtaa viestintää ja miten vastuut on jaettu. Myös viestintään käytettyjä resursseja ja budjettia sekä seuranta ja mittauksia kysyttiin. Haluttiin saada selville viestinnän aiheita ja yleistä toimivuutta eli mistä viestintään eniten, mistä itse haastateltava viestii muille ja kuinka usein viestintää yhdistyksessä tapahtuu. Haastattelun puolivälissä tiedusteltiin, mitä kanavia yhdistyksessä oli käytössä ja kysyttiin, minkälaisia eri kokouksia, tapaamisia ja keskusteluja toteutettiin. Viitattiin yhdistyksen festivaaleihin ja tiedusteltiin, miten viestintä muuttuu niiden aikana. Lisäksi haluttiin selvittää mitkä viestintäkanavat ja sosiaalisen media kanavat ovat kaikista suosituimpia ja mitä haluttaisiin käyttää eniten. Lopuksi haluttiin selvittää haastateltavan omia mielipiteitä viestinnän haasteista ja tiedusteltiin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Viestintäsuunnitelma-teeman apukysymyksissä haluttiin selvittää yhdistyksen heikkouksia, vahvuuksia, uhkia sekä mahdollisuuksia, jotta vastausten pohjalta voitiin luoda selkeä SWOT-kaavio. Näiden jälkeen haastateltavaa pyydettiin miettimään yhdistyksen tulevaisuutta viestinnän kannalta ja haluttiin selvittää miltä viestinnän tulevaisuus näytti, mitkä olivat sen tavoitteet ja mihin suuntaan viestintää haluttiin suunnitelman avulla viedä. Lopuksi tiedusteltiin haastateltavien toiveita siitä, mitä viestintäsuunnitelmalta odotettiin, kuinka pitkälle aikavälille suunnitelma tulisi tehdä ja tiedusteltiin, kuka tai ketkä voisivat ottaa vastuun viestintäsuunnitelman käyttöönotosta ja ylläpidosta.

Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan haastattelua voidaan pitää hyvänä valintana silloin, kun halutaan, että yksilö saa tuoda itseään koskevia näkemyksiä esille vapaasti. Lisäksi jos tutkimuskohdetta tai asiaa ei ole tutkittu paljon, on haastatteluista saatava tieto usein täynnä uusia näkökulmia, jotka avaavat aihetta enemmän. Monesti aidossa toimintaympäristössä, kuten esimerkiksi haastateltavana olevan henkilön omassa arkiympäristössä toteutetut haastattelut antavat parhaan kuvan haastateltavan ajatuksista.

Haastateltaviksi valikoituivat yhdistyksen varapuheenjohtaja, markkinointiryhmän jäsen sekä palokunnan päällikkö. Heidät valittiin sillä perusteella, että varapuheenjohtaja toimi myös monessa työryhmässä ja kuului palokunnan hälytysosastoon, joten hänellä oli kokonaiskuva yhdistyksestä ja sen viestinnästä. Markkinointiryhmän jäsen oli toiminut tehtävässään vuosia ja toteutti usein yhdistyksen ulkoista viestintää. Tähän yhteyteen haluttiin sisällyttää myös sisäinen viestintä. Palokunnan päällikkö valittiin haastatteluun, että saatiin kuva myös hälytysosaston puolelta tapahtuvasta viestinnästä ja sen tarpeesta. Haastattelut toteutettiin alkukeväällä viikkojen 8 ja 9 aikana. Markkinointiryhmän jäsentä ja varapuheenjohtajaa haastateltiin Aitoon Vapaaehtoisen Palokunnan juhlatilan toimistossa ja palopäällikön haastattelu toteutettiin Kangasalla kahvilassa. Haastatteluista saadut vastaukset kirjoitettiin tietokoneelle muistiin haastattelutilanteessa. Teemahaastattelusta saatu aineisto analysoitiin ja tiivistettiin tuloksiksi aihepiireittäin. Tulokset hyödynnettiin viestintäsuunnitelman sisällön

suunnittelussa ja tulosten perusteella kehitettiin uusia viestintäkeinoja ja laajennettiin jo olemassa olevia keinoja.

5.1.2 Kyselyn teoria ja toteutus

Kyselytutkimus eli survey kuvaa laajasti suurten joukkojen käsityksiä ja mielipiteitä. Sitä pidetään tyypillisenä menetelmänä, joka tarkastelee muuttujien välisiä suhteita. Kyselytutkimusta voidaan siis käyttää niin laajaan kartoitukseen kuin tutkimuksen esitutkimuksena. Kyselytutkimuksen tulee olla systemaattinen, edustava ja objektiivinen. (Anttila 1998.) Kyselyn tulee olla myös standardoitu, mikä tarkoittaa, että sama asia tulee kysyä kaikilta vastaajilta täsmälleen samassa muodossa (Hirsjärvi ym. 2009, 193).

Hirsjärvi ym. (2009, 195) toteavat, että kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että menetelmän avulla voidaan kerätä laaja aineisto. Kyselytutkimuksessa vastaajana voi olla suuri joukko ihmisiä, ja kysymyksiä voi olla runsaasti. Tämän lisäksi kysely on helppo ja nopea toteuttaa. Mikäli lomake on suunniteltu oikein, myös sen käsittely on nopeaa. Tulosten tulkinallisuus voi kuitenkin kehittyä ongelmalliseksi. Lisäksi heikkouksina voivat olla kyselyn pinnallisuus sekä se, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin rehellisesti ja huolellisesti. Ei voida myöskään olla varmoja, onko vastattaessa tapahtunut väärinymmärryksiä ja onko vastaajilla tarpeeksi tietoa vastattavasta aiheesta. Lisäksi vastaajia saattaa joissakin tapauksissa olla todella vähän.

Aineistoa voidaan kerätä niin posti- ja verkkokyselyllä kuin kontrolloidullakin kyselyllä. Posti- ja verkkokyselyssä ideana on, että tutkija lähettää lomakkeen tutkittaville, jotka palauttavat sen täytettynä. Tämän menetelmän etuna on nopeus, mutta heikkoutena kato. Useasti suurelle joukolle lähetettäessä, lomakkeeseen vastaa vain noin 30-40% vastaajista. Mikäli kysely kuitenkin lähetetään tietynlaiselle ammattiryhmälle tai aiheesta kiinnostuneille, vastausprosentti on todennäköisesti korkeampi. Näissä tilanteissa tutkija usein joutuu kuitenkin muistutamaan vastaamatta jättämiä. Muistutuksia saa tehdä korkeintaan kaksi kertaa, ja toisella kertaa tutkittavalle tulee lähettää uusi materiaali. Kontrolloitu kysely tarkoittaa, että tutkija joko vie lomakkeen itse asiakkaalle, joka palauttaa sen itsenäisesti, tai tutkija voi myös hakea lomakkeen tutkittavalta. Näissä tilanteissa tutkija kohtaa tutkittavan henkilökohtaisesti ja voi keskustella vastauksista ja kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 197.)

