



TOIMIVA SISÄINEN VIESTINTÄ

Kati Halttunen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HALTTUNEN, KATI: Toimiva sisäinen viestintä

Opinnäytetyö 63 s.
Marraskuu 2011

Jokainen yritys tarvitsee viestintää toimiakseen. Viestintää tarvitaan muun muassa siihen, että esimies perehdyttää uuden tulokkaan tämän työnkuvaan, toimitusjohtaja kertoo yrityksen arvoista henkilöstölle ja työkaverit vaihtavat ajatuksiaan palavereissa.

Tehokas ja toimiva sisäinen viestintä voi toimia yrityksen kilpailuvalttina. Ongelmat yrityksen sisäisessä viestinnässä heijastuvat yleisesti yrityksen toimintaan, ja voi olla suureksi haitaksi yritykselle. Sisäisen viestinnän toimivuudella on osoitettu olevan myös positiivista vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Huomioitavaa on, että työssään viihtyvät henkilöt ovat tehokkaampia ja sitoutuneempia.

Nopeasti muuttuvassa työympäristössä on viestinnällä aivan erityinen merkitys. Toimiva sisäinen viestintä tehostaa etenkin projektiluontoista työtä tekevän yrityksen toimintaa. Tehoton viestintä taas hidastaa ja vaikeuttaa työntekoa. Olennaista on, että viestintä omalta osaltaan edesauttaa tehokasta ja sujuvaa työntekoa. Viestintä tukee myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96).

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli pieni yritys, jonka toiminta on projektiluonteista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja siihen, miten toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää. Sisäisen viestinnän kehittäminen muodostuu pienistä palasista, ja sen kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisön panos.

Opinnäytetyössä käsitellään sisäistä viestintää teoreettisesta näkökulmasta. Koska toimeksiantajayrityksen toiminta on projektiluontoista, käsitellään myös projektiviestinnän elementtejä tässä opinnäytetyössä. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään muutos- ja kriisiviestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheisiä kehitysideoita.

Avainsanat: Sisäinen viestintä, työyhteisö, henkilöstö, projekti, projektiviestintä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HALTTUNEN, KATI: Functioning Internal Communication

Bachelor's thesis 63 pages
November 2011

No company can function without communications. Fully functioning internal communications are an important factor for a successful company. Among other things socialization, meetings, press releases and e-mails are all features of internal communications.

A company can benefit from functioning and effective internal communications. Problems in a company's internal communications can reflect on its business. It has been proven that when the internal communications are working properly, the employees are happier and more satisfied with the company and their work. In addition, when the internal communications are working properly, the employees are more effective and committed to the employer.

The client for this study was a small-sized company that does project work. The objective of this study was to gather information about internal communications and communications among project participants. The aim was to generate ideas on how to improve a company's effectiveness regarding internal communications. Because the client's work pertains to projects, crises and changes are common features in its everyday life. Therefore, crisis communications and communication regarding changes are part of this study.

The findings indicate that the client needs to pay more attention to its internal communication in the future and some small changes in its internal communications are required. First of all, a timetable has to be made for internal communications and the company has to decide who is responsible for it. The company has to put more effort into communications between superiors and subordinates. Communication situations where subordinates and superiors meet are the induction process for new employees and regular appraisal interviews. In addition, meeting practices and general principles for document management have to be established. After these steps, smaller details can be designed.

Key words: Internal communication, staff, project, project communication.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tarkoitus ja tavoite.....	6
1.2 Työn rajaus.....	6
1.3 Aineiston hankinta ja menetelmät	7
2 MITÄ VIESTINTÄ ON?	8
2.1 Viestinnän määritelmiä	8
2.2 Yhteisöviestintä.....	9
2.2.1 Ulkoinen viestintä	9
2.2.2 Sisäinen viestintä.....	9
2.3 Tulosviestintämalli eli Åbergin pizza	10
2.3.1 Perustoimintojen tuki eli arkiviestintä	11
2.3.2 Profilointi	12
2.3.3 Informointi	12
2.3.4 Kiinnittäminen	13
2.3.5 Sosiaalinen vuorovaikutus	13
2.4 Viestinnän merkitys työyhteisössä.....	14
2.5 Viestinnän ammattilaisen toimenkuva	15
3 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	17
3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi	17
3.2 Perehdyttäminen osana sisäistä viestintää.....	20
3.3 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat	21
3.3.1 Esimiesviestintä	24
3.3.2 Ahaa-aukiot ja verkostoituminen	30
3.3.3 Kokoukset ja palaverit.....	31
3.3.4 Johdon viestintä.....	34
3.3.5 Luottamushenkilöiden viestintätilanteet	36
3.3.6 Sähköposti	36
3.3.7 Tiedote.....	37
3.3.8 Henkilöstölehti	40
3.3.9 Ilmoitustaulu	40
3.3.10 Viestintä verkossa	41
3.4 Häiriöt viestintätilanteissa.....	42
3.5 Kanava- ja tietovaje.....	43
3.6 Viestinnän erityisalueita.....	44
3.6.1 Kriisiviestintä	44
3.6.2 Muutosviestintä.....	48
3.7 Sisäisen viestinnän yleiset kompastuskivet.....	50
4 PROJEKTIVIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET	52
4.1 Projektisuunnitelma	52
4.2 Viestintäsuunnitelma.....	54
4.3 Kokouskäytännöt	55
4.4 Dokumenttien hallinta.....	56
5 YHTEENVETO	59
LÄHTEET.....	62

1 JOHDANTO

Viestintä on osa jokaisen yrityksen päivittäistä toimintaa. Kuten Åberg (2006, 96) on todennut, ei mikään työyhteisö voi toimia ilman viestintää. Viestintä jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 14) mukaan ulkoista viestintää harjoitetaan yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa. He jatkavat, että ulkoista viestintää käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. Markkinointiviestintä ja yhteydenpito esimerkiksi alihankkijoihin ja viranomaisiin ovat esimerkkejä ulkoisen viestinnän muodoista. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Sisäistä viestintää ovat esimerkiksi palaverissa käydyt keskustelut, sähköpostiviestintä, kollegoiden kesken käydyt keskustelut kahvihuoneessa sekä esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut.

Toimivalla sisäisellä viestinnällä on todettu olevan positiivinen vaikutus yleiseen työtyytyväisyyteen. Juholinin (2001, 112) mukaan myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa eli parantaa tuloskykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä avoimempaa, luotettavampana ja alaisiin keskittyvänä henkilöstö kokee viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon (Pincus & Redfield 1989, Juholinin 1999, 75 mukaan). Åbergin (2006, 96) mukaan viestintä tukee omalta osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa, joten sisäiselle viestinnälle olisi annettava arvoisensa huomio.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys oli pieni yritys, joka työllistää 26 henkilöä. Yrityksen toiminta on projektiluonteista, mikä tuo myös viestintään oman sävöksensä. Tässä opinnäytetyössä on siksi otettu huomioon myös projektiviestinnän erityispiirteitä. Sisäisen viestinnän näkökulmasta käsitellään myös projektiorganisaatiolle yleisiä muutos- ja kriisiviestintää.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata sisäisen viestinnän perusteita ja hyväksi havaittuja keinoja sekä selvittää miten yrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää. Toimeksiantajayritys on pienehkö yritys, jonka toiminta koostuu projekteista. Projektit toistuvat vuosittain tai joka toinen vuosi, ja projektitiimi on yleensä sama. Projektitiimin jäsenet ovat entuudestaan tuttuja eikä projektitiimiä muodosteta yhtä projektia kohden. Yrityksen sisäiseen viestintään kuuluu joitakin projektiviestinnän ominaispiirteitä, joita käsitellään myös tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tavoite oli antaa uutta tietoa toimeksiantajayritykselle siitä, miten yrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää toimivampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheisiä kehitysideoita siihen, miten toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää.

1.2 Työn rajaus

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää ja sitä, kuinka sisäistä viestintää, etenkin projektiluonteisessa, organisaatiossa voitaisiin kehittää. Opinnäytetyössä tutustutaan sisäisen viestinnän perusteisiin yleisellä tasolla sekä projektiviestinnän tuomiin erityispiirteisiin. Työn tarkoitus ei ole tuottaa viestintäsuunnitelmaa, vaan antaa ideoita ja ohjeita, joilla toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää.

Tässä työssä sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat ne työntekijät, jotka jo työskentelevät organisaation palveluksessa, joten rekrytointi ei ole osa tätä työtä. Sisäinen viestintä käsitetään tässä työssä alkavan perehdyttämisestä, eli siitä asti kun henkilö aloittaa organisaation palveluksessa. Perehdyttämisellä on suuri merkitys siihen, miten uusi tulokas kokee yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden, joten se haluttiin osaksi tätä työtä.

Toimeksiantajayrityksen kanssa samoissa toimitiloissa toimii kaksi muuta yritystä. Opinnäytetyö käsittää ainoastaan toimeksiantajayrityksen henkilöstön. Rajauksen ulkopuolelle jäävät siis johtoryhmä, sidosryhmät, alihankkijat sekä samoissa tiloissa toimivat yritykset. Opinnäytetyö käsittelee myös muutos- ja kriisiviestintää pääasiallisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta. Nämä viestinnän erityisosa-alueet otettiin mukaan

tähän työhön, sillä muutos- ja kriisiviestintää tapahtuu projektiorganisaatiossa niin sanottua normaalia yritystä useammin.

1.3 Aineiston hankinta ja menetelmät

Viestinnästä ja sisäisestä viestinnästä löytyy suhteellisen paljon materiaalia. Monissa uusissakin teoksissa esitellään viestinnän ensimmäisiä teorioita, jotka ovat edelleen toimivia ja käyttökelpoisia. Uudempaa tietoa on hankittu internetistä lehtiartikkeleiden ja tutkimuksen muodossa. Uudempaa ja kansainvälistä näkökulmaa tuovaa tietoa on saatu opinnäytetyön tekijän vaihto-opinnoista Wienistä.

2 MITÄ VIESTINTÄ ON?

2.1 Viestinnän määritelmiä

Viestinnälle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Viestintä-sana tulee venäjän sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista (Meri 1991, Juholinin 2001, 18 mukaan). Åberg (1989, 14) puolestaan kirjoittaa, että viestinnän kantasana tulee latinan-sanasta *communicare*, tehdä yhdessä.

Wiio (1968; 1989) määrittelee viestinnän seuraavasti: ”viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä” (Åbergin 2000, 19). Åbergin (2000, 54) mukaan: ”viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 11) tarkentavat, että viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa.

Siukosaaren (1999) näkemys on, ettei viestintä ole mikään itsetarkoitus. Se on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työyhteisössä työskentelevien omaan panokseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 1999, 11.) Jokaisen yrityksen työntekijän on siis annettava oma panoksensa yrityksen viestintään. Viestintä on sekä sanomien siirtoa että yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä, missä kysymys on myös viestijöiden identiteetin rakentamisesta ja muokkaamisesta (Kunelius 1997, Juholinin 1999, 20 mukaan).

Viestintä ei ole vain sitä, mitä kuulemme tai luemme. ”Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Sanallinen eli verbaalinen viestintä on puhetta ja kirjoitusta. Sanatonta eli nonverbaalista viestintää ovat esimerkiksi ääni ja sen painotukset, ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asento, tilankäyttö sekä välimatka. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Sanoetaan, että sanattomalla viestinnällä on sanallista viestintää suurempi merkitys.

2.2 Yhteisöviestintä

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin sillä käytössä olevia voimavaroja säätelemällä (Åberg 1989, 49). Työyhteisön viestinnällä Åberg (1989, 61) tarkoittaa sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 13–14) mukaan yhteisöviestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä voidaan heidän mukaansa jakaa kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

2.2.1 Ulkoinen viestintä

Ulkoista viestintää harjoitetaan yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Sitä käytetään uutisointiin ja taustoittamiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Markkinointiviestintä on yksi näkyvimmistä ulkoisen viestinnän muodoista. Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä julkistaminen eli tekstimainonta. Ulkoista viestintää on myös ulkoinen työviestintä eli esimerkiksi yhteydenpito verkostokumppaneihin, alihankkijoihin, raaka-ainetoimittajiin, viranomaisiin ja työmarkkinajärjestöihin. (Åberg 2006, 99).

2.2.2 Sisäinen viestintä

Juholinin (1999, 13) mukaan sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Hän näkee viestinnän olevan laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on hänen mielestään toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14).

Juholin (1999, 43) jakaa sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. Sisäistä viestintää kuvataan myös johtamisena ja esimiestyön välttämättömänä osa-alueena sekä osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimisena ja sitouttamisena tehtäviinsä ja yhteisöönsä (Juholin 1999, 13). Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan myös yhteisön ulkoiseen kuvaan, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassaoloon ja menestykseen (Juholin 1999, 13).

Sisäisen viestinnän tärkeyttä korostaa Åbergin (1989, 61; 2006, 96) toteamus; ”Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää.” Jos viestintää ei toteutettaisi, eivät työyhteisön jäsenet tietäisi esimerkiksi mitkä ovat yrityksen tavoitteet, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet (Åberg 2006, 96). Van Leeuwenin (2011)¹ mukaan sisäisen viestinnän tärkein periaate on se, että henkilöstölle kerrotaan aina ensin. Hän tarkentaa, että johdon tulee tiedottaa yritykseen liittyvistä asioista henkilöstölleen, ei esimerkiksi sanomalehtien.

2.3 Tulosviestintämalli eli Åbergin pizza

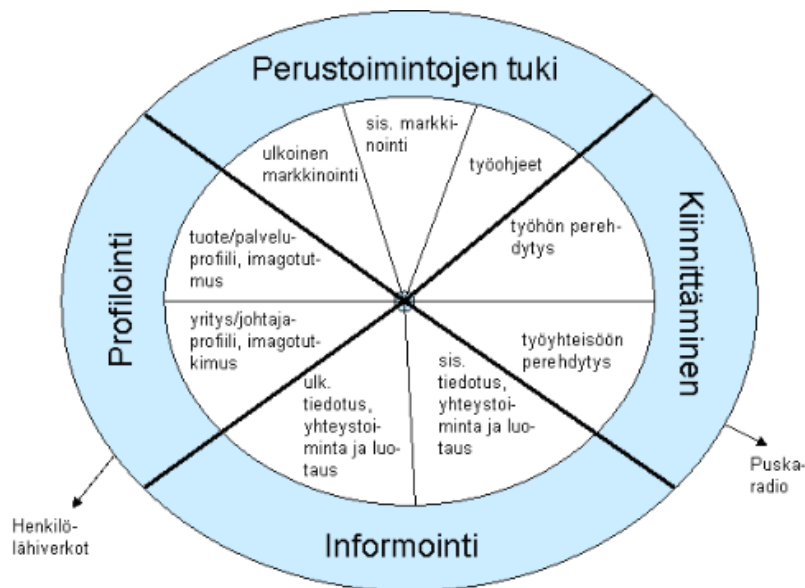
Åbergin (2000, 99) tulosviestintä-malli esittää viisi syytä sille, miksi työyhteisöissä viestitään. Sen tavoitteena on tuoda selvyyttä työyhteisöissä harjoitettavan viestinnän eri muotojen työnjakoon. Ensimmäinen viestinnällä tuetaan työyhteisön toimintaa. Toinen tehtävä on työyhteisön profilointi. Kolmas tehtävä on informointi. Neljäs tehtävä on kiinnittäminen työyhteisöön. Viidenneksi ollaan vuorovaikutuksessa. (Åberg 1989, 63; 2006, 96–97.) Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa näistä neljään ensimmäiseen, mutta viides viestinnän tehtävä ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa (Åberg 2006, 97). Yhteisnimittäjä näille on tulosviestintä, koska ne ratkaisevasti vaikuttavat työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen (Åberg 1989, 63).

”Tehokas tulosviestintä tarkoittaa, että viestintää tarkastellaan kokonaisuutena” (Åberg 1989, 63). Jokaista tehtävää on kehitettävä siten, että se tukee yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä (Åberg 1989, 63–64; 2006, 97). Åbergin

¹ “Tell your employees first. The management should inform, not the newspapers.” (Leeuwen 2011.)

(2006, 97) mukaan viidettä tehtävää eli sosiaalista vuorovaikutusta yhteisö ei voi suoraan ohjailta, vaan sosiaalista viestintää harjoitetaan siitä huolimatta, että työyhteisössä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. Hän jatkaa, että sosiaalinen vuorovaikutus, toiselta nimeltään puskaradio tai henkilökohtainen lähiverkko, on kuitenkin erittäin tärkeä osa yhteisön viestintää.

