



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Viestintäsuunnitelma Green Office -ympäristö- ohjelman käyttöönottovaiheeseen

Pajala, Jenni

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Viestintäsuunnitelma Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheeseen

Jenni Pajala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Pajala Jenni

Viestintäsuunnitelma Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheeseen

Vuosi 2017

Sivumäärä 63

Opinnäytetyössä tutkittiin ja kehitettiin työyhteisöviestintää Laurean Tikkurilan kampuksella ja tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstö saadaan tehokkaasti Green Office (GO) -ympäristöohjelmasta tietoiseksi, kuinka sitoutumista ohjelman tavoitteisiin voidaan edistää ja kuinka viestinnästä saadaan vuorovaikutuksellista. Saatujen tulosten pohjalta rakennettiin viestintäsuunnitelma Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheeseen.

Teoreettisena viitekehyksenä tarkasteltiin sekä vanhempia, että uudempia työyhteisöviestinnän teorioita. Laajimpana teoriana tuodaan esiin työyhteisöviestinnän uusi agenda ja sitä koskeva yhteisöllisyys. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan lyhyesti organisaatioiden ympäristövastuu kysymyksiä.

Tutkimusmenetelmät valittiin opinnäytetyön tavoitteen perusteella. Kolmivaiheisen tutkimuksen menetelminä käytettiin benchmarkingia, asiantuntijahaastattelua sekä työpajaa. Green Office -ympäristöohjelma on uusi toimintamalli kampuksella, joten benchmarkingin käyttö ja muilta oppiminen oli tämän takia perusteltua. Asiantuntijahaastattelu toteutettiin parihaastatteluna kahdelle viestinnän ammattilaiselle ja tuloksiin saatiin luotettavuutta asiantuntijan mielipiteen avulla. Koska opinnäytetyö rajattiin koskemaan henkilöstöä, toteutettiin henkilöstölle vapaaehtoinen työpaja kampuksella. Näin tuloksiin saatiin mukaan myös henkilöstön ääni.

Tulosten pohjalta rakennettiin Tikkurilan kampukselle viestintäsuunnitelma Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheeseen. Viestintäsuunnitelmassa esitetään viestinnän tavoite, sisältö, kohderyhmät, aikataulu, kanavat, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, palaute sekä viestintäsuunnitelman arviointi. Viestintäsuunnitelma toimii Green Office -tiimille apuvälineenä ohjelman aloitusvaiheessa.

Suunnitelmassa on otettu monipuolisesti huomioon viestinnän eri osa-alueita ja tutkimukseen on tuotu mukaan uusia ja omaperäisiä toimintamalleja. Viestinnässä on huomioitu vuorovaikutuksellisuus ja aineistoa on kerätty monipuolisesti kolmen tutkimusvaiheen kautta. Green Office -tiimi voi käyttää suunnitelmaa myöhemmin apunaan ohjelman edetessä ja lisäksi sitä voidaan käyttää mallina muiden kohderyhmien viestintää suunnitellessa. Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan myös tarkastella ja kehittää yleisesti sisäistä viestintää, sillä tutkimuksessa nousi esiin yleisiä asioita sisäiseen viestintään liittyen. Suunnitelma sisältää esimerkiksi arviointimenetelmiä, joita voidaan hyödyntää myös muuta viestintää arvioidessa.

Asiasanat: työyhteisöviestintä, viestintäsuunnitelma, ympäristövastuu, vuorovaikutus

Pajala Jenni

The communication plan for the deployment phase of the Green Office environment program

Year	2017	Pages	63
------	------	-------	----

The thesis was executed for the Tikkurila campus of Laurea University of Applied Sciences and the purpose was to develop work community communications and investigate how to make the personnel aware of the Green Office (GO) in an efficient manner. Moreover, the thesis project examined how to make the personnel more committed to the program and how to improve communication interactions. Based on the results obtained a communication plan was established for the deployment phase of the Green Office program.

In the theoretical framework, both older and newer theories of work community communications were examined. The broadest theory discusses work community communications and its new agenda and in addition its related communality. In addition, at the beginning there is a brief introduction to the organization's environmental responsibility questions.

The research methods were chosen based on the goal of the thesis. A three-step research method was used with benchmarking, expert interviews, and a workshop. The Green Office environment program is a new operating model to the campus, so the use of benchmarking and learning from others was justified. An expert interview was held with two professionals of communications. With the aid of the professionals' opinions, the results were credible. Because the thesis was limited to the staff, a workshop was held for the personnel on the campus. This allowed the thesis project include the staff's opinions in the results.

Based on the results communication plan was established for the deployment phase of the Green Office environment program at the Tikkurila campus. The communication plan includes the aim, content, target groups, timetable, channels, actions, responsible personnel, feedback and the evaluation. The communication plan works as a tool for the Green Office team at the start of the program.

Different areas of communication have been taken account diversely and the research includes new and peculiar approaches and operating models. Communication took into account interactions and the material was collected via three-step research method. The Green Office team can use the plan later as a help when the program progresses, and it can be used as a support template when creating communication plans for other targeted groups. With the aid of the results internal communication can be viewed and developed because the study raised general issues related to the subject. The plan includes for example evaluation methods that can be used to evaluate other communications as well.

Keywords: work community communications, communication plan, environmental responsibility, interaction

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Organisaatioiden ympäristövastuu & Green Office	6
3	Työyhteisöviestintä, sen kehittyminen ja tarkoitus	9
4	Työyhteisöviestinnän kanavat	11
4.1	Digitaalisen aikakauden viestintäkanavat.....	12
5	Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	14
5.1	Työyhteisöviestinnän ulottuvuudet	16
6	Viestintäsuunnitelma ja sen rakentaminen.....	18
6.1	Viestinnän tilannekuva ja arviointi	19
7	Tutkimusvaihe ja tutkimusmenetelmät	22
7.1	Benchmarking-menetelmä.....	24
7.2	Haastattelumenetelmä ja litterointi	25
7.3	Teemoittelu ja SWOT-analyysi.....	26
7.4	Työpajamenetelmä	27
8	Benchmarking-tulokset.....	27
8.1	Yhtäläisyydet ja eroavuudet	32
9	Asiantuntijahaastattelun tulokset.....	32
9.1	Aineistolähtöinen teemoittelu	33
9.2	Teemoittelu SWOT-variaatioon	36
10	Työpajan tulokset.....	37
10.1	Green ideas! -ehdotukset	40
11	Tulosten ristiriidat ja yhtäläisyydet	42
12	Tulosten pohdinta ja viestintäsuunnitelma.....	43
12.1	Viestinnän sisältö, kohderyhmät ja aikataulu.....	43
12.2	Sähköiset viestintäkanavat	45
12.3	Perinteiset viestintäkanavat ja toimenpide-ehdotukset	47
12.4	Viestinnän vastuu ja palautteen kerääminen	49
12.5	Viestinnän arviointi	50
12.6	Tutkimuksen luotettavuus	53
13	Oppimisen pohdinta ja toimeksiantajan palaute	55
	Lähteet	57
	Kuviot.	60
	Taulukot	61
	Liitteet.....	62

1 Johdanto

Ympäristönäkökulman huomioiminen on tänä päivänä välttämätöntä, huolimatta siitä onko kyse kotitalouksista, organisaatioista, yksilöistä vai ryhmistä. Ympäristöasiat ovat esillä mediassa, oppilaitoksissa, työpaikoilla, politiikassa ja vapaa-ajalla. Oikeastaan kaikessa toiminnassa voidaan huomioida ympäristönäkökulma. Lainsäädäntö pakottaa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla ja viranomaisten määräykset asettavat toiminnalle tietyt raamit.

Green Office (GO) -ympäristöohjelma on pienille ja suurille toimistoille suunniteltu palvelu hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja ekologisemman työorganisaation rakentamiseksi. Ympäristöohjelma tarjoaa organisaatioille välineitä toteuttaa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta monenlaisella toiminnalla ja ohjelman keskeisin tavoite on edistää kestävästä kehitystä ympäristöystävällisen toiminnan kautta. (Green Office 2017.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Laurea ammattikorkeakoulun tukipalveluyksikkö, joka allekirjoitti sopimuksen Green Office -ympäristöohjelman käyttöönotosta Tikkurilan kampuksella. Kampuksella on vuosi aikaa rakentaa oma ympäristöjärjestelmänsä ja ottaa se käyttöön. Opinnäytetyö on osa käyttöönottoprojektia ja tavoitteena on selvittää, minkälaisen vuorovaikutuksellisen viestinnän keinoin tietoisuutta ja sitoutumista GO-ohjelman tavoitteisiin voidaan lisätä ja tulosten pohjalta rakennetaan Green Office -viestintäsuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on edistää ympäristöohjelman tehokasta käyttöönottoa toimivan viestinnän avulla. Opinnäytetyö rajataan koskemaan Tikkurilan kampuksen henkilöstöä ja toteutetaan 10.1.2017 - 25.5.2017 välisenä aikana.

Teoria käsittelee työyhteisöviestintää kokonaisuudessaan ottaen huomioon sen muutokset ajan kuluessa. Viestinnän käsitettä tarkastellaan ensin yleisellä tasolla ja tämän jälkeen tuodaan esiin vanhaa ja uutta ajattelua työyhteisöviestinnästä. Opinnäytetyössä käsitellään laajasti uudempana ajatteluna Elisa Juholinin näkemyksiä työyhteisöviestinnästä ja erityisesti hänen teoriaansa työyhteisöviestinnän uudesta agendasta ja sen yhteisöllisyydestä. Teoriassa esitellään erilaisia viestinnän menetelmiä, kanavia sekä arvioinnin välineitä. Lisäksi ympäristövastuuta ja sen toteuttamista tarkastellaan yhdessä Green Office -ympäristöohjelman esittelyn kanssa ennen varsinaista viestinnän teoriaa.

2 Organisaatioiden ympäristövastuu & Green Office

Kasvava väestö kuluttaa maapallon luonnonvaroja yhä enemmän ja nopeammin, vähentäen ekosysteemimme monimuotoisuutta ja aiheuttaen peruuttamattomia muutoksia. Ihmiset ovat osa ekosysteemiä, joka tarjoaa polttoainetta kaikkeen toimintaan, mutta toisaalta ihmiset juuri omalla toiminnallaan murentavat tätä systeemiä. Koko maapallon ekologinen jalanjälki

on tällä hetkellä puolentoista maapallon kokoinen ja tarvittaisiin yhteensä kolme maapalloa, jotta suomalaisten jättämä hiilijalanjälki kattaisi seurauksena (Living Planet Report 2012.)

Ympäristökuormituksen vähentäminen on yhä useammin kuluttajien vaatimuksena palvelua tarjoaville yritykselle. (Portin ym. 2008, 233.) Ympäristövastuun toteuttaminen on myös merkittävä kilpailuetu. Vastuullisessa liiketoiminnassa keskeistä on avoin ja läpinäkyvä toiminta, jossa taloudellisten seurausten lisäksi kannetaan vastuuta myös toimintojen vaikutuksesta ympärillä olevaan luontoon sekä ihmisiin. Kun yritys toimii vastuullisesti, se lisää arvoaan tärkeiden tahojen silmissä. Kuluttajat näkevät yrityksen toiminnan uskottavana, yrityksen maine kohoaa markkinoilla ja henkilöstö saa motivaatiota työntekoon. (Sarkkinen 2006, 137.)

Organisaatioiden yhteiskunta- ja ympäristövastuu ovat jatkuvasti esillä ja yhä useammat yritykset ovat laatineet oman ympäristöohjelmansa (Portin ym. 2008, 233.) Organisaatiossa tulee olla ympäristöjohtamista, joka sisältää toiminnan vaikutusten hallintaa sekä ympäristöasioiden yleistä johtamista. Kyse on ympäristöön kohdistuvan toiminnan vaikutusten huomioimisesta johtamisessa ja yrityksen arjessa (Sarkkinen 2006, 118.) Ympäristöjohtamista ohjaavat lainsäädäntö, viranomaismääräykset sekä erilaiset standardit ja järjestelmät. Ympäristöjärjestelmät toimivat johtamisen tukena ja työkaluna ympäristövastuun toteutuksessa. (Portin ym. 2008, 242; Sarkkinen 2006, 118.)

Laurean strategia 2020 muodostuu seitsemästä teemasta, jotka ovat sinun korkeakoulusi, yrittävän ihmisen korkeakoulu, työelämään integroitunut korkeakoulu, soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu, aluetta palveleva korkeakoulu, ihmistä arvostava korkeakoulu sekä vastuullinen korkeakoulu (Laurea 2017). Portinin esittämän mukaan vastuullinen toiminnan on esillä nykyajan organisaatiossa ja myös Laurean strategia pitää sisällään vastuullisuus näkökulman.

Suomen WWF on luonut ympäristöpalvelun, joka tukee kestävän kehityksen edistämistä yrityksissä. Ympäristöohjelma auttaa toimistoja pienentämään ekologista jalanjälkeä sekä vähentämään työpaikoilla kasvihuone- ja hiilidioksidipäästöjä tavoitteena kestävä kehitys. Green Office -ympäristöohjelmaan liittyy ajatus, että kestävä kehitys tukevaa toimintaa ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja on mahdollista toteuttaa lukemattomilla tavoilla. (WWF 2017; Portin ym. 2008, 246.)

Ympäristöohjelma tarjoaa tukea toimintaan ja on suunniteltu pienille ja suurille toimistoille. Ohjelma on jo käytössä useissa yrityksissä ja on saanut positiivista palautetta helppokäyttöisyydestään sekä avusta ympäristövastuun toteutuksessa. Ohjelman käyttöönoton jälkeen tuloksia tarkistaa säännöllisesti ulkopuolinen toimija. Suomen WWF pyrkii saamaan palvelun

kansainvälisille markkinoille ja Aasiassa on jo osoitettu mielenkiintoa ohjelmaa kohtaan. (WWF 2017; Portin ym. 2008, 246.)

Merkittävä etu jokaiselle Green Office -ohjelmassa mukana olevalle yritykselle ovat kustannussäästöt. Nykyisten kustannusheikkojen käytäntöjen taustalta ei tavallisesti ole välinpitämättömyys, vaan tietämättömyys ympäristöasioista. Jo pieni määrä tietoa voi saada ihmiset oivaltamaan jotakin tärkeää, joka puolestaan johtaa suuriin säästöihin yrityksessä. Kustannussäästöjen lisäksi ohjelman on todettu parantavan yhteishenkeä tarjoamalla koko organisaatiolle yhteisen tavoitteen ja kokoamalla eri yksioitä ja ihmisiä yhteen. Myös henkilöt, jotka ovat pyrkineet tuomaan ympäristöasioita esiin saamatta ääntään kuuluviin, saavat ohjelman avulla tukea mielipiteilleen. (Portin ym. 2008, 246-247.)

Koko organisaatio sitoutuu toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti ja yhteinen tavoite tuo ihmisiä yhteen sekä kannustaa toimimaan yhteisen asian puolesta. Erilaisten ympäristöystävällisten käytäntöjen kautta voidaan tarkastella myös yleisesti koko toiminnan tehokkuutta. Joissain yrityksissä on esimerkiksi vähennetty turhaa raportointia tehokkuuden edistämiseksi. Ympäristöohjelman avulla yritykset toimivat materiaali- ja energiakustannustehokkaasti sekä lisäävät ilmastotietoisuuttaan. (Portin ym. 2008, 246-247.)

Green Office -merkki myönnetään, kun WWF:n määrittelemät kriteerit täyttyvät. Taulukossa 1 on esitetty WWF:n määrittelemät kriteerit merkin myöntämiselle.

Green Office -kriteerit	
1.	Toimistolle perustettava Green Office -tiimi ja tiimistä valittava Green Office -vastaava
2.	WWF:n työkaluja hyödyntäen rakennettava oma ympäristöjärjestelmä.
3.	Kolmen indikaattorin valitseminen ja ympäristötyön seuraaminen näiden avulla. Indikaattoreille numeeriset tavoitteet, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan.
4.	Energian säästäminen kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi.
5.	Kierrätys ja jätteen lajittelu jätehuoltomääräyksiä ja lainsäädäntöä seurausten jätteen vähentämiseksi.
6.	Hankinnoissa ympäristönäkökulma.
7.	Tiedottaminen henkilöstölle oman organisaation Green Office -käytännöistä.

8.	Oman ympäristöohjelman päivittäminen joka vuosi kompassi-työkalussa.
9.	Indikaattorilukujen raportointi WWF:lle ilmastolaskuria käyttäen.
10.	Jatkuvasti pyrkiminen ympäristöasioiden parantamiseen.

Taulukko 1: Green Office -kriteerit (WWF 2017)

3 Työyhteisöviestintä, sen kehittyminen ja tarkoitus

Viestintä tulee ymmärtää prosessina, joka perustuu lähettäjän ja vastaanottajan välillä tapahtuvaan vaihdantaan. Tämä prosessi muodostuu lähettäjästä, vastaanottajasta, välitettävästä tiedosta, viestintäkanavasta, mahdollisista häiriöistä, annettavasta palautteesta, vuorovaikutuksesta sekä tapahtuma kontekstista. (Åberg 2000, 27.) Viestintä syntyy olemassaolomme seurauksena ja viestimme jatkuvasti ympäristölle, joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti. Pelkästään puheen kautta esiin tuodut ajatukset eivät ole viestintää, vaan yhtä lailla sanomatta jättäminen viestii ympäristölle jotakin. Usein nonverbaalinen viesti voi olla jopa tehokkaampi kuin sanallisesti esitetty. (Puro 2003, 12-13.)

Juholinin (2013, 23) mukaan nykypäivän tietoperusteisen työyhteisöviestinnän käsitteen voi määritellä seuraavasti: ”Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen - työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistuminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja omaan identiteettiinsä.”

Työyhteisöviestintää on kuitenkin kuvailtu vuosikymmenten ajan eri tavoilla ja 1950-luvulla yhdeksi ajattelumalliksi muodostui ”lääkeruiskumalli”. Tässä ajattelussa viestintä nähdään tiedon siirtämisenä yksisuuntaisesti henkilöltä toiselle ja viestintäkulttuurin katsotaan muodostuvan viestintäilmastosta ja viestintäjärjestelmästä. Viestintäjärjestelmä syntyy taas viestintäkanavasta, tiedon sisällöstä sekä viestinnän järjestelyistä. Lääkeruiskumalli-ajattelu vaikutui viestinnän tutkimukseen 1970-luvulla Osmo A. Wiion tuodessa näkemyksen suomalaiseseen viestinnän käsitteistöön. (Juholin 2013, 176.)

2010-luvulla viestinnän käsite on muuttunut viestintäteknologian ja organisaatiokulttuurin muutosten seurauksena. Juholinin (2013, 175) mukaan sisäisen viestinnän käsite tulee korvata

työyhteisöviestinnällä ja henkilöstön sijasta tulisi puhua viestinnän osapuolista. Nykyajan organisaatioissa on kiinteän henkilöstön sijaan joukko asiantuntijoita. (Juholin 2013, 175-176.) Työyhteisöviestintä luo pohjan koko organisaation toiminnalle ja on tärkeää, että viestintää suunnitellaan huolella. Se on eräänlainen työkalu, joka mahdollistaa eri osien liittäminen toisiinsa ja tämän koko kokonaisuuden liittäminen ympäröivään todellisuuteen. Työyhteisöjen toiminta on tavoitteellista ja viestintäjärjestelmän ansioista näiden tavoitteiden toteutuminen on mahdollista. (Åberg, 2002, 30-31.)

Viestinnällä tulee olla erilaisia tavoitteita sekä tehtäviä ja Juholin on jakanut näitä eri alueisiin. Tiedon jatkuva saatavuus on tärkeää, jotta työyhteisö pystyy toimimaan. Keskeistä on informointi ja tiedonvaihanta työyhteisön ja sidosryhmien kesken. Viestinnällä ylläpidetään sidosryhmädialogia ja toimintaa julkisella kentällä sekä vaikutetaan yhteiskunnallisesti, esimerkiksi yhteiskunnallisen keskustelun kautta. Se toimii maineen tai brändin rakentamisen työkaluna ja vaikuttaa palvelun tai tuotteen vetovoimaan kuluttajien ja muiden sidosryhmien silmissä. Viestinnän tulee Juholinin mukaan myös rakentaa yhteisöllisyyttä sekä tukea työhyvinvointia. (Juholin 2013, 70.)