Sähköisten kyselyiden suosio on kasvanut viime aikoina, ja niiden toteuttamiseen on kehitetty monia erilaisia internetsovelluksia. Tyypillisimpiä toteuttamistapoja ovat esimerkiksi sähköpostin liitteenä oleva kysely ja yrityksen kotisivuilla tai Facebook-sivustolla olevat kyselyt. Vahvuutena sähköisissä kyselyissä on, että ne ovat vaivattomia ja edullisia. Lisäksi ne saadaan nopeasti perille. Sähköisten kyselyiden etuna voidaan myös pitää niiden edullisuutta, kun pos-

tituskuluja ei muodostu. Sähköisten kyselyiden suuren suosion vuoksi ne saattavat myös heikentää vastausprosenttia, koska nykyaikana niitä käytetään niin paljon. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Kyselylomaketta laadittaessa tulee ottaa huomioon vastaajien taidot ja ajankäyttö. Lomake tulee suunnitella huolellisesti ja sitä tulee testauttaa. Tulee olla tarkkana, että käytettävä fontti on tarpeeksi suuri eikä lomake ole liian pitkä. Monesti liian pitkät kysely taltuttaa asiakkaan halun vastata. Kysymykset tulee myös erotella toisistaan selkeästi viivoin tai laatikoin. Samaan aihealueeseen liittyvät kysymykset tulee sijoittaa peräkkäin ja aihealueesta toiseen liikkumisen tulee olla sujuvaa. Lisäksi kyselylomakkeen vastausohjeiden tulee olla selkeästi vastaajan nähtävissä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010.) Tulee myös pohtia, tehdäänkö kysymyksille valmiit vastausvaihtoehdot vai ovatko kysymykset avoimia. Mikäli avoimiin kysymyksiin on painava syy, voidaan käyttää myös pelkästään niitä. Avointen kysymysten ongelmana voi olla, että kaikki vastaajat eivät halua vastata niihin ollenkaan. Mikäli vastaajajoukko tunnetaan ja tiedetään, että he ottavat helposti kantaa erilaisiin asioihin, voidaan avoimia kysymyksiä käyttää. (Ojasalo ym. 2014, 132.) Monesti strukturoidulla kyselyllä ei myöskään saada niin spontaaneja vastauksia kuin avoimilla kyselyillä (Juholin 2009a, 359).

Kyselystä saatua aineistoa tulee tarkastella huolellisesti ja sisältöä tulee aina vertailla. Vastauksia tulee tiivistää ja sitä tulee verrata tietoperustaan ja omaan ajatteluun. Mikäli aineistoa ei käydä läpi tarkasti ja kokonaisuudessaan, saattaa sieltä jäädä huomaamatta tärkeitä esiin nostettavia asioita. Sisällönanalysillä tarkoitetaan, että aineiston tutkiminen tehdään etsien eroja ja yhtäläisyyksiä ja tämän jälkeen muodostetaan tiivistetty kuvaus. Uusi kokonaisuus saadaan aikaan käsitteellistämällä ja pirstomalla aineistoa pienempiin osiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä Aitoon Vapaaehtoisen Palokunnan aktiivisille jäsenille, eli niille, jotka kuuluvat yhdistyksen hallitukseen tai työryhmiin. Kyselyiden vastaanottajat valikoituivat siltä pohjalta, että he kaikki olivat viikoittain tai kuukausittain jonkinlaisessa yhteydessä jonkun toisen yhdistyksen jäsenen kanssa. Kysely lähetettiin viikon 9 lopussa kymmenelle henkilölle, joista kuusi vastasi. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja yhden viikon jälkeen kyselystä muistutettiin uudella sähköpostiviestillä. Kysymykset olivat avoimia ja kyselyn kysymykset rakentuivat tietoperustaan pohjautuen. Kysely toteutettiin haastatteluiden jälkeen.

Kyselomakkeeseen tulee sisällyttää vain tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeät kysymykset. Ensin tulee olla perehtynyt tietoperustaan ja kohdeilmioon. Hyvän kysymyksen tulee olla kohtuullisen pituinen ja käytetyn kielen tulee olla yksinkertaista. Lomakkeeseen tulee sijoittaa alkuun kaikista helpoiten vastattavat kysymykset. (Ojasalo ym. 2014, 131-132.) Laa-

ditun kyselylomakkeen (Liite 2) ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin yhdistyksen sisäisen viestinnän nykytilannetta ja pyydettiin kuvailemaan sitä mahdollisimman tarkasti. Tällä kysymyksellä haluttiin saada lisätietoa siitä, millaisena jäsenet itse kokivat yhdistyksen jokapäiväisen sisäisen viestinnän. Tämän jälkeen kysyttiin kysymykset siitä, kuinka usein jäsenille viestitään ja kuka tai ketkä yleisimmin viestivät asioista, eli oliko joku jäsen erityisen aktiivinen. Kysymykset 4 ja 5 käsittelivät jäsenen omia toiveita viestinnän suhteen. Kysyttiin, kuinka usein viestintää tulisi tapahtua ja miten sitä voisi mahdollisesti heidän mielestään kehittää. Lopuksi kysyttiin, oliko jäsenillä tietoa siitä, kuka vastaa yhdistyksen viestinnästä, ja mitä kanavia yhdistyksen viestinnässä käytettiin. Lisäksi tiedusteltiin mitä kanavia he toivovat käytettävän jatkossa. Kyselylomakkeen avulla saatuja tietoja hyödynnettiin viestintäsunnitelmaa tehtäessä niin, että saatujen tulosten pohjalta kehitettiin uusia viestintäkeinoja ja myös laajennettiin olemassa olevia viestintäkeinoja.