”Yhteisöviestinnän sisältöä tarkasteltaessa voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän puitteita eli kontekstia ja sisällön painopistettä” (Åberg 2006, 97). Viestinnän kontekstissa on kyse siitä, onko viestinnän painopiste yrityksen sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sanomien sisältö voidaan nähdä jatkumona; toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat, ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sanomat. Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, saadaan yhteisöviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. (Åberg 1989, 64–66; 2006, 97–98.) Kyseisestä mallista käytetään nimitystä Åbergin pizza (kuva 1).



KUVA 1. Tulostiedotusmalli eli Åbergin pizza (Åberg 2000, 102; 2006, 98)

2.3.1 Perustoimintojen tuki eli arkiviestintä

Åbergin (2006, 98) mukaan perustoimintojen tuki on työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä. Jos tämä viestintä ei toimi, ei työyhteisökään toimi. Viestintää tarvitaan esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Osa pe-

rustoimintojen tukemiseen tarvittavaa viestintää on ulkoista ja osa sisäistä. Markkinointiviestintä, kumppanuusverkostot ja muut suhteet toisiin työyhteisöihin ovat ulkoista perustoimintoja tukevaa viestintää. Sisäistä perustoimintoja tukevaa viestintää ovat operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjoita siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet. (Åberg 2006, 96–99). Jossakin määrin jokainen työntekijä on yrityksensä tiedottaja ja markkinoija (Åberg 2006, 100), joten myös sisäisen markkinoinnin on onnistuttava. Tämä takaa paremmat lähtökohdat ulkoiseen markkinointiin.

2.3.2 Profilointi

Viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiili (Åberg 2006, 96–97). Profiloinnilla rakennetaan kohderyhmien mieliin työyhteisön haluamia mielikuvakytkentöjä. Tavoitekuva ammennetaan osittain visiosta ja missiosta: mitkä ovat tavoitteemme ja mihin olemme menossa. Tavoitekuvaan vaikuttaa myös työyhteisön historiallinen perimä eli mistä olemme lähteneet ja mitä olemme tehneet. Lisäksi tavoitekuvaan vaikuttaa se, mitä olemme ja teemme juuri nyt. Profilointi ei ole vain viestintää, vaan tekojen, viestien ja yhteisöilmeen yhteensovittamista. Profilointiin vaikuttavat siis se, mitä teemme ja miten teemme, mitä ja miten sanomme sekä miltä näytämme. (Åberg 2006, 100–101.)

Tavoitekuva voidaan iskostaa henkilöstöön esimerkiksi nostamalla profiiliteemoja esiin sisäisessä tiedotuksessa, koulutuksissa ja perehdyttämisessä. Esimiehet voivat nostaa teemoja esille myös yksikkökokouksissa tai muissa alaisten kanssa käytävissä keskusteluissa. (Åberg 2006, 102.)

2.3.3 Informointi

Viestinnän avulla työyhteisön tapahtumista voidaan kertoa henkilöstölle sekä ulkopuolisille kohderyhmille. Painopiste on uutisissa eli siinä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Informointia on kahdenlaista sen kohderyhmästä riippuen. Ulkoinen kohdistuu työyhteisö-

söstä ulospäin ja sisäinen omaan henkilöstöön. Ulkoista informointia tapahtuu esimerkiksi ulkoisen tiedotteen, toimintakertomuksen, esitteiden tai tiedotustilaisuuden muodossa. (Åberg 2006, 102.) Sisäistä informointia toteutetaan muun muassa tiedotustilaisuuksissa, ilmoitustaulujen ja pikatiedotteiden avulla, tiedotus- tai henkilöstölehdissä sekä verkon uutissivuilla (Åberg 2006, 108–109).

2.3.4 Kiinnittäminen

Kiinnittämällä tavoitellaan henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Juholin 2001, 31). Viestintää tarvitaan myös työntekijöiden perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Kiinnittäminen kohdistuu uusien tulokkaiden lisäksi myös vanhoihin työntekijöihin työtehtävien muuttuessa tai kun käyttöön otetaan uusia työtapoja. Kiinnittäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; koko työyhteisöön perehdyttäminen ja omaan työhön perehdyttäminen. (Åberg 2006, 103.)

2.3.5 Sosiaalinen vuorovaikutus

Viestinnän avulla ollaan myös vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken. Tätä viidettä viestinnän osa-aluetta, sosiaalista kanssakäymistä, työyhteisö ei voi suoraan hallita. Tätä viestinnän osa-aluetta harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla, riippumatta siitä, ollaanko työyhteisössä vai sen ulkopuolella. (Åberg 2006, 105.)

Henkilökohtaisen lähiverkon muodostavat ne henkilöt, jotka tunnemme hyvin henkilökohtaisella tasolla. Toisen verkon muodostavat ne henkilöt, joita tapaamme melko säännöllisesti, mutta emme tunne kovin hyvin. Etenkin työpaikan sisällä, tästä verkosta käytetään sanaa ”puskaradio” tai ”viidakkorumpu”. Satunnaisverkon muodostavat ne henkilöt, kenet tavataan sattumanvaraisesti. Läheisverkko on tärkein, koska siinä hyvin tutut henkilöt viestivät keskenään. Viestit kulkevat verkossa nopeasti, jos uutinen on huomattava. (Åberg 2006, 105–106.)

Juholin (2009, 169) toteaa, että puskaradiosta on puhuttu yleensä kriittiseen sävyyn. Åbergin (2000, 175) mukaan työtoverien välille kehittyvä puskaradio on kuitenkin mai-

nettaan parempi, se on nopea ja luotettava viestin, jossa sanoma on ymmärrettävässä muodossa. Hän jatkaa, että ongelmana on, että joskus tehokas puskaradio heikentää ilmapiiiriä. Juholinin (2009, 129) mielestä ajat ovat muuttuneet, ja erilaisissa verkostoissa tapahtuva tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus on tärkeää organisaation toimivuuden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta.

2.4 Viestinnän merkitys työyhteisössä

Viestintätyytyväisyys tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä (Juholin 2001, 113). Juholinin (1999, 70) mukaan kyse on henkilökohtaisesta kokemuksesta ja tuntemuksesta, jota verrataan omiin odotuksiin. ”Vakuuttava määrä tutkimuksia on tullut päätelmään, että myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa eli parantaa tuloskykyä” (Juholin 2001, 112). Pincus ja Redfield (1989) pitivät kyseisen korrelaation kaikkein tärkeimpinä tekijöinä esimies-alaisuuden toimivuutta, johdon tapaa johtaa organisaatiota ja vapaata informaation kulkua. He tulivat johtopäätökseen, että mitä avoimempaa, luotettavampana ja alaisiin keskittyvänä henkilöstö kokee viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Juholin 1999, 75.)

Useat viestintätutkimukset (mm. Gordon & Infante 1991, Koike ym. 1988, Roberts & O'Reilly 1974) ovat osoittaneet, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa ja että tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen (Juholin 2001, 113). Lisäksi Tourish (1997) on löytänyt positiivisen riippuvuuden yhteisön tehokkuuden ja sisäisen viestinnän toimivuuden välillä (Juholin 1999, 76). Pincus (1986) havaitsi, että nimenomaan vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Seuraavana Pincuksen osoittamia periaatteita viestintä- ja työtyytyväisyydestä:

- 1) henkilöstön kokemukset yhteisönsä viestinnästä ovat vahvasti sidoksissa sekä työtyytyväisyyteen että työsuoritukseen,
- 2) esimiesviestintä, viestintäilmasto ja henkilökohtainen palaute ovat tärkeimmät tekijät sekä työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden että viestinnän ja työsuorituksen välisessä riippuvuudessa,

- 3) esimies-alaisviestinnän toimivuus on tärkein työtyytyväisyyden tekijä ja
- 4) työntekijän ja ylimmän johdon välisen viestinnän onnistuminen on riippuvuudessa työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Juholin 1999, 74; 2001, 114.)

Juholin (1999, 79–80) löysi tutkimuksessaan neljä ulottuvuutta, mitkä saavat ihmiset kokemaan itsensä tyytyväisiksi oman yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen:

- 1) johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista
- 2) keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä
- 3) vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
- 4) ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus.

2.5 Viestinnän ammattilaisen toimenkuva

Tiedottajan ja viestinnän ammattilaisen työnkuvia on varmasti niin monta kuin on yrityksiäkin. Siksi on vaikea yleistää viestinnän ammattilaisen toimenkuvaa eri yrityksissä, mutta joitakin yleisiä periaatteita on olemassa. Juholin (2001) kirjoittaa, että tiedottaja on yleisnimitys henkilölle, joka vastaa organisaation tiedonvälityksestä ja yhteydenpidosta eri tahoihin ja/tai tuottaa erilaisia materiaaleja tai hoitaa verkkoviestintää tähän tarkoitukseen. Tiedottajan tehtävät vaihtelevat yksittäisten operatiivisten tehtävien hoitamisesta koko organisaation viestinnän suunnitteluun ja johtamiseen. Nimike viestinnän ammattilainen kuvaakin työnkuvaa laajemmin ja yleisemmin kuin tiedottaja. Tehtävänimikkeet vaihtelevat laajasti eri organisaatioissa. Esimerkiksi sihteeri- ja tiedottajanimikkeellä toimivat henkilöt hoitavat varsin vastuullisia tehtäviä, eikä johtaja- tai päällikkönimike aina ole merkki henkilön johtavasta asemasta yhteisön viestinnässä. (Juholin 2001, 41.)

Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimuksen (ProCom 2009) mukaan sisäinen viestintä, mediaviestintä, verkkoviestintä sekä lehdet ja julkaisut ovat viestinnän ammattilaisia eniten työllistävät tehtäväalueet. Useimpien viestinnän ammattilaisten vastuualueena on koko yhteisön, konsernin tai hallintokunnan viestintä. (ProCom 2009.)

Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimuksen (ProCom 2009) mukaan tiedottaja, viestintä-/tiedotuspäällikkö yleisimmät tehtävänimikkeet. Viestinnän suunnittelija -nimike on

yleistynyt hieman verrattuna vuoden 2007 vastaavaan kyselyyn. Viestintätehtäviin siirytään yleisimmin sihteerin- tai toimistotehtävistä, toimittajan tehtävistä tai markkinointi- ja myyntitehtävistä. (ProCom 2009.) On siis selvää, että viestinnän tehtäviä hoitavilla voi olla hyvinkin erilainen koulutus sekä työtausta. Useimmat viestinnän esimiehet ja yksin vastaavat raportoivat suoraan organisaationsa ylimmälle johdolle, esimerkiksi toimitusjohtajalle tai pääjohtajalle (ProCom 2009).

Juholin (2001, 41) kirjoittaa, että useassa yrityksessä on päädytty ns. oton (oman toimen ohella) -ratkaisuun, missä viestinnän tehtäviä hoidetaan muiden tehtävien ohella. Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimuksen (ProCom 2009) mukaan oton-tiedottajat hoitavat viestintää keskimäärin 37 prosenttia työajastaan.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi

Åberg (2006) kirjoittaa, että viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa aivan kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee omalta osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä seuraavasti: puitteet ovat organisoidut, yksilötavoitteiden lisäksi työyhteisön viestintä tukee työyhteisön tavoitteita, lisäksi käytössä on erilaisia teknisiä viestimiä, kuten tietokoneita ja muuta konttoritekniikkaa. Viestintäjärjestelmä muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestyksistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2006, 96). Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 93) huomauttavat, että vain suunniteltu viestintä on tehokasta. Viestinnän suunnittelu edistää yrityksen haluaman yrityskuvan rakentumista, vähentää yllätyksiä, tekee yllätyksistä hallittavia sekä tehostaa kaikkien ajankäyttöä.

Juholinin (2001, 60) mukaan viestinnälle on hyvä määritellä ainakin muutama perustettava, jotta esimerkiksi viestinnän ammattilaisia rekrytoitaessa tiedetään, millaista osaamista tarvitaan. Viestinnän tehtävien määrittely työyhteisöissä on tärkeää lisäksi seuraavien seikkojen takia:

- kyetään arvioimaan realistisesti viestinnän vaatimat resurssit
- koko organisaatio tai ainakin johto, esimiehet, asiantuntijat ja luottamushenkilöt osataan perehdyttää viestintäkäytäntöihin
- kun tiedetään tavoitteet, niiden toteutumista voidaan myös arvioida (Juholin 1999, 29).

Viestinnän suunnittelun kannalta olennaista on Juholinin (2001, 60) mukaan tarkentaa, nähdäänkö viestintä kokonaisuutena, joka tähtää yhteisesti sovittuun päämäärään vai sarjana erillisiä toimintoja. Integroitu viestintä tarkoittaa suunnittelu- ja organisointiprosessia, joka tähtää siihen, että kaikki yrityksen ulkoista ja sisäistä viestintää toteuttavat tahot muodostaisivat kokonaisuuden. Integroitu viestintä nähdään usein eri kanavien ja tehtävien integroimisena, jolloin yhdenmukaistamalla eri viestien sisältöjä eri yleisöille voidaan välittää yhtenäistä yrityskuvaa. (Juholin 1999, 22.) Tämä tarkoittaa käytännössä

sitä, että vaikka viesti on erilainen eri kohderyhmille, tulisi sen sanoma olla yhtenäinen. Integroivalla viestinnän näkökulmalla tarkoitetaan viestinnän kiinnittämistä yhteisön visioon ja strategiaihin (Åberg 1998, Juholinin 1999, 22 mukaan).

Sisäisen viestinnän suunnittelussa voidaan käyttää myös ulkoiseen viestintään tarkoitettuja ohjeistuksia huomioon ottaen sisäisen viestinnän tarpeet ja toiveet. Esimerkiksi kaikki viestintäkanavat eivät sovellu sisäisen viestinnän kanaviksi. ”Organisaatioiden viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin yritys onnistuu valitsemaan viestiinsä ja sen kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50). On huomioitava, että erilaiset kanavat sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50).

Myös viestintävastuiden ja -oikeuksien määrittely on tärkeä osa viestinnän suunnittelua ja organisointia. Viestintävastuiden ja -oikeuksien määrittely liittyy siihen, keiden kanssa viestimme eri keinoja käyttäen (Juholin 2001, 71). Ikävalkon (1995) mukaan on sovitava kuka määrittelee, mitä sanotaan ja milloin tiedotetaan, ketkä vastaavat eri yksiköiden tai osastojen tiedottamisesta, kuka valmistaa tiedotusmateriaalin ja vastaa sen levityksestä, miten usein pidetään säännöllisiä tiedotustilaisuuksia ja millä perusteella järjestetään ylimääräinen tiedotustilaisuus sekä kuka koordinoi ja hoitaa yhteydet eri yksiköihin. Lisäksi on määriteltävä viestintäorganisaation varahenkilöt ja muutostilanteen kohderyhmät. (Ikävalko1995, 113–114.)

Taulukko 1 on esimerkki siitä, miten arkiviestintää voidaan suunnitella työyhteisössä. Taulukossa esitellään käytettävät viestintäkanavat, asiasisällöt sekä kuka tai mitä kanavaa käyttäen viestitään. Lisäksi taulukossa voidaan esitellä vuosikohtaisesti eri palaverien ajankohdat, jotta ne olisivat hyvissä ajoin kaikkien tiedossa. Muutos informoidaan luonnollisesti mahdollisimman pian kaikille osapuolille ja samalla ilmoitetaan uusi ajankohta.

TAULUKKO 1. Arkiviestinnän suunnittelu (Juholin 2001, 91)

Kanavat Asiasisällöt	Johdon tilaisuu- det sisäi- nen & ulkoi- nen	Osasto- palaverit	Esimies- alaiskeskustelut	Intranet	Lehti
Tavoitteet ja tulokset	4 x vuodessa	1 x kuukaudessa	1 x vuodessa (kehityskeskustelut)	1 x kuukaudessa	4 x vuodessa
Muutokset	Ennakoiden, aina ensin yksilö- ja tiimitasolla	Ennakoiden jatkuvasti	1 x vuodessa ja tarvittaessa	Jatkuvaa: "Nyt ajan-kohtaista"	
Oma työ			Aina tarvittaessa		
Palkat ja edut		Neuvottelujen yhteydessä, 1 x vuodessa	Kehityskeskustelut	Intranet	Vakio-palsta
Vapaa-aika				Intranet	
Yhteinen keskustelu				Intranet	

Myös yksittäisiä tehtäviä voidaan aikatauluttaa. Taulukossa 2 esitetään, miten esimerkiksi tiedotteen laadinta voidaan aikatauluttaa. ”Aikataulu selventää projektin osallistujille, ketkä vastaavat tiedotteen valmistumisesta ja milloin” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102).

