

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2019

Ruzilia Shaimardanova

MESH-PROJEKTIN SIDOSRYHMÄViestintä

Ruzilia Shaimardanova

MESH-PROJEKTIN SIDOSRYHMÄViestintä

Sidosryhmäviestintä on tärkeä projektihallinnan osa, josta projektin menestys riippuu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli MESH-projektin sidosryhmien tunnistaminen, analyysi, priorisoiminen ja projektiviestinnän määrittely.

Opinnäytetyö on kirjoitettu kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta sidosryhmähallinnasta ja projektiviestinnästä. Menetelmänä on käytetty sidosryhmien kartoituksen työpajaa, johon osallistui projektihenkilöstö ja projektipäällikkö.

Opinnäytetyön tuloksena oli ymmärrys siitä, mitkä ovat MESH-projektin pääsidosryhmiä, ja mitä viestintätapoja kunkin ryhmän kanssa kannattaa käyttää. Tärkeimmiksi pääsidosryhmiä on määritelty maahanmuuttajat ja yritykset. On ehdotettu erilaisia viestintävälineitä, joita MESH-projekti voi käyttää viestinnässä maahanmuuttajien ja Suomen yritysten kanssa. Esimerkiksi otettaessa yhteyttä maahanmuuttajiin pitää aina ottaa huomioon heidän heikko suomen kielen taitonsa ja käyttää selkeämpää suomen kieltä. Lisäksi kannattaa käyttää viestintäkanavia, jotka sisältävät visuaalista viestintä (PowerPoint presentaatio, video jne.).

MESH on vuonna 2019 alkanut hanke ja sen kesto on kolme vuotta. Tämän opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään hankkeen toteutuksessa ja sidosryhmäviestinnässä.

ASIASANAT:

MESH-hanke, sidosryhmäviestintä, sidosryhmähallinta, sidosryhmien kartoitus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | 44 pages

Ruzilia Shaimardanova

MESH-PROJECT'S STAKEHOLDER COMMUNICATION

Stakeholder communication is one of the most important part of project management and project success depends on it. The objective of this thesis is to define MESH project's stakeholder mapping and communication ways. MESH is a new mentoring project, which has a goal to develop, experiment and distribute mentoring model to support high-educated immigrant's position on labor market in Finland.

The thesis was based on special literature and scientific articles about stakeholder management and stakeholder communication. The practical part was Stakeholder Mapping workshop, in which the project team and project manager took part.

The result and the outcome of the thesis is comprehension which stakeholders are most relevant for project implementation. The most important stakeholders of MESH project are high-educated immigrants and Finnish enterprises. To involve them in the project it is very important to find effective communication ways and create convincing core messages. This study suggests possible communication ways, which MESH-project could use in stakeholder communication. For example, while communicating with immigrants, attention should always be paid on their weak Finnish language level and use of communication channels, including visual communication (PowerPoint presentation, videos etc.) and more clear Finnish language.

MESH-project has started in 2019 and its duration is three years. The result of this thesis will be used in MESH-project stakeholder communication during its implementation.

KEYWORDS:

MESH-project, stakeholder management, stakeholder communication, stakeholder mapping

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ PROJEKTISSA	8
2.1 Projektin määritelmä ja sen hallinta	8
2.2 Sidosryhmäviestintä	10
2.2.1 Sidosryhmän määrittely	10
2.2.2 Sidosryhmien johtaminen ja sen kartoitus	11
2.2.3 Sidosryhmäviestintä	16
2.2.4 Sidosryhmäviestinnän vaikutukset	26
2.2.5 Sidosryhmäviestinnän esimerkit	27
3 MESH-PROJEKTIN SIDOSRYHMIEN VIESTINTÄ	29
3.1 MESH-projektin sidosryhmien kartoituksen työpajan tulokset	30
3.2 MESH projektin sidosryhmäviestintä	35
4 POHDINTA	41
LÄHTEET	43

KUVAT

Kuva 1. Projektin elinkaari.	9
Kuva 2. Valta–kiinnostus-matriisi	15
Kuva 3. Kestävyyden taso	24
Kuva 4. Valta–kiinnostus-matriisi	33
Kuva 5. Viestintävälineet valta–kiinnostus-matriisin pohjalta	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Sidosryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin.	12
Taulukko 2. Sidosryhmien analyysi (BSR 2011.)	14
Taulukko 3. Viestinnän kanavien saatavuus (Roeder 2013a, 120).	25
Taulukko 4. MESH-projektin sidosryhmien analyysi.	32
Taulukko 5. MESH-projektin viestinnän välineet.	36
Taulukko 6. Viestintäkanavia yrityksiä kanssa.	40

1 JOHDANTO

Tehokas projektiviestintä on tärkein projektihallinnan osa. Projektissa mikään ei ole niin tärkeää kuin hyvin järjestetty viestintä, koska siitä riippuu projektin menestys. Tämän tietävät kaikki, jotka toimivat projektihallinnan parissa.

Kun analysoidaan erilaisia menestyneitä projekteja, huomataan, että onnistuneen projektihallinnan lisäksi siinä on myös hyvä sidosryhmäsuhteiden hallinta. Projekteissa on tärkeää ymmärtää eri sidosryhmien näkökulmia ja huomioida ne projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sidoryhmiä ovat kaikki tahot, joilla on projektiin liittyviä intressejä tai joihin projektin tuotokset tai lopputulos vaikuttavat (Mäntyneva 2016, 123).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli MESH-projektin sidosryhmien määrittäminen. Lisäksi selvitettiin, miten erilaiset sidoryhmät vaikuttavat projektin toteuttamiseen ja min-kälaisia kanavia voidaan käyttää sidosryhmäviestinnässä.

MESH-projektin kokonainen nimi on ”MESH – Verkostot ja mentorointi maahanmuuttajien työllistymisen tukena”. ”Hankkeen päämääränä on tukea maahanmuuttajataustais-ten ihmisten eli kansainvälisten osaajien sijoittumista suomalaisille työmarkkinoille. Hankkeen tavoitteena on kehittää, kokeilla ja levittää mentoroinnin malleja ja käytäntöjä sekä systematisoida mentorointia ja verkostojen hyödyntämistä” (MESH-hankesuunni-tema 2019). Projektia toteuttavat Turun ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkea-koulu ja Tampereen ammattikorkeakoulu, sekä kansainvälinen kumppanit KU Leuven (Belgia), Economic House of Osteend (Belgia) ja Beyond the Horizon (Belgia). Projektin kesto: 1.1.2019-31.12.2021.

Maahanmuuttajana olen kiinnostunut MESH-projektin toiminnasta ja opinnäytetyön ai-heesta, koska ymmärrän hyvin, millaisia haasteita kansainväliset asiantuntijat kohtaavat Suomen työmarkkinoilla. Tässä työssä pyrin hyödyntämään oman maahanmuuttajataus-taisen kokemukseni ja näin tuottamaan hyötyä projektiin.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana käytän sidosryhmän kartoitus -nimistä menetelmää (Stakeholder mapping), minkä vuoksi pidin työpajan, johon osallistuivat MESH-projektin henkilöstö ja sen päällikkö.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on teoreettinen, jossa on määritelty projektin, projektihallinnan ja sidosryhmäviestinnän käsitteitä. Teoriaosa on

kirjoitettu tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden yhdistämisen pohjalta. Toisessa pääluvussa selitän MESH-projektia esimerkkinä käyttäen, miten sidosviestintähallinta toimii käytännössä.

2 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ PROJEKTISSA

Viestintä on projektissa sekä työkalu että voimavara, niin kuin muutkin projektin resurssit: raha, aika, ihmiset ja laitteet. Viestintä on kuitenkin erinomainen voimavara, koska viestinnästä riippuu kaikkien muiden resurssien tehokkuus. Viestintä on työkalu, joka kytkee projektin osat toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöönsä. Koko projektia hallitaan viestinnän avulla (Ruuska 2007, 83).

2.1 Projektin määritelmä ja sen hallinta

Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomessa käytetään myös sanaa hanke, mutta sen merkitys on laajempi: hanke voi koostua muutamista projekteista. (Ruuska 2007, 18.) Tässä opinnäytetyössä käytetään projekti-sanaa. Ruuskan (2007, 19) mukaan projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää.

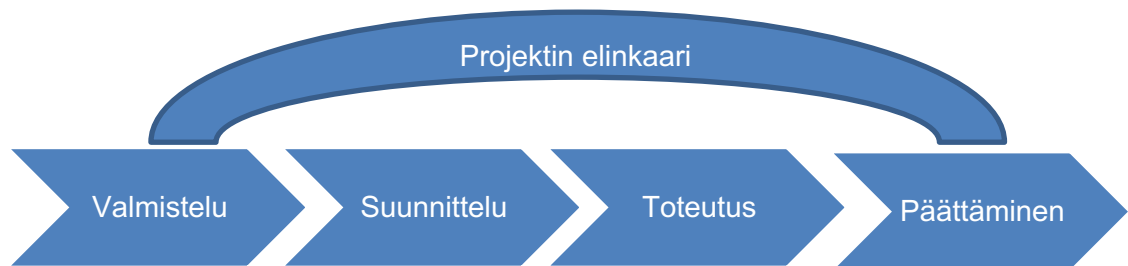
Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa, perheissä, yhdistyksissä ja yhteenliittymissä. Projekti tarkoittaa aina johonkin tiettyyn tavoitteeseen saapumista. Projektia voi kuvata erilaisista näkökulmista, mutta seuraavat ominaisuudet ovat tyypillistä kaikille projekteille:

- tietty tavoite
- tavoite on mahdollista saavuttaa työllä, jota kutsutaan projektityöksi
- projektitoimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti
- projektitoteuttamiseen osallistuu joukko ihmisiä
- projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa
- projektissa on aina aikataulu ja päättymispäivä
- projektille on asetettu taloudelliset reunaehdot
- projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan (Kettunen 2003, 15).

Kuten aikaisemmin on mainittu, jokaisessa projektissa on alkamis- ja päättymisajan kohta, jotka muodostavat projektin keston. Projekti koostuu tietyistä vaiheista, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi toiminnoillaan, ominaisuuksillaan ja työskentelytavoillaan. Vaikka on olemassa erilaisia mielipiteitä projektin vaiheiden lukumäärästä, yleensä se

koostu samoista peruselementeistä (Ruuska 2007, 22). Tavallisesti projektin elinkaari jaetaan neljään vaiheeseen (kuva 1):

1. valmistelu
2. suunnittelu
3. toteuttaminen
4. päättäminen (Mäntyneva 2016, 15).



Kuva 1. Projektin elinkaari.

Jokainen projekti on ainutlaatuinen, eikä sen alussa ole mahdollista ennustaa sen lopputulosta. Projektin toteuttamisen ja lopputuloksen menestys riippuu paljon siitä, miten se on hallittu. Projektin hallinta on tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikan soveltamista projektin toimintaan ja projektin tavoitteen saavuttamiseksi (Bonke, S. & Winch 2000).

Ruuskan (2007, 31) mukaan projektihallinta on tiedettä. Sen avulla määritellään tavoitteet ja tehtävän toteuttamiseen tarvittavat toimet. Taitavasti johdetussa projektissa henkilökunnan osaaminen ja toiminta ohjataan projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ruuska 2007, 31.) Ruuska (2007, 30) kuvaa projektin hallinnan tehtäviä seuraaviksi:

- suunnittelua
- päätöksentekoa
- toimeenpanoa
- ohjausta
- koordinointia
- valvontaa

- suunnan näyttämistä
- ihmisten johtamista.