Ihannetilanteessa yhteisöviestintä on oikea-aikaista, avointa sekä mahdollisimman kattavaa. Avoin kommunikaatio tarkoittaa, että viestintää toteutetaan objektiivisesta näkökulmasta ja se on mahdollisimman realistista. Oikea-aikainen viestintä mahdollistaa sen, että henkilöstö saa tiedosta suurimman mahdollisimman hyödyn. Lähes aina oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että asioista viestitään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Kuntaliitto 2013, 6.)

Viestinnän on oltava kattavaa ja jokaiselle yhteisön jäsenelle tulee viestiä keskeisistä asioista niin, että kaikki pysyvät ajan tasalla yhteisön toiminnasta. Myös tiedottaminen siitä, että mitään merkittävää kerrottavaa ei ole, ylläpitää viestintää ja tiedottaa henkilöstölle sen hetkestä tilanteesta. (Kuntaliitto 2013, 6.) Hyvin toteutettu työyhteisöviestintä lisää yhteisön työhyvinvointia ja tuloksentekokykyä. (Juholin 2007, 21-22.)

Työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää kutsutaan myös päivittäiseksi työviestinnäksi. Päivittäisviestinnän tarkoituksena on mahdollistaa työyhteisön selviytyminen työtehtävistä ja velvollisuuksista. Kun päivittäisviestintä on tehokasta, prosessit etenevät, palautteen antaminen on mahdollista ja asiat hoituvat sovitun mukaisesti. Päivittäisviestinnän toimimiseen tarvitaan avoimuutta, rentoa tunnelmaa sekä yhteishenkeä. Niin henkilöstön, sidosryhmien kuin avainkumppanien tulee olla perillä siitä, missä mennään ja mitä on tärkeää tietää. (Juholin 2013, 56.)

Viestintäprofessori Leif Åberg on kuvannut yhteisöviestinnän kenttää ja sisältöä klassisen Åbergin pizzan avulla. Mallin mukaan yhteisöviestintä rakentuu kahden ulottuvuuden varaan.

Toinen ulottuvuus osoittaa viestinnän suuntaa eli sitä, onko viestintä sisäistä vai ulkoista. Toinen ulottuvuus taas havainnollistaa sisällön painopistettä. Sisältöä tarkastellessa voidaan sanomat asettaa kuvitteelliselle jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat koko työyhteisöä koskevat asiat ja toisessa päässä johonkin yksittäiseen asiaan, kuten työtehtävään liittyvät viestit. Åbergin malli jakautuu perustoimintojen tukeen, profilointiin, informointiin ja kiinnittämiseen. (Åberg 2006, 97-98.)

Åbergin mallin mukaan työyhteisöviestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan katsoa perustoimintojen tuki. Jos tämä alue ei toimi, ei organisaatio pysty toimimaan. Perustoimintojen tuki sisältää ulkoista viestintää, sisäistä viestintää sekä operatiivista työviestintää. (Åberg 2006, 98-100.) Profiloinnissa olennaista on pystyä yhdistämään organisaation teot, ilme sekä viestit niin, että yhteisön tavoite tulee esiin näissä kaikissa. Jos organisaatio viestii olevansa innovatiivisten ratkaisujen tarjoaja, tulee konkreettisen toiminnan tukea tätä lupautta. Myös logon ja toimipisteen synnyttämän vaikutelman tulee viestiä organisaation tavoitekuvaa. Tavoitteet tulee myös ankkuroida henkilöstöön esimerkiksi siten, että esimies tuo tavoitetta esiin kokouksissa, perehdytyksessä ja tiedotustoiminnassa. (Åberg 2006, 100-102.)

Informointi ulkopuolisille tahoille ja omalle organisaatiolle työyhteisön toiminnasta on yksi Åbergin lohkoista ja myös keskeinen osa viestinnän kokonaisuutta (Åberg 2006, 102-103). Kiinnittämisen tarkoituksena taas on kiinnittää niin uudet, kuin vanhat työntekijät työyhteisöön ja uusiin työtehtäviin. (Åberg 2006, 103-104.)

4 Työyhteisöviestinnän kanavat

Viestintäkanavista henkilökohtaiset keskustelut ovat yhä kaikkein arvostetuin viestinnän muoto ja työntekijöille on tärkeää saada tietoa suoraan esimieheltään. Esimiehen kanssa voidaan käydä henkilökohtaisia keskusteluja esimerkiksi tavallisen kahvihetken muodossa, mutta myös virallisia palaute- ja kehityskeskusteluja tulee toteuttaa. Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia ja tämän odotetaankin antavan tietoa kaikessa tarvittavassa. Organisaatiossa voi olla myös erillinen tiedottaja, jonka vastuulla on koko työyhteisölle tiedottaminen. Yksiköiden esimiehet taas muokkaavat yhteistä tietoa siten, että tieto on omaan yksikköön suhteutettua ja ihmiset ymmärtävät, mitä tämä asia juuri heidän kohdallaan tarkoittaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 109-110.)

Tiedotteet ovat sisäisen viestinnän perusväline. Tiedotteen tulee olla ymmärrettävä, selkeä ja tärkeää on informatiivisuus. Tarkoituksena ei ole myydä tai suostutella, vaan saada haluttu sanoma välitettyä mahdollisimman selkeästi kohderyhmälle. Kun tiedotteita lähetetään sisäisesti, tulee tiedotteen olla tiivis ja heti otsikon ja alkukappaleen lukemalla lukijan tulee ymmärtää, mistä tiedotteesta on kyse. Tiedotteen laatiminen kuuluu viestinnän ammattilaisen perusosaamiseen ja on yksi viestinnän perustyökaluista. (Juholin 2013, 223.)

Myös yksikkökokoukset säännöllisesti toteutettuna ovat tehokas sisäisen viestinnän kanava. Yksikkökokouksia järjestetään usein melko tiheästi, jopa kerran viikossa. Säännöllinen koontuminen ennaltaehkäisee tietotyhjiön syntymisen. Kun kokouksia käydään tuttujen ihmisten kesken, syntyy luottamuksen ilmapiiri ja ihmiset uskaltavat ilmaista mielipiteitään rohkeammin. Vielä onnistuneempia kokoukset ovat silloin, kun osallistujille on tiedotettu etukäteen aiheesta ja heillä on ollut mahdollisuus valmistautua kokoukseen esimerkiksi valmistelemalla kysymyksiä. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 110.)

Tiedottamista varten järjestetään myös erilaisia tilaisuuksia, jotka vaihtelevat tavoitteen mukaan. Perinteinen tiedotustilaisuus järjestetään tavallisesti silloin, kun halutaan kertoa koko henkilöstöä koskevista asioista. Tiedotustilaisuus prosessiin kuuluu tilaisuudesta ilmoittaminen etukäteen, jotta ihmiset voivat pohtia mahdollisia kysymyksiä valmiiksi. Tilaisuuden jälkeen tulee varata keskusteluaikaa, jotta ihmiset voivat vaihtaa ajatuksiaan käsitellystä asiasta. Lisäksi intranettiin voidaan luoda keskustelupalsta, jossa henkilöt voivat jatkaa asian käsittelyä vapaamuotoisesti. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 111.)

Koulutustilaisuuksissa tietoa jaetaan nopeasti ja tehokkaasti suurelle joukolle, mutta koulutus on harvoin yksisuuntaisesti tiedon välittämistä suurelle kuuntelijajoukolle. Sen sijaan kouluttaja pyrkii osallistumaan keskusteluun aktiivisesti ja ideoimaan yhdessä koulutettavien kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 111.)

Toimitusjohtajan tilaisuudet taas ovat epämuodollisia tilaisuuksia, joita voidaan toteuttaa vaikkapa kahvihetken muodossa. Tarkoituksena on, että koko henkilöstöllä on tällöin mahdollisuus tavoittaa esimies. Epämuodollinen tilaisuus rohkaisee osallistujia kysymään ja keskustelemaan keskenään. Näiden lisäksi organisaatiossa järjestetään erilaisia epävirallisia tilaisuuksia, joiden tarkoituksena on saada ihmiset tutustumaan toisiinsa, motivoitumaan ja sitoutumaan työntekoon. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 111.)

Henkilöstö- ja tiedotuslehdet ovat yhä käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia. Nämä kuuluvat pienjoukkoviestintään, jonka tarkoituksena on viestiä koko yhteisöä koskevista asioista. Usein lehdistä ollaan annettu positiivista palautetta, koska henkilöstö pääsee niiden kautta tutustumaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja saa taustoitusta organisaatiossa tapahtuville asioille. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 113, 116; Juholin 2013, 225.)

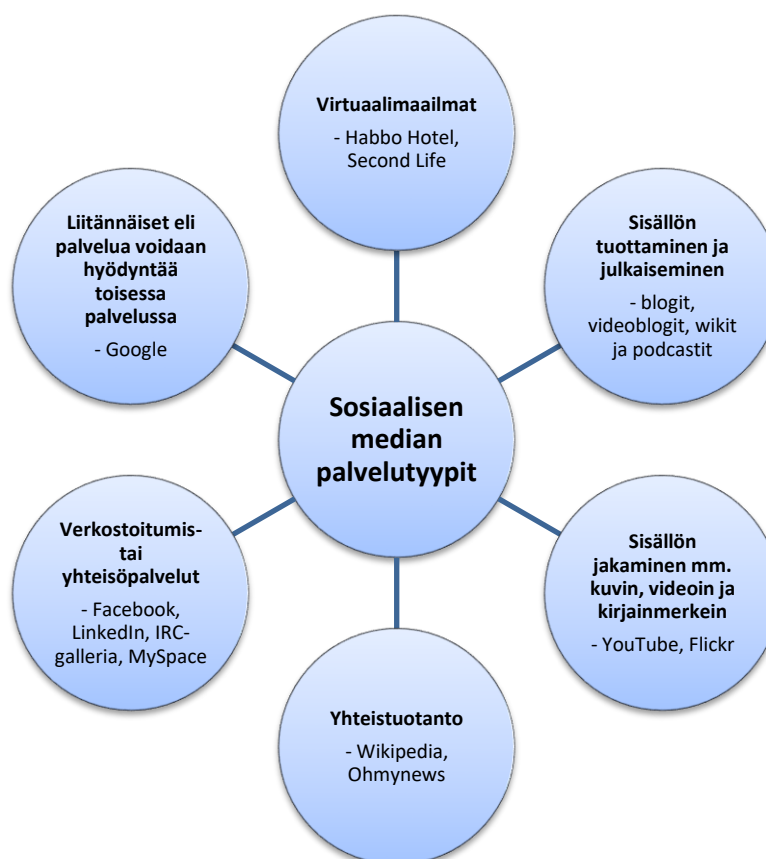
4.1 Digitaalisen aikakauden viestintäkanavat

Digitaaliselle aikakaudelle kuuluu luonnollisesti sähköisten viestintävälineiden aktiivinen käyttö ja sähköposti on ollut perinteisin digitaalisen viestinnän muoto. Sähköpostin käyttö on kuitenkin aiheuttanut myös viestinnän tehokkuuden heikentymistä. Ihmiset saavat päivittäin

kymmenittäin sähköposteja, eikä kaikkien näiden lukeminen ole välttämättä mahdollista. Lisäksi ongelmien ratkaiseminen sähköpostin välityksellä on osoittautunut heikoksi, erityisesti kun kyse on isoista ryhmistä. (Juholin 2013, 222.)

Sosiaalinen media on myös yksi digitaalisen aikakauden viestintäkanavista tai foorumeista ja sitä on kutsuttu myös osallisuusmediaksi. Sosiaalinen media on yksi merkittävästi työyhteisöjen vuorovaikutusta lisänneistä kanavista. Nykyisin tunnettuja sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi LinkedIn, Facebook ja Twitter, joissa ihmiset keskustelevalt vapaasti keskenään. Sosiaalisen median kulttuurissa korostuu käyttäjien oma osallistuminen ja se, että yhteisön toiminta perustuu yhteisön omiin ehtoihin. Osallistumisellaan käyttäjät luovat ja muokkaavat sisältöä ja korvaavat osittain kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen. (Juholin 2013, 216-217; Juholin 2008, 76.)

Sosiaaliseen mediaan suhtautuminen vaihtelee huomattavasti ja siihen on myös ryhdytty liittämään erilaisia ideologisia piirteitä. Sisällön vapaus, demokraattisuus, avoimuus, hierarkian väheneminen, kollektiivinen älykkyys sekä amatöörien voima ovat sosiaaliseen mediaan yhdistettyjä ideologisia piirteitä. Sosiaalista mediaa voidaan myös luokitella tarkoituksen ja tehtävän mukaan kuuteen erilaiseen tyyppiin. Kuviossa 1 on kuvattu tyypittely sekä kanavat, joita näihin eri tyyppisiin liittyy. (Matikainen 2012.)



Kuvio 1: Sosiaalisen median tyypit (Matikainen 2012)

Myös intranet on suosittu sisäisen viestinnän kanava ja se on noussut yhdeksi tärkeimmistä foorumeista. Työyhteisön sisällä mielipiteet intranetistä jakautuvat kuitenkin usein kahtia. Osa henkilöstöstä kokee saavansa ajantasaisen tiedon nopeasti ja helposti intranetin kautta, kun taas osa kokee tiedon päivittymisen olevan hidasta eikä sitä koeta helposti löydettäväksi. (Juholin 2008, 77-78.)

Kun intranet tuli osaksi organisaatioiden viestintää, se oli nimenomaan viestinnän kanava, johon ei kuulunut vuorovaikutuksellisuutta. Kyseessä oli sisäinen verkko, jossa tiedottaminen tapahtui yksisuuntaisesti. Nykyään ollaan kuitenkin siirrytty vuorovaikutteiseen intranetiin, jossa henkilöt voivat keskustella keskenään ennalta sovittujen keskustelusääntöjen mukaan. Ennen keskustelua tulee sopia, kuinka keskustelua tullaan hyödyntämään ja jonkun on otettava vastuu aineiston analysoimisesta ja yhteenvedon laatimisesta. (Juholin 2013, 216.)

5 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Työyhteisöviestinnän uusi agenda haastaa vanhat ajattelumallit, joissa tiedon nähtiin syntyvän yhteisön hierarkiarakenteen ylimmillä tasoilla. Uusi agenda perustuu sosiaalisen konstruktionismin teoriaan, jonka mukaan ihmiset itse puheellaan rakentavat todellisuutensa ja asiat saavat merkityksensä puheiden ja tekstien kautta. Todellisuudesta luodaan erilaisia versioita, diskursseja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka todellisuutta tulkitaan. Myös työyhteisö rakentuu puheen ja viestinnän kautta omaksi merkitysjärjestelmäkseen. (Juholin 2007, 12.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda korostaa lähentävää viestintää, joka viittaa keskinäiseen luottamukseen sekä siihen, että jokaisella on oikeus tuoda oma näkemyksensä esiin. Johtamisen tulee perustua vuorovaikutteisuuteen ja vastuullisuuteen, mutta myös yksilöiden tulee kantaa vastuuta viestinnästä. Avainasemassa ovat vuorovaikutteisuus, vastavuoroisuus sekä arvostus. (Juholin 2008, 60-61.) Uuden agendan tavoitteena on, että ihmiset pystyvät helpommin yhdistämään itsensä ja työidentiteettinsä osaksi kokonaisuutta, kunhan he ovat vain ensin ymmärtäneet mistä kokonaisuudessa on kyse. (Juholin 2008, 65-66; Juholin 2013, 182-183.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu 6+1 periaatteen varaa. Eri ulottuvuudet muodostavat rakenteen, joka mahdollistaa yhteisöllisyyden ja sisäisen keskustelun syntymisen. Nämä ulottuvuudet ovat isojen ja tärkeiden asioiden hallitseminen, ajantasainen tieto, tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen sekä työnantaja-

maine. Viimeinen ulottuvuus on näitä kaikkia yhdistävä tekijä, jonka mukaan viestintä tapahtuu erilaisilla foorumeilla. Alla on kuvattu käytännön esimerkkejä, joiden avulla näitä ulottuvuuksia voidaan toteuttaa. (Juholin 2008, 62-63; Juholin 2013, 178-180.)

Ulottuvuus	Käytännön esimerkkejä
Isojen ja tärkeiden asioiden hallitseminen	• Ennakkoivaa ja vuorovaikutteista henkilöstöpolitiikan- ja suunnitelmien viestintää • Sovitaan kehityshankkeiden viestinnästä niiden alkaessa
Ajantasainen tieto	• Tiedon vaihtamisessa yhteiset verkot ja tietokannat • Sitoudutaan seuraamaan niitä foorumeita, joilla viestintä tapahtuu • Selvät tilanteet ja paikat kysymyksille
Tunnelma	• Keskustelu vapaata • Huumori • Huomiointi ja palkitseminen • Hyväksytään erilaisuus ja ollaan sallivia • Esimiehet ja johtajat pyrkivät olemaan läsnä
Osallistuminen ja vaikuttaminen	• Kehitetään toimintaa henkilöstövetoisesti ja luodaan yhdessä pelisääntöjä • Sovitaan foorumit tai menettelyt kysymysten tai kommentoinnin varalle
Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen	• Tiedotetaan kaikille mitä ollaan tekemässä • Jatkuvalle yhteistyölle ja keskustelulle puitteet • Avoimia tietokantoja, jotta tietoa päästään hyödyntämään • Arvostus ja sen osoittaminen yhteisön sisällä
Työnantajamaine	• Arvioidaan oman toiminnan vaikutusta työnantajan maineeseen • Arvioidaan työnantajan maineen vaikutusta henkilökohtaiseen identiteettiin

Taulukko 2: 6+1 -mallin ulottuvuudet (Juholin 2007, 92, muokattu)

5.1 Työyhteisöviestinnän ulottuvuudet

Isojen ja tärkeiden asioiden hallitseminen tarkoittaa, että asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja erilaisia mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Nämä ovat merkittäviä asioita, jotka voivat vaikuttaa koko organisaatioon tai yksittäiseen työntekijään. Ennen ajateltiin, että asioista tiedotetaan, kun johto on tehnyt tarvittavat päätökset. Uudessa agendassa lähtökohtana on asioiden käsittely yhdessä keskustelemalla, vaikka viime kädessä vastuu onkin johdolla. (Juholin 2008, 65-66; Juholin 2013, 182-183.)

Ajantasaista tietoa on oltava jatkuvasti niiden ulottuvilla, jotka sitä tarvitsevat ja ihmisten tulee ymmärtää oma vastuunsa viestintäprosessissa. Vastuu koskee tiedon luomista, muokkaamista sekä jakamista yhteisön kesken. Ennen ajateltiin, että johto tarjoaa tietoa tarvittaessa, kun taas uusi agenda aktivoi kaikki yksilöt viestintäprosessiin. Vastuu on selvästi liikkunut yksilön suuntaan, eikä tietoa enää ole mahdollista muokata niin, että se on koko kohderyhmälle sopivassa muodossa. Jokaisen vastuulla on käsitellä tietoa siten, että se tulee ymmärretyksi. (Juholin 2008, 67-68; Juholin 2013, 180-182.)

Tunnelmassa olennaista on saavuttaa rento ja avoin ilmapiiri, jossa kukin uskaltaa kertoa mielipiteensä ja esittää kysymyksiä. Tunnelmalla on merkittävä vaikutus henkiseen hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Se synnyttää innovatiivisuutta sekä luovuutta ja tämän tunneilmaston muodostumiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet omalla osallistumisellaan. Joskus tunnelmaan voivat vaikuttaa myös ulkopuoliset tapahtumat eikä sen voida ajatella olevan riippuvainen pelkästään yhteisön omista toimista. Esimerkiksi jokin ulkopuolinen päätös voi aiheuttaa työyhteisössä negatiivisia tunteita. (Juholin 2008, 69-71; Juholin 2013, 185.)

Aikaisemmin ajateltiin, ettei ihmisiä kiinnosta osallistua yhteiseen toimintaan tai vaikuttaa ympärillä tapahtuviin asioihin. Uuden agendan mukaan vaikuttaminen koetaan innostavana ja asioiden käsittelyyn ja yhteisiin toimintoihin osallistutaan mielellään. Nykyään työ kytkeytyy yhä useammin yksilöiden identiteettiin eikä työtä nähdä pelkkänä välttämättömänä tulonlähteenä. Halu vaikuttaa ja osallistua oman elämän kannalta tärkeiden asioiden käsittelyyn on selvästi lisääntynyt. (Juholin 2008, 69; Juholin 2013, 183-185.)