TAULUKKO 2. Tiedotteen aikataulu (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102)

Ajankohta	Tehtävä	Vastuussa
15.2.	Tiedotteen kirjoittaminen alkaa.	Niina
20.2. klo 14	Tiedotteen 1. luonnos valmiina. Tiedote kommentoitavaksi Anulle, Karille ja Janille.	Niina
23.2. klo 14	Kommentit Niinalle.	Anu, Kari ja Jani.
25.2. Klo 14	Tiedotteen 2. luonnos valmi. Tiedote kommentoitavaksi Anulle, Karille ja Janille.	Niina
27.2. klo 14	Kommentit Niinalle.	Anu, Kari ja Jani.
28.2. klo 9	Tiedote valmis. Tiedotteen jakelu alkaa.	Niina

3.2 Perehdyttäminen osana sisäistä viestintää

Perehdyttäminen on yksi yhteisöviestinnän osa-alueista. Perehdyttämisen aikana uusi tulokas tutustuu muun muassa omaan työnkuvaansa ja yrityksen toimintatapoihin. Uuden työntekijän lämmin vastaanotto ja selkeä perehdyttäminen ovat avaintekijöitä sille, että työntekijä viihtyy työpaikassaan. ”Organisaatioon tulleen uuden henkilön ensimmäiset päivät luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille, joita on vaikea muuttaa jälkikäteen” (Piili 2006, 124). Työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa uutta työntekijää työskentelemään yrityksen tavoitteiden suuntaisesti sekä luo hyvän pohjan yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle. (Piili, 2006, 124–125.)

Piilin (2006, 124) mukaan perehdyttämistä ovat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan muun muassa työpaikkansa ja sen tavat sekä työpaikan ihmiset ja sen sidosryhmät. Tästä, niin sanotusta yleisestä perehdyttämisestä, Piili (2006, 124) erottaa vielä yksityiskohtaisemman työnopastuksen, jonka avulla työtehtävät selkenevät tulokkaalle. ”Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen” (Åberg 2006, 104). Työhön perehdyttämisen keinoja ovat esimerkiksi työnopastaja, kouluttaja, lähin esimies sekä mahdollinen kirjallinen aineisto. Työnopastajan ja kouluttajan tulisi olla käsiteltävän aiheen asiantuntija. (Åberg 2006, 105.)

Åberg (2006, 103–104) kirjoittaa, että työyhteisöön perehdyttäessä tutustutaan työyhteisön yleisiin pelisääntöihin. Näitä ovat esimerkiksi talon viralliset normit, tiedot itse työyhteisöstä, työyhteisön henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämisen muodot, henkilöstöpalvelut, työturvallisuusasiat ja tiedot henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista. ”Myös profiilin perusviestit ovat tärkeitä, koska tulokkaan lähiverkot ovat ensimmäisinä päivinä hyvin aktiivisia” (Åberg 2006, 104). Åbergin (2006, 104) mukaan työyhteisöön perehdyttämisen keinoja ovat työpaikkailmoitus, työhaastattelu, perehdyttämiskoulutus, perehdyttäjät, ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet, Tervetuloa Taloon -opas, verkossa oleva perehdyttävä aineisto ja henkilöstölehti. Hän jatkaa, että työryhmän jäsenet kertovat tulokkaalle työryhmän epäviralliset normit.

Henkilökohtainen neuvonta on merkittävintä perehdytyksessä. Perehdyttäjän asenteen on oltava kohdallaan, perehdyttämistä ei pidä kokea välttämättömänä pahana, vaan enemmän jäseneksi ottamisen rituaalina. (Åberg 2006, 104.) Vastuu uuden tulokkaan perehdyttämisestä on esimiehellä (Åberg 2006, 104; Piili 2006, 125). Jos tämä ei ole mahdollista, voi esimies nimetä tähän tehtävään jonkun valitsemansa henkilön (Piili 2006, 125). Ruuska (2007, 95) täsmentää, että projektiorganisaatiossa projektipäällikön on huolehdittava perehdyttämisestä. Perehdyttäjä voi käyttää tukena tukimateriaalia, kuten kuvia ja kaavioita, mitkä auttavat tulokasta hahmottamaan kokonaisuuden. Yrityksessä voitaisiin laatia jo etukäteen ohjeistus tai lomake perehdyttämisen avuksi. Tällä varmistettaisiin perehdyttämisen systemaattisuus ja kattavuus. Ohjeistuksessa on hyvä olla kaikki ne asiat, mitkä perehdyttäjän on hoidettava, kuten kulkukortin hankkiminen, sekä kuka hoitaa perehdytyksen eri vaiheet. Systemaattisuutta edesauttaa myös perehdytyspäivien suunnittelu etukäteen ja varmistus siitä, että perehdyttäjä itse tietää, mitä kertoa ja mitkä seikat ovat tärkeitä. (Piili 2006, 125.)

On tärkeää muistaa, ettei tulokas pysty vastaanottamaan ja sisäistämään kovinkaan suurta tietomäärää ensimmäisten päivien aikana. Perehdyttämistä voidaan jatkaa työn jo alettua, kunhan välttämättömät asiat on kerrottu heti aluksi. Paras tapa perehdyttää uusi tulokas on tehdä tämä kahden kesken tai pienessä ryhmässä. Tällöin tulokkaalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä aina tarvittaessa, eikä ehkä häpeile niitä niin paljon kuin isommassa ryhmässä. Jos yrityksellä ei kuitenkaan ole resursseja tai yritykseen palkataan paljon väkeä samaan aikaan, voidaan järjestää niin sanottu perehdyttämiskurssi. Tässä voidaan käsitellä yhteisesti esimerkiksi organisaation tavoitteet, asiakkaat sekä hallinto. Olisi kuitenkin tärkeää, jotta jokainen tulokas saisi edes hieman yksilöllistä huomiota. Ryhmäperehdyttäminen on myös oiva tilaisuus tutustua tuleviin kollegoihin. (Piili 2006, 125.)

3.3 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

Jussila ja Leino (1999, 80–87) toteavat, että sisäisen viestinnän välineet ja käytännöt elävät jatkuvasti, sillä muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat organisaation menestyksen kulmakiviä. Sisäisessä viestinnässä on muutamias-

sa vuodessa siirrytty esimerkiksi paperitiedotteista sähköpostiin ja siitä edelleen erilaisen intranet-palvelujen hyödyntämiseen. (Juholin 2001, 125.) Viestintäkanavia määriteltäessä on siis oltava ajan hermolla, ja niitä on myös syytä muuttaa kehityksen ja työyhteisön tarpeen mukaan.

Kanavien määrittelyssä pitäisi huomioida, mitä kanavia on olemassa ja toisaalta, mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Esimerkiksi ilmaisuvoimaltaan vahvinta ja voimakkainta kasvokkaisviestintä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Kirjallisia ja sähköisiä kanavia tulisi käyttää enemmän rutiininomaisille tai taustoittaville asioille. (Juholin 1999, 36.)

Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan luokitella usealla tavalla. Åberg (2000, 173) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintää toteutetaan joko suoraan tai välitettynä. Nämä kaksi ulottuvuutta muodostavat seuraavan nelikenttä-*taulukon* (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174)

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

Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, ahaa-aukiot sekä työkaverit. Näitä viestintäkanavia kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi, koska vuorovaikutus henkilöiden välillä tapahtuu tässä ja nyt. Kasvokkaisviestintä on osoittanut vahvuutensa teknologian kehittyessäkin. Verkkoviestintä mahdollistaa samanaikaisen vuorovaikutuksen kahden tai useamman henkilön kesken, mutta se ei silti korvaa tilannetta, missä ihmiset kohtaavat kasvotusten. (Juholin 2001, 125.)

Åberg (2000, 176) kirjoittaa kaukokanavien välittävän sanomia koko työyhteisölle, ja niiden olevan pääasiassa pienjoukko- ja verkkoviestimiä. Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon yhteydenpito sekä työtoverit ja -ystävät muissa yksiköissä (Juholin 2001, 134).

Myös näissä viestintätilanteissa tapahtuu kasvokkaisviestintää, mutta se ei ole kovin henkilökohtaista (Juholin 2001, 125).

Välitettyä lähiviestintää ovat oman yksikön ilmoitustaulut, tiedotteet, lehdet verkkoversioineen sekä sähköposti. Välilliset kaukokanavat ovat osittain samoja kuin edellä, mutta niissä käsiteltävät asiat koskevat koko organisaatiota ja viestijät edustavat ylintä johtoa tai viestinnän ammattilaisia. Välillisiä kaukokanavia ovat lisäksi toimintakertomukset, tietokannat verkossa, sisäisen radio ja tv, ylimmän johdon palstat ja blogit. (Juholin 2009, 170.)

3.3.1 Esimiesviestintä

Johtaja on henkilö, joka johtaa alaisia, tiimiä tai ryhmää jonkin tuotoksen aikaansaamiseksi. Johtaminen on suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista. Johtaminen tapahtuu aina joissain raameissa, jotka on otettava huomioon. Näitä tietyn hetken tilanetekijöitä ovat esimerkiksi oma esimies, alaiset, kollegat, organisaation rakenne, prosessit ja käytettävissä olevat voimavarat. (Åberg 2006, 63.) Johtamisen määritelmän huomioon ottaen Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti:

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Åberg 2006, 93).

Åberg (2006, 93) jatkaa, että johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa.

Juholin (2001 126–127) kirjoittaa, että esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi seuraavalaisissa viestintä- ja johtamistilanteissa: työviestintä, rekrytointi ja työhöntulo, yhteisöön ja työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu sekä oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit. Hänen mukaan esimiesviestinnän asiasisällöt jakautuvat karkeasti ottaen kolmeen ryhmään: suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön tai tiimiin, yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät sekä vaikeiden, yksilöitä koskettavien asioiden läpikäyminen tiimi-

ja yksilötasolla. D'Aprix (1996) laajentaa Juholinin teoriaa hieman. Hänen mukaan esimiesviestinnän tehtäväsisällöt ovat seuraavat:

1. Tehtäväkuva: mitä teen?
2. Perehdytys ja palaute: mitä teen?
3. Henkilökohtaiset tavoitteet: mitä minulta odotetaan?
4. Yksikön tavoitteet ja tulokset: miten osastollani menee?
5. Koko yhteisön visio ja arvot: mihin olemme menossa?
6. Empowerment, valtuuttaminen: miten voin olla hyödyksi? (Juholin 2001, 127.)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Esimiehen tärkeä rooli on toimia välittävänä linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Hän tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Häneen kohdistuu paineita sekä johdon että alaisten suunnalta. Esimies toimii eräänlaisena tulkkina ylimmän johdon ja alaistensa välillä. (Juholin 2001, 126–127.) Esimies työskentelee työyhteisössä, joten hän joutuu ottamaan huomioon omat alaisensa, oman esimiehensä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegat, työprosessin asettamat vaatimukset sekä työyhteisön organisatoriset järjestelyt ja johtamisjärjestelmät (Åberg 2006, 64). Åbergin (2000, 174) mukaan esimies-alainen-verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko.

Esimesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin mikään muu viestinnän muoto. Joissakin tilanteissa esimiehen kirjallinen viestintä voi jopa pahentaa tilannetta. Sähköpostin käyttö esimiesviestinnässä sopii silloin, kun sitä käytetään yksinkertaisten ja rutiiniasioiden hoitoon. Muun muassa verkkoa tai kirjallisia tiedotteita ei pitäisi käyttää henkilökohtaisesti tärkeiden, kuten työsuhteasioiden hoitamiseen. Henkilöstö odottaa esimiehiltään läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa enemmän kuin jatkuvaa uuden tiedon suoltamista. Läsnäolo voi olla joissakin tilanteissa tärkeämpää kuin puhdas tiedonanto ja informointi, pelkkä kuunteleminen on joskus parasta, mitä esimies voi antaa. (Juholin 2001, 128–129.)

Seuraavassa vinkkejä esimiehen henkilökohtaiseen viestintään:

- Pue ideasi ymmärrettävään muotoon.
- Älä puhu ympäripyöreitä.

- Heitä täkyjä, jotka saavat toiset ajattelemaan luovasti.
- Palautteen kerääminen on omalla vastuullasi.
- Palaute mahdollisimman konkreettiseksi.
- Myönteistä palautetta aina kun se on mahdollista.
- Kielteinen palaute rakentavassa hengessä.
- Rauhoita aikaasi kuuntelemaan, mitä ihmisillä on sanottavanaan. (Åberg 1993, Juholinin 2001, 128 mukaan.)

Palaute

Esimiesviestinnän yksi tärkeä osa-alue on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen antamisella ja vastaanottamisella on merkitystä työtyytyväisyyteen. Myös kielteistä palautetta on uskallettava antaa, koska pelkkä myönteinen palaute ei ole pidemmän päälle uskottavaa. (Juholin 2001, 129.) Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 113) mukaan vaikeatkin asiat tulisi kertoa mahdollisimman nopeasti. Juholin (2001, 129) antaa seuraavanlaisia vinkkejä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen:

- Anna kerralla enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta.
- Anna palaute mahdollisimman pian suorituksen tai ehdotuksen jälkeen.
- Kun annat palautetta, pyydä myös itsellesi palautetta.
- Ole johdonmukainen aiemman palautteen annon kanssa.
- Ole oikeudenmukainen.
- Anna kielteinen henkilökohtainen palaute henkilötasolla ja aina ensin asianomaiselle.
- Anna myönteinen henkilökohtainen palaute harkinnan mukaan yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla.
- Kiitä palautteesta.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut painottuvat esimiehen ja alaisten yleisiin suhteisiin, henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin ja työnteon puutteisiin (Åberg 2006, 146). Juholinin (2001, 129–130) mukaan säännöllisesti pidettävien kehityskeskusteluiden tarkoitus on pitää jokainen työntekijä selvillä siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin työyhteisö on menossa. Kehityskeskustelut ovat myös oiva tilaisuus molemminpuoliseen palautteen

antoon ja vastaanottamiseen. Myös alaisella täytyy olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen.

Palkkakeskustelua ja kehityskeskustelua ei saa sekoittaa keskenään (Valpola 8/2000, Juholinin 2001, 130 mukaan). Kehityskeskustelun ensisijaisena tehtävänä on etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja yhteisestä näkökulmasta ja hyvässä hengessä. Esimerkiksi yksikön tai osaston toimintasuunnitelmat ja ajankohtaiset asiat eivät kuulu kehityskeskusteluihin, vaan tiimi- ja viikkopalavereihin. (Juholin 2001, 130.) ”Tulos- ja tavoitekeskustelut puolestaan liittyvät siihen, mille tasolle tulevan toimintavuoden tavoitteet asetetaan ja mitä tulosta alaisen edellytetään tekevän” (Åberg 2006, 146).

Kehityskeskustelut ovat muodollisempia ja paremmin valmisteltuja kuin epäviralliset päivittäiset tapaamiset tai palautekeskustelut (Juholin 2001, 130). Tunnetusti kehityskeskustelut ovat olleet esimiehen ja alaisen välisiä tapaamisia, mutta Juholinin (2001, 130) mukaan tilanne voi olla muuttumassa; ”— tulevaisuudessa ne voivat muokkautua tasavertaisten yhteistyökumppaneiden väliseksi suunnittelu- ja arviointikokouksiksi.”

Joissakin työyhteisöissä on laadittu ohjeistuksia kehityskeskusteluihin ja niiden aiheisiin. Ohjeistus ei saisi kuitenkaan muodostua kahleeksi avoimelle ja rakentavalle keskustelulle. Kehityskeskusteluiden tyypillisiä sisältöjä ovat esimerkiksi yksilön tavoitteet ja tulokset sekä saavutukset, tyytyväisyys työhön ja saavutuksiin, työtehtävän kehittämistarpeet, resurssit ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, palautteen antaminen molemmin puolin sekä keskustelu yleisemmin työpaikan ilmapiiristä ja koko organisaation toiminnasta. (Juholin 2001, 131.)

