

**Pirita Halonen**

**SEURAKUNTALIITOKSEEN LIITTYVÄ SISÄINEN JA ULKOINEN VIESTINTÄ LAKKAUTETTAVAN SEURAKUNNAN NÄKÖKULMASTA**

**Case Siikasalon seurakunta**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2013**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Joulukuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Pirita Halonen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> SEURAKUNTALIITOKSEEN LIITTYVÄ SISÄINEN JA ULKOINEN VIESTINTÄ LAKKAUTETTAVAN SEURAKUNNAN NÄKÖKULMASTACase Siikasalon seurakunta		
<b>Työn ohjaaja</b> Eija Huotari		<b>Sivumäärä</b> 42 + 3
<b>Työelämäohjaaja</b> Lauri Haapala		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli ottaa selvää, mitä lakkautetun Siikasalon seurakunnan kirkkovaltuutetut, työntekijät ja seurakuntalaiset olivat mieltä tiedottamisesta ja viestinnästä kun Siikasalon seurakunta liitettiin Raahan seurakuntaan tammikuussa 2013. Tarkoitus oli selvittää, miten lakkautettu Siikasalon seurakunta tiedotti ja viestitti seurakuntaliitoksesta ennen ja jälkeen kirkkovaltuuston päätöksenteon. Tahdottiin myös kuulla uusia ehdotuksia tiedottamisesta ja viestintää ajatellen.</p> <p>Teoriassa tuodaan esiin ulkoista- ja sisäistä viestintää monella tapaa. Yhteisöviestintään eli sisäiseen viestintään avasin virallista ja epävirallista viestintää, viestintätyytyväisyyttä ja sisäistä tiedottamista, joka on isoissa yrityksissä/yhteisöissä todella tärkeää. Ulkoisen viestinnän kohtaan avasin hieman sidos-, yhteisöryhmiä, tiedotusta toin tännekin esiin, kriisiviestinnästä kerron myös jonkin verran.</p> <p>Empiirisen osuuden tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka toteutin kolmella erilaisella kyselytutkimuksella sähköposti- ja paperikyselyinä. Lähetin kirkkovaltuutetuille kahdeksan tutkimusta sähköpostilla, joista sain neljältä vastauksen. Työntekijöille lähetin sähköpostilla kaksikymmentä tutkimusta ja paperiversiona vein seurakuntatalolle kaksikymmentä kappaletta, joista takaisin sain yhteensä neljätoista. Seurakuntalaisille vein Mirjan ja Maunon tuvalle seitsemänkymmentäkolme kappaletta, joista takaisin sain kaksitoista.</p> <p>Tulokset olivat eri vastaajilla erilaisia. Kirkkovaltuutetuilla oli kaikilla samankaltainen vastaus. Työntekijöillä oli hieman erilaisia vastauksia ja seurakuntalaisilla oli lähes kaikilla samantapaiset vastaukset. Kokonaisuudessaan parannettavaa jatkossa tiedottamisessa/viestinnässä kaivataan. Myös hyviä ja hyödyllisiä vinkkejä tuli tiedottamisen/viestinnän parantamiseen jatkossa.</p>		

**Asiasanat**

Lakkautettava seurakunta, kvalitatiivinen tutkimus, ulkoinen viestintä, yhteisöviestintä.

**ABSTRACT**

<p><b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Ylivieska</p>	<p><b>Date</b> December 2013</p>	<p><b>Author</b> Pirita Halonen</p>
<p><b>Degree programme</b> Business Administration</p>		
<p><b>Name of thesis</b> <b>THE INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION RELATED TO CONSOLIDATING PARISHES FROM THE POINT OF VIEW OF AN ABOLISHED PARISH. CASE SIIKASALO PARISH</b></p>		
<p><b>Instructor</b> Eija Huotari</p>		<p><b>Pages</b> 42 + 3</p>
<p><b>Supervisor</b> Lauri Haapala</p>		
<p>The purpose of this thesis was to find out what the representatives, employees and parishioners of the abolished Siikasalo parish think about the communications and informing when Siikasalo parish was incorporated in Raahe parish in January 2013. The aim was to find out how Siikasalo parish informed about the merger before and after the decision made by the joint parish board. In addition, the aim was to get new suggestions for communications and informing.</p> <p>In the theory part the external and internal communication are discussed from many aspects. As for Community communications or internal communications, the concepts of formal and informal communication, communication satisfaction, and internal communication, which is the large companies / communities really important, are opened up. As for External communications, the themes of stakeholders and community groups, as well as crisis communications and informing are discussed.</p> <p>The empirical part of the thesis was a qualitative study, which was carried out through three different surveys both by e-mail and as questionnaires on paper. Altogether eight parish board members were sent a questionnaire by e-mail, and four of them replied. The Employees were sent twenty questionnaire by e-mail, and another twenty questionnaires were taken to the church hall. Altogether fourteen replies were received. As for the Parishioners, there were seventy-three questionnaires available at Mirjan ja Maunon Tupa, and twelve replies were received.</p> <p>The results varied among different respondents. All members of the parish boards had similar types of answers. The answers varied among the Workers, and as for the parishioners, almost all had similar answers. All in all, there is need for improvement in informing and communications good and useful tips were also received for improving the communications and informing in the future.</p>		

**ABSTRACT**

**Key words**

Qualitative research, abolished parish, external communications, organizational communication.

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>2</b>
1.1 Siikasalon seurakunnan esittely	3
1.2 Seurakuntaliitos	4
1.3 Viestintä ja tiedottaminen Siikasalon seurakunnassa	4
<b>2 YHTEISÖVIESTINTÄ</b>	<b>6</b>
2.1 Viestintä on vuorovaikutusta	6
2.2 Vuorovaikutus viestinnässä	7
2.3 Työyhteisön sisäinen viestintä	8
2.4 Virallinen ja epävirallinen viestintä	9
2.5 Viestintätyytyväisyys	10
2.6 Sisäinen tiedottaminen	11
2.6.1 Tiedote	13
2.6.2 Sähköposti	14
2.6.3 Ilmoitustaulu	14
2.6.4 Tiedotuslehti	15
<b>3 ULKOINEN VIESTINTÄ</b>	<b>16</b>
3.1 Ulkoiset yhteistyö- ja kohderyhmät	16
3.2 Ulkoinen tiedottaminen	16
3.3 Sidos-, yhteisö-, kohde- ja intressiryhmät	18
3.4 Tiedottaminen	20
3.5 Tiedotustilaisuus tuo vastauksia	20
3.6 Muutosviestintä	20
3.6.1 Muutos prosessina	21
3.6.2 Johtajuuden merkitys muutoksessa	23
3.6.3 Avoimuus muutoksessa	24
3.6.4 Muutos voi olla iloinen asia	25
3.6.5 Muutospaineet	25
3.6.6 Hyvä ja paha muutos	26
3.7 Kriisiviestintä	27
3.8 Koulutus viestinnän kehittämiskeinona	30
<b>4 EMPIIRINEN TUTKIMUS VIESTINNÄN TOTEUTUMISESTA</b>	<b>31</b>
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	31
4.2 Kvantitatiivinen tutkimus	31
4.3 Kyselyn toteuttaminen entisen Siikasalon seurakunnan sidosryhmille	32
4.4 Tutkimustulokset kyselystä Siikasalon seurakunnan sidosryhmille	33
4.4.1 Kirkkovaltuuston jäsenten vastaukset kyselyyn	33
4.4.2 Henkilöstön vastaukset kyselyyn	35
4.4.3 Seurakuntalaisten vastaukset kyselyyn	38
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>41</b>

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska Siikasalon seurakunta ja Raahen seurakunta yhdistyvät 2013 vuoden alusta. Seurakuntaliitos tuli hyvin nopeasti, joten seurakunnissa oli tarve viestinnän ja tiedottamisen opinnäytetyölle ja sitä kautta näiden kehittämiseksi.

Työ kuuluu viestinnän aihepiiriin ja sen vaikutuksiin työntekijöihin ja seurakuntalaisiin.

Näin seurakuntalaisena voin sanoa, että seurakuntaliitos tuli hyvin nopeasti ja sitä ei ehditty paljon miettimään. Minuakin kiinnostavat, mitä seurakuntalaiset ja entisen Siikasalon seurakunnan työntekijät olivat tästä mieltä ja missä, kuinka aikaisin ja miten tulisi jatkossa asiasta vielä tiedottaa.

Toimeksiantajalle tästä on hyötyä jatkossa sillä he saavat tietää miten ja missä mediassa kannattaa ilmoittaa tärkeistä asioista, tästä on myös hyötyä muille lakkautettaville seurakunnille.

Tämän työn tavoitteena on:

Antaa tietoa siitä, miten Siikasalon seurakunnan tiedotus seurakuntien yhdistymisestä Raahen seurakuntaan on toiminut. Tutkimustulokset antavat mahdollisuuden kehittää seurakuntien tiedotusta. Työ rajataan kokonaan Siikasalon seurakuntaan eli lakkautettavan seurakunnan näkökulmasta tarkastellaan seurakuntaliitoksen tiedottamista.

### **Pääongelma 1.**

**Miten Raahen seurakuntaan yhdistyneen Siikasalon kirkkovaltuuston jäsenet ja työntekijät saivat tietoa Siikasalon ja Raahen seurakuntaliitoksesta.**

### **Pääongelma 2.**

**Miten tieto on tavoittanut Siikasalon seurakuntalaiset?**

Alaongelmat:

**1. Miten Siikasalon seurakunta on tiedottanut seurakuntaliitoksesta?**

## **2. Miten tieto on tavoittanut Siikasalon seurakunnan kirkkovaltuuston, työntekijät ja seurakuntalaiset?**

Kyselylomakkeita teen kaikille entisen Siikasalon seurakunnan työntekijöille, joita on kaksikymmentäkolme sekä Siikasalon seurakunnan kirkkovaltuuston jäsenille.

Teen kolme kyselylomaketta: työntekijöille, seurakuntalaisille ja seurakunnan kirkkovaltuuston jäsenille. Lomakkeessa aion kysyä työntekijöiden mielipiteitä sisäisestä viestinnästä ja kirkkovaltuuston jäseniltä sekä seurakuntalaisilta ulkoisesta viestinnästä. Ulkoisen viestinnän kyselylomake tulee olemaan lakkautetun seurakunnan kirkkovaltuuston jäsenille.

Kerätty tutkimusaineisto tulee lukea tietenkin läpi ja sen pohjalta käsitellä tiedot, milloin, missä ja miten. Lomakkeet tulee käydä kaikki läpi ja kirjata Exceliin tai muuhun vastaavan järjestelmään ja tehdä niitten perusteella arviot.

Työni tulee olemaan kvalitatiivinen tutkimus, eli kysyn lomakkeissa laadullisia asioita.

### **1.1 Siikasalon seurakunnan esittely**

Siikasalon seurakunta esittelystä kerrotaan näin heidän verkkosivuillaan:

Kun Ruukin ja Vihannin seurakunnat etsivät tulevaisuuttaan erilaisten vaihtoehtojen pohjalta, päätöksenteko pohjautui seurakunnan olemuksen ja tehtävän toteuttamisen turvaamiseen pitkällä aikavälillä.

Siikasalon seurakunta toteuttaa tehtävänsä niiden parissa, joiden keskelle se on asetettu palvelemaan ja julistamaan.

Ruukin ja Vihannin seurakuntien yhteiset juuret löytyvät Salon keskiaikaisesta emäseurakunnasta. Jo tuolloin kirkko ja sen seurakunnat olivat läsnä ihmisten arjessa, metsäisillä kinttupoluilla ja jokivarsilla, kalaisissa ruokapöydissä - arkisen elämän ja iankaikkisen elämän eväitä etsimässä ja jakamassa. Näiltä kinttupoluilta ja jokivarsilta löytyvät Siikasalon seurakunnan juuret. Vuoden 2007 alusta, Ruukin ja Siikajoen kuntien yhdistyttyä, on Siikajoen seurakunta liittynyt Siikasalon seurakuntaan.” (Siikasalon seurakunta 2013.)

Siikasalon seurakunnassa oli työntekijöitä yhteensä kaksikymmentäyksi, Vihannissa kahdeksan ja muualla toimivia viisitoista. Vihannissa ja Siikajoella oli omat seurakuntatoimistonsa, Ruukissa toimi kirkkoherranvirasto. Kirkkoja löytyy Paavolasta, Vihannista, Revonlahdelta ja Siikajoelta jotka ovat toiminnassa edelleen. (Siikasalon seurakunta 2013.)

## **1.2 Seurakuntaliitos**

Siikasalon seurakunta liitettiin Raahen seurakuntaan 1.1.2013, muutos on näkyvissä erilaisilla menettelytavoilla, kuten ilmoitus asiat on nähtävissä Raahen ilmaisessa paikallislehdessä joka jaetaan myös Siikajoen alueelle, entisen Siikasalon seurakunnan nettisivut lakkautetaan ja ilmoitukset sen jälkeen ilmoitetaan Raahen seurakunnan nettisivuilla. Myös virastojen aukioloajoissa on näkyvissä seurakuntaliitos, jolla tarkoitan sitä esimerkiksi että, Ruukin virasto ei ole avoinna joka päivä niin kuin ennen oli ja siellä hoidetaan vain tiettyt asiat.

Aikaisempia seurakuntaliitoksia on myös tapahtunut:

- 1689            Siikajoki erottautui Salosta omaksi kirkkopitäjäkseen. Siikajoen alueeseen kuuluivat myös nykyisen Ruukin seurakunnan alueet.
  
- 1973            Revonlahden ja Paavolan kunnat liitettiin Ruukin kunnaksi. Samanaikaisesti Revonlahden seurakunta lakkautettiin ja liitettiin Paavolan seurakuntaan.
  
- 2006            Ruukin ja Vihannin seurakunnat yhdistyivät Siikasalon seurakunnaksi.
  
- 2013            Siikasalon ja Raahen seurakunnat yhdistyivät. (Siikasalon seurakunta.2013.)

## **1.3 Viestintä ja tiedottaminen Siikasalon seurakunnassa**

Siikasalon seurakunnassa tiedotukset olivat kerran viikossa Siikajokilaaksossa, kerran kuussa ilmestyvässä kuntatiedotteessa ja Siikasalon seurakunnan omilla kotisivuilla.

Sisäisesti tiedotusta pidettiin yllä viikkopalavereissa ja sähköpostilla.

Viikkopalavereissa käytiin viikontapahtumat läpi ja suunniteltiin seuraava viikko eteenpäin, mitä tulee tapahtumaan.