5.2 Sisäisen viestinnän nykytila

Teemahaastatteluista saatujen tulosten mukaan yhdistyksen viestintä oli suunnittelematonta, vaihtelevaa ja lähes olematonta. Monesti asioista puhuttiin ainoastaan puhelimesta eikä niistä jäänyt mitään kirjoitettua dokumenttia, jolloin asiat unohtuivat. Myös informaatiokatkoksia syntyi tilanteissa, joissa jäsenistä yksikään ei tiennyt toistensa asioista. Sisäistä viestintää toteutettiin ainoastaan äärimmäisissä tilanteissa ja se oli kovin tilannesidonnaista. Yhdistyksessä oli paljon pieniä työryhmiä, joiden jäsenet viestivät omilla totutuilla tavoillaan. Näistä ei ollut muilla yhdistyksen jäsenillä tietoa.

Haastatteluista ilmeni, että yhdistyksellä oli yksi yhdistyslehti, Ruuttaviesti, joka ilmestyi noin kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Ruuttaviesti oli talkoolaiskirjeen ohella ainoa kirjoitettu dokumentti, jota jäsenille lähetettiin. Yhdistyslehti on tarkoitettu sisäiseen viestintään yhdistyksen asioista. Yhdistyksellä oli lisäksi käytössään monia eri viestintäkanavia. Pienryhmien viestintä tapahtui Facebook- ja WhatsApp-ryhmien välityksellä. Lisäksi kahdenkeskiseen viestintään olivat käytössä puhelut ja tekstiviestit. Yhdistyksen sisällä käytiin paljon keskusteluja epävirallisesti ja ongelmana oli, ettei sisäistä viestintää ollut huomioitu tai organisoitu mitenkään. Haastatteluissa selvisi, että yhdistyksellä oli omat internetsivut, mutta ne olivat keskittyneet enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen viestintään. Lisäksi todettiin, ettei viestintää mitattu millään tavalla.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että yhdistyksen viestintä oli hajanaista ja liian vähäistä. Asioiden koettiin olevan vain joidenkin henkilöiden tiedossa, mikä havaittiin ongelmalliseksi. Kaikki jäsenet eivät tieneet yhdistystä koskevista asioista, ja tämä aiheutti lisähaasteita. Lisäksi tietoa yhdistykseltä saatiin ajankohdasta riippuen joko päivittäin tai esimerkiksi monien kuukausien tauon jälkeen. Toivottiin, että koko yhdistykselle viestittäisiin riittävän usein.

Kyselyyn vastanneet kertoivat, että useimmiten yhdistyksen asioista viesti puheenjohtaja ja muiden jäsenten rooli viestinnässä oli täten melko pientä. Koettiin, että päivittäisviestintää niin hallituksen jäsenille kuin työryhmien jäsenille tulisi olla tarvittaessa, mutta kaikille jäsenille tapahtuvaa systemaattista viestintää tulisi toteuttaa muutaman kerran vuodessa, esimerkiksi jäsenlehdessä. Kyselyistä tuli selville myös, että eri työryhmien tulisi viestiä päätöksistään jäsenille ja hallitukselle entistä enemmän. Sisäisen viestinnän osalta kyselyyn vastanneet eivät osanneet määritellä selkeää vastuuhenkilöä yhdistyksestä. Osa (4/6) vastasi, ettei tiedä kuka vastaa viestinnästä ja osa (2/6) epäili puheenjohtajan olevan asiasta vastuullinen. Todettiin, että sähköpostia käytettiin eniten sisäiseen viestintään ja lisäksi viestitään kasvokkain ja puhelimitse. Puolet (3/6) vastaajista toi esille myös sosiaalisen median, mutta loppujen (3/6) vastauksissa sosiaalista mediaa ei esiintynyt ollenkaan. Suurin osa (4/6) koki, että sähköposti olisi jatkossakin paras tapa sisäisen viestinnän toteuttamiseen, mutta myös tiedotuslehden ilmestymistä neljännesvuosittain toivottiin.

Aitoon Vapaaehtoiselle palokunnalle tehtiin SWOT-analyysi haastatteluista saatujen tulosten perusteella (Kuvio 2). SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysin tarkoituksena on tunnistaa organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoa tulevat uhat ja mahdollisuudet. (Juholin 2009a, 81.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Talkoo-/yhteishenki Omistautuneisuus Perinteet Motivaatio	Pidemmän aikavälin suunnitelmallisuus puuttuu Kuppikunnat Talkoovoiman katoaminen Ristiriita hälytysosaston ja viihdeosaston välillä
UHAT	MAHDOLLISUUDET
Suomen kesä Kilpailijatalot	Mahdollisuus juhlien laajenemiseen Panostaminen omaleimaisuuteen Organisaatio on vahva, ihmiset motivoituneita ja sitoutuneita

Kuvio 2: SWOT-analyysi

Haastatteluista ilmeni, että yhdistyksen vahvuuksina pidettiin erityisesti talkoo- ja yhteishenkeä, jotka elivät yhdistyksessä voimakkaana. Tämän lisäksi jäsenet ja talkoolaiset ovat olleet

hyvin omistautuneita ja motivoituneita. Myös perinteiden koettiin olevan suuri vahvuus yhdistyksen toiminnassa. Heikkouksiksi kuvattiin esimerkiksi, että suunnitelmia ei ole tehty pitkälle aikavälille vaan usein saadut rahat käytettiin heti seuraavana vuonna. Tämän lisäksi yhdistyksessä oli monia kuppikuntia, joiden jäsenet olivat ainoita, jotka tiesivät joistakin asioista. Lisäksi pelättiin talkooväen loppumista, koska koko yhdistys toimi talkoovoimin. Haastateltavista yksi totesi myös, että intressit hälytysosaston ja viihdeosaston välillä eivät aina kohdanneet.

Suureksi uhkaksi koettiin Suomen kesäsäiden vaihtelevuus, koska suuri tuotto yhdistykselle tulee kesällä järjestettävistä festivaaleista. Suuri tulo yhdistykselle tuli myös juhlatalon vuokraamisesta ja tämän vuoksi suurena uhkana pidettiin myös kilpailevia juhlataloja. Koettiin, että juhlien on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä tulevaisuudessa. Lisäksi mahdollisuutena pidettiin omaleimaisuutta ja siihen panostamista sekä sitä, että talkoolaiset ja jäsenet olivat todella motivoituneita ja sitoutuneita.