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat elintärkeitä toimintoja kaikille organisaatioille. Ennen ajateltiin faktatiedon löytyvän kirjoista ja olevan näin jokaisen saatavilla. Uusi ajattelumalli katsoo, että tieto syntyy yhteistoiminnan kautta. Oppiminen voi usein olla huo- maamatonta, esimerkiksi toisen työskentelyä seuraamalla omaksutaan uusi toimintatapa, joka vakiintuu omaksi työskentelymalliksi. Tietoa syntyy jatkuvasti, mutta tieto myös vanhenee nopeaa tahtia uusien tutkimusten kautta. (Juholin 2008, 70-71; Juholin 2013, 186-187.)

Ihmisillä on lähes elinikäinen kyky yhdistellä tietoa, ajatella asioista luovasti ja oppia uutta. Aina ei ole mahdollista erotella, milloin on kyse tiedon jakamisesta ja toisaalta uuden oppimisesta. Konstruktionistisen ajattelun mukaisesti ihmiset yhteistoiminnallaan luovat todellisuutensa ja keskustelujen kautta asioille annetaan merkityksiä. Yhteisen todellisuuden rakentaminen mahdollistaa jatkuvasti uusien asioiden oppimisen. (Juholin 2008, 70-71; Juholin 2013, 186-187.)

Ennen kuin alettiin puhua työnantajamaineesta, käytettiin esimerkiksi termejä imago tai yrityskuva ja näillä ajateltiin olevan merkitystä vain markkinoiden takia. Nykyään katsotaan, että koko työyhteisö on vastuussa työnantajamaineesta ja sen syntymisestä. Työnantajamaine on kilpailutekijä markkinoilla ja hyvä maine edesauttaa saamaan uutta osaamista taloon sekä pitämään vanhat työntekijät tehtävissään. Työ kytkeytyy yhä useammin työntekijän identiteettiin ja työyhteisön maineen voi katsoa tulevan esiin esimerkiksi sitä kautta, kuinka paljon omaa työtä halutaan tuoda esille. (Juholin 2008, 71-72; Juholin 2013, 187-188.)

Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa viestintä tapahtuu viestintäfoorumeilla, joilla ihmiset voivat toimia vapaasti ja vuorovaikutteisesti. Foorumeilla vaihdetaan ja jaetaan tietoa, tunnelmaa sekä mielikuvia molemmin puoleisesti, eikä niihin liity jäykkiä sääntöjä. Olennaista on yksilöiden oma-aloitteisuus. Luovuudelle sekä uusille ajatuksille on myös enemmän tilaa tarkkojen sääntöjen puuttuessa. (Juholin 2008, 72-73; Juholin 2013, 212.)

Työfoorumit jakautuvat fyysisiin työtiloihin, viestintäteknologiaan pohjautuvaan toimintaan sekä hybridifoorumeihin. Fyysiset työtilat ovat yhä tärkeitä viestintäfoorumeita, mutta viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut työntekotapoja merkittävästi. Yritysmaailmassa ja korkeakouluissa toiminta on jo pitkään tapahtunut verkkoalustalla. (Juholin 2008, 73-74.)

Hybridifoorumit muodostuvat fyysisillä työfoorumeille ihmisten oman toiminnan tuloksena. Eri kommunikaatiomuotoja sekoittaen saadaan luovia hybridifoorumeja, joissa yhdistyvät esimerkiksi kasvokkain tapahtuva keskustelu, puhelinneuvottelut, virtuaalipalaverit ja yhteiset workshopit. Hybridiviestintä voidaan määritellä yhdessä oppimiseksi ja tekemiseksi, joka syntyy aktiivisen kommunikoinnin ja itseohjautuvuuden tuloksena. (Juholin 2008, 74.)

Hyvän viestinnän tuloksena syntyy hyvä työyhteisö, jossa yksilöt aktiivisesti osallistuvat vuorovaikutustapahtumaan ja jakavat omaa osaamistaan ja tietoaan muille yhteisön jäsenille. Pelkkä asema ei enää tuota vastuuta, vaan myös asiantuntemus luo odotuksia ja vastuuta omaan työhön. Tämä ei kuitenkaan saa kuitenkaan johtaa siihen, että yksilöihin kohdistetaan liikaa odotuksia itseohjautuvuuden suhteen. Esimiehillä on muutoksista huolimatta keskeinen rooli, vaikka hierarkkisesta ajattelusta ollaan suurelta osin luovuttu. (Juholin 2008, 79-80.)

6 Viestintäsuunnitelma ja sen rakentaminen

Viestintäsuunnitelmia rakennetaan, jotta viestintää voidaan pitkällä aikavälillä toteuttaa järjestelmällisesti siten, että myös organisaation strategia toteutuu ja tulee näkyväksi. Puhutaan strategian toteen tuomisesta. Viestintäsuunnitelman ammattimaisuutta ja asiantuntemusta kuvastaa se, kuinka paljon suunnitelma on yhteydessä organisaation strategiaan ja kuinka pitkälle se nojaa sen tavoitteisiin.

Viestintäsuunnitelmalle ei ole määritelty tarkkaa muotoa ja suunnitelma usein luodaan käsiteltävän asian mukaan. Viestinnän operatiivisesta suunnittelusta puhuttaessa tarkoitetaan, mitä toimenpiteitä tehdään, miten, milloin ja kenen kanssa. (Juholin 2013, 141-142.) Juholin (2013, 143) on jakanut viestinnän suunnittelun osa-alueisiin niiden tavoitteiden perusteella. Kuviossa kolme kuvataan Juholinin esittämä viestinnän suunnittelun viitekehys.



Kuvio 2: Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143, muokattu)

Kuviossa 2 esitetyistä toiminnoista osasta muodostuu rutiineja, kun taas osaa täytyy suunnitella tarkemmin. Päivittäisviestintä on koko organisaation viestinnän runko, joka ylläpitää tiedon kulkua osapuolten välillä ja siihen kuuluu esimerkiksi tiedon vaihtaminen työyhteisössä ja verkostoissa. Päivittäisviestintää tulee linjata siten, että viestintä ilmentää strategisia tavoitteita. Jotta viestintä toimii, tulee sopia, mitkä ovat ne keskeiset asiat, joista viestitään, ketkä asiasta viestivät, millä aikataululla, mitä kanavia käyttäen sekä mikä on yksilöiden vastuu tiedon hankinnassa ja jakamisessa. (Juholin 2013, 145.)

Päivittäisviestinnän vastuu on jokaisella yhteisön jäsenellä, mutta esimiehillä ja tiiminvetäjillä on kuitenkin erityinen rooli ja vastuu. Yhteinen vastuu viittaa yksilöiden omatoimiseen tiedonhankintaan. (Juholin 2013, 145.) Viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi työyhteisössä vallitseva tunnelma. Avoin kulttuuri, rento tunnelma sekä luottava ilmapiiri synnyttävät toimivaa viestintää ja rohkaisevat ihmisiä ideoimaan, kysymään, antamaan palautetta sekä kyseenalaistamaan asioita. (Juholin 2013, 147.)

Kun kyseessä on laajempi toimenpide, muodostetaan asian ympärille projekti ja aloitetaan projektityöskentely. Projekteja rakennetaan monenlaisten asioiden ympärille, esimerkiksi kun kehitetään henkilöstöä ja sen toimintaa tai toteutetaan organisaatiomuutos. Projektilla on alku ja loppu, mutta aina elinkaaren pituutta ei kuitenkaan voida määritellä ja viestintää tulee tehdä myös ennen projektin aloitusta. Viestinnällä voi olla erilaisia tavoitteita eri vaiheissa ja esimerkiksi aloitusvaiheessa keskeistä on projektin tunnetuksi tekeminen. (Juholin 2013, 147, 153, 155.)

Kun projektia koskevaa viestintää suunnitellaan, määritellään aluksi kohderyhmä eli se, kenen kanssa siitä on käytävä keskustelua. Olennaista on myös määritellä ydin asia, josta halutaan kertoa. Sisällön tulee olla helposti ymmärrettävä ja kuulijan tulee voida helposti ymmärtää tavoitteet, tarkoitus ja aikataulu. Projekti tulee myös yhdistää kokonaisuuteen ja organisaation muuhun viestintään siten, että yhteys näiden välillä on havaittavissa. Projektin strateginen perusviesti luo sisällön viestinnälle ja tulee viestinnän kautta esiin eri tavoin koko projektin ajan. (Juholin 2013, 154.)

6.1 Viestinnän tilannekuva ja arviointi

Työyhteisöviestinnän suunnittelun ensimmäinen vaihe on tilannekuvan kartoittaminen, jossa pyritään selvittämään, missä yritys on tällä hetkellä ja millaisiin haasteisiin tulee varautua tulevaisuudessa. Haasteet voivat syntyä sidosryhmien, toimintaympäristön tai organisaation takia. Tilannekuvan hahmottamisessa otetaan huomioon tiedossa olevat organisaation sisäiset asiat, kuten tulevat leikkaukset, ja pyritään luomaan realistinen käsitys siitä, miten kukin asia vaikuttaa yhteisöviestinnän suunnitteluun. (Juholin 2010, 87-88.)

Usein tilannekuvan kartoituksessa paljastuu tulevaisuuden mukanaan tuomia haasteita, mutta luotauksen avulla näitä haasteita on mahdollista tarkentaa. Luotauksella tuodaan esiin vielä piilossa olevia kehityssuuntia, joita sidosryhmissä tai toimintaympäristössä ennustetaan tapahtuvan. Luotaus voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkokeskustelun, kyselytutkimuksen tai keskustelun avulla. (Juholin 2010, 87-88.)

Modernimpi menetelmä on kerätä yhteen tutkimusyhteisö, jossa osallistuvat ideoivat yhdessä tulevaisuuden ihannetyöpaikkaa. Osallistujat ovat organisaation nykyisiä tai potentiaalisia sidosryhmän jäseniä ja he yhdessä keskustellen, tehtäviä tekemällä ja kyselyiden avulla muodostavat käsityksiä tulevaisuuden ihannetyöpaikasta. Luotausta voidaan tehdä myös vapaa-muotoisesti ilman suunniteltua rakennetta, esimerkiksi taukokuoneissa tai palaverissa. (Juholin 2010, 87-88.)

Yhteisöviestinnän tehoa arvioitaessa tulee huomioida lähtökohtatekijät, joihin arviointia peilataan. Nämä lähtökohtatekijät ovat yhteisöviestinnän mitattavat tavoitteet, viestinnän tulemat, viestinnän vaikutukset sekä liikkeenjohdon tavoitteet. Yhteisön tavoitteiden tulee olla mitattavissa, jotta tehokkuutta voidaan arvioida. Yhteisöviestinnän tulema, jota halutaan tutkia, voi olla esimerkiksi puhe tai teksti ja tuleman vaikutus esimerkiksi mielipiteen tai käytöksen muutos. Viimeisenä tulee huomioida yhteisöviestinnän tavoitteiden liittäminen liikkeenjohdon tavoitteisiin. Näistä lähtökohdista voidaan johtaa seitsemän ohjaavaa periaatetta tehokkuuden arviointiin. (Åberg 2002, 219-220.)



Kuvio 3: Viestinnän tehokkuuden arviointi (Åberg 2002, 219-220)

Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja tulemat ja vaikutukset on eroteltava toisistaan. Lisäksi tulemia ja esimerkiksi mainontaa ei tule vertailla keskenään, sillä jälkimmäisessä työyhteisön vaikutus on suurempi. Mittausmenetelmää suunnitellessa on hyvä huomioida, ettei yhtä oikeaa tapaa ole olemassa, vaan laadullisia ja määrällisiä mittausmenetelmiä tulee käyttää rinnakkain. (Åberg 2002, 219-220.)

Molempien menetelmien käyttö on tärkeää, jotta tuloksia voidaan tarkastella pitkällä aikavälillä. Laadulliset mittarit tuovat esiin ymmärrystä, asenteita, hyväksyntää, käytöksen muutoksia sekä sitoutumista organisaation toimintaan. Määrällisillä mittareilla saadaan taas tietoa esimerkiksi tilaisuuksien suosioista mittaamalla osallistujamääriä. (Eulenberger 2010, 4.)

Perusviestien, kanavien sekä tärkeimpien kohderyhmien tulee olla selkeitä ja lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että tavoitteet on linkitetty liikkeenjohdon tavoitteisiin. Viestinnän arvioinnissa tulee muistaa arvioida sisällön lisäksi myös vaikutukset, sillä sisältö on pelkästään

viestinnän tulema ja itse vaikutukset arvioidaan vasta toisessa vaiheessa. (Åberg 2002, 219-220.)

Viestinnän onnistumista arvioitaessa voidaan menetelminä käyttää haastatteluja, tutkimuksia tai kuuntelemista ja ne voidaan tehdä puhelimitse, kirjallisena tai kasvokkain. Henkilöstön kuunteleminen on hyvä tapa arvioida viestintää ja se voi olla kaikkien yhteisön jäsenten vastuulla. Tärkeää on vain, että viestintävastuullinen saa tiedon kerätyistä havainnoista. Haastatteluja voidaan pitää kuitenkin kuuntelua ja tutkimuksia järjestelmällisempänä menetelmänä. Haastatteluissa käytetään apuna lomakkeita ja haastattelun voi toteuttaa esimerkiksi viestintävastuullinen. (Siukosaari 2002, 121.)

7 Tutkimusvaihe ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen viestintä lisää tietoisuutta henkilöstön keskuudessa, edistää sitoutumista GO-ohjelman tavoitteisiin ja kuinka viestinnästä saadaan vuorovaikutuksellista. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa näihin kysymyksiin etsitään vastauksia kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät pyrkivät määrien sijasta ymmärtämään tutkittavan asian laatua ja menetelmiä käytetään usein kehittämistyön, ongelmanratkaisun tai vaihtoehtojen etsimisen tukena. Tutkittavien määrä on tavallisesti pieni ja tutkimuksessa käytetään usein syvähaastatteluja. (Heikkilä 2014, 8.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein myönnetään tutkijan subjektiivisuus, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa merkittävää on juuri tutkijan objektiivinen asema. Tutkija on ikään kuin sisäpiirin tarkkailija, joka ei pyri löytämään yleistettävää tietoa, vaan lisäämään ymmärrystään tutkittavaan asiaan. (Valli & Aaltola 2015, 20-23.)

Kvalitatiivinen tutkimus on toimiva menetelmä tehdessä esiselvitystä jonkin hankkeen toteuttamista varten. Tavoitteena on nostaa esiin tutkittavien omia tulkintoja asiasta. Tutkijan on usein järkevää analysoida aineistoaan jo aineistonkeruuvaiheessa ja aineistonkeruu ja analysointi ovatkin tiiviisti kytköksissä toisiinsa koko prosessin ajan. Oleellista ei ole kerätyn aineiston määrä, vaan se kuinka kelvollista analyysia kerätystä tiedosta voidaan johtaa. (Valli & Aaltola 2015, 20-23.)

Opinnäytetyön materiaali kerätään kolmivaiheisesti benchmarking-, asiantuntijahaastattelu- ja työpajamenetelmän avulla. Menetelmien valinnassa otetaan huomioon, että GO-ohjelma on kampanjalla uusi, joten vertailua omaan toimintaan ei voida tehdä. Koska aikaisempaa kokemusta ei ole, on perusteltua ottaa mallia muista korkeakouluista. Muiden toteuttama viestintä voi nostaa esiin vaihtoehtoja, joita ei muuten tulisi ajatelleeksi ja vertailun avulla voidaan

tunnistaa myös omia heikkouksia. Joku käytetyistä viestinnän kanavista voi olla esimerkiksi sellainen, jota ei omassa organisaatiossa käytetä lainkaan ja tämän huomioiminen ohjaa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Benchmarkingin tarkoituksena on myös tuottaa haastattelumateriaalia asiantuntijahaastatteluun. Viestinnän asiantuntijoiden arvioita hyödyntäen jätetään suunnitelmasta pois toimintatavat, jotka eivät ympäristöohjelman kohdalla toimi ja kysytään heidän mielipidettään siitä, kuinka viestintää tulisi toteuttaa. Asiantuntijahaastattelulla tutkimukseen saadaan ammattitaitoon pohjautuva arvio ja sen käyttö on perusteltua, sillä kyseessä on uuden järjestelmän käyttöönotto. Haastattelu toteutetaan parihaastatteluna, koska kahden henkilön mielipiteet tuovat vastauksiin monipuolisuutta ja henkilöille voi tulla keskustellessa mieleen asioita, joita ei muuten tulisi ajatelleeksi.

Opinnäytetyöntekijä on henkilöille entuudestaan tuntematon, joten parihaastattelu tuo tilanteeseen myös rentoutta. Haastateltavien määrä pidetään kahdessa, etteivät tulokset heikkene. Suuressa ryhmässä vaarana voi olla, että joku osallistujista jää muiden varjoon. Kahden henkilön haastattelutilanteessa molemmat haastateltavat saavat todennäköisemmin mielipiteensä esiin ja haastattelijan on helpompi aktivoida kahta henkilöä suuren ryhmän sijasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää viestintäsuunnitelma henkilöstölle, selvitetään myös yksikön henkilöstön ajatuksia viestinnästä. Työpaja antaa vapaaehtoisille mahdollisuuden tulla ideoimaan ja esittämään mielipiteensä. Työpajan osallistujia ei päätetä etukäteen ja tilanne pyritään pitämään mahdollisimman rentona. Kun osallistuminen on vapaaehtoista, tunnelma on vapautunut ja henkilöt ilmaisevat avoimemmin ajatuksiaan. Juholin esittääkin (2008, 69-71; 2013, 185), että tunnelman luomiseen kuuluu olennaisesti rennon ja avoimen ilmapiirin rakentaminen. Rento tunnelma antaa osallistujille uskallusta esittää kysymyksiä, kertoa mielipiteensä sekä synnyttää innovatiivisuutta ja luovuutta.

Haastattelu analysoidaan kahden teemoittelun avulla. Ensimmäisessä vaiheessa teemat etsitään aineistosta haastattelun jälkeen aineistolähtöisen teemoittelun mukaisesti. Toinen teemoittelu perustuu SWOT-analyysiin ja on eräänlainen variaatio siitä. Aineistosta etsitään sisäisen viestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joilla on merkitystä GO-ohjelman kannalta. Nämä kuvataan SWOT: ia mukailleen nelikentän avulla. Samaa nelikenttämallia käytetään myös tutkimuksen viimeisessä vaiheessa, vapaalla työpajalla.

Tikkurilan kampuksella järjestettävällä työpajalla kerätään SWOT-variaatioon päivän ajan henkilöstön ajatuksia siitä, mitä sisäisen viestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia

ja uhkia viestintään liittyy GO-ohjelman näkökulmasta. Työpajalla esitellään myös ympäristö-ohjelman sisältöä sekä ideoidaan, millaisilla toimenpiteillä ympäristöasioita voitaisiin tuoda esiin. Ajatuksia kerätään Green ideas! -julisteeseen. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kerää toimeksiantajan pyynnöstä niiden henkilöiden nimiä, jotka ilmaisevat kiinnostuksensa lähteä mukaan GO-tiimiin.

Kun asiantuntijahaastattelun tulokset ovat teemoiteltu kahdelle teemapohjalle ja työpaja on toteutettu, etsitään nelikenttien väliltä yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja. Tulosten pohjalta esitetään viestintäsuunnitelma GO-ohjelman käyttöönottovaiheeseen, jossa määritellään viestinnän tavoitteet, sisältö, kohderyhmät, kanavat, aikataulu, vastuuhenkilöt, palaute sekä viestinnän arviointimenetelmät. Suunnitelma vastaa kysymyksiin miksi, mitä, kenelle, milloin, miten ja kuka. Tuloksia peilataan opinnäytetyön alussa esiteltyihin työyhteisöviestinnän teorioihin.

7.1 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking on menetelmä, jossa vertailun avulla pyritään löytämään uusia käytäntöjä ja oppimaan muilta. Menetelmää kutsutaan usein myös nimellä vertailuanalyysi. Vertailulla pyritään tunnistamaan omat heikkoudet ja sekä ideoimaan, kuinka nämä heikkoudet voidaan kääntää vahvuuksiksi. Usein omaa toimintaa verrataan itseä parempaan toimijaan, joka toimii joko samalla alalla tai harjoittaa täysin erilaista liiketoimintaa. Olennaista on uusien ja parempien toimintamallien löytäminen. (Itä-Suomen yliopisto 2017.)