## 2 YHTEISÖVIESTINTÄ

### 2.1 Viestintä on vuorovaikutusta

Tavallisin määritelmän mukaan viestintä on sanomien välittämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä eli viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. Viestintää saatetaan pitää prosessina, jossa tietoja välitetään symboleilla, merkeillä tai käyttäytymisellä. Toimintana viestintä on tunteiden ilmaisua, tietojen välitystä, puhumista, kirjoittamista, kuuntelemista ja lukemista. Silloin huomion kohteina ovat viestintäteot eli se, miten ihmiset harjoittavat viestintäkanavia ja miten he lähettävät ja vastaanottavat viestejä. Esimerkiksi puhelinkeskustelussa soittaja on asian lähettäjä, vastaaja asian vastaanottaja ja puhelin viestintäkanava. Jotta keskustelu sujuisi, tarvitaan yhteinen kieli ja ehjä laite. Sanoma saatetaan kokonaan torjua, se saatetaan ymmärtää toisin, kuin lähettäjä on tarkoittanut, tai se voi jäädä tulematta vastaanottajalle. Viestinnän edistyminen tai jos se ei edisty kuuluu palautteesta, jonka lähettäjä saa vastaanottajalta.

Viestintä voidaan ymmärtää myös merkityksen tuottamisena ja vaihtona. Silloin tutkitaan sitä, miten sanomat eli teksti ja ihmiset käyttäytyvät vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Päähuomion kohteena ovat puhuttu tai kirjoitettu kieli, kuvat tai symbolit ja se, minkä tarkoituksen lähettäjä ja vastaanottaja niille antavat. Esimerkiksi Lukeminen on toiminta, jossa lukija on neuvottelevassa vuorovaikutuksessa tekstin kanssa. Teksti sisältää tietyt tarkoitukset, mutta lukija käsittelee kokemustensa ja tietojensa pohjalta, mitä tarkoituksia hän tekstille antaa. Yhteiskunnalliselta taustaltaan ja kokemuksiltaan lukijat saattavat antaa samalla tekstille paljonkin erilaisia merkityksiä. Samalla tavalla liikekirjeen laatia joutuu ennen tekstin laatimista tarkasti miettimään, kenelle kirjoittaa, miten kirjoittaa ja mitä aiheita tekstin tulee sisältää. Kirjoittaminenkin on käytäntö, jossa kirjoittaja sisällyttää tekstiinsä omat tottumuksensa ja mieltymyksensä eli antaa tekstille omat vaikutuksensa. Nämä vaikutukset näkyvät tekstissä: asioiden, sanojen, sävyjen ja ulkoasun valintoina.

Ihmiset kanssakäyvät tyydyttääkseen sekä työ- että yksityiselämänsä tarpeita. Kaikki haluaa tulla kuulluksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi ja tahtovat käsitellä tehtävänsä ja saavuttaa tavoitteensa. Viestinnän isoin merkitys on siinä, että se helpottaa ihmisiä hyväksymään itsensä ja toisensa sekä ryhmänsä ja yhteisönsä, joihin he kuuluvat. Viestinnällä annetaan

tietoja, taivutellaan tai huvitetaan. Kaiken tuon pystyy tekemään suullisesti, kirjallisesti tai sanomattomasti. Nonverbaaliset viestit tarkoittavat ilmeitä, eleitä, liikkeitä, hajuja, tyyliä, esineitä ja kaikkea mahdollisia muita symboleja, merkkejä ja käyttäytymistä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1995, 48–49.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2006) mukaan viestintä sallii ihmisten yhteistyön. Ajanmukainen viestintäteknologia on nopeuttanut viestintää ja helpottanut ihmisten kiinni saamista, mutta itse viestintätapahtuma ei ole muuttunut. Viestin lähettäjällä on jokin ilmoitus, jonka hän tahtoo esittää viestin vastaanottajalle. Viestintä on kaksisuuntaista, eli viestin saaja antaa viestin lähettäjälle palautetta. Palaute voi olla sanallinen ilmaisu tai esimerkiksi liike, vaikka pään nyökkäys. Viestin lähettämiseen vaaditaan usein apuvälineitä eli viestimiä, joita ovat esimerkiksi puhelin, faksi ja tietokone. Viesti voi mennä lähettäjältä vastaanottajalle myös jonkin välikäden eli kolmannen henkilön kautta. Välikäsen muukaantulo viestintätapahtumaan on joka kerta riski, koska viesti muuttuu sitä helpommin mitä useamman välikäden kautta se kulkee. Viestintätapahtumat ovat herkkiä erilaisille häiriöille, jotka vaikeuttavat viestin perillemenoä tai estävät sen kokonaan. Mutta viestin vastaanottaminen ei takaa tiedon tehokkuutta. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 7.)

## **2.2 Vuorovaikutus viestinnässä**

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat ajanmukaisessa työelämässä tarpeellisia taitoja melkein kaikilla työaloilla. Tiimityöskentely ja verkostot kasvavat. Kauppaa tehdään ihmisten välisten yhteyksien kautta. Hyväkään tuote ei selviydy markkinoilla luonnostaan, koska tarjontaa on sen verran paljon. Vuorovaikutustaitoihin sisältyy ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, mutta myös erilaisuuden huomioon ottaminen viestintätilanteissa. Ihminen käyttäytyy inhimillisesti silloinkin, kun hän viestii jonkin yrityksen edustajana. Työntekijän roolissa hän noudattaa työpaikkansa normeja ja toimintaohjeita, kuitenkin sen ohella hänen työntekoonsa vaikuttavat myös henkilökohtaiset tarpeet, tunteet ja tavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 8.)

Viestinnän pohjimmainen tavoite on vaikuttaa: muuttaa, täydentää tai vahvistaa saajan tietoja, käsityksiä tai näkökantoja. Monesti tavoitteena on lisäksi vaikuttaa hänen käyttökäytöksensä, toisinaan myös suhtautumistapoihinsa. (Siukosaari 2002, 11.)

Yrityksessä viestitään koko ajan ja joka paikassa: teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestintävälineiden kautta, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä yhdistää organisaation työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Viestintä lisäksi yhdistää organisaation toiminnot ulkopuolella olevaan miljööseen: Ihmisiin, asioihin, tilaisuuksiin ja toisiin yrityksiin. Viestinnän kautta organisaatiolla on yhteys historiaansa ja mahdollisuus suorittaa visio tulevaisuudestaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7.)

Yhteisöviestintä puoltaa liiketoimintaa ja yhteisön päämäärien saavuttamista. Viestintä on johtamisen työkalu, ja johtaminen on isoksi osaksi viestintää. Liiketoimintaa ei ole ilman hallintoa ja viestintää. Organisaatio saa ylivertaisen tuen liiketoiminnalleen, kun organisaatiojohto laatii liiketoiminnan yhteydessä viestintää ja pohtii, mitä, miten ja milloin se viestii kohderyhmilleen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–14.)

Työyhteisöviestinnän tehokkuuden arviointi ei ole pelkkä viestintä- ja HR-ammattilaisten työn arviointia, vaan myös kaikkien työyhteisöön kuuluvien asia. Viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin, luovuuteen ja viimeisenä siihen, miten hyvin pystytään suorittamaan perustehtävää ja saavuttamaan tavoitteet. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas työyhteisö, ja hyvinvointia kehitetään pitkälle viestinnällä. (Juholin 2010, 86.)

Yksi keino määritellä yhteisöviestintä on erottaa se sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisön työntekijöiden välinen viestintä on sisäistä viestintää. Ulkoista viestintää yhteisö toteuttaa yhteisön ulkopuolisten ihmisten kanssa. Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, työntekijöiden motivointiin ja hyvän hengen luomiseen ja säilyttämiseen kuin myös liiketoiminnan parantamiseen. Ulkoista viestintää taas käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

### **2.3 Työyhteisön sisäinen viestintä**

Työyhteisön sisäinen viestintä on enimmäkseen henkilöstöviestintää. Se on yhteisön viestinnän painavin osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Sisäisen viestinnän arvo on kasvanut kokoajan. Siitä huolimatta yhteisöjohton sanonta ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” on jo käytössä kulunut. Vieläkin monessa yhteisössä tämä myös näytetään parantamalla sisäistä viestintää. Sen puutteista ja tehokkuudesta saatiin näyttöä 1990-luvun lasku-

ja matalasuhdanteen myötä. Isoja virheitä tekivät ne yhteisöt, jotka tuolloin vähensivät sisäistä viestintää ja ”tervehdyttivät” sisäisiä edustajia organisaatiossa. Sen sijaan ne organisaatiot, jotka toipuivat yli matalasuhdanteen, tekivät sen täysin tietoisien ja motivoituneiden henkilöstön kautta. (Siukosaari 2002, 65.)

Yhteisön sisäiseen viestintään sisältyy yhteistoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä työntekijöihin ja tiedotus, jolla toimitetaan sanomia organisaation sisällä. Sisäiseen viestintään sisältyy läheisesti lisäksi sisäinen markkinointi, jolla yhteisö ja visio, arvot, päämäärät, yhteiskulttuuri, toiminta ja tuotteet kuin myös palvelut luodaan tutuiksi työntekijöille. Uusien yritykseen tulijoiden ohjaaminen on huomattu tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi, kun yritykseen on korkeasuhdanteen myötä palkattu uusia tuloksentekijöitä. Sisäiseen viestintään liittyy luonnollisesti myös työtiedotus, puhtaaseen aikaansaannokseen liittyvä tiedon välitys. (Siukosaari 2002, 65.)

#### **2.4 Virallinen ja epävirallinen viestintä**

Toinen keino yhteisöviestinnän määrittelemiseksi on erottaa se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa yrityksen perinteisiä käytäntöjä: Kehityskeskustelut ovat kahdesti vuodessa, viikkopalaverit ovat joka torstai aamuisin ja asiakkaat pystyvät lähettämään internetsivujen kautta tarjouspyyntöjä ja reklamaatioita. Epävirallinen viestintä taas kuvaa sellaista viestintää, mihin organisaationjohto voi vaikuttaa vain hitaasti yrityskulttuuria parantamalla. Tätä viestintää käydään paussihuoneissa ja tupakkapaikalla, käytävillä ja työtovereiden huoneissa, kotona sekä ystäväporukassa. Ihmiset hengittävät epävirallisen viestinnän kautta. Sillä helpotetaan paineita, mielipiteitä työtovereista, esimiehiä ja alaisia ja parannetaan uusia ideoita. Asiansa taitava organisaation johto käsittää epävirallisenkin viestinnän tärkeyden ja antaa sille tilaa. Johdon työ vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin, joka taas vaikuttaa keskusteluiden sisältöön ja sävyyn. Työntekijät käyvät juttelevia myös yrityksen ulkopuolella, jolloin sisäisestä viestinnästä tulee osaksi ulkoista viestintää. Tämänkin työnsä osaava organisaatiojohto tietää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14–15.)

Työyhteisössä toimii yhtä aikaa virallinen sekä epävirallinen viestintä. Virallinen viestintä kuuluu työskentelyyn ja teettämiseen sekä valvontaan. Yhteisön ulkopuolisia virallisen

viestinnän kohdentumia ovat tekniset, poliittiset ja taloudelliset osakasryhmät. Epävirallinen viestintä parantaa ihmisten kommunikointia virallisessa viestinnässä ja auttaa sosiaalisia ja psykologisia vaatimuksia sekä yhteisön sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Virallinen ja epävirallinen viestintäkokonaisuus toimivat kylki kyljessä jokaisessa yhteisössä. Koululuokassa oppilaat sitovat virallisia suhteita mukautuakseen ryhmään, mutta hiljalleen epävirallinen yhteydenpito kasvaa, kun oppilaat ovat tutustuneet toisiinsa. Epävirallisen viestinnän epämuodollisuus ihastuttaa ihmistä, sillä se helpottaa ryhmään mukautumista ja helpottaa vuorovaikutusta.

Epämuodollisissa taukokeskusteluissa puheenaiheina ovat monesti työ, yhteisö, johtajat, tai työtoverit. Monesti näistä jutteluista tieto lähtee helposti kulkeutumaan eteenpäin. ”Puskaradio” on tosi nopea tiedonkulun kanava, sitä pidetään huonomaineisena huhujen jakajana, sillä se kertoo epävirallisia viestejä. Tieto liikkuu työyhteisössä nopeasti epävirallisten kanavien kautta, jos virallinen viestintä ei pelaa tai se on heikkoa. Yhteisön viestinnässä on kerrottava se tosiasia, että niin pitkään kuin ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa, yrityksessä on sekä virallinen ja myös epävirallinen viestintäjärjestelmä. (Alajärvi ym. 1995, 50–51.)

## 2.5 Viestintätyytyväisyys

Ennen sisäistä tiedottamista pidettiin tehokkaasti henkilöstöhallintoon kuuluvana ominaisuutena, mutta tänä päivänä sen rooli nähdään mahtavampana: sisäinen viestintä on arvokas johtamisen ja esimiestyön osa. Sisäinen viestintä vaikuttaa todella paljon myös yrityskuvaan. Monien tutkimuksien sekä Suomessa että muissa maissa on osoittanut, että tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat yhteydessä toisiinsa. Kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, hän on lisäksi tyytyväinen viestintään. Tosin tyytyväisyys viestintään kuvastaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. Organisaation sisäisessä viestinnässä ongelmaksi voi kohota tiedon määrä: Toisaalta informaatiota on liikaa ja toisaalta informaatiota on liian vähän. Kun informaatiota sanotaan olevan liian vähä, kyse ei useasti olekaan tiedon määrästä vaan sisällöstä: tietoa ei löydetä niistä asioista, joista sitä tahdotaan. Viestintätyytyväisyys on siten yhteydessä varsinkin johtamistyyliin ja sitä kauttaviestinnän sisältöihin. Johtamistyyli konkretisoituu johdon ja esimiesten valmiudessa viestiä alaisilleen yrityksen suunnitelmista ja päämääristä

sekä tahdosta kuunnella heidän mielipiteitään ja vastata heidän kysymyksiinsä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008,106.)

## 2.6 Sisäinen tiedottaminen

Työntekijät ovat jokaisen organisaation tiedottamisessa arvokas sidosryhmä. Henkilöstön täytyy tietää, mitkä ovat organisaation ja oman yksikön päämäärät ja mikä on kenenkin osuus kokonaisuudessa. Yhtä arvokasta on kertoa myös siitä, miten päämäärät ovat onnistuttu saavuttamaan. Tänäpäivänä henkilöstö on todella kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, joista johtuu oman työpaikan pysyvyys. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2006) mielestä kännyköiden ja erityisesti tekstiviestien käyttö on tänä päivänä osa työntekijöiden välistä tiedottamista. Esimerkiksi sähköposti voi olla nykyisin todella ruuhkautunut, ja arvokas viesti voi tällöin kadota tietotulvaan. Kännykän tekstiviestin kautta voi tiedottaa saapuneesta tähdellisestä sähköpostiviestistä tai vaikkapa muistuttaa tärkeästä tapaamisesta. ( Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227.)