5.3 Viestintäsuunnitelma

Teemahaastatteluista ja kyselyistä saatujen tulosten perusteella luotiin viestintäsuunnitelma, johon kehitettiin eteenpäin jo olemassa olevia viestintäkanavia ja -muotoja, mutta myös lisättiin uusia keinoja, joilla voitiin toteuttaa sisäistä viestintää yhdistyksessä. Smithin (2008, 80) mukaan niin suuret kuin pienetkin organisaatiot käyttävät sisäisessä viestinnässään useampaa kuin yhtä kanavaa. Kun hyväksytään useampi kanava yhden sijasta, asioita voidaan katsoa paljon laajemmasta näkökulmasta. Hyvän viestintästrategian ansiosta voidaan tunnistaa jonkin kanavan heikkoudet ja vahvuudet ja täten voidaan varmistaa laaja-alainen viestintä organisaatiossa. Aitoon Vapaaehtoisen Palokunnan sisäisen viestinnän suunnitelmassa kanavia on useampia ja niitä käytetään eri tilanteissa (Taulukko 3). ”Yhteystoiminnan tavoitteena on yhteisön ja ihmisten tunnettuus yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa” (Siukosaari 2002, 15). Kun ihmisten välillä on vuorovaikutusta, synnyttää se positiivista ilmapiiriä, jossa jokaisen työntekijän on mutkatonta toimia. Henkilökohtaisessa yhteydenpidossa varmistetaan myös tärkeänä pidetty kuuntelu. Tiedotustoiminta eli kirjallinen viestintä mahdollistaa sen, että yhdistyksestä kiinnostuneet henkilöt saavat tietoa yhdistyksen toiminnasta. Tätä perinteistä viestinnän muotoa pidetään usein yksisuuntaisena viestintänä, koska siinä useasti lähetetään sanomia tiedoksi muille jäsenille. (Siukosaari 2002, 15.)

Tapa	Kanava	Pääsisällöt	Kuvaus	Kohde-ryhmä	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Vuo- rovai- kut- teinen vies- tintä	Puhelut	Päivittäisvies- tintä, vain kii- reelliset asiat	Nopeasti tarvittavat tiedot	Kaikki jä- senet	Kaikki	Tarvitta- essa
	Hälytys- osaston harjoituk- set	Sammutus- henkilöstön perustaitojen ylläpito	Hälytysosas- to kokoon- tuu harjoit- telemaan pelastusteh- täviä	Hälytys- osaston jäsenet	Palopäällikkö	Viikoittain (pois lu- kien kesä- loma kuu- kausi)
	Hallituk- sen ko- kous	Ajankohtaisten ja tulevien asi- oiden päättä- minen	Hallitus ko- koontuu päättämään VPK:n asiois- ta	Hallituk- sen jäse- net	Puheenjohtaja	Kuukausit- tain
	Työryh- mien ko- koukset	Ajankohtaisten ja tulevien asi- oiden päättä- minen	Työryhmät kokoontuvat pohtimaan omaa vas- tuualuettaan	Työryh- män kaik- ki jäsenet	Työryhmän ve- täjä (hallituksen jäsen)	Kuukausit- tain ajalla lokakuu- heinäkuu
	Työryh- mien vetä- jien ko- koukset	Jokainen tuo esille oman ryhmänsä tär- keimmät pää- tökset	Kaikkien työ- ryhmien ve- täjät ko- koontuvat keskuste- luun	Kaikkien työryh- mien ve- täjät ja puheen- johtaja	Puheenjohtaja	Joka mar- raskuu, helmikuu ja touko- kuu

Taulukko 3 jatkuu						
Tapa	Kanava	Pääsisällöt	Kuvaus	Kohde-ryhmä	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Vuo- rovai- kut- teinen vies- tintä	Hälytys- osaston keskuste- lut	Tuodaan esille tärkeitä ja mieltä askarruttavia asioita.	Keskustelu- palaveri	Hälytys- osaston jäsenet	Palopäällikkö	Kaksi ker- taa vuo- dessa, ke- väällä ja syksyllä
	Yhdistyk- sen yleis- kokous	Käsitellään yhdistyksen sääntöjen määräämät asiat	Yhdistyksen kaikille jäsenille avoin kokous	Kaikki jä- senet	Kaikki jäsenet	Kaksi ker- taa vuo- dessa, syksyllä ja keväällä
	Infotilai- suus	Yleiset ohjeet + turvallisuus- koulutus	Infotilaisuus juhlien työntekijöille	Kaikki jä- senet ja talkoolai- set	Puheenjohtaja ja hallitus	Kerran vuodessa ennen Kir- kastusjuh- lia
Kirjal- linen vies- tintä	Palautepa- laveri	Onnistumiset, epäonnistumiset, palautteet	Kirkastusjuhlien palautepalaveri	Kaikki jä- senet ja talkoolai- set	Puheenjohtaja ja hallitus	Kerran vuodessa Kirkastus- juhlien jälkeen

Taulukko 3 jatkuu						
Tapa	Kanava	Pääsisällöt	Kuvaus	Kohde-ryhmä	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Kirjalinen viestintä	Pilvipalvelu hallitukselle (Google Drive)	Tallennetaan esityslistat ja pöytäkirjat + muu dokumentaatio	Tärkeiden tietojen säilytyspaikka	Hallitus	Sihteeri ja puheenjohtaja	Jokaisen hallituksen kokouksen jälkeen
	Pilvipalvelu työryhmille ja työryhmien vetäjille (Google Drive)	Tallennetaan kaikki tiedostot	Tärkeiden tietojen säilytyspaikka	Työryhmien jäsenet	Työryhmien jäsenet	Tarvittaessa
	Yhdistyksen avoin Facebook-ryhmä	Yleisesti tiedotettavat asiat	Infokanava	Kaikki jäsenet	Markkinointityöryhmän vetäjä	Tarvittaessa, vähintään kerran kuukaudessa
	Kotisivut (info-osio jäsenille)	Yleisesti tiedotettavat asiat	Infokanava jäsenille	Kaikki jäsenet	Nettityöryhmän vetäjä	Tarvittaessa, vähintään kerran kuukaudessa
	WhatsApp-keskustelu hallituksen jäsenille	Kaikki hallitusta koskevat asiat	Nopea keino hallituksen jäsenten väliseen yhteydenpitoon	Hallituksen jäsenet	Hallituksen jäsen	Tarvittaessa