Projektipäällikkö on projektin tärkein toimija. Hänellä projektissa eri rooleja:

- projektiryhmän vetäjä
- asiantuntija
- asiakasyhteyshenkilö
- neuvottelija
- tilaaja
- tiedottaja (Mäntyneva 2016, 31).

2.2 Sidosryhmäviestintä

2.2.1 Sidosryhmän määrittely

Yritys ei voi toimia ilman sidosryhmiä. Yrityksen sidosryhmiksi luokitellaan kaikki sen sisäiset ja ulkoiset tahot, joiden kanssa yritys on tekemisissä, joihin se toiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat sen toimintaan. (Sidosryhmä 2019.) Englannin kielen käsite stakeholders ilmestyi 1980-luvulla, jolloin tiedemiehet alkoivat miettiä yritysten yhteiskuntavastuuta. Ensimmäisen kerran stakeholder-termiä käytti Freeman (1984) kirjassaan ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Hän määritteli stakeholderin ryhmäksi tai henkilöksi, joka voi vaikuttaa tai johon voi vaikuttaa, kun organisaatio kohdistaa tavoitteensa. Ennen stakeholderin teoriaa vallitsi shareholder-teoria. Stakeholderin teoria syntyi shareholder-teorian vastakohtaksi. (Koschmann, 2017)

Åberg L. (1997, 60) kertoo kirjassaan *Viestinnän strategiat*, että Marc Dubrulle on esittänyt mielenkiintoisen tarkastelutavan muutoksen (Dubrulle 1997, Åbergin 1997, 60 mukaan). Dubrullen mukaan liikkeenjohdon realiteetit ovat muuttuneet, koska maailma on muuttunut. Sekä osakeomistajilla että muilla tahoilla, joihin yritysten toiminta vaikuttaa, on yrityksiä kohtaan intressejä, jotka ovat laajempia kuin vain taloudellisia. Tämän vuoksi hän ehdottaa, että shareholder-ajattelusta siirryttäisiin stakeholder-vaiheeseen.

Kun analysoidaan projekteja, jotka saavuttivat menestyksen, huomataan, että onnistuneen projektin hallinnan lisäksi siinä on myös hyvä sidosryhmäsuhteiden hallinta.

Projekteissa on tärkeä ymmärtää eri sidosryhmien näkökulmia ja ottaa niitä huomioon projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Sidosryhmiä ovat kaikki tahot, joilla on projektiin liittyviä intressejä tai joihin projektin tuotokset tai lopputulos vaikuttavat (Mäntyneva 2016, 123).

2.2.2 Sidosryhmien johtaminen ja sen kartoitus

Sidosryhmäjohtamisen pääidea on, että kaikki sidosryhmät eivät ole yhtä tärkeitä projektitoiminnassa. Projektin menestys riippuu vain muutamasta tietystä ryhmästä. Mutta toisaalta jotkut sidosryhmät voivat huomattavasti vaikuttaa projektin toteuttamiseen, vaikka ne eivät sitä tavoittele. Sidosryhmien johtamisessa kannattaa pyrkiä tunnistamaan ja eriyttämään eri sidosryhmien odotukset ja projektiin liittyvät motiivit. (Mäntyneva 2016, 124.)

Sidosryhmien johtaminen koostuu neljästä vaiheesta:

- sidosryhmien tunnistaminen
- sidosryhmien vaikutusvallan ja intressien ryhmittely
- sidosryhmien osallistuminen
- sidosryhmäsuhteiden hoito projektin päätyttyä. (Mäntyneva 2016, 124.)

Sidosryhmille on yleensä tärkeää, miten projekti toimii, onko se onnistunut, onko siinä ongelmia ja milloin se on valmis. On tärkeää arvioida heti alussa, miten sidosryhmät voivat vaikuttaa projektiin ja minkälaisia ovat heidän intressinsä projektia kohtaan. (Mäntyneva 2016, 124.)

Taulukko 1. Sidosryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin.

Sitoutuneisuuden aste	Vaikutus projektin kannalta
Ei tiedä	Ei tiedä projektista, eikä sen vaikutuksista omaan toimintaan
Vastustaa	Tietoinen projektista, mutta vastustaa sitä
Neutraali	Tietoinen projektista, ei tue, eikä vastusta
Tukee	Tietoinen projektista ja tukee sitä
Vie eteenpäin	Tietoinen projektista ja yrittää saada toteutumaan se mahdollisimman hyvin

Jos sidosryhmää ei löydy, projektiryhmä voi pitää sidosryhmien kartoituksen, jossa voi määrittää, mikä on projektin sidosryhmä.

Kartoitus on menetelmä, joka keskittyy eri sidosryhmien kiinnostukseen. Kartoitus auttaa ymmärtämään, millaisia kompromisseja tehdään, kun eri sidosryhmät auttavat projektia menemään eteenpäin. Voidaan kartoittaa esimerkiksi poliitikkojen, ministeriöiden, asiakkaiden, paikallisten voittajien tai häviäjien ryhmien rooleja. Kartoituksen avulla voi ymmärtää, miten projektin erilaisia vaihtoehtoja voi arvioida ja löytää kompromisseja. (Bonke & Winch 2000.)

Kartoituksen avulla voi ymmärtää, mikä on projektin pääsidosryhmä ja mitä se odottaa projektilta. Sidosryhmän kartoitus on tutkimuksen ja keskustelun prosessi, joka näyttää monesta näkökulmasta sidosryhmän avainlista. (BSR 2011.)

Kartoitus koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat seuraavat:

- tunnistaminen: olennaisien ryhmien, organisaatioiden ja ihmisten listaus
- analyysi: sidosryhmien perspektiivien ja etujen ymmärtäminen
- kartoitus: sidosryhmien kanssa suhteiden visualisointi
- priorisointi: sidosryhmien sijoitus ja ongelmien tunnistaminen (BSR 2011).

Sidosryhmien tunnistaminen

Kartoituksen tulos riippuu paljon siitä, kuinka hyvin osallistujat on tunnistettu. Tunnistaminen on ensimmäinen vaihe sidosryhmäkartoituksen prosessissa. Sidosryhmälista riippuu projektin tyypistä. Lista voi vaihdella, koska ihmiset voivat vaihtaa päätöksiään tai mielipiteitään. Sidosryhmälistassa voivat olla esimerkiksi:

- omistajat (sijoittajat, osakkaat, analyytikot, agentit jne.)
- asiakkaat
- työntekijät (nykyiset, mahdolliset, eläkeläistä, edustajat jne.)
- toimittajat, kilpailijat, alan johtajat, media jne.
- yhteisö (kauppakamari, koulut, yhteiskunnan organisaatiot, lähellä asuvat asukkaat, erityisryhmät
- ympäristö (luonto, tulevaisuudet sukupolvet, tutkijat, luonnonsuojelijat, hengelliset yhteisöjä)
- hallitus (viranomaiset, alueellinen poliisi, sääntelyviranomaiset)
- kansalaisjärjestöt (uskontoon perustava organisaatiot, ammattiliitot). (BSR 2011.)

Tavallisesti sidosryhmät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin ryhmiin. Esimerkiksi organisaation omistajat, johto ja työntekijät kuuluvat sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat jne. (Mäntyneva 2015, 123).

Sidosryhmän tunnistamiseen käytetään erilaisia menetelmiä tai niiden yhdistämistä. Menetelmiä ovat esimerkiksi brainstorming, ajatuskartta, sidosryhmien lista jne. (BSR 2011).

Sidosryhmien analyysi

Sidosryhmien analyysi on kartoituksen seuraava vaihe. Kun sidosryhmien lista on tunnistettu, tehdään sen analyysi, jotta voitaisiin ymmärtää sidosryhmien merkitys ja näkökulma. BSR kehitti kriteereiden luettelon, jonka avulla analysoidaan sidosryhmiä:

Panos: onko tällä sidosryhmällä tietoa tai asiantuntemusta, joka voi edistää projektin työtä?

Oikeutus: kuinka laillinen on sidosryhmän vaatimus sitoutumisesta?

Halukkuus: kuinka halukas sidosryhmä on osallistua?

Vaikutus: kuinka vaikuttava sidosryhmä on?

Välttämättömyys: voiko sidosryhmä vastustaa prosessia, jos ei sisällytetään sitä projektiin? (BSR 2011.)

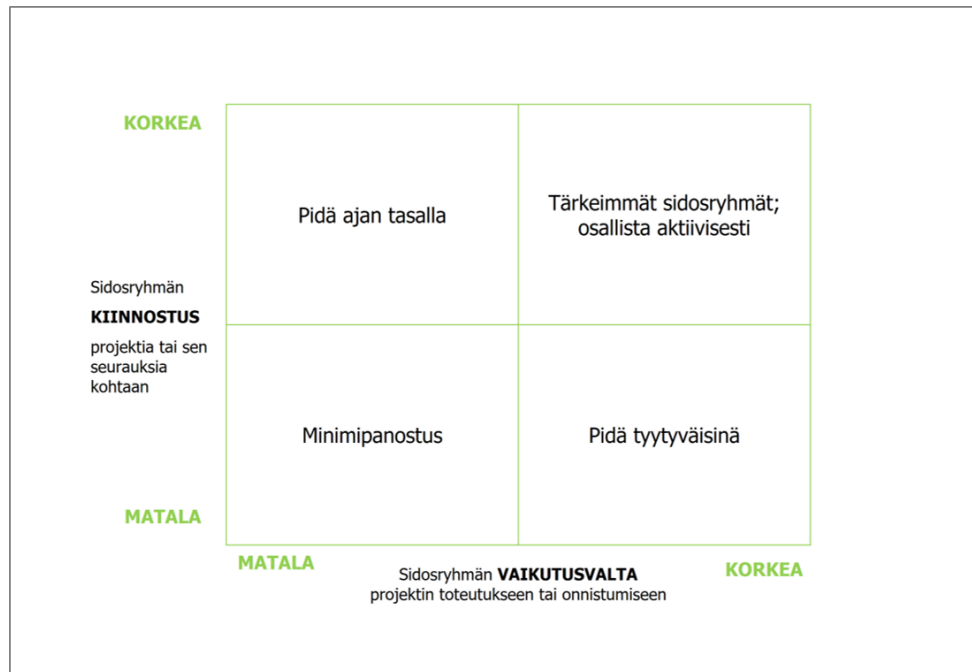
Taulukko 2. Sidosryhmien analyysi (BSR 2011.)

Stakeholder	Valta		Kiinnostus	Arvo	
	Panos	Oikeutus	Halukkuus	Vaikutus	Välttämättömyys
SR1	Korkea: tämä sidosryhmän tuntemus on arvokas projektille	Korkea: vaikutta suoraan projektin toimintaan	Korkea: aktiivinen ryhmä, joka on jo mukana	Matala: suhteellisesti tuntematon ryhmä	Matala: ei ole suoranainen sidosryhmä
SR2	Keskitasoinen	Keskitasoinen	Korkea	Keskitasoinen	Keskitasoinen
SR3	Matala	Matala	Keskitasoinen	Matala	Keskitasoinen
SR4	Matala	Keskitasoinen	Matala	Keskitasoinen	Keskitasoinen
SR5	Korkea	Keskitasoinen	Matala	Korkea	Korkea

Kartoitus

Kartoitus on seuraava vaihe sidosryhmien kartoituksen prosessissa. Kartoitus on visuaalinen harjoitus ja analyysityökalu, jonka avulla ymmärretään, mitkä sidosryhmät ovat hyödyllisimpiä. Sen tekemistä varten tunnistetaan sidosryhmän roolit ja odotukset valta-kiinnostus-matriisin perustella. Matriisilla on kaksi dimensiota, joita ovat sidosryhmien

kiinnostuksen taso ja heidän vaikutusvaltansa. Tämä muodostaa sidosryhmien neljä pääkategoriaa, jotka voi nähdä kuvassa 2. (BSR 2011.)