Yhteistoimintalaki säädettiin 1970-luvun lopulla, jotta henkilöstöön kuuluvilla olisi edellytyksiä vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien tapausten hoidossa. Laissa todetaan myös työnantajan tiedotusvelvollisuus. Yhteisötoimintalain perusteella työnantajan on tiedotettava muun muassa seuraavista asioista:

- Tilinpäätös
- Raportti yrityksen taloudellisesta tilasta
- Tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma (määrä, laatu)
- Henkilöstöryhmien palkkatilastot
- Henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- Muutokset edellä mainituissa asioissa

Yhteisötoimintalaissa on kuitenkin edellytetty vain tiedottamisen vähimmäismäärä. Menestystä tahtova yritys ei voi lopettaa tiedottamista lain vaatimalle vähimmäismäärälle, vaan henkilöstö on ennemmin otettava mukaan suunnitteluun ja pidettävä kokoajan ajan

tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Sisäinen tiedottaminen ei ole minkäänlainen inhottava velvollisuus vaan toimiva johtamisen väline, joka hyvin tehtynä huomattavasti tukee tuloksen tekemistä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.)

Sisäisen viestinnän yksi tehtävä on auttaa yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä liittyy erityisesti johtamisviestintään: kerrotaan organisaation tavoitteesta, tuloksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja – näkymistä ja niiden kautta tulleista muutoksista. Esitetään, mitä valittu visio ja strategia sekä organisaation arvot käsittävät jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. Arvokasta on käydä läpi asioita henkilöstön kanssa yhdessä; ylhäältä annetut arvot eivät muuta käsityksiä eivätkä siten myöskään käytännön tehtäviin, jollei ihmisillä ole mahdollisuutta omaksua arvoja ja toiminnan päämääriä perusteellisen pohdinnan ja keskustelun aikaansaannoksena. Vision toteutuminen edellyttää, että ihmiset käsittävät sen, uskovat siihen ja tahtovat toteuttaa sitä. Sitoutumiseen ei riitä, että tieto välitetään; se täytyy tulla myös ymmärretyksi ja kelpuutetuksi.

Muutosviestinnän päämääränä on:

- Vähentää muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset pulmat ja ylläpitää työmotivaatiota
- Toteuttaa uudistus arvojen mukaisesti ja viestiä uutta tahdottua toimintakulttuuria
- Kartuttaa työntekijöiden ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta.

(Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108.)

Muutoksista – varsinkin huonoista – tiedottaminen ja keskusteleminen ovat edelleen useassa yrityksessä kompastuskivi. Henkilöstö tuntee, että jotain on tapahtumassa, ei vain oivalleta mitä. Tämä on sovelias maaperä niin sanotulle puskaradion toiminnalle. Jos avointa viestintää ei ole, niin tulee tietotyhjiö, joka paisuu huhuista. Puskaradio on ripeä tiedonvälittäjä ja monesti sen tiedot ovat oikeitakin. Kuitenkin huhut ovat monesti myös liioiteltuja ja vääristyneitä. Joku organisaation sisäinen tai ulkopuolinenkin osapuoli voi jopa tahallisesti kertoilla puskaradioon väärää, organisaatiota vahingoittavaa tietoa.

Kuitenkin tiedon panttaus tiukentaa työpaikan ilmapiiriä ja pienentää työmotivaatiota. Sen takia on huolehdittava siitä, että tietotyhjiötä ei tule, vaan oikea tieto annetaan välittömästi, kun se vain on mahdollista. Sekin on arvokas tieto, että ei ole minkäänlaista uutta kerrottavaa; työntekijät pysyvät rauhallisempina, jos he tietävät, miten muutostoiminta etenee ja millä aikataululla, mitä on saatu aikaan ja mitkä asiat tarvitsevat vielä päätöksen. Vanha virkamiesmäinen ajatus, että keskeneräisistä jutuista ei voi puhua, tulisi unohtaa.

Tiedottamisessa nopeus on menestystä: on ehdittävä mieluiten puskaradion ohitse. Jos myös avoimuus ja rehellisyys ovat organisaation arkipäivää eikä vain juhlapuheita, uudistuksen synnyttämästä epävarmuuden tilastakin toivutaan pienemmin kolhuin. Hirveintä, mitä tiedottamisessa voi tapahtua, on että työntekijät saavat tietää itseään koskevista käänteistä joukkoviestimistä. Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa, joten viestintää tarvitaan enemmän kuin yleensä.

Johdon ja esimiesten viestintä on isossa asemassa. Alituinen tiedonvirta ja vuorovaikutus sallivat henkilöstön mukanaolon ja viestivät, että johto tuntee vastuunsa ja hakeutuu ratkaisemaan ongelmat. Muutos on helpompi suvaita tai ainakin käsittää, jos muutoksen taustat, syyt ja seuraukset selostetaan. Siten muutos voidaan nähdä jopa tilaisuutena johonkin uuteen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108.)

### **2.6.1 Tiedote**

Sisäisen postin kanssa jaetut yksittäiset paperitiedotteet ovat useissa yrityksissä melkein täysin korvautuneet sähköisillä tiedotteilla. Kuitenkin on organisaatioita, joissa sama tiedote on välityksessä sekä sähköisesti kuin myös paperiversiona, koska jokainen työntekijä ei suinkaan istu tietokoneen ääressä. Olipa tiedote paperilla tai verkossa, on olennaista, että lukija näkee tiedotteen aiheen jo otsikosta. Ensimmäisessä kappaleessa selostetaan pääasia, muissa kappaleissa selostetaan tärkeät yksityiskohdat, mahdolliset perustelut ja viimeisenä lisätietojen antaja. Hyvä tiedote on lyhyt, napakka teksti, jossa on kaikki tähdellinen eikä mitään tarpeetonta. Tällä tavalla pääasia jää parhaiten lukijan tajuntaan. Tiedotteen tekijän on selvitettävä ensin itselleen, minkälaisen merkityksen hän tahtoo saada vastaanottajassa aikaan ja mitä hän tahtoo vastaanottajan ainakin muistavan. Kun tavoite ja pääasia ovat selvänä kirjoittajan mielessä, ne on luultavaa välittää myös lukijalle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112.)

Juholinin (2005) mukaan sisäinen tiedote toimii yksinkin tuolloin, kun asia on yksiselitteinen ja vastaanottajien saatetaan olettaa ymmärtävän sen. Useissa yhteisöissä on tullut perinteeksi laatia ensin ulkoinen tiedote esimerkiksi medialle ja pörssiin, joka sama tiedote jaetaan myös sisäisiä kanavia käyttäen. Kyseinen tapa on yleensä nopein ja ainoaksi jäävä ratkaisu, kun aikaa tekstin käsittelyyn sisäiseen käyttöön ei ole. Lisäksi tarvitaan keskuste-

lua ja merkityksen antoa siihen, mistä on kyse, mitä tämä merkitsee meille. Etenkin taloustiedotteet sisältävät monesti käsitteitä ja ilmaisuja, joita kaikki eivät tajua. (Juholin 2005, 181.)

### **2.6.2 Sähköposti**

Sähköposti on tänäpäivänä useimmin käytetty sisäisen tiedottamisen kanava. Iso osa operatiivisista työtehtävistä käsittelevistä ohjeista ja tiedoista liikkuu sähköpostitse työtoverilta toiselle tai esimiehen ja alaisten kesken. Tiedote voi olla sähköpostikirjoitus tai sähköpostin liitetiedostona. Jos vastaanottaja tarvitsee tiedotteesta paperiversioon, hän voi tulostaa sen kätevästi. Sähköpostitse lähetettävään tiedotteeseen käyvät samat ohjeet kuin paperilla jaettavaan: tiedotteessa on ainoastaan yksi asia, se on helppolukuinen ja siinä on pääasian tulkitseva otsikko. Informaatiotulvan keskellä vastaanottaja olettaa jo otsikon ja lähettäjän perusteella, onko viesti syytä aukaista välittömästi vai voiko se odottaa tai jopa jäädä lukematta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

### **2.6.3 Ilmoitustaulu**

Tavanomaisen ilmoitustaulun tarkoitus tiedottamisen kanavana on useissa yrityksissä tänä päivänä melko vähäinen. Ilmoitustauluja ilman muuta vielä on yritysten tiloissa, mutta niillä on lähinnä pysyväisohjeita, esimerkiksi toimintaohjeet hälytystilanteita varten, ja ”hyvä tietää”-tietoa, esimerkiksi ruokalista ja mielenkiintoiseksi havaittujen lehtijuttujen kopioita. Sellaisissa organisaatioissa, joissa iso osa henkilöstöä työskentelee sähköisen verkon kantamattomissa, esimerkiksi rakennustyömailla, ilmoitustaulut tehoaa vieläkin tärkeänä verkosta tulostettujen tiedotteiden esillepanopaikkana. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Juholinin (2005) mukaan ilmoitustaulun asettelu kannattaa suunnitella niin, ettei taulusta tule sotkuinen kokoelma lippusia ja lappusia. Tehokas rakenne on jakaa se esimerkiksi pysyviin niin kuin turvaohjeet jne. ja muuttuviin tiedotteisiin. Tai se voidaan jakaa otsikoiden mukaan, esimerkiksi konsernitiedotteet, henkilöstöasiat, lomat, ruokalistat, vapaa ajan

toiminta, henkilöstöedut jne. Että ilmoitustaulu säilyttäisi tämänhetkisyden, voidaan sopia kuinka kauan yhtä tiedotetta pidetään taululla. (Juholin 2005, 181.)

#### **2.6.4 Tiedotuslehti**

Henkilöstö- ja tiedotuslehti ovat organisaation pienjoukkoviestintää; niissä tarkastellaan koko työyhteisöä koskevia tapauksia. Käsitteiden ero on häilyvä, mutta normaalisti tiedotuslehti ilmestyy useammin (esimerkiksi joka toinen viikko). Sisältää ajankohtaisempaa tietoa ja on ulkoasultaan kohtuullisempi kuin henkilöstölehti. Tiedotuslehti julkaistaan tänä päivänä monesti sähköisessä muodossa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

### **3 ULKOINEN VIESTINTÄ**

Ulkoinen viestintä tiedottaa yhteisön seikoista ulospäin ja pitää yhteyttä kaikenlaisiin ryhmiin yhteisön ympärillä. Ulkoinen viestintä laatii yhteisökuvaa yhteisölle arvokkaiden ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien keskuuteen. (Siukosaari 2002, 131.)

#### **3.1 Ulkoiset yhteistyö- ja kohderyhmät**

Yhteisön tiedottaminen voi keskittyä niin sanotulle isolle yleisölle. Enimmäkseen se kuitenkin keskittyy tarkoin määrätyille ryhmille, samoilta joille yhteystoimintakin. Kohdistaminen on tärkeitä, viestintä tarvitsee aikaa, osaamista ja rahaa. Minkäänlaisella yhteisöllä ei ole varaa viestiä ilman mietittyjä kohteita. Yhteisön viestinnän ulkoiset yhteistyö- ja kohderyhmät ovat yhtäläiset, joiden kanssa yhteisö on kuitenkin yhteistyössä päämääränsä saavuttamiseksi. Näiden ryhmien päämäärät sivuavat yhteisön tavoitteista, heidän onnistumisensa auttaa yhteisöä onnistumaan ja päinvastoin. Jotkut ryhmät saattavat omalla toiminnallaan auttaa tai hidastaa edistystä. On todella tärkeää, että näillä yhteisölle arvokkailta ryhmiltä on tarpeeksi oikeita tietoja. (Siukosaari 2002, 131.)

#### **3.2 Ulkoinen tiedottaminen**

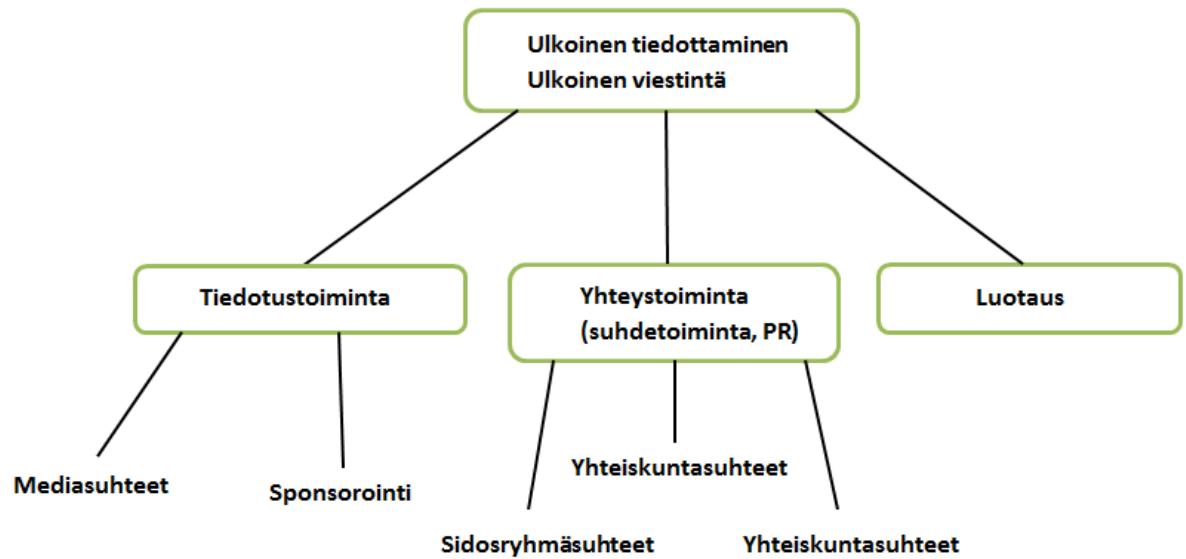
Ulkoinen tiedotus jakaa uutisia ja tapahtumatietoja sekä tämänhetkisiä ja pysyviä tietoja yhteisöstä yhteistyö- ja kohderyhmille. Tiedottaessa se ottaa huomioon vastaanottajat ja laatii sanomat heille parhaiksi ja valitsee heidän hyväksymänsä tavat ja käyttämänsä kanavat. Tiedottamisen nojaa pääosin yhteisön omaan aktiivisuuteen, jota täydentää vire vastata kysymyksiin. Onnistuminen perustuu tiedottamisen ammattitaitoon ja talon että toimialan käsittämiseen. Päämääränä on tietoisuuden kasvaminen yhteisölle arvokkaille yhteistyö- ja kohderyhmissä. (Siukosaari 2002, 161.)