Kehityskeskusteluiden onnistumisen lähtökohta on se, että myös yrityksen ylin johto ymmärtää kehityskeskusteluiden tärkeyden. Kehityskeskusteluja ei voi aloittaa organisaation keskeltä, vaikka joku esimies haluaisi käydä kehityskeskustelut omien alaistensa kanssa. (Juholin 2001, 130.) Myös henkilöstö on valmennettava kehityskeskusteluihin (Valpola 8/2000, Juholinin 2001, 130 mukaan). Kehityskeskusteluun on varattava riittävästi aikaa (noin 2 tuntia). Tilaisuus olisi hyvä järjestää puolueettomassa paikassa eikä esimerkiksi esimiehen työhuoneessa. Etukäteisvalmistautuminen pitää sisällään myös esimerkiksi seuraavanlaiset asiat:

- tieto tilaisuudesta riittävän ajoissa (2-3 kuukautta etukäteen)

- tavoitteiden tarkentaminen
- käsiteltävät asiat
- erityiset keskusteluaiheet
- työnkuvan päivittäminen. (Juholin 2001, 130–131.)

Åberg (2006) huomauttaa, että esimiehen on rauhoitettava aika keskustelua varten eikä esimies saa esimerkiksi vastata puhelimeen tai sähköposteihin keskustelun aikana. Kaikki huomio on annettava kehityskeskustelun toiselle osapuolelle. Esimies ei saa olla myöskään turhan muodollinen tai tärkeilevä. Alainen asettuu herkästi puolustuskannalle, jos häntä syytetään tai arvostellaan, tai jos esimies on ylimielinen tai alentuva, tai jos esimies korostaa omaa asemaansa tai omia ideoitaan. (Åberg 2006, 149.)

Esimies ei saa yksin sanella alaisensa tavoitteita, vaan ne on sovittava yhdessä. Osa tavoitteista saattaa olla alaiselle epämieluisia, mutta esimiehen on varmistettava, että alainen aidosti hyväksyy nekin. Tulostavoitteet tulee muotoilla realistisesti, motivoivasti ja yksiselitteisesti. Niiden tulee olla ajallisesti rajattuja sekä mitattavassa muodossa, esimerkiksi *31.12.2011 mennessä ja 500 yksikköä vähintään 25 %:n katteella*. (Åberg 2006, 151.)

Kehityskeskustelun pohjalta laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma (Juholin 2001, 130). Suunnitelma voi sisältää esimerkiksi mahdollisen lisäkoulutuksen aihepiirin ja osallistumisen ajankohdan. Kehityskeskustelun osallistujien on sovittava, miten yhdessä sovittuja kehittämiskohteita toteutetaan ja seurataan (Åberg 2006, 150). ”Päätavoitteena on, että arvioinnin lopussa keskustelijat ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen ja sopineet tulevan kauden asioista” (Juholin 2001, 130). Keskustelun päätyttyä on hyvä vielä kerrata sovitut asiat, ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä sovitusta asioista. Jatkossa on myös huolehdittava, että sovitut asiat tehdään ja että ilmaan jääneisiin asioihin palataan (Juholin 2001, 131). Åbergin (2006, 149) mukaan valmistautuminen ja jälkityö mukaan lukien vievät noin puoli työpäivää.

Vaikean asian käsittely

Vaikea asia on esimerkiksi muutokset, irtisanomiset, lomautukset, tehtäväkuvien muutokset, siirtyminen yksiköstä toiseen tai paikkakunnalta toiselle (Juholin 2009, 327).

”Vaikea asia voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko työyhteisöön, ja sen käsittely vaatii hienovaraisuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä tavallista enemmän vuorovaikutteisuutta” (Juholin 2001, 131). Juholinin (2001, 131) mukaan vaikea asia tulisi käydä loppuun, eikä vaikeaa asiaa läpikäyvää henkilöä tulisi jättää yksin.

Järvinen (1998, 59–60) toteaa, että työpaikkojen ja toimintaympäristöjen jatkuva ja kiihtyvä muutos tekee organisaatiot herkimmiksi konflikteille. Ristiriidat ja vaikeiden asioiden käsittely ovat siten yhä keskeisempi osa johtamistyötä. (Juholin 2001, 131.) Järvisen (1998, 106–115) mukaan ongelman käsittelyn esteinä ovat muun muassa mykkyys ja puhumattomuus, illuusio ongelmattomasta työyhteisöstä ja kielteisten reaktioiden pelko (Juholin 2001, 132). Vaikean asian käsittelyyn ei voi syntyä rutiineja eikä yleispäteviä ohjeita ei voida antaa, koska käsittely riippuu tilanteen luonteesta ja siihen liittyvistä ihmisistä. Monet esimiehet ovat sitä mieltä, että huonot uutiset on hyvä kertoa kiertelemättä ja kaunistelematta. Taustojen ja syiden selvittäminen on myös tärkeää: miten tähän on tultu sekä mitä syitä ja seurauksia on nähtävissä. Vaikean asian käsittely vaatii vuoropuhelua ja aikaa, pitkälle kehittyntä ongelmaa ratkaista hetkessä. (Juholin 2001, 132–133.)

Ihmiset ovat halukkaita ja uteliaita tietämään, millaisia suunnitelmia yhteisöllä tai sen yksiköillä on tulevaisuuden varalle, millaisia toimenpiteitä on ehkä suunniteltu tai suunnitteilla, mitä hyvää ja huonoa niistä seuraa (Juholin 2001, 131). Juholin (2001, 132) muistuttaa, että on myös tärkeää kertoa, miten asian käsittely etenee ja milloin asiaan palataan.

Järvinen (1998, 155–193) ehdottaa seuraavanlaista etenemistä ongelmatilanteessa:

1. Selkeä johdon päätös tilanteeseen puuttumisesta
 - tilanne ei saa/voi jatkua ennallaan
 - nimetään henkilö vastaamaan ongelman käsittelyprosessista
2. Ongelman käsittelyn rajaaminen
 - ongelmat palautetaan niiden alkulähteille
 - määritellään käsittelyprosessin tavoitteet
 - sovitaan osallistujista, työtavoista ja aikataulusta
3. Työyhteisön perusrakenteiden tarkistus
 - tehtävien ja tavoitteiden kirkastaminen

- töiden ja organisaation parantaminen
- yhteisten pelisääntöjen täsmentäminen
- säännöllisten palaverien järjestäminen

4. Sopimukset toimenpiteistä

- mihin toimenpiteisiin ryhdytään
- mitä tehdään toisin kuin ennen

5. Seuranta

- mitä on tehty tilanteen korjaamiseksi
- mitä myönteistä on tapahtunut
- sovitaan jatkotoimenpiteistä (Juholin 2001, 132–133).

3.3.2 Ahaa-aukiot ja verkostoituminen

”Ahaa-aukion rooli on luoda ja vahvistaa keskinäisviestintää ilman suurempia järjestelyjä” (Juholin 2001, 133). Uusia ideoita ja näkemyksiä voi syntyä, kun työntekijät koontuvat vapaamuotoisesti vaikkapa juomaan kahvia ja vaihtamaan mielipiteitä. Muodollisissa tilanteissa vastaavaa ei välttämättä tapahdu. Ahaa-aukioiden tapaan toimivat esimerkiksi kahvi- tai vesiautomaattien ympäristöt, tupakointihuoneet ja muut vastaavat paikat, joihin tullaan ilman ennakkosuunnitelmia. Hän jatkaa, että niihin kokoontuu ihmisiä yli organisaatio- ja hierarkiarajojen. (Juholin 2001, 133.)

Ahaa-aukioissa tapahtuu myös verkostoitumista yhteisön sisällä. ”Verkostoituminen voi olla vapaata, kuten esimerkiksi tupakkahuoneissa, tai työtehtäviin liittyvää” (Juholin 2001, 133). Tukiaisen (1997) mukaan tarkoituksellinen verkostoituminen on menetelmä, jolla lisätään työyhteisön tiedon ja osaamisen kasautumista ja yhteisyyden hyväksikäyttöä vuorovaikutuksen keinoin (Juholin 2001, 133). ”Verkostoituminen on myös yhdessä oppimista, tiedon ja osaamisen levittämistä ja ketjuttamista, viestintää ja vuorovaikutusta” (Juholin 2001, 133).

3.3.3 Kokoukset ja palaverit

Oman yhteisön kokouksissa ja palavereissa tapahtuu keskinäisviestintää ja kasvokkain keskustelua (Juholin 2001, 133). Osasto- ja projektikokoukset ovat säännöllisesti koontuvia palavereja, joissa voidaan käsitellä operatiivisten asioiden lisäksi yleisempiä asioita, esimerkiksi työyhteisöön liittyviä uutisia. Åbergin (2000, 175) mukaan suuri osa operatiivisista tiedoista kulkee vaakasuoraan eli työtoverilta toiselle.

Joskus palaverit koetaan turhiksi, mikä merkitsee usein turhaksi koettua ajankäyttöä suhteessa hyötyyn. Sisäisiä kokouksia ja palavereja voitaisiin tehostaa suunnittelemalla tilaisuuksia etukäteen esimerkiksi:

- kertomalla etukäteen tilaisuuden sisältö ja eteneminen yksityiskohtaisesti
- jakamalla aineistoa etukäteen ja pyytämällä osallistujia tutustumaan siihen
- motivoimalla ihmisiä miettimään etukäteen kysymyksiä ja puheenvuoroja
- panostamalla esitystekniikkaan siten, että esitettävät asiat havainnollistetaan esimerkiksi grafiikan avulla
- kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin
- luomalla avoin tunnelma ja aktivoimalla ihmisiä kysymään
- aktivoimalla kokousta pienryhmätyöskentelyn avulla. (Juholin 2001, 133–134.)

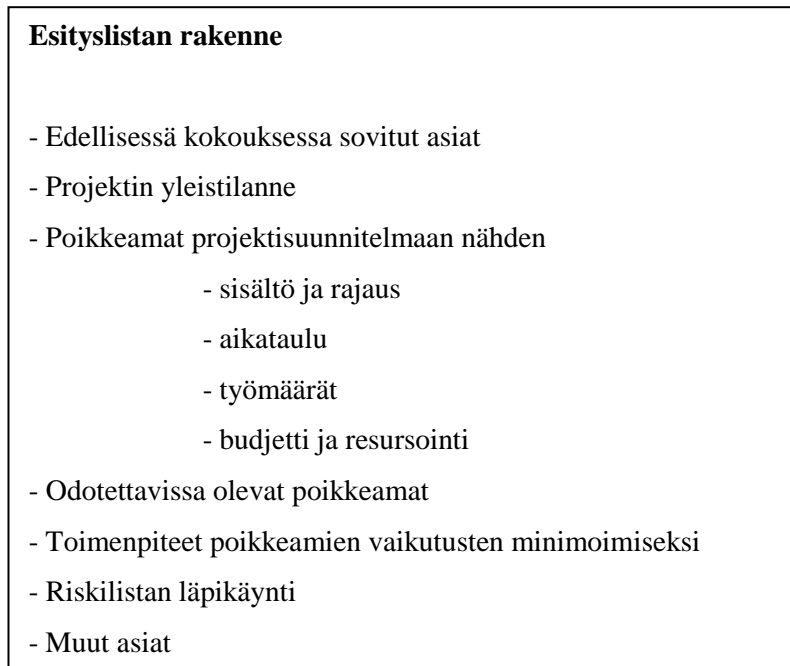
Jotta palaverit ja kokoukset olisivat tuottoisia, on keskusteluihin ensinnäkin kutsuttava oikeat henkilöt. Esimerkiksi jos tavoitteena on tehdä päätöksiä, on paikalla oltava niiden henkilöiden, joilla on tarvittavat valtuudet. Lisäksi kokouksen osallistujamäärä kannattaa pitää minimissään. Kokouksen tavoite ja luonne määräävät, keitä kokoukseen on kutsuttava. Kokousten tehokkuutta lisäävät myös selkeä rajaus ja tavoite. Yhdessä kokouksessa ei ole aiheellista yrittää käsitellä liian montaa asiaa, vaan 1-3 asiaa per kokous on riittävä määrä. Kokouksen tavoite on oltava kaikille osallistujille tiedossa. Kokouksella tulee aina olla puheenjohtaja ja sihteeri, joka kirjaa kokouksen tulokset, ja mahdollisesti kirjoittaa muistion kokouksen jälkeen. (Ruuska 2007, 159.) Hyvissä ajoin ennen kokousta kokouksen järjestäjän on lähetettävä kokouskutsu. Kokouskutsussa on käytävä ilmi muun muassa paikka, tapaamisen alkamis- ja päättymisaika sekä tapaamisen aihe ja tavoite (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 122). Kuvio 1 on esimerkki hyvin laaditusta kokouskutsusta. Vaikka esimerkissä kokoukseen on kutsuttu osallistujia myös yrityksen ulkopuolelta, voidaan mallia käyttää myös sisäisiin tapaamisiin. Esimerkki-

kutsusta käy myös ilmi, että kyseessä on ideointipalaveri, jolloin osallistujat osaavat orientoitua tapaamiseen oikein.

	Kutsu
	23.9.2007
<i>LOGO</i> Pirjo Peltola	
Ikapon intranetin ideointipalaveri	
Tavoite	Sopia intranetin laajuudesta ja sisällöstä sekä projektin aikataulusta
Aika	Keskiviikko 12.10.2007 klo 9-11
Paikka	Ikapo Oy, Kantakatu 1 A, 00000 Helsinki
Osallistujat	Graafinen suunnittelija Matti Mattinen, Verkko Oy Asiakkuuspäällikkö Seija Siipi, Verkko Oy Webmaster Mauri Mattinen, Ikapo Oy Henkilöstöpäällikkö Pirjo Peltola, Ikapo Oy
	Tapaamisiin!
	Ikapo Oy
	Pirjo Peltola (09) 123 4567 pirjo.peltola@ikapo.fi

KUVIO 1. Kokouskutsu (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 123)

Esityslistaa voidaan kutsua tapaamisen käsikirjoitukseksi. Se kannattaa laatia pienimpiinkin tapaamisiin, koska se jämäköittää osallistujien toimintaa ja toimii keskustelun vetäjän tukena. Esityslista sisältää tapaamisen aiheen ja tavoitteen sekä tapaamisessa käsiteltävät asiat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 126.) ”Puheenjohtajan rooli on keskeinen siinä, että sovitut asiat käsitellään ja aikataulussa pysytään” (Juholin 2001, 134). On myös tehtävä ero työ- ja ideointipalaverien välillä. Työpalaverissa edetään suunnitelman mukaan ja tähdätään sovittujen asioiden käsittelyyn käytettävissä olevan ajan puitteissa. Ideointipalaveri on vapaamuotoinen, luovuuteen kannustava ja ennalta arvaamattomien ajatusten virittämistä ja esiin tuomista. (Juholin 2001, 134.) Kuviossa 2 nähdään Kai Ruuskan esityslistan rakenne -malli projektiorganisaatiolle.



KUVIO 2. Esityslistan rakenne (Ruuska 2007, 147)

Kuviosta 2 nähdään, että kokouksen alussa käydään läpi edellisessä kokouksessa sovitut asiat. Kokouksen alussa tehdään myös yleiskatsaus projektin tilanteeseen. Lisäksi esityslista-mallin mukaan olisi hyvä käydä läpi poikkeamat projektisuunnitelmaan nähden, eli esimerkiksi ollaanko aikataulussa ja mikä osa-alue on myöhässä tai edellä aikataulusta. Kokouksessa on hyvä katsoa myös hieman tulevaa, eli miettiä odotettavissa olevat poikkeamat sekä keinoja, miten ne voidaan minimoida. Lisäksi käydään läpi riskilistaa ja keskustellaan, miten riskeiltä voidaan välttyä. Nämä kohdat olisi hyvä käydä projektipäällikön johdolla, jolla on kattavin yleiskuva projektista.

Jokaisesta kokouksesta on syytä tehdä muistio, se on koonti kokouksessa puhutuista asioista ja erityisesti sovituista asioista. ”Kun asiat on koottu muistioon, niistä jää yhdenmukaisempi käsitys palaveriin osallistujille kuin jos asioista olisi sovittu vain suullisesti” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 46). Muistio kannattaa kirjoittaa heti ja se on laitettava jakeluun mahdollisimman pian kokouksen jälkeen. Tällöin keskustellut asiat ovat vielä tuoreessa muistissa, eikä muistion kirjoittaminen unohdu muiden tehtävien alle. Muistion jakelulistalle kuuluvat projektiryhmän jäsenet, perusorganisaation johto sekä kaikki ne, joiden työtehtäviin kokouksessa käsitellyt asiat vaikuttavat. (Ruuska 2007, 148.) Kokouksen tuloksena pitää olla joko päätös jatkotoimenpiteistä tai ratkaisu johonkin ongelmaan. (Ruuska 2007, 159.)