Kuva 2. Valta–kiinnostus-matriisi (Purola 2017).

Ryhmät, jotka ovat kiinnostuneita projektista paljon ja jotka vaikuttavat huomattavasti sen toteutumiseen, ovat sidosryhmäsuhteiden hallinnan ensisijainen kohderyhmä. Niitä pitää hoitaa aktiivisesti. Projektiviestinnän keinoin pidetään ajan tasalla tahoja, jotka ovat kiinnostuneita projektista, mutta eivät pysty vaikuttamaan siihen. Sidosryhmät, jotka eivät ole kiinnostuneita projektista, mutta joilla on korkea vaikutusvallan taso, ovat myös tärkeitä ryhmiä. Projektipäällikön täytyy pitää ne tyytyväisenä, koska ne voivat siirtyä valta–kiinnostus-matriisilla ylöspäin, jos kiinnostus nousee. Vasemmassa alakulmassa sijaitsevat ryhmät, joiden vallan ja kiinnostuksen tasot ovat alhaisia. Nämä sidosryhmiä eivät vaadi paljon huomioita, vaan ”minipanostusta”. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, ettei kannata jättää niitä huomioimatta, koska projektin toteuttamisen aikana niiden kiinnostuksen tai vallan taso voi nousta. (Roeder 2013b.)

Projekti ei voi vaikuttaa kaikkiin sidosryhmiin, mutta ryhmillä voi olla mahdollisuus edistää tai vastustaa projektin toteutumista. Tästä syystä on tärkeää, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja heidän odotuksensa projektista on täytetty (Mäntyneva 2016, 125).

Valta–kiinnostus-matriisin tiedot ovat herkkiä. Ne ovat dynaamisia ja muuttuvat koko ajan. Oikein järjestelty sidosryhmäviestintä voi muuttaa sidosryhmän paikan valta–kiinnostus-matriisilla ja tuoda projektin menestyksen lähemmäksi. (Roeder 2013a, 27.)

Priorisointi

Ei ole välttämätöntä ottaa yhteyttä kaikkiin sidosryhmiin samalla tavalla. Sidosryhmän määrittäminen oikein auttaa säästämään rahaa ja aikaa. Sidosryhmäanalyysi-taulukkoa ja valta–kiinnostus -matriisia käyttämällä luodaan tärkeimpien sidosryhmien lista. Se auttaa määrittää ja valmistaa sidosryhmäviestintäsuunnitelmaa. Samaan aikaan täytyy ymmärtää, että se lista ei ole lopullista ja voi vaihdella projektin toteutumisen aikana. (BSR 2011.)

2.2.3 Sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäviestintä on keskittynyt siihen, että kaikki merkitykselliset ryhmät ovat ymmärtäneet projektin ajatuksen ja konseptin (Roeder 2013a, 103). *Projektihallinnan käsikirjassa* Risto Pelin (2009, 296) antaa seuraavan viestinnän selityksen: Viestinnällä tarkoitetaan tiedon välittämistä ihmisten ja ryhmien kesken. Joskus viesti voi olla ymmärretty väärin tai viesti ei mene perille.

Åberg (1989, Ruuskan 2007, 86 mukaan) lajittelee projektiviestinnän toiminnot seuraavasti: perustoiminnan tuki, profilointi, informointi, perehdyttäminen, lähiverkot ja sosiaalinen vuorovaikutus. Seuraavaksi tarkastellaan niitä yksityiskohtaisesti.

Perustoiminnan tuki on työviestinnän tärkein tehtävä. Työviestintä tai operatiivinen viestintä on viestintää, jota työntekijät käyttävät oman työn tekemiseen tai hoitamiseen. Työviestinnän kanavat jaetaan suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suoria kanavia ovat erilaiset kokoukset, henkilöiden tapaamiset, suulliset työohjeet jne. Välitetyt

viestintäkanavat tarkoittavat dokumentteja ja ohjeita elektronisessa muodossa, kirjeitä, raportteja, puhelinneuvotteluja, sähköpostia ja verkkosivuja.

Epävirallinen henkilökohtainen yhteydenpito on tärkeä yhteisöviestinnän kanava. Suurin osa työasioista keskustellaan epävirallisen viestinnän aikana, esimerkiksi kahvi- tai lounastauolla.

Projektin toteuttamisen aikana voi ilmestyä tilanteita, joita kutsutaan kriittiseksi poluksi, jolloin jostakin syystä jokin työvaihe viivyyttää koko työn prosessia. Yleensä näin tapahtuu, kun jotakin tärkeää on unohdettu kertoa eteenpäin. Viestinnän tarkoitus on sellaisten tilanteiden estäminen. Riittävällä ja tehokkaalla viestinnällä varmistetaan kriittisen polun toimintojen häiriötön eteneminen. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Profilointi on itsestään tietyn imagon luomista systemaattisella viestinnällä. Profilointi on tärkeä tekijä sidosryhmiin vaikuttamisessa. Projektisuunnittelun aikana on pohdittava, millaisen imagon projekti haluaa luoda itsestään, saadakseen sidosryhmien kiinnostuksen. Saadakseen positiivisen imagon projektissa on hyvä ottaa heti yhteyttä käyttäjä- ja tilaajaorganisaatioon virallisia ja epävirallisia viestikanoja käyttäen. Projektin symbolit, esimerkiksi nimi ja logo, vaikuttavat myös projektin imagoon ja ovat profiloinnin osia. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Informointi eli yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoito (PR) tarkoittaa projektin uutisten kertomista sekä omalle henkilöstölle että ulkopuolelle. PR-toiminnan avulla projektihallinnassa luodaan ja säilytetään hyvät suhteet projektin sidosryhmiin sekä sisä- että ulkopuolella. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

On olemassa erilaisia informointitapoja:

- projektipäällikön haastattelu
- perusorganisaation osastokokoukset
- koulutus- ja esitelmätilaukset
- projektin avoimien ovien päivät
- säännöllisesti projektitiedon julkaisu, esimerkiksi omalla verkkosivulla
- projektiryhmän osallistujien henkilökohtaiset lähiverkostot. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Tavallisesti projektihallinnassa tiedot levitetään ulkopuolelle vain projektin alku- ja loppuvaiheissa, mutta on tärkeää jakaa tietoa myös, kun jokin projektin välitavoite (milestone) on saavutettu. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Perehdyttäminen. Seuraava viestinnän toiminto on projektissa toimivien henkilöstöjen perehdyttäminen työhönsä ja työyhteisöön. Se koskee sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Se voi olla esimerkiksi työtehtävien muuttumiseen, työkiertoon tai uusien työmenetelmien käyttöönottoon perehdyttäminen. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Paras hetki perehdyttää projektin toimintatapoihin ja yleisiin menettelyihin on projektin aloitustilaisuus (kick-off), johon osallistuvat johtoryhmän lisäksi kaikki asiantuntijat ja yhteishenkilöt. Siellä olisi hyvä perehdyttää

- projektin tavoitteeseen ja organisointiin
- tiedonvälitykseen ja kokouskäytäntöön
- dokumentointi- ja raportointiperiaatteisiin
- projektissa sovellettaviin ohjeisiin, standardeihin ja työmenetelmiin. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)
-

Tavallisesti projektipäällikkö vastaa perehdyttämisestä, mutta hän voi delegoida sitä kolleagoille projektiryhmäjäsenille. Projektidokumenteista on hyvä kerätä tietopaketti, josta uusi tulokas saa tietoa projektista. Lyhyesti perehdyttämisen tavoitteena on se, että jokainen projektityöskentelevä saa tietää

- miksi projekti on asetettu
- mikä on projektin lopputulos
- kuka on projektin tilaaja ja lopputuloksen käyttäjä
- mihin projektin kokonaisuuteen hänen tehtävänsä liittyy
- mitä häneltä odotetaan. (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Lähiverkot ja sosiaalinen vuorovaikutus. Sosiaalisen viestinnän tuki on tärkeä projektiviestinnän järjestelmällä. Lähiverkot on sosiaaliseen viestintään liittyvä käsite, ja lähiverkkoja on kolmea tyyppiä:

- henkilökohtaiset lähiverkot tai suhteet hyvin tunnettujen henkilöiden kanssa (hyvät ystävät, harrastuskaverit)
- yhteydet henkilöihin, joiden kanssa tavataan säännöllisesti, vaikka ei tunneta hyvin (naapurit, työkaverit jne.)
- satunnaiset (vierustoveri junassa, juttukumppani kutsuilla). (Åberg 1989, Ruuskan 2007, 87 mukaan.)

Projektin jokaisella sidosryhmällä on omia tavoitteita ja intressejä. Viestinnällä on keskeinen merkitys hyvän sidosryhmäyhteistyön tukena. Projektipäällikön tärkeä tehtävä on ottaa yhteyttä eri sidosryhmien edustajiin saadakseen heiltä tukea projektin edistämistä (Mäntyneva 2016, 128).

Viestinnän perusmalli

Useimmat ihmiset eivät saa koulutusta siitä, miten viestiä toisten ihmisten kanssa ja mitä tapahtuu ihmisten välisessä viestinnässä. Tavallisesti tämän takia ilmestyy erilaisia ongelmia työyhteisöissä. Olisi järkevää tietää viestinnän perusmalli ja sen avulla eritellä, miten ongelma tapahtui ja miten sen ratkaistaan.

Skott Berkunin (2006, 228) mukaan voi eritellä viisi perustilaa, joissa voi tapahtua mikä tahansa viestintäakti. Jokainen niistä on tärkeämpi kuin edellinen ja vaikeampi saavuttaa. Viestintä onnistuu ainoastaan silloin, kuin siinä saavutetaan ymmärtämisen tila, josta seuraavat edelleen tärkeimmät tilat ovat neljäs, yhteisymmärryksen tila ja viides toiminnan tila.

1. **Lähetetty.** Kun henkilö lähettää viestiä toiselle, se tarkoittaa vain, että viesti lähtee lähettäjältä. Ei ole varmaa, että vastaanottaja saa lukea (tai kuulla) viesti.
2. **Vastaanotettu.** Kun joku tarkistaa postinsa tai allekirjoittaa lähetyksen vastaanottamisen, viesti on vastaanotettu. Se ei kuitenkaan tarkoita, että viesti tai kirje olisi avattu tai luettu loppuun ja ymmärretty.
3. **Ymmärretty.** Viestin tulkitseminen on suuri askel eteenpäin viestinnän prosessissa. Usein henkilön täytyy tehdä kysymyksiä, jotta hän voisi ymmärtää viestin tarkoituksen. Kysymykset synnyttävät kaksisuuntaista viestintää. Tämä mutkistaa yksikertaista viisivaiheista mallia ja synnyttää samanaikaisten sisäkkäisten viestintäyhteyksien puun, kun jokainen kysymys ja vastaus käynnistävät oman lähetetty/vastaanotettu/ymmärretty/jne.-sarjansa.
4. **Sovittu.** Ymmärtäminen ei tarkoita, että vastaanottaja on samaa mieltä asiasta kuin lähettäjä. Joskus sopimukseen pääseminen vaatii paljon aikaa.