Yhteisön toimintaideat ja päämäärät määräävät sen, mitkä ovat viestinnän päämäärät: julkishallinnon ulkoisessa tiedottamisessa painottuu tietojen antaminen, järjestöjen tiedottamisessa suvaituksi tuleminen ja talouselämän tiedottamisessa myönteisen yrityskuvan

luominen ja säilyminen. Positiivisessa hengessä, tuttavallisuudessa ja myös työtoveruudessa on helppo toimia, ja asiat onnistuvat mutkattomasti ilman hyödyttömiä muodollisuuksia. Hyvillä suhteilla on aina iso merkitys, mutta todella arvokkaita ne ovat silloin, kun yhteisö kaipaa tukea ja ymmärrystä. Yhteisön ulkoisen tiedottamisen päämääräksi voidaan nimetä esimerkiksi seuraavat tavoitteet:

- Tiedotetaan avoimesti
- Pidetään yhteisön imago hyvänä
- Tehdään yhteisöä maineikkaaksi
- Laaditaan ja hoidetaan tiedotus- ja yhteystoiminta hyvin
- Vastataan henkilöstöön kuuluvina positiivisesta yhteisökuvasta. (Alajärvi ym. 1995, 57.)

Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008) mukaan ulkoinen tiedottaminen on yrityksen uutisten levittämistä. Kuitenkin ulkoiseen tiedottamiseen sisältyy yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Myös ulkoinen tiedottaminen tukee markkinointiviestintää. Ulkoinen tiedottaminen kattaa täten sekä uutisoinnin sekä myös PR- eli suhdetoiminnan. Ulkoisen tiedottamisen kohderyhmä voi olla iso, rajaamaton ja nimetön joukko eli iso yleisö tai pieni, tunnettu ja rajattu ryhmä. Iso yleisö on mahdollista tavoittaa vain hetkeksi eli etupäässä median avulla, kun taas pienemmän ja tarkkarajaisemman avainryhmän saavuttamiseen on käytettävissä osumatarkkuudeltaan luotettavampia tapoja aina henkilökohtaisen yhteydenpidon tasolle asti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 117.)



KUVIO 1. Ulkoisen tiedottamisen tasot. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 117)

Ulkoisen tiedottamisen yhteydessä puhutaan monesti asiakas- ja muista sidosryhmäsuhteista, yhteiskuntasuhteista eli julkissuhteista, sijoitussuhteista ja mediasuhteista. Yhteiskuntasuhteilla käsitetään yhteydenpitoa poliittisiin päättäjiin ja toisiin yhteiskunnallisesti huomattaviin vaikuttajiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 117.)

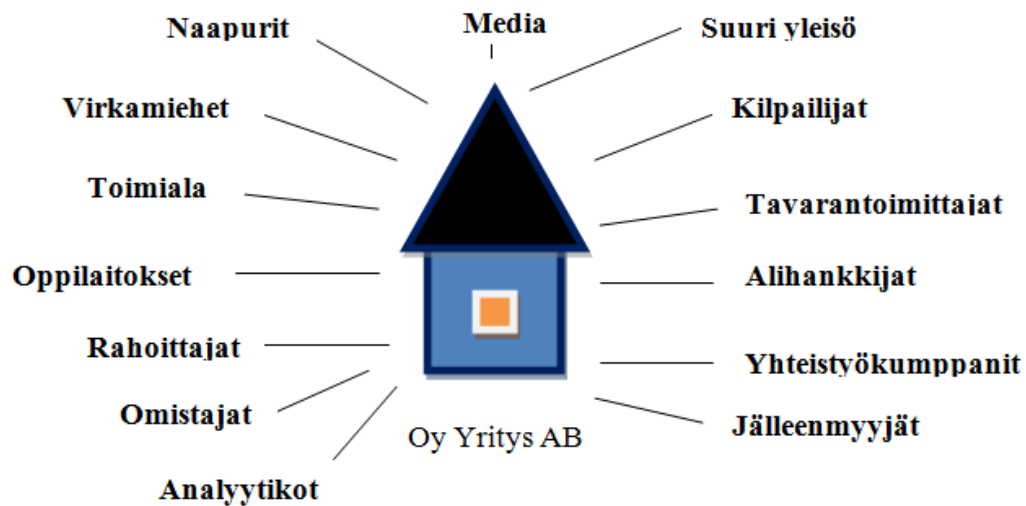
### 3.3 Sidos-, yhteisö-, kohde- ja intressiryhmät

Sidosryhmät, yhteisöryhmät ja kohderyhmät ovat organisaation toiminnan kannalta arvokkaita sekä ulkoisia että sisäisiä osapuolia. Yhteisöryhmä- ja kohderyhmäkäsitteen ero on selvä: yhteisöryhmän kanssa ollaan työhön liittyvässä yhteistoiminnassa, kun taas kohderyhmään suunnatut keinot ovat ennemminkin organisaation yksipuolista toimintaa. Yhteistyöryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, alihankkijat ja asiakkaat. Ominaisia kohderyhmiä ovat joukkoviestimet, kilpailijat ja isot yleisöt. Sidosryhmä on organisaation vaihdantasuhteessa: se sijoittaa organisaatioon jotakin ja odottaa organisaation sen sijaan tyydyttävän sen tarpeita. Organisaatio siis tuntee omat sidosryhmänsä, esimerkiksi henkilöstönsä, asiakkaansa ja kilpailijansa.

Sidosryhmäkäsitettä laajempi termi on stakeholder-ryhmä eli suomeksi intressiryhmä. Stakeholder on henkilö, jolla on organisaatioon nähden jokin intressi, Intressiryhmät lah-

joittavat organisaatiolle voimavarojaan, esimerkiksi rahaa, osaamistaan, tietojaan ja näkemyksiään, sekä odottavat saavansa organisaatiolta myös jotain hyvikettä. Hyvike saattaa olla palkka, osinko, työsuhteen tai yhteistyön jatkuminen, alalla eteneminen, yhteistyön lisääntyminen, työpaikkojen säilyminen tai organisaation lupaus toimia moraalisesti oikein eli olla hyvä yhteisökansalainen, good corporate citizen. Pörssinoteeratun organisaation keskeisimpiä intressiryhmiä ovat henkilöstö ja sijoittajat.

Organisaatio ei välttämättä loppujen lopuksi edes erota kaikkia intressiryhmiään. Intressiryhmiin sisältyy myös jopa sellainenkin osapuoli, joka käynnistää oikeustoimet organisaatiota vastaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 117.)



KUVIO 2. Organisaation tyypilliset sidosryhmät (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 117)

Sillä ulkoisen tiedottamisen kohde-, yhteistyö, ja sidosryhmiä on paljon ja suurenkin organisaation resurssit ovat rajalliset, on tärkeää tarkkaan suunnitella, mitkä ovat joissakin asioissa arvokkaimmat ryhmät ja millä tavoin ne ovat parhaiten tavoitettavissa. Median avulla saadaan laajaa tunnettuutta, mutta suoralla yhteydenpidolla tavoitetaan tehokkaasti juuri tarvittut vastaanottajat. Se, mitkä valikoidaan tärkeimmiksi kohde- ja intressiryhmiksi, määräytyy yleensä toimialan, yrityksen suuruuden, markkina- alueen, toimintaympäristön ja organisaation kulloisenkin tilanteen mukaan. Esimerkiksi mikäli on pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä, yhteydet oppilaitoksiin ja opiskelijoihin kohoavat aiempaa tärkeimmiksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 118–119.)

### **3.4 Tiedottaminen**

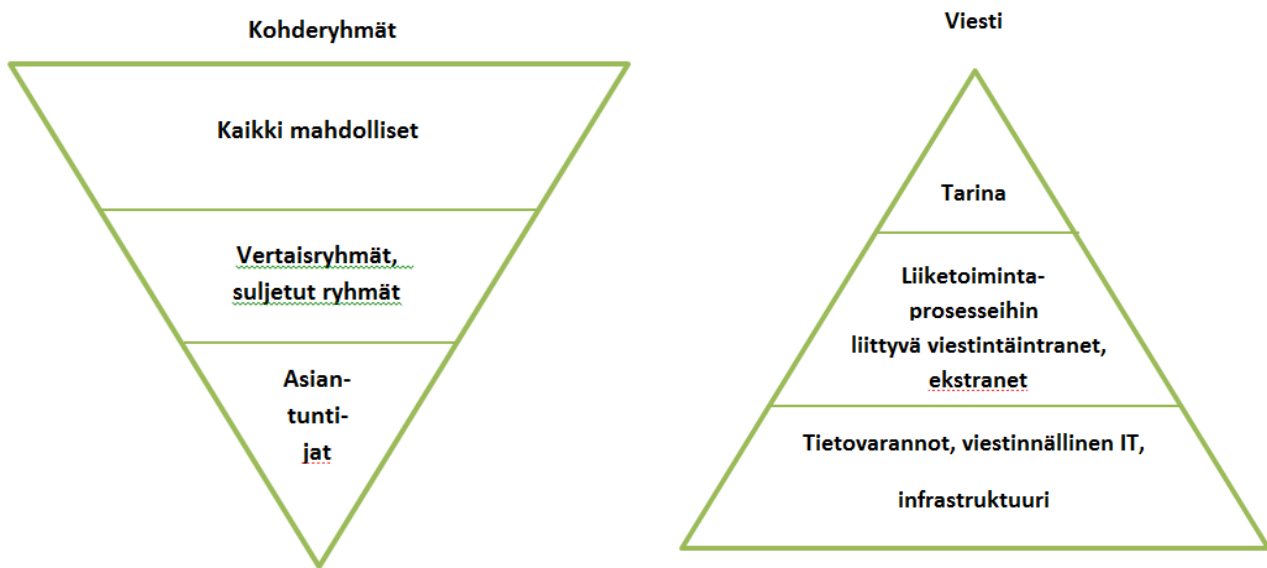
Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007) mukaan tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, jossa toinen asianomainen välittää tietoa toiselle. Tiedottamista tarvitaan työelämässä, kun asiakkaalle ilmoitetaan uusista aukioloajoista, henkilöstölle tiedotetaan yt-neuvotteluiden käynnistymisestä tai sijoittajille raportoidaan tilikauden tuloksesta. Vaikka tiedottaminen on yksisuuntaista, se saa aikaan monesti vuoropuhelua. Vuoropuhelut eivät ole siitä huolimatta tiedottamisen lopullinen tarkoitus, vaan tiedon välittäminen. Monesti tuo välitettävä tieto on jokin uutinen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45.)

### **3.5 Tiedotustilaisuus tuo vastauksia**

Tiedotustilaisuuden kiistaton etu on sen tarjoama tilaisuus esittää kysymyksiä. Tekstin lukija voi miettiä askarruttavia asioita ainoastaan vain muiden lukijoiden kanssa, tilaisuuteen osallistujat sen sijaan saavat lisätietoa ja selvennyksiä suoraan tiedon lähteestä. Jos yritysjohdo ei tahdo antaa keskustelumahdollisuutta, se ei yleensä silloin toteuta tiedotustilaisuutta, sen sijaan tiedottaa asiasta kirjallisesti. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 47.)

### **3.6 Muutosviestintä**

Muutos saattaa olla joko miellyttävä tai ahdistava kokemus. Viestinnän kautta pystytään paljonkin vaikuttamaan siihen, kuinka muutos koetaan. Digitaalinen viestintä muutoksen tukena on tuottava, mutta haastava väline. Muutoksista kerrottaessa on todella tärkeää tähdätä toimenpiteet oikein.



KUVIO 3. Kohderyhmät ja viesti (Juholin 2006, 270)

Muutoksesta viestittäessä on kaikki kolme tasoa pohdittava kunnolla: mitä tarinaa kerromme ja miten, minkälaisien työvälineiden kautta liiketoimintaprosesseissa muutosviestintä sujuu vertaisryhmille helpoiten ja kuinka varmistetaan, että ammattilaiset saavat täsmätietonsa muutoksista ja niiden merkityksistä oikea-aikaisesti. Muutosviestinnässä toisenlaiset palautekanavat ja ohjatut keskusteluryhmät saattavat olla ratkaisevan tärkeitä. Tämä käy sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Mitä enemmän mitattua palautetta ansaitaan muutoksesta ja sen viestimisestä, sitä kivuttomampi on muutosta ajaa oikeaan suuntaan. (Juholin 2006, 270.)

### 3.6.1 Muutos prosessina

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeitä myös varautua prosessiin etukäteen. Yrityksen työntekijöiden olisi hyvä kyseenalaistaa vanhat toimintamallit sekä pohtia uusia toimintatapoja, jotta prosessi pystyttäisiin toteuttamaan onnistuneesti. Ilmeistä on, että uudessa muuttuneessa tapauksessa yrityksen strategia ja rakenne eivät enää vastaa tapauksen asettamia vaatimuksia. Strategian toistamiseen määrittely ja yrityksen rakenteellinen muutos tulee näissä ilmiöissä ajankohtaiseksi. Strategian uudelleenmäärittely on paljon yksinkertaisempaa ja nopeampaa kuin organisaation rakenteiden muokkaaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman huomattavia organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos on esimerkiksi yrityksen vastaus niukkaan toimintaympäristön tapahtumiin, tai jossakin yksikössä hoitaa ongelmanratkaisuun keskittyvä toimintatavan parannusprojekti. (Kvist & Kilpiä 2006, 25.)

Keskisuuri muutos eli uudistus on yksi tapa vastata merkittävimpiin liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin liikeyhtymisiin tai isompiin sisäisiin toiminnan tehostamisvaateisiin. Uudistuksella yritetään olemassa olevien rakenteiden kehittämisen sijasta korvata tämänhetkinen tila täysin uudella toimintamallilla. Uudistusluokan muutos tulee eteen muun muassa uudistaessa yritystä, fuusioiden yhteydessä, tarjottaessa edellisestä poikkeavia tuotteita, tai uudistaessa ydinprosessia. (Kvist & Kilpiä 2006, 25.)

