



Maija Kylkilahti

**AVANTI! RY:n SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**  
Hajautetun organisaation sisäinen viestintä

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottaja AMK  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
21.9.2011

Tekijä(t) Otsikko	Maija Kylkilahti Avanti! ry:n sisäisen viestinnän kehittäminen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 2 liitettä 21.9.2011
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyössäni perehdytään hajautetun organisaation sisäiseen viestintään kohdeorganisaation kautta. Tutkin asiaa nimenomaan kulttuurin näkökulmasta, jolloin pääosa viestinnästä koostuu hallinnon ja taiteilijan välisestä kommunikaatiosta.</p> <p>Työ on tehty toimeksiantona Avanti! ry:lle, jossa olen toiminut ensin tilapäisenä tuottajana vuosina 2006-2009 ja vakinaisena tuotantopäällikkönä 2010 – 2011 välisen ajan. Kyseessä on empiirisenä tutkimuksena suoritettu laadullinen opinnäytetyö, joka on rajattu Avantin sisäisen viestinnän tämän hetkisen tilan ja sähköisen ilmoitustaulun kehitysmahdollisuuksien kartoittamiseen.</p> <p>Miten sisäistä viestintää pitäisi kehittää niin, että sillä saadaan toteutettua reaaliaikainen tiedonsiirto käyttäjäystävällisesti, joustavasti ja kehityksen tuoman ajan mukaisesti ja että se tavoittaa koko henkilöstön toimenkuvasta riippumatta? Tässä on haaste, johon etsin opinnäytetyössäni ratkaisuja.</p>	
Avainsanat	Organisaation sisäinen viestintä, hajautettu organisaatio, klassinen musiikki

Author(s) Title	Maija Kylkilahti DEVELOPING COMMUNICATION WITHIN REGISTERED ASSOCIATION 'AVANTI!
Number of Pages Date	30 pages + 2 appendices 21 <sup>st</sup> September 2011
Degree	Bachelor's Degree
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Laura-Maija Hero
<p>My dissertation focuses on communication within a decentralised organisation through an example organisation. I have been studying this topic from a cultural perspective, and therefore the majority of communication I have dealt with is between the management and an artist.</p> <p>This study was commissioned by Avanti!, a company, for which I have worked; first temporarily as a producer from 2006 until 2009 and later as a production manager from 2010 until 2011. The method for research in this dissertation has been empirical. It is a qualitative study which takes into account the current state of communication within Avanti!'s organisation and deals with the possibilities for developing the organisation's electronic noticeboard.</p> <p>How could communication within an organisation be developed further in order to make real time flow of information user friendly, flexible and up-to-date, to make it reach each member of staff regardless of their job description? This is a challenge which I am trying to meet in my dissertation.</p>	
Keywords	decentralised organisation, communication, classical music

## Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>AVANTI!.....</b>	<b>4</b>
2.1	Avanti! viestivänä organisaationa.....	4
2.2	Organisaation henkilöstö .....	4
2.3	Avantin sisäinen viestintä ennen ja nyt .....	6
<b>3</b>	<b>SISÄINEN VIESTINTÄ .....</b>	<b>7</b>
3.1	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	7
3.2	Sisäisen viestinnän haasteet.....	9
3.3	Sisäinen viestintä mukana teknologian kehityksessä.....	11
<b>4</b>	<b>HAJAUTETTU ORGANISAATIO .....</b>	<b>11</b>
4.1	Hajautetun organisaation erityispiirteet ja toiminnan haasteet.....	14
4.2	Hajautetun organisaation sisäinen viestintä .....	15
4.3	Hajautetun organisaation viestintäkanavat .....	15
<b>5</b>	<b>AVANTIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISHAASTE .....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ .....</b>	<b>18</b>
6.1	Teemahaastattelut .....	19
6.2	Kyselykaavakkeet muusikoille.....	20
6.3	Kirjallisuus.....	21
<b>7</b>	<b>AVANTIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISTARPEET.....</b>	<b>21</b>
7.1	Avantin hajautettu organisaatio ja sen viestintä .....	21
7.2	Sisäinen viestintä vertaisorganisaatioissa.....	23
7.2.1	Radion sinfoniaorkesteri (RSO) .....	23
7.2.2	Suomen sinfoniaorkesterit ry .....	24
7.3	Avantin muusikoiden näkemykset.....	25
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>26</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>31</b>
	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>31</b>

# AVANTI! RY:n SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

## Hajautetun organisaation sisäinen viestintä

### 1 JOHDANTO

Tiedon kulku on helpottunut viestintäteknologian kehityksen myötä, mutta samalla informaatiotulva ja erilaiset tiedonvälitykseen käytetyt kanavat ovat lisääntyneet hurjaa vauhtia. Tämä on johtanut siihen, että tietoa vaaditaan nopeammin ja formuloidummassa muodossa. Tästä johtuen sisäinen viestintä on nostettu yhdeksi organisaation tärkeimmistä osa-alueista. Elisa Juholin (2004, s.114) toteaa omassa tutkimuksessaan, että henkilöstön kokemukset yhteisönsä viestinnästä ovat vahvasti sidoksissa sekä työtyytyväisyyteen että työsuoritukseen. Hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan edistää johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta. Riittävällä tiedonvälityksellä työntekijät tuntevat olevansa tärkeä osa organisaatiota.

Kulttuurikentällä sisäinen viestintä poikkeaa usein nk. tavallisen organisaation toimintamalleista. Toimenkuvasta riippuen taiteilijoiden ATK-taidot ja aktiivisuus sähköisten viestimien kanssa vaihtelevat suuresti. Nykypäivänä on harvinaista, että työntekijää ei tavoiteta sähköpostitse, mutta jos työn toimenkuva ei velvoita sähköisten viestimien käyttöön (esim. muusikot), niin nykyäänkin voi hoitaa päivittäisrutiininsa välttäväillä ATK-taidoilla. Tämä taas aiheuttaa haasteita sisäisen viestinnän tiedottajille reaaliaikaisen tiedon levittämiseen koko henkilöstölle.

Kulttuurikentällä haastetta sisäiseen viestintään tuovat ryhmien toimintamallit. Monet ryhmät toimivat freelance -pohjaisesti, jolloin koko henkilöstö on koossa ainoastaan produktion toteutumisen aikaan. Työn esivalmistelut tehdään toisinaan pitkilläkin välimatkoilla. Tällöin kyseessä on hajautettu organisaatio, mikä tuo omat erityispiirteensä koko organisaation toimintaan. Organisaation luonne vaikuttaa voimakkaasti myös sisäisen viestinnän toimivuuteen.

Miten sisäistä viestintää pitäisi kehittää niin, että sillä saadaan toteutettua reaaliaikainen tiedonsiirto käyttäjäystävällisesti, joustavasti ja kehityksen tuoman ajan mukaisesti ja että se tavoittaa koko henkilöstön toimenkuvasta riippumatta? Tässä on haaste, johon etsin opinnäytetyössäni ratkaisuja yhden esimerkkinä toimivan taiteilijaorganisaation kautta.

Opinnäytetyössäni perehdytään hajautetun organisaation sisäiseen viestintään kohdeorganisaation kautta. Tutkin asiaa nimenomaan kulttuurin näkökulmasta, jolloin pääosa viestinnästä koostuu hallinnon ja taiteilijan välisestä kommunikaatiosta.

Työ on tehty toimeksiantona Avanti! ry:lle (myöh. Avanti!), jossa olen toiminut ensin tilapäisenä tuottajana vuosina 2006-2009 ja vakinaisena tuotantopäällikkönä 2010 – 2011 välisen ajan. Olen kerännyt opinnäytetyöhöni materiaalia vuodesta 2009 lähtien ja varsinaisen kirjoitustyön tein kesällä 2011. Kyseessä on empiirisenä tutkimuksena suoritettu laadullinen opinnäytetyö, joka on rajattu Avantin sisäisen viestinnän tämän hetkisen tilan ja sähköisen ilmoitustaulun kehittämismahdollisuuksien kartoittamiseen.

Aloitan työni esittelemällä kohdeorganisaation. Tämän jälkeen perehdytään työn pääkäsitteisiin, jotka ovat *sisäinen viestintä* ja *hajautettu organisaatio*. Pääkäsitteiden väliset otsikoinnit kommunikoivat keskenään, jolloin työ pysyy rakenteellisesti ehjänä. Valitsin tavan selkeyttämään kokonaiskuvaa. Ensisijaisesti perehdyn sisäiseen viestintään, mutta sen lisäksi tarkastelen myös hajautettua organisaatiota sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tämän jälkeen esittelen tutkimusongelman, josta siirryn tutkimusmenetelmiin. Lopuksi esittelen tulokset ja kehitysehdotukset saavuttamieni tulosten pohjalta.

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin muusikoille laaditun kyselyn avulla ja viestinnästä vastaavien toimijoiden haastatteluiden sekä vertailuanalyysin eli benchmarking –tutkimuksen avulla. Benchmarking –osuus aineiston keräämisessä tehtiin teemahaastattelutekniikalla. Avanti!a verrattiin Radion Sinfoniaorkesteriin sekä Suomen Sinfoniaorkesterit ry:een. Lisäksi hyödynnän tulkinnassa omaa työkokemustani Avantin tuottajana ja tuotantopäällikkönä. Tarkoitus on löytää helpottavia kanavia ja keinoja muusikoiden ja toimiston henkilökunnan tiedonvälittämiseen. Toiveena on kehittää yksi sisäisen informoinnin työalusta, joka tulevaisuudessa auttaisi orkesterilaisia osallistumaan enemmän päätöksentekoon. Uskon myös, että tämän kehityksen myötä toimiston ja muusikoiden välinen kuilu saadaan aikaa myöten hieman pienehenemään.

## 2 AVANTI!

### 2.1 Avanti! viestivänä organisaationa

Avanti! on vuonna 1983 perustettu kamariorkesteri, jonka perustajajäseniä toimivat kapellimestarit Esa-Pekka Salonen ja Jukka-Pekka Saraste sekä huilisti Olli Pohjola. Tarve Avantin kaltaiselle orkesterille nousi institutionalisoituneiden orkestereiden ohjelmistopolitiikasta, koska standardisoiduista kokoonpanorajoituksista johtuen paljon musiikkia jäi esittämättä. Avantin lähtökohdaksi määriteltiin teos, itse musiikki, ei instituutio.