Taulukko 3 jatkuu						
Tapa	Kanava	Pääsisällöt	Kuvaus	Kohde-ryhmä	Vastuuhenkilö	Ajankohta
Kirjalinen viestintä	WhatsApp keskustelu työryhmien vetäjille	Päivittäisviestintä, kaikki työryhmien asiat	Infokanava työryhmien vetäjille ja puheenjohtajalle	Työryhmien vetäjät ja puheenjohtaja	Puheenjohtaja	Tarvittaessa
	WhatsApp keskustelu työryhmille	Päivittäisviestintä, kaikki työryhmää koskevat asiat	Infokanava työryhmille	Työryhmän jäsenet	Työryhmän vetäjä (hallituksen jäsen)	Tarvittaessa
	Ruutuviesti	Ajankohtaiset asiat ja päätökset, yleistieto yhdistyksestä	Infopaketti yhdistyksen toiminnasta	Kaikki jäsenet	Markkinointityöryhmän jäsen	Viisi kertaa vuodessa, 2 syksyllä, 1 kesällä ja 2 keväällä

Taulukko 3: Viestintäsuunnitelma Aitoon Vapaaehtoiselle Palokunta ry:lle

Luotu viestintäsuunnitelma käsittää niin vuorovaikutteisen kuin kirjallisenkin viestinnän. Suunnitelmaan on kirjattu viestintäkanava, pääsisältö sekä lyhyt kuvaus viestintätilanteesta. Myös viestinnän kohderyhmä on kirjattu suunnitelmaan. Kohderyhmällä tarkoitetaan sitä joukkoa, jolle viestittävä asia halutaan saada kerrottua. Vastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että viestintä toimii kanavan kautta ja hänen vastuullaan on, että kanavaa käytetään oikein. Viimeiseen sarakkeeseen on kirjattu, kuinka usein kyseistä viestintäkanavaa tulisi käyttää.

Haastatteluista ja kyselyistä saatujen tulosten perusteella puheluita käytettiin liikaa ja tämän vuoksi asiat unohtuivat, koska tieto ei jäänyt muistiin. Tämän seikan vuoksi kehitettyyn viestintäsuunnitelmaan on kirjattu, että puheluita käytettäisiin vain kiireellisiin asioihin joihin

vastaus tarvitaan mahdollisimman nopeasti. Puheluissa vastuuta ei ole jaettu vaan kaikki voivat soittaa puheluita tarvittaessa.

Palokunnan harjoitukset järjestetään viikoittain, ja niissä hälytysosastolle viestitään aina tarvittaessa. Tilanteen mukaan palopäällikkö jaottelee viestittäviä asioita vaitiolovelvollisuuden mukaisesti joko koko yhdistyksen asioiksi tai vain hälytysosaston asioiksi. Pääasiallisena vastuuhenkilönä hälytysosaston harjoitusten viestinnästä on palopäällikkö, ja koska viestintä on ennenkin toiminut kyseisellä tavalla, on se kirjattu jatkuvaksi myös viestintäsuunnitelmaan. Tulokset osoittavat, että Aitoon Vapaaehtoisen Palokunnan hallitus kokoontui päättämään yhdistyksen asioista vähintään kerran kuukaudessa eli yhteensä ainakin 12 kertaa vuodessa. Hallitusta johti puheenjohtaja, joten hän toimii jatkossakin viestinnän vastuuhenkilönä kokousten aikana.

Työryhmien kokouksia tulee järjestää joka kuukausi ajalla lokakuu-heinäkuu. Yhdistyksessä toimii yhdeksän työryhmää, jotka ovat ohjelma-, markkinointi-, ravintola-, vuokraus-, järjestelynselvitys- ja pysäköinti- & ensiapu-, siivous-, verkkosivu-, kiinteistö- ja rakennus- sekä talousryhmä. Jokaista työryhmää johtaa hallituksen jäsen ja tämän vuoksi viestinnästä vastuussa on aina tämä kyseinen henkilö. Työryhmien kokouksia voidaan ennen festivaaleja myös järjestää useammin, mikäli viestittäviä ja päätettäviä asioita on enemmän.

Yhdistyksessä on siis monia työryhmiä, jotka viestivät tehokkaasti oman ryhmänsä sisällä, mutta viestintä eri ryhmien välillä on olematonta. Tämän seikan vuoksi tulisi eri työryhmien vetäjien kokoontua marraskuussa, helmikuussa ja toukokuussa. Marraskuun palaverissa sovitaan yhteiset pelisäännöt, kuten verkkosivujen aukeaminen, esiintyjien julkaisemispäivämäärät sekä markkinointitoimenpiteiden alkamispäivämäärät ja muut tärkeät asiat. Helmikuun palaverissa tarkistetaan aikataulujen pitävyys ja tarkennetaan loppukevään aikatauluja. Toukokuussa on tarkoitus tarkistaa, että kaikki juhlia varten suunniteltu on toteutettu ja sovitaan, mitä vielä tapahtuu ennen festivaaleja. Täten epätietoisuutta ei synny niin paljon, koska tieto sovitusta asioista siirtyy ryhmien vetäjien mukana työryhmiin. Näiden palavereiden viestinnän päävastuu on puheenjohtajalla, jonka tulee olla palaverissa mukana, jotta hänellä on laaja kokonaiskuva työryhmien toiminnasta. Tällaista toimintatapaa ei ole yhdistyksessä ollut aiemmin käytössä, mutta tapa voisi toimia ja olla vastaus monien henkilöiden epätietoisuuteen.

Hälytysosastossa järjestetään epävirallisia keskusteluja kaksi kertaa vuodessa. Tammikuun palaverissa sovitaan yhteisistä asioista ja suunnitellaan tulevaa puolivuotiskautta ja jokainen hälytysosaston jäsen voi nostaa esille keskustelun aiheita. Syysharjoituskauden alussa oleva keskustelu on avoin, ja sen aikana on saanut nostaa käsiteltäväksi mitä tahansa asioita. Tässä yhteydessä on suunniteltu myös loppuvuotta. Keskustelut on koettu hyväksi ja niiden määrä

on ollut riittävä, joten samalla määrällä on hyvä jatkaa. Vastuun viestinnästä keskusteluissa ottaa palopäällikkö.