Suuri muutos eli muodonmuutos on yrityksen radikaalia siirtymistä aivan uuteen strategiaan asemaan. Muodon muutoksella käsitetään muutosmatkaa, joka vaatii huomattavia liikeyhtymiä vallitsevassa ajattelutavassa, organisaatiokulttuurissa ja käyttäytymisessä. Transformaation onnistumisen ehtona on yrityksen avainhenkilöiden eli johdon ja esimiesten näkemysten perusteellinen käänös. Tarvitaan sekä käyttämätön kuva suhteesta asiakaisiin että tuoretta näkemystä itsestä. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–26.)

Pakosta tapahtuva muutos on omalla laillaan puolustusluonteista. Organisaatio ei toimi omasta aloitteestaan, ja liikkumavara on verrannollisen pieni. Tässä tilanteessa vallitsee turvattomuus. Luultavasti on myös kiire. Tarvitaan pikaisia toimenpiteitä. (Skoglund 2004, 93.)

Muutosprosessit pystytään jakamaan neljään luokkaan muutoksen kohteen, toteutustavan ja päämäärän mukaan:

1. Rakennemuutos – Organisaatio rakenteen muokkaaminen esimerkiksi matalammaksi, matriisiorganisaatioksi, prosessipohjalle tai tiimiorganisaatioksi. Rakennemuutokseen kytkeytyy myös yritysostojen ja fuusioiden jälkeiset tilanteet, jolloin kaksi yritystä yhdistetään. Silloin kyseessä on vaativa yrityksen muodonmuutoksen tarve, johon liittyy myös kovasti kulttuurimuutosta.
2. Kustannusten sopeuttamismuutos – Kustannusperusteiset muutokset yrityksessä ovat tunnettuja kysynnän laskiessa ja taloussuhdanteessa. Yritykset vähentävät toi-

mintojaan ja pyrkivät toimimaan taloudellisemmin muokkaamalla toimintaansa kustannustehokkaammaksi.

3. **Prosessimuutos** – Yrityksen ydinprosessin uudistaminen eli uudelleensuunnittelu. Päämääränä on kehittää yrityksen prosesseista nopeampia, tuottavampia, luotettavampia, asiakaskeskeisempiä sekä kustannuksiltaan huokeampia.
4. **Kulttuuri muutos** – Kulttuurin muutos on ihmiskeskeinen yritysmuutos. Muutos yrityskulttuurissa kuvaa esimerkiksi tähdellisempien vallitsevien arvojen ja kulttuurien tunnusmerkkien muuttamista.

Muodonmuutos tarjoaa kovasti haasteita. Transformaatiossa mielittää liikkuvaa maalia, joka selkeytyy matkan varrella. Maaliin nähden on otettava tarpeeksi ennakkoa. Siirtyminen kohti tuntematonta pelottaa suurta osaa ihmisistä. Pelko huonontaa suorituskykyä. Ennakolta ei tiedetä vaadittavan muutoksen isoutta tai nopeutta.

Harjaantuminen palautteen perusteella tapahtuvaan suunnan muutokseen edellyttää johdolta, valmentajilta ja henkilökunnalta paljon oppimista ja sopeutumista. Johdon täytyy ottaa aikomuksissaan huomioon oma ja henkilöstön normaali stressi ja ahdistus sekä niiden seurannaisreaktiot. Yrityksen jäsenten on pystyttävä rakentamaan yhteistyöhön, vaikka olosuhteet ovat epävarmat ja sekaisin. Muodonmuutos kaatuu, jos henkinen kypsymättömyys johtaa omahyväisyyteen ja ristiriitoihin. Keskinäiseen syytelyyn ei ole varaa mentäessä kohti epävarmaa huomista. Pelko voi saattaa omahyväisyyden lisääntymiseen ja keskinäiseen taisteluun, joka johtaa lähes jokaisen tuhoon. (Kvist & Kilpiä 2006, 34-35.)

### **3.6.2 Johtajuuden merkitys muutoksessa**

Muutokset panevat erityisvaatimuksia organisaation johtajille. Johtajan täytyy osallistua näkyvästi muutoksen täyttämiseen, kommunikoida, levittää energiaa ja synnyttää innostusta. Johtajan innostuksen vähyys antaa merkin, ettei muutos taida ollakaan kovin tärkeä.

Selkeys on kommunikaation perusedellytys. Johtajan täytyy sanoa asia selittelemättä niin kuin se on. Tässä suhteessa on tärkeää muotoilla päämäärä sekä yleisellä tasolla että jokaisen divisioonan, liikealan, yksikön ja osaston kohdalla erilleen. Siten jokainen työntekijä pystyy periaatteessa mieltämään oman roolinsa isossa kokonaisuudessa.

Muutosvaatimus nousee yleensä henkilöstön keskuudesta. Tämä on todella yleistä palveluyrityksissä. Ongelmana saattaa olla vaikkapa henkilöstöylimäärä, mihin toimitusjohtaja ei ole puuttunut. Ihmiset, jotka eivät työskentele yrityksessä täysipäiväisesti, varastavat energiaa myös toisilta. Ilmapiiri huononee ja uhkana on, että ammattitaitoiset työntekijät jättävät yrityksen. Jos johtaja ei huomaa tätä ja puutu tilanteeseen, hänen johtamispääomansa voi loppua ennen aikojaan. (Skoglund 2004, 94.)

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan muutosjohtamisella havainnollistetaan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteutumista. Muutosjohtamisen taito on osa joka ikisen esimiehen ja johtajan ammattitaitoa. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen, riittoisan tuen antaminen sekä toimiva viestintä ovat muutoksen onnistumisen kannalta todella tärkeitä osatekijöitä. Lisäksi johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, järjestelmällisyys toiminnassa sekä riittoiset resurssit tehoavat siihen, miltä lopputulos näyttää. Muutoksen onnistumisen kannalta todella tärkeää on joka tapauksessa määritellä, mikä on muutos, joka halutaan toimeenpanna. Muutosta saatetaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai toiminnassa esille tulevien puutteiden kunnostamiseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Muodonmuutoksessa ihmisten johtaminen on yhtä tähdellistä kuin asioiden johtaminen, huolimatta siitä että kriisijohtaminen opettaa päinvastoin. Ihmiset tarvitsevat erinomaista tukea henkilökohtaiseen kasvuun. Tarvitaan yleistä keskustelua tilanteesta. Vahvuudet ja mahdollisuudet on otettava monesti esiin. Henkilökohtainen opastus ja tiimien oppimisen tarve panostuvat. Näköaloja kannattaa avartaa tutustumalla eri paikassa tehtyihin ratkaisuihin. Vierailujen anti on ylivoimainen, jos ne laaditaan vertailuoppimisen hengessä. Muodonmuutos on olemukseltaan yhdessä kokeilemisen oppimista. (Kvist & Kilpiä 2006, 36.)

### **3.6.3 Avoimuus muutoksessa**

Avoimuudella ei tarkoiteta vain tiedon levittämistä. Ylimmän johtajan ja muiden pomojen täytyy myös olla erittäin hyvin tavoitettavissa eri vaiheiden kuluessa. Todella tärkeää on, että projektin avainhenkilöt voivat helposti mennä korkeimman johdon puheille. Asettamalla tavoitettavuuden ensimmäiseksi, niin johto pystyy parantamaan viestintäprosessia. Ja

päinvastoin: Jos esimiehiä on hankala saada kiinni, henkilöstö lopulta tympääntyy ja kommunikaatio häviää. Vuorovaikutus merkitsee sitä, että johto kykenee tarkkailemaan tunteita yrityksessä. Se auttaa myös oppimista. Sen avulla päästään tutkimaan niitä kysymyksiä, näkökohtia ja ehdotuksia, joista henkilöstö tahtoo keskustella.

- Johtajan täytyy osoittaa, että muutos on tärkeä (”Jos tahdot jutella muutoksesta, olen tavoitettavissa”)
- avoimien ovien tavallaan johtaja osoittaa, ettei taustalla ole mitään salaisia päämääriä
- jokainen työntekijä voi osallistua, katoa ”kortit” ja esittää myönteisiä ehdotuksia. (Skoglund 2004, 94–95.)

### 3.6.4 Muutos voi olla iloinen asia

On totta kai selvää, etteivät kaikki ihmiset ole hirveän innostuneita muutoksista. He ovat niitä, jotka joutuvat lopettamaan työnsä, vaihtamaan työtehtäviä, luopumaan totutuista kivoista ja työtovereista. Organisaatio voi joka tapauksessa pyrkiä viemään muutoksia läpi tavalla, johon kuuluu myös hauskoja puolia. Skoglund ajattelee tässä tapauksessa lähinnä niitä organisaatioista, jotka ovat ajamassa läpi omavaltaista muutosta, joka pyrkii kehitykseen, kasvuun ja laajenemiseen. Jokainen tietää, että esimerkiksi oppiminen onnistuu paljon paremmin, jos mukana on miellyttävä aspekti. Tämä sen sijaan lisää luovuutta. (Skoglund 2004, 96.)

### 3.6.5 Muutospaineet

Erityyppisiin muutosprosesseihin yhtyminen on muodostunut yhä kallisarvoisemmaksi rooliksi viestintäammattilaisille. Viestinnällä on merkittävä tärkeys oikeanlaisen muutospaineen luomisessa. Ensimmäinen askel on ideoida yhteisymmärrys nykytilanteesta, organisaation tämänhetkisestä asemasta suhteessa kilpailijoihin. Mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet, missä ovat uhat sekä mahdollisuudet? Isoissa konserneissa ja yrityksissä, joissa on monia eri ammattiryhmiä, tämä on todennäköisesti hyvin vaikeaa. Mikään ylivoimainen koitos se ei kuitenkaan ole, kun tieto käsitellään ja suunnataan oikein. Johtajan pitää aloittaa siitä, että tämä onnistuu. Kun kartutetaan tietoa ja ymmärrystä, työntekijät

saadaan helpommin mukaan. Kun organisaatiota ja sen toimintaympäristöä kuvaillaan ulkopuolisen perspektiivistä, saadaan esille uusia mielenkiintoisia näkökohtia. Tämä synnyttää myös ajatuksia ja ideoita jatkotyöskentelyä varten. (Skoglund 2004, 98.)

Toisessa vaiheessa haetaan visio, tavoitteet ja strategiat: Tuonne mennään ja näin sinne päästään. Tässä edellytetään selkeyttä, strategian osien tulkitsemista ja kuvaamista todella konkreettisesti. Mitä paremmin organisaatio pystyy kuvaamaan edellytykset ja ehdot, sitä paremmat edellytykset sillä on saada ihmiset lähtemään mukaan. Tapahtuu muutospainetta. Sen perässä alkaa itse prosessi: nyt tehdään työ, pannaan toimeen muutokset. Tämä vaatii toistuvaa viestintää laajalla rintamalla ja eri kanavia käyttäen. Tärkeimmät kanavat ovat johtajat itse kaikilla tasoilla. Muita kanavia ovat:

- intranet
- varta vasten muutostyölle omistettu lehti
- ryhmäkeskustelut ja työseminaarit. (Skoglund 2004, 98.)

Jos muutosprosessissa menetellään taitamattomasti, organisaatio voi joutua sisäiseen luottamus kriisiin. Se leviää nopeasti organisaation seinien ulkopuolelle ja saavuttaa mediat, tällöin syntyy myös ulkoinen luottamus kriisi.

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle, työvoiman kansainvälistäminen ja uudet osaamisvaatimukset muuttavat joka tapauksessa yritysten henkilöstön rakennetta. On myös havaittavissa, että työntekijöiden suhtautumiset työtä, palkitsemista, urakehitystä ja vapaa-aikaa kohtaan ovat etenemässä kohti murrosta. Nämä rakenteelliset ja asenteelliset muutokset saavat aikaan yritykselle sisäisiä paineita mukautua työntekijöiden tarpeiden, odotusten ja päämäärien moninaisuuteen. Jos näihin vaatimuksiin ei osata vastata, tyytyväisyys vähenee ja henkilöstön vaihtuvuus nousee. (Kvist & Kilpiä 2006, 14.)

### 3.6.6 Hyvä ja paha muutos

Muutos yrityksessä voi olla ”paha” esimerkiksi tällaisissa tapauksissa:

- Iso osa ihmisistä, joita se koskettaa, on normaalia turvallisuushakuisempia.
- Iso osa ihmisistä on ”vain töissä täällä”.
- Ihmisten oppimiskyky on huono.

- Ihmiset eivät ole paljonkaan kokeneet muutoksia (esimerkiksi silloin kun ala ja toimintatapa ovat pysyneet kauan muuttamattomina).
- Edelliset muutosyritykset ovat inflatoineet muutoshalukkuuden. Muutoksista on imetty kaikki mehu ja sallittu niiden valua kuiviin. (Erämetsä 2003, 19.)

Muutos on luonnostaan selvästi paha silloin kun se perustuu ”matalaan” arviointiin ja ajatteluun: Väärin lopputuloksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vähäpätöiseen tietoon tai näkemykseen. Silloin kun laaditaan päätöksiä, joissa ei ole viisautta, ei auta väliaikainen onnellisuus. Toisaalta yritysjohtolleen täytyy sallia erehtyminen. Organisaation tehtävänä on joka tapauksessa taata tai maksimoida pitkällä (kin) aikavälillä menestys, kehitys ja taloudellinen kannattavuus. Vain tällä tavalla se pystyy luomaan pitkällä aikavälillä myös hyvinvointia asiakkailleen, omistajilleen ja ennen kaikkea työntekijöilleen. (Erämetsä 2003, 19.)

Muutos on ”hyvä”, kun se ilmeisesti ja yksiselitteisesti keventää ”hyvien” ihmisten työtä ja oikeaa tekemistä. Esimerkiksi jälleen kuvattu yrityksen ydintarjooma myyjien käyttöön huojentaa ihmeellisellä tavalla, jos aikaisemmin on myyty hyvin abstraktia kokonaisuutta, vaikkapa muutosta. Organisaation omat ihmiset tulevat ensin, asiakkaat sen jälkeen. Jos yritetään kuitenkin parantaa asiakkaiden asioita, mutta ei huolleta oman pesän viihtyisyydestä ja lämmöstä, jää pidemmällä aikavälillä pää vetävän käteen. Muutos on aiheellisesti hyvä, kun se on välttämätön. Jos edessä on organisaation tuhoutuminen tai perusteellinen putoaminen markkinoiden kelkasta, on vaikea pistää vastaan. Se miltä muutos vaikuttaa, on toinen juttu. ”Hyvä” muutos – pakollinenkin – saattaa olla kyseessä muutoksessa epäonnistuminen, ja huonoimmillaan estetään kaikki tahdottuun suuntaan menevä edistys pitkäksi aikaa. (Erämetsä 2003, 20-21.)