Orkesteri on nyt toiminut lähes 30-vuotta, ja sille on vakiintunut paikka niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin areenoilla. Avanti! tuottaa vuosittain kausikonsertteja, levytyksiä ja tilauskonsertteja pääosin Helsingin alueella sekä n. 15 konserttia kattavan Suvisoitto–festivaalin Porvoossa. Lisäksi orkesteri käy säännöllisesti kiertueilla ympäri maailmaa ja toimii etenkin suomalaisen nykymusiikin aktiivisena levittäjänä. Muusikot ovat musiikkikentän parhaimmista ja näin ollen orkesteri toimii eräänlaisena Suomen musiikkikentän maajoukkueena. Kuhunkin produktion valitaan aina kyseiseen ohjelmistoon erikoistuneet soittajat, jolloin haasteellisetkin ohjelmat saavat poikkeuksetta laadultaan tinkimättömät esitykset.



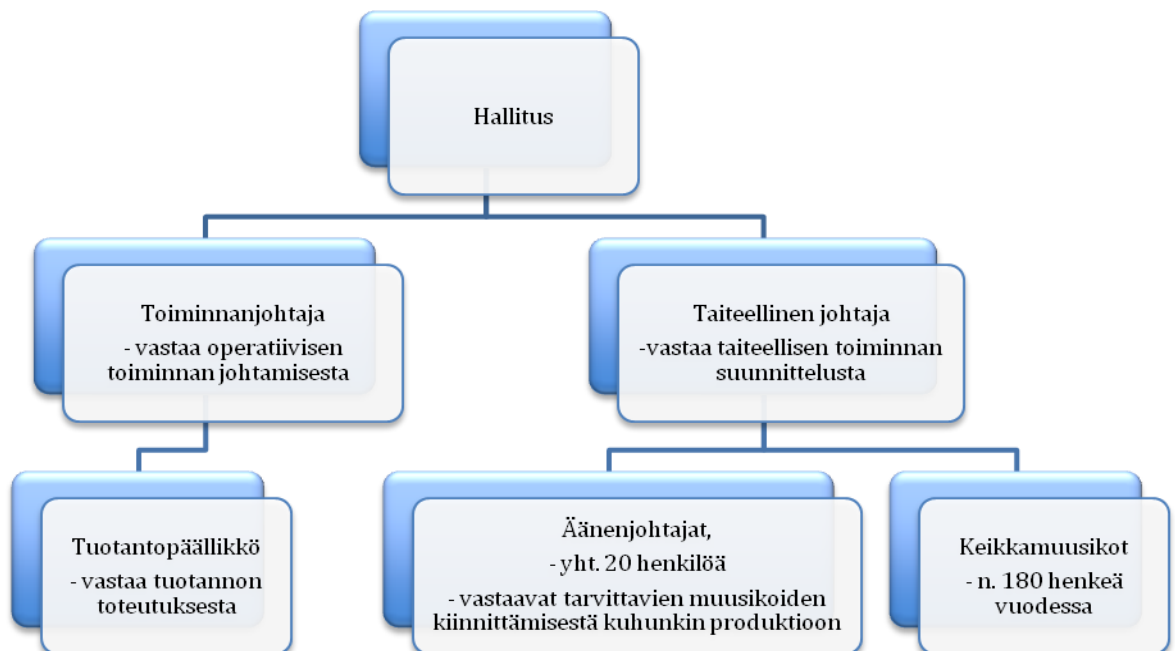
Kuva 1: Avanti! Suvisoitto –festivaalilla Porvoossa 2011. Kuva Heikki Tuuli.

### 2.2 Organisaation henkilöstö

Orkesteri -organisaatiossa on yleensä niin matriisi- kuin asiantuntijaorganisaation piirteitä. Kyseessä on perinteikäs ja vahva hierarkkinen yhteisö, jossa jokaisella soittajalla on oma paikkansa. Yksinkertaistetusti harjoitusten ja konserttien aikana työnjohdosta vastaa kapellimestari ja lavan ulkopuolella johtajana toimiva intendentti tai toiminnanjohtaja. Lavalla ollessa viestintä tapahtuu orkesterin hierarkian, lavan ulkopuolella hallinnon mallin mukaan. Tässä kartoituksessa olen perehtynyt ainoastaan hallinnon ja muusikoiden väliseen sisäiseen viestintään.

Avanti! toimii hyvin poikkeavalla tavalla muihin organisaatioihin verrattuna. Se on muusikoiden halusta perustettu yhteisö, jonka käytännönasioita hoitaa kuukausipalkkainen hallintohenkilökunta. Se toimii periodiluonteisesti freelance-muusikoiden voimin. Henkilöstöön kuuluu vakituisen toimistohenkilökunnan (taiteellinen johtaja, toiminnanjohtaja ja tuotantopäällikkö) lisäksi vuosittain noin 200 keikkakohtaisesti palkattua muusikkoa ja muuta järjestelyhenkilökuntaa. Heistä noin 50 osallistuu produktioihin muita säännöllisemmin.

Kuvio 1: Avantin organisaatiokaavio



Organisaation ylin päättävä elin on hallitus, josta vastaa viimekädessä puheenjohtaja. Hallituksen valvonnan alla operatiivinen johto on jaettu kahteen eri osa-alueeseen. Taiteellinen johtaja vastaa kaikista taiteellisista päätöksistä ja toiminnanjohtaja taas hallinnollisten töiden toteutuksesta. Konsertteja suunnitellessaan taiteellinen johtaja



tekee tiivistä yhteistyötä toiminnanjohtajan ja äänenjohtajien kanssa. Suunnitelman valmistuttua toiminnanjohtaja ja tuotantopäällikkö vastaavat konserttien tuottamisesta.

Hallinto-organisaation lisäksi jokaisella soitinryhmällä on oma vastuhenkilönsä, äänenjohtaja, joka vastaa kuhunkin produktion tarvittavien muusikoiden palkkaamisesta. Äänenjohtajat eivät saa tästä työstä erilliskorvausta, vaan sen lasketaan kuuluvan kokonaispalkkioon. Kukaan organisaation muusikko ei nauti kuukausipalkkaa, vaan kiinnitykset tapahtuvat produktiokohtaisesti myös äänenjohtajien kohdalla.

Näistä lähtökohdista ajatellen Avanti! on hyvin mielenkiintoinen kohdeorganisaatio sisäisen viestinnän ja hajautetun organisaation tarkemmalle tarkastelulle.

### **2.3 Avantin sisäinen viestintä ennen ja nyt**

Avanti! on kehittynyt vuosien saatossa vapaasta taiteilijaryhmästä ammattimaisesti toimivaksi instituutioksi. 80-luvulla taiteilijat pitivät itse huolta käytännön järjestelyistä, mutta muutamassa vuodessa ryhmälle palkattiin erillinen toimistotyöntekijä vastaamaan kaikista organisointiin liittyvistä tehtävistä. Työtehtäviin kuului yhtenä osana alueena ulkoinen ja sisäinen viestintä. Tuolloin yhteydenpito tapahtui lankapuhelimen, faksin ja kirjeiden välityksellä, joten kommunikointi oli huomattavasti nykyistä hitaampaa.

Viestiminen muuttui oleellisesti 90-luvulla sähköpostin ja kännyköiden nopean yleistymisen kautta. Viestien lähettäminen tuli huomattavasti helpommaksi ja kirjeenvaihtoon käytettävä aikaväli muuttui lyhyemmäksi. Samalla myös maantieteellisesti kaukana asuviin ulkomaisiin taiteilijoihin saatiin säännöllisempi yhteys, kun sähköinen replikointi oli nopeampaa ja kustannustehokkaampaa aikaisempaan kirjepostiin verrattuna. 2000-luvulla erilaisten teknisten viestimien kehitys on siirtänyt tiedonvälitystä entistä enemmän sähköisille palvelimille. Avantin sisäinen viestintä tapahtui pääasiassa sähköpostitse syksyyn 2006 saakka, jolloin otettiin käyttöön ensimmäistä kertaa sähköinen ilmoitustaulu. Sain ilokseni olla mukana ideoimassa sivustoa yhdessä IT-tukihenkilön kanssa, joka toteutti muusikoiden käyttöön hyvin selkeän ja helppokäyttöisen sivun yksisuuntaiseen tiedon jakoon. Sivuston pääasiallinen tarkoitus oli toimia ainoana reaaliaikaisena tiedonjakofoorumina korvaten sähköpostitse, kirjeitse ja faksilla lähetetyt Word-tiedostot. Keskeisimmän

roolin ilmoitustaululla sai alusta lähtien työlista, jossa kerrotaan kaikkien produktioiden teostiedot, kokoonpanot ja harjoitusaikataulut.

Tähän mennessä sähköinen ilmoitustaulu on riittänyt yksisuuntaisena tiedonjakelukanavana, mutta nyt sivustoa on tarkoitus kehittää yhteisön yhteiseksi informaatiofoorumiksi. Tarkoitus on tämän työn myötä löytää erilaisia tapoja muuntaa sivustosta toimiva alusta orkesterin toimintatapojen ja toiminnan kehittämiseen yhteistyössä muusikoiden kanssa. Se ei kuitenkaan saa menettää asemaansa reaaliaikaisen informaation jakajana, joten sisällön asettelu ja jaettavan tiedon määrä on suunniteltava huolellisesti.

### **3 SISÄINEN VIESTINTÄ**

Sisäisen viestinnän ABC:n (Säteri, Hosiokoski 2008) mukaan sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation sisällä. Se on siis paljon laajempi käsite, kuin sisäinen tiedottaminen, koska siihen lasketaan organisaation jäsenten kesken tapahtuva niin virallinen kuin epävirallinenkin viestintä. Näin ollen jokaisella organisaation jäsenellä on oma osansa viestintäilmapiiriin luomisessa, eikä siis ainoastaan organisaation johdolla ja viestintäosastolla. Tästä johtuen sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus organisaation kokonaisilmapiiriin. (Säteri & Hosiokoski 2008) Omaksun tässä opinnäytetyössä tällaisen melko yleisen käsityksen sisäisestä viestinnästä, koska se sisältää ajatuksen organisaation ilmapiirin muotoutumisesta myös sisäisen viestinnän vaikutuksesta.

#### **3.1 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Useimpien sisäistä viestintää koskevien teosten mukaan sisäinen viestintä voidaan jakaa kahteen alaryhmään, viralliseen ja epäviralliseen. Virallisella tarkoitetaan esimerkiksi tiedotteita, koulutuksia, perehdyttämistä ja intranetiä, kun taas epävirallisella erilaisia käytävä- ja kahvikeskusteluita.