Yhdistyksellä on ollut vuosittain kaksi yleiskokousta: kevätkokous ja syyskokous. Yleiskokousten tarkoituksena on käsitellä kaikki sääntöjen määräämät yhdistyksen asiat. Kevätkokouksessa valitaan yhdistykselle puheenjohtaja ja hallitus sekä nuoriso-osaston johtaja. Syyskokouksessa tarkastetaan muun muassa tilit. Kokoukset on tarkoitettu kaikille yhdistyksen jäsenille ja paikalle kutsutaan yleisellä kokouskutsulla. Hallitus päättää yleiskokouksien päivämäärät, mutta kokousten alussa valitaan yleiskokoukselle puheenjohtaja sekä sihteeri. Vastuussa yleiskokouksista ovat kaikki yhdistyksen jäsenet. Koska yleiskokouksien määrä on koettu tällaisenaan riittäväksi eikä määrästä ole tullut palautetta, pidetään niitä myös jatkossa sama määrä.

Ennen yhdistyksen heinäkuussa järjestettävää festivaalia pidetään kaikille juhlien talkoolaisille infotilaisuus, jossa viestitään juhlia koskevista asioista. Vastuussa viestinnästä ovat hallitus ja puheenjohtaja, jotka päättävät infotilaisuuden päivämäärän ja siellä käsiteltävät asiat. Tarkoituksena on muun muassa perehdyttää talkoolaiset juhlien turvallisuuteen ja yleisiin käytännön asioihin. Vuosijuhlien jälkeen yhdistyksessä järjestetään palautepalaveri, johon kenellä tahansa on oikeus osallistua. Palautepalaverissa tuodaan esiin juhlien tuottama tulos ja onnistumiset, palautteet sekä epäonnistumiset. Päävastuun palautepalaverista ottavat hallitus ja puheenjohtaja, jotka päättävät, milloin palaveri järjestetään ja kutsuvat kaikki talkoolaiset ja muut yhdistyksen jäsenet mukaan.

Google Drive -pilvipalveluun luodaan hallitukselle kansio, johon kaikille hallituksen jäsenille luodaan käyttöoikeudet. Hallituksen kansioon tulee tallentaa kaikki hallituksen kokouksissa esillä olevat dokumentit. Myös esityslistat ja pöytäkirjat tallennetaan pilvipalveluun. Koska yhdistyksessä on monia eri työryhmiä, myös kaikkien työryhmien tulee tallentaa tiedostonsa yhteiseen pilvipalveluun, johon työryhmien jäsenillä on käyttö-oikeudet. Tämän avulla kaikkien työryhmien jäsenet ja vetäjät pääsevät milloin tahansa etsimään oikean materiaalin pilvipalvelusta helposti. Jokaisella työryhmällä on oma kansio ja työryhmien vetäjät pääsevät myös muiden työryhmien kansioihin ja voivat sitä kautta jakaa tietoutta omille työryhmilleen.

Tulosten mukaan ilmeni tarve viestinnästä yhdistyksen kaikille jäsenille. Sosiaalisen median yleistyessä tulisi yhdistyksen julkisia Facebook-sivuja käyttää paljon nykyistä enemmän ja vähintään kerran kuukaudessa Facebook-sivuille tulisi päivittää jäsenille tarkoitettua informaatiota erilaisista päätöksistä ja tapahtumista. Facebook-sivujen päivityksestä vastuu kuuluu markkinointiryhmän vetäjälle, joka kuuluu myös hallitukseen ja saa täten kaiken tiedon hallituksen kokouksista. Osa yhdistyksen aktiivijäsenistä jäsenistä kuuluu Facebookiin, mutta koska sivusto on niin harvalla käytössä, ei sitä tule käyttää hallituksen väliseen sisäiseen viestintään.

tään. Facebookin vaarana on myös, että tieto saattaa helpommin päätyä väärin henkilöiden luettavaksi, vaikka käytössä olisikin salainen ryhmä.

Lisäksi, jotta yhdistyksen jäsenet saisivat mahdollisimman laajasti ja monesta eri kanavasta tietoa, kaikki sama tieto, joka päivitetään yhdistyksen Facebook-sivuille, tulee päivittää samalla myös internetsivujen jäsenet-osioon. Verkkoryhmän vetäjä on vastuussa siitä, että sama tieto tulee myös yhdistyksen internetsivuille. Tässä vaiheessa markkinointiryhmän ja verkko-ryhmän vetäjien tulee viestiä päivityksistä. Internetsivut ovat käytössä jo tällä hetkellä, mutta niille tulee lisätä jäsenille erillinen osio, johon päivitetään kaikki oleelliset päätökset ja tapahtumat sekä talkoot. Sieltä kaikki jäsenet voivat käydä lukemassa avoimia tietoja.

Kyselyjen perusteella suurin osa vastanneista kertoi, että viestintä hallituksen välillä toimii hyvin, mutta hallituksen ulkopuolelle viestit eivät etene. Osa (2/6) kyselyyn vastanneista kertoi, että monesti viestit jäävät vain muutaman henkilön tietoon. Lisäksi lisää avoimuutta kättiin myös hallituksen sisällä tapahtuvaan viestintään. Sähköpostiviestintää toivottiin enemmän hallituksen jäsenten välille. Sähköpostien ongelmana on, että viestit voivat hukkuu moneen eri sähköpostiketjuun. Tämän vuoksi sähköpostien tilalle suunnitelmaan on kirjattu WhatsApp Messenger -yhteisöpalvelu. ”WhatsApp Messenger on eri alustojen välillä toimiva langattomien laitteiden viestisovellus, jonka avulla voit lähettää ja vastaanottaa viestejä” (Microsoft 2015). Palvelua voidaan käyttää monilla suosituilla käyttöjärjestelmillä, kuten Androidilla, Nokia S40:llä, Nokia Symbianilla ja Windowsilla. WhatsApp käyttää mobiilidataa tai WLAN-tiedonsiirtoa. (Microsoft 2015.) Palvelun avulla voidaan luoda oma ryhmä hallitukselle ja sitä kautta voidaan keskustella niin, että kaikki saavat reaaliajassa viestit omaan laitteeseensa. WhatsApp-viestinnästä ovat vastuussa kaikki hallituksen jäsenet ja sitä tulee käyttää aina tarvittaessa.

Työryhmien vetäjien täytyy jatkuvasti olla tietoisia toistensa asioista, joten heidän tulee luoda oma WhatsApp-ryhmä, jonka kautta he voivat viestiä. Lisäksi työryhmien sisäiseen viestintään tulisi myös käyttää WhatsApp-yhteisöpalvelua. Palvelun hyvä puoli on, että tieto saadaan helposti ja nopeasti kaikkien henkilöiden luettavaksi ja mahdolliset vastaukset viesteihin saadaan heti. Lisäksi lähettäjä pystyy näkemään, ketkä kaikki ovat kyseisen viestin jo saaneet perille ja nähneet. WhatsApp on helppokäyttöinen ja tämän vuoksi olisi suositeltavaa, että kaikki aktiiviset jäsenet opettelisivat käyttämään palvelua.