5. **Muutettu hyödylliseksi toiminnaksi.** Asian tekeminen on tärkein vaihe viestinnässä. Joskus vastaanottajalla ei ole velvollisuutta tehdä mitään tai hän ajattelee, että riittää, että hän toteuttaa pyynnön myöhemmin. Pahimmassa tilanteessa joku ryhtyy toimintaan, mutta tekee asian väärin.

Viestin pitää olla ymmärrettävä. Pelkkä sähköpostin lähettäminen ei riitä, täytyy myös miettiä, kuinka syvälle edetä tässä viisivaiheisessa mallissa, jotta viesti olisi tehokas. Pitää käyttää sellaista kieltä ja sellaisia esimerkkejä, että vastaanottaja ymmärtäisi, mitä häneltä vaaditaan.

Jokaisessa onnistuneessa projektissa käytetään toimivaa viestintäjärjestelmää (Ruuska 2007, 84). Se tarkoittaa, että viestinnällä on oma rakenteensa, joka koostuu viestintäkanavista, viestintäjärjestelystä ja viestinnän säännöistä.

Kirjassaan *Managing Project Stakeholders* (2013a, 106) Roeder kuvailee erilaisia viestinnän kanavia ja niiden hyötyjä ja haittoja:

1. **Verbaalinen** (verbal) viestintä. Toisten ihmisten kanssa puhuminen on projektijohtajalle ja sidosryhmälle hyvä tapa keskustella erilaisista herkistä tapauksista. Verbaalista viestintäkanavaa on hyvä käyttää, kun projektipäällikön ja sidosryhmien täytyy keskustella kysymyksistä, joiden vastaukset eivät ole ilmiselviä. (Roeder 2013a, 106.)

Joskus kuitenkin erilaiset abstraktisanat ja ilmaukset voidaan ymmärtää väärin tai niillä voi olla toisia merkityksiä toisissa kulttuureissa. Projektijohtajan täytyy käyttää yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää kieltä. (Roeder 2013a, 106.)

2. **Nonverbaalinen** viestintä on viestintää ilman sanojen käyttöä. Useilla projektijohtajilla on vähän koulutusta nonverbaalisessa viestinnässä. On tärkeää, että he käyttäisivät kyseistä viestintätapaa ja parantaisivat sitä.

Nonverbaalinen viestintä vahvistaa viestiä, kun sitä käytetään verbaalisen viestinnän kanssa. Esimerkiksi äänensävy, kasvojen ilme ja puheen nopeus ovat viestinnän osia, jotka auttavat projektijohtajaa korostamaan asennettaan ja tunteitaan. Se on projektissa arvokasta itsevarmuuden, innostuksen ja optimismin välittämisen kannalta. Joskus eleillä voi olla erilaisia merkityksiä eri kulttuureissa. Esimerkiksi länsimaisessa kulttuurissa suora silmäkontakti merkitsee positiivista asennetta, mutta itämaisessä kulttuurissa se voi olla ei-tervetullutta. Tämä

tarkoittaa, että sellaiset kulttuurien erot täytyy tietää ja muistaa. (Roeder 2013a, 108.)

- 3. Kirjallinen viestintä.** Kirjallisen viestinnän päätavoite on ideoiden jakaminen ymmärrettävällä tavalla. Selkeä kirjoittaminen voi olla haastavaa ei-taitaville asiantuntijoille. Lauseiden rakenne, sanojen valinta ja muut kirjallisen tavat vaikuttavat idean ymmärtämiseen. Idean ilmaiseminen tarkasti voi viedä projektipäälliköltä aikaa. Oikein tekeminen lisää viestinnän kanavan tarkkuutta. Nykyään sähköpostin tai muiden kanavien käytössä projektipäällikkö voi kirjoittaa viestin, jonka sidosryhmät voivat nähdä heille sopivaan aikaan. Kirjallisen viestinnän heikko puoli on se, että siinä ei näy ihmisten kasvojen ilmeitä ja/tai ääneen sävyä. Esimerkiksi projektipäällikkö voi lähettää sidosryhmälle kirjeen, jossa on vitsi. Sidoryhmä voi ymmärtää sen väärin. Tämä voi johtaa viestinnän lopettamiseen tai ristiriitatilanteeseen. Kirjallisessa viestinnässä pitää siis välttää vitsejä tai sarkasmia, jotka ihmiset voivat ymmärtää väärin. (Roeder 2013a, 110.)
- 4. Visuaalinen viestintä** sisältää kuvia, kaavioita ja muita erilaisia työkaluja, joita käytetään projektitietojen visualisessa näytössä. Tietyt sidoryhmät ymmärtävät paremmin visuaalista viestintää kuin toisia viestintätapoja. Joskus visuaaliset kuvat auttavat ymmärtää projektitietoa helpommin. Kuten toiset viestintätavat, visuaalinen viestintä voi olla myös ymmärretty väärin. Projektijohtajan täytyy merkitä kaaviot ja taulukot selkeästi ja jakaa ne toisille tiimin jäsenille ennen suuremmille ryhmille näyttämistä. (Roeder 2013a, 111.)
- 5. Kinesteettisen tai kokemusperäisen viestinnän** pääidea on se, että ihmiset oppivat jotakin tekemällä asian itse. Se on yksi tehokkaimmista viestintätavoista. Kinesteettisen viestinnän esimerkki: Projektipäällikkö on kokouksessa sidoryhmän kanssa. Projekti on myöhässä tuotannon ongelman vuoksi. Projektipäällikkö yrittää selittää, että kaksi osaa, jotka on tehty erilaisissa paikoissa, on koottava yhteen. Osissa on jotakin vikaa ja kokoonpano ei onnistu. Sidoryhmä ei voi ymmärtää, mistä on kyse, ennen kuin projektipäällikkö näyttää heille todellisia osia ja kokoaa niitä yhteen. (Roeder 2013a, 112.)
- 6. Viestintä emootioiden kautta.** Emootiot ovat vahvoja viestintätyökaluja. Tutkimukset näyttävät, että ihmiset muistavat hyvin kokemuksen, jos siinä on

emootio komponentti. Näin tapahtuu projekteissakin. Sidosryhmä muistaa paremmin projektitapahtuman, jos siihen liittyy heidän emotionaalinen reaktionsa. Projektipäällikön täytyy ymmärtää, että sidosryhmä voi olla muistamatta kokouksen yksityiskohtia, mutta muistaa omat emootiot. (Roeder 2013a, 112.)

Jokainen projekti, sidosryhmä ja projektipäällikkö ovat erilaisia. Yhtä kaikille sopivaa viestintätapaa ei ole. Viestintä on taitoa, ja projektipäälliköllä, joka käyttää erilaisia viestintäkanavia, on menestyviä projektituloksia. (Roeder 2013a, 113.)

Menestyvä projektipäällikkö ymmärtää, että viestintä on kaksisuuntaista ja hän on koko ajan avonainen sidosryhmäviestinnälle. Projektipäällikön pitää kysyä täsmennyksiä kysymyksiä ollakseen varma, että hänen, projektijoukkojen ja sidosryhmien välillä on yhtäläinen ymmärrys projektin asioista (Roeder 2013a, 116).

Strategian perusviesti

Sidosryhmäviestintä on mahdotonta ilman sellaista tärkeää käsitettä kuin strategian perusviesti tai ydinviesti. Strategian perusviesti koostuu tavallisesti muutamasta lauseesta ja sen tarkoitus on tiedottaa sidosryhmää organisaation strategiasta tai muusta toiminnasta (Juholin 2013, 102).

Juholin (2013, 102) antaa esimerkin hyvästä perusviestistä Nokian avulla: ”Nokian missio on yksinkertainen: Connecting people. Tavoitteenamme on valmistaa upeita mobiilituotteita, joiden avulla miljardit ihmiset ympäri maailmaa voivat nauttia enemmän kaikesta, mitä elämä tarjoaa.”

Perusviesti voi olla esitelty sekä sanoina että tarinana. Tarina on vanha tapa kertoa ymmärrettävästi asioista. Hyvän yritystarinan pitää olla lyhyt, uskottava, yksinkertainen ja sen täytyy vastata seuraaviin kysymyksiin: keitä olemme, miten toimimme ja minne olemme menossa (Juholin 2013, 103).

Yrityksen tai projektin perusviestin määrittelyprosessissa on tärkeää ymmärtää, mistä asioista halutaan olla tunnistettu ja muistettu, ja mitä asioiden toteuttamiseksi pitää tehdä:

1. Nykytilälähtöinen määrittely. Se tarkoittaa yrityksen nykytilan analyysia, jonka pohjana otetaan eri sidosryhmien näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen. Nykytila-analyysi näyttää, vastaako yrityksen mielikuva todellisuutta vai ei. Sen tuloksesta riippuu, millainen strateginen viesti valitaan. (Juholin, 2013, 106.)
2. Tavoitelähtöinen määrittely liittyy organisaation strategisiin tavoitteisiin. Pääkysymys on, millä ominaisuuksilla yrityksessä halutaan erottua, kun strategia on määritetty. (Juholin, 2013, 106.)

Viestinnän välineet

Projektissa kulkee iso informaation määrä, ja on tärkeää, että vastaanottaja saa sen ajoissa. Projektisuunnitteluvaiheessa kannattaa suunnitella viestintäjärjestelmää: tiedotettavat asiat, dokumentit, vastuu ja ajankohdat viestinnän välineet. (Pelin 2009, 299.)

Viestinnän välineet:

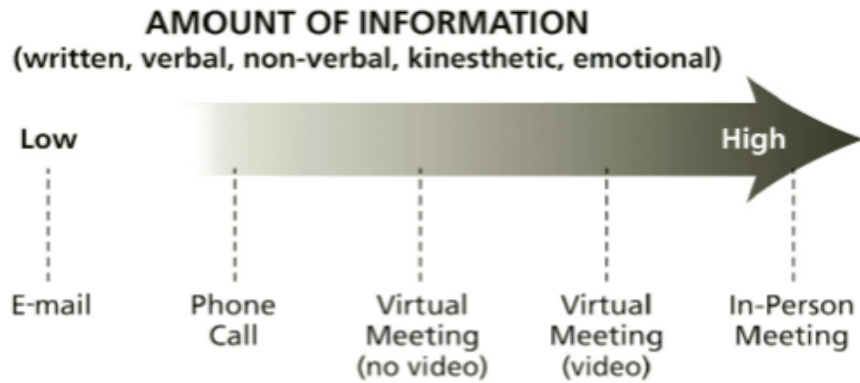
- kirjalliset tiedotteet ja raportit
- sähköposti
- puhelin, videoneuvottelu
- ilmoitustaulut
- kokoukset ja palaverit, nettikokoukset
- informaatiotilaisuudet, seminaarit
- projektin uutislehti
- tietoverkko, internet
- julkinen sana, lehdistö, radio, TV. (Pelin 2009, 299.)

Sidosryhmähallinta virtuaalisessa maailmassa

Nykyään projektityöstä tulee enemmän ja enemmän virtuaalista. Monet ihmiset työskentelevät etänä. Projektin sidosryhmät voivat olla eri alueilla, eri maissa, eri

aikavyöhykkeessä tai muussa tilanteessa, joka vaatii virtuaalista kokousta. Sellaiset virtuaaliset kokoukset ovat projektipäällikölle sekä haastavia että hyödyllisiä.

Kuvassa 3 voidaan nähdä erilaisien viestinnän menetelmien kestävyys taso. Kestävimmät menetelmät ovat oikealla puolella, ja vähiten kestävät vasemmalla.