Vaikka viestintä kattaakin kaiken kommunikoinnin työntekijöiden välillä, niin ensisijaisesti sisäisen viestinnän tehtäviä ovat seuraavat:

- Päivittäisten, työtehtäviin liittyvien tietojen lähettäminen, vastaanottaminen ja käsittely

- Yhteisön sisäisen suhdetoiminnan ylläpitäminen
- Organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen ja periaatteiden saattaminen kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon
- Organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentaminen ja myönteisten arvojen vahvistaminen
- Työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, konfliktien hoitaminen ja ehkäiseminen, ja siten myönteisen työilmapiirin kehittäminen ja vahvistaminen (Säteri & Hosiokoski 2008)

Yllä mainittujen tehtävien kombinaatiosta kehittyy koko organisaation viestintästrategia. Jos jokin osa-alue mainituista päätehtävistä ei toteudu tai toteutuu vain osittain, niin silloin sisäinen viestintä ei ole täysin onnistunut.

Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Hyvin hoidettuna se sitouttaa työntekijöitä tähtäämään yhteiseen päämäärään, mutta taas laiminlyödyllä viestinnällä voidaan aiheuttaa suuriakin henkilöstön sisäisiä konflikteja, jotka taas hidastavat päämäärän saavuttamista. Ristiriitoja esiintyy etenkin silloin, kun viestintä tapahtuu vain osalle organisaation jäsenistä. Tällaisesta toiminnasta aiheutuu eriarvoisuutta, joka taas luo toisinaan aiheetontakin luottamuspulaa.

Juholinin (1999) mukaan onnistunut viestintä työntekijöiden mielestä koostuu työn tekemiseen liittyvän tiedonkulun aukottomuudesta. Sujuvalla viestinnällä kaikki työntekijät osaavat varautua tuleviin tehtäviin ja heillä on riittävästi tietoa niiden suorittamiseen. Tämä taas auttaa saavuttamaan organisaation sisälle avoimen ilmapiirin, jossa motivoituneet työntekijät tähtäävät yhteiseen päämäärään. Etenkin muutostilanteessa sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä välineistä muutosvistarinnan ehkäisemisessä.

Yksi olennainen sisäisen viestinnän osa-alue on tuotteiden ja palveluiden esittely organisaation henkilöstölle. On erityisen tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen tuntee asiakasta paremmin tuotteen tai palvelun sisällön, sen vahvuudet ja heikkoudet, mahdolliset kampanjat ja strategiset linjaukset. Kun oma henkilökunta saadaan innostumaan asioista, se vaikuttaa yleensä positiivisesti myös myyntiin. Tällaista tiedotusta voidaan kutsua sisäiseksi markkinoinniksi.

Kuten ulkoiselle viestinnälle, niin sisäisellekin on hyvä laatia oma viestintäsuunnitelma. Käytännönläheinen sisäisen viestinnän opaskirja Sisäisen viestinnän abc (Säteri & Hosiokoski 2008) on kirjoittanut viisi konkreettista askelmaa suunnitelman laatimiseen:

1. Määritellään mistä asioista tiedotetaan sisäisesti
2. Suunnitellaan eri tilanteisiin sopivat viestintäkanavat
3. Jaetaan viestintävastuut ja -oikeudet
4. Sitoutetaan organisaation johto ja muut esimiehet noudattamaan tehtyä suunnitelmaa
5. Tarkistetaan suunnitelman toimivuus aika ajoin

Ilman määrätietoista vastuutusta ja suunnitelman toimivuuden arviointia suunnitelma on turha. Mitään ei tapahdu itsestään ja suunnitelmille pitää olla myös toimeenpanijat. On myös syytä muistaa, että suunnitelmaa on kehitettävä ja arvioitava säännöllisesti. Teknologia kehittyä, henkilöstö muuttuu ja viestintämuodot monipuolistuvat. Uusien prosessien käynnistäminen on usein työlästä, koska suunnittelu ja operointi vievät huomattavan määrän aikaresursseja. Työ kannattaa kuitenkin tehdä huolella, koska onnistuneen sisäisen viestinnän myötä henkilöstön kyselypaine johdolle ja viestinnän vastaaville vähenee.

### **3.2 Sisäisen viestinnän haasteet**

Sisäisen viestinnän haasteet tulee kartoittaa kunkin työryhmän kanssa tapauskohtaisesti. Niitä aiheuttavat mm. organisaation muoto, henkilöstön koko, henkilöstöpolitiikka, työntekijöiden keskinäiset henkilökemiat sekä kieli- ja kulttuurierot. Haasteisiin on syytä paneutua vakavasti, koska niiden ennaltaehkäisy vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön toiminnan kestävyYTEEN. (Säteri, Hosiokoski 2008)

Nykyaikana lähes jokaisella työpaikalla on työntekijöitä, joiden syntyperä on muu kuin Suomi. Sisäisessä viestinnässä tämä tarkoittaa sitä, että on tehtävä periaatepäätös informointiin käytettävästä kielestä. Joissakin tapauksissa on myös mahdollista, että yritys toimii virallisesti monikielisesti, mutta näissä tapauksissa henkilöstö on jo suurempi.

Yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän haasteista on selvittää kanavat, jotka tavoittavat kaikki työntekijät yhtäaikaisesti. Organisaatiossa, jossa työntekijöiden tehtäväkuva perustuu tietokoneella suoritettavaan työhön, tästä ei muodostu ongelmaa, koska työnantaja vastaa tarvittavien työvälineiden hankkimisesta ja niiden käyttöön perehdyttämisestä. Tällöin työntekijä voidaan velvoittaa seuraamaan jotain tiettyä sähköistä portaalia. Tämä ei kuitenkaan päde kaikkiin toimialoihin. Jos toimenkuvaan ei kuulu työtehtäviä tietokoneella (esim. muusikot ja tehtaiden työntekijät), niin työnantaja ei hanki työntekijöille omia koneita. Monessa tällaisessa tapauksessa yhteisissä tiloissa on yksi koko henkilöstölle tarkoitettu tietokone, mutta koska käyttäjiä on useita, niin koneen huono saatavuus vaikeuttaa sen aktiivista käyttöä. Tällöin viestiminen yrityksen sisäisen intranet -palvelun tai sähköpostin välityksellä ei ole ainoana välineenä riittävä.

Toistaiseksi monessa paikassa on yhä käytössä vanhan ajan ilmoitustaulu sähköisen viestimen rinnalla, mutta sen tilalle etsitään kokoajan useassa tuntemassani kulttuuriorganisaatiossa uusia toimivampia ratkaisuja. Perinteisten ilmoitustaulujen päivittäminen on kankeaa, joten vanhaa tietoa jää helposti nähtäväksi. Kehitystä hidastaa, jos työnantaja ei pysty tarjoamaan tarvittavia työvälineitä koko työyhteisölle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sähköisiä viestimiä ei koettaisi tarpeellisiksi. Suurin osa on nykyään halukas hoitamaan asiat sähköisesti, koska sitä kautta asiat sujuvat vaivattomasti. Siksi sähköistä informointia tulee kehittää jatkuvasti, mutta kehittämisen yhteydessä ei saa unohtaa niitä, jotka eivät ole valmiita hankkimaan tai käyttämään viestimien lukemiseen tarvittavia välineitä.

Avoimen viestinnän haasteena on ymmärtää myös, mikä informaatio tulee jakaa ja mikä ei. Avoimuudella ei tarkoiteta sitä, että koko henkilöstölle tiedotetaan jokaisesta pikkuasiasta. Muuten on vaara, että viestien arvo kokee inflaation, jolloin tärkeät viestit hukkuvat vähäpätöisempien asioiden jalkoihin. Tämä ongelma tulee usein esiin etenkin isommissa organisaatioissa. Jos tiedotettava asia kuitenkin on oleellinen koko henkilöstön kannalta, siitä pitäisi kertoa mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman samanaikaisesti kaikille työntekijöille.

### **3.3 Sisäinen viestintä mukana teknologian kehityksessä**

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut vuosituhannen vaihteessa, kun muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö. On myös jouduttu tarkentamaan, mitä sisäinen viestintä oikein on ja mitä siihen kuuluu. Viestintäteknologian kehitys on muuttanut käsitystä perinteisestä tiedottamisajatuksesta, eli tiedon siirtämisestä paikasta toiseen, uudenlaiseen vastuunottoon. (Juholin 2004, s. 109.)

Intranet ja sähköposti ovat muuttaneet yhteisön viestinnän rakennetta ehkä enemmän kuin mikään muu media, ja verkkopalvelu tulee vaikuttamaan myös työkuultuuriin. Uudet välineet ovat myös muuttaneet muiden välineiden tehtäviä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on ainakin osittain korvautumassa verkon käytöllä. Verkko on ennen muuta paikka, jossa käyttäjät kohtaavat ja kommunikoivat. On verkon aliarviointia, jos sitä käytetään vain yksisuuntaisena tiedonvälittäjänä eli sähköisenä ilmoitustauluna. (Juholin 2004, s. 141.)

Sähköiset viestimet lisääntyvät tiedonjakamisen kanavana yhä laajemmin. Tarjolla on kasvava määrä erilaisia toteutuksia, joita voidaan muokata kunkin organisaation käyttöön. Osa niistä on huomattavan kalliita, mutta monesta löytyy hiukan vähemmillä ominaisuuksilla varustettu ilmaisversio. Nykyään kehityksen mukana pysyminen ei siis vaadi suuria investointeja, vaan tarvittavat ohjelmat voidaan hankkia hyvin kustannustehokkaasti.

## **4 HAJAUTETTU ORGANISAATIO**

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi tekevät erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Virtuaalista tästä työstä tekee se, että kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 14.) Työmuotoon liitetään monta muuta lähes samaa asiaa tarkoittavaa termiä. Etätyö on näistä ehkä käytetyin, mutta sen lisäksi puhutaan mm. virtuaalityöstä, e-työstä, monipaikkaisesta työstä, verkosto-organisaatiosta ja monipaikkaisista työntekijöistä.

Hajautetulla työllä (Vartiainen ym. 2004) on pitkät perinteet ja ensimmäiset esimerkit tällaisesta työmuodosta löytyvät jo paimentolaiskansojen ajoilta. Kuitenkin vasta viimeisten vuosikymmenien aikana termi on otettu käyttöön yhtenä virallisena työorganisaation muotona. Hajautetun organisaation tarve syntyy monista eri syistä, kuten kustannustehokkuuden nostaminen ja hallinnon uudelleen organisointi. Pääkaupungissa työvoiman ja työnteen kustannukset ovat muuta Suomea suuremmat, joten on kustannustehokkaampaa siirtää joitain työn osa-alueita muualle Suomeen. Hallinnollisella puolella taas esimerkiksi valtion virastoja on sijoitettu ympäri maata takaamaan maan elinvoimaisen kehittymisen tasaisesti koko alueella. Samalla pyritään ehkäisemään kaikkien toimien keskittämistä ruuhka-Suomeen.