Kokousten tehottomuus ei ole yksin projektipäällikön tai muun kokouksen vetäjän syytä, vaan jokaisen projektiryhmän jäsenen on tultava valmistautuneena kokouksiin. Jokainen kokouksen osallistuja on vastuussa yhteisen päämäärän ja tavoitteen toteutumisesta. Jokaisella osallistujalla on oikeus ja velvollisuus huolehtia siitä, että kokouksessa pysytään sovitussa asiassa ja päätökset tehdään sovitulla tavalla. Kuka tahansa kokouksen osallistujista voi huomauttaa, jos kokouksen vetäjä lipsuu edellä mainituista asioista (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 122).

3.3.4 Johdon viestintä

Kun organisaatiotasoa on paljon tai kun työyhteisö on maantieteellisesti hajallaan, on ylimmän johdon henkilökohtainen näkyminen tärkeää. Yhteydenpidon muotoja ovat esimerkiksi ylimmän johdon haastattelutunti tai johdon isännöimä kuukausilounas. (Åberg 2000, 174.) Luottamus rakentuu siitä tavasta, miten johto kehittää viestintäkulttuuria sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, ja suosittelevat, että johdon tulisi kommunikoida pikemminkin kokonaisvaltaisesti kuin hierarkkisesti (Allert & Chatterjee 1997, Juholinin 2001, 134 mukaan). Johdon läsnäolo, heidän puheensa ja näkemyksensä asioista täydentää ja syventää muita kanavia käyttäen annettua yleistä tietoa (Juholin 2001, 135). Juholinin (2001, 135) mukaan ylimmän johdon rooli on keskeinen seuraavissa asiasisällöissä:

- yhteisön tulevaisuuden visiot ja näkymät
- toimialaa ja yhteisöä koskettavat muutokset ja muutospaineet
- koko yhteisön tavoitteet ja suunnitelmat
- toimialan näkymät ja mahdolliset muutokset
- hengen ja ilmapiirin luominen
- kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen
- työyhteisön tuntojen kuuntelu.

Vapaamuotoinen keskustelu ja yhteydenpito

Virallisempaa viestintää täydentää vapaamuotoinen viestintä, jota on esimerkiksi yhteiset ateriat, kahvitilaisuudet tai vain johtajien kulkeminen ihmisten keskuudessa. Organisaatiosta ja sen johtamiskulttuurista kertoo esimerkiksi se, istuvatko johtajat suljettujen ovien takana ja ovat vain sihteerien kautta tavoitettavissa, vai onko heidän luokseen vapaa pääsy ja ovet avoinna. Johto toimii suunnannäyttäjänä ja esimerkin antajana oman yhteisönsä viestintäkulttuurissa. (Juholin 2001, 136.)

Tiedotustilaisuudet

Tiedottamisen perimmäinen tarkoitus on tiedon välittäminen. Tiedottamista tarvitaan työelämässä esimerkiksi silloin, kun henkilöstölle tiedotetaan yt-neuvottelujen alkamisesta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45.) ”Johdon tiedotustilaisuudet vaativat valmistautumista, ja valmistautumattomuus koetaan helposti henkilöstön aliarvioinniksi” (Juholin 2001, 136). Ennen tiedotustilaisuutta, henkilöstön on hyvä saada aiheesta tiedote tai muuta taustatietoa, jotta henkilöstö tietää jo pääpiirteittäin, mistä tiedotustilaisuudessa on kyse. Tilaisuus on hyvä aloittaa pohjustamalla aiheetta, ei kertomalla tärkeintä asiaa heti kärkeen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 47.) Tiedotustilaisuudessa henkilöstö odottaa johdolta enemmän kuin mitä tiedotteissa tai intranetissa on todettu aiemmin (Juholin 2001, 136). ”Tiedotustilaisuuden ehdoton etu on sen tarjoama mahdollisuus esittää kysymyksiä” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 47).

Liian yleisellä tai teoreettisella tasolla käyty esittely tai keskustelu ei kosketa ihmisiä eikä lisää ymmärrystä vaan pikemminkin hämmennystä. Johdon tulee käyttää yleiskieltä ja kaikkien ymmärtämiä käsitteitä, jotka helpottavat viestin perillemenoa. Kalvoja tai muuta materiaalia tulee käyttää vain havainnollistamaan asiaa. Kysymyksiin kannattaa yleensä vastata heti. Avoimelle keskustelulle on hyvä jättää aikaa tilaisuuden loppuun. Koska kaikki eivät aina pääse tilaisuuteen paikalle, on aiheesta hyvä tehdä tiedote ja välittää se esimerkiksi verkon kautta heti tilaisuuden jälkeen. (Juholin 2001, 136.)

Seuraavassa vinkkejä tiedotustilaisuuden puhujalle:

1. Selvitä asian perustiedot ja varmista, että ymmärrät asian itse.
2. Jäsentele asiasi johdonmukaiseksi ja helposti seurattavaksi.

3. Aloita taustatiedoista ja kerro sitten uutinen.
4. Keskity itse asiaan ja sen yleistajuiseen välittämiseen, älä takerru yksityiskohtiin.
5. Anna kuulijoille mahdollisuus kysyä ja kommentoida. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 47.)

3.3.5 Luottamushenkilöiden viestintätilanteet

”Luottamushenkilöt ovat monissa työyhteisöissä osa liikkeenjohtoa ja johtoryhmän jäseniä, ja heidän merkityksensä yhteisön jäsenten viestintäytyytyväisyyteen on merkittävä” (Juholin 2001, 137). Työsuhdeasioista informointi on tutkimusten mukaan tyypillisimpiä luottamushenkilöiden viestintätehtäviä. Joissakin organisaatioissa luottamushenkilöiden viestintätehtävät ovat osittain samoja kuin esimiehilläkin eli koko oman yksikön, osaston tai tiimin asiat. (Juholin 2001, 137.)

3.3.6 Sähköposti

Jos sähköposti on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä, on se tehokas informointikanava. Monissa työyhteisöissä sähköpostiviestien määrä on nykyään niin suuri, että viestejä jää lukematta eikä sähköpostiviestinnän alkuperäinen idea toteudu. (Juholin 2001, 143.) Viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuuden koetaan kärsivän, koska ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja. Sähköposti ei ole oikea viestintäkanava, kun isossa ryhmässä yritetään keskustella ja ratkoa ongelmia. (Juholin 2009, 178.)

Jotta sähköpostiviestintä olisi toimivaa ja tehokasta, on hyvä muistaa joitakin sähköpostiviestinnän periaatteita. Yrityksissä kannattaa luoda jakelulistat, ja tilanteen mukaan arvioida, ketä kyseinen asia koskettaa. Otsikoihin on syytä kiinnittää huomiota. Otsikon tulee antaa vastaanottajalle mielikuva siitä, mitä viesti tulee käsittelemään. Sähköposteissa kannattaa mennä suoraan asiaan ilman pitkiä esipuheita. Jos asia vaatii pidemmän johdannon, ei sähköposti ole kannattava viestintäkanava. Viestiin kannattaa myös erottaa keille se on mennyt tiedoksi ja keiltä odotetaan toimenpiteitä. Muuta huomioitavaa on esimerkiksi yleiskielen käyttö, sillä viesti voi levitä laajemmin. Palautetta kannattaa

pyytää johonkin tiettyyn päivään mennessä, jos kyseessä on tärkeä asia. Mahdolliset liitteet antavat tarvittaessa lisätietoa. (Juholin 2001, 143.)

3.3.7 Tiedote

Tiedote on viestinnän perustyökalu, ja sen kirjoittamisen taito on viestinnän ammattilaisen perustaito ja ammattilainen tuottaakin tiedotteen nopeasti. Tiedotteen vahvuutena on sen nopeus, ja etenkin poikkeustilanteissa se on viestinnän ensimmäisiä tekoja, kun välitön tiedontarve on suuri. (Juholin 2001, 138.) Tiedote välittää kohderyhmille uutta tietoa tai kokoavat joukon tietoa yhdeksi monen ihmisten luettavaksi tarkoitetuksi dokumentiksi (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 45–46).

Tiedotteen on oltava informatiivinen. Sen ei kuulu olla myyvä tai suostutteleva, vaan sen tulee kertoa asia mahdollisimman selvästi ja ymmärrettävästi. Tiedote on ilmaisultaan neutraali, ja vain ne asiat kerrotaan, mitkä tiedetään varmasti todeksi. Tiedotteesta saatavaa tietoa voidaan täydentää kasvokkainviestinnällä työpaikoilla ja tiimeissä. Tiedote voi myös ”virallistaa” kokouksessa tai palaverissa annetun tiedon. (Juholin 2001, 138.)

Tiedottava teksti tulee laatia siten, että se palvelee silmäilijää eli asia kerrotaan tiiviisti, teksti otsikoidaan ytimekkäästi ja tekstiin lisätään asian hahmottamista tukevat väliotsikot (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 46). Hyvällä otsikolla lukija houkutellessaan lukemaan tiedote, huonolla otsikolla taas lukija karkotetaan (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102–104). ”Hyvä otsikko ei pelkästään kerro, mitä uutinen koskee, vaan se kertoo uutisen ytimen. — lukija näkee heti, mistä tiedotteessa on kysymys.” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102.)

Tiedote etenee tärkeysjärjestyksessä, ja tärkein asia tulee kertoa ensin. Tärkein asia kerrotaan siten, että lukija saa käsiteltävästä aiheesta kokonaiskäsitelmän. Tiedotteessa mainitaan myös tiedotteen luonne, eli onko kyseessä lehdistötiedote vai sisäinen tiedote. Otsikon kiteyttämä ydin laajennetaan 1-3 virkkeeksi ingressiksi heti otsikon alapuolelle. Tiedotteen tule mahtua 1-2 A4-arkille. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 104.)

Lisätiedot-kohdassa kerrotaan, keneltä asiasta kiinnostunut saa lisätietoja. Vaikka tiedote lähetettäisiin sähköpostitse, on lisätietojen antaja hyvä mainita, etenkin jos tämä ei ole sama kuin tiedotteen lähettäjä. Lähinnä ulkoisissa tiedotteissa viimeisenä kohtana on taustatiedot. Tähän tiivistetään yrityksen ja/tai tapahtuman tiedot. Taustatiedot-kohdassa voidaan kertoa esimerkiksi yrityksen nimi, toimiala, liikevaihto, henkilöstön määrä, toimipaikka ja perustamisvuosi. Taustatiedot-kohta tulee olla yrityksen tiedotteissa vakiokäyttöön. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 104.)

Otsikko on tiedotteen yksi tärkeimpiä osia; sen tulee kertoa uutisen ydin, jotta lukija näkee heti, mistä tiedotteesta on kysymys. Hyvällä otsikolla lukija houkutellessaan lukemaan tiedote, huonolla otsikolla taas lukija karkotetaan. Tiedote etenee tärkeysjärjestyksessä, eli tärkein asia tulee kertoa ensin. Tärkein asia kerrotaan siten, että lukija saa käsiteltävästä aiheesta kokonaiskäsitelmän. Otsikon kiteyttämä ydin laajennetaan 1-3 virkkeen ingressiksi heti otsikon alapuolelle. Tiedotteen tulee mahtua 1-2 A4-arkille. Viimeisenä lisätiedot-kohdassa kerrotaan, keneltä asiasta kiinnostunut saa lisätietoja. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102–104.) Vaikka tiedote lähetettäisiin sähköpostitse, on lisätietojen antaja hyvä mainita, etenkin jos tämä ei ole sama kuin tiedotteen lähettäjä.

Tiedotteessa mainitaan myös tiedotteen luonne, eli onko kyseessä lehdistötiedote vai sisäinen tiedote (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 104). Jos kyseessä on sisäinen tiedote, on ehdottoman tärkeää, että tiedotteen sisältö pysyy vain henkilöstön keskuudessa. Sisäistä tiedotetta voidaan jakaa esimerkiksi ilmoitustauluilla ja/tai sähköpostitse (Juholin 2001, 139). On hyvä käyttää aina samaa viestintäkanavaa tietyn asian uutisointiin (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102). Kuviot 3 ja 4 ovat esimerkkejä hyvin laadituista tiedotteista.

Tiedote 15.5.2001	
Tulos parani	
<p>Matkailusesonki täytti kaikki odotukset. Yöpymisvuorokausien määrä lisääntyi 15 prosentilla, ja asiakaspalaute on ollut kiittävää. Alkuvuoden tulos parani viime vuoden vastaavaan ajankohtaa verrattuna, ja voittoa kertyi nyt 8,6 miljoonaa. Se tullaan käyttämään hotellin sisustuksen uudistamiseen. Työllisyysnäköymät ovat hyvät.</p>	
Kiitos kaikille hyvästä työstä!	
<p>Tervetuloa kuulemaan lisää menneestä ja tulevasta saunatupaan kauden päätöstilaisuuteen 21.5.2001 klo 19.</p>	
<p>Rinnehisit Oy Niilo Nipanen</p>	

KUVIO 3. Esimerkki tiedotteesta (Juholin 2001, 139)

Sisäinen tiedote 22.3.2007	
Intranet uudistuu	
	<p>Ikapon intranet uudistuu. Uudistunut intranet otetaan käyttöön syyskuussa. Uudistuksen tavoitteena on tehdä sivuista nykyistä helppokäyttöisemmät ja selkeämmät.</p>
Kerro mielipiteesi!	<p>Uudistus alkaa huhtikuussa, jolloin työryhmä kokoaa henkilöstön näkemyksiä nykyisestä intranetistä ja ehdotuksia intranetin uudistamiseksi. Kerro kantasi ja vaikuta intranetin käytettävyyteen ja sisältöön! Löydät linkin palautelomakkeeseen intranetin etusivulta. Odotamme näkemyksiäsi 15.5. mennessä.</p>
Lisätiedot	<p>Pirjo Peltola, pirjo.peltola@ikapo.fi, puh. 123 4567 tai 050 123 4567.</p>

KUVIO 4. Esimerkki tiedotteesta (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 106)

Tiedottavan kirjoittajan muistilista:

1. Etene tärkeysjärjestyksessä. Aloita tärkeimmällä asialla ja kerro se otsikossa.
2. Muista silmäilijää ja laadi pääotsikko ja väliotsikot sellaisiksi, että lukija saa käsityksen asiasta, vaikka hän lukisi vain otsikot.

3. Kirjoita yksinkertaisesti ja selvästi, jotta lukija ymmärtää varmasti lukemansa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 46.)

Sisäistä tiedotetta voidaan jakaa esimerkiksi ilmoitustauluilla, intranetissa tai sähköpostitse (Juholin 2001, 139). Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 102) kannustavat käyttämään aina samaa viestintäkanavaa tietyn asian uutisointiin.

3.3.8 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti toimii informointikanavana, keskustelufoorumina ja asioiden taustoittajana. Henkilöstölehti voi toimia päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja täydentävänä viestintäkanavana tai viihdyttävänä mediana. Joissakin yrityksissä henkilöstölehti on siirretty intranettiin, mutta henkilöstölehdellä on kuitenkin edelleen melko vankka asema verkkoviestinnän täydentäjänä. (Juholin 2001, 139–140.)

Henkilöstölehdelle on hyvä määritellä toimituspolitiikka. Se koostuu muun muassa seuraavista asioista: keille lehti on tarkoitettu, mitkä ovat lehden tärkeimmät tehtävät, mitä sisältöjä lehdessä käsitellään, mitä juttutyyppejä lehdessä on, ketkä lehteä tekevät, miten tavoitteiden toteutumista seurataan sekä mitä arvoja tai perusviestejä lehden pitäisi ilmentää ja välittää. Lehti voidaan kohdentaa muun muassa henkilöstölle, yhteistyökumppaneille, eläkeläisille tai alan opiskelijoille. Sen tehtävä voi olla esimerkiksi asioiden taustoitus, viihdyttäminen, me-hengen luominen tai sitouttaminen. Lehden sisältöjä voi olla vaikkapa yhteisö, ympäristö, ihmiset, tuotteet, palvelut ja harrastukset. Lisäksi on määriteltävä lehden ilmestymistiheys, laajuus ja painoasu painetulle versiolle. (Juholin 2001, 140.)

3.3.9 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän myötä ja ilmoitustauluista on tullut sähköisiä, jatkuvasti päivittyviä uutisosastoja. Ilmoitustaulujen asema on kuitenkin edelleen vakaa niissä työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon tai joiden

työ on maastossa, tien päällä tai ilmassa, jonne intranet ei yllä. (Juholin 2001, 137; 2009, 178.)