Kuva 3. Kestävyys taso (Roeder 2013a, 118).

Kasvokkaisviestintä

Kun projektipäällikön täytyy keskustella tärkeistä kohdista, jos projektibudjetti sallii, kasvokkaistapaamiset sidosryhmien kanssa ovat tehokkaampia ja kestävämpiä. Sellaisissa tapaamisissa on mahdollista käyttää kaikkia viestintätyyppiejä: verbaalisia, nonverbaalisia, kirjallisia, visuaalisia, kinesteettisiä ja emotionaalisia. Jokaisessa erityisessä tilanteessa projektipäällikkö voi käyttää hänen mielestään tilanteeseen sopivia kanavia. (Roeder 2013a, 119.)

Live stream -video

Nykyaikaisessa maailmassa on olemassa erilaisia virtuaalisia kokousalustoja, joissa voidaan kommunikoida live stream -videon kautta. Live stream -videoviestinnässä on käytettävä nonverbaalisia vihjeitä, esimerkiksi kasvojen ilmettä ja äänensävyä. Visuaalisia ja kirjallisia viestintätyyppiejä on myös mahdollista käyttää, kun esimerkiksi asiapapereita jaetaan. Jopa kinesteettisen ja emotionaalisen viestinnän käyttö on virtuaalisessa ympäristössä mahdollista, jos projektipäällikkö valmistautuu kokoukseen aikaisemmin. (Roeder 2013a, 120.)

Virtuaalinen kokous (ilman videota)

Kyseinen viestinnän tapa on hyvä mahdollisuus asiapapereiden ja tietojen jakamiseen reaaliajassa. On selvää, että nonverbaalisen viestinnän osa puuttuu eli kestävyys taso vähenee (kuva 3). (Roeder 2013a, 121.)

Audiaviestintä

Audiaviestintää voi toteuttaa erilaisen online-tekniikan tai mobiiliteknologian avulla. On selvää, että tässä tapauksessa verbaalinen viestintä on tärkein. Sellaiset nonverbaalisen viestinnän osat kuin äänensävy, äänenvoimakkuus ja puheen nopeus ovat kuitenkin vielä saatavissa. Kirjallisia ja visuaalisia asiapapereita voidaan käyttää, jos projektipäällikkö lähettää ne aikaisemmin. (Roeder 2013a, 121.)

Kirjallinen viestintä

Tutkimukset näyttävät, että kirjallinen viestintä on vähiten tehokas tapa. Kuten voidaan nähdä taulukosta 3, aiemmin mainitut kuusi viestintätyyppiä ei sisälly kirjalliseen viestintään. Projektipäälliköltä puuttuu mahdollisuus hänen ideansa verbaaliseen selittämiseen ja kaikki nonverbaalinen tieto. (Roeder 2013a, 121.)

Taulukko 3. Viestinnän kanavien saatavuus (Roeder 2013a, 120).

	Verbaalinen	Nonverbaalinen	Kirjallinen	Visual	Kinesteettinen	Emotionaalinen
Kasvokkainen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Virtuaalinen Live stream videon kautta	Kyllä	osittain	Kyllä	Kyllä	osittain (jos skenaario on valmistettu aikaisemmin)	Osittain (On vaikea luoda emootioita etänä)
Virtuaalinen ilman videota	Kyllä	Vain vokaalinen	Kyllä	Kyllä	osittain (jos skenaario on valmistettu aikaisemmin)	osittain (On vaikea luoda emootioita etänä)
Audio	Kyllä	Vain vokaalinen	Kyllä (lähetytty aikaisemmin)	Kyllä (lähetytty aikaisemmin)	osittain (jos skenaario on valmistettu aikaisemmin)	osittain (On vaikea luoda emootioita etänä)

Kirjallinen vain	-	-	Kyllä	Kyllä	Minimaalinen	Osa
---------------------	---	---	-------	-------	--------------	-----

2.2.4 Sidosryhmäviestinnän vaikutukset

Jokainen tietää kokemuksesta, miten helposti viesti ymmärretään väärin tai viesti ei menee perille. Joskus viesti muuttuu matkalla. Viestinnän virhelähteitä ovat mm:

- sanoma on muotoiltu epäselvästi, useita tulkintamahdollisuuksia
- vastaanottaja ei kuuntele (lue) sanomaa kunnolla
- viestiä muutetaan tahallaan matkalla
- viesti katoaa matkalla
- ydinkohdat eivät käy selkeästi esille. (Pelin 2009, 296.)

Lähettäjä haluaa välittää sanoman vastaanottajalle. Hän käyttää viestimiä, joita ovat keskustelu, kirje, puhelin, sähköposti jne. Sanoman perilletuloon vaikuttavat häiriöt. Ne voivat olla

- sisäisiä häiriöitä (asenteet, mielipiteet, kielitaito jne.)
- ulkoisia häiriöitä (huono kuuluvuus, epäselvä teksti, yhteyden katkeaminen jne.). (Pelin 2009, 296.)

Juholin (2009, 259) mainitsee kirjassaan *Viestinnän vallankumous* Irja Hyvärin (2007, Juholin 2009, 259 mukaan) väitöskirjan, jossa hän arvioi viestintää tärkeimpänä menestystekijänä useimmissa projektin vaiheissa. Hyväri kirjoittaa, että sekä välineiden että henkilöiden johtaminen on tärkeää projektin johtamisessa. Joskus projektit johdetaan mekanistisen johtamisnäkömyksen mukaan ja viestintä ymmärretään vain kuin suoraa viestien lähettämistä projektilta ulkomaailmalle. Projekti tarvitsee kuitenkin dialogeja ja vuorovaikutuksia sisäpuolen lisäksi myös ulkopuolelta, ja niitä saadaan verkostojen ja sidosryhmien kautta. Projektin osallistujilta vaaditaan viestintää ja vuorovaikutusosaamista koko projektin ajan.

2.2.5 Sidosryhmäviestinnän esimerkit

Juholin (2009, 260) kertoo kirjassaan *Viestinnän vallankumous* esimerkin taitavastidosryhmäviestinnästä. Artikkelin nimi on ”Helsingin Hakamäentie – haasteellinen projekti viestinnälle”. Asia koskee Hakamäentien uudistamista vuosina 2006–2009. Uudistusprojektin tuloksena on ympäristöön sulautuva kaupunkiväylä, jolla kaikkien tienkäyttäjien on helppo liikkua. Hankkeessa on alusta alkaen annettu viestinnälle suuri painoarvo. Oli haastateltu erilaisten kohderyhmien suuri määrä sekä toisaalta projektiorganisaatioihin kuuluvat lukuisat tahot. (2009, 260.)

Päävastuu hankkeen viestinnästä oli Tiehallinnon projektipäälliköllä Jukka Hietaniemellä sekä Viestintätoimisto Pohjoisrannan konsulteilla Riitta Laineella ja Paula Peltosella. Viestinnän suunnittelua ja toteutusta valvoi ja arvioi puolivuositain kokoontuva viestinnän ohjausryhmä, johon kuuluivat Tiehallinnon, Helsingin kaupungin, Destian, Ratahallintokeskuksen ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan edustajat. (2009, 260.)

Pohjoisranta Viestintätoimiston vastaava konsultti Riitta Laine kertoo: ”Tiehallinto on esimerkki siitä, miten tiehankkeiden viestintää on lähdetty suunnittelemaan ja rakentamaan uudella tavalla. Viestinnän tavoitteeksi oli asetettu hankkeen tunnettavuuden kasvattaminen ja ydinviestien läpimeno kaikissa kohderyhmissä sekä Tiehallinnon asiantuntija-aseman vahvistaminen ja maineen tukeminen. Hankkeelle oli luotu slogan ”Hakamäentie – Moderni kaupunkiväylä” ja sen seurauksena ydinviestit olivat seuraavat:

1. Hakamäentietä uudistetaan liikenteen sujuvuuden ja turvallisuuden parantamiseksi.
2. Hakamäentien parantaminen aiheuttaa ajoittain liikennehäiriötä, mutta tie on käytössä koko rakennusvaiheen ajan.
3. Yhteistyössä toteutetun tuloksena on ympäristöön sulautuva kaupunkiväylä, jolla kaikkien tienkäyttäjien on helppo liikkua. (2009, 261.)

Viestinnän kohderyhmiksi oli määritelty tienkäyttäjät eli autoilijat, pyöräilijät, kävelijät, joukkoliikenne ja kuljetukset sekä lisäalueen asukkaat ja yritykset, Tiehallinnon, Destian ja Helsingin kaupungin oma henkilöstö sekä laaja yhteistyö- ja kumppaniverkosto, pelastusviranomaiset ja media. Viestinnän kohderyhmien suuri määrä on huomioitu monipuolisella viestinnällä: mediaviestinnässä pyrittiin huomiomaan eri kohderyhmien erilaiset tarpeet, ja lisäksi viestintäoperaatioita suunniteltiin ja toteutettiin erikseen eri

kohderyhmiä varten. Palaverit olivat tärkeitä tiedonvälityksen edistäjiä. Koko viestinnän ohjausryhmälle pidettiin mediakoulutusluento ja kriisiviestintäkoulutus. (2009, 261.)

Uusia oivalluksia suuren projektin viestinnässä ovat olleet muun muassa aktiivinen yritysysteistyö hankkeen lähistöllä oleviin yrityksiin, laaja ja proaktiivinen asukasyhteistyö ja erilaisten sidosryhmien tunnistaminen.” (2009, 262.)

Pelin mainitsee *Projektihallinnan käsikirjassa* (2009, 295) Helsinki–Hämeenlinna-moottoritieprojektin. Projektissa sidosryhmäviestintä tehtiin monella tasolla, joita olivat:

- kuntien viranomaiset ja päättäjät
- maanomistajat (tulevatiealue)
- tienvarren asukkaat
- projektissa mukana olevat urakoitsijat
- tien käyttäjät
- yrittäjät tien vaikutusalueella
- suuri yleisö.

Projektin aikana oli julkaistu tiedotuslehtiä. Yksi oli suunnattu tien vaikutusalueella asuville ihmisille. Projektissa mukana oleville ihmisille ja organisaatioille jaettiin monivärilehteä ”Highway”-posti, jossa he voivat tutustua projektin vaiheeseen ja projektihallinnon asioihin. Projektin aikana monet työvaiheet kuvattiin videolle ja niitä on mahdollista käyttää seuraavien projektien koulutuksessa ja työmenetelmäsuunnittelussa.

Nämä kaksi esimerkkiä näyttävät, kuinka tärkeää on hyvin suunniteltu sidosryhmäviestintä projektissa. Niistä nähdään, että projektisuunnittelun aikana oli tunnistettu ja priorisoitu sidosryhmät, ja sen jälkeen suunniteltu korkeatasoinen sidosryhmäviestintä, joka oli toteutettu erilaisten välineiden avulla.

3 MESH-PROJEKTIN SIDOSRYHMIEN VIESTINTÄ

MESH-projektin kokonainen nimi on ”MESH – Verkostot ja mentorointi maahanmuuttajien työllistymisen tukena”. Projektin päämäärä on vahvistaa korkeakoulutettujen maahanmuuttajien asemaa Suomen työmarkkinoilla. On totta, että korkeakoulutetut maahanmuuttajat työllistyvät huonosti Suomessa. MESH-projektin tavoite on kehittää, kokeilla ja levittää mentoroinnin malleja, hyödyntää ammatillisia verkostoja ja sillä tavalla parantaa maahanmuuttajien työllistymistä. MESH on kansainvälinen mentorointiprojekti ja se toteutuu yhteistyössä Belgian kumppaneiden kanssa, kuten KU Leuven (Belgia), Economic House of Osteend (Belgia) ja Beyond the Horizon (Belgia).