Näissä tapauksissa organisaatio on ensin toiminut yhdestä toimipaikasta, mutta levittäytynyt toiminnan kehittyessä. Lisäksi on aina ollut organisaatioita, joiden henkilöstön toimenkuvien erot ovat tehneet toiminnasta hajautettua. Tällainen tilanne on mm. orkestereiden kohdalla. Hallinto vastaa organisoinnista ja toiminnan suunnittelusta yhteistyössä muusikoiden edustajien kanssa, mutta itse soittamisen suorittavat muusikot, joita johtaa lähes viikoittain vaihtuva kapellimestari. Hallinnon ja muusikoiden työtilat ovat toisistaan useassa tuntemassani organisaatiossa erillään ja toimenkuvat sekä toimintatavat ovat väistämättä hyvin erilaisia. Pahimmassa tapauksessa hallinnon edustajat erkaantuvat muusikoista niin, että organisaation sisällä on kaksi toisistaan etäällä olevaa yksikköä. Tällöin heidän ainoa yhdistävä tekijä on lopputuote, eli onnistunut konsertti.

Nykyään monet perustavat yrityksen lähtökohtaisesti hajautetuksi organisaatioksi. Tällainen päätös voidaan tehdä mm. silloin, kun työntekijöiden toimenkuvat eivät vaadi läsnäoloa toimipisteessä, vaan kaikki asiat voidaan hoitaa verkon välityksellä. Tällaisia yrityksiä ovat mm. useat mobiili- ja verkkoyritykset. (Vartiainen ym. 2004)

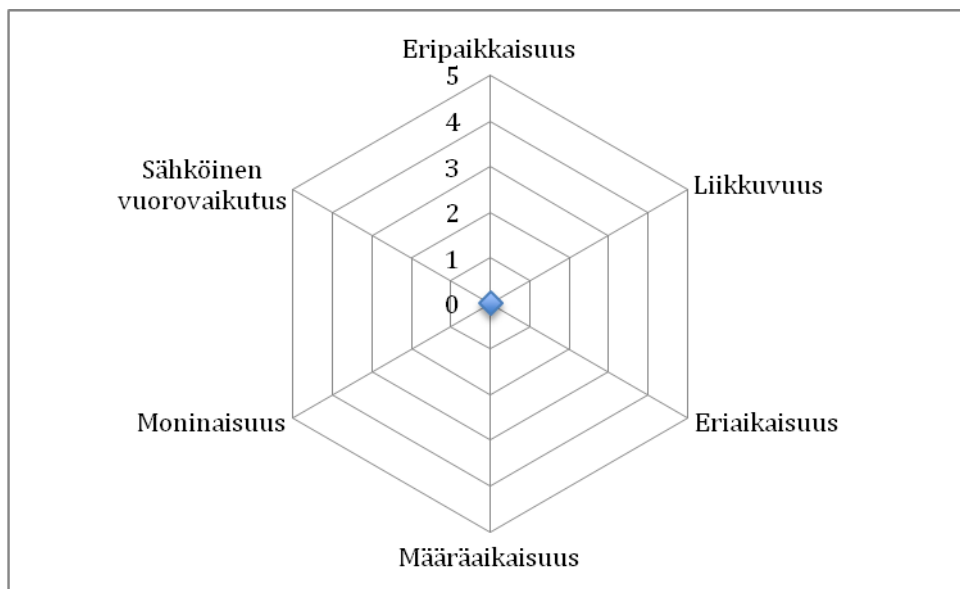
Hajautetut organisaatiot on jaettu kolmeen alaryhmään (Vartiainen ym. 2004, 61-62).

- Maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot: globaalisti levittäytynyt yritys, jonka työntekijöillä on yhteinen globaali toimeksianto ja tehtävä.
- Ajallisesti hajautuneet organisaatiot: globaalisti levittäytynyt yritys, joka käyttää aikaeroja vuorotyömäisesti hyväkseen. Tuotekehitysprosessi alkaa aamulla esim. Yhdysvalloissa, josta se siirtyy päivän päätteeksi heräävään Japaniin, joka taas siirtää sen illalla aamuksi Eurooppaan.
- Organisaation rajat ylittävät organisaatiot. Tästä voidaan puhua myös verkosto-

organisaationa, joilla kaikilla on yhteinen toimintatapa. Se voi olla jatkuvaa tai määräaikaista.

Kuvio 2: HAJAUTUNEISUUDEN ANALYSOINTI (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 23)

- Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa	1	2	3	4	5
- Tiimin jäsenet liikkuvat työssään	1	2	3	4	5
- Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan	1	2	3	4	5
- Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaaisesti yhdessä	1	2	3	4	5
- Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia	1	2	3	4	5
- Kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu tietotekniikan välityksellä	1	2	3	4	5



Kuvio 2: Hajautuneisuuden analysointiin käytettävä timanttikuvio. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 23.)

Organisaation hajautuneisuuden astetta voidaan mitata monella eri tavalla. Esimerkiksi Vartiainen, Kokon ja Hakosen luomalla analysointipohjalla, jossa numeraalisella tarkastelulla saadaan muodostettua timanttikaavio organisaation hajautuneisuudesta. Analysoinnin kriittisiksi pisteiksi eli muuttujiksi on valittu eripaikkaisuus, liikkuvuus, eriaikaisuus, määräaikaaisuus, moninaisuus ja sähköinen viestintä.

Timanttikuviota käytetään merkitsemällä arvoja kaavioon. Hajautuneisuutta kuvaavat muuttujat kasvavat kuvion reunimmilla kehillä, ja pienee keskipistettä kohti.



#### **4.1 Hajautetun organisaation erityispiirteet ja toiminnan haasteet**

Hajautetut organisaatiot ovat usein matriisirakenteisia, eli organisaatio perustuu ristikkäisohjaukseen. Mallissa organisaation työntekijällä saattaa olla monta esimiesasemassa olevaa henkilöä yhtä aikaa. Tällaista mallia kutsutaan myös monijohtajuudeksi. Organisaatio kuvataan usein vaaka-, eikä linjaorganisaation pylväsmallilla, koska vastuuta on jaettu eri toimintojen kesken. Tällaisessa organisaatiossa saattaa tulla helposti ristiriitoja vastuunjaollisista kysymyksistä, jos niihin ei ole varauduttu hyvissä ajoin. (Miettinen, 2011 s. 17.)

Yksi hajautetun organisaation erityispiirteistä on, että kyseessä on aina asiantuntijaorganisaatio. Tällöin työntekijät ovat tasavertaisia ja vastaavat hyvin itsenäisesti omasta työpanoksestaan. Mallissa korostuu luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja työpanokseen. Samalla se kuitenkin antaa työntekijälle vapaamman mahdollisuuden luovuuteen. (Miettinen, 2011 s. 17.)

Hajautetut organisaatiot kohtaavat usein paikallisia organisaatioita useammin ongelmia etenkin organisaation alkuvaiheessa. Monet niistä johtuvat siitä, että hajautusta aloitettaessa ei ole paneuduttu riittävän vakavasti hajautuneen toiminnan johtamisen haasteisiin. Totutut käytännöt ja johtamistavat sekä paikalliset toimintamallit ja -tavat eivät toimi sellaisinaan vaan niistä on muodostettava globaalimpi toimintamalli. Maailmanlaajuisissa yrityksissä vaikuttavat voimakkaasti myös kulttuurierot ja niistä aiheutuvat komplikaatiot. (Vartiainen ym. 2004.)

Työntekijälle työskentely hajautetussa organisaatiossa on usein hyvin yksinäistä. Välimatka muihin tiimin jäseniin saattaa olla tuhansiakin kilometrejä, joten kommunikointi vähentyy läsnäolon puutteen vuoksi. On mahdollista, että tämä vaikuttaa organisaation ilmapiiriin, jolloin mahdollisissa ongelmatilanteissa työntekijöiden keskinäiset välit tulehtuvat helpommin. Läsnäoloa voidaan jonkun verran korvata nykyteknologian välineistön kautta, mutta silti konkreettisia tapaamisiakin tulisi järjestää säännöllisesti. (Vartiainen ym. 2004.)

## 4.2 Hajautetun organisaation sisäinen viestintä

Viestintä- ja yhteistyötekniikan valinta on keskeinen toimenpide hajautetun toiminnan aloittamisessa. Sopivien yhteistyövälineiden valinta riippuu yhteisen tehtävän vaativuudesta ja monimutkaisuudesta. Tekniikan päätarkoituksena on tukea työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä sekä taata heidän pääsyä tietokantoihin. (Vartiainen ym. 2004, s. 107)

Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004) ovat kuvanneet hajautetun työn prosessit viitenä vuorovaikutuksen luokkana:

### Ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit

1. Viestintä tapahtuu käyttämällä viestintävälineitä ja vaihtamalla signaaleja, esimerkiksi kysymällä asioita ja siirtämällä tietoa. Esimerkiksi sähköpostia ja faksia käytetään eri paikassa ja eri aikaan tapahtuvassa viestinnässä. Puhelinta ja kännykkää taas käytetään, kun viestitään eri paikassa mutta samanaikaisesti.

### Tehtävään liittyvät prosessit

2. Yhteistyö, yhteinen päätöksenteko ja työstäminen.
3. Koordinointi. Sovitaan ryhmän jäsenten töistä ja ohjauksesta; koordinointi sisältää myös johtamisen.
4. Tiedon jakaminen ja oppiminen. Kehitetään ja jaetaan tietoja, näkemyksiä ja tietämystä.

### Ryhmätyöhön liittyvät prosessit

5. Sosiaalinen kanssakäyminen. Ryhmän toiminnan tason ylläpito ja luottamuksen kehittäminen, toiminnan arviointi ja mahdollisten ristiriitojen selvittely.

Nämä eri luokat saattavat kuulostaa itsestäänselvyyksiltä, mutta mitä tarkemmin niitä tarkastelee, niin niiden tuoma kokonaisuus antaa hyvän kokonaisuuden viestinnän laajempaan tarkasteluun. Jos joku osa-alue yllä esitellyistä luokista ei toteudu, niin viestintä jää vajaaksi. Mitä enemmän osa-alueita uupuu, niin sitä varmemmin yhteistyö muiden organisaation jäsenten välillä vaillinaiseksi.

## 4.3 Hajautetun organisaation viestintäkanavat

Hajautetussa organisaatiossa korostuu oikean välineistön ja kanavan valinta sisäisen viestinnän käyttöön. Viestintäteknologian kehitys on tuonut markkinoille suuren määrän yksinkertaisia ja toisaalta taas hyvin haastavia ohjelmia, mutta mikään organisaatio ei tarvitse niistä kaikkia. Välineitä valittaessa tulee ensin määritellä viestimen tavoite, toimintatarve ja sisältö hajautetulle työskentelylle, jonka jälkeen päätetään, että mitkä välineet ovat ensisijaisen tärkeitä kyseisen organisaation kannalta. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 109.) On myös syytä muistaa, että kaikki eivät hallitse teknisiä laitteita ja –ohjelmistoja yhtä hyvin, joten mitä yksinkertaisemmalla ohjelmalla pärjää, niin sen parempi.