Vertailua voidaan toteuttaa useilla tavoilla. Yksi keino on järjestää vierailu organisaatioon, jota edeltää huolellinen perehtyminen ja suunnittelu. Ennen vierailua tulee perehtyä niin omaan kuin toisen organisaation toimintaan ja valmistella kysymykset siten, että määriteltyihin ongelmiin ja kehityskohteisiin saadaan mahdollisimman paljon kattavia vastauksia. Vastaukset analysoidaan ja analyysin pohjalta voidaan rakentaa suunnitelma, jolla omaa toimintaa voidaan parantaa. (Itä-Suomen yliopisto 2017; Innokylä 2017.)

Vertailua voidaan toteuttaa myös itsenäisellä tiedonhankinnalla. Tietoa muiden yritysten toiminnasta voidaan hakea esimerkiksi julkaistuista artikkeleista tai yrityksen internet-sivuilta. Tunnuslukujen vertailu on myös tyypillinen tapa parhaiden käytäntöjen etsimiseen ja myös suunniteltu yhteistyö voi toimia tehokkaasti oman toiminnan kehittämisen tukena. Kaksi organisaatiota voi esimerkiksi tavata säännöllisesti ja vaihtavaa keskenään ajatuksiaan, kokeilemään käytäntöjä ja muita kokemuksia. Tällä tavalla luodaan tehokas oppimisprosessi kahden organisaation välillä. (Itä-Suomen yliopisto 2017; Innokylä 2017.)

7.2 Haastattelumenetelmä ja litterointi

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija osallistuu itse aineiston tuottamiseen. Haastattelu voi olla täysin avoin, jolloin kysymyksiä ei ole määritelty etukäteen. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää valmiit kysymykset, mutta ei vastausvaihtoehtoja, kun taas täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastaukset on määritelty etukäteen. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Puolistrukturoidusta haastattelusta ja teemahaastattelusta puhutaan joskus toistensa synonyymeinä. Teemahaastattelu rakentuu valmiiksi määriteltyjen aiheiden pohjalle ja tutkijan tehtävänä on varmistaa haastattelun aikana, että kaikki aihealueet käydään läpi. Haastattelu kysymykset voidaan rakentaa valmiiden teemojen pohjalle, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelu etenee aihepiireihin nojaten. (Valli & Aaltola 2015, 27-29.)

Ryhmähaastatteluihin kuuluvat esimerkiksi täsmäryhmä- ja parihaastattelut, joihin valitaan osallistujat etukäteen tarkasti. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää apuna esimerkiksi silloin, kun halutaan apua tutkimuksen suuntaamiseen. Haastattelussa voidaan olla kiinnostuneita joko yhden yksilön tai haastateltavien yhdessä rakentamasta näkemyksestä. Ryhmähaastattelun mielenkiinnon kohteena voi olla esimerkiksi merkityksenannot tai keskustelun kautta syntyvä yhteinen puhe. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastattelussa pyritään luomaan vapaa tunnelma ja tämän takia täysin strukturoitu kysymysrunko ei sovi ryhmähaastatteluun. Haastattelu voidaan toteuttaa myös teemahaastattelurunkoa hyödyntäen. Tällöin haastattelija varmistaa, että kaikki teemat käydään läpi, mutta keskustelu on kuitenkin vapaata haastateltavien saadessa muotoilla vastauksensa vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmä- ja parihaastattelut voivat aktivoida haastateltavia ajattelemaan monipuolisemmin. Keskustellessa muiden kanssa voi mieleen tulla jotakin sellaista, jota ei yksin olisi välttämättä tullut ajatelleeksi. Jos haastattelija on entuudestaan tuntematon, saattaa toisten läsnäolo tuoda myös rentoutta tilanteeseen. Ryhmän koko ei kuitenkaan saa olla liian suuri, sillä suuri ryhmä voi jopa heikentää haastattelun tuloksellisuutta ja keskustelujen tallentaminen voi olla haastavaa. Litterointi on syytä tehdä pian haastattelun jälkeen, jotta haastattelu on vielä tuoreessa muistissa ja tämän jälkeen litteroitua aineistoa voidaan analysoida perinteisillä analyysimenetelmillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Litterointi on nauhoitetun haastattelun tai vastaajien kirjoittamien vastausten puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin tarkkuus määräytyy usein tutkimuksen ja tutkijan tavoitteiden mukaan. Litterointi on kuitenkin hyvä tehdä mahdollisimman tarkasti, jotta aineistoa päästään

hyödyntämään tehokkaasti. Litteroidessa on järkevää kirjata ylös myös asiat, jotka eivät välttämättä tunnu tärkeiltä litteroidessa, sillä myöhemmin nämä voivat osoittautua tärkeäksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2016.)

Litteroinnista ei ole muodostunut täsmällisiä käsitteitä, mutta litterointityylejä voidaan jaotella niiden peruslinjojen mukaan. Yksi tapa on jakaa litterointitasot esimerkiksi referoivaan litterointiin, peruslitterointiin, sanatarkkaan eli eksaktiin litterointiin sekä keskusteluanalyytiseen litterointiin. Peruslitteroinnissa edetään sanatarkasti puhekieltä käyttäen, mutta täytesanoja, kuten tuota ei kirjata. Myös erilaiset äännähdykset, kesken jäävät sanat sekä ja asioiden toisto jätetään kirjaamatta. Tutkimuksen kannalta merkitykselliset tunneilmaisut, kuten nauru kirjataan myös. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2016.)

Sanatarkassa eli eksaktissa litteroinnissa myös täytesanat, äänenpainot, tunneilmaisut, tauot sekä erilliset äännähdykset kirjataan ylös. Jos tilanteessa esiintyy ulkoisia häiriötekijöitä, tehdään niistä merkintä. Mitä tarkempaa litterointi on, sitä paremmin aineistoa voidaan jatkossa hyödyntää ja analysoida. Vähimmäistasona litteroinnissa on pidetty peruslitterointia. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2016.) Opinnäytetyön litteroinnissa noudatetaan vähintään peruslitterointia, mutta tarkkuusasteessa on piirteitä sanatarkasta litteroinnista. Täytesanat, kuten tota ja merkitykselliset tunneilmaisut, kuten nauru kirjataan ylös.

7.3 Teemoittelu ja SWOT-analyysi

Teemoittelu on analyysi menetelmä, jossa pyritään löytämään aineistosta yhtäläisyyksiä teemojen kautta. Teemoittelu voidaan tehdä haastattelukysymysten avulla, jos kysymykset on jaettu teemojen mukaan ennen haastattelua. Teemat voivat kuitenkin tulla esiin vasta litterointi vaiheessa ja jako teemoihin tehdään jälkikäteen.

Haastattelun jälkeen tapahtuvaa jakoa kutsutaan aineistolähtöiseksi teemoitteluksi. Teemoittelu tehdään aineistolähtöisesti siten, että aineistosta etsitään esimerkiksi vastauksia yhdistäviä tekijöitä. Teemoittelu on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös jotakin teoriapohjaa noudattaen. Teemoja voidaan kuvailla esimerkiksi keräämällä alkuperäisestä aineistosta sitaatteja teemojen alle. Tällä tavalla osoitetaan lukijalle, että tutkijalla on todella jokin pohja, jonka perusteella jaottelu on toteutettu. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Luvussa 7 tuotiin esiin asiantuntijahaastattelun analysoiminen kahdelle teemapohjalle. Toinen teemajako perustuu variaatioon SWOT-analyysistä. SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humphrey ja sitä käytetään arviointi- ja kehittämistoiminnan, strategian laatimisen sekä op-

pimisen ongelmien ja tunnistamisen välineenä. Analyysia käytetään apuna projektien ja hankkeiden suunnitteluvaiheessa ja sitä voidaan käyttää myös ideoinnin välineenä. SWOT lyhentyy englanninkielen sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. (Innokylä 2017; Opetushallitus 2017.)

SWOT kuvataan nelikenttämallin avulla, jossa yläpuolella ovat vahvuudet ja heikkoudet ja alapuolella mahdollisuudet ja uhat. Yläpuoli kuvaa sisäisiä, nykyhetken tekijöitä, joihin voidaan tällä hetkellä vaikuttaa. Alapuolella taas ovat ulkoiset, tulevaisuuteen liittyvät, omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat asiat. Kun nelikenttä on täytetty, sisäiset vahvuudet pyritään hyödyntämään täysimääräisesti ja heikkoudet muuttamaan vahvuustekijöiksi. Vastaavasti tulevaisuuden uhkia pyritään välttämään ja mahdollisuuksia huomioimaan tulevassa toiminnassa. Kuvion vasen puoli tuo esiin positiivisia asioita ja oikealla puolella ovat negatiiviset asiat. (Innokylä 2017; Opetushallitus 2017.)

7.4 Työpajamenetelmä

Työpaja on toiminnallinen tutkimusmenetelmä, joka perustuu vuorovaikutukselliseen toimintaan. Sen tarkoituksena on saada osallistujat oivaltamaan ja oppimaan asioita vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta. Työpajalla voidaan käyttää ideoinnin apuna erilaisia materiaaleja riippuen työpajan tavoitteesta. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Työpajan onnistumisen edellytyksenä on huolellinen suunnittelu. Tämä ei kuitenkaan saa tarkoittaa, ettei suunnitelmassa ole jouston varaa, vaan suunnitelman tulee olla muokattavissa tarpeita vastaavaksi. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä, kuinka paljon aikaa on käytössä, missä työpaja toteutetaan, kenelle työpaja on tarkoitettu ja minkälaisia välineitä tai materiaalia työpajalla on esillä. (Aalto yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Innotiimi Oy 2012-2014.)

Myös tunnelman luominen tulee ottaa huomioon tilaa valitessa ja se tulee rakentaa työpajassa työskentelyä tukevaksi. Työpajassa tulee olla myös riittävästi virikkeitä, jotta osallistujat pysyvät aktiivisena. Työpajan järjestäjän on varmistettava, että osallistujat tietävät mitä tehdä ja esimerkiksi ideat löytävät oman paikkansa. (Aalto yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Innotiimi Oy 2012-2014.)

8 Benchmarking-tulokset

Opinnäytetyössä selvitettiin benchmarkingin avulla kolmen muun korkeakoulun toteuttamaa viestintää Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheessa. Tutkimus kohdistui kahden yliopistoon ja yhteen ammattikorkeakouluun. Tavoitteena oli selvittää, minkälaista vies-

tintää nämä organisaatiot toteuttivat käyttöönottoaiheessa. Benchmarking toteutettiin kysymällä sähköpostitse korkeakouluilta, kuinka viestintää toteutettiin ohjelman käyttöönottoaiheessa sekä oliko korkeakoululla jokin viestintäsunnitelma tiedottamista varten.

Ammattikorkeakoulun viestintä toteutettiin ennen Green Office -katselmusta seitsenvaiheisesti. Toukokuussa 2009 toimipisteen kokoama ekotiimi järjesti henkilökunnalle toimipistepäivän ja Green Office -esityksen. Ekotiimi halusi esityksellään informoida henkilökuntaa ympäristöohjelmasta sekä katselmuksesta, jota oltiin toteuttamassa saman vuoden syyskuussa. Neljä kuukautta esityksen jälkeen ja kaksi viikkoa ennen tarkastuspäivää aloitettiin tiivis viestintä taulukossa 4 esitetyn aikataulun osoittamalla tavalla. Opiskelijoita tiedotettiin intranetissä vastaavista asioista saman aikaisesti. (Johdon assistentti 2017.)

3.9	Sähköposti henkilökunnalle → Kulutustapamittari-kysely henkilökunnan ympäristömyönteisyyden tasosta ja kehityksestä.
10.9	A5-vihkonen koko henkilöstölle (toukokuun esityksen materiaali)
15.9	Tiedote henkilökunnalle sähköpostitse seuraavana päivänä järjestettävästä tarkastuksesta, muistutus kulutustapamittariin vastaamisesta sekä lista Green Office -kriteereistä, joiden tulee tarkastuksessa täytyä.
17.9	Tiedote henkilökunnalle edellisenä päivänä toteutetusta tarkastuksesta sekä saadusta palautteesta.
18.9	Tiedote kampuskaisille sähköpostitse merkin myöntämisestä, sen hyödynnettävyydestä sekä siitä, kuinka Green Office tulee tämän jälkeen näkymään kampuslaisten arjessa.
Lopuksi	Tiedote toimipisteen aulan seinälle, jossa ilmoitus merkin hyväksymisestä, mainintoja arkisista teoista ympäristövastuun edistämiseksi sekä kiitokset työyhteisölle.

Taulukko 3: Ammattikorkeakoulun viestintä (Johdon assistentti 2017)

Yliopisto 1 oli luonut erillisen hankkeen avulla toimintamallin, brändin, joka ilmentää yliopiston vihreitä arvoja sekä vahvaa energiaosaamista. Tavoitteena on tuoda kestäviä ratkaisuja globaaleihin haasteisiin. Kyseessä on tutkimus- ja opetusympäristö, johon kuuluu konkreettisesti yliopiston luomien omien innovaatioiden hyödyntäminen. Green-ajattelu alkoi kaksi vuotta kestäneestä hankkeesta ja tämän jälkeen siitä on muodostunut yliopiston pysyvä

brändi, jonka alle kuuluvat esimerkiksi Green Office -ympäristöohjelma sekä myöhemmin kehitetty ISO14100. Yliopistossa kaikki ympäristövastuun toteuttaminen liittyy toisiinsa jollain tavalla, ja selviä rajanvetoja ei voida tehdä. Taulukossa 4 on kuvattu hankkeen, jonka alle myös GO-ohjelma kuuluu, aloitusvaiheen aikataulu. (Development Manager 2017.)

Lähtökohdat	Yliopiston yksi strategian painopistealue on vihreä energia sekä teknologia ja tätä varten kehitettiin hanke, jotta energiatekniikan ja ympäristötietouden osaamista saatiin tuotua esiin
Tavoitteet	- Lisätä ympäristötietoisuutta - Tuoda esiin oman toiminnan vaikuttavuutta - Koulutetaan ammattitaitoa ratkaista ympäristöhaasteita - Tutkijavieraiden ja ulkomaisten opiskelijoiden tavoittamiseksi viestintä myös englanniksi
Kohderyhmät	- Yliopiston koko henkilökunta - Yliopiston opiskelijat - Kampuksella toimivat ulkopuoliset palveluntuottajat - Toiminnan kautta eri sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat
Kanavat	- Suositaan sähköistä viestintää → sähköposti, uutiskirje (suomeksi & englanniksi) - Intranet - Kampuksen tilat, esim. levähdyspaikka käytävällä - Yleisissä tiloissa tietoisukumaisia puhekuplia - Tutkimus- ja opetushenkilökunta → Opintoihin mukaan ympäristöajattelua - Sosiaalinen media → Twitter - Uudet tavat, kuten taidenäyttely → Kyseessä oli eri puolilla Venäjää asuvia lapsia koskeva ympäristöaiheinen taidenäyttely
Toimenpiteet	- Ympäristöasioita esiin strategiassa. Strategiassa painotetaan tarvetta keskittyä ajankohtaisiin, tekoja vaativiin asioihin, kuten ilmastomuutoksen hillintään. - Tuodaan hyviä käytäntöjä esiin sisäisten kanavien artikkeleissa. Hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi yhteiskäyttötulostimet ja valaisinasiat.

	• Valtakunnalliset kampanjat, esimerkiksi vanhojen toimistokalusteiden kierrätysmyynti. • Tieteen ilta -tapahtuma, jonka aikana tiedotettiin esimerkiksi joukkoliikenteen aikatauluista ja reiteistä.
--	--

Taulukko 4: Yliopiston 1 viestintä (Development Manager 2017)

Yliopisto 2 perusti kaksi tiimiä Green Office -ympäristöohjelman aloitusvaiheessa. Toinen oli isompi GO-tiimi, jonka ensisijainen tehtävä oli jalkauttaa ohjelma yksiköihin, tiedekuntiin ja ainejärjestöihin. Toinen oli pienempi avainhenkilöistä koostuva GO-avaintiimi. Molemmissa tiimeissä oli mukana kaksi opiskelijaa, jotka antoivat viestinnälle suuren panoksen ja olivat merkittävässä roolissa ohjelman jalkautuksessa.

Toiminnan alussa luotiin sisäinen viestintäsuunnitelma, joka pyrki vastaamaan kysymyksiin mitä viestitään, milloin viestitään ja mitä kanavia viestinnässä käytetään. Viestinnän toimenpiteet jaettiin suunnitelmassa ympäristöjärjestelmän rakennus- ja ylläpitovaiheisiin. Rakentamisvaiheessa tavoitteena oli tehdä ohjelma tunnetuksi kampuksella ja saada se opiskelijoiden ja henkilökunnan tietoon. Ylläpitovaiheessa tavoitteena oli motivoida opiskelijoita ja henkilökuntaa sekä varmistaa, että kaikilla on edellytykset toimia ympäristöohjelman tavoitteiden mukaisesti. Tällä hetkellä viestinnän tavoitteena on pitää ympäristöasiat esillä ja tuoda arkeen piristystä tempauksia ja tapahtumia hyödyntäen. (Projektipäällikkö 2017.)

Syksy 2016

Kevät 2017

• Sähköinen kysely lähtötilanteen kartoittamiseksi • Henkilökunnan ja opiskelijoiden ”herättelyyn” Green Office -piirustukset sekä arvoitukselliset mainokset infotauluilla. • Tämän jälkeen viestintää eri kanavia hyödyntäen – Infotaulut (avaintiimin opiskelijoiden ylläpitämä) – Sähköinen intranet – Facebook ryhmä, jossa tiedotettiin esimerkiksi jätteen vähentämisviikosta ja porraspäivästä (avaintiimin opiskelijoiden ylläpitämä) – Flyerit ja julisteet – Kahvihuone- ja ainejärjestöjen hallitusten koulutukset – Pieniä kampanjoita sekä tempauksia jätteisiin, lajitteluun ja ruokaan liittyen – Tiimin oma aktiivisuus (esim. kertominen kahvihuonekeskusteluissa ja yksikköpalavereissa) – Tiimin keskinäinen viestintä kokouksissa, sähköpostilla ja omassa Facebook-ryhmässä • Ympäristökyselyn vastausajan päätyttyä Green Office -ständi kampukselle, GreenWall-koristetaulu spontaaneiden kommenttien keräämiseksi sekä palautelaatikot kahvihuoneisiin	• Viestintää valmiista ohjelmasta sekä toteutuneista toimenpiteistä • Tempaukset – askartelu kirjaston poistokirjoista – Veistosten rakentaminen kerta-käyttömukeista • Yliopiston oman tiede- ja taidelehden sekä ylioppilaslehden tekemät jutut Green Office -ohjelmasta • Nopeasti merkin myöntämisen jälkeen tiedottaminen asiasta eri kanavia pitkin • Seuraavaksi rakennetaan ulkoinen viestintäsuunnitelma
--	---

Taulukko 5: Yliopiston 2 viestintä (Projektipäällikkö 2017)

8.1 Yhtäläisyydet ja eroavuudet

Tuloksista käy ilmi, että viestintäprosessissaan kulutustapamittari-kyselyä käyttivät ammattikorkeakoulu ja yliopisto 2. Kyselymittarin käytöstä ei ollut mainintaa yliopiston 1 aineistossa, joten sen käytöstä ei voida tehdä päätelmiä. Aineiston perusteella voidaan varmuudella sanoa vain yhden korkeakoulun ottaneen viestintään mukaan strategian ja tämä oli lähtökohtana koko ympäristöhankkeen toteuttamiselle.

Aineiston perusteella yhteistä kaikille korkeakouluilla oli sähköpostin ja intranetin käyttö. Molemmat yliopistot tiedottivat asiasta järjestämällä erilaisia tapahtumia, tempauksia ja kampanjoita ja aktivoivat ihmisiä erilaiseen toimintaan, kuten kirjaston poistokirjoista askarteluun. Yliopistot käyttivät viestinnässään myös sosiaalista mediaa. Aineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä ammattikorkeakoulun sosiaalisen median käytöstä tai toimintapäivien ja tempausten järjestämisestä. Ammattikorkeakoulu ja toinen yliopistoista tiedottivat ohjelmasta myös palaverissa tai kokouksissa. Toisen yliopiston materiaaleista ei ilmennyt palaverien hyödyntämistä.