### **3.7 Kriisiviestintä**

Kriisi on melkein vääjäämättä kielteinen asia. Se vaikuttaa kaiketi myös yhteisön maineeseen sekä toisiin tärkeisiin etuihin. Silloin on tärkeää, että organisaation toimintaa punnitaan oikeuden sekä asiallisten tietojen valossa ja että organisaation oma näkemys tulee tarpeeksi hyvin esille. Kriisiviestijän päämääräksi voidaan tiivistää:

- Julkisuudessa muodostuu oikea mielikuva tilanteesta
- Yhteisön näkökulma ja viestit pannaan merkille

➤ Yhteisön toimintaedellytykset ja jatkuvuus varmistetaan  
(Siukosaari 2002, 194.)

Lohtajan ja Kaihovirta- Rapon (2007) mielestä organisaation kannattaa hyvin vähän ottaa riskejä, jotka koskevat sen imagoa. Sen takia nopea ja totuudenmukainen tiedottaminen on tavallisesti paras ratkaisu. Kun organisaatio tiedottaa tapahtuneesta, se kykenee välittämään kohderyhmilleen tiedon mahdollisimman huolellisesti ja vaikuttamaan täten kohderyhmien mielipiteisiin. Organisaation sisällä ongelmallisetkin asiat kannattaa yrittää kertoa mahdollisemman pikaisesti. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 112–113.)

Huomattuaan yhteisönsä olevan tai ajautuvan kriisiin tiedottaja laskelmoi yhdessä yhtiön hallinnon kanssa tilanteen viestinnällisen merkityksen, toiminnan tarpeen sekä laajuuden. Tiedottaja aloittaa kriisiviestintätoimet; kerää tiedot, tekee tiedotteet tapahtumasta ja huolehtii yhteyksistä tiedotusvälineisiin. (Siukosaari 2002, 195–196.)

Kriisi voi olla työyhteisön sisäinen niin kuin kuolemantapaus tai tulipalo, tai ulkoinen, niin kuin toimialan iso muutos. Organisaation edustajat ratkaisevat itse, toimivatko he asiassa passiivisesti vai aktiivisesti. Passiivisesti toimiva organisaatio kieltää tapahtuneen tai antaa siitä lisätietoa vain, jos joku tiedustelee niitä. Aktiivisesti toimiva organisaatio tuo pikimmiten julki tapahtuneen ja oman näkemyksensä siitä ja täydentää tutkimusta asian edetessä. Vaikeneminen saattaa olla kohdallaan, jos tapahtuma ei sisällä mitään siten vakavaa, että se vaarantaisi organisaation mainetta ja jos asian esille päätyminen on todella epätodennäköistä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 112–113.)

Kriisitilanteen olemuksesta riippuen valikoidaan toimintatavat. Yllättävissä tilanteissa on huomioitavaa, että sidosryhmien ja median käyttöön saadaan todella nopeasti ensimmäinen tiedote, jossa selostetaan mitä on tapahtunut, milloin ja mistä saa enemmän tietoa. Lehdistötiedotteista voi tehdä valmiiksi jo malleja, joista pystytään nopeasti täydentämään kriisitiedote. (Siukosaari 2002, 198.)

Juholin (2006) mielestä digitaalisen viestinnän tavat kriisien tapahtuessa saattavat olla ainoa ja tuottavin tapa välittää nopeasti ja tarkasti tietoa. Yritysten on syytä laatia yksityiskohtainen kriisiviestinnän prosessi digitaalista viestintää tarkkaillen. Toimenpiteiden on

käynnistyttävä välittömästi, vastuiden täytyy olla konkreettisia ja jokaiselle näkyviä ja viestien on muodostettava virheettömän jatkumon, jota kriisissä taistelevat ihmiset ja kriisistä tiedonjanoiset kohderyhmät pystyvät seuraamaan tapahtumien kehittymistä. Matkapuhelinten liittäminen kriisiviestintäsuunnitelmaan kasvattaa prosessin nopeutta ja läpinäkyvyyttä, jota kriisin tapahtuessa ei koskaan ole liikaa. (Juholin 2006, 71.)

Menestyksenkäs kriisiviestintä on tarkoituksenmukaisella tavalla avointa, ja se muodostuu tiedotetusta valmiudesta viestiä tarvittaessa tehokkaasti. Kriisiviestinnän onnistuminen liittyy tiiviisti myös johon nopeaan päätöksentekokykyyn. Yrityksen taito tehdä nopeasti päätöksiä on ehkä arvokkain työkalu kriisiviestinnän tekemisessä. On kiitettävää, jos yritys kantaa vastuunsa, kertoo sen ja tarpeen tullen pyytää anteeksi. Myötätunnon ilmaiseminen ja viestiminen ei tällaisessa tilanteessa ole ikinä pahaksi. Kriisiviestinnästä vastaa yrityksen avainhenkilöistä kasattu nimetty ryhmä. Ryhmään kuuluvat ihmiset, jotka kantavat vastuun liiketoiminnasta ja viestinnästä. (Kantor 2007, 156.)

Kaikilla yhteisöillä on oma kriisikirjonsa. Kriisiviestinnän laatiminen alkaa mahdollisten kriisitilanteiden kartoituksella. Kriisiviestinnän tarvetta harkittaessa on tärkeää tietää, onko yhteisön toiminta sellaista joka käsittää monia ihmisiä tai voiko yhteisön kriisi vaikuttaa useiden ihmisten elämään. Kriisiviestinnän sujuminen edellyttää ennakkovarautumista, hahmottelua, ylläpitoa sekä kriisien tunnistamista. (Siukosaari 2002, 198.)

Kriisiviestintäsuunnitelma laaditaan perinteisesti huolellisesti tyypittelemällä kriisitilanteita eli miettimällä, mihin toimenpiteisiin on viestinnän kannalta alettava, jos juuri tietynkaltaisen vahinko tapahtuu organisaatiossa. Tämän lähestymistavan hyviin puoliin sisältyy se, että organisaation avainhenkilöt oppivat erottamaan kriisejä ja pysyvät valveutuneina. Kielteisenä kriisien tyypittelyssä pystytään pitämään sitä, että kriiseihin ei voida ikinä aivan sataprosenttisesti valmistautua. Myös on aina mahdollista, että organisaatiota kohtaan kriisi, johon ei ole osattu ollenkaan varautua. (Kantor 2007, 157.)

Kriisin luonteen ja laajuuden mukaan määritellään kriisitiedotuksen kohderyhmät, jokaisessa kriisissä henkilöstö on tärkeä viestinnän kohderyhmä. Henkilöstö on joka kerta - tahdottiin sitä tai ei – myös tärkeä kontaktipinta ja tiedotuskanava yhtiön ulkopuolisille. Sen takia on tärkeää, että sisäisen tiedotuksen neuvoin henkilöstö on alusta alkaen tietoinen mitä on tapahtunut ja millä tavoin se vaikuttaa yhtiön toimintaan. (Siukosaari 2002, 198.)

Kohderyhmät määritellään yhteisökohtaisesti. Siihen pystyvät kuulumaan muun muassa asiakkaat, naapurit, viranomaiset sekä muut sidosryhmät. Tiedotusvälineet valitaan ennakoon sen perusteella millä alueella ja alalla yhteisö toimii sekä kuinka pahanlaatuinen kriisi on. Joissakin tapauksissa riittää, että asiasta tiedotetaan paikallisille ja maakunnallisille medioille ja myös alueen kirjeenvaihtajille, mutta hiemankaan vakavissa kriiseissä myös valtakunnalliset mediat ovat tiedonjanoisia siitä. (Siukosaari 2002, 200.)

### **3.8 Koulutus viestinnän kehittämiskeinona**

Viestintäosaamista parannetaan usein koulutuksen keinoin. Motivaatio kouluttautua saattaa tulla arjen työtilanteissa ongelmalliseksi koetuista viestintätilanteista. Joskus aate syntyy, kun silmiin osuu mielenkiintoinen kurssiesite. Strategisempi perusta koulutus päätösten tekoon olisi kumminkin nykyisten ja tulevien työtehtävien osaamistarpeiden katselmukseen pohjaavat kehityssuunnitelmat. Tällä tavoin yksilön omien koulutustarpeiden lisäksi tulee varmistetuksi myös yrityksen näkökulmat osaamisen parantamiseen. Samalla pidetään huolta siitä, että rohkaistaan oppimaan myös niitä työyhteisön jäseniä, jotka eivät ole oma-aloitteisia koulutushakemusten laatijoita.

Viestinnän ammattilaisen tehtäviin pitäisi kuulua oman työyhteisön viestintäosaamisen arviointi ja myös osaamisen parantaminen osana viestinnän johtamista ja vuositason visiointi. Tässä työssä yhteistyö HR-ammattilaisten kera on todella tärkeää. Kun viestintäosaamista tahdotaan parantaa, monesti osaamisaukkoja paikataan lähettämällä yksittäisiä työntekijöitä tai esimiehiä viestintäkurseille tai toteuttamalla omalle yhteisölle kustomoituja lyhytkestoisia koulutuksia. Lyhytkurssien hyödyllisyyttä on kumminkin alettu moittia yhä enemmän tutkijoiden kirjoitusten lisäksi myös suomalaisessa talousmediassa. Kun tammöisten koulutusten vaikuttavuutta on arvioitu, ei niillä näytä saatavan aikaan uudistuksia yrityksen viestintäkäytänteissä.

Varsinkin johtamisviestinnän koulutusten on nähty korostuneen lisäksi esiintymisen ja muiden teknisten viestintätaitojen parantamiseen. Todella vähälle huomiolle ovat jääneet myös osaamisen hyödyntämistä tukevat tehtävät niin koulutustapahtumissa kuin koulutuksesta työyhteisöön takaisin tultuakin. (Juholin 2010, 150.)

## **4 EMPIIRINEN TUTKIMUS VIESTINNÄN TOTEUTUMISESTA**

Tahdoin ottaa selvää, mitä Siikasalon seurakunnan työntekijät, kirkkovaltuutetut ja seurakuntalaiset olivat mieltä saamastaan tiedosta, kun Siikasalon seurakunta liittyi Raahen seurakuntaan.

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön empiirinen osuus, joka sisältää kyselytutkimuksen Siikasalon seurakunnan työntekijöille, seurakuntalaisille ja kirkkovaltuustolle.

### **4.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Perustana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on oikean elämän kartoittaminen. Tähän kuuluu ajatus, että todellisuus on monimuotoinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään tutkia kohdetta lähes täydellisen kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 157.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa materiaalista ei tehdä johtopäätöksiä yleistettävyyttä ajatellen. Ideana on kumminkin alun perin aristoteelinen ajatus, että yksityisessä kertautuu yleinen. Tutkimalla yksityistä havaintoa tarpeeksi tarkasti saadaan esiin myös se, mikä tapauksessa on merkittävää ja mikä kertaantuu usein tarkasteltaessa tapausta julkisemmalla tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 169.)

Laadullisen tutkimuksen tavallisimmat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kyselyhavainnointi ja erikaltaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä pystytään käyttämään joko vaihtoehtoisina, vierekkäin tai eri tavoin liitettyinä tutkittavan ongelman ja myös tutkimus-voimavarojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

### **4.2 Kvantitatiivinen tutkimus**

Erot kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä juontuvat etupäässä siihen, mitä tahdotaan tutkia. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen liittämistä on kutsuttu monistrategiseksi tutkimukseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 28.)

Kun yhdistetään kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, osa voivat käsittää lähes täysin toisenlaisia osa-alueita, ja tässä tapauksessa ne ovat toistensa täydentäjiä. Kuitenkin kvalitatiivisen osan mukaan voidaan löytää sellaisia kiinnostavia tapauksia, joita tarkastellaan tarkemmin kvalitatiivisin menetelmin. Siten on monesti kyse tapauksista, jotka eivät olekaan antaneet vastausta kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaan ja siitä saatuja oletuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 29-30.)

Kvantitatiivinen tutkimus, josta käytetään useita nimityksiä, niin kuin hypoteettis- deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus, on edelleen vallitseva tutkimusstrategia sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen syntyperä on luonnontieteissä, ja useat tutkimukselliset menettelytavat ovatkin samankaltaisia näillä tieteenaloilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 129.)

Monesti todetaan, että tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on teorian aikaansaaminen tai edes siihen tähtääminen. Joka tapauksessa itse teorian termi on vaikeaselkoinen. Tutkimuksen tulokset yritetään esittää arkipäiväisen tapauksen kumoavina teorioina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 130–131.)

Tutkimuksessa näyttäytyvät käsitteet eroavat toisistaan abstraktiotasoltaan. Osa käsitteistä ovat konkreettisia käsitteitä. Ne sisältyvät tiettyihin ajallisiin ja paikallisiin seikkoihin. Toiset käsitteet ovat abstraktilla tasolla; kutsumme niitä teoreettisiksi käsitteiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 136.)

### **4.3 Kyselyn toteuttaminen entisen Siikasalon seurakunnan sidosryhmille**

Aloin miettimään kysymyksiä maaliskuussa 2013 ja pääsin tekemään kolme tutkimuslomaketta, jokaiselle ryhmälle oman. Tutkimus oli jaossa syyskuussa 2013 kahdenviikon ajan. Seurakuntalaisille lähetin tutkimuksen sähköpostilla, sekä heille oli paperiversio Ruukin seurakuntatalolla. Kirkkovaltuutetuille lähetin tutkimuksen sähköpostilla ja seurakuntalaisille tutkimus oli paperiversiona Mirjan ja Maunon Tuvalla, seurakunnan pienessä kahvilassa ja kohtaamispaikassa.