Hajautetussa organisaatiossa viestinnän välineeksi valitaan lähes poikkeuksetta joku sähköinen kanava. Se voi olla esimerkiksi extranetin tai intranetin kaltainen tiedon jakamiseen ja muokkaamiseen tarkoitettu alusta tai portaali, mutta pääasia on, että se on kokoajan työntekijöiden käytössä ja sisältää ainoastaan ajantasaista tietoa.

Sähköinen viestintä eroaa kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä muun muassa siinä, että ei-kielellinen viestintä (ilmeet, liikkeet jne.) muuttuu epäselväksi. Pahimmassa tapauksessa sähköinen viestintä eristää ihmisen sosiaalisesti muista. Korkealaatuinen ryhmätyö edellyttää luottamusta. Sähköinen viestintä ainoana viestinnän tapana hajautetussa työssä on kyseenalaistettu luottamuksen kehityksen kannalta. On kysytty, voiko luottamus syntyä sähköisten viestintäkanavien kautta. Kuitenkin sähköinen viestintä ja yhteistyö ovat välttämättömyyksiä hajautetussa organisaatiossa. Erillään ja kenties eri aikavyöhykkeellä työskenteleminen korostaa viestintä- ja yhteistyövälineiden saatavuutta, tiedonvälityksen monipuolisuutta ja helppoa pääsyä yhteisiin tietokantoihin. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 108-109.)

## 5 AVANTIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISHAASTE

Tässä opinnäytetyössä etsitään ratkaisua Avantin sisäisen viestinnän ongelmakohtiin ottamalla huomioon hajautetun organisaation erityispiirteet. Avantissa sisäinen viestintä on tuottajan vastuulla. Aihe on rajattu tarkasti ottaen Avanti! kamariorkesterin sähköisen ilmoitustaulun kehittämiseen, koska ilmoitustaulu on organisaation sisäisen informoinnin tärkein työalusta. Sen on tarkoitus tulevaisuudessa mm. auttaa orkesterilaisia osallistumaan päätöksentekoon ja samalla kaventaa kuilua orkesterilaisten ja toimiston välillä. Tästä johtuen sen kehittäminen on tuottajalle hyvin keskeinen tehtävä.

Olen valinnut seuraavat käytännönläheiset tutkimuskysymykset työlleni:

- Mitkä ovat hajautetun työskentelyn tuomat haasteet Avantin sisäisessä viestinnässä?
- Kuinka sähköinen sisäinen viestintä voisi niihin vastata?
- Kuinka Avantin sähköistä ilmoitustaulua pitäisi kehittää?

Hajautetun organisaation on tärkeää kehittää sisäistä viestintää jatkuvasti. Henkilöstön maantieteellisistä välimatkoista johtuen ainoa tiedonjakoon sopiva foorumi on nettisivusto ja/tai –yhteisö. Tarkoitukseni on selvittää, onko toimistolla tai muusikoilla omia toiveita sivuston kehittämiseen vai koetaanko foorumi sittenkin lähtökohtaisesti huonoksi ja toimimattomaksi tiedonvälityksen kanavaksi.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Käytin tutkimusmenetelmänäni kokemusperäistä eli empiiristä tapaustutkimusta. Yksittäistä tapausta (Avanti!n sisäistä viestintää) tarkastelin nk. tutkimuksellisen triangulaation keinoin. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien ja tiedonlähteiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi, Sarajärvi 2006, 143). Aineistoni koostuu Avantin muusikoiden täyttämistä kyselylomakkeista ja kahdesta benchmarking (esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) –tarkoituksessa tuotetusta teemahaastattelusta sekä omasta työkokemuksestani orkesterissa vuosina 2006-2011.

*Benchmarking* tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009) Kyseessä on tutkimus, jossa on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirteitä. Työ painottuu kuitenkin laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Sille ominaista on käyttää harkinnanvaraisesti valittuja vastaajia, ja tutkittavien yksilöiden määrä on yleensä suppea. Tärkeämpää on tuotetun aineiston laatu, ei määrä. Siinä ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan laadullisten teemojen kuvailuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007)

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Useimmiten benchmarkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009)

Valitsin benchmarking kohteiksi kaksi Avantin yhteistyöorganisaatiota, joiden sisäisen viestinnän haasteet ovat yhteneviä Avantin kanssa. Haastateltavinani olivat Suomen sinfoniaorkesterit ry:n extranetin ideoija ja perustaja toiminnanjohtaja Aila Sauramo sekä Radion sinfoniaorkesterin sähköisen ilmoitustaulun kehittäjä ja apulaisintendentti Gita Kadambi. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä.

Teemahaastattelulla tehdyllä tutkimuksella tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Sitä käytetään usein, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Sitä käytetään, jos halutaan syventää tietämystä asiasta. (Hirsjärvi – Hurme 2000, s. 35) Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että tutkija

voi olla varma, keneltä haluttu informaatio saadaan.

Laadullista tutkimustani tukee Robsonin strategiasta Survey-tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeella. Siinä tietystä ihmisjoukosta poimitaan joukko yksilöitä, joiden vastauksista kerätään selkeästi rajattu ja tiivis aineisto. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Muusikoiden toiveita kartoitettaessa kyselykaavake osoittautui käytännöllisimmäksi vaihtoehdoksi. Alkuperäisesti ajattelin tehdä kuusi syvähaastattelua muusikoille, joiden on ollut kaikkein vaikeinta sopeutua sähköisen viestimen aktiiviseen käyttöön. Tätä kautta oletin saavani tietoja, joilla ilmoitustaulusta saisi kaikille toimivan työympäristön. Yhden haastattelun jälkeen totesin, että siitä saamani informaatio ei auta palvelun kehittämisessä. Keskustelu oli toki mielenkiintoinen, mutta sillä en saanut vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin. Siksi päädyin loppujen lopuksi nimettömään e-lomakkeella toteutettuun kyselyyn. Sen avulla vastaukset eivät rönsyilleet ja tilastointi, vertailu ja havainnointi helpottui.

Rajasin kartoitukseni koskemaan ainoastaan yhtä pientä organisaatiota, joten tulokset eivät ole yleismaailmallisesti päteviä. Tuloksia voi toki soveltaa muiden taiteilijayhteisöjen sähköisten viestimien kehittämiseen. Toivonkin tämän selvityksen toimivan vertaistukena niille kulttuurituottaja –kollegoille, jotka vastaavat hajautetun organisaation viestinnästä.

Aineiston keräämiseen ja sen analysointiin on vaikuttanut mitä huomattavissa määrin oma kokemukseni ja monisuuntainen roolini selvityksen toteuttamisessa. Halusin kehittää palvelua omaksi työvälineeksi, joten toimin tutkimuksen tilaajan ja toteuttajan ominaisuudessa. Toisinaan olin niin innokkaasti kehittämässä palvelua, että yritin sivuuttaa omasta mielestäni negatiiviset ja kehitystä hidastavat tulokset. Tutkimuksen edetessä onneksi ymmärsin, että ilman negatiivisia tuloksia en saa realistisia tuloksia, eikä kehityssuunnitelmasta ole silloin hyötyä jatkon kannalta.

## **6.1 Teemahaastattelut**

Aloitin aineiston keräämisen teemahaastatteluilla, joiden tarkoituksena oli auttaa kyselykaavakkeiden valmistamisessa. Halusin haastatella kahta organisaation

ulkopuolista erilaisten sähköisten viestimien käyttäjää, jotta saan laajemman käsityksen erilaisista käyttömahdollisuuksista ennen tarkempaa tutkimustyön aloitusta.

Valitsin haastateltavakseni Radion sinfoniaorkesterin apulaisintendentin Gita Kadambin sekä Suomen sinfoniaorkesterit ry:n toiminnanjohtaja Aila Sauramon. Tiesin molempien olleen mukana omien organisaatioidensa sähköisten viestimien kehittämisessä, joten heille pystyi esittämään myös suunnitteluvaiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastateltavien valintaan vaikutti myös se, että halusin tietoa niin yhdensuuntaisesta kuin monisuuntaisestakin jakelukanavasta. Radion sinfoniaorkesterin sähköinen ilmoitustaulu on tarkoitettu ainoastaan yhdensuuntaiseen tiedon jakoon ja Suomen sinfoniaorkesterit ry:n extranet palvelu taas jäsenistön ja yhdistyksen hallinnon kahdensuuntaiseen kommunikointiin. Kolmas vaikuttava tekijä kyseisten organisaatioiden valintaan oli organisaation toiminnan luonne. Radion sinfoniaorkesterin valinta vertailuun oli luonteva, koska organisaation toiminta vastaa jossain määrin Avantia. Suomen sinfoniaorkesterit ry:n valitsin toiseksi, koska jäsenet ovat Avantin tavoin levittäytyneet maantieteellisesti laajalle alueelle.

Valmistauduin haastatteluihin kymmenellä kysymyksellä, mutta haastatteluiden edetessä totesin osan kysymyksistäni epärelevanteiksi tutkimuskysymysten kannalta. Olin lähtenyt liikkeelle joltain osin vääristä olettamista, joten siksi kysymysrunkoa oli muokattava toimivimmiksi. Lopulliset kysymykset muotoutuivat haastatteluiden aikana. Tein haastatteluissa muistiinpanoja, joiden pohjalta kirjoitin päätelmäni. Olisin voinut myös äänittää ja litteroida haastattelut, mutta päädyin haastattelutilanteen luonteen vuoksi tekemään muistiinpanoja: epävirallinen ilmapiiri tuntui silloin vaativan sitä.

Tämän jälkeen minulla oli riittävästi informaatiota muusikoiden kyselykaavakkeen kokoamiseen.

## **6.2 Kyselykaavakkeet muusikoille**

Teemahaastattelujen tulosten pohjalta tuotin organisaation muusikoille e-lomakekyselyn, jolla pyrin keräämään tietoa siitä, minkälaisia palveluita ilmoitustaululle tulisi muusikoiden mielestä kehittää ja mitkä palvelut mahdollisesti lisäisivät ilmoitustaulun käyttöaktiivisuutta. Ilmoitustaulun kehittäminen muusikoiden toiveiden mukaisesti edesauttaa palvelun muotoutumista luontevaksi osaksi heidän päivittäistoimintaa Avantin toimintaympäristössä.