Korkeakoulujen välillä esiintyi eroa viestinnän kohderyhmissä. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto 2 osoittivat käyttöönottovaiheessa viestinnän henkilöstölle ja opiskelijoille, kun taas yliopisto 1 määritteli suunnitelmassa kohderyhmiksi koko henkilökunnan, opiskelijat, ulkopuolisille palveluntuottajat sekä sidosryhmät. Viestinnän vastuu ei tullut ilmi minkään korkeakoulun kohdalla. Kaksi korkeakoulusta toteutti viestintäprosessin alle yhdeksässä kuukaudessa. Yhden korkeakoulun aikataulua ei aineiston perusteella pystytä päättelemään.

9 Asiantuntijahaastattelun tulokset

Opinnäytetyön asiantuntijahaastattelu toteutettiin parihaastatteluna kahdelle Laurean viestinnän asiantuntijalle. Haastattelu toteutettiin neuvottelu kabinetissa 18.4.2017 klo 10.00. Tila oli rauhallinen ja haastattelu kesti kokonaisuudessaan 23 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten haastateltavien luvalla.

Ennen haastattelua haastateltaville taustoitettiin sähköpostitse, mistä Green Office -ympäristöohjelmassa on kyse ja osoitettiin Suomen WWF:n sivusto, josta sai halutessaan lisätietoa. Lisäksi haastattelija kertasi uudestaan haastattelun alussa ympäristöohjelman tarkoituksen sekä taustoitti opinnäytetyön toimeksiantajan, kehityskohteen, tavoitteet ja tarkoituksen. Haastattelun alussa kerrottiin muiden korkeakoulujen toteuttamasta viestinnästä ja avattiin tutkimuksen alussa toteutetun benchmarkingin tulokset.

Haastateltaville jaettiin materiaaliksi Green Office -merkin hyväksymiseen vaadittavista kriteereistä taulukko sekä kaikkien kolmen korkeakoulun viestinnästä rakennettu taulukko paperisina kappaleina. Taulukot ovat samat, kuin opinnäytetyön taulukot 1,3,4 ja 5. Liitteessä 1 esitetyn kysymysrunгон tarkoituksena oli toimia haastattelun tukena, niin että kaikki kysymykset käydään läpi, vaikka keskustelu olisi ohjannut esittämään ne eri järjestyksessä tai eri tavalla muotoiltuna.

Molemmat haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen, joten haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin samana päivänä. Litteroitu aineisto teemoiteltiin ensimmäisessä vaiheessa aineistolähtöisesti viiteen aihepiiriin. Aineistosta poimittiin suoria sitaatteja ja ne aseteltiin aihepiirien alle. Tällä tavalla vastauksista löydettiin yhtäläisyyksiä ja tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto jäi pois. Teemoittelulla aineistoa saatiin tiivistettyä ja yhteiset näkemykset nousivat esiin.

Tämän jälkeen aineisto jaettiin toiselle teemapohjalle nelikenttään, joka on variaatio SWOT-analyysistä, sillä tarkastelu koskee ainoastaan sisäisiä tekijöitä. Aineisto jaettiin sisäisiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tällä pyrittiin löytämään vahvuudet, joita tulee heti alkuvaiheessa aktiivisesti hyödyntää sekä mahdollisuudet, joita ei vielä hyödynnetä, mutta joita voidaan tulevaisuudessa GO-ohjelman viestinnässä käyttää. Lisäksi aineistosta etsittiin tämän hetkiset heikkoudet, jotka tulee huomioda viestintää suunnitellessa ja mahdolliset tulevat uhat, joihin voidaan valmiiksi miettiä ratkaisuja.

9.1 Aineistolähtöinen teemoittelu

Ensimmäiseksi aihepiiriksi nousi arvio muiden sekä oman yksikön toteuttamasta Green Office -viestinnästä. Asiantuntijat nostivat positiivisena esiin muita korkeakouluja arvioidessaan sähköisten viestintävälineiden suosimisen. Materiaalivihkojen jakamista, palautelaatikoita ja GreenWall-koristetaulua ei koettu ympäristöystävälliseksi tavaksi toteuttaa ympäristövas-
tuuta. Molemmissa vastauksissa nousi esiin turha paperin käyttö ja sähköinen palaute katsottiin paremmaksi vaihtoehdoksi.

Vahvuudeksi katsottiin myös prosessin vieminen läpi nopealla aikataululla. Toinen haastateltava totesi: *”Ei tää sinänsä niinku heikkous. Mun mielest on tosi nopeasti vedetty läpi, varmaan siis todellakin vahvuus.”* Haastateltavat eivät olleet vielä haastatteluvaiheessa kuulleet omalla kampuksellaan ympäristöohjelman käyttöönotosta.

Toisen aihepiiriin vastaukset liittyvät siihen, mitä viestitään, missä viestitään, kuka viestii ja milloin. Green Office -ohjelmaan kuuluu kolmen indikaattorin valitseminen ja näiden raportointia vuosittain WWF:lle. Indikaattorit määräävät pitkälti itse viestinnän sisällön ja nämä valitaan, kun GO-tiimi on muodostettu. Asiantuntijat toivat kuitenkin esiin joitain asioita,

joita viestinnässä tulisi alkuvaiheessa painottaa. Esille nostettiin tiimin kokoaminen ja niiden henkilöiden etsiminen tiimiin, jotka ovat aidosti kiinnostuneita asiasta.

Lisäksi ympäristöohjelman tuottaman hyödyn osoittaminen nousi selkeästi esiin molempien haastateltavien puheenvuoroissa. Vastauksissa korostui, että ohjelman hyöty tulee osoittaa selvästi ja myös se, kuinka itse voi vaikuttaa tulee olla selvää. Toinen haastateltavista toi esiin myös strategian ja ympäristöohjelman välisen yhteyden osoittamisen. Vastuuasiat ovat jo osa Laurean strategiaa ja strategiasta viestiminen yhdessä ohjelman kanssa auttaisi ihmisiä liittämään ympäristöohjelman osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Vastauksissa nousi esiin sähköisten kanavien suosiminen. Erityisesti henkilöstöintra koettiin tehokkaaksi. Toinen haastateltavista painotti, että kaikki veloitetaan lukemaan intraa, joten sen pitäisi tavoittaa kaikki ja on varmasti ykköskanava viestintään. Mainos -tai kuvabannerin katsottiin toimivan aina ja niitä ehdotettiin esitettäväksi juuri henkilöstöintraa.

Myös rehtorin tiedotteesta oltiin yhtä mieltä. Tiedotteen katsottiin olevan sellainen, jonka 99 %: ia henkilöstöstä lukee ja se nähtiin hyvänä paikkana kysyä ihmisiltä jotakin tai haastaa heidät ajattelemaan. Toinen haastateltavista kertoi, että rehtorin tiedotteeseen voi myös henkilöstö itse ehdottaa sisältöä, joten Green Office -tiimi voisi ehdottaa ympäristöohjelmaa sisältöksi. Lisäksi tiedotteet lähetetään henkilöstölle sähköpostitse, joten ne välittyvät myös tätä kautta.

Molemmat haastateltavat näkivät myös blogit kanavana, jota voisi hyödyntää. Ympäristöohjelmaa ja siihen liittyvää toimintaa voitaisiin tuoda esiin esimiesten tai jonkun muun pitämässä blogissa. Viestinnän vastuun katsottiin olevan Green Office -tiimillä, mutta tavoitettavuuden tehostamiseksi, myös rehtorin asema tiedotteiden kautta katsottiin tärkeäksi. Viestinnän aika-tilasta molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä ja noin kerran viikossa katsottiin sopivaksi tahdiksi. Päivittäinen viestintä koettiin liialliseksi ja kerran kuukaudessa taas liian harvaksi.

Palautteenantoon todettiin tarvittavan useampi kanava ja sitä tulisi pystyä antamaan sekä anonymisti, että omalla nimellä. Henkilöstön intraa pystyy kommentoimaan blogi-kirjoitukseen omalla nimellä ja tätä ehdotettiin yhdeksi kanavaksi. Kuitenkin myös kriittisemmälle palautteelle katsottiin tarvittavan anonymi tapa. GreenWall-tyylisen taulun rakentaminen nähtiin mahdolliseksi ja sen etuna nähtiin mahdollisuus antaa anonymia palautetta.

Kolmanneksi aihepiiriksi nousivat sisäisen viestinnän vahvuudet. Molemmat haastateltavat kuvailivat yksikön johtajaa hyvin viestinnälliseksi ja tämän nähtiin antavan hyvät lähtökohdat

viestinnän rakentamiselle. Koko yksikössä kuvailtiin vallitsevan yleisesti hyvä keskustelukulttuuri. Vahvuudeksi nostettiin myös henkilöstöintra ja sitä kuvattiin yhteisölliseksi viestintäkanavaksi. Haastateltavat totesivat henkilöstön ottaneen sen hyvin vastaan ja seuraavan sitä aktiivisesti.

Intrasta puhuttaessa mainittiin myös rehtorin tiedotteiden vaikuttavuus. Tiedotteet julkaistaan henkilöstöintrassa ja tiedotteiden vahvuutena on mahdollisuus tykätä koko tiedotteesta tai niihin tulevista kommentteista. Haastateltavien mukaan näihin reagoidaan hyvin. Tykkäys ja peukutus mahdollisuus nähtiin positiivisena myös siksi, että niiden avulla voidaan järjestää esimerkiksi äänestyksiä. Kampuksella on myös otettu käyttöön oma WhatsApp-ryhmä yksikölle ja henkilökunnan katsottiin ottaneen sen hyvin käyttöön. Tämän todettiin olevan kanava, jota voisi hyvinkin hyödyntää ohjelman viestinnässä.

Neljäs aihepiiri koski haitallisia tekijöitä, jotka saattavat heikentää ympäristöohjelman viestintää ja joita tulisi välttää. Toinen haastateltavista nosti esiin ylhäältä alaspäin tyyllisen viestinnän. Viestinnässä tulisi välttää tyyliä, jossa käsketään ottamaan ympäristöohjelma ja sen toiminnot osaksi arkea. Asia tulee pystyä perustelemaan ja viestinnän tulisi tapahtua horisontaalisesti niin, että ihmiset kannustavat toinen toisiaan. Lisäksi haastateltavat katsoivat, että vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen voi olla vaikeaa. Pitkä linjan lehtorit ovat tottuneet tulostusmateriaalin käyttöön ja tämä voi aiheuttaa haasteita.

Myös ajatus GreenWall-taulusta herätti ristiriitaisia ajatuksia. Vaikka tällaisen rakentaminen nähtiin mahdolliseksi ja toimivan anonyymina palautteenanto kanavana, todettiin kuitenkin, että tällaisia toimintatapoja tulisi välttää. Haastateltavat näkivät ympäristöystävällisen toiminnan liittyvän keskeisesti paperin käytön vähentämiseen ja sähköisiä menetelmiä tulisi suosia. Haastateltavat kertoivat, että sähköisiä kyselyitä kyllä käytetään Laureassa, mutta niiden vastausprosentit saattavat olla melko alhaisia ja haastattelut esitettiin vaihtoehtona ympäristöystävälliseen palautteen keräämiseen. Lisäksi viestinnän levittäminen liikaa eri suuntiin nähtiin haitallisena. Tärkeänä nousi esiin, että henkilöstölle osoitetaan tarkasti paikat, joista tietoa löytää.

Viidenneksi aihepiiriksi nousi tietoisuuden lisääminen ja ylläpito. Spontaani kahvihuone keskustelu ja tiimin jäsenten aktiivinen tiedottaminen nähtiin toimiviksi tavoiksi lisätä tietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Vastauksissa pohdittiin, voitaisiinko kahvipöydälle esimerkiksi asettaa jokin keskustelua virittävä asia. Kaksi kertaa vuodessa järjestettävät kehittämisspäivät nousivat myös molempien haastateltavien vastauksissa esiin. Kehittämisspäivillä esitellään eri laista toimintaa ja Green Office -ympäristöohjelma ja sitä koskevat asiat nähtiin sellaisina, jotka voisivat mennä ehdotuksina läpi. Kehittämisspäiville osallistuu koko yksikkö, joten tämä olisi yksi tapa tavoittaa koko henkilöstö.

Tietoisuuden lisäämisen ja ylläpidon kannalta nousi esiin myös viestinnänosaajan roolin tärkeys. Haastattelussa ehdotettiin, että tiimissä olisi jatkuvasti mukana henkilö, joka tuntee viestintää. Tällä tavalla ideoita saataisiin hyvin eteenpäin ja sama henkilö voisi myös luoda yksityiskohtaisen suunnitelman myöhemmästä viestinnästä. Tehokas viestintä juuri ohjelman käyttöönottovaiheessa todettiin tärkeäsi.

9.2 Teemoittelu SWOT-variaatioon

Toisessa teemoittelussa aineisto jaettiin sisäisiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Teemoittelu perustuu opinnäytetyöntekijän kehittämään SWOT-variaatioon. SWOT-analyysissä mahdollisuuksien ja uhkien analysointi koskee ulkopuolisia tekijöitä, mutta opinnäytetyössä analysointi kohdistui sisäisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Toisen teemoittelun avulla aineisto saatiin vielä tiiviimmäksi ja nelikentän avulla aineistoa voitiin tarkastella toisesta näkökulmasta. Tällä löydettiin tämän hetkiset vahvuudet, joita tulee hyödyntää ja tämän hetkiset heikkoudet, jotka tulee muuttaa vahvuuksiksi. Lisäksi variaation avulla voidaan tarkastella tulevaisuuden hyödynnettävissä olevia mahdollisuuksia sekä mahdollisia tulevia uhkia, joihin voidaan valmiiksi varautua. Vastaava nelikenttä samanlaiseen jakoon perustuen oli yksi vapaan työpajan materiaaleista.

<i>Sisäiset vahvuudet</i> • <i>Henkilöstöintra</i> • <i>Rehtorin tiedote</i> • <i>Keskustelukulttuuri</i> • <i>Viestinnällinen johtaja</i> • <i>"Tykkäykset"</i> • <i>Blogit</i>	<i>Sisäiset heikkoudet</i> • <i>Tulostus</i> • <i>Kyselyt</i> • <i>Palautteenanto</i> • <i>Ei keskustelupalstaa</i>
<i>Sisäiset mahdollisuudet</i> • <i>WhatsApp</i> • <i>Mainosbannerit</i> • <i>Komentointi mahdollisuus</i> • <i>Indikaattorit</i> • <i>Kehittämispäivät</i> • <i>Strategia</i> • <i>Tiedotteet</i>	<i>Sisäiset uhat</i> • <i>Toimintatavat</i> • <i>Viestinnän leviäminen</i> • <i>Paperinkäyttö</i>

Taulukko 6: Asiantuntijahaastattelun SWOT-variaatio

Sisäisiä vahvuuksia olivat henkilöstöintra ja rehtorin tiedote. Mahdollisuus kommentoida ja tykätä blogeista ja tiedotteista sekä niihin tulevista kommentteista nähtiin myös vahvuutena. Lisäksi yksikön keskustelukulttuuri sekä viestinnällinen yksikön johtaja asettuivat tämän otsikon alle. Heikkouksina nähtiin tulostusmateriaalin käyttö, sähköisten kyselyiden alhainen vastausprosentti, anonyymin palautteenanto kanavan puuttuminen sekä intraa koskevat heikkoudet. Intran ei nähty olevan niin vuorovaikutuksellinen, kuin se voisi olla ja avoimen keskustelupalstan puuttuminen koettiin heikkoudeksi.

Mahdollisuuksiin asettuu yksikön uusi WhatsApp-ryhmä, jonka molemmat haastateltavat nostivat esiin hyödynnettävänä kanavana. Blogit ja mainosbannerit nähtiin myös mahdollisuutena lisätä tietoisuutta ja kiinnittää huomiota. Vaikka kommentointi mahdollisuus blogeihin ja tiedotteisiin sijoittuu sisäisen viestinnän vahvuuksiin, on se myös viestinnän mahdollisuus. Haastattelussa tuotiin esiin kommentit ja tykkäykset mahdollisuutena järjestää esimerkiksi äänestyksiä tai vastaavaa ja antaa palautetta omalla nimellä. Tätä voisi soveltaa viestinnän arvioimiseen siten, että tykkäysten tai kommentointi määrien perusteella tarkkaillaan, kuinka tieto tavoittaa henkilöstön.

Tiedotteiden välityksellä kysyminen ja haastaminen asettuvat mahdollisuuksiin, joita hyödyntäen voidaan kiinnittää huomiota ja ylläpitää ympäristöasioiden ajattelua. Kehittämispäivät taas keräävät koko henkilöstön koolle ja ovat sen vuoksi mahdollisuus tavoittaa paljon ihmisiä samanaikaisesti. Strategian esiin nostaminen on mahdollisuus, jonka avulla ihmiset voivat hahmottaa kokonaisuuden, johon ympäristöohjelma ja sen tavoitteet voidaan yhdistää.

Sisäistä viestintää koskeviin uhkiin sijoittuvat vakiintuneiden toimintatapojen vaikea muuttaminen, viestinnän leviäminen sekä sähköisten viestintä välineiden liian vähäinen käyttö. Toimintatapojen muutokset voivat osoittautua haastaviksi ja tähän liittyy uhka, ettei sähköisiä kanavia oteta aktiivisesti käyttöön. Viestintä voi myös asiantuntijoiden mukaan levitä liikaa ja heikentää tavoitteiden saavuttamista.

10 Työpajan tulokset

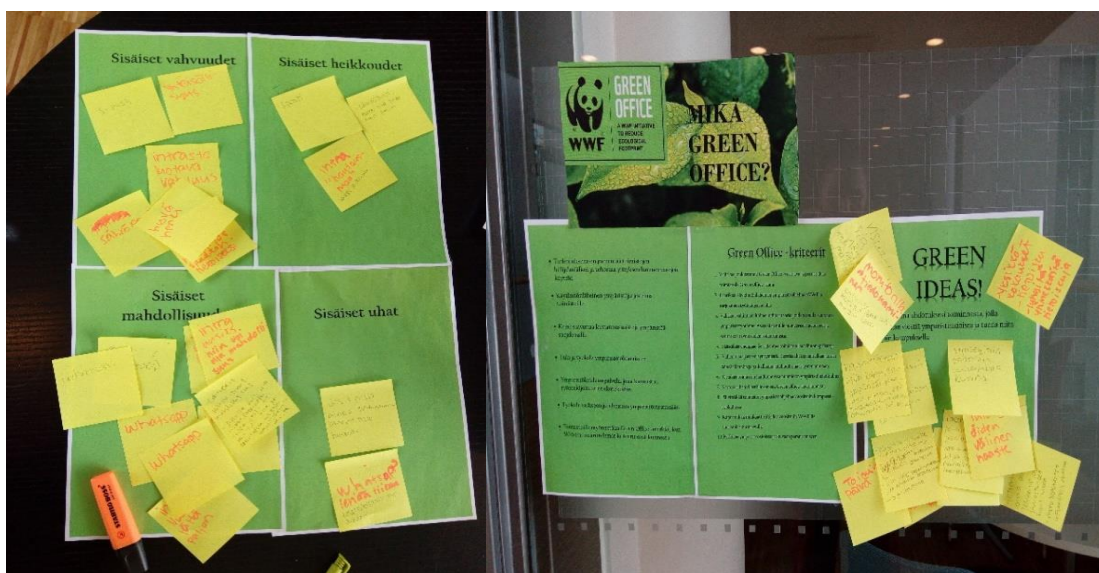
Vapaa työpaja asetettiin Laurean Tikkurilan kampukselle 21.4.2017 neljän tunnin ajaksi ja se sijoitettiin henkilökunnan tilojen eteen. Koska työpaja oli vapaaehtoinen ja ideointialueelle sai tulla vapaasti, pyrittiin tunnelma luomaan mahdollisimman rennoksi. Henkilökunnan tilojen edestä valittiin sohvaryhmä alue, jonka viereen seinälle sekä matalalle pöydälle asetettiin materiaalit.