”Ilmoitustaulun rakenne kannattaa suunnitella, jottei taulusta tule sekava kokoelma erilaisia lippusia ja lappusia” (Juholin 2001, 137). Ilmoitustaulun voi jakaa esimerkiksi pysyviin (turvaohjeet jne.) ja muuttuviin tiedotteisiin tai se voidaan jakaa otsikoiden mukaan, esimerkiksi konsernitiedotteet, henkilöstöasiat, lomat, ruokailu, vapaa-aika, henkilöstöedut jne. Ilmoitustaululta on löydyttävä vain ajankohtaisimmat asiat, joten on hyvä sopia, miten pitkään yhtä tiedotetta pidetään taululla. (Juholin (2001, 138; 2009, 178.) Syytä on myös sopia, kenen vastuulla ilmoitustaulun ylläpito on.

3.3.10 Viestintä verkossa

Verkko on uudenlainen kommunikointitapa. Se on muuttanut ja tulee yhä muuttamaan viestintätapoja sekä -kulttuuria. (Juholin 2001, 142.) Aulan ja Jokisen (2008) mukaan viestintäteknologialla tarkoitetaan niitä teknologioita ja viestinnän teknisiä muotoja, joita organisaation jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat esimerkiksi internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit, ja mobiilit viestintäverkot. (Juholin 2009, 172.) Ojala ja Pöysti (2008, 18) toteavat, että tämän päivän työ, työorganisaatiot, ja työntekijät edellyttävät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden täytyy toteutua ilman että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Juholin 2009, 172.) Tutkija Kirsi Kallion (1998) mukaan esimerkiksi yhteisön toimiala ja koko, maantieteelliset etäisyydet sekä taloudelliset resurssit vaikuttavat siihen, miten ja millaista teknologiaa käytetään. Eri henkilöstöryhmien erilaiset lähtökohdat tekniikan käyttöön on otettava myös huomioon sähköistä viestintää suunniteltaessa. (Juholin 2001, 141–142.)

Etenkin kansainvälisissä organisaatioissa ja projekteissa virtuaalikokoukset ovat korvanneet perinteisiä kokouksia. Verkkokokoukset mahdollistavat useampien ihmisten kokoontumisen samanaikaisesti riippumatta heidän senhetkisestä olinpaikastaan. Ne myös osaltaan toteuttavat uudenlaista toiminta- ja viestintäkulttuuria, jossa korostuvat keskustelevuus ja kaikkien ottaminen huomioon yhteisten asioiden käsittelyyn. Virtuaal-

likokoukset eivät kuitenkaan ole vielä täysin korvanneet kasvokkain tapahtuvia palaveria. (Juholin 2009, 172.)

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka hyödyntää samaa teknologiaa kuin internet. Intranetiin sopivia viestinnän sovelluksia ovat muun muassa sähköiset ilmoitustaulut ja kalenterit, organisaation tiedotus- ja uutistuotanto, ohjeistot ja lomakkeet, sisäiset hakemistot sekä linkit yhteistyökumppaneiden palveluihin. (Juholin 2001, 141–142.)

Verkkolehti voi luoda uusia ulottuvuuksia yhteisön sisäiseen viestintään. Verkkolehti uutisoi ja antaa taustoja, se voi myös kannustaa vuoropuheluun, kun lukijat voivat kommentoida juttuja. Painettua lehteä ei sellaisenaan voi laittaa verkkoon. Jos lehti laitetaan painetussa muodossaan verkkoon, ovat sivut liian täynnä informaatiota eikä kokonaiskuva lehdestä hahmotu. Verkkokirjoittamiselta vaaditaan samoja asioita kuin informatiiviselta kirjoittamiselta yleensä eli tiiviyyttä ja informatiivisuutta. (Juholin 2001, 142–144.)

Sosiaalinen media on tuonut uuden ulottuvuuden viestintään. Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluja, joihin käyttäjät tuottavat itse sisällön ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Juholin 2009, 173). Suuri osa sosiaalista mediaa on julkista, mutta Juholin (2009, 173) kirjoittaa, että sosiaalisen median palveluja ja työvälineitä on sekä avoimessa internetissä että suljetuissa intraneteissa. Sosiaalisen median työvälineitä ovat esimerkiksi blogit, wikit ja keskustelupalstat. Blogeilla yksi tai useampi henkilö julkistaa tekstiä ja/tai multimediaa, ja muut voivat kommentoida tätä. (Juholin 2009, 173.) ”Wiki on web-sivu, jolle voi kirjoittaa ja jota voivat muokata ne, jolle annetaan oikeus” (Juholin 2009, 173). Keskustelupalstoilla voidaan jakaa mielipiteitä vapaamuotoisesti (Juholin 2009, 173). Vaikka sosiaalista mediaa käytettäisiinkin lähtökohtaisesti ulkoiseen viestintään, on se myös työyhteisön jäsenten nähtävissä ja hyödynnettävissä.

3.4 Häiriöt viestintätilanteissa

Sanoman liikkua lähettäjältä vastaanottajalle, on se alttiina monille häiriöille. Wiio on jakanut häiriöt neljään ryhmään: este, kohina, kato ja vääristymä. (Åberg 2006, 91.)

”Este on häiriö, jossa sanoma ei mene lainkaan perille” (Åberg 2006, 91). Kyseessä voi olla esimerkiksi konkreettinen tilanne, jossa kirje menee väärään osoitteeseen, verkko kaatuu tai ilmoitustaululle laitettu tiedote jää huomioimatta. Este on ulkoinen häiriö, joka ilmenee sanoman lähdettyä lähettäjältä, mutta ennen sen saavuttua vastaanottajalle. (Åberg 2006, 91.) ”Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä” (Åberg 2006, 91). Kohinatilanne voi olla esimerkiksi epäselvä kopio, radioaseman heikkeneminen tai messuilla kilpailevien viestien sekoittuminen toisiinsa. Myös kohina on ulkoinen häiriö. Katoa esiintyy sanoman tullessa vastaanottajalle, ja kun osa sanomasta häipyä aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen. Kato on sisäinen häiriö eli häiriö on vastaanottajassa. Esimerkkejä ovat huono näkö tai kuulo, värisoikeus tai keskittymisen puute. Vääristymä tapahtuu silloin, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta hän ymmärtää ja tulkitsee sen lähettäjän kannalta katsoen väärin. Esimerkiksi arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat sanomien tulkintaan, ja voivat johtaa vääristymään. Vääristymä on sisäinen häiriö, mutta sitä voi arvioida vain lähettäjän tarkoituksien kautta. (Åberg 2006, 91.)

3.5 Kanava- ja tietovaje

Wiio kehitti vuonna 1978 OCD-menetelmän (Organisational Communication Development), jonka keskeiset käsitteet ovat kanava- ja tietovaje. Näitä analysoimalla voidaan löytää polkuja viestintätyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden lähteille. (Juholin 2001, 116.) Wiio määritteli viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksiksi tyytyväisyyden 1) omaan työhön, 2) viestien sisältöihin eli saatuun tietoon, 3) viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä 4) viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen (Juholin 1999, 73). OCD-menetelmä toimii edelleen pohjana viestinnän tilan arvioinneille. Inforviestintä toteutti vuoden 2001 alussa runsaat 60 yhteisötutkimusta, joihin osallistui noin 23 000 vastaajaa. Tutkimuksista koostuva tietopankki on tiettävästi laajin yhdellä menetelmällä koottu yhteisöviestinnän tietokanta maailmassa. (Juholin 2001, 116–117.)

Kanavavaje mittaa halutun ja saadun tiedon erotusta mainituista kanavista. Mitä suurempi kanavavaje on sitä enemmän kyseisestä kanavasta haluttaisiin lisää tietoa. Tietopankin aineiston mukaan suurimmat kanavavajeet vallitsevat kasvokkaisuviestinnässä eli eniten lisää tietoa halutaan johdolta, lähimmiltä esimiehiltä, luottamushenkilöiltä, tiedo-

tustilaisuuksista, kokouksista ja neuvotteluista. Vastapainoisesti pienimmät kanavava-jeet eli tyydyttävintä viestintä on työtovereiden välillä sekä välillisessä viestinnässä, johon kuuluvat muun muassa tiedotteet, lehdet, sähköposti ja intranet. Tietovaje kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi tietovaje on sitä enemmän kyseistä tietoa kaivataan organisaatiossa. Tietopankin mukaan suurimmat tietovajeet ovat muutosviestinnässä, ja pienimmillään tietovaje on vapaa-ajantoiminnan ja siihen liittyen asioiden kohdalla. (Juholin 2001, 116–117.)

3.6 Viestinnän erityisalueita

3.6.1 Kriisiviestintä

Organisaation kriisi on ennakoimaton, voimakkaasti organisaation toimintoihin vaikuttava tai niitä uhkaava nopeasti etenevä tapahtuma tai tapahtumien kulku, jolle on ominaista syiden, seurausten ja ratkaisukeinojen moniselitteisyys. Kriisi liittyy usein organisaatioon kohdistuvaan kielteiseen julkisuuteen, joka uhkaa organisaation mainetta ja sille tärkeiden tahojen luottamusta. Kriisien aiheuttajat voidaan luokitella viiteen ryhmään: onnettomuudet ja luonnonmullistukset, rikokset ja vihamieliset teot, tapahtumat organisaation toimintaympäristössä, tapahtumat organisaation henkilöstön piirissä ja virheet tai häiriöt organisaation omassa tuotantoprosessissa. Kriisin laukaisija voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen tekijä. (Lehtonen 1999, 11–12.) Sisäinen kriisi on esimerkiksi kuolemantapaus tai tulipalo. Ulkoinen kriisi on esimerkiksi toimialan iso muutos. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 112.)

Kriisien ominaispiirteitä ovat esimerkiksi asian paisumisen uhka, se häiritsee jollakin tavalla organisaation normaaleja toimintoja, se on uhkana organisaation ja/tai sen edustajan maineelle ja/tai se uhkaa organisaation menestystä ja taloudellista tulosta (Lehtonen 1999, 14). Kriisitilanteista ei voida puhua yleisellä tasolla, vaan on määriteltävä, mitkä ovat todennäköisiä millekin organisaatiolle. Kriisitilanteet voidaan luokitella esimerkiksi ulkoisiin taloudellisiin hyökkäyksiin, sisäisiin taloudellisiin ongelmiin, ulkoisiin informaationhyökkäyksiin, suurvahinkoihin ja onnettomuuksiin, toiminnan tai tuotteiden häiriöihin ja vaurioihin, sairauksiin ja psykologisiin syihin. Jokaisen yrityksen

olisi hyvä ennalta pohtia, millaiset mahdolliset poikkeustilanteet sitä uhkaavat. (Juholin 1999, 220–221.) Kriisiviestintää voidaan suunnitella näiden mahdollisten uhkakuvien pohjalta. Kriisiviestintä on paljolti ulkoista viestintää, mutta tässä kappaleessa kriisiviestintä käsitellään pääosin sisäisen viestinnän näkökulmasta eli miten henkilöstölle viestitään kriisitilanteessa.

Kriisitiedottaminen on viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteissa, joissa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma synnyttää ympäristössä tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaationtarpeen. Kriisitiedottamista tapahtuu myös tilanteessa, jossa tiedottamisen keinoin pyritään ohjaamaan julkisen keskustelun vaikutuksia organisaatiolle myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 1999, 13.) Psykologi Sirpa Ontronen on todennut, että viestintä on yksi tärkeä keino pitää tilanne hallinnassa (Lehtonen 1999, 37). Ontrosen mukaan kriisi on uhkaava tilanne, joka aiheuttaa epävarmuutta, jota voidaan lieventää nopealla ja avoimella tiedottamisella. Tiedottamisen puutteellisuus, epäjohdonmukaisuus tai hitaus antavat tilaisuuden huhuille. (Lehtonen 1999, 37.) Huhut lähtevät liikkeelle silloin, kun oikeaa tietoa ei ole saatavilla tai kun saatua tietoa epäillään valheelliseksi. Pelottavassa ja ahdistavassa tilanteessa huhut liikkuvat erityisen tehokkaasti. (Lehtonen 1999, 105–106). ”Huhun sisältämän virheellisen tiedon tilalle on tarjottava oikeaa informaatiota” (Lehtonen 1999, 107).

Yrityksen muuta viestintää suunnitellessa tulisi myös suunnitella kriisiviestintää. ”Kriisiviestinnän suunnittelu alkaa kriisien kartoittamisella” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 113). Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon mukaan (2007, 113) viestinnän suunnittelijan tulee pohtia, mitä sellaista ikävää ja odottamatonta yrityksessä voi tapahtua, mikä vaatisi nopeaa tiedottamista. He toteavat, että on hyvä ennalta suunnitella, kenelle tulee viestiä erilaisissa kriisitilanteissa ja määritellä vastuuhenkilöt. Jos yrityksessä ei ole viestintäsuunnitelmaa, kriisitilanteessa tämä puute korostuu entisestään. Kriisitilanteen viestintää voidaan suunnitella myös kartoittamalla yrityksen sidosryhmät sekä niiden tiedontarpeiden sisällöt. Ohjeistus määrittelee, kenellä on vastuu tiedottamisesta ja mitä erityistä tiedottamisessa on otettava huomioon (Lehtonen 1999, 132). Lisäksi on hyvä pohtia etukäteen, mitä viestintäkanavaa käyttäen sidosryhmille viestitään kriisitilanteessa ja kuka vastaa eri sidosryhmien viestinnästä. Taulukko 4 on esimerkki kriisiviestinnän suunnittelusta.

TAULUKKO 4. Poikkeustilanteen viestintäsuunnitelma (Juholin 1999, 119; 2001, 233)

Sidosryhmä	Asiasisältö	Keinot ja kanavat	Vastuuhenkilöt
Oman ryhmän henkilöstö	Mitä tapahtunut Miten edetään Miten tiedotetaan	Palaveri Sähköposti Yksikön intranet	Asiakasvastaavat Yksikön johto Yksikön tiedottaja
Konserniviestintä	Mitä tapahtunut Miten edetään	Puhelinpalaveri	Asiakasvastaavat Yksikön johto Yksikön tiedottaja
Koko henkilöstö	Tiivistelmä tapahtuneesta ja etenemisestä	Intranet "Kriisikanava"	Konserniviestintä
Projektien henkilöstö	Tilanneraportti	Suorat yhteydet	Asiakasvastaavat
Asiakkaat	Mistä kysymys Miten toimia	Suorat yhteydet Internet Extranet	Yksikön johto Asiakasvastaavat Konsernin johto
Pörssi	Tilannekatsaus Mitä, missä, miten, millaiset seuraukset	Tiedote Internet	Konserniviestintä
Media valtakunnallinen taloudellinen alueellinen	Tilannekatsaus	Tiedote Valmius haastatteluun Ajankohtaiswebbi - toimittajan palvelu internetissä	Konsernitiedotus Konsernin johto Yksikön johto
Viranomaiset	Tilannekatsaus	Suorat yhteydet	Konsernin johto Yksikön johto

Tilannekohtaista kriisiviestintää voidaan suunnitella niin sanotun Message Matrixin avulla (taulukko 5). Kriisiviestinnästä vastaava henkilö voi laatia taulukon mahdollisille kriiseille tai laatia taulukon kriisitilanteen yllättäessä. Kun sanoma on kirjoitettu kertaalleen ylös, on asioiden mainitseminen helpompi muistaa. Message Matrixissa on kolme osiota: täytyy sanoa (Must say), halutaan sanoa (Would like to say) ja voisi sanoa (Ideally would say).

TAULUKKO 5. Message Matrix / Bomb threat in school (Devesnish 2011)

Example (bomb threat in school)	Must say	Would like to say	Ideally would say
What?	We are dealing with this terrible situation	We are doing...	We are well known for our safety procedures and have initiated the local safety standard...
Why?	We take the well being of our students and their families very seriously.	We understand that... Our experts...	
But..?	This could not have been foreseen, but we are glad we were able to alert police in.		

Tiedotteen vahvuutena on sen nopeus, ja etenkin kriisitilanteissa se on viestinnän ensimmäisiä tekoja, kun välitön tiedontarve on suuri (Juholin 2001, 138). Tiedotteisiin tulee sisältyä tiedot itse tapahtumasta, vahingoista ja torjuntatoimista, ympäristövaaroista ja vaikutuksesta toimintaan. Siinä ei pohdita tai arvailla tapahtuman syytä eikä syytetä ketään tai mitään. (Lehtonen 1999, 133.) Kriisitilanteessa kannattaa kutsua keskeisimmät henkilöt koolle ja selvittää, mikä ja millainen tilanne on kyseessä. Kriisitilanteessa kerrotaan vain ne asiat, mitkä tiedetään varmaksi. (Devesnish 2011.)² Ulkoisen kriisiviestinnän kannalta on olennaista, että kaikki yrityksessä tietävät, kuka saa puhua medialle (Devesnish 2011).³

Lehtonen (1999, 147) pitää tärkeänä, että kriisitilanteessa henkilöstö pidetään ajan tasalla tapahtumista. Juholin (1999, 220) painottaa, että poikkeustilanne vaatii saumatonta yhteispeliä henkilöstön kesken, ja tiedonkulku on kriittinen tekijä sen jälkeen, kun poikkeustilanne on tunnistettu ja toiminta käynnistetty. Kriiseistä viestitään samalla tavalla

² "In a crisis, bring all the key players into a room and get the facts straight. Never tell more than you know," says Susan King, spokesperson at two federal departments during the Clinton administration. (Devesnish 2011.)