Alkuperäisissä suunnitelmissani ajattelin tehdä kuusi syvähaastattelua niille muusikoille, joiden on ollut kaikkein vaikeinta sopeutua sähköisen viestinnän tuomiin muutoksiin. Pohdintojen jälkeen totesin, että on parempi keskittyä palvelun kehittämiseen kuin huonojen puolien etsimiseen. Tästä johtuen päädyin nimettömään e-lomakkeena toteutettuun kyselyyn, jonka avulla sain vastauksia niin tyytyväisiltä kuin tyytymättömiltäkin käyttäjiltä.

Toteutin kyselyn Avantin Produktion yhteydessä tammikuussa 2010. Muusikoita oli yhteensä 60, joista 47% vastasivat kyselyyn. Kyselykaavake LIITE 1.

### **6.3 Kirjallisuus**

Näiden vaiheiden jälkeen etsin kirjallisuutta sisäisestä viestinnästä ja hajautetusta organisaatiosta. Tärkeimmiksi kirjalähteiksi tutkimukseni kannalta osoittautuivat Elisa Juholinin tutkimukset (1999, 2004, 2009) ja Vartiainen, Kokon ja Hakosen yhteistyönä kirjoittama *Hallitse hajautettu organisaatio*. Lisäksi tutustuin yleisellä tasolla viestintään mm. Elisa Ikävälkön *Käytännön tiedottaminen* ja Alajärvi, Herno, Koskinen ja Yrttiaho *Työelämän viestintä* -teosten kautta.

Näiden vaiheiden jälkeen pääsin aloittamaan varsinaisen aineiston analyysin - ja kirjoitustyön.

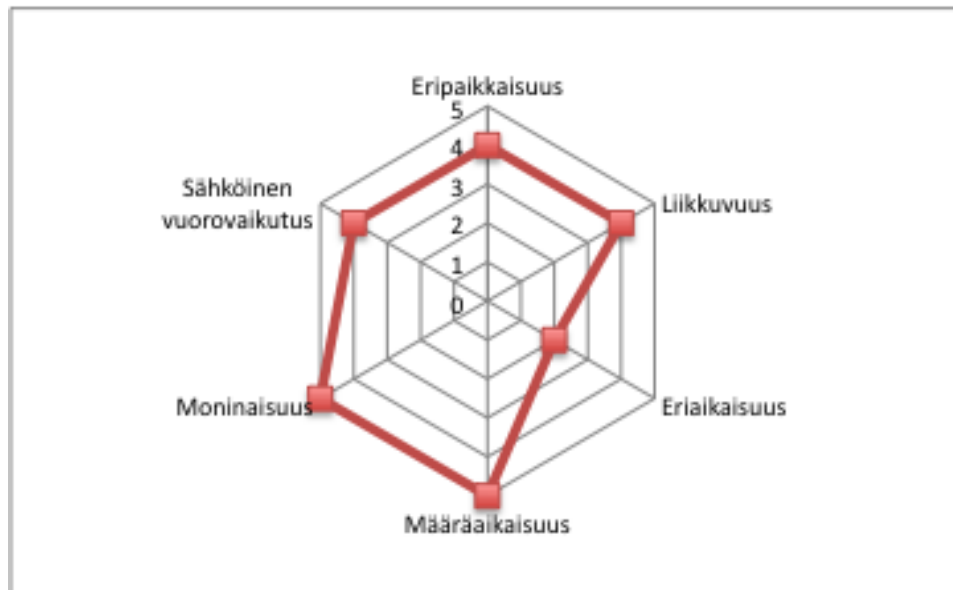
## **7 AVANTIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISTARPEET**

### **7.1 Avantin hajautettu organisaatio ja sen viestintä**

Avantin organisaatio on pääpiirteitään hajautettu organisaatio. Jos analysoidaan hajautuneisuutta sivulla 13 esittelemäni timanttikuvion perusteella (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 23), niin Avantin tilanteessa lähes kaikki osa-alueet saavat täydet tai lähes täydet pisteet. Ainoastaan eriaikaisuus herätti pohdintaa, koska orkesteri tavatessaan työskentelee yhtäaikaisesti. Siksi laitoin arvoksi vain kaksi, vaikka jos miettii sisäisen viestinnän kannalta, niin lukema olisi viisi. Kaiken etukäteistyön aikana jokainen timantin kulma saisi viisi, mutta koska mukaan lasketaan myös itse Produktion aika, niin osa arvoista muuttuu jossain määrin. On toki otettava huomioon oma subjektiivinen näkemykseni muuttujien arvojen määrittelijänä. Kuvio saattaisi näyttää toiselta, jos muuttujien arvoja kysyttäisi esimerkiksi muusikoilta. Tässä kartoituksessa



kuitenkin katson oman näkemykseni olevan kaikkein relevantein, pyritäänhän tällä arviolla kehittämään juuri kulttuurituottajan työtä organisaatiossa.



Kuvio 3: Avantin hajautuneisuuden analysointi timanttikuvion mukaan (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, s. 23)

Hajautetulla työskentelyllä tarkoitetaan orkesterityössä lähinnä harjoitusten ja konserttien ulkopuolella hoidettavia tehtäviä. Muusikoiden tärkein tehtävä on tietenkin itse soittaminen, eikä työskentely sähköisten viestimien parissa. Kuitenkin muusikotkin tarvitsevat sähköisiä viestimiä erilaisiin varsinaisen työtehtävän ulkopuolisiin tehtäviin. Avantissa muusikkojen tehtäviin kuuluu harjoitusten ja konserttien lisäksi orkesterin sisäinen viestintä eli yhteydenpito toimintaa organisoivien tahojen sekä muiden produktioon osallistuvien muusikoiden kesken. Äänenjohtajalla vastuualue on muita muusikoita laajempi.

Arkikokemuksen mukaan teknologian kehitys vaikuttaa erilaisten viestintäkanavien kehittymiseen, mikä taas haastaa sisäistä viestintää etsimään päivitettyjä mahdollisuuksia viestinnän toteuttamiseen. Kanavien valintaan vaikuttaa voimakkaasti organisaation ja viestien muoto. Valinta on syytä tehdä huolella, koska ne vaikuttavat voimakkaasti koko viestinnän onnistumiseen. Kehityslinjoja pohdittaessa on tärkeää muistaa työntekijöiden mahdolliset rajoitteet teknisten laitteiden ja sähköisten kanavien käyttöön. Kaikki eivät työskentele toimisto-olosuhteissa, eikä heillä näin ollen ole automaattisesti sähköisiin tiedonvälityskanaviin tarvittavaa välineistöä. Jos työntekijää ei veloiteta hankkimaan välineistöä, niin työnantajan on huolehdittava tasavertaisen kanavan ylläpitämisestä työntekijöiden tavoittamiseksi.

## **7.2 Sisäinen viestintä vertaisorganisaatioissa**

### **7.2.1 Radion sinfoniaorkesteri (RSO)**

Radion sinfoniaorkesterin (RSO) apulaisintendentti Gita Kadambi perusti netti-ilmoitustaulun vuonna 2006 helpottamaan tiedonkulkua toimiston, muusikoiden sekä yleisradion muun henkilökunnan välillä. Nykyään ilmoitustaulua käyttää aktiivisesti n. 200 ihmistä viikoittain ja satunnaisesti näiden lisäksi n. 500 henkilöä vuodessa. Näihin kuuluvat mm. keikkamuusikot, ja –toimittajat.

Vuoteen 2006 saakka työajoista informoiminen tapahtui ainoastaan manuaalisessa muodossa. Syys- ja kevätkauden alussa jokaiselle henkilöstön jäsenelle annettiin printattu vihko, johon oli viikkokohtaisesti kirjattu kaikki oleellinen tieto koskien kutakin konserttia ja siihen liittyvää harjoitusperiodia. Se sisälsi mm. konserttitiedot kokoonpanoineen ja harjoitusajatauluineen, muusikoiden ja toimistohenkilökunnan yhteystiedot ja tärkeimmät toimintaohjeet mm. sairastapauksissa. Muutoksista ilmoitettiin toimiston ilmoitustaululla.

Tällaisesta toimintatavasta aiheutui toisinaan komplikaatioita tiedonkulun katketessa kokonaan esimerkiksi muusikon ollessa sairauslomalla tai muista syistä poissa työpaikalta.

Kadambin aloitettua apulaisintendenttinä vuonna 2005 sähköiselle tiedonjakokanavalle oli tilausta. Hän tarttui toimeen ja kertoi tiedonjakoon liittyvistä tarpeista Yleisradion IT-vastaaville. He loivat orkesterin käyttöön hyvin yksinkertaisen alustan, jota oli helppo päivittää. Tärkeintä tässä ohjelmassa oli nimenomaan se, että päivitys on orkesterin toimiston käsissä, jotta saatavilla oleva tieto on reaaliaikaista.

Palvelu sai hyvin lämpimän vastaanoton. Useat nuoremman sukupolven edustajat ovat luopuneet kokonaan manuaalisesta työlistasta, koska sen käyttö on päivitysten kannalta hankalaa. Sähköisellä ilmoitustaululla näkee aina selkeästi, että mitä muutoksia on tullut ja ketä kaikkia se koskee.

Sähköisen ilmoitustaulun käyttöönotto ei heti vähentänyt työtaakkaa toimistolta, vaan pikemminkin lisäsi. Muusikot kaipasivat henkilökohtaista opastusta palvelun käytöstä, eikä palvelu korvannut vanhoja tiedonkulkuun käytettyjä keinoja vaan tuli niiden lisäksi. Muusikoiden omaksuttua palvelun käyttömahdollisuudet oli nopeasti huomattavissa, että henkilökohtainen puhelinneuvonta muutosten osalta väheni nopeasti ja näin ollen vapautti hallinnon henkilöstöä muihin tehtäviin.

Kadambi toimii itse palvelun päivittäjänä. Hän painotti sitä, että on monella tapaa helpompaa, kun päivitykset tekee ainoastaan yksi henkilö. Tällöin päivitys tapahtuu samoilla toimintaperiaatteilla ja päivittäjä tietää aina, että mitä päivityksiä on tehty. Ilmoitustaulun päivittäminen ja ylläpitoon liittyvät tehtävät on kirjattu hänen työtehtäviinsä.

Kokemukset palvelun käytöstä ovat olleet hyvin positiivisia. Palvelu toimii edelleen samalla kaavalla, kuin se on toiminut vuodesta 2006 lähtien. Se vastaa tämän hetken tarpeita niin toimiston kuin muusikoidenkin näkökulmasta, joten toistaiseksi konseptia ei ole tarkoitus kehittää.

### **7.2.2 Suomen sinfoniaorkesterit ry**

Suomen sinfoniaorkesterit ry:ssä (SUOSIO) kehitettiin teknisen asiantuntijan avulla extranet yhdistyksen jäsenorkestereiden yhteiseksi ja monisuuntaiseksi alustaksi. Palvelun suunnittelutyö alkoi yhdessä palvelun kehittäjän kanssa 2006 ja se otettiin käyttöön syksyllä 2007.