Yhtenä työpajan materiaalina käytettiin samaa SWOT-variaatiota, jolle teemoiteltiin asiantuntijahaastattelun aineisto. Tähän kerättiin henkilökunnan ajatuksia siitä, mitä tämän hetki-

siä vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia kampuksen sisäiseen viestintään liittyvä ympäristöohjelman käyttöönoton näkökulmasta. Lisäksi A4-kokoiseen Green ideas! -julisteseen kerättiin ideoita siitä, minkälaista toiminnallista viestintää voitaisiin tehdä ympäristöasioiden tietoisuuden lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi. Green Ideas! -julisteen viereen asetettiin tietoisuus ympäristöohjelmasta sekä WWF:n määrittelemät kriteerit merkin myöntämiseksi.

Työpajamateriaalien visuaalisen ilmeen kautta pyrittiin herättää henkilöstön huomio sekä saamaan asia jäämään paremmin mieleen. Materiaalit esitettiin vihreää väriä ja luontokuvia hyödyntäen. Opinnäytetyöntekijä oli työpajalla kertomassa ympäristöohjelmasta, ohjeistamassa nelikentän ja Green ideas! -julisteen täyttämistä, kertomassa muiden korkeakoulujen toteuttamista toimenpiteistä sekä keskustelemassa osallistujien kanssa heidän mieleensä tulevista ajatuksista. Kuviossa 4 on valokuva työpajalla käytetystä materiaalista ja Taulukossa 7 näkyvät osallistujien ajatukset sisäisen viestinnän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista.

Työpaja pyrittiin pitämään mahdollisimman vuorovaikutuksellisenä ja opinnäytetyöntekijä keskustelun kautta viritti osallistujien ajatuksia ja innosti heitä ideoimaan. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kirjasi ranskalaisin viivoin koko työpajan ajan muistiinpanoja keskusteluista.



Kuvio 4: Työpajan materiaalit

Sisäiset vahvuudet • Yhteisöllisyys • Keskustelukulttuuri • Sitoutuminen • Sähköposti	Sisäiset heikkoudet • Sähköposti • Intranet
Sisäiset mahdollisuudet • WhatsApp • Intranet • www-sivut • Henkilöstökokous • Yksikkökokous • Palaverit • Kirjastotilat • Viikkotiedote	Sisäiset uhat • Sähköposti • WhatsApp

Taulukko 7: Työpajan SWOT-variaatio

Sisäiseksi vahvuudeksi useat katsoivat yksikössä vallitsevan keskustelukulttuurin. Yksikköä pidetään hyvin yhteisöllisenä ja vuorovaikutteisena ja tämän katsottiin tukevan ympäristöohjelman käyttöönottoa. Ohjelmaan sitoutuminen nähtiin helpoksi heti kun se on saatu henkilöstön tietoon.

Muutammat nostivat esiin myös sähköpostin sisäisen viestinnän vahvuutena ja katsoivat sen olevan kaikki tavoitettava viestintäkanava. Sähköposti jakoi kuitenkin mielipiteitä, sillä osa katsoi sen olevan sisäisen viestinnän heikkous. Osallistujat totesivat sähköpostia tulevan niin suuria määriä, että monet viesteistä hukkuvat helposti. Yksi henkilö katsoi myös intran olevan heikkous tiedon hukkumisen takia.

Sisäisiä mahdollisuuksia osallistujat toivat esiin runsaasti ja yksikön vuorovaikutuksellisuutta korostettiin hyödynnettävänä mahdollisuutena. Monet toivat esiin yksikölle luodun WhatsApp-ryhmän. Tämä nähtiin mahdollisuutena viestiä juuri tällaisesta asiasta ja kokeilemisen arvoiseksi kanavaksi.

Henkilöstöintraa kuvailtiin myös mahdollisuudeksi, josta tulisi tehdä vahvuus, sillä tällä hetkellä se vaatii käyttäjiltä paljon. Myös ajatus kokonaan uudesta henkilöstöintrasta nostettiin esiin. Yhtenä ehdotuksena oli luoda intraan oma kansio, josta kiinnostuneet voisivat halutesaan lukea asiasta. Viikkotiedotteet nähtiin myös mahdollisuutena tällaisen asian viestintään.

Laurean uudet nettisivut nostettiin myös esiin. Sivujen sisään voitaisiin rakentaa esimerkiksi oma keskustelualue, jonkinlainen erillinen intra, johon kirjauduttaisiin tunnuksilla sisään. Keskustelualueella keskusteltaisiin eri teemojen alla, yhtenä teemana esimerkiksi GO-ohjelma.

Henkilöstöpalaverit ja kokoukset nähtiin myös hyvänä alustana kertoa asiasta. Haastateltavien mukaan kuukausittain järjestettävässä henkilöstöpalaverissa kaikkien koulutusohjelmien lehtorit ovat aluksi yhdessä, jonka jälkeen jakaudutaan koulutusohjelmien perusteella pienempiin ryhmiin. Ajatuksena oli, että Green Officesta voitaisiin viestiä siinä vaiheessa, kun kaikki ovat vielä yhdessä koolla, sillä näin tavoitettaisiin paljon henkilöstöä samaan aikaan. Lisäksi muitakin palavereita voitaisiin alustaa lyhyillä tietoiskulla. Kampuksen kirjastotilojen todettiin myös olevan hyvät ja hyödynnettävissä olevat. Esimerkiksi kirjaston seinillä esitettävä tieto kiinnittäisi tehokkaasti huomion.

Sisäistä viestintää koskevia uhkia nousi esiin melko vähän. Yksi uhka koski sähköpostiviestintää. Uhkaksi katsottiin tiedon hukkuminen, mikäli sähköposti toimii ainoana kanavana. Lisäksi yksi henkilö näki WhatsAppin käytön sisäisen viestinnän uhkana, vaikka useat toivat sen esiin juuri mahdollisuuksien puolella. WhatsAppin vaaraksi katsottiin, että keskustelu karkaa nopeasti aiheen ulkopuolelle.

10.1 Green ideas! -ehdotukset

Sisäisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi osallistujat keräsivät Green ideas! -julisteeseen ajatuksia siitä, millaisella toiminnalla ympäristöasioista voitaisiin viestiä ja miten ihmisiä voitaisiin herätellä ajattelemaan ympäristövastuu kysymyksiä.

Yksi osallistujista toi esiin kierrätysmateriaalin käytön viestinnän tukena. Ehdotuksena oli, että esimerkiksi toisen kerroksen aulassa voisi olla rauhoittumispaikka, joka olisi rakennettu pelkästään kierrätysmateriaaleja hyödyntäen. Rauhoittumispaikka voisi olla esimerkiksi tiipityylinen telta, jossa voisi rauhoittua ja tehdä halutessaan esimerkiksi käsitöitä jostakin kierrätysmateriaalista. Rauhoittumisteltassa voisi esimerkiksi virkata tai askarrella muovista josta-kin, jonka voisi lopuksi kiinnittää teltan seinään. Näin ihmiset näkisivät oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta ja haastavan materiaalin käyttö, esimerkiksi juuri virkkaaminen muovista, saisi pohtimaan materiaalin haastavuutta luonnossa.

Rauhoittumispaikan seinille voitaisiin myös kiinnittää tietoiskuja ja kuvia viestimään ympäristöohjelmasta ja ympäristövastuu asioista. Kierrätysmateriaaleista voitaisiin myös tehdä esimerkiksi vaatteita, jotka ripustettaisiin yhteisten tilojen seinille ja joita kaikki voisivat kokeilla. Esimerkiksi leipäpusseista tehdyn takin pukeminen päälle viestisi samalla materiaalien kierrätyksen hyödyistä.

Myös erilaisia tempaus- ja toimintapäiviä tuotiin esiin. Kampuksella ehdotettiin järjestettäväksi esimerkiksi keväällä ja syksyllä siivouspäivät tai erilaisia tempauspäiviä, esimerkkinä ”Nolla ruokahävikki -päivä.” Teema kannustaisi kaikki tavoittelemaan yhden päivän ajan ruokahävikin minimoimista ja aktivoisi ympäristömyönteistä ajattelua. Työpajalla tuotiin esiin, että ruokahävikin minimoimisen tulee olla toki jatkuvasti esillä, mutta teemapäivät muistuttaisivat asiasta ja herättelisivät pohtimaan asiaa uudestaan.

Lisäksi kahvihuoneeseen ehdotettiin asetettavaksi pöydälle jokin keskustelua virittävä esine tai seinälle juliste. Kahvihuonetta kuvailtiin vuorovaikutteiseksi paikaksi, joka voisi synnyttää puskaradion. Tämä edistäisi puolestaan tiedon leviämistä. Visuaalisten viestien käyttöä ehdotettiin kuitenkin myös muihin paikkoihin. Eri puolille kampusta voitaisiin asettaa herätteleviä kuvia ja visuaalisina vihjeinä toimisivat myös kierrätysmateriaalista rakennetut kalusteet. Parkkihallin oveen ehdotettiin kuvaa junasta muistuttamaan autoilijoita käyttämään vaihtoehtoisesti junaa kulkuvälineenä. Kampuksen kahvilassa voisi myös olla kehotus oman kahvikupin käyttämiseen kertakäyttöisten sijasta.

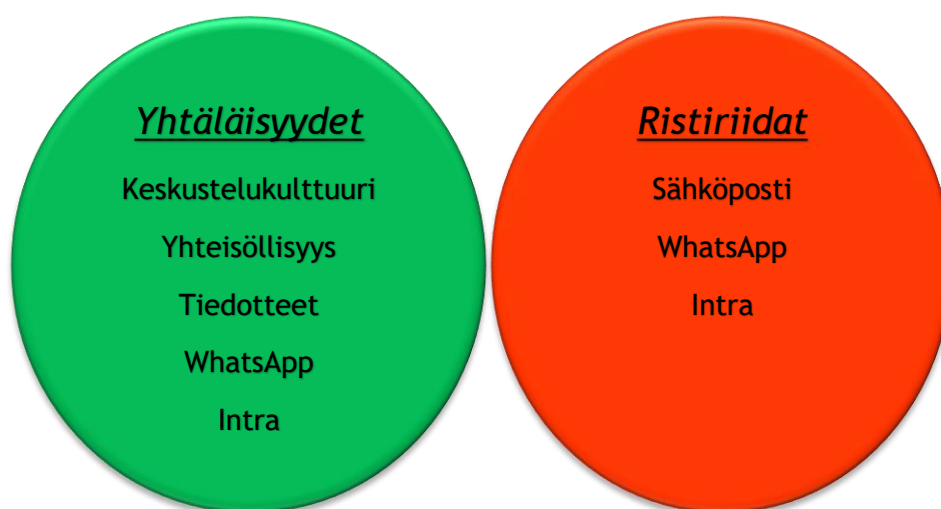
Kampuksen monitorit, joilla esitetään tuntien luokkajaot ja aikataulut, huomioitiin myös ympäristöystävällisenä tapana tiedottaa ohjelmasta. Tähän ehdotettiin kuitenkin erillistä monitoria. Useat käyvät katsomassa luokkakajako monitorilta ja jos tämän vieressä olisi erillinen monitori, jossa tiedotettaisiin muista asioista, kuten GO-ohjelmasta, kiinnitettäisiin todennäköisesti useiden huomio.

Ruokala nähtiin toisena tehokkaana paikkana tavoittaa paljon ihmisiä. Useimmat syövät päivän aikana lounaan ja esimerkiksi iso juliste ruokalassa hyvälle paikalle asetettuna voisi herättää keskustelua. Julisteessa voitaisiin esimerkiksi antaa ohjeita toimintatavoista, joilla ympäristövastuuta voi itse toteuttaa. Kuvat strategisissa paikoissa ja lyhyet tietoiskut todettiin yleisesti tehokkaaksi viestinnäksi.

Myös erilaiset kilpailut ja haasteet esimerkiksi kerrosten välillä ehdotettiin mukaan toimenpiteisiin. Kilpailu voisi koskea esimerkiksi kierrätettyjen pullojen määrää ja tätä voitaisiin mitata pulloista saatavilla euroilla. Toiminnan hyödyn osoittaminen nimenomaan euroina katsottiin tehokkaaksi. Pulloista saataville euroille ehdotettiin valittavaksi yhdessä kohde, esimerkiksi opiskelijajärjestö tai jokin hyväntekeväisyys kohde, jotta ihmiset ymmärtäisivät paremmin toiminnan konkreettisen hyödyn.

11 Tulosten ristiriidat ja yhtäläisyydet

Asiantuntijahaastattelu teemoiteltiin SWOT-variaatioon perustuvaan nelikenttään, jota hyödynnettiin myös kampuksella järjestettävällä työpajalla. Nelikentät analysoitiin vielä ristiriitojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Näin mahdollisiin ristiriitoihin voidaan etukäteen miettiä ratkaisua, kun taas yhtäläisyydet vahvistavat esitettyjä näkemyksiä. Kuviossa 5 on osoitettu tuloksista esiin nousseet yhtäläisyydet ja ristiriidat. Punainen väri ilmentää, että asiaa koskee jokin ristiriita ja vihreä väri taas yhtäläisyyttä vastausten välillä.



Kuvio 5: Ristiriidat ja yhtäläisyydet

Yhteistä asiantuntijahaastattelun ja työpajan vastauksissa oli yksikön keskustelukulttuurin ja yhteisöllisyyden korostaminen. Sen sijaan henkilöstöintra herätti ristiriitaisia ajatuksia. Asiantuntijahaastattelussa henkilöstöintra asettui nelikentän vasemmalle, positiiviselle puolelle, kun taas työpajalla se nähtiin mahdollisuutena ja heikkoutena. Työpajalla kuvailtiin mahdollisuudeksi, josta tulee luoda vahvuus, sillä tällä hetkellä se vaatii käyttäjältä paljon. Yhdessä työpajan vastauksessa intran kuvattiin kuitenkin olevan paikka, johon tieto hukkuu helposti. Tässä vastauksessa intra sijoitettiin heikkouksiin.

Yksikön uusi WhatsApp-ryhmä oli selkeästi viestinnän mahdollisuus haastattelun ja työpajan perusteella. Kuitenkin yksi henkilö asetti sen uhkiin ja toi esiin vaaran keskustelun karkaamisesta ohi aiheen. Myös tiedotteiden hyödynnettävyydestä oltiin samaa mieltä. Asiantuntijahaastattelussa tiedote kuvattiin vahvana viestinnän keinona ja kommentointi ja tykkäys ominaisuus nähtiin mahdollisuutena järjestää esimerkiksi äänestyksiä tai vastaavaa. Myös työpajalla ehdotettiin ympäristöohjelman tiedottamista viikkotiedotteessa.

Sähköposti jakoi ajatukset kahtia työpajalla. Osa henkilöistä katsoi sähköpostin olevan vahvuus, kun taas osa näki sen heikkoutena suuren sähköposti määrän takia. Asiantuntijahaastattelussa sähköpostia ei nostettu merkittävästi esiin eikä siitä vastausten perusteella voida tehdä johtopäätöksiä.

12 Tulosten pohdinta ja viestintäsuunnitelma

Tulosten perusteella esitetään Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheeseen viestintäsuunnitelma, jossa esitetään viestinnän tavoitteet, sisältö, kohderyhmät, kanavat, aikataulu, toimenpiteet, palaute ja arviointi. Suunnitelma vastaa kysymyksiin mitä, miksi, kelle, milloin, miten ja kuka. Pohdinnassa vastataan jokaiseen kysymykseen ja tuloksia tarkastellaan opinnäytetyön teoriaosuuden valossa.

12.1 Viestinnän sisältö, kohderyhmät ja aikataulu

Luvussa 6 esitetyn mukaisesti kaikessa viestinnän suunnittelussa tulee määritellä perusviesti, viestinnän tavoitteet, aikataulu ja tarkoitus ja viestintäsuunnitelman oltava linjassa organisaation strategian kanssa. Kaiken viestinnän tulee ilmentää valittuja strategisia linjoja ja viestintäsuunnitelmia tehdään, jotta strategiaa voidaan tuoda järjestelmällisesti esiin. Strategian merkitys tuotiin esiin myös asiantuntijahaastattelussa. Myös yksi tutkituista korkeakouluista kirjasi viestintäsuunnitelmansa toimenpiteet-osioon ympäristöasioiden esittämisen juuri strategian kautta. Tulosten perusteella Laurean strategia liitetään osaksi viestinnän tavoitteita sekä sisältöä.

Asiantuntijahaastattelussa tuotiin esiin tarve välttää hierarkkista viestintää, jottei viestinnän tehokkuus ei kärsi. Luvussa 5 kuvailtiin tätä tukeva näkemys nykyajan työyhteisöstä, jossa hierarkkisesta rakenteesta ollaan suurelta osin luovuttu. Tulokset ovat yhteneviä teorian kanssa, joten hierarkkista viestintää tulee käyttöönottovaiheessa välttää.

Haastateltavien mukaan on tärkeää myös määritellä, miksi ympäristöohjelmasta viestitään ja mikä on ohjelman tarkoitus, samalla tavalla kuin luvussa 6 painotetaan perusviestin määrittelyn tärkeyttä. GO-tiimin kokoaminen ja siitä kertominen mainittiin myös osana alkuvaiheen viestintää. Lisäksi ohjelmasta syntyvien hyötyjen konkreettista osoittamista painotettiin asiantuntijahaastattelussa ja työpajalla.

Ympäristöohjelman aloitusvaiheeseen kuuluu myös, että kampuksen Green Office -tiimi valitsee vähintään kolme indikaattoria, joiden avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Opinnäytetyön viestintäsuunnitelmassa ei määritellä, mitä indikaattoreita henkilöstön tulee seurata, sillä nämä valitaan siinä vaiheessa, kun GO-tiimi on kasassa. Opinnäytetyössä esitetään kuitenkin joukko toimenpiteitä ehdotuksena mahdollisista toimintatavoista, joita voidaan ryhtyä mittaamaan.

Green Office -ympäristöohjelma koskee koko kampusta, mutta opinnäytetyö rajattiin koskemaan henkilöstöä ja kohderyhmä määräytyy opinnäytetyön rajauksen perusteella. Kuitenkin erillisen viestintäsuunnitelman laatiminen muille kohderyhmille tulee huomioida ja näiden suunnitelmien apuna voidaan käyttää henkilöstön suunnitelmaa. Suunnitelmassa ehdotetut toimenpiteet, jotka eivät koske pelkästään henkilöstöä, voidaan liittää suoraan osaksi opiskelijoiden suunnitelmaa. Esimerkiksi tapahtumat ja tempaukset voidaan liittää siihen sellaiseen.

Toinen benchmarkatuista yliopistoista kirjasi aloitusvaiheen viestintäsuunnitelman kohderyhmiksi yliopiston koko henkilökunnan, yliopiston opiskelijat, kampuksella toimivat ulkopuoliset palveluntuottajat sekä toiminnan kautta eri sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat. Tämä vastaa luvussa 3 mainittua Juholinin ajatusta päivittäisviestinnästä ja sen kohderyhmistä. Teorian mukaan päivittäinen työviestintä mahdollistaa työyhteisön selviytymisen työtehtävistä ja niin henkilöstön, sidosryhmien kuin avainkumppanien tulee olla perillä siitä, missä mennään ja mitä asioita on tärkeää tietää.

Teoria ja tutkimustulokset huomioiden, ehdotetaan opiskelijoille, ulkopuolisille palveluntuottajille ja sidosryhmille oman viestintäsuunnitelman laatimista. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan henkilöstöä, joten esitetty lista muista kohderyhmistä toimii Green Office -tiimille apuvälineenä ohjelman edetessä. Opinnäytetyön viestintäsuunnitelman kohderyhmäksi määritellään kuitenkin vain henkilöstö.

Asiantuntijahaastattelussa tuotiin esiin alkuvaiheen tehokkaan viestinnän merkitys. Tämä on yhteneväinen luvussa 3 esitetyn ajatuksen kanssa siitä, että viestinnän oikea-aikaisuus tarkoittaa lähes aina mahdollisimman varhaista viestintää. Oikea-aikaisen viestinnän avulla tiedosta saadaan suurin mahdollinen hyöty.

Asiantuntijoiden mukaan ympäristöohjelman viestinnälle sopiva tahti olisi kerran viikossa. Benchmarkatun ammattikorkeakoulun nopea aikataulu nähtiin asiantuntijahaastattelussa vahvuutena, mutta materiaalin jakamista ei kuitenkaan nähty oikeana tapana edistää ympäristömyönteisyyttä, joten viestintäsuunnitelmaan ei kirjata materiaalivihkojen käyttöä.