Kyselyissä ja haastatteluissa kävi ilmi, että yhdistyksen oma tiedotuslehti Ruuttaviesti ilmestyi aktiivisten jäsenten mielestä liian harvoin. Lehden tulee jatkossa ilmestyä viisi kertaa vuodessa, ja sille tulee valita päätoimittaja. Ruuttaviestin tulisi ilmestyä kaksi kertaa keväällä, kerran kesällä ja kaksi kertaa syksyllä, jotta tiedotusta jäsenille saataisiin lisättyä. Haastattelussa todettiin, että lehden tulisi tuoda esille yhdistyksen toimintaa ja päätöksiä. Lisäksi

Ruuttaviestiä tulisi viedä kylän kauppoihin ja jakaa sähköpostiringille. Ruuttaviesti laitetaan tämän lisäksi myös yhdistyksen omille internetsivuille PDF-muodossa ja linkitetään sama tieto myös yhdistyksen Facebook-sivustolle, jotta lehden voi halutessaan myös lukea sähköisesti. Lehteen painetaan lisäksi tiedot, mihin voi olla yhteydessä, mikäli jatkossa haluaa Ruuttaviestin sähköpostiinsa. Yhdistyksen Facebook-sivustolla tiedotetaan uuden lehden ilmestymisestä linkin muodossa.

Yhdistyksen kaikesta viestinnästä päävastuussa tulee olemaan yhdistyksen puheenjohtaja. Hänen tulee olla tietoinen kaikesta yhdistyksen sisällä liikkuvasta tiedosta ja vastuussa siitä, että asiasta tiedotetaan aina eteenpäin oikeille henkilöille. Puheenjohtajan tehtävänä on varmistaa, että kaikki viestintä toimii ja että viestintää arvioidaan tarpeeksi usein. Viestintäsuunnitelmaa ja sen toimivuutta tulisi seurata vuosittain, koska esimerkiksi vuoden aikana hallituksen ja työryhmien jäsenet saattavat vaihtua.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda sisäisen viestinnän suunnitelma Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry:lle. Yhdistyksellä ei aiemmin ollut käytössään viestintäsuunnitelmaa ja tämän vuoksi vertailupohjaa ei ollut. Tavoite saavutettiin eli yhdistykselle luotiin sisäisen viestinnän suunnitelma. Yhteisöviestinnän avulla voidaan varmistaa tiedonvälitys, joka on vuorovaikutteista ja toimivaa. Yhteisöviestinnän tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista ja kaikkien henkilöstöstä tulee tuoda oma panoksensa siihen, että tavoitteet saadaan saavutettua. Hyvän yhteisöviestinnän avulla organisaatio selviää yllättävistäkin tilanteista niin, että yhteisön etu säilyy. Kun tiedonkulku on vilkasta ja vuorovaikutteista, on yhteisöviestinnässä ja sen toteuttamisessa onnistuttu. Yhteisöviestintä tukee organisaation päivittäistä toimintaa. (Siukosaari 2002, 11.)

Tarkoituksena oli toteuttaa viestintäsuunnitelma, joka kattaa sisäisen viestinnän ja jota noudatettaessa yhdistyksen toiminta selkeentyy ja parantuu ja myös yhteishenki kohenee. Tarkoitus oli myös tuoda yhdistykselle taloudellista hyötyä toimivan viestinnän avulla. Juholin (2013, 56) toteaa: ”hyvin toimiva päivittäisviestintä takaa sen, että prosessit toimivat, että asiat tulevat hoidetuksi ja että palaute toimii.” Päivittäisviestintä kattaa erilaisia ohjeita ja toimintatapoja ja siinä on jokaisella oma roolinsa. Henkilöstön tulee tuoda omat havaintonsa esille ja kertoa kokemuksistaan. Kun päivittäisviestintä toimii, niin henkilöstö kuin aktiiviset kumppanit ja sidosryhmät tietävät oikeat asiat oikeaan aikaan. Salailu ja kilpailu heikentävät päivittäisviestintää, kun taas hyvä yhteishenki ja avoimuus lisäävät sen tehokkuutta. (Juholin 2013, 56.)

Globalisaation ja teknologiakehityksen seurauksena organisaatioiden tulee tarkkailla ympäristöään valppaina ja toiminta tulee tämän jälkeen sovittaa ympäristön vaatimuksiin. Henkilöstön sitoutuminen yhteisöön ja toimintatapojen hyväksyntä ovat nousseet etualalle kehityksessä. Sisäinen viestintä on kehittynyt kaksisuuntaiseksi ja henkilöstölähtöiseksi. Kehityksen myötä ensimmäisen sukupolven kehittämä viestinnän tavoite ei ole kuitenkaan hävinnyt vaan on ymmärretty, että organisaation tulokseen vaikuttaa suuresti toimivan työyhteisön sisäinen viestintä. Lisäksi uusi viestintäteknologia on kehittynyt ja tuonut tullessaan niin uusia mahdollisuuksia kuin uhkiakin. On ymmärretty, että viestintä ei kuulu vain asiantuntijoille, vaan jokaisen tulee osata viestiä työyhteisön sisällä. (Juholin 2013, 38-39.)

Luotu viestintäsuunnitelma pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeälukuisena, koska suunnitelma tehtiin pienen yhdistyksen käyttöön. Selkeä suunnitelma sopii yhdistykselle myös sen vuoksi, että se on ensimmäinen sisäisen viestinnän suunnitelma ja sitä voidaan jatkossa tarpeellisuuden mukaan laajentaa. Ferguson (1999, 23) toteaa, että viestintäsuunnitelman olisi hyvä olla helposti luettavissa oleva ja tarkka, mutta suhteellisen suppea.

Toimeksiantajan mukaan, kehitetty viestintäsuunnitelma on hyödyllinen ja suunnitelma on toteutettu hyvin. Koettiin, että monien kanavien käyttö luo järjestelmällisyyttä ja selkeyttä yhdistyksen viestintään. Toimeksiantajan edustajan mukaan yhteistyö koettiin dialogimaiseksi ja haastatteluista saatuja tuloksia käytettiin hyödyksi suunnitelmaa luodessa. Sisäisen viestintäsuunnitelman kehitysprosessi ja suunnitelma koettiin kokonaisuudessaan hyödyllisiksi ja suunnitelma tullaan ottamaan käyttöön. Jatkoa ajatellen, yhdistyksen jäsenille tulisi opettaa digitaalisen viestinnän taitoja ja perehdyttää etenkin kaikki hallitukset jäsenet käyttämään viestintäsuunnitelmassa ehdotettuja viestintäkanavia.