*Extranet* on yhteisön suljettu verkkopalvelu, joka on tarkoitettu sisäiseen kommunikointiin. Esimerkkinä extranet-palvelusta voidaan pitää vaikkapa yhdistyksen jäsenistölleen tarjoamaa suojattua sivustoa, jolta löytyy yhdistyksen sisäistä aineistoa.

Suomen sinfoniaorkesterit ry toimii koko orkesterikentän tärkeimpänä tilastojen kerääjänä. Orkesterit raportoivat omat tietonsa yhdistykselle, joka koostaa niistä kaikki valtion vaatimat ja orkesterikenttää hyödyttävät tiedot yhdeksi kokonaisraportiksi. Koko raportointiurakka tapahtui vuoteen 2006 saakka manuaalisesti. Yhdistys lähetti kaavakkeet jäsenorkestereiden täytettäväiksi, josta ne palautettiin täytettyinä raportteihin siirrettäväiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedot kirjoitettiin ensin orkesterin päässä ja uudestaan yhdistyksessä. Extranet perustettiin helpottamaan ja nopeuttamaan kyseistä toimenpidettä. Tarkoitus oli poistaa turhia työvaiheita sekä vähentää kopiointivirheiden mahdollisuutta. Extranetin kautta kerätään myös orkestereiden konserttikalenteri. Kalenterin nettiversiota voidaan sen avulla päivittää jatkuvasti. Kun orkesteri päivittää kalenteri- tai tilastotietojaan, tulee siitä SUOSIO:n sähköpostiin automaattisesti tieto ja muutokset voidaan päivittää nettisivustolle.

Palvelu otettiin käyttöön vuonna 2007. Sen odotettiin vähentävän työtaakkaa yhdistyksen päässä, lisäävän keskusteluyhteyttä orkestereiden hallintohenkilöstön kesken ja reaaliaikaistaa tiedonkeruuta. Lisäksi oli tarkoitus, että siitä tulee tärkein jäsenasioiden informoinnin kanava. Viimeksi mainittua tavoitetta ei ole saavutettu, koska käyttäjät eivät mene sivustolle oma-aloitteisesti tarkistamaan mahdollisia uusia ilmoituksia. Yhdistyksen työtaakka ei ole juurikaan vähentynyt, koska extranetista tietojen siirto nettisivustolle vaatii kuitenkin paljon käsityötä.

SUOSIO:n toiminnanjohtaja Aila Sauramo on palvelun suhteen hieman kriittinen. Ongelmia on ollut joidenkin orkestereiden osalta lähinnä ohjelmistojen epäsopivuuden tai selaimen vuoksi. Ajan kuluessa näihin ongelmiin on kuitenkin löydetty ratkaisuja. Käyttööntovaiheessa extranet koettiin vaikeahkoksi, mutta kun sitä on totuttu käyttämään, orkesterit eivät ole enää antaneet negatiivista palautetta. Tiedottamisessa on palattu suoraan ja kohdistettuun sähköpostitiedottamiseen ja seminaari-ilmoittautumiset ja ohjelmatiedotteet on siirretty internet-sivulle extranetin sijasta.

### **7.3 Avantin muusikoiden näkemykset**

Toteutin kyselyn Avantin produktion yhteydessä tammikuussa 2010. Muusikoita oli yhteensä 60, joista 47% vastasivat kyselyyn. Vaikka vastausprosentti kuulostaa pieneltä, niin olen otantaan tyytyväinen. Osaltaan se jäi pieneksi siitä syystä, että kyseisessä produktiossa soitti paljon Avantissa ensimmäistä kertaa olevia muusikoita, eikä heillä ollut vielä kokemusta ilmoitustaulun käytöstä. Kehotin heitä vastaamaan, mutta monet kokivat oman panoksensa turhaksi, koska eivät osanneet antaa kehittämiseen tarvittavia kommentteja vähäisestä käytöstä johtuen. Sen sijaan vastanneet olivat paneutuneet annettuihin kysymyksiin suurella vakavuudella ja heidän vastauksistaan sai useita harkittavia ja toimeenpantavia kehitysideoita.

Ajatus oli, että ilmoitustaulu kehittyisi pikkuhiljaa kahdensuuntaiseksi foorumiksi, mutta suurin osa vastanneista ei innostunut ideasta. Perusteluissa mainittiin, että he haluavat hakea sivustolta nopeasti tietoa, eikä heillä ole aikaa esimerkiksi spekuloida menneitä tai tulevia konsertteja mahdollisella keskustelupalstalla. Lisäksi muusikot eivät koe tarvitsevansa sähköistä keskustelualustaa, koska tärkein kommunikointi tapahtuu työpäivän lomassa.

Muusikot kaipasivat sivustoille ennen kaikkea tiivistettyä informaatiota, joka on löydettävissä helposti. Uusille muusikolle toivottiin erillistä välilehteä, jossa kerrotaan perustietoja, kuten esiintymisasiin ja palkanmaksuun liittyvät käytännön kysymykset, harjoituspaikkojen osoitetiedot ja muut asiat, jotka ovat kaikille aikaisemmin mukana olleille muusikoille itsestään selviä, mutta ensimmäistä kertaa mukana oleville tärkeitä ennakkotietoja.

Lisäksi muusikot kaipasivat sivustolle valokuvia menneistä konserteista, konserttiarvioita ja mahdollisuuksien mukaan arkistonauhoja. Näiden kaikkien lisääminen vaatii paljon suunnittelutyötä teknisen toteutuksen parissa, mutta myös tekijänoikeusjärjestöjen kanssa.

## **8 POHDINTA**

Yleismaailmallisesti ajatellen orkestereiden sisäisiä toimintamalleja ei ole toistaiseksi tutkittu kovin laajasti. Joitakin yksittäisiä tutkimuksia löytyy mm. muusikoiden välisestä hierarkiasta, mutta etenkin toimiston ja muusikoiden välisestä kommunikoinnista ei ole tehty virallisia kartoituksia. Tästä johtuen toimiston ja taiteilijoiden sisäisen viestinnän haasteet osoittautuivat hyvin kiinnostavaksi aiheeksi.

Työn aikana oivalsin, että orkesterissa on kaksi toisistaan erotettavaa sisäisen viestinnän mallia. Toinen on muusikoiden välinen tiedonkulku harjoitusten ja konsertin yhteydessä ja toinen muusikoiden ja toimiston välinen kommunikointi. Kartoituksessani perehdyin ainoastaan jälkimmäiseen osa-alueeseen, koska malleissa vallitsee hyvin erilaiset lainalaisuudet. Toimiston ja muusikoiden välinen kommunikointi on aina hajautetun organisaation viestintää, kun taas harjoitus- ja konserttitilanne vaatii täyttä läsnäoloa. Näin ollen myös viestimet eroavat. Hajautetun organisaation viestinnässä hyödynnetään mm. sähköistä informointia, kun taas harjoituksissa kaikki tapahtuu näkö- ja kuuloaistin varassa.



Kuva 2: Nykyäänkin tärkein ja tehokkain informointikanava on muusikoille kuulutus harjoituksen aluksi. Tässä Avantin toiminnanjohtaja Hannele Markkula tiedottaa kuljetuksista festivaalille. Taustalla kapellimestari Nico Muhly ja tuotantopäällikkö Maija Kylkilähti. Kuva: Heikki Tuuli.

Avantin erikoisuus on, että sen muusikot tekevät päivätyönsä muissa orkestereissa. Vaikka se ei olekaan vakinainen työnantaja, niin siitä on kuitenkin muotoutunut vuosien saatossa instituutio, joka rinnastetaan harrastuksen sijaan lisätyöksi. Muusikoiden näkökulmasta tärkeintä on, että käytännön asiat toimivat moitteettomasti, jotta heille tärkein tehtävä, taiteellisesti korkeatasoisen konsertin soittaminen, on mahdollisimman vaivatonta. Yksi tärkeä käytännönasia on tiedon kulku, jonka käytännön järjestämisessä sähköinen ilmoitustaulu on koettu tärkeäksi työvälineeksi.

Avantin sisäisen viestinnän tarkastelu osoittautui hyvin tärkeäksi koko toiminnan kehityksen kannalta. Laitosorkestereiden toiminta on vakiintuneempaa ja sidoksissa kuukausipalkkaiseen muusikoihin, joten nettitiedottaminen painottuu pikemminkin tietojen päivittämiseen kuin ensisijaiseen tiedonjakoon. Tämä eroaa Avantin tilanteesta, koska sähköinen ilmoitustaulu on vuodesta 2006 eteenpäin ollut sähköpostin lisäksi ainoa väline tiedon välittämiseen muusikoille. Näin ollen Avantille ilmoitustaulun toimivuus on ehdottoman tärkeää.

Orkesterin hajautetusta toimintamallista johtuen sisäinen viestintä on äärimmäisen haasteellista. Siksi toimiston henkilökunta etsii koko ajan uusia tapoja kehittääkseen viestintää taiteilijoiden ja toimiston välillä. Jotta orkesterin toimintalaajuutta ei tarvitse pienentää, niin sisäisen viestinnän on toimittava ongelmitta. Jokaisella freelancerilla pitää olla tasavertainen mahdollisuus saada reaaliaikaista informaatiota produktioiden tilanteesta, joten tiedon jakoon käytettävien kanavien pitää olla helposti omaksuttavia ja käytöstä ei saa aiheutua käyttäjälle ylimääräisiä kustannuksia.

Avantin sisäisen viestinnän keskittäminen sähköiselle ilmoitustaululle on koettu käytäntöä helpottavaksi tekijäksi. Vaikka se on jossain määrin vähentänyt muusikoiden ja toimiston välisiä yhteydenottoja, niin se on vahvistanut muusikoiden sitoutumista työyhteisöön. Yhteydenotot ovat vähentyneet, koska reaaliaikaiset tiedot produktioita koskien ovat kaikkien saatavilla vuorokaudenajasta tai paikasta riippumatta. Sähköinen jakelukanava takaa sen, että tieto on kokoajan reaaliaikaista ja se jaetaan kaikille ryhmän jäsenille yhtä aikaisesti.

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että reaaliaikaisessa tiedonvälityksessä on erityisen tärkeää määritellä selkeästi ne henkilöt, joilla on oikeus ja velvollisuus muokata ja lisätä tietoja. Tässäkin tapauksessa pätee vanha sanonta, että "mitä useampi kokki, sitä huonompi soppa". Informatiivisella sivulla tietojen pitää olla selkeästi jäsenneltyjä ja muutosten helposti löydettävissä. Mitä useampi päivittäjä sivuilla on, niin sitä useampi merkintätapa sinne kehittyy. Tästä seuraa usein epäselviä ja tulkinnallisia erimielisyyksiä, mikä taas heikentää palvelun uskottavuutta ja käyttöprosenttia.