Tulosten perusteella kaksi korkeakouluista oli vienyt viestintäprosessin läpi 5-8 kuukauden aikana. Yhdeltä korkeakouluista saaduista materiaaleista ei käynyt ilmi suunnitelman ajallista kulkua. WWF:n GO-säännösten mukaan ympäristöjärjestelmän rakentamiseen on kuitenkin vuosi aikaa. Asiantuntijahaastattelun ja benchmarkingin perusteella viestinnän aikatauluksi ehdotetaan kerran viikossa tahtia ja lisäksi tarkastusvaiheeseen ehdotetaan erillistä, tiiviimpää aikataulua. Kun kampus on sopinut tarkastuspäivästä, aloitetaan kaksi viikkoa aiemmin tiiviimpi viestintä. Koko käyttöönottovaiheen aikatauluksi ehdotetaan 7-12 kuukautta.

12.2 Sähköiset viestintäkanavat

Haastattelun ja työpajan välillä esiintyi ristiriitaa intranetiä koskien, sillä se luokiteltiin vastauksissa vahvuuksiin, heikkouksiin sekä mahdollisuuksiin. Vastaukset ovat yhteneviä luvussa 4.1 käsitellyn intranetin ristiriitaisuuden kanssa. Intranet herättää usein ristiriitaisia ajatuksia, sillä osa henkilöstöstä kokee saavansa ajantasaisen tiedon nopeasti ja helposti intranetin kautta, kun taas osa kokee tiedon päivittymisen olevan hidasta ja tiedon hankalasti löydettävää. Kahtiajako nousi esiin asiantuntijahaastattelun ja työpajan vastausten välillä.

Suurimmassa osassa vastauksia intranet asettui nelikentän vasemmalle, positiiviselle puolelle. Myös kaikki benchmarkatut korkeakoulut käyttivät intranetiä yhtenä viestinnän kanavana. Vastauksissa tuotiin esiin kuitenkin vaara tiedon hukkumisesta. Tulosten pohjalta ehdotetaan intraa yhdeksi viestintäkanavaksi, mutta sieltä tulee kuitenkin osoittaa selkeästi paikka, josta tietoa löytää. Tässä voidaan hyödyntää tutkimuksessa esitettyjä erillistä kansiota, tiedotteita ja blogeja.

Tulosten perusteella sähköposti herättää positiivisia ja negatiivisia ajatuksia. Tuloksissa on yhtäläisyyttä luvussa 4.1 esitetyn Juholinin näkemyksen kanssa, jonka mukaan sähköposti saattaa aiheuttaa viestinnän tehokkuuden heikkenemistä tietyissä tilanteissa eikä ihmisillä ole välttämättä mahdollisuutta lukea valtavaa määrää sähköpostia. Työpajalla tuotiin esiin sama vaara sähköpostien hukkumisesta valtavien viestimäärien vuoksi.

Kuitenkin puolet työpajan vastaajista näki sähköpostin vahvuutena ja lisäksi benchmarking-tulokset osoittivat kaikkien kolmen korkeakoulun käyttäneen sähköpostia viestinnässään. Lisäksi asiantuntijat kommentoivat korkeakoulujen sähköisen viestinnän olleen positiivista ympäristöystävällisyyden vuoksi. Työpajalla sähköposti nähtiin kuitenkin sisäisen viestinnän uhkana, mikäli se toimii ainoana käytettävänä kanavana. Asiantuntijahaastattelussa viestinnän monikanavaisuutta painotettiin, vaikka sähköpostia ei nimenomaisesti nostettu esiin. Näiden tulosten perusteella sähköposti liitetään viestintäsuunnitelmaan yhdeksi kanavaksi ympäristöystävällisyyden takia, mutta rinnalle tuodaan myös muita kanavia tiedon hukkumisen ehkäisemiseksi.

Selvä enemmistö katsoi WhatsAppin olevan sisäisen viestinnän mahdollisuus, jota tulisi hyödyntää viestinnässä. WhatsAppin käyttöön katsottiin kuitenkin liittyvän vaara keskustelun karkaamisesta ohi aiheen. Tulosten perusteella viestintäsuunnitelmassa ehdotetaan WhatsAppia viestintäkanavaksi, mutta tämän käytölle esitetään erillinen suunnitelma. Käytettäessä WhatsAppia tulee varmistaa, että aiheen ympärille rakentuu keskustelua eikä se karkaa välittömästi ohi aiheen, kuten työpajalla mainittiin. Yksi tapa voisi olla, että joku tiimistä ylläpitää jonkin aikaa keskustelua esimerkiksi esittämällä kysymyksiä yleisesti kaikille sekä vastaamalla ohjelmaa koskeviin kysymyksiin.

Luvussa 4.1 kerrotaan intranetin usein sisältävän keskustelualueen, josta keskustelun jälkeen jonkun henkilön olisi suositeltavaa poimia, tallettaa ja analysoida tieto. Tätä voitaisiin soveltaa WhatsApp keskustelujen kohdalla siten, että joku GO-tiimistä ylläpitäisi keskustelua kysymysten avulla ja tämän jälkeen tallettaisi ja analysoisi tiedon. Näin WhatsApp toimisi järjestelmällisenä tapana lisätä ympäristötietoisuutta, herättäisi asian ympärille keskustelua, antaisi mahdollisuuden kysyä ohjelmasta sekä tarjoaisi analysoitavaa tietoa, jonka avulla voidaan tehdä kehitystoimenpiteitä.

Työpajalla tuotiin esiin myös Laurean tulevat uudet www-sivut viestinnän mahdollisuutena. Opinnäytetyön aiheen rajauksena oli keskittyä henkilöstön sisäiseen viestintään, joten Laurean yleiset www-sivut eivät tässä tapauksessa ole henkilökunnalle viestiessä sopiva kanava. Yleiset www-sivut eivät ole sisäisen viestinnän väline eivätkä muut korkeakoulut aineiston perusteella olleet käyttöönottovaiheessa hyödyntäneet www-sivuja. Uusia sivuja ehdotetaan kuitenkin hyödynnettäväksi myöhemmin ulkoisessa markkinoinnissa ja siinä vaiheessa, kun kampanjalla on GO-merkki käytössään.

Myös sosiaalinen media on yksi merkittävästi työyhteisöjen vuorovaikutusta lisänneistä kanavista ja sosiaalisessa mediassa korostuu käyttäjien oma osallistuminen ja sisällön luominen, kuten luvussa 4.1 mainitaan. Haastateltavien vastauksista nousi esiin luvussa 4.1 esitetty ajatus sosiaalisesta mediasta yhteisön vuorovaikutuksen lisääjänä. Kommentointi- ja tykkäysmahdollisuus katsottiin ominaisuudeksi, joka tulee hyödyntää. Nämä tuovat vuorovaikutusta blogikirjoituksiin mahdollistaen keskustelun, palautteenannon ja oman mielipiteen esittämisen. Vastauksissa nousi myös yleisesti esiin toive vuorovaikutuksellisesta viestinnästä. Tämä on yhtenäinen opinnäytetyön tavoitteiden kanssa.

Ympäristöohjelmaa käsittelevät blogikirjoitukset ovat mahdollisuus lisätä näkyvyyttä ja saavuttaa henkilöstön huomio. Myös kaksi muuta korkeakoulua käyttivät sosiaalista mediaa viestinnässä, esimerkiksi viestimällä Twitterissä ja nämä tulokset antavat tukea sosiaalisen median käytölle. Tulosten perusteella blogikirjoitukset esitetään yhtenä viestintäkanavana.

Asiantuntijahaastattelussa rehtorintiedote nähtiin sisäisen viestinnän vahvuutena ja myös työpajalla ehdotettiin asiasta tiedottamista viikkotiedotteessa. Luvussa 4 mainitaan tiedotteen olevan yksi viestinnän perustyökaluista ja sen laatimisen kuuluvan viestinnän ammattilaisen perusosaamiseen. Tulosten ja teorian pohjalta tiedote esitetään suunnitelmassa yhtenä viestintäkanavana.

12.3 Perinteiset viestintäkanavat ja toimenpide-ehdotukset

Asiantuntijahaastattelussa ja työpajalla tuotiin esiin yksikkökokoukset mahdollisuutena, jota tulisi hyödyntää viestinnässä. Esimerkiksi henkilöstön tekemiä ympäristöystävällisiä toimenpiteitä ehdotettiin kerrottavan siten, että kerran kuukaudessa joku henkilöstön jäsen kertoo, millaisilla toimenpiteillä on pyrkinyt ympäristöystävällisyyteen ja mitä on tällä saavuttanut. Tämä voitaisiin toteuttaa henkilöstö -tai yksikkökokousten yhteydessä. Vastausten perusteella myös kehittämisspäivät tulisi hyödyntää. Yksikkökokoukset säännöllisesti toteutettuna on tehokas sisäisen viestinnän kanava luvussa 4 esitetyn mukaisesti. Tämän mukaan kokoukset ovat onnistuneimpia silloin, kun osallistujille on tiedotettu etukäteen aiheesta ja kokoukseen on voinut valmistautua.

Asiantuntijahaastattelussa todettiin kahvihuoneessa tapahtuvan spontaanin viestinnän olevan toimiva tapa kertoa ohjelmasta kampuksen keskustelukulttuurin vuoksi. Yksikön esimiestä kuvasi myös vuorovaikutteiseksi ja antavan hyvät lähtökohdat viestinnälle. Tuloksilla on yhteys luvussa 4 esitettyyn teoriaan, jonka mukaan henkilökohtaiset keskustelut yhä kaikkein arvostetuin viestintäkanavana ja näitä voidaan toteuttaa esimerkiksi tavallisen kahvihetken muodossa. Teorian mukaan esimiehen tilaisuudet voidaan myös toteuttaa kahvihetken muodossa ja työntekijöille on tärkeää saada tietoa suoraan esimieheltään.

Kahvihuonepalaveri voitaisiin toteuttaa siten, että yksikön esimies pitäisi epävirallisen kahvihuonepalaverin yhdessä GO-tiimin kanssa. Tilaisuudessa kerrottaisiin GO-ohjelmasta ja ihmiset voisivat vapaasti esittää kysymyksiä tiimille. Näin tilanteesta saadaan vuorovaikutuksellinen, rento ja ihmiset kuulisivat asiasta suoraan myös esimieheltään. Vastauksissa nousi kuitenkin esiin hierarkkisen ylhäältä alaspäin viestinnän välttäminen. Rennon kahvihuonekeskustelun avulla voidaan hierarkkinen asetelma murtaa ja synnytetään ilmapiiriä, joka edistää tavoitteisiin sitoutumista.

Myös benchmarking-tuloksista saadaan tukea palavereiden ja kokousten hyödyntämiseen. Aineiston perusteella kaksi korkeakouluista hyödynsi kokouksia ja palavereita ja myös tiimin oma aktiivisuus esimerkiksi kahvihuonekeskusteluissa, yksikköpalavereissa ja kokouksissa oli osa viestintää. Tulosten pohjalta viestintäsuunnitelmassa ehdotetaan viestintäkanavaksi kerran kuukaudessa järjestettävää yksikkö -tai henkilöstökokousta, kahvihuonepalavereita sekä kehittämisspäiviä.

Työpajalla ideoiduilla ympäristöystävällisillä toimenpiteillä on yhteys työyhteisön tunnelmaan, jota esitellään luvussa 5 Juholinin näkemysten kautta. Tämän mukaan tunnelmassa olennaista on saavuttaa rento ja avoin ilmapiiri, jossa kukin uskaltaa kertoa mielipiteensä ja esittää kysymyksiä. Tunnelmalla on merkittävästi vaikutusta henkiseen hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen, ja lisäksi se synnyttää innovatiivisuutta ja luovuutta. Ennen ajateltiin, että

tunnelma perustuu esimiesten ja johdon toimintaan, kun taas nykyään painotetaan kaikkien osallistumista. Työpajalla ehdotetut toimenpiteet osallistavat kaikki yhteiseen toimintaan ja näin kaikki ovat mukana rakentamassa tunneilmapiiriä, aivan kuten Juholinin mukaan tunnelman tulisikin rakentua.

Profiloinnissa on taas olennaista pystyä yhdistämään organisaation teot, ilme sekä viestit toisiinsa luvussa 3 esitetyn Åbergin teorian mukaisesti. Organisaation viestien tulee olla yhtenevät konkreettisen toiminnan kanssa. Työpajalla ideoidut Green Ideas! -ehdotukset vastaavat Åbergin näkemystä konkreettisen toiminnan ja organisaation viestien yhdistämisestä. Kun kampuksella tehdään ympäristöystävällisiä toimenpiteitä näkyvästi, toteutetaan ympäristöohjelman asettamia tavoitteita sekä laajemmin koko Laurean strategiaa. Yksi Laurean strategian teemoista on vastuullinen korkeakoulu luvussa 1 mainitun mukaisesti ja ehdotetuilla toimenpiteillä tätä lupausa tuodaan näkyvästi esiin.

Asiantuntijoiden mukaan myös muiden korkeakoulujen toteuttamat toimenpiteet olisivat mahdollisia toteuttaa Tikkurilassa. Tulosten perusteella kaikki työpajan ideat esitetään ehdotuksina ympäristöystävällisiksi toimenpiteiksi. Toimenpiteet esitetään kuviossa 6 ja kuvaillaan tarkasti kappaleessa 10.1.



Kuvio 6: Green ideas! -toimenpiteet

Aktiivisuutta voidaan selvittää erilaisilla määrällisillä menetelmillä, kuten seuraamalla osallistujamääriä, punnitsemalla ruokahävikki, seuraamalla henkilöstön autolla ajamia kilometrejä tai laskemalla kierrätysmateriaaleista rakennettuja teoksia. Lisäksi sähköisiä kyselyitä tai haastatteluja voidaan käyttää laadullisena arviointi menetelmänä. Määrällisten ja laadullisten

menetelmien käyttö arvioimisessa vastaa luvussa 6.1 esitettyä teoriaa, jonka mukaan molempia menetelmiä tulee käyttää rinnakkain pitkän aikavälin tarkastelun mahdollistamiseksi. Laadullinen ja määrällinen arviointi kirjataan viestintäsuunnitelman arviointiosuuteen.

12.4 Viestinnän vastuu ja palautteen kerääminen

Asiantuntijahaastattelussa viestinnän vastuun katsottiin kuuluvan GO-tiimille. Toinen haasteltavista ehdotti, että suunnittelutiimissä olisi koko ajan ja erityisesti alkuvaiheessa mukana joku, joka tuntee viestintää. Vastuunosoittaminen GO-tiimille on yhteneväinen luvussa 6 esitetyn Juholinin näkemyksen kanssa päivittäisviestinnän vastuun kuulumisesta jokaiselle yhteisön jäsenelle, mutta tiiminvetäjillä ja esimiehellä olevan tästä huolimatta erityinen rooli.

Tässä tapauksessa erityinen rooli on GO-tiimillä, mutta koko kampuksen tulee osallistua viestintään aktiivisen toiminnan kautta. Luvussa 5 esitetyn Juholinin näkemyksen mukaan viestintä on yhteistä osallistumista ja jokaisen yksilön vastuu. Pelkkä asema ei enää tuo vastuuta, vaan myös oma asiantuntemus luo odotuksia ja vastuuta toimintaan. Tutkimustulosten perusteella ehdotetaan, että tiimiin otetaan mukaan joku viestintää tunteva henkilö, jolla on päävastuu viestinnästä muun tiimin tuki taustallaan. Tiimissä suositellaan olevan mukana ainakin yksi viestintää osaava henkilö koko ajan. Lisäksi vastuu aktiivisesta ympäristöystävällisestä toiminnasta on koko työyhteisöllä.

Asiantuntijoiden mainitsema haastattelujen käyttö palautteen keräämisen menetelmänä huomioidaan suunnitelmassa ja ehdotetaan toteutettavaksi kerran kuukaudessa. Tämä voidaan yhdistää esimerkiksi kuukausittain järjestettävään henkilöstökokoukseen. Luvussa 6.1 esitetty Siukosaaren teoria tukee haastattelujen käyttöä, sillä niitä kuvataan järjestelmälliseksi arvioinnin menetelmäksi. Lisäksi Siukosaari esittää kuuntelemisen yhtenä arvioinnin menetelmänä. Kuuntelua voidaan hyödyntää myös GO-ohjelman palautteen keräämisessä ja vastuu siitä voidaan jakaa koko tiimille. Jos joku kuulee palautetta spontaanisti tai kysyy asiasta suoraan, tiedottaa hän tästä viestintävastaavalle. Viestintävastaava kirjaa kaikki saadut palautteet ylös, jotta niihin voidaan reagoida järjestelmällisesti.

Tulosten perusteella viestintäsuunnitelmassa ehdotetaan palautteen keräämiseen myös tiedotteiden ja blogien kommenttikenttiä, silloin kun nämä käsittelevät ympäristöohjelmaa. Kuitenkin myös ympäristöystävällinen, anonyymi palautteenantokanava todettiin tarpeelliseksi. Yhden korkeakouluista toteuttama GreenWall-tyylinen koristetaulu nähtiin potentiaalisena vaihtoehtona, mutta toisaalta sen katsottiin kuormittavan ympäristöä.

Sähköisten kyselyiden vastausprosenttien uskottiin olevan melko alhaisia, mutta sähköinen kysely on kuitenkin ympäristöystävällinen tapa kerätä palautetta, joten tämän takia se liitetään

viestintäsuunnitelmaan. Asiantuntijat toivat esiin, että rehtorin tiedotteen lukee todennäköisesti jokainen henkilöstön jäsen. Tämän avulla voidaan yrittää vaikuttaa vastausprosenttiin ja muistuttaa vastaamaan kyselyyn tiedotteessa.

Lisäksi suunnitelmassa esitetään opinnäytetyöntekijän ehdotus anonyymille palautteenantolle. Opettajien työtiloista voitaisiin osoittaa muutama yhteinen työkone, jotka merkattaisiin esimerkiksi GO Computer -tarroilla. Näille koneille luotaisiin tiedosto, esimerkiksi tavallinen Word-tiedosto, johon lisättäisiin ympäristöohjelmaa koskevia teemoja. Näiden otsikoiden alle voisi anonyymisti käydä lisäämässä palautetta kyseistä asiaa koskien. Viestintävastaava, esimerkiksi kahden viikon tai kuukauden välein, keräisi palautteet ja analysoisi ne. Go-tietokoneista tiedotettaisiin rehtorin tiedotteessa sekä yksikkökokouksessa, niin että kaikille on selvää, miksi tietokoneet on merkitty GO Computer -merkillä. Näin mukana olisi toinen anonyymi tapa antaa palautetta.

12.5 Viestinnän arviointi

Viestintäsuunnitelman avulla pyritään saamaan GO-ohjelma Tikkurilan kampuksen henkilöstön tietoisuuteen, viestintää vuorovaikutukselliseksi ja henkilöstö sitoutettua ohjelman määrittelemiin tavoitteisiin. Viestintäsuunnitelman onnistumista voidaan arvioida näistä kaikista kolmesta näkökulmasta.

Tulosten perusteella tiedotteiden ja blogien kommentointi ja tykkäys -ominaisuutta tulisi hyödyntää ja näitä ehdotetaan käytettäväksi viestinnän onnistumisen arvioimiseen. Tiedotteeseen voitaisiin esimerkiksi liittää loppuun ystävällinen ohjeistus ”Tykkää tiedotteesta, niin tiedämme viestimme tavoittaneen sinut!” Tykkäysten määrän perusteella voidaan arvioida, kuinka monta henkilöä on tietoinen tiedotteen sisällöstä. Tiedote voi kuitenkin sisältää tietoa myös muista asioista ja tällöin on vaikea analysoida, mihin asiaan tykkäys kohdistuu.

Jos tiedote käsittelee useampia asioita, voidaan lisätä GO-ohjelmaa käsittelevän osuuden loppuun muistutus ”Kirjoita kommentti kenttään Green, jotta tiedämme viestimme tavoittaneen sinut.” Määrän perusteella voidaan arvioida, tavoitetaanko ihmisiä tiedotteen kautta. Kehitystä voidaan seurata kartoittamalla lähtötilanne ensimmäisen tiedotteen avulla ja tämän jälkeen seuraamalla kasvaako kommenttien määrä myöhemmissä tiedotteissa.