#### 4.4 Tutkimustulokset kyselystä Siikasalon seurakunnan sidosryhmille

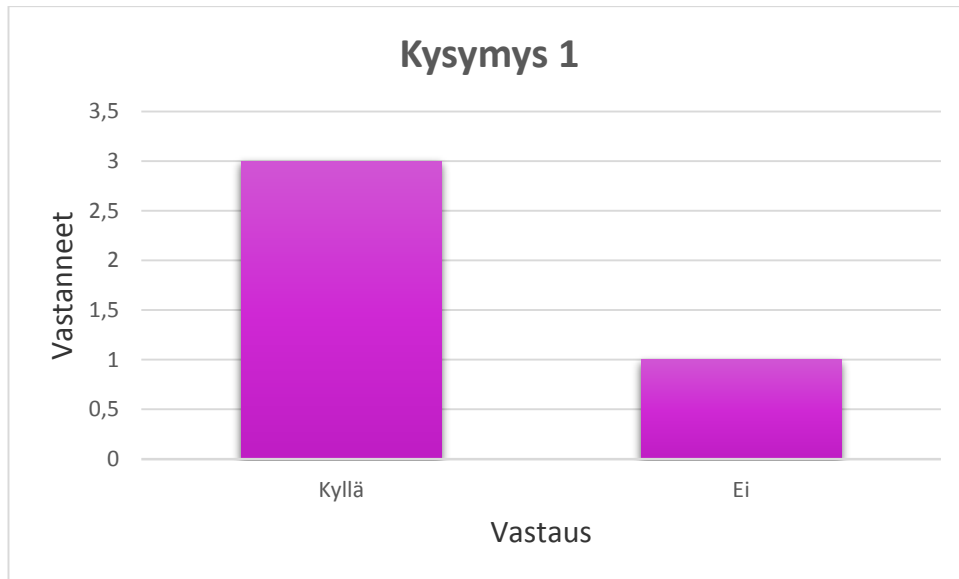
Lähetin kahdeksalle kirkkovaltuutetulle tutkimuslomakkeen ja vastauksia takaisin sain neljä kappaletta. Työntekijöille paperisia tutkimuslomakkeita vein kaksikymmentä kappaletta ja sähköpostilla lähetin myös kaksikymmentä kappaletta, vastauksia sain takaisin yhteensä neljätoista kappaletta. Seurakuntalaisille laitoin seitsemänkymmentäkolme kappaletta ja takaisin vastauksia sain kaksitoista kappaletta.

TAULUKKO 1. Lähetetyt lomakkeet ja saadut vastaukset

	Lähetettyjä lomakkeita	Takaisin saadut vastaukset
Kirkkovaltuusto	8	4
Työntekijät	20	14
Seurakuntalaiset	73	12
Yhteensä	101	30

##### 4.4.1 Kirkkovaltuuston jäsenten vastaukset kyselyyn

Kysymys 1. Vaihtoehtohan olivat Kyllä ja Ei ja jos vastasit kysymykseen Ei, niin mitä olisit halunnut tietää enemmän. Tähän kysymykseen vastasi kaikki neljä kirkkovaltuutettua, kolmen mielestä seurakunta tiedotti tarpeeksi ennen kirkkovaltuuston päätöksentekoa. Yksi oli sitä mieltä, ettei seurakunta ilmoittanut tarpeeksi ennen kirkkovaltuuston päätöksentekoa.



KUVIO 1. Kysymyksen yksi vastaukset kuviona.

Kysymys 2. Vaihtoehdot olivat a) Paikallislehdissä b) Valtakunnallisissa lehdissä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilla ja d) Radiossa, Tähän vastasi kolme kirkkovaltuutettua ja kaksi vastaajaa olisi kaivannut enemmän tietoa paikallislehdissä ja yksi Siikasalon seurakunnan kotisivuilla.

Kysymys 3. Vaihtoehdot olivat a) Paikallislehdissä b) Valtakunnallisesta lehdestä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilta ja d) Jokin muu, mikä? Tähän kysymykseen vastasi kolme kirkkovaltuutettua ja kaikki vastasivat d vaihtoehtoon, he olivat kuulleet liitoksesta tai olleet mukana neuvotteluissa, mutta suorat vastaukset olivat nämä:

- Tiedotustilaisuus valtuutetuille
- Työntekijöiltä
- Olin alusta asti mukana neuvotteluissa. Kokouksissa kerrottiin hyvin asiasta.

Kysymys 4. Tässä kysymyksessä oli aluksi kysymys ja sen pohjalta vielä a, b ja c kysymykset joihin vastattiin Kyllä tai Ei.

A kysymykseen kaikki kokivat, että saivat riittävästi tietoa.

B kysymykseen kirkkovaltuutetut myöskin kokivat, että saivat tarpeeksi tietoa ja

C kysymykseen kaikki kokivat, että saivat riittävästi tietoa.

Kysymys 5. Tähän kysymykseen hain vapaalla sanalla uusia ideoita viestinnän ja tiedottamisen parantamiseksi. Tässä on suoria lainauksia kirkkovaltuutetuilta:

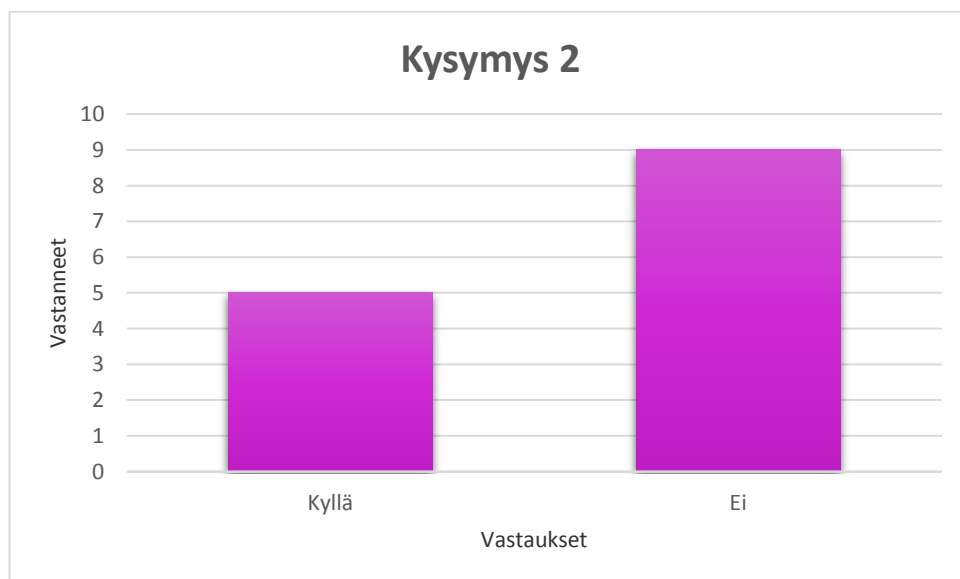
- Selkeä ja yksinkertainen viesti kirkollisiin ilmoituksiin
- Seurakunnan kotisivuilla ja lisäksi Raahelaisen seurakuntasivuilla. Samoin tiedotustilaisuuksia eri puolilla seurakuntaa.

#### 4.4.2 Henkilöstön vastaukset kyselyyn

Kysymys 1. Tähän kysymykseen vastasi kolmesta entisen Siikasalon seurakunnan työntekijää. Vastausvaihtoehdot olivat a) Esimieheltä b) Työtoverilta c) Sähköpostista d) viikkopalaveri yhteydessä ja e) jokin muu? Kahdeksan työntekijää vastasi, että saivat tietää seurakuntaliitoksesta esimieheltään, yksi vastaajista oli kuullut viikkopalaverin yhteydessä ja neljä vastasi kohtaan e näin:

- Puheiden ja juttujen kautta ensimmäisenä
- Olin mukana työryhmässä valmistelemaan
- Lehdessä.

Kysymys 2. Tähän vastasi yhteensä neljätoista työntekijää. Vastausvaihtoehdot olivat Kyllä tai Ei. Viisi henkilöä oli sitä mieltä, että sai tarpeeksi tietoa seurakuntaliitoksesta ennen päätöstä. Yhdeksän taas oli sitä mieltä, ettei saanut tarpeeksi tietoa liitoksesta ennen päätöksentekoa.



KUVIO 2. Kysymyksen 2 vastaukset kuviona.

Kysymys 3. Vastauksia tuli yhteensä kolmetoista. Vastausvaihtoehdot olivat Kyllä tai Ei ja jälkikysymys jos vastasit edelliseen Kyllä, niin millaista tietoa. Seitsemän työntekijää vastasi, että he olisivat kaivanneet tietoa lisää ennen päätöstä. Viisi työntekijää oli sitä mieltä että he saivat tarpeeksi tietoa ennen päätöstä. Tässä on vielä Kyllä vastanneiden jälkikysymyksen vastaukset:

- Olisin kaivannut lisää käytännön tietoa, miten liitos näkyy ja vaikuttaa käytännössä
- Todellista tietoa tai arvioita edes siitä miten liitos tulee vaikuttamaan ylimielisten ”sammakoiden” sijaan.
- Työkuvioiden muuttumiset, menettelytavat siitä mitä se käytännössä merkitsee vastuuryhmistä
- Puutteellista tietoa
- Raahen puolella käytössä olevasta tiimityöskentelystä, aluejaosta, henkilökunnan etuuksista, koulutussuunnitelmista, yhteisistä työkokouksista ja –käytännöistä, esimies-alaissuhteista. Perusteluja sille, miksi koko seurakunta yhdistyi Raahen seurakuntaan, eikö Vihannin kappelin osuus olisi riittänyt kuntaliitoksessa, näin olisi ollut aikaa selvittää rauhassa liitosasiat Ruukin kappelin osalta.
- Olisi voinut olla neuvotteluja siitä, että toiminta seurakunnassa saadaan pitää ennallaan. Työntekijäresurssin lisäämisestä → vaikuttaako liitos miten? Seurakuntalaisilla oli väärää tietoa.
- Aikataulu, milloin mikäkin tapahtuu?
- Mitkä ovat haitat ja hyödyt seurakuntalaisen näkökulmasta, miten palvelut muuttuu?

Kysymys 4. Tähän vastasi kolmetoista työntekijää. Vastausvaihtoehdot olivat a) Huonosti b) Tyydyttävästi c) Hyvin ja d) Erittäin hyvin. Vastaukset jakautuivat melkein tasan kahteen vaihtoehtoon. Kuusi oli sitä mieltä että seurakuntaliitoksesta tiedotettiin huonosti ennen valtuuston päätöstä. Kuusi oli sitä mieltä että liitoksesta tiedotettiin tyydyttävästi ja yksi sitä mieltä että liitoksesta tiedotettiin hyvin.

Kysymys 5. Tähän vastasi kaksitoista työntekijää. Vastausvaihtoehdot olivat a) Huonosti b) Tyydyttävästi c) Hyvin ja d) Erittäin hyvin. Kolme oli sitä mieltä että seurakuntaliitoksesta tiedotettiin huonosti, sen jälkeen kun päätös oli laitettu käytäntöön. Kahdeksan työn-

tekijän mielestä liitoksesta tiedotettiin tyydyttävästi sen jälkeen kun päätös oli laitettu käytäntöön. Yksi taas oli sitä mieltä että tästäkin tiedotettiin hyvin.

Kysymys 6. Tähän kysymykseen hain vapaalla sanalla uusia ideoita viestinnän ja tiedottamisen parantamiseksi. Tässä suoria lainauksia työntekijöiltä:

- Tiedottamisessa en sinänsä näe mitään moitittavaa. Se toimii hyvin, paremmin kuin ennen Siikasalon aikana.
- Työntekijöille enempi ja tarkempaa tietoa heitä koskevissa asioissa. Lehtiin juttuja seurakunnan toiminnasta. Kaikilla ei ole nettiä käytössä. Vaikka joku oma lehti.
- Tiedotuskanavia tulisi käyttää mahdollisimman laajalevikkeistä lehteä että mahdollisimman moni ihminen pääsisi tiedon piiriin, sekä ennen kaikkea tiedottaa näkyvästi lehdessä.
- Toimii hyvin nykyisellä käytännöllä.
- Yhteiset palaverit puuttuvat kokonaan, esimiehen kiinnostus muitakin yhdistyneitä seurakuntia kohtaan, yhteistyökykyä.
- Joka asiassa toivoisin, että olisimme tasavertaisia raahelaisten kanssa. Tämän vuoden aikana meidät on unohdettu monia kertoja koskien tiedotusta. Kysymys: Olemmeko yhtä ja samaa seurakuntaa? Milloin myöskin meidän osaaminen nähdään?
- Perustamalla viestintäsihteerin viran, että olisi joku jolla on kokonaisuus hallussa eli resursseja lisää. Nettisivut voisivat olla ”houkuttelevammat”, värikkäämmät. Ehkä jonkinlaista suoramainontaa oman alueen tapahtumista. Poisjänti kuntatiedotte Siikasanomista ja Vihannin Harjulta kuntatiedotteen loppuminen liittyessä Raahen on vaikuttanut oman alueen tiedotukseen, varsinkin ikäihmiset ovat niitä kaivanneet
- Sisäinen viestintä kattavammaksi
- Se mitä jäin kaipaamaan oli tulevan esimiehen, johdon ja työntekijöiden yhteinen tapaaminen ja tutustuminen, joka hoidettiin hyvin aikoinaan Siikasaloa muodostaessa. Nyt jäi paljon tilaa väärille luuloille ja ennakkopeloille.

#### 4.4.3 Seurakuntalaisten vastaukset kyselyyn

Kysymys 1. Vastauksia tuli ensimmäiseen kysymykseen yhteensä yhdeksän kappaletta. Vastausvaihtoehdot olivat Kyllä tai Ei. Neljä seurakuntalaista oli sitä mieltä että, Siikasalons seurakunta tiedotti tarpeeksi liitoksesta ennen kirkkovaltuuston päätöksen tekoa. Seitsemän taas oli sitä mieltä, ettei Siikasalons seurakunta tiedottanut tarpeeksi ennen valtuuston päätöksen tekoa. Jälkikysymyksenä oli, että Jos vastasit kysymykseen Ei, niin mitä olisit halunnut tietää enemmän?

- En mitään
- Kaksi ei vastannut tähän ollenkaan
- Liian myöhään ilmoitettu
- Sitä että mitä seuraa kun yhdistytään isompaan seurakuntaa
- Tiedotustilaisuuksia olisi kaivattu
- Miten seurakunnan toiminta muuttuu? esim. Kirkkokuoro

Kysymys 2. Tähän vastasi yhteensä yhdeksän seurakuntalaista. Vastausvaihtoehdot olivat a) Paikallislehdissä b) Valtakunnallisessa lehdissä c) Siikasalons seurakunnan kotisivuilla d) Radiossa ja e) Nettisivuilla. Viisi seurakuntalaista olisi kaivannut enemmän tietoa paikallislehdissä. Kaksi olisi kaivannut Siikasalons seurakunnan kotisivuilla. Kaksi olisi kaivannut Radiossa tietoa ja kaksi ihmistä ei vastannut kysymykseen ollenkaan.

Kysymys 3. Yksitoista seurakuntalaista vastasi tähän kysymykseen. Vastausvaihtoehdot olivat Kyllä tai Ei. Seitsemän seurakuntalaista oli sitä mieltä, että he olisivat kaivanneet enemmän kuulemistilaisuuksia ennen kirkkovaltuuston päätöksentekoa. Viisi taas oli sitä mieltä, ettei olisi tarvinnut enempää kuulemistilaisuuksia.