³ "Everyone needs to know who can and who cannot speak to the media" (Devesnish 2011).

kuin yrityksen muistakin asioista, mutta nopeammin. Kun yritys viestii kriisitilanteista, ei kohderyhmien tarvitse turvautua kuulopuheisiin, ja yritys pystyy tiedottamaan asiasta mahdollisimman tarkkaan ja vaikuttamaan siten kohderyhmien näkemyksiin. Ongelmatilanteita muodostuu, jos asia ei ole johdon mielestä riittävän valmis kerrottavaksi, mutta leviää jo henkilöstön keskuudessa huhuina. Tapahtuneesta on hyvä kertoa henkilöstölle väliaikatietoja sekä ilmoittaa, milloin asiasta kerrotaan lisää. Samalla on hyvä perustella miksi asiasta ei vielä voida kertoa enempää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 113.)

Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007) antavat kriisiviestijälle seuraavanlaiset vinkit:

- 1) Kerro tapahtuneesta mahdollisimman nopeasti.
- 2) Anna väliaikatietoja.
- 3) Pysy totuudessa.
- 4) Huolehdi viestinnän jatkuvuudesta ja johdonmukaisuudesta.
- 5) Ole eettinen ja kunnioita ihmisiä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 114.)

3.6.2 Muutosviestintä

Muutos on vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, joka sisältää useita eritasoisia tavoitteita tilanteesta riippuen. Muutos voi saada alkunsa organisaation ympäristön liikkeistä tai yrityksen sisältä. Kolmas vaihtoehto muutoksen syntyyn on yrityksen pyrkimys ennakoida ympäristön aiheuttamaan muutostarvetta. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16.) Muutoksia on olemassa hyvin erilaisia esimerkiksi organisaation koosta ja toimialasta riippuen. Kvist ja Kilpiä (2006) ovat tunnistaneet joitakin perustekijöitä, jotka kuvaavat itse muutosta sekä muutoksen merkitystä organisaatiolle ja sen kehitykselle. Muutos on elintärkeä organisaatioille, jotka haluavat välttää pysähtymisen. Se on prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. Se on myös luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin. Muutosta voidaan johtaa ylhäältä alaspäin tai yhdessä työntekijöiden kanssa. Se voi olla sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Muutokset ovat laajuudeltaan hyvin erilaisia, ja yritykset kohtaavat pieniä muutoksia joka päivä. Organisaation kokemat muutokset voidaan jakaa kolmeen perusluokkaan

niiden syvyyden mukaan: parannukseen, uudistukseen ja muodonmuutokseen (Anderson & Anderson 2001, Kvistin & Kilpiän 2006, 25–26 mukaan). Parannus eli pieni muutos on esimerkiksi jo olemassa olevan asian, kuten työkalun tai prosessin, parantaminen. Parannus kohdistuu asiaan tai ilmiöön, joka tunnetaan ennestään hyvin. Lähtökohtana on nykyisen toiminnan parantaminen. Keskisuuri muutos eli uudistus ei paranna mitään olemassa olevaa, vaan korvaa olemassa olevan jollakin tavalla. Kyseessä voi olla esimerkiksi kokonaan uuden tiedonhallintajärjestelmän käyttöönotto. Suuri muutos eli muodonmuutos on monimutkaisin ja syvin muuttumisen laji. Se vaatii radikaalia käännoä ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutos on tapahtunut esimerkiksi pankkivirkailijoiden siirtymisestä pankkipalveluiden myyjiksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 27–31.)

Juholinin (2001) mukaan yritykset ja yhteisöt hakevat yleensä muutoksilla parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Vaikka muutostilanne tulisi nähdä suurena mahdollisuutena, muutos koetaan yleensä uhkana, joka synnyttää ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Henkilöstön mielessä herää monia kysymyksiä: Miten minun käy? Menetäkö työpaikkani? Huononeeko asemiani? (Juholin 2001, 242.) Yrityksen johdon on osattava vastata näihin henkilöstön kysymyksiin. Viestinnällä on muutostilanteessa kaksi avaintulosta: 1) henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön ja 2) organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen muutoksen toteuttamisessa niin hyvin kuin se on mahdollista (Smythe 1997, Juholinin 1999, 39 mukaan). Ikävalkon (1995, 112) mukaan muutosviestinnän tavoitteena on pitää yhteisön jäsenet ja keskeiset ulkopuoliset sidoryhmät jatkuvasti tietoisina tilanteesta ja seuraavista vaiheista. Juholinin (2001) mukaan muutosviestinnässä on kyse asioiden käsittelyn syvyydestä ja perusteellisyydestä. Hän jatkaa, että uusi ja yllättävä asia tai tapahtumaketju vaatii syiden, taustojen ja seurausten selvittelyä. (Juholin 2001, 242.)

Ikävalko (1995, 112) toteaa muutoksen herättävän aina kiinnostusta yhteisön sisällä ja ulkona, sillä muutos on hänen mielestään kaiken uutisoinnin alkuvoima. Hän jatkaa, että muutoksen tiedottamiseen on paneuduttava perusteellisemmin kuin rutiiniomaisten asioiden kertomiseen. ”Muutosvaiheessa oleva yhteisö tarvitsee muutosviestintäpolitiikan ja -ohjelman, vaikka sillä ennestään olisikin viestintästrategia” (Ikävalko 1995, 112).

Yrityksellä olisi siis hyvä olla kaiken varalta viestintäsuunnitelma myös muutostilanteita varten.

Muutosviestintä vaatii rutiiniviestintää enemmän kasvokkaisuviestintää eli keskinäistä vuorovaikutusta työtovereiden, esimiesten ja johdon kesken, ja sen tulisi Juholinin (2001, 250) mukaan olla tärkein ja eniten käytetty muutosviestinnän keino. Kasvokkaisuviestintää ovat muun muassa johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, yksikkö- ja osastopalaverit, yleiset kehittämis- ja keskustelutilaisuudet sekä esimies-alaiskeskustelut. Viestinnän kanava tulisi valita muutostilanteen laadun perusteella, esimerkiksi koskeeko muutos koko yritystä, tiettyä yksikköä vai vain yhtä henkilöä. Useamman viestintäkanavan käyttö on keino vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Kasvokkaisuviestinnän kautta pureudutaan asioihin syvästi, kun taas sähköisen viestinnän etuna on sen nopeus ja tosiaikaisuus. (Juholin 2001, 250–251.)

Juholinin (2009, 325) näkemys on, että ”muutostilanteessa avainasemassa on johto —. Johto ei voi siirtää viestintävastuutaan muille.” Johdon viestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, miten henkilöstö ymmärtää asian sekä voivatko he hyväksyä sen ja sitoutua siihen. Jos henkilöstö ei ymmärrä, eivät he oletettavasti myöskään sitoudu muutokseen. Muutokseen sitoutuminen vaatii myös jatkuvaa tietoisuutta tuloksista, joita uusi toimintatapa tuottaa ja tietoa siitä, miten asioita tehdään toisin. Johdon on omalla esimerkillään osoitettava sitoutumistaan muutokseen. (Juholin 2009, 325.)

Myös erilaiset muutokset ovat yksilön, ryhmän tai koko yhteisön kohtaamia vaikeita asioita (Juholin 2009, 327). Joissakin muutostilanteissa voidaan siis käyttää samoja periaatteita kuin käsiteltäessä vaikeaa asiaa. Vaikean asian käsittelyä sekä huonojen uutisten kertomista käsiteltiin sivulla 28.

3.7 Sisäisen viestinnän yleiset kompastuskivet

Kiireisessä työelämässä tiedon helppo saatavuus on arvo sinänsä, ja keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo synnyttää tiedon ylikuormitusta ja tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa (2001, 124). Olennaisen tiedon helppo ja nopea saatavuus ovat siis merkittävä osa tehokasta viestintää. Tähän vaikuttavat osaltaan muun muassa säh-

köpostiviestien jatkuva tulva. Usein tärkeän tiedon etsiminen sähköposteista on aikaa vievä prosessi, koska viestien määrä on päätä huimaava työelämässä.

”Sisäisen viestinnän välineet ja käytännöt elävät jatkuvasti, sillä muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat organisaation menestyksen kulmakiviä” (Juholin 2001, 125). Organisaatioissa on nykyisin useita viestintäkanavia, ja paine määrän kasvattamiseen on suuri (Juholin 1999, 35). Juholinin (2001, 124) mukaan helposti luullaan, että kanavien runsaus tehostaa viestintää ja lisää viestintätyytyväisyyttä. Viestintäkanavien määrän kasvattaminen ei kuitenkaan ole vastaus viestinnän ongelmiin.

Tohtori Jussi T. Koski (1998) kehitti termin infoähky, joka kuvaa liian tiedon aikaansaama uupumusta ja stressiä (Juholin 1999, 38). Käsite on edelleen täysin pätevä, ja useassa työyhteisöissä infoähkyä on varmasti havaittavissa. Aina ei osata ratkaista, kenelle tietty viesti kuuluu, vaan viestejä lähetetään mahdollisimman usealle henkilölle, jolloin viestit voivat ylikuormittaa yksittäisiä henkilöitä. Viestinnän suurimpina puutteina koetaan seuraavaa:

- Johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee, toisin sanoen henkilöstö ei koe johdon olevan selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan.
- Tieto tulee perille huhuina.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita.
- Tieto ei ole helposti saatavilla.
- Tieto ei ole täsmällistä. (Juholin 1999, 78.)

4 PROJEKTIVIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET

Projektipäälliköltä vaaditaan hyviä viestinnällisiä ja sosiaalisia taitoja (Kerzner 2006, Ramsingin 2009 mukaan).⁴ On todistettu, että viestintä projekteissa on perusehto sille, että projektit menestyisivät (Ramsing 2009).⁵ 95 prosenttia projektitoiminnan ongelmista johtuu huonosta viestinnästä. Projektijohtamisessa olisi annettava arvoa sille, että esimerkiksi projektin faktoista, yksityiskohdista, tilanteesta, projektin vaatimuksista viestitään. (Baker 2007, Ramsingin 2009 mukaan).⁶ Etenkin nopeatahtisissa projekteissa tehoton viestintä voi aiheuttaa suuriakin ongelmia.

Seuraavissa alaotsikoissa käsitellään projekteille tyypillisiä asiakirjoja eli projekti- ja viestintäsuunnitelmia sekä projektitoiminnalle tyypillisiä kokouskäytänteitä. Lisäksi projektiorganisaatiolle tyypillinen dokumenttien hallinta käsitellään oman alaotsikon alla.

4.1 Projektisuunnitelma

Jotta projekti valmistuisi aikataulussa ja kaikki tavoitteet saavutettaisiin, on laadittava projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma toimii ohjekirjana projektille, ja siinä määritellään esimerkiksi tehtävät, vastuut ja aikataulut. Projektipäällikkö ohjaa projektia projektisuunnitelman mukaan. Pelin (2008) kirjoittaa, että projektisuunnitelma kertoo, miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa eli mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Projektin valvonta perustuu projektisuunnitelmaan. Riippumatta toimialasta tai projektin luonteesta, projektisuunnitelmat ovat sisällöltään teknisesti samankaltaisia. Projektisuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: kuka, mitä, mil-

⁴ ”When defining the project manager’s role, Kerzner (2006) emphasizes that strong communication and personal relation skills are required” (Ramsing 2009).

⁵ “There are several examples supporting the argument that communication in projects is essential for projects to succeed” (Ramsing 2009).

⁶ “Baker (2007) states that 95 per cent of all project problems are caused by poor communication and that the importance of being able to manage skills of communication when presenting facts, details, status, project requirements, etc. should be of high priority in project management” (Ramsing 2009).

loin, miten ja minkä verran. (Pelin 2008, 83–85.) Projektisuunnitelman laajuuteen vaikuttaa projektin laajuus. Pienille projekteille riittää yksinkertainen projektisuunnitelma, mutta suuremmille projekteille voidaan tehdä täydentäviä suunnitelmia. Täydentäviä suunnitelmia ovat esimerkiksi testaus- ja käyttöönottosuunnitelma. (Ruuska 2007, 211.) Kuvio 5 on Ruuskan laatima malli projektisuunnitelmasta.

1. Projektin ja lopputuotteen kuvaus

- 1.1 Tausta ja lähtökohdat
- 1.2 Tavoitteet ja tehtävät
- 1.3 Rajaus ja liittymät

2. Projektioorganisaatio

- 2.1 Organisaation esittely
- 2.2 Vastuut ja päätöksentekoprosessi

3. Projektin ajalliset ja taloudelliset tavoitteet

- 3.1 Osittelu ja vaiheistus
- 3.2 Aikataulu ja resurssisuunnitelma
- 3.3 Budjetti ja kustannusohjaus

4. Laadunvarmistus

- 4.1 Projektissa sovellettavat työmenetelmät, ohjeet ja standardit
- 4.2 Väli- ja lopputulosten hyväksymismenettely
- 4.3 Muutosten hallinta
- 4.4 Dokumentointi
- 4.5 Projektin etenemiseen vaikuttavat tekijät ja riskien hallinta
- 4.6 Projektianalyysit ja katselmuskäytäntö
- 4.7 Projektisuunnitelmaa täydentävät suunnitelmat
- 4.8 Suunnitelmien tarkistus ja päivitysajankohdat

5. Projektin sidos- ja intressiryhmien hallinta

- 5.1 Tilaaja
- 5.2 Käyttäjäorganisaatio
- 5.3 Linjaorganisaatio
- 5.4 Tiedon tuottajat ja hyödyntäjät
- 5.5 Muut projektit

6. Tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta

- 6.1 Projektin aloitustilaisuus
- 6.2 Työtilat ja viestintävälineet
- 6.3 Palaverikäytäntö ja yhteydenpito
- 6.4 Raportointi ja tiedotus
- 6.5 Projektikansio

7. Projektin päättäminen

- 7.1 Lopputuotteen luovutus, käyttöönotto ja ylläpidosta sopiminen
- 7.2 Projektin tuottaman aineiston taltiointi, arkistointi ja säilytysaika
- 7.3 Projektin virallinen päättäminen
- 7.4 Lopetustilaisuus
- 7.5 Projektin loppuraportti

Liitteet: Asettamiskirje, Projektikuvaus, Etenemis- ja työsuunnitelma, Kustannusarvio, Organisaatiokaavio, Riskilista, Luettelo avoimista kysymyksistä

KUVIO 5. Projektisuunnitelman sisältö (Ruuska 2007, 181)

4.2 Viestintäsuunnitelma

Projektisuunnitelmassa tavallisesti kuvataan projektin raportointikäytäntö sekä dokumentointi- ja tiedonvälitysjärjestelyt. Viestintää sivutaan yleensä myös suunnitelman muissa kohdissa, kuten kokouskäytännöt ja muistioiden jakelu, mutta määrittelemättä kuitenkaan tarkemmin, mitä projektin viestinnällä kokonaisuudessa tarkoitetaan. Suunnitelmissa ei yleensä käsitellä epävirallista viestintää tai kirjallista viestintää, mitkä ovat projektin hallinnan kannalta yhtä tärkeitä kuin raportointi ja tiedottaminen. (Ruuska 2007, 211).

Ruuskan (2007) mukaan tehokas viestintä ei toteudu ilman suunnittelua ja ohjausta. Viestintä on projektissa sekä työväline että voimavara, joten viestinnän käyttöä on suunniteltava, johdettava ja valvottava samalla tavalla kuin projektin muitakin resursseja. Projektiviestinnän suunnittelu ja toimeenpano on osa projektisuunnittelua, ja sen laatimisesta vastaa projektipäällikkö. Viestintäsuunnitelma toimii projektipäällikön päivittäisjohtamisen apuvälineenä. Se tulee olla operatiivista toimintaa tukeva suunnitelma, ja suunnitelman laajuus tulee harkita projektikohtaisesti. (Ruuska 2007, 212–216.)