Toimintatapa on yhtäläinen luvussa 6.1 esitetyn Åbergin ajatuksen kanssa, jonka mukaan yhteisöviestinnän tehoa arvioitaessa tulee huomioida lähtökohtatekijät, joihin arviointia peilataan. Yhteisön tavoitteiden tulee siis olla mitattavissa, jotta tehokkuutta pystytään arvioimaan. Kommenttimäärään voidaan asettaa jokin raja, jonka ylittyessä voidaan katsoa tiedotteen käytön olevan tehokasta ja viestinnän toimivan. Tiedotteiden vuorovaikutuksellisuutta

voidaan tarkastella vapaata kommentointia tarkkaillen. Tässäkin tapauksessa voidaan asettaa jokin kommenttimäärä vuorovaikutuksellisuuden rajaksi ja katsoa syntyykö vapaata keskustelua tämän verran.

Samalla tavalla GO-ohjelmaa käsitteleviä blogitekstejä ja niihin tulevia kommentteja voidaan seurata ja asettaa samalla tavalla jokin raja, jossa vuorovaikutuksellisuuden voidaan katsoa toteutuneen. Blogien ja tiedotteiden kommenttien sisältöä voidaan myös arvioida ja tarkastella tapahtuuko keskustelun sisällössä muutoksia johonkin suuntaan. Tämä vastaa luvussa 6.1 esitettyä vaikutusten tarkastelua. Luvussa tuodaan esiin, että tulemien, esimerkiksi tekstien lisäksi, tulee arvioida näiden vaikutuksia, kuten mielipiteiden muutoksia.

Laurean strategian toteutumista voidaan mitata ympäristöystävällisten toimenpiteiden ja henkilöstön aktiivisuuden perusteella. Toimintaa tarkkailemalla selvitetään, onko kampuksella ympäristöystävällistä toimintaa, jolla vastuullista korkeakoulun tavoitetta toteutetaan. Luvussa 6.1 mainitaan tärkeänä juuri se, että yhteisöviestinnän tavoitteet liitetään liikkeenjohdon tavoitteisiin. Luvussa 12.3 esitettiin määrällisiä ja laadullisia ehdotuksia aktiivisuuden arvioimiseen. Viestintäsuunnitelma Green Office -ohjelmalle esitetään kokonaisuudessaan taulukossa 8.

	Green Office -viestintäsuunnitelma
Tavoite	Tiedon lisääminen, sitoutuminen, vuorovaikutuksellisuus, strategian mukainen toiminta
Sisältö	- Mikä on Green Office - Laurean strategian ja ympäristöohjelman yhteys - Valitut indikaattorit - Konkreettinen osoitus hyödystä → €
Kohderyhmät	Henkilöstö
Aikataulu	- Ennen tarkastusta viestintää kerran viikossa 2 viikkoa ennen tarkastusta kulutustapamittari-kysely - Päivää ennen tarkastusta muistutus tarkastuksesta - Päivä tarkastuksen jälkeen tiedottaminen tarkastuksesta ja palautteesta - Tiedottaminen välittömästi päätöksen jälkeen - Koko prosessi 7-12 kk
Viestintäkanavat	- Intranet - Oma kansio - Blogi - Tiedote - WhatsApp - Viestintävastaava ylläpitää keskustelua aktivoiden keskusteluun, kerää tiedon ja analysoi sen - Kokoukset ja palaverit - Sähköposti
Vastuuhenkilöt	Tiimistä viestintää tunteva viestintävastaava
Palautteen kerääminen GO-ohjelmasta	- Haastattelut - Spontaani kuuntelu - Sähköinen kysely - GO-tietokoneet - Kommenttikentät
Viestintäsuunnitelman arviointi	- Tykkäysten määrä - Kommenttien määrä ja sisältö - Aktiivisuuden seuraaminen määrällisesti ja laadullisesti

Taulukko 8: Green Office -viestintäsuunnitelma

12.6 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta tulee arvioida samalla tavalla kuin minkä tahansa muun tutkimuksen ja luotettavuutta pidetään tutkimuksen laadun mittarina. Tieteellisiä menetelmiä tulee osata käyttää oikein ja tiedon on oltava luotettavaa. Näistä tärkein on tiedon luotettavuus, sillä vaikka menetelmiä osattaisiinkin käyttää, ei tämä pelasta tutkimusta, jos tieto ei ole pätevää. (Kananen 2012, 161-164; 173.)

Kehittämistutkimuksessa tavoitteena on parantaa kehitettävää kohdetta tai poistaa jokin esillä oleva ongelma. Tutkimuksessa on huomioitava, että kyseessä ei ole itsenäinen menetelmä, vaan usein tutkimuksessa käytetään rinnakkain useampia menetelmiä. Kehittämisprosessi jakaantuu kahteen osioon, kehittämis- ja tutkimustyöhön, joissa molemmissa on huomioitava luotettavuustarkastelu. (Kananen 2012, 162; 166.) Opinnäytetyössä tutkittiin Tikkurilan kampuksen sisäistä viestintää GO-ympäristöohjelman viestintäsuunnitelman rakentamiseksi ja tutkimuksessa käytettiin kolmea laadullista tutkimusmenetelmää.

Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuus kriteereitä ovat dokumentaatio, tulokinnan riidattomuus, tutkitun kannalta luotettavuus sekä saturaatio. (Kananen 2012, 166; 175.) Tutkimus tulee dokumentoida mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen kautta saatu tulos voidaan perustella. Dokumentaatio koskee tutkimusprosessin tarkan kuvauksen lisäksi sitä, että valitut menetelmät perustellaan ja kirjataan tarkasti ylös. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa yksi tärkein osa-alue on juuri dokumentaatio.

Opinnäytetyön kaikki vaiheet dokumentoitiin tarkasti ja menetelmä valinnat perusteltiin. Benchmarking-tulokset raportoitiin taulukkoina ja yhteenvetona siten, että vastausten sisältö on ulkopuolisille helposti ymmärrettävissä. Asiantuntijahaastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin perustarkkuutta hieman tarkemmalla tasolla, jotta aineistoon oli mahdollista palata useamman kerran ja analyysin pohjalta syntyneet tulokset olivat luotettavia.

Myös työpajalla esitetyt ajatukset dokumentoitiin työpajamateriaaleille ja lisäksi opinnäytetyöntekijä teki itse muistiinpanoja keskustellessaan osallistujien kanssa. Tällä tavalla esitettyihin ehdotuksiin saatiin tarkennusta muistiinpanoihin palaamalla. Työpaja myös valokuvattiin, jotta materiaali ja työpajan ulkoasu voitiin myöhemmin havainnollistaa ulkopuolisille.

Tulkinnan ristiriidattomuuden voi varmistaa toisen tutkijan vahvistuksella. Sama aineisto voi kuitenkin tuottaa erilaisia tulkintoja ja tarkastelukulman -tai ongelman vaihtaminen voi muuttaa alkuperäistä tulkintaa. Myös teemoittelussa ja aineiston koodauksessa on tulkinnanvaraa, mutta tässäkin voidaan luotettavuutta lisätä toisen tutkijan vahvistuksella. Tutkimuksen luotettavuus tutkittavan kannalta on helpoin varmentaa kysymällä tulkintaa siltä henkilöltä, jota aineisto koskee. Henkilö, jota tutkimus koskee, lukee materiaalin ja mikäli hän vahvistaa tutkijan näkemyksen ja tulkinnan, on tutkimus tutkittavan kannalta luotettava. (Kananen 2012, 173-174.)

Opinnäytetyö oli laaja ja toisen tutkijan olisi tullut käyttää paljon aikaa materiaaliin ja tausta-aineistoon perehtymiseen. Tämän takia toisen tutkijan mielipidettä ei tässä tutkimuksessa käytetä. Myöskään tutkittujen vahvistusta ei pyydetty, sillä tuloksissa yhdistyvät kahden tutkimusvaiheen ja eri henkilöiden ajatukset. Vahvistettavien olisi tullut opinnäytetyöntekijän mielestä olla mukana molemmissa tutkimusvaiheissa, jotta tulokset olisi voitu vahvistaa.

Lisäksi työpajaan osallistuminen oli vapaaehtoista eikä osallistujien nimiä otettu ylös, joten vahvistusta ei jälkikäteen olisi voitu kysyä työpajaan osallistuneilta. Asiantuntijahaastattelun litterointi oli hyvin laaja ja analyysi tapahtui kahden teemoittelun pohjalta. Haastateltavien olisi tullut käyttää paljon aikaa käydäkseen kaikki materiaali läpi huolellisesti. Tämän takia asiantuntijoiden vahvistus ei opinnäytetyöntekijän mielestä ole tämän laajuudessa tutkimuksessa välttämätöntä.

Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tutkittavien määrää koskevaa arviointia ja harkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee arvioida, kuinka paljon tutkimukseen tarvitaan henkilöitä, jotta tutkimus on luotettava. Usein tutkittavia otetaan niin kauan mukaan, kunnes saavutetaan kylläntymispiste, eli vastauksista ei ilmene mitään uutta. (Kananen 2012, 174.)

Kolmen korkeakoulun GO-viestintäsuunnitelman tutkiminen on opinnäytetyön laajuus huomioiden riittävä. Korkeakoulut valittiin siten, että mukana oli yksi ammattikorkeakoulu ja kaksi yliopistoa. Tällä varmistettiin aineiston monipuolisuus ja se, että mukana on ainakin yksi ammattikorkeakoulu. Näin yksi korkeakouluista oli mahdollisimman samankaltainen Laurean kanssa.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin parihaastatteluna kahdelle viestinnän asiantuntijalle. Tarkoituksena oli saada asiantunteva näkemys ja tämän vuoksi kylläntymispistettä ei tässä kohtaa tavoiteltu. Sen sijaan vastausten asiantuntevuutta vahvistettiin parihaastattelun avulla. Parihaastattelussa kaksi asiantuntijaa pääsivät vaihtamaan ajatuksia keskenään, ideoidaan yhdessä ja tuottamaan tätä kautta monipuolisempaa tietoa. Työpajan vastauksissa sen

sijaan alkoi esiintyä samankaltaisuutta, joten saturaatiopiste saavutettiin ja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimusta voidaan siis pitää luotettavana tarkan dokumentoinnin ja tutkittavien määrän perusteella, mutta tuloksiin olisi kuitenkin saatu vielä lisää luotettavuutta toisen tutkijan ja tutkittujen vahvistuksella. Opinnäytetyöntekijän mielestä tämän laajuisessa tutkimuksessa vahvistukset eivät kuitenkaan ole välttämättä tarpeellisia.

Lisäksi tutkimusmenetelmiä on osattu käyttää oikein ja varioida eteenpäin. Asiantuntijahaastattelun vastauksia myös analysoitiin kahden teemoittelun pohjalta, jotta aineistoa pystyttiin tarkastelemaan kahdesta näkökulmasta. Tuloksista etsittiin myös ristiriidat ja yhtäläisyydet johdonmukaisuuden saavuttamiseksi. Voidaan katsoa, että tarkka dokumentointi, tutkittavien määrä, monipuoliset tutkimusmenetelmät sekä monipuolinen analysointi ovat tuottaneet luotettavaa tietoa, jota kampus voi hyödyntää ympäristöohjelman toteutuksessa sekä muussa viestinnässään.

13 Oppimisen pohdinta ja toimeksiantajan palaute

Opinnäytetyö prosessi oli laaja ja opetti paljon. Kattava perehtyminen työyhteisöviestintään, usean tutkimusvaiheen läpikäyminen ja monipuolinen analysointi syvensivät teoria- ja projektiosaamista sekä tutkimuksellisia valmiuksia. Työ onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja mahdollisti aiemmin opittujen asioiden soveltamisen uuteen tutkimukseen ja henkilökohtausten taitojen tarkastelun ja arvioinnin.

Haastavinta oli tulos- ja analysointivaiheessa pystyä tuomaan olennaiset asiat ymmärrettävästi ja selkeästi esiin. Tämä kuitenkin onnistui lopulta hyvin. Tämä haastoi myös ajattelemaan objektiivisesti ja tarkkailemaan tutkimusta ulkopuolisen silmin ja erityisesti tämä kehitti tutkimusosaamista ja tulee olemaan hyödyllistä myöhemmissä opinnoissa sekä työelämässä. Aihe oli alusta alkaen mielenkiintoinen ja viestinnän näkökulma ja sitä koskevaan teoriaan perehtyminen antoi työelämään helposti sovellettavaa tietoa.

Toimeksiantajaa edustava henkilö oli erittäin tyytyväinen tuloksiin ja viestintäsuunnitelmaa aiotaan hyödyntää Green Office -ympäristöohjelman käyttöönottovaiheessa. Lisäksi opinnäytetyöntekijä kutsuttiin Green Office -tiimin aloituspalaveriin esittelemään viestintäsuunnitelmaa ja tuloksia 22.5.2017. Palautteessa kuvailtiin seuraavasti: ”Aiomme todella hyödyntää viestintäsuunnitelmaa organisaatiossamme nyt kun käyttöönotto alkaa. Työssä oli paljon hyviä ja hyvin perusteltuja konkreettisia aikatauluja, ehdotuksia ja suosituksia, jotka pohjautuivat tehtyyn selvitystyöhön.” (Kehittämispäällikkö 2017.)

Lisäksi työssä esitettyjen Green ideas! -ehdotusten kuvailtiin olleen odottamattomia ja todella innovatiivisia ja taiteellisia tapoja viestiä ympäristöasioista ja herätellä henkilöstöä ympäristöajatteluun. Myös tuloksissa esiin nousseet ristiriidat viestintäkanavia koskien ja se, mitä niiden sopivuudesta oltiin mieltä, todettiin mielenkiintoisiksi tutkimustuloksiksi. Toimeksiantajan mukaan työ toteutettiin kokonaisuudessaan loppuun erinomaisin tuloksin. (Kehittämispäällikkö 2017.)

Lähteet

Painetut lähteet

Juholin E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 1. painos. Vantaa; Hansa-print Oy.

Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 1. Painos. Kopijyvä; Portus.

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 1. Painos. Helsinki; WSOY.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. 1. Painos. Jyväskylä; Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
Ojasalo O., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. Painos. Helsinki; WSOYpro Oy.

Matikainen J. 2012. Sosiaalinen media - uudenlainen julkisuus? Teoksessa K. Karppinen & J. Matikainen (toim.) 2011. Muuttuvat mediat - haasteelliset sukupolvet. Helsinki: Infor.

Portin A., Hautala H., Katajajuuri J., Koski E., Kyllönen S., Naukkarinen O., Neuvonen A., Pietikäinen S., Tammilehto O., Taskinen J. & Vinnari M. 2008. Kaikesta jää jälki. Puheenvuoroja ympäristöä säästävistä valinnoista. 1. painos. Keuruu; Otava.

Puro J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. 1. Painos. Tammer-Paino Oy; Tampere.

Raine V. & Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. Painos. Juva; Bookwell Oy.

Sarkkinen S. 2006. Ympäristövastuu työpaikalla. Helsinki; Edita Prima Oy.

Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnänopas. Mänttä; Business books.

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg L. 2002. Viestinnän strategiat. 3. Painos. Juva; WS Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet

Aalto yliopisto., Tampereen teknillinen yliopisto. & Innotiimi Oy. LEAPS-projekti 2012-2014. http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127

Alajoutsijärvi H. 2017. Uutiset. Lapin yliopistolle Green Office -merkki. Viitattu 17.4.2017. <https://www.ulapland.fi/news/Lapin-yliopistolle-WWFn-Green-Office--merkki-/ui4m1i13/e0cd39d8-ca39-4926-81d5-422237dfe4a4>

Eulenberger S., Ihmuotila M., Karttunen M. & Kivikoski J. 2010. MTL - Viestinnän mittaaminen ohjeistus. Viitattu 15.3.2017. http://mtl.fi/sites/default/files/page/fields/field_attachments/viestinnan_mittaaminen_ohjeistus.pdf

Innokylä 2017. Parastaminen (Benchmarking). Viitattu 6.4.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli257974>

Innokylä 2017. SWOT. Viitattu 6.4.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli111751>

Itä-Suomen yliopisto 2017. Benchmarking. Viitattu 6.4.2017. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Juholin E. 2007. New Agenda Model of Communication in Work Communities. Working Paper 3/2007. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos. Viitattu 26.2.2017. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Juholin E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. HAAGA HELIAN julkaisusarja. Kehittämismuutoksia 1/2007. Viitattu 26.2.2017. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf

Jyväskylän yliopisto 2015. Haastattelut. Viitattu 12.4.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>

Jyväskylän yliopisto 2010. Työpaja. Viitattu 6.4.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/tyopaja>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017. Teemoittelu. Viitattu 19.4.2017. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>

Kuntaliitto 2013. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kuntalan työyhteisöviestinnän opas. Viitattu 26.2.2017. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Kvantitatiivinen tutkimus Heikkilä T. 2014. Viitattu 2.4.2017. <http://www.tilastollintutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Laurea ammattikorkeakoulu 2017. Viitattu 28.4.2017. <https://www.laurea.fi/laurea/laurea-organisaationa/strategia>

Opetushallitus 2017. Viestintäsuunnitelma. Viitattu 1.3.2017. http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/viestintasuunnitelma

Opetushallitus 2017. SWOT -analyysi. Viitattu 6.4.2017. http://oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 18.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 19.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 19.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

WWF 2017. Mikä Green Office? Viitattu 7.2.2017. <https://wwf.fi/vaikuta-kanssamme/greenoffice/mika-green-office/>

WWF 2012. Living planet 2012 -raportti. Viitattu 15.3.2017. <https://wwf.fi/media/diabank/2298.pdf>

Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja) 2016. Aineistohallinnan käsikirja (verkkojulkaisu). Tampere. Viitattu 19.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Julkaisemattomat lähteet

Development Manager. 2017. Haastattelu sähköpostitse 10.4.2017. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Johdon assistentti. 2017. Haastattelu sähköpostitse. 5.4.2017. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kehittämispäällikkö 2017. Kirjallinen palaute. 23.5.2017. Laurea ammattikorkeakoulun tukipalveluyksikkö.

Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu sähköpostitse 10.4.2017. Lapin yliopisto.

Kuviot

Kuvio 1: Sosiaalisen median tyypit (Matikainen 2012).....	14
Kuvio 2: Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143, muokattu)	18
Kuvio 3: Viestinnän tehokkuuden arviointi (Åberg 2002, 219-220).....	21
Kuvio 4: Työpajan materiaalit	38
Kuvio 5: Ristiriidat ja yhtäläisyydet	42
Kuvio 6: Green ideas! -toimenpiteet	48

Taulukot

Taulukko 1: Green Office -kriteerit (WWF 2017)	9
Taulukko 2: 6+1 -mallin ulottuvuudet (Juholin 2007, 92, muokattu)	15
Taulukko 3: Ammattikorkeakoulun viestintä (Johdon assistentti 2017)	28
Taulukko 4: Yliopiston 1 viestintä (Development Manager 2017)	30
Taulukko 5: Yliopiston 2 viestintä (Projektipäällikkö 2017)	31
Taulukko 6: Asiantuntijahaastattelun SWOT-variaatio	36
Taulukko 7: Työpajan SWOT-variaatio	39
Taulukko 8: Green Office -viestintäsuunnitelma	53

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset Laurean viestinnän asiantuntijoille	63
--	----

Liite 1: Haastattelukysymykset Laurean viestinnän asiantuntijoille

1. Mitä hyvää näette muiden korkeakoulujen Green Office -viestinnässä?
2. Mitä heikkouksia näette muiden korkeakoulujen Green Office -viestinnässä?
3. Kuinka ympäristöohjelmasta viestitään tällä hetkellä Laureassa?
4. Mistä asioista ympäristöohjelman alku/rakennusvaiheessa tulisi viestiä?
5. Mitä viestintäkanavia ympäristöohjelman viestinnässä olisi tehokkainta käyttää?
6. Mitä vahvuuksia Laurean sisäisessä viestinnässä on ympäristöohjelman kannalta?
7. Onko Laurean sisäisessä viestinnässä joitakin heikkouksia, jotka saattavat olla haitaksi ympäristöohjelman toteutukselle?
8. Kuinka usein tai millä aikataululla ympäristöohjelmasta tulisi viestiä?
9. Kenen tulisi olla viestinnästä vastuussa
10. Millä tavalla palautetta tulisi kerätä?
11. Millä muilla tavoilla henkilökunnan tietoisuutta voidaan lisätä ja myöhemmin ylläpitää?
12. Kuinka teidän mielestänne viestintäprosessi tulisi toteuttaa?