Tämän opinnäytetyön käytännön osana oli MESH-projektin sidosryhmän kartoituksen (Stakeholder mapping approach) työpaja. Sidosryhmien kartoituksen työpajan pitämisen idea oli MESH-projektin päällikön ehdotus. Työpajan valmistelun aikana sain tukea projektin viestintävastaavalta. Työpajaan osallistui 7 henkilöä: projektipäällikkö, 3 projekti-asiantuntijaa ja 3 työharjoittelijaa. Työpaja oli hyödyllinen sekä minulle että projektin henkilöstölle, koska oli hyvä tilaisuus miettiä aiheesta toisesta näkökulmasta, määrittää viestintäkanavia ja viestinnästä vastuullisia henkilöitä.

Kartoituksen tavoite oli MESH-projektin pääsidosryhmien listan määrittäminen erilaisien työkalujen avulla. Tämän jälkeen määriteltiin viestintäkanavia, joita käytetään hankkeen toteuttamisen aikana. Työpaja pidettiin Stakeholder mapping-menetelmän pohjalta, joka on julkaistu marraskuussa 2011 [www.bsr.org](https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf) sivulla https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf.

Työpajan alussa osallistujille kerrottiin ja näytettiin Power pointin-dioissa sidosryhmien kartoituksen vaiheista ja työkaluista. Koko työpajan prosessi kirjoitettiin paperille, ja siirrettiin sitten tietokoneelle.

Luvun 2 mukaisesti kartoitus koostettiin neljästä vaiheesta, kartoitus koostuu neljästä vaiheesta, joita olivat:

- tunnistaminen: olennaisien ryhmien, organisaatioiden ja ihmisten listaus
- analyysi: sidosryhmien perspektiivien ja etujen ymmärtäminen
- kartoitus: sidosryhmien kanssa suhteiden visualisointi

- priorisointi: sidosryhmien sijoitus ja ongelmien tunnistaminen.

3.1 MESH-projektin sidosryhmien kartoituksen työpajan tulokset

Sidosryhmien tunnistaminen on ensimmäinen vaihe kartoituksen prosessissa. Tässä työpajaan osallistajat päättivät rajoittua Varsinais-Suomen alueen sidosryhmiin. Tuloksena luotiin seuraava MESH-projektin sidosryhmien lista.

MESH-projektin sidosryhmät:

1. Korkeakoulutetut työttömät maahanmuuttajat ovat MESH-projektin ensisijainen kohderyhmä, sillä projektin tavoite on heidän mentorointinsa mallien kehittäminen, kokeileminen ja levittäminen ja ammatillisen verkostojen hyödyntäminen.
2. Yritykset ovat toinen tärkeä sidosryhmä. Projekti ei voi toteutua ja saavuttaa tavoitettaan ilman niiden aktiivista osallistumista projektiin.
3. Integroidut maahanmuuttajat ovat projektin tärkeä sidosryhmä. Ensinnäkin he voivat olla mentoreina työttömille maahanmuuttajille, ja toisaalta he voivat olla välilinkkeinä viestinnän prosessissa.
4. Korkeakoulutusten opiskelijat voivat olla aktoreina ja osallistua mentoroinnin mallin pilotoimisessa.
5. Varsinais-Suomen TE-toimisto on kiinnostunut yhteistyöstä ja voi auttaa kohderyhmän tavoittamisessa. TE-toimisto lupautui testaamaan mentorointiportaalia asiakkaidensa kanssa ja auttamaan sen kehittämisessä.
6. Kieli- ja kotoutumiskoulut voivat olla tärkeänä linkkinä korkeakoulutettujen maahanmuuttajien työllistymisessä. Suomen kieli on usein haaste maahanmuuttajille. TE-toimiston mukaan kielikoulutuksiin voi tulevaisuudessa tulla muutoksia, ja kielikoulutus voisi olla omaehtoista ja mentorointi voisi sopia kouluille.
7. Opinto-ohjaajat voisivat auttaa korkeakouluopiskelijoita päättämään, minkä polun valinnasta Suomen työmarkkinoilla.
8. Yes kummit -verkoston kanssa on sovittu Yes kummit-portaalin (www.yeskummit.fi) kehittämisestä ja sen pohjan käytöstä maahanmuuttajien mentoroinnin mallissa.
9. Yes kummit-yritykset ovat Yes kummit-portaalin yrityskummit. Heidän arvokas kokemuksensa voi olla hyödyllinen MESH-projektin toteuttamisessa.
10. Varsinais-Suomen yrittäjät -verkosto voi olla hyödyllinen viestintäkanava MESH-projektin ja yrityksien välillä.

11. Osaamispiste ja Töissä täällä-verkosto ovat maahanmuuttajille tarkoitettuja toimistoja, jotka auttavat heitä töiden hakemisessa
12. Moniku-verkosto ja muut maahanmuuttajien kotouttamiseen tarkoitettut toimivat projektit
13. Turun kaupunki
14. Varsinais-Suomen ELY (elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus) keskus. ELY-keskukset kehittävät ja tukevat taloudellista, sosiaalista ja ekologisesti kestäväää hyvinvointia (Wikipedia).
15. Talent Turku -ohjelma. Sen tavoitteena on tehdä Turun alueesta houkuttavampi paikka kansainvälisille osaajille. MESH-projekti ja Talent Turku -ohjelma voivat yhteistyössä auttaa toisiaan saavuttaa tavoitteensa.
16. Suomen mentorit ja muut mentorointiprojektit. Vuorovaikutus ja kokemuksen jakaminen toisten Suomessa toimivien mentorointiprojektien kanssa, voi vauhdittaa tavoitteen saavuttamista.
17. Ohjausryhmä koostuu asiantuntijoista, joilla on mentorointikokemusta. Heillä on kaksi roolia MESH-projektissa, joita ovat hankkeen tukeminen ja valvonta omaa kokemusta käyttäen.
18. Kansainväliset kumppanit, kuten KU Leuven (Belgia), Economic House of Osteend (Belgia) ja Beyond the Horizon (Belgia). Suomessa ja Belgiassa ylikoulutulla maahanmuuttajilla on samankaltaisia ongelmia työmarkkinoilla ja mentorointimallien luomisessa yhteistyö voi olla hyödyllistä molemmille puolille.

MESH-projektin sidosryhmien analyysi oli työpajan seuraava vaihe. Se oli tehty viittä kriteeriä käyttäen:

Panos: onko tällä sidosryhmällä tietoa tai asiantuntemusta, joka voi edistää projektin työtä?

Oikeutus: kuinka laillinen on sidosryhmän vaatimus sitoutumisesta?

Halukkuus: kuinka halukas sidosryhmä on osallistua?

Vaikutus: kuinka vaikuttava sidosryhmä on?

Valttämättömyys: voiko sidosryhmä vastustaa prosessia, jollei sitä sisällytetä projektiin?

Taulukko 4 näyttää, ettei jokaisella sidosryhmällä ole samanlaista vallan, kiinnostuksen ja arvon tasoa. Siis kaikki sidosryhmät eivät ole yhtä tärkeitä hankkeelle. Esimerkiksi Turun kaupungilla ja ELY-keskuksella melkein kaikkien kriteereiden taso on matala ja korkeakoulutetuilla maahanmuuttajilla ja yrityksillä on päinvastoin korkeat.

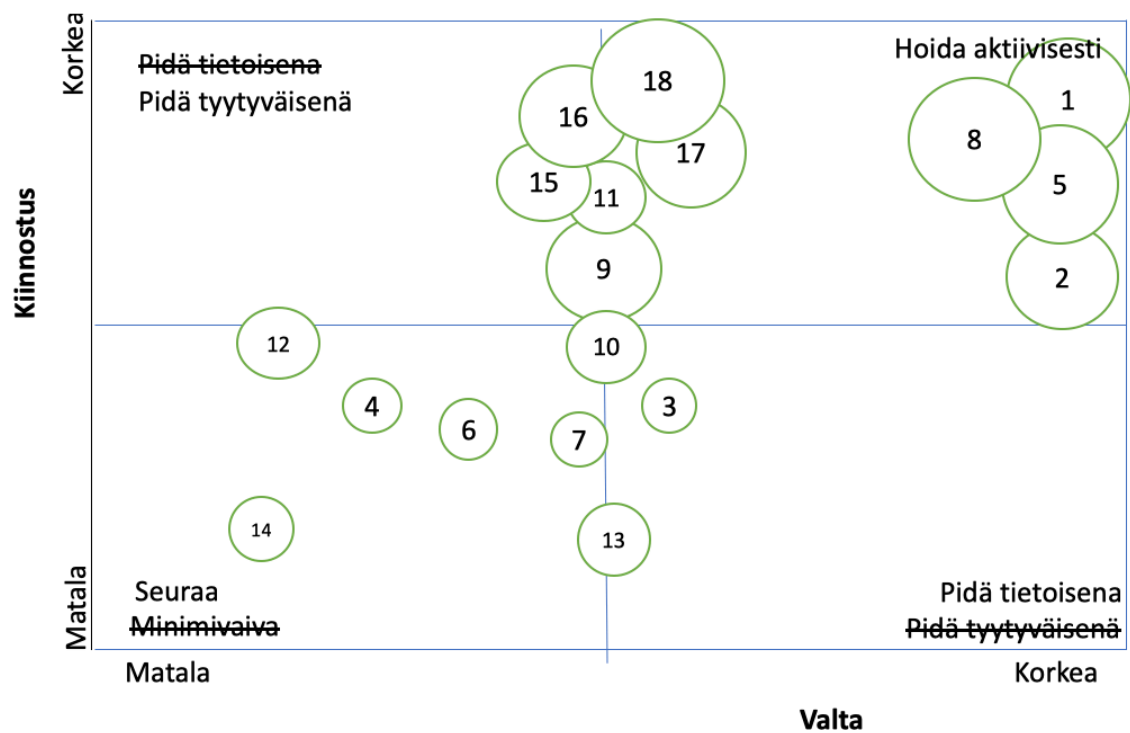
Taulukko 4. MESH-projektin sidosryhmien analyysi.

Sidosryhmä	Valta		Kiinnostus	Arvo	
	Panos	Oikeutus	Halukkuus	Vaikutus	Välttämättömyys
SR1 Korkeakoulutetut maahanmuuttajat	korkea	korkea	keskitasoinen	korkea	korkea
SR2 Yritykset	korkea	korkea	matala	korkea	korkea
SR3 Integroidut maahanmuuttajat	korkea	matala	matala	keskitasoinen	matala
SR4 Korkeakoulutusten opiskelijat	matala	matala	keskitasoinen	keskitasoinen	matala
SR5 Varsinais-Suomen TE-toimisto	korkea	korkea	keskitasoinen	korkea	korkea
SR6 Kieli- ja kotoutuskoulut	keskitasoinen	matala	keskitasoinen	keskitasoinen	matala
SR7 Opinto-ohjaajat	matala	matala	matala	keskitasoinen	keskitasoinen
SR8 Yes kummit -verkosto	korkea	korkea	korkea	korkea	korkea
SR9 Yes kummit	korkea	korkea	keskitasoinen	korkea	korkea
SR10 Varsinais-Suomen yrittäjät -verkosto	keskitasoinen	matala	keskitasoinen	matala	matala
SR11 Osaamispiste ja Töissä täällä	korkea	keskitasoinen	korkea	korkea	keskitasoinen
SR12 Moniku-verkosto ja muut toimivat projektit	keskitasoinen	matala	korkea	keskitasoinen	matala
SR13 Turun kaupunki	matala	matala	keskitasoinen	matala	matala
SR14 ELY-keskus	matala	matala	keskitasoinen	matala	matala
SR15 Talent Turku -ohjelma	korkea	keskitasoinen	korkea	keskitasoinen	keskitasoinen
SR16 Suomen mentorit ja muut mentorointi projektit	keskitasoinen	matala	korkea	korkea	keskitasoinen
SR17 Ohjausryhmä	korkea	korkea	korkea	keskitasoinen	korkea
SR18 Kansainväliset kumppanit	keskitasoinen	keskitasoinen	korkea	korkea	korkea

Taulukon 4 tietoja käytetään seuraavassa vaiheessa.