Muusikoiden haastatteluista saadut tulokset yllättivät minua jossain määrin. En odottanut muusikoiden tekevän vastarintaa palvelun kehittämisestä kahdensuuntaiseksi palveluksi. He kokivat kehityssuunnan työllistävänä eikä auttavana tekijänä. Helpottavasta palvelusta kehittyisi heidän näkemyksensä mukaan taakka ja velvollisuus.

Muusikot kaipasivat sivustoille ennen kaikkea tiivistettyä informaatiota, joka on löydettävissä helposti. Uusille muusikolle toivottiin erillistä välilehteä, jossa kerrotaan perustietoja, kuten esiintymisasuun ja palkanmaksuun liittyvät käytännönkysymykset, harjoituspaikkojen osoitetiedot ja muut asiat, jotka ovat kaikille aikaisemmin mukana olleille muusikoille itsestään selviä, mutta ensimmäistä kertaa mukana oleville tärkeitä ennakkotietoja. Lisäksi muusikot kaipasivat sivustolle valokuvia menneistä konserteista, konserttiarvioita ja mahdollisuuksien mukaan arkistonauhoja.

Avantin sisäistä viestintää voi kehittää sähköisen ilmoitustaulun kehittämisen yhteydessä kartoitukseni perusteella seuraavasti:

1. Radion sinfoniaorkesterin mallin mukaisesti ilmoitustaulun tulee olla helppokäyttöinen ja sen sisällön tuottamisesta vastaa yksi henkilö.
2. Suosio pyrki kehittämään kahdensuuntaisen kanavan jäsenistölleen, mutta sille ei ollut kysyntää. Näin ollen sitä ei myöskään hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselykaavakkeissa muusikot antoivat samansuuntaisia vastauksia, jolloin Avantin ilmoitustaulun kehitys kannattaa toistaiseksi keskittää informoinnin jakoon toimistolta taiteilijoille.
3. Uusille muusikoille voisi perustaa oman välilehden, jossa kerrotaan muun muassa palkanmaksuun, konserttiasuun ja harjoituksiin liittyviä käytännönasioita.
4. Valokuvia produktioista tulisi lisätä palveluun taiteilijoiden saataville.
5. Konserttiarvioita kannattaisi skannata ja kerätä palveluun.
6. Vanhoja konserttiäänityksiä voisi esittää sähköisellä ilmoitustaululla. Haasteena voisi olla kuitenkin sisäisestä, suojatusta palvelusta siirtyminen sisäisen verkon ulkopuolelle sekä tekijänoikeudelliset kysymykset.

Kaikki mainitut toiveet olivat mielestäni toteutettavissa, kunhan vaan suojaukset ym. tarvittavat käytännönjärjestelyt saadaan toteutettua ilman liian suuria juoksevia kustannuksia. Lisäksi päivittäminen ja tiedostojenlataus täytyy tapahtua helposti, jotta se ei vie kaikkea toimistohenkilökunnan aikaa. Tuottajan työaikaan kuuluva sisäisen viestinnän hallinnointi, tiedotus ja kehittäminen tulisi olla riittävästi resurssoitu. Uskon, että toteutuksiin on löydettävissä keinot, joilla sisältö saadaan toimimaan kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Työtäni voidaan hyödyntää pienten hajautettujen organisaatioiden tiedonvälitykseen liittyvien haasteiden voittamisessa. Sähköinen ilmoitustaulu ei ole niin yleisesti käytössä, kuin voisi nykypäivänä toivoa ja olettaa. Etabloituneista orkestereista ainoastaan muutamat ovat kehittäneet sähköiset viestimet tiedon jakoon.



Valitsemani aihe, eli Avantin sisäisen viestinnän kehittäminen, osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Olin motivoitunut tutkimaan aihetta ja kehitysideoiden löytyminen oli ensisijaisen tärkeää oman työni jatkamisen kannalta.

Teemahaastattelujen ja kyselytutkimusten tekeminen oli ehdottomasti tämän produktion kiinnostavimpia kokemuksia. Opiskelijan leimalla huomasin saavani perustellumpia vastauksia moniin kysymyksiini, kuin mitä olisin ammattilaisena saanut. En myöskään usko, että olisin ryhtynyt kartoittamaan muusikoiden omia toiveita näin laajasti ilman kyseistä tutkimusta. Olisin luultavasti soittanut ja tiedustellut sähköpostitse muusikoilta ideoita ilmoitustaulun kehittämiseen, mutta vastausprosentti ei olisi varmasti ollut yhtä korkea, eivätkä vastaukset olisi olleet laadultaan niin pohdittuja ja idearikkaita kuin ne nyt olivat.

Aineiston keräämisessä jouduin informaatioähkyyn. Innostuin jokaisesta lukemastani artikkelista, kirjasta ja tutkielmasta, enkä osannut keskittyä tarvittavan aineiston keräämiseen. Löysin mm. tutkimuksen orkesterin sisäisestä hierarkiasta, jota en malttanut päästää käsistäni ennen kuin olin lukenut sen alusta loppuun saakka. Tutkimus ei kuitenkaan koskenut kuin pintapuolisesti aihettani, joten olisin hyvin voinut jättää sen lukemisen myöhempään ajankohtaan. Nyt, kun työ on valmis, minua odottaa suuri määrä aihealueen ulkopuolelta keräämääni aineistoina, joihin pääsen tutustumaan.

Työn loppumetreillä tapahtui monia yllättäviä asioita. Yhtenä niistä mainittakoon, että sain työtarjouksen Tampere Filharmoniaista, joten olen jo vaihtanut työpaikkaa esitellessäni tätä työtä. Valitettavasti en siis pääse itse seuraamaan kehitysideoiden toteuttamista ja niistä aiheutuvia etuja ja haittoja hallinnon työskentelylle. Olen kuitenkin samaan aikaan onnellinen, että kaikki on nyt kirjattu ylös, jotta seuraajani saa tarvittavat tiedot sähköisen ilmoitustaulun kehityslinjojen suunnitteluun.

## LIITTEET

Liite 1 Muusikoiden kyselykaavake

Liite 2 Haastattelurunko

## LÄHDELUETTELO

**Alajärvi, Kyllikki; Herno, Leena; Koskinen, Heli; Yrttiaho, Liisa.** 2004.

Työelämän viestintä. WSOY, Porvoo.

**Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena.** 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus, Helsinki.

**Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula.** 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi, Helsinki.

**Ikävalko, Elisa.** 1998. Käytännön tiedottaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

**Juholin, Elisa.** 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy, Helsinki.

**Juholin, Elisa.** 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Karisto Oy, Hämeenlinna.

**Miettinen, Veera.** 2011. Hajautetun organisaation sisäinen viestintä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden opinnäytetyö.

**Säteri, Riitta; Hosiokoski, Tiina.** 2008. Sisäisen viestinnän abc. TiedoteDeski Finland Oy, Helsinki

**Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli.** 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

**Vartiainen, Matti; Kokko, Niina; Hakonen, Marko.** 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum Media Oy, Helsinki

Haastattelut:

**Kadambi, Gita.** 2010. Radion sinfoniaorkesterin apulaisintendentti.

**Sauramo, Aila.** 2010. Suomen sinfoniaorkesterit ry:n toiminnanjohtaja.

## LIITE 1

### KYSELY MUUSIKOILLE

Olen tekemässä opinnäytetyötä Metropolian kulttuurituotannon AMK tutkintooni. Aiheenani on Avantin ilmoitustaulun kehittäminen informaatiota jakavasta sähköisestä ilmoitustaulusta orkesterin sisäiseksi intranet palveluksi. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös tosielämässä. Miten sinä toivot sen kehittyvän? Kerro toiveesi vastaamalla alla olevaan kyselyyn.

#### Sukupuoli

nainen \_\_\_\_\_

mies \_\_\_\_\_

#### Ikä

20-30 vuotta \_\_\_\_\_

30-40 vuotta \_\_\_\_\_

40-50 vuotta \_\_\_\_\_

50-60 vuotta \_\_\_\_\_

#### Oletko Avantin äänenjohtaja?

kyllä \_\_\_\_\_

ei \_\_\_\_\_

#### Kuinka monessa produktiossa soitat keskimäärin yhden vuoden aikana? Suvisoitto lasketaan yhdeksi produktioksi.

1-3 \_\_\_\_\_

4-5 \_\_\_\_\_

useammin \_\_\_\_\_

#### Kuinka usein käytät Avantin ilmoitustaulua?

En koskaan. Minulle riittää sähköpostitse saatu informaatio. \_\_\_\_\_

Yhden kerran ennen keikkaa tarkistaessani aikataulut. \_\_\_\_\_

Seuraan ilmoitustaulua säännöllisesti. \_\_\_\_\_

**Mitkä seuraavista asioista ja tiedoista kokisit tärkeinä löytää jatkossa ilmoitustaululta?**

<b>Tehtävä</b>	<b>kyllä</b>	<b>ei</b>
Muusikkojen ilmoittaminen kuhunkin produktion, jolloin muusikolijat ovat kaikille näkyvillä reaaliaikaisesti		
Majoituskyselyt Suvisoittoon ym. kysymyskaavakkeet		
Konserttien kritiikit		
Konserttien arkistonauhojen kuuntelumahdollisuus tietyn aikajakson aikana konsertista (ainoastaan kuuntelumahdollisuus, tallennetta ei voi ladata omalle koneelleen)		
Valokuvia menneistä produktioista		
Keskustelualue, johon voi käydä kommentoimassa esim. menneen keikan tunnelmia		
Ilmoitus sähköpostitse työlistään tehdyistä päivityksistä		
Ilmoitus ilmoitustaulun päivityssivulla työlistään tehdyistä päivityksistä		

**Lisäisikö yllä olevat asiat ilmoitustaulun käyttöaktiivisuuttasi?**

kyllä \_\_\_\_\_

ei \_\_\_\_\_

**Miksi?**

---

**Mitä muita asioita toivoisit voivasi hoitaa ilmoitustaulun kautta? Muita kommentteja.**

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**

## **LIITE 2**

### Haastattelurunko

1. Milloin palvelu otettiin käyttöön?
2. Kenen idea oli asiaa lähteä toteuttamaan ja ideoimaan?
3. Mihin tarkoitukseen palvelua tarvittiin?
4. Ketä se palvelee?
5. Minkälaista informaatiota palveluun syötetään?
6. Onko palvelu toiminut niin, kuin oli tarkoitus?
7. Mitä uusia haasteita se toi mukanaan?
8. Mitä tulee ottaa huomioon palvelua suunnitellessa?
9. Mitä kehitysideoita palvelulle on?