Lähteet

Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. London: SAGE Publications.

Ferguson, S. 1999. Communication Planning - An Integrated Approach. California: SAGE Publications.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell.

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.

Järvinen, H., Järvinen, S., Järvinen, E. & Keino, K. 1982. Meidän poikain marssi. Kangasala: Kangasalan Kirjapaino.

Järvinen, H., Keino, K. & Keino, T. 2007. VPK-hengen kirkastajat. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Shockley-Zalabak, P. 2012. Fundamentals of Organizational Communication - Knowledge, Sensitivity, Skills, Values. 8th ed. Glenview: Pearson Education, Inc.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. painos. Helsinki: Hakapaino.

Smith, L. 2008. Effective Internal Communication. 2nd ed. London: Kogan Page.

Wii, O.A. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Åberg, L. 1997. Viestinnän Strategiat. 3. painos. Juva: WS BookWell.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Aitoon Honkala. 2014. Tervetuloa Aitoon Honkalan sivuille! Viitattu 10.12.2014. <http://aitoo.fi/honkala/index.htm>

Aitoon Vapaaehtoinen Palokunta ry. 2015. Viitattu 1.5.2015. <http://aitoo.fi/palokunta/>

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta (verkkojulkaisu). Metodix.com. Viitattu 24.10.2014. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/21_survey_eli_kyselytutkimus

Microsoft 2015. Usein kysytyt kysymykset. Viitattu 3.4.2015. <http://www.microsoft.com/fi-fi/laitteet/tuki/faq/?action=singleTopic&topic=FA139007>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.10.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 24.10.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Kuviot

Kuvio 1: Viestintäprosessin kuvaus (Wiio 1994, 67)	8
Kuvio 2: SWOT-analyysi	27

Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)	14
Taulukko 2: Yhteisöviestinnän laadun arvioinnin painopisteet (Åberg 2000, 273)	19
Taulukko 3: Viestintäsuunnitelma Aitoon Vapaaehtoiselle Palokunta ry:lle	32

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset.....	43
Liite 2 Kysely	45

Liite 1 Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu

Perustiedot

Kuka olet?

Mikä on toimenkuvasi yhdistyksessä?

Sisäinen viestintä

Kuvaile tarkasti yhdistyksen sisäisen viestinnän tilannetta tällä hetkellä.

Kuka johtaa yhdistyksen sisäistä viestintää?

Miten sisäisen viestinnän vastuut ja tehtävät on jaettu yhdistyksessä?

Millaisia resursseja sisäiseen viestintään käytetään yhdistyksessä?

Miten sisäisen viestinnän budjetti määritellään?

Miten viestintää mitataan/seurataan yhdistyksessä?

Millaisista asioista (= viestinnän pääsisällöt) yhdistyksessä viestitään henkilöstölle?

Millaisista asioista itse viestit?

Mistä asioista pitäisi alkaa viestimään tehokkaammin kuin tähän mennessä on tehty?

Kuinka usein sisäistä viestintää tulisi mielestänne toteuttaa yhdistyksessä?

Kuinka usein itse toteutat sisäistä viestintää, miksi?

Mitä kanavia (esim. intranet, sähköposti, kokoukset, työpajat, tiedotustilaisuudet) sisäiseen viestintään käytetään?

Millaisia yhteisiä kokouksia yhdistyksessä on tällä hetkellä vuosittain?

Millaisia yhteisiä tapaamisia yhdistyksessä on tällä hetkellä vuosittain?

Millaisia yhteisiä keskusteluja yhdistyksessä on tällä hetkellä vuosittain?

Miten yhdistyksen sisäinen viestintä muuttuu festivaalien aikana? Miksi?

Mitkä kanavat koette kaikista tärkeimmiksi?

Mitkä sosiaalisen median kanavat (esim. facebook, twitter, whatsapp jne.) olisivat hyödyllisiä yhdistyksen sisäisessä viestinnässä?

Millaisia haasteita sisäisessä viestinnässä mielestäsi on?

Miten kehittäisit yhdistyksen sisäistä viestintää? Miksi?

Viestintäsuunnitelma

Mitkä ovat yhdistyksen vahvuudet? (SWOT)

Mitkä ovat yhdistyksen heikkoudet? (SWOT)

Mitkä ovat yhdistyksen uhat? (SWOT)

Mitkä ovat yhdistyksen mahdollisuudet? (SWOT)

Miltä yhdistyksen tulevaisuus näyttää viestinnän kannalta?

Mitkä ovat viestinnän tavoitteet?

Mihin suuntaan viestintäsuunnitelmalla halutaan viedä yhdistyksen viestintää?

Mitä toivotte viestintäsuunnitelmalta?

Miten pitkälle aikavälille viestintäsuunnitelma tulisi tehdä?

Kuka yhdistyksessä voisi hoitaa viestintäsuunnitelman käyttöönoton ja ylläpidon? Onko yksi henkilö vai useampia?

Liite 2 Kysely

Kysely toteutetaan Kristiina Hyökin opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyönään Laurea Ammatikorkeakoulussa Kristiina tekee viestintäsuunnitelman Aitoon vapaaehtoiselle Palokunnalle (VPK). Viestintäsuunnitelmaan sisällytetään yhdistyksen sisäinen viestintä. Kiitos mielenkiinnostanne.

1. Millaisena koette Aitoon VPK:n sisäisen viestinnän? Kuvaile mahdollisimman tarkasti.
2. Kuinka usein saatte tietoa yhdistykseltä (kuukausittain, viikoittain, päivittäin, tms..)?
3. Kuka/ Ketkä yleisemmin viestii asioista?
4. Kuinka usein mielestänne yhdistyksen tulisi viestiä jäsenilleen?
5. Miten kehittäisitte Aitoon VPK:n sisäistä viestintää?
6. Tiedättekö kuka on vastuussa viestinnästä yhdistyksessä?
7. Millaisia kanavia pitkin yhdistys viestii? Mitä kanavaa käytetään eniten?
8. Mitä kanavia toivoisitte käytettävän yhdistyksen sisäiseen viestintään?