MESH-projektin sidosryhmien kartoitus

Sidosryhmien analyysin jälkeen seuraava vaihe on niiden kartoitus valta–kiinnostus-matriisin avulla. Kartoitus on visuaalinen harjoitus ja analyysityökalu, jonka avulla ymmärretään, mitkä sidosryhmät ovat hyödyllisimpiä projektille. Jokaisella sidosryhmällä on numero taulukon 3 mukaan. Kehien koot näyttävät, kuinka arvokas sidosryhmä on projektille.



Kuva 4. Valta–kiinnostus-matriisi

SR1 Korkeakoulutetut maahanmuuttajat
 SR2 Yritykset
 SR3 Integroidut maahanmuuttajat
 SR4 Korkeakoulutusten opiskelijat
 SR5 Varsinais-Suomen TE-toimisto
 SR6 Kieli- ja kotoutumiskoulut
 SR7 Opinto-ohjaajat
 SR8 Yes kummit -verkosto
 SR9 Yes kummit

SR10 Varsinais-Suomen yrittäjät -verkosto
 SR11 Osaamispiste ja Töissä täällä
 SR12 Moniku-verkosto ja muut toimivat projektit
 SR13 Turun kaupunki
 SR14 ELY-keskus
 SR15 Talent Turku -ohjelma
 SR16 Suomen mentorit ja muut mentorointi projektit
 SR17 Ohjausryhmä
 SR18 Kansainväliset kumppanit

Matriisin jokaisessa ruudussa on määritelty sidosryhmähallinnan tapoja, jotka näkyvät ruudun kulmilla. Työpajan aikana päätettiin muuttaa niitä, riippuen siitä, minkälainen hallinta on vaadittu sidosryhmille. Esimerkiksi Suomen mentorit (16), jotka sijoitettiin vasempaan yläkulmaan, ja joilla on matala vallan taso, vaativat hallintaa ”Pidä tyytyväisenä”. Yritykset (2) siirrettiin oikeaan yläkulmaan, koska ne ovat tärkeä MESH-projektin sidosryhmä ja vaativat ”Hoida aktiivisesti” -hallintaa.

MESH-projektin sidosryhmien priorisointi

Sidosryhmien priorisointi auttaa määrittelemään pääsidosryhmät, jotta projektin hallinta voisi keskittyä niihin. Kuten aikaisemmin mainittiin, kehien koot valta-kiinnostus-matriisilla näyttävät sidosryhmien arvoa projektille. Matriisin oikeassa yläruudussa voidaan nähdä sidosryhmiä, joilla on korkea vaikutusvallan, kiinnostuksen ja arvon taso. Siitä nähdään, että projektin pääsidosryhmiä ovat:

- Korkeakoulutetut työttömät maahanmuuttajat – SR1
- Yritykset – SR2
- Varsinais-Suomen TE-toimisto – SR5
- Yes kummit -verkosto – SR8
- Yes kummit -yritykset – SR9
- Kansainväliset kumppanit – SR18
- Hankkeen ohjausryhmä – SR17

Tärkeiksi määritellään myös seuraavat sidosryhmät:

- Opintoohjaajat – SR7
- Osaamispiste ja Töissä täällä – SR11
- Talent Turku – SR15
- Suomen mentorit – SR16

3.2 MESH projektin sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäkartoitus työpajan yksi tehtävistä oli viestinnän kanavien määrittely. Kuvassa 5, joka on tehty valta–kiinnostus-matriisin pohjalta, voi nähdä, miten MESH-projektissa suunnitellaan viestintää ja eri sidosryhmiin vaikuttamista.



Kuva 5. Viestintävälineet valta–kiinnostus-matriisin pohjalta

Kuvassa 5 nähdään, että pääsidosryhmille, jotka sijaitsevat oikeassa yläruudussa, on suunniteltu intensiivisiä viestintätapoja ja erilaisia viestintävälineiden yhdistämissä. Tässä analysoidaan niitä lyhyesti:

1. Tapaamiset ovat tehokkaita viestintätapoja, koska näissä tapauksissa voidaan käyttää kaikkia viestintätyppejä: verbaalisia, nonverbaalisia, kirjallisia, visuaalisia, kinesteettisiä, emotionaalisia.
2. Skype-puhelut ovat hyviä lisäyksiä, joita on helppo käyttää, kun sidosryhmillä ei ole mahdollisuutta tavata monesti. Sellaisia sidosryhmiä MESH-hankkeessa ovat kansainväliset kumppanit Belgiasta. Skype-puhelussa kannattaa käyttää videoita,

koska puheluissa ilman videoita jotkut viestintätavat, esimerkiksi visuaalinen ja nonverbaalinen viestintä, puuttuvat.

3. Sähköpostiviestintä on nopea tietojen vaihtamisen tapa. Sähköpostilla voi lähettää asiapapereita, ilmoittaa sidosryhmille tapaamisista ja projektin uutisista. Kuten projektitiimissä tavallisesti ei ole mahdollisuutta tavata monesti, sähköpostiviestintä on hyvä vaihtoehto keskustella asioista projektin henkilöstön välillä.
4. Blogit sosiaalisessa mediassa (LinkedIn, Facebook, Youtube, Twitter) on nykyaikainen viestintätapa, ja ilman niitä ei ole mahdollista kuvitella projektin viestintäpolitiikkaa. MESH-projektin tilanteessa myös se voi olla tehokas tapa, jota voi käyttää viestinnässä sellaisten sidosryhmien kanssa, kuin maahanmuuttajat ja yritykset, ja muiden sidosryhmien kanssa. Blogissa voi julkaista projektin uutisia ja erilaisia videoita. Vaikka viestintätapa on tehokas, videoiden tekeminen vaatii lisätyötä ja teknisiä voimavaroja, mitä voi olla esteenä välineen käyttämisessä. Kuten aiemmin mainittu, on olemassa monta sosiaalisen median kanavaa, eikä ole mahdollista käyttää niitä kaikkia, koska se vaatii lisää voimavaraa. On tärkeää analysoida, mitkä some-kanavat ovat tehokkaampia jokaiselle ryhmälle, valita vain pari-kolme kanavaa ja keskittyä vain niihin.

Taulukoon 5 on koottu yksityiskohtaisesti tietoa, minkälaisia viestintävälineitä on tarkoitettu sidosryhmille valta-kiinnostus-matriisin mukaan. Taulukosta nähdään, että avainsidosryhmä *Talent Turku -ohjelma* on toisella rivillä ja avainsidosryhmä *Opinto-ohjaajat* on neljännellä rivillä. Syynä on se, että valta-kiinnostus-matriisin mukaan *Opinto-ohjaajat* -sidosryhmällä on matala kiinnostuksen ja vallan taso, *Talent Turku* -sidosryhmällä on korkea kiinnostuksen ja matala vallan taso. Ne siirretään ensimmäiselle riville ja hoideaan aktiivisesti, sillä ne ovat tärkeitä projektille.

Taulukko 5. MESH-projektin viestinnän välineet.

	Viestintätapa	Sidosryhmä	Viestintäkanava
1.	Hoida aktiivisesti	Maahanmuuttajat Yritykset	Vuorovaikutus Intensiivinen viestintä:

		Varsinais-Suomen TE-toimisto Yes kummit -verkosto Yes kummit -yrittäjät Ohjausryhmä Kansainväliset kumppanit Osaamispiste ja Töissä täällä	1. Tapaamiset 2. Puhelut 3. Sähköpostiviestintä 4. Sosiaalisen median blogit
2.	Pidä tyytyväisenä	Talent Turku ohjelma – siirretään ensimmäiselle riville Suomen mentorit ja muut mento- rointi projektit	Vuorovaikutus: 1. Sähköposti 2. Kutsut tilauksiin 3. Sosiaalisen median blogit
3.	Pidä tietoisena	Integroidut maahanmuuttajat Varsinais-Suomen yrittäjät -ver- kosto Turun kaupunki	Vuorovaikutus: 1. Sähköposti 2. Kutsut tilauksiin 3. Sosiaalisen median blogit
4.	Seuraa	Korkeakoulutusten opiskelijat Kieli- ja kotoutumiskoulut Opintoohjaajat – siirretään en- simmäiselle riville Moniku verkosto ELY-keskus	1. Sosiaalisen median blogit 2. Uutiskirjeet 3. Sähköpostiviestintä 4. Artikkelit paikallisilla sanomalehdellä 5. Radio, TV

Vastuulliset henkilöt

Työpajassa oli määritelty jokaisen sidosryhmän viestinnästä vastuullisia henkilöitä:

1. Korkeakoulutetut työttömät maahanmuuttajat – koko projektiryhmä
2. Yritykset – koko projektiryhmä
3. TE-toimisto – projektipäällikkö
4. Yes kummit – projektipäällikkö
5. Yes verkosto – projektipäällikkö
6. Suomen mentorit – viestintävastaava
7. Kansainväliset kumppanit – projektipäällikkö
8. Ohjausryhmä – projektipäällikkö
9. Opinto ohjaajat – projektiasiantuntija

10. Osaamispiste ja Töissä täällä – projektiasiantuntija

11. Talent Turku – projektiasiantuntija.

Viestintä on erityisen tärkeää MESH-projektissa, ja sen menestys riippuu siitä, miten viestintä on järjestetty, minkälaisia kanavia on käytetty ja minkälaisia perusviestejä on lähetetty sidosryhmille.

MESH-projektilla on kaksi ensisijaista sidosryhmää – korkeakoulutetut maahanmuuttajat ja yritykset. Ilman niiden aktiivista osallistumista projektin toimintaan, projekti ei voi toteutua tehokkaaksi. Molempien ryhmien sitoutuminen projektiin on haastavaa muutamasta syystä. Seuraavassa kuvataan näiden sidosryhmien viestinnän ominaisuuksia omasta näkökulmasta.

Maahanmuuttajat: projektiin sijoittumisen esteitä ja miten voidaan ratkaista ongelmia.

Maahanmuuttajat ovat erityinen projektin sidosryhmä. Heikko suomen kielen taso voi olla projektiin osallistumisen esteenä. On tutkittu, että maahanmuuttaja voi saavuttaa suomen kielen perustaitotason eli A2.2 noin yhden vuoden opiskelun aikana (Kokkonen 2013). Omasta kokemuksesta tiedän, että usein tärkeä tieto hyvistä mahdollisuuksista menee ohi, minkä syynä on heikko kielen taso. Tämän ongelman ratkaisu voi helpottaa viestinnässä visuaalisen viestinnän käyttämistä (PowerPoint presentatiot, video jne). Kannattaa myös selkeämpää suomen kieltä käyttäminen. Maahanmuuttajiin vaikuttaa myös se, että on vaikeaa priorisoida tietoa, jota vastatulleet maahanmuuttajat saavat Suomessa isoja määriä. Maahanmuuttajien sidosryhmä vaatii erilaisien viestintäkanavien käyttämistä.