Viestintäsuunnitelmassa käsitellään niin ulkoista kuin sisäistäkin viestintää. Viestintäsuunnitelma toimii ohjeistuksena raportoinnille, tiedottamiselle ja arkistoiselle sekä esittelee sovitut viestinnän keinot ja kanavat ja mahdollisesti eri viestintätilanteiden ajankohdan. Sen tulisi sisältää myös luettelo viestintään liittyvistä riskeistä sekä suunnitelman niiden minimoimiseksi ja kriisiviestintäsuunnitelman. Viestintäsuunnitelman sisällysluettelo ja alaotsikot toimivat myös tarkistuslistana, jonka avulla projektipäällikkö varmistuu, että kaikki viestinnän osa-alueet on huomioitu (Ruuska 2007, 216). Seuraavaksi esitellään Ruuskan viestintäsuunnitelma-malli (kuvio 6).

<p>1. Projektin tavoiteprofiilin määrittely Projektin onnistumiskriteerien erittely ja priorisointi Tavoiteprofiili tilaajaan ja perusorganisaatioon päin Tavoiteprofiili käyttäjäorganisaatioon päin</p> <p>2. Viestinnän yleiset periaatteet ja kanavat projektissa Päätöksentekoprosessi Kokouskäytäntö Raportointi ja tiedottaminen Dokumentointi ja ohjeistus Katselmuskäytäntö Perehdyttäminen Kentälle tehtävät vierailut ja työkomennukset Esitteet Sosiaalinen vuorovaikutus Tekniset apuvälineet</p> <p>3. Viestintä projektin sisällä Projektiryhmä Johtoryhmä Perusorganisaation asiantuntijat Erityspiirteiden analysointi Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen sisäisessä viestinnässä</p> <p>4. Viestintä eri projektin sekä eri sidos- ja intressiryhmien välillä Tilaaaja ja perusorganisaation johto Oma linjaesimies ja linjayksikkö Muut projektit Käyttäjäorganisaatio Perusorganisaation ulkopuoliset tahot Viestintäkanavien ja -periaatteiden soveltaminen ulkoisessa viestinnässä</p> <p>5. Viestinnän riskit ja niihin varautuminen Projektin sisäinen viestintä Projektin ulkoinen viestintä Kriisiviestintä</p> <p>6. Konkreettiset toimenpiteet seuraavalle kahdelle kuukaudelle Mitä, miten, kuka, kenelle, milloin, missä</p>
--

KUVIO 6. Viestintäsuunnitelman sisältö (Ruuska 2007, 217)

4.3 Kokouskäytännöt

Projektin toimintatapoihin ja yleisiin menettelyihin perehdyttäminen onnistuu parhaiten projektin aloitustilaisuudessa, niin sanotussa kick off -tilaisuudessa. Hyvin järjestetyllä aloitustilaisuudella on suuri merkitys projektin onnistumiselle. Aloitustilaisuudessa käydään projektipäällikön johdolla läpi projektin tavoitteet ja organisointi, tiedonvälitys- ja kokouskäytäntö, dokumentointi- ja raportointiperiaatteet sekä projektissa sovellettavat ohjeet, standardit ja työmenetelmät. (Ruuska 2007, 97–98.)

Projektit vaativat normaalia enemmän vuorovaikutusta muun muassa erilaisten kokousten ja työpalavereiden muodossa (Ruuska 2007, 157). Projektipalaverien tiheys vaihtelee projektiorganisaation ja projektin luonteen mukaan. Tavallisesti projektipalavereja järjestetään viikon välein, ja niissä käydään läpi projektin tilanne tehtävittäin ja henkilöittäin (Ruuska 2007, 159). Projektipalaveriinkin pätee samat ohjeistukset kuin mihin tahansa muihin kokouksiin ja palaveriinkin, jotka esiteltiin kappaleessa 3.3.3 *Kokoukset ja palaverit* (s. 31). Palaverien tehokkuuden kannalta olennaista on, että palaveriinkin kutsutaan oikeat henkilöt, osallistujamäärä pidetään minimissä, kokouskutsu lähetetään hyvissä ajoin, puheenjohtaja huolehtii, että asiassa ja aikataulussa pysytään, palaverille laaditaan esityslista ja palavereista tehdään muistio.

Etenkään projektitoiminnassa ei ole varaa tehottomiin ja aikaa vieviin kokouksiin. Kokousten ongelmia ovat yleensä niiden tehottomuus ja venyminen turhan pitkiksi. Ruuskan (2007, 158) mukaan tavallisimpia syitä kokousten pitkittymiseen ovat puutteellinen valmistelu, tavoitteiden epämääräisyys ja liian suuri osallistujamäärä. Hän painottaa, että asioiden käsittelylle on varattava riittävästi aikaa, mutta kokousten tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Ruuska (2007) antaa vinkkejä siihen, miten jokainen projektiryhmän jäsen voisi omalta osaltaan edesauttaa kokousten tehokasta ja nopeaa kulkua. Kun saat kokouskutsun tai olet järjestämässä kokousta, kysy itseltäsi

- miksi kokoonnutaan ja mikä on tavoite (lopputulos)
- voitaisiinko asia ratkaista jotenkin muuten
- onko kokous valmisteltu riittävän hyvin (mm. taustamateriaali, ratkaisuehdotukset)
- keitä tarvitaan mukaan
- tarvitaanko minua vai voinko jäädä pois tai olla paikalla vain osan aikaa
- mitä minä odotan kokoukselta
- kauanko kokouksen on määrä kestää. (Ruuska (2007, 159).)

4.4 Dokumenttien hallinta

Projektiorganisaatiolle dokumenttien hallinnalla on erityinen rooli, koska ajankohtainen tieto on saatava nopeasti ja helposti. Tavallisia ongelmia dokumenttien hallinnalle pro-

jektitoiminnassa ovat muun muassa seuraavat asiat: saman asiakirjan eri versioiden hallinta on vaikeaa eikä yhteisiä standardeja dokumenttien hallintaan ole (Pelin 2008, 327). Ruuska (2007, 240) kirjoittaa, että dokumenttien hallinnan tavoitteena on tehostaa tiedon etsimistä, hyödyntämistä ja ylläpitoa.

Dokumenttien hallintaohjelmistoja voidaan käyttää apuna versionhallintaan ja dokumenttien jäljitettävyyteen. Dokumenttien hallintaohjelmien tyypillisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tehokkaat hakutoiminnot, tiedostojen ja eri versioiden hallinta, tiedon jakaminen sekä dokumenttien luku- ja kirjoitusoikeuksien hallinta (Pelin 2008, 327–328). Positiivisia piirteitä kyseisissä ohjelmissa on esimerkiksi tiedostojen yhtäaikainen tarkastelu organisaation eri pisteissä, kansioiden selkeä logiikka, dokumentteja voidaan siirtää henkilöltä toiselle ja luku- ja kirjoitusoikeuksia voidaan määrittää organisaation sisällä. Haastavaa on lähinnä ohjelmiston käyttöönotto, henkilöstön kouluttaminen ja yhteisten standardien luominen.

Pelin (2008, 328) kirjoittaa, että dokumenttienhallintaohjelmistoilla tieto tallennetaan vain kerran ja haku tapahtuu erilaisilla kriteereillä, kuten tiedoston otsikko, päivämäärä, laatija, aihe tai avainsanat. Hän jatkaa, että dokumentit voivat olla eri ohjelmilla tuotettuja, esimerkiksi tekstiä, mainos- ja markkinointimateriaalia, digitaalikuvia sekä ääni- ja multimediaviestejä.

Dokumenttien yksilöintitietojen merkinnälle ei ole olemassa tiettyä ratkaisua, vaan merkityksellistä on se, että ne ovat kaikkien tiedossa ja että niitä noudatetaan. Ruuskan (2007, 242) mukaan jokaisesta dokumentista pitäisi löytyä ainakin seuraavat yksilöintitiedot: projektin nimi, laatijan nimi tai nimilyhenne, päivämäärä, mitä projektin vaihetta asiakirja koskee (esim. määrittely), mihin työkokonaisuuteen se liittyy (esim. tilastointi), tarvittaessa alatehtävä (esim. tilastojen tulostus) sekä asiakirjan versionumero ja muutoshistoria. Pelinin (2008, 360) mukaan jokaisessa dokumentissa tulisi olla seuraavat yksilöintitiedot: dokumentin nimi ja versionumero, laatijan nimi, dokumentin tallennuspaikka/hakemistopolku, luontipäivämäärä sekä dokumentin tila (luonos/lopullinen/hyväksytty). Laajemmissa dokumenteissa tulee Pelinin (2008, 360) mukaan olla myös kansilehti ja muutoslehti, joka sisältää hyväksymismerkinnot, julkisuusasteen ja versiohistorian eli versioiden välillä tehdyt muutokset.

Dokumenttienhallintaohjelmistoilla asiakirjoihin voidaan laittaa suojauksia, jotta vain valitut henkilöt saavat lukea/muokata tiedostoja. Dokumenttien arkistointiin ja käsittelyyn tarvitaan suojaukset, jotka voidaan määrittellä esimerkiksi käyttäjä-, ryhmä-, projekti- tai dokumenttitasolla (Pelin 2008, 328).

Dokumenttienhallintaohjelmistot

Dokumenttienhallintaohjelmistoja löytyy useita erilaisia, kuten tekstiä ja kuvia sisältävä Lotus Notes, yksinkertainen dokumenttien hallintajärjestelmä SharePoint, selainkäyttöinen Hummingbird-järjestelmä, laajojen ja hajautettujen projektien informaatiovirtojen logistiikkaan erikoistunut Kronodoc, yhteistyöprojektien asiakirjojen hallintaan kehitetty DocHotel (Pelin 2008, 329–335) sekä M-Files.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sisäisen viestinnän perusteita ja hyväksi havaittuja keinoja sekä selvittää miten toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää voidaan kehittää toimivampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysideoita ja käytännön esimerkkejä toimeksiantajayrityksen sisäiseen viestintään ja sen kehittämiseen.

Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii monen yksityiskohdan kehittämistä, jotka osaltaan parantavat ja kehittävät sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän kehittäminen lähtee liikkeelle sen suunnittelusta ja organisoinnista. Kuten Juholinkin (2001, 115) on todennut; pitäisi viestinnän suunnittelussa ja kehittämisessä kuunnella vastaanottajien ja osallistujien mielipiteitä eikä tehdä muutoksia vain teoreettiselta pohjalta. Suunnitteluun ja organisointiin liittyy olennaisesti sisäisen viestinnän vastuuttaminen ja aikatauluttaminen. Sisäisen viestinnän suunnitelmasta nähdään muun muassa mitä sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia käytetään missäkin asiayhteydessä ja kenen vastuulla kyseiset viestintätilanteet ovat. Keskeistä sisäisen viestinnän kehittämisessä on se, että jokainen yrityksen työntekijä on tietoinen tehdyistä muutoksista ja uusista sisäisen viestinnän käytänteistä, ja sitoutuu niihin.

Toimivalle sisäiselle viestinnälle olennaista on, että viestinnän keinot ja kanavat valitaan yrityskohtaisesti. Esimerkiksi teknisten sovellusten käyttöönotossa on huomioitava työntekijöiden valmiudet käyttää teknologiaa. Juholinin (2001, 124) mukaan helposti luullaan, että kanavien runsaus tehostaa viestintää ja lisää viestintätyytyväisyyttä. On muistettava, että viestintäkanavien määrän kasvattaminen ei kuitenkaan ole vastaus viestinnän ongelmiin.

Yrityksen sisäistä viestintää suunniteltaessa, on suunniteltava myös kriisi- ja muutosviestintää. Kriisiviestintää voidaan suunnitella mahdollisten uhkakuvien perusteella ja muutosviestintää voidaan suunnitella esimiesviestinnän ja johdon viestinnän osana. Etenkin kriisi- ja muutostilanteissa henkilöstö on pidettävä ajan tasalla. Henkilöstön on oltava avainasemassa silloin, kun on kyse yritykseen ja henkilöstöön liittyvissä asioissa. On tärkeää, että yrityksen johto informoi henkilöstöä eikä tieto kantaudu ulkopuolisilta. Se luo yritykseen myös avoimen ilmapiirin.

Esimiesviestinnällä on todettu olevan merkitystä sekä viestintä- että työtyytyväisyyteen. Esimiesviestinnän tärkeitä osa-alueita ovat palautteen antaminen, kehityskeskustelut sekä vaikeiden asioiden käsittely. Johdon viestinnän tärkeyttä kuvaa se, että moni viestinnän suurimmista puutteista liittyy johdon viestintään. Johdon on huolehdittava siitä, että he tietävät mitä henkilöstö ajattelee, ja että he kertovat henkilöstölle tärkeistä ja oleellisista asioista. Esimiehen ja johdon rooli on keskeinen esimerkiksi yhteisön tulevaisuuteen ja tavoitteisiin, toimialaan ja sen muutoksiin sekä kulttuurin rakentamiseen liittyvissä asioissa. Avoimella esimiesviestinnällä ja johdon viestinnällä osoitetaan myös henkilöstön arvostusta.

Useasti kokoukset ja palaverit koetaan tehottomiksi ja aikaa vieviksi, jonka perusteella voidaan sanoa, että kokouskäytänteiden tehostaminen on yksi tärkeä sisäisen viestinnän kehittämiskohteista. Olennaista on, että kokouksiin saavutaan valmistautuneina ja ajoissa ja, että kokouksiin kutsutaan oikeat henkilöt. Nämä osaltaan edistävät nopeaa ja tehokasta kokoustoimintaa. Lisäksi on laadittava kokouskutsu ja esityslista, jotka omalta osaltaan tehostavat kokouksia. Muistio laaditaan informoimaan kokouksessa käsitellyistä asioista poissa oleville henkilöille.

Nykyään sähköpostiviestintä on paljon käytetty viestintäkanava. Jotta sähköpostiviestintä olisi toimivaa, on hyvä muistaa muutama perusasia: otsikosta on käytävä ilmi mitä asia koskee eli laita viestin keskeisin osa otsikkokenttään, sähköposti ei tarvitse pitkää johdantoa, vaan mene suoraan asiaan sekä kirjoita lyhyesti ja ytimekkäästi. Projekteille on hyvä laatia projektikohtaiset postituslistat, jolloin projektia koskeva yleinen tieto tavoittaa kaikki projektitiimin jäsenet. Muuta huomioitavaa sähköpostiviestinnässä on, että yhdessä viestissä käsitellään vain yhtä asiaa ja, että uusi viesti aloitettaisiin heti sisällön muuttuessa.

Etenkin projektitoiminnassa on tärkeää, että tarvittava tieto löytyy helposti ja nopeasti. Dokumenttienhallintaohjelmistot ovat erinomainen ratkaisu tähän, mutta niihin liittyvistä käytänteistä on myös työyhteisössä sovittava. On varmistettava, että yhteiset tallennusperiaatteet ja yksilöintitiedot ovat jokaisen työntekijän tiedossa.

Työn perusteella ei noussut selkeitä, yksittäisiä kehittämiskohteita, vaan voidaan todeta, että sisäisen viestinnän kehittämisessä on kyse useamman tekijän kehittämisestä. Pääkehittämiskohteiksi voidaan esittää sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi, esimiesviestintä, johdon viestintä, kokouskäytänteet, sähköpostiviestintä sekä dokumenttien hallinta. Lähtökohtana sisäisen viestinnän kehittämiselle on se, että henkilöstö antaa oman panoksensa kehittämistyöhön ja sitoutuu muutoksiin.

Tässä työssä keskityttiin pääasiassa arkiviestintään. Jatkotutkimuksina voitaisiin toteuttaa erilliset tutkimukset perehdyttämiskäytänteistä sekä kriisi- ja muutosviestinnästä. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa myös tutkimus toimeksiantajayrityksen sekä samoissa toimitiloissa työskentelevien henkilöiden välisestä viestinnästä ja tiedonkulusta.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates.

Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYPro.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Artikkelilähteet

Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. Corporate Communications: An International Journal. Tulostettu: 14.8.2011.
www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm

Tutkimukset

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 2009. Viestinnän ammattilaiset 2009 -tutkimus.
Luettu: 25.8.2011.

<http://www.procom.fi/@Bin/121630/Viestinnän+ammattilaiset+2009+-tutkimuksen+loppuraportti.pdf>

Kurssit

Devenish, J. MA. Public Relations, Media Training and Crisis Management -kurssi.
15.2.–17.3.2011. Wien.

van Leeuwen, L. 2011. International Communication -kurssi. 22.6.–29.6.2011. Wien.