KUVIO 3. Kysymyksen kolme vastaukset kuviona.

Kysymys 4. Tähän kysymykseen vastasi kaksitoista ihmistä yhteensä. Vastausvaihto ehdot olivat tässäkin Kyllä tai Ei, vastaukset jakoutuivat tasan, eli, kuusi oli sitä mieltä, että he olisivat kaivanneet kuulemistilaisuuksia kirkkovaltuuston päätöksen teon jälkeen. Kuusi taas oli sitä mieltä, ettei olisi kaivannut kuulemistilaisuuksia kirkkovaltuuston päätöksen teon jälkeen.



KUVIO 4. Kysymyksen neljä vastaukset kuviona.

Kysymys 5. kaksitoista seurakuntalaista vastasi tähän kysymykseen. Vastausvaihtoehdot olivat a) Paikallislehdestä b) valtakunnallisesta lehdestä c) Siikasalon seurakunnan kotisi-

vuilta d) Radiosta ja e) Jokin muu, mikä? Kuusi seurakuntalaista oli lukenut paikallislehdessä seurakuntaliitoksesta. Kaksi oli lukenut valtakunnallisesta lehdestä liitoksesta. Kaksi oli selaillut Siikasalon seurakunnan kotisivuja ja sieltä olivat lukeneet liitoksesta. Yksi oli kuunnellut radiota ja kuullut sieltä ja yksi oli kuullut kyliltä seurakuntaliitoksesta.

Kysymys 6. Tähän kysymykseen hain vapaalla sanalla uusia ideoita viestinnän ja tiedottamisen parantamiseksi. Tässä suoria lainauksia seurakuntalaisten vastauksista:

- Raahelaisessa on kohtalaisesti, olisi voinut mainita naistenpäivästä
- Seurakunnalta voisi, esim. kerran kuukaudessa ilmestyä tiedote kuukauden tärkeimmistä tapahtumista.
- Kuukausitiedote olisi hyvä
- Ilmaisjakelu Raahelaiseen voisi laittaa valtuustonkokous tiedot plus pöytäkirjat ja aikataulut, milloin ovat nähtävillä
- Minä olen tyytyväinen kun saan tiedot ilmaisjakelulehdessä, mutta jotenkin tuntuu että on jääty isomman jalkoihin.
- Se on riittävän hyvää Raahelaisessa
- Paikallislehdet lukee tarkoin nekin joilla ei nettiä, radio on myös hyvä
- Tasapuolisuutta
- Paikallislehdissä, seurakunnan sivuilla
- Tuomalla tietoa Mirjan ja Maunon tuvalle
- Kaksi ei osannut vastata.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli ottaa selvää, mitä mieltä kirkkovaltuutetut, työntekijät ja seurakuntalaiset olivat viestinnästä ja tiedottamisesta, kun Siikasalon seurakunta liittyi Raahen 2013 vuoden tammikuussa. Aloitin työni teorialla, ja mietin omakohtaisesti saamaani tietoa seurakuntaliitoksesta, kun aloin miettimään tutkimuskysymyksiä. Halusin saada tietää, olivatko kirkkovaltuutetut, työntekijät ja seurakuntalaiset mielestään saaneet tarpeeksi tietoa ennen ja jälkeen kirkkovaltuutetuiden päätöksenteon, kun Siikasalon seurakunta liittyi Raahen seurakuntaan. Olin työharjoittelussa Siikasalon seurakunnalla, kun liitoksesta Raahen seurakuntaan kuultiin.

### Pääogelmat:

- Tutkimus selvittää, miten Raahen seurakuntaan yhdistyneen Siikasalon Kirkkovaltuuston jäsenet ja työntekijät saivat tietoa Siikasalon ja Raahen seurakuntaliitoksesta.
- Miten tieto on tavoittanut Siikasalon seurakuntalaiset?

### Alaogelmat:

- Miten Siikasalon seurakunta on tiedottanut seurakuntaliitoksesta?
- Miten tieto on tavoittanut Siikasalon seurakunnan työntekijät?

Kirkkovaltuutetut olivat viestintään ja tiedottamiseen hyvin positiivisia ja heidän mielestään se onnistui hyvin.

Työntekijöistä suurin osa oli kuullut liitoksesta suoraan esimieheltä, mutta löytyi työntekijöitä jotka olivat kuulleet sen myös juttuina ja puheina kyliltä ja yksi oli myös ollut valmistelemassa työryhmässä liitosta. Työntekijöiden vastaukset jakautuivat välissä tasan kun kysyttiin sellaista mihin ei voinut vastata kun Kyllä tai Ei, eli hyvin tasapuolisesti ajattelivat, osa suopeammin muutoksesta ja liitoksesta kuin toiset. Työntekijöille oli ehkä jäänyt huoli siitä, että miten heidän työnsä jatkuvat ja nyt kun liitos on jo tovin ollut käytännössä, niin vastausten perusteella sanoisin että nykyinen tiedotus sisäisesti ja ulkoisesti tökkii jossain asioissa.

Seurakuntalaisista suurin osa oli lukenut liitoksesta paikallislehdistä. He tuntuivat olevan suhteellisen tyytyväisiä nykyiseenkin tiedottamiseen. Kuulemistilaisuuksia osa olisi kaivannut ja osa ei olisi, vastaukset menivät tasan. Tiedottamiseen ja viestintäänkin seurakuntalaiset olivat tyytyväisiä, mutta joitain uusia ehdotuksia tuli esiin.

Opin omasta työstäni ja sen tekemisestä sen, että aikataulu täytyisi olla pysyvä ja siitä pitäisi yrittää mahdollisimman hyvin pitää kiinni. Minun mielestäni tämä onnistuisi paljon paremmin ja ripeämmin, kun se olisi sisällytetty opetukseen ja meitä olisi ohjaamassa opettajat koko opinnäytetyön ajan. Nyt opinnäytetyön teko tuntui raskaalta tehdä ja omat haasteensa löytyi jokaisen etappin kohdalta. Olen myös oppinut joustamaan omissa menoissa, jotta olen saanut ohjaajan tai työnohjaajan aikataulut sovitettua yhteen minun kanssani.

Mielestäni Raahen seurakunta voisi hyvinkin miettiä jatkossa Siikajoen ja Vihannin alueella jaettavaa omaa seurakuntalehtistä, jossa tulisi esille esimerkiksi kuukauden tärkeimmät ilmoitukset, tällä tavalla seurakunta tavoittaisi niin vanhuksia kuin nuoretkin. Myöskin nettisivuilla olisi hyvä ilmoitella tärkeimmistä tapahtumista paremmin, nyt ne jäävät hieman varjoon sivuilla, jos näin voi ilmaista asian. Olisi myös tärkeää, että tapahtumat olisi myös etusivulla päivämääräjärjestyksessä. Raahen seurakunnan kotisivut voisivat olla hieman värikkäämmät ja ulkonäköä voisi hieman muuttaa, nyt ensimmäinen ajatus sivuista on että ne ovat tylsät. Näin seurakuntalaisena myöskin tahtoisin tietää, minkä näköisiä työntekijät ovat, eli ehdottaisin työntekijöistä kuvia työssään tai ihan kasvokuvat yhteistietoihin tai ihan oma kansio tälle. Olisi myös mukava lukea erikirkkojen historiaa enemmän.

Mielestäni tiedottamiseen/viestintään olisi hyvä värvätä oma henkilö hoitamaan tätä virkaa, joka keräisi työntekijöiltä/tiimeiltä kuukauden tärkeimmät tiedot aina yhteen ja joka päivittäisi aina esimerkiksi kuukausilehtisen. Eli lyhyesti sanottuna hän hoitaisi koko tiedottamisen/viestinnän seurakunnassa.

Tutkimusta voisi mielestäni tämän pohjalta jatkaa moneen suuntaan, esimerkiksi Raahen seurakunnan työntekijöiden kouluttamisesta ja sen vaikutuksista työhön, saisi yhden aiheen. Mahdollisuuksia on monenlaisia, ja toivonkin, että joku jatkaisi joskus tästä mihin minä jäin opinnäytetyössäni.

## LÄHTEET

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1995. Työelämän viestintä. 1.-2. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. Painos. Vantaa: Tam-mavuoren kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansprint Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Hel-sinki: WSOYpro.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. 4.-7. painos. Hel-sinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.

Siikasalon seurakunta. 2006. Siikasalon seurakunnan kotisivu. Saatavissa: <http://www.siikasalo.fi/> Luettu 5.9.2013.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jy-väskylä: Gumerrus Kirjapaino Oy.

**Hyvä Kirkkovaltuutettu!**

**Olen Centria Ammattikorkeakoulun Tradenomi opiskelija ja teen tutkimuksen opin-  
näytetyöhöni entisen Siikasalon seurakunnan liittymisestä Raahen seurakuntaan ja  
pyytäisin Teitä vastaamaan muutamaan kysymykseen.**

**Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, ettei yksittäistä  
vastaajaa tunnisteta. Palautathan täytetyn vastauslomakkeen palautelaatikkoon. Vas-  
taamiseen menee 2-5 minuuttia.**

**Palautathan kyselyn sähköpostiini, pipita\_411@hotmail.com viimeistään 20.9.2013.**

**Terveisin**

**Pirita Halonen**

1. Tiedottiko Siikasalon seurakunta yhdistymisestä Raahen seurakuntaan tarpeeksi ennen kirkkovaltuuston päätöksen tekoa?  Kyllä  
 Ei

➤ Jos vastasit kysymykseen Ei, niin mitä olisit halunnut tietää enemmän?

---



---



---



---

2. Missä medioissa olisit kaivannut enemmän tietoa? ympyröi vaihtoehto.

a) Paikallislehdissä b) Valtakunnallisissa lehdissä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilla d) Radiossa

3. Mistä sait tietää seurakuntaliitoksesta? ympyröi vaihtoehto.

a) Paikallislehdestä b) Valtakunnallisesta lehdestä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilta d) Radiosta e) Jokin muu, mistä? \_\_\_\_\_

4. Saitko Päättäjänä ennen päätöksentekoa riittävästi tietoa mahdollisen seurakuntaliitoksen vaikutuksesta:

a) Seurakunnalliseen toimintaan eli seurakuntatyöhön Siikasalon alueella?

Kyllä

Ei

b) Työntekijöihin ja heidän asemaansa osana Raahen seurakuntaa

Kyllä

Ei

c) Seurakuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin oman alueensa toimintaa/ seurakuntatyöhön, ennen liitoksen toteutumista

Kyllä

Ei

Miten mielestäsi voisimme parantaa jatkossa seurakunnan viestintää ja tiedottamista?

---

**Hyvä Työntekijä!**

**Olen Centria Ammattikorkeakoulun Tradenomi opiskelija ja teen tutkimuksen opin-  
näytetyöhöni entisen Siikasalon seurakunnan liittymisestä Raahen seurakuntaan ja  
pyytäisin Teitä vastaamaan muutamaan kysymykseen.**

**Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, ettei yksittäistä  
vastaajaa tunnisteta. Palautathan täytetyn vastauslomakkeen palautelaatikkoon. Vas-  
taamiseen menee 2-5 minuuttia.**

**Palautathan kyselyn sähköpostiini [pipita\\_411@hotmail.com](mailto:pipita_411@hotmail.com) tai Ruukin seurakunta-  
talon ”lasikoppi-akvaarioon” sille osoitetulle paikalle viimeistään 20.9.2013.**

**Terveisin**

**Pirita Halonen**

1. Mistä sait tietää Siikasalon ja Raahen seurakuntien seurakuntaliitoksesta ennen päätöksentekoa? Ympyröi vaihtoehto.
  - a) Esimieheltäni b) Työtoverilta c) Sähköpostista d) Viikkopalaverin yhteydessä
  - e) Jokin muu, mistä? \_\_\_\_\_
  
2. Saitko mielestäsi tarpeeksi tietoa Siikasalon seurakunnan ja Raahen seurakunnan liitoksesta ennen päätöksen tekoa?
 

Kyllä  Ei
  
3. Olisitko kaivannut lisää tietoa edellä mainittujen seurakuntien liitoksesta ennen päätöstä?
 

Kyllä

Ei

  - Jos vastasit edelliseen kyllä, niin millaista tietoa?
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
  
4. Miten Sinun mielestäsi seurakuntaliitoksesta tiedotettiin ennen valtuuston päätöstä? Rastita vaihtoehto.
 

Huonosti  Tyydyttävästi  Hyvin  Erittäin hyvin
  
5. Miten Sinun mielestäsi seurakuntaliitoksesta tiedotettiin sen jälkeen, kun päätös laitettiin käytäntöön?
 

Huonosti  Tyydyttävästi  Hyvin  Erittäin hyvin
  
6. Miten mielestäsi seurakunta voisi parantaa jatkossa viestintäänsä ja tiedottamista?
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

**Hyvä asiakas!**

**Opiskelen Centria Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyöhöni tutkimusta Siikasalon seurakunnan liittymisestä Raahen seurakuntaan. Pyytäisin Teitä ystävällisesti vastaamaan muutamaan kysymykseen, vastaamiseen menee 2-5 minuuttia.**

**Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset esitetään siten, ettei yksittäistä vastaajaa tunnisteta. Palautathan täytetyn vastauslomakkeen palautelaatikkoon.**

**Ystävällisin terveisin,**

**Pirita Halonen**

1. Tiedottiko Siikasalon seurakunta yhdistymisestä Raahen seurakuntaan tarpeeksi ennen kirkkovaltuuston päätöksentekoa?  Kyllä  Ei

➤ Jos vastasit kysymykseen Ei, niin mitä olisit halunnut tietää enemmän?

---

---

---

2. Missä medioissa olisit kaivannut enemmän tietoa? ympyröi vaihtoehto.

b) Paikallislehdissä b) Valtakunnallisissa lehdissä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilla d) Radiossa e) nettisivuilla.

3. Olisitko kaivannut enemmän kuulemistilaisuuksia ennen kirkkovaltuuston päätöksen tekoa?  Kyllä  Ei

4. Olisitko kaivannut kuulemistilaisuuksia kirkkovaltuuston päätöksen teon jälkeen?

Kyllä  Ei

5. Mistä sait tietää seurakuntaliitoksesta? Ympyröi vaihtoehto.

b) Paikallislehdestä b) Valtakunnallisesta lehdestä c) Siikasalon seurakunnan kotisivuilta d) Radiosta e) Jostakin muusta, mistä?

---

6. Miten seurakunta voisi mielestäsi parantaa jatkossa viestintää ja tiedottamista seurakuntalaisille?

---

---

---

---