1. Erilaiset tapaamiset, järjestetty mm. yhteistyössä TE-toimiston kanssa. TE-toimisto voi muodostaa korkeakoulutetuista maahanmuuttajista erillisiä ryhmiä kieli- ja kotoutumiskouluissa. Esimerkiksi sellainen kokeellinen ryhmä oli muodostettu TE-toimiston vuona 2017 ja sen kutsuttiin ”nopea ryhmä”, koska oppilaiden suomen kielen opiskeluaika oli lyhyempi ja opiskelu oli tehokkaampia. Tällä tavalla voi kohdistaa muutamia tavoitteita:

- sellaisten ryhmien kautta on helpompaa järjestää erilaisia tapaamisia ja tavoittaa projektin ensisijainen sidosryhmä. Projektin edustajat voivat käydä ryhmissä kertomassa mentorointiprojektista.
Tapaamisen aikana olisi hyvä käyttää aikaisemmin mainittua PowerPoint -presentaatioita, videoita ja kuvia puhumisen lisäksi.
 - nopeampi ja tehokkaampi kielen oppiminen, ehkä erityisessä vaikeamassa kieliohjelmissa, joka voi tulevaisuudessa auttaa maahanmuuttajia työllistymään paremmin.
2. Blogit sosiaalisessa mediassa. Maahanmuuttajat -kohderyhmän voi tavoittaa hyvin Facebookissa, LinkedInissä ja YouTubessa. Kohderyhmää voi houkuttaa julkaisemalla seuraavasti:
- Videot, joista sidosryhmä voi ymmärtää projektin merkityksen ja hyödyn. Sellaisia voivat olla esimerkiksi animaatiovideot, koska ne ovat helpommin ymmärrettäviä. Videoissa on hyvä kertoa toisten maiden samanlaisten projektien positiivisesta kokemuksesta (kuviot, kuvat jne).
 - Videot, joissa maahanmuuttajat, projektiin osallistujat, jotka ovat jo saavuttaneet menestystä mentoroinnissa MESH-projektiin osallistumisen jälkeen, kertovat omasta kokemuksestaan. Hyvä, jos videoon osallistuu mentori-aktori-pari.
 - Videot maahanmuuttajille, joilla ei ole mahdollisuutta osallistua projektiin. Näissä videoissa mentorit eri aloilta voivat antaa yleisiä neuvoja, millaisia vaiheita pitää tehdä, jotta mahdollisuus omalla alalla työskentelyyn kasvaisi. Nämä videot voidaan nimetä videomentoroinniksi.
 - Projektihenkilöstön tai projektiin osallistuvien maahanmuuttajien kirjoittamat blogitekstit, jotka kertovat projektin vaiheista ja projektin menestyksistä.

Nykyään ihmiset katsovat videoita yhä enemmän. Visuaalinen viesti somessa vastaanotetaan nopeammin kuin teksti. (Hurmerinta 2019.) Vaikka videon tekeminen vaatiikin enemmän työtä ja teknisiä voimavaroja, projektin kannattaa käyttää videoita ainakin maahanmuuttajien sidosryhmäviestinnässä näiden saavuttamiseksi.

Yrittäjät: esteitä projektin sijoittumiseen ja viestintäehdotuksia

Yrittäjät on toinen tärkeä MESH-projektin sidosryhmä, ja heidän sitoutumisensa projektiin on vielä haastavampaa, koska, niin kuin sidosryhmäkartoitus näytti, Suomen yritykset eivät ole kiinnostuneita projektiin osallistumisesta.

Erilaisten lähteiden mukaan (STT 2017, Moilanen 2017) suomalaiset yritykset eivät halua työllistää maahanmuuttajia, ja useimmiten se tapahtuu seuraavista syistä:

1. heikko suomen kielen taso
2. suomalaisen tutkinnon puuttuminen ja epäluottamus maahanmuuttajien kotimaiseen tutkintoon
3. suomalaisen työelämäkulttuurin tietämättömyys.

Taulukkoon 6 on koottu MESH-projektin yrityksiä kanssa viestimiseen suunnitellut pääominaisuudet: kanavat, sisältö ja tiheys.

Taulukko 6. Viestintäkanavia yrityksiä kanssa.

Kanava	Sisältö	Tiheys
Yes kummit -verkosto	Tapaamiset - vuorovaikutus, projektiin osallistumisen kokemuksen ja mielipiteen jakaminen	Kerran kaksi-kolme kuukauden aikana
Blogit LinkedInissä ja Facebookissa	Projektiin perehtyminen, projektin nykyiseltä vaiheelta ja tapahtumilta kertominen.	Keraan kuukaudessa
Artikkelit paikallisella sanomalehdellä	Yritykset ja maahanmuuttajat kirjoittavat projektiin osallistumisesta	Kerran kolme kuukauden aikana
Radio- ja TV-ohjelmiin osallistuminen	Projektiin perehtyminen, projektin nykyiseltä vaiheelta kertominen	Kerran puolivuoden aikana

Sekä blogeissa että mediassa on tärkeää kertoa yrityksille projektin vaiheista, menestyksistä ja vaikeuksista. Tehokkaimmin viestinnän tavoitteet voidaan saavuttaa, jos blogit ja artikkelit on kirjoitettu yrityksistä, jotka ovat osallistuneet MESH-projektin toteuttamiseen ja voivat kertoa omasta projektiin osallistumisen kokemuksestaan. Sillä tavalla tieto projektista on vakuuttavampaa.

4 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli MESH-projektin sidosryhmien tunnistaminen, analyysi, priorisointi ja sidosryhmäviestintäkanavien määrittäminen. Opinnäytetyön toisessa luvussa, joka on teoreettinen, kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita pohjana käyttäen, pyrin keräämään perustietoa sidosryhmähallinnasta ja sidosryhmäviestinnästä. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana sain tukea ja neuvoja MESH-projektin tiimistä ja projektipäälliköltä. Heitä sain apua sidosryhmien kartoitus-työpajan järjestämiseen, tätä prosessia ja tuloksia kuvailin opinnäytetyön kolmannessa luvussa. Työpajan tehokkuus oli aktiivisen ja positiivisen tiimin yhteistyön tulosta. Työpaja oli tehty *Stakeholder mapping*-menetelmän pohjalta. Tätä olen kuvannut yksityiskohtaisesti luvulla 2.

Työpajan tuloksena oli tunnistaa, mitkä ovat MESH-projektin pääsidosryhmiä ja millaisia viestintävälineitä täytyy käyttää niiden yhteydessä. Teoreettisessa luvussa haetun tiedon pohjalta tein lyhyen sidosryhmäviestintävälineiden analyysin. Oman kokemuksen pohjalta pyrin kuvailemaan, millaisia viestintävälineitä MESH-projekti voi sisällyttää viestintäsuunnitelmaan, kun otetaan yhteyttä maahanmuuttajiin ja yrityksiin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoista, koska sen aihe liittyy projektin hallintaan, josta olen kiinnostunut. Sidosryhmien kartoitus oli tuottava työpaja. Erityisesti pidin valta-kiinnostus-matriisin käyttämisestä, koska se antaa visuaalisten kanavien kautta ymmärryksen, millainen on jokaisen sidosryhmän asema MESH-projektissa. Samalla matriisi helpottaa viestintävälineiden valintaa. Matriisin käsittelyssä kuitenkin ymmärsin, että se ei ole tarkka matemaattinen matriisi, ja se vaati luovaa lähestymistapaa. Joskus siihen kannattaa tehdä pieniä muutoksia. Esimerkiksi *Yritykset*-sidosryhmä siirrettiin toiseen ruutuun.

Toinen syy, miksi pidin opinnäytetyön kirjoittamisesta, oli sen liittyminen omaan elämäni. Korkeakoulutettuna maahanmuuttajana pyrin hyödyntämään omaa kokemustani, kuvaillessani maahanmuuttajien sidosryhmäviestinnän piirteitä. Esimerkiksi määrittelin, että täytyy aina ottaa huomioon maahanmuuttajien suomen kielen heikko taso. Otettaessa yhteyttä heihin on hyvä käyttää visuaalista viestintää ja selkeämpää suomen kieltä. Sosiaalisessa mediassa videoiden käyttäminen on aina parempi kuin vain blogitekstien.

Opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu. Olen saanut palautteena MESH-projektin päälliköltä, että työni tuloksia hyödynnetään hankkeen toteutuksessa ja sidosryhmäviestinnässä.

LÄHTEET

- Berkun, S. 2006. Projektin hallinnan taito. Helsinki: Readme.fi.
- Bonke, S. & Winch, G. 2000. A mapping approach to managing project stakeholders. Paper presented at PMI® Research Conference 2000: Project Management Research at the Turn of the Millennium, Paris, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 12.3.2019 <https://www.pmi.org/learning/library/mapping-approach-managing-project-stakeholders-1072>.
- BSR 2011. Stakeholder Mapping. BSR's Five-Step Approach to Stakeholder Engagement. Saatavissa https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf.
- STT 2017. Pienet ja keskisuuret eritykset eivät halua työllistää maahanmuuttajia. Iltalehti 21.4.2017. Viitattu 3.5.2019 <https://www.iltalehti.fi/uutiset/a/201704212200107435>.
- Kokkonen, Y. 2013. Maailman vaikeammat kielet listattu: katso miten suomi sijoittuu. Yle 14.6.2013. Päivitetty 10.7.2013. Viitattu 10.5.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-6689352>.
- Hurmerinta, J. 2019. Brändien kannattaa hyödyntää videoita LinkedIn kanavassa. Blogi 29.4.2019. Viitattu 10.5.2019 <https://nytjahuomenna.com/2019/04/29/brandien-kannattaa-hyodyntaa-videoita-linkedin-kanavassa/>.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Koschmann, M. A. & Kopczynski, J. 2017. Stakeholder Communication. March 2017. Viitattu 30.3.2019 https://www.researchgate.net/publication/314711353_Stakeholder_Communication.
- Moilanen A. 2017. Yliopisto-opiskelija Mohammed Hadi ihmettele: ”Suomeen ei haluta lääkäreitä ja arkkitehteja, vain niitä, jotka tekevät helpompia töitä”. Päivitetty 7.6.2017. Viitattu 3.5.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-9623049>.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Kauppakamari.
- Olson, E. & Prepisci, J. & Baddache, F. 2011. Stakeholder mapping. November 2011. Viitattu 15.3.2019 https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping.final.pdf
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja (6. painos). Helsinki: projektijohtaminen.
- Purola, M. 2017. 5 askelta tehokkaampaan HR-projektityöskentelyyn. Projekti-Instituutti blogi 28.11.2017. Viitattu 2.5.2019 https://www.projekti-instituutti.fi/blogi/5_askelta_tehokkaampaan_hr-projektityoskentelyyn.2850.blog.

Roeder, T. 2013a. Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=1173406>.

Roeder, T. 2013b. Prioritizing Stakeholders. Blogi 7.5.2013. Viitattu 9.5.2019 <https://www.projectmanagement.com/articles/278616/Prioritizing-Stakeholders>.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Sidosryhmä 2019. Wikipedia. Viitattu 20.4.2019 2019 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Sidosryhm%C3%A4>.

Yes kummit verkosto www.yeskummit.fi

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: WSOY.