

**Viestinnän kehittäminen kansainvälisessä öljyntorjuntatoiminnassa**  
**Case: EnSaCo Oil Spill**

Tytti Vesala

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko

2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Tytti Vesala</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2007</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Viestinnän kehittäminen kansainvälisessä öljyntorjuntatoiminnassa Case: EnSaCo Oil Spill</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 6</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona osaksi vuosina 2009–2012 toteutettavaa EnSaCo Oil Spill Response –nimistä öljyntorjunnan johtamisen kehittämishankekokonaisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää viestinnän nykytilaa Itämeren alueella toimivissa öljyntorjuntaan osallistuvissa organisaatioissa ja niiden välillä. Tavoitteena oli lisäksi kartoittaa viestinnän haasteita sekä kehittämiskohteita.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys on rakennettu organisaatioita, sisäistä viestintää sekä viestinnän johtamista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käsitellään sitä, miten viitekehysten asiat ilmenevät tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa.</p> <p>Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Aineisto hankittiin sähköpostihaastatteluin ja käyttämällä haastattelutyypinä puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimuotoa. Tutkimusta varten haastateltiin viittä EnSaCo-hankkeen partneri- tai koordinaattoriorganisaation työntekijää. Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2011 aikana.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatioiden viestinnän nykytilanteessa on runsaasti kehitettävää. Merkittävimmät kehitystarpeet liittyvät viestintäkäytäntöjen ja toiminnan yhtenäistämiseen, viestintätaitojen kehittämiseen koulutuksella ja yhteistyön lisäämiseen kaikkina aikoina.</p> <p>Tutkimuksella saavutetut tulokset ovat apuna EnSaCo-hankkeessa, jossa tarkoituksena on lisätä öljyntorjuntavalmiutta kehittämällä yhteistyö- ja toimintamalleja sekä kehittämällä tehokkaita välineitä operatiivisen johdon käyttöön. Tutkimustulokset antavat hyvän kuvan siitä, millaisiin asioihin viestinnän johtamisessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> organisaatioviestintä, viestintästrategia, öljyntorjunta</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Author</b> Tytti Vesala</p>	<p><b>Year of entry</b> 2007</p>
<p><b>The title of thesis</b> Intensifying Communication in International Oil Spill Response Organizations Case: EnSaCo Oil Spill</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 44 + 6</p>
<p><b>Supervisors</b> Eija Kärnä</p>	
<p>This bachelor's thesis was written for a development project called Environmental Safety Cooperation (EnSaCo) regarding shoreline oil spill response, which was carried from 2009 to 2012. The objective of this thesis was to find out the present state of communication within and among organizations responsible for shoreline oil spill response in the Baltic Sea Region. In addition, the aim was to detect communication challenges and areas in particular need of development.</p> <p>The theoretical section of this study is based on literature about organizations, internal communication and communication management. The empirical section of this study deals with how these theories manifest themselves in the target organizations.</p> <p>This study was based on qualitative methods. Material was gathered through interviews, which were a mixture of half-structured and theme interviews. These were carried out by email. Five employees of the partner organizations and national coordinator organizations of the EnSaCo project were interviewed during the spring and summer of 2011.</p> <p>The study results demonstrated that there is a strong need to develop communication within and among the target organizations. The biggest needs have to do with harmonizing communication practices and communication training, as well as the continuous and systematic enhancing of cooperation.</p> <p>The results of this study can be utilized in the EnSaCo project. This project aims at intensifying cross-border shoreline response by developing efficient cooperation methods and practical management tools. The results give a good picture of the issues that require special attention in communications management.</p>	
<p><b>Key words</b> internal communication, communications management, oil spill response</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja aiheen valintaperustelut .....	2
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	3
2	Tutkimuksen toteutus.....	5
2.1	Tutkimusmenetelmä .....	5
2.2	Tutkimusaineiston keruu.....	7
3	Organisaatiot.....	9
3.1	Organisaation rakenne ja muodostuminen .....	9
3.2	Organisaatiokulttuuri .....	12
3.3	Toimijat öljyntorjuntatilanteessa .....	13
4	Viestinnän perusteet .....	16
4.1	Mitä on viestintä? .....	16
4.2	Sisäinen viestintä.....	19
4.3	Mihin sisäistä viestintää tarvitaan? .....	21
5	Viestinnän johtaminen.....	25
5.1	Viestinnän johtamisen tasot.....	25
5.2	Viestinnän haasteet.....	28
6	Viestinnän haasteet ja parhaat käytänteet öljyntorjunnassa.....	32
6.1	Työntekijöiden taustat ja ammattitaito .....	32
6.2	Kielitaito .....	33
6.3	Resurssit.....	33
6.4	Tietojen saatavuus ja nopea viestintä.....	34
6.5	Exercise, exercise, exercise!.....	35
7	Johtopäätökset.....	36
8	Tutkimuksen arviointi.....	40
8.1	Aineiston käytettävyys ja hyödyllisyys .....	40
8.2	Oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet.....	43

Liitteet.....	45
Liite 1. Haastattelu suomeksi.....	45
Liite 2. Haastattelu englanniksi.....	47
Liite 3. EnSaCo osallistujat .....	49

# 1 Johdanto

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö on tehty osaksi vuonna 2006 käynnistettyä Environmental and Safety Management Cooperation on Shoreline Oil Spill Response –nimistä (myöhemmin EnSaCo tai EnSaCo Oil Spill) öljyntorjunnan johtamisen kehittämishankekokonaisuutta. Hanke toteutetaan yhteistyössä suomalaisten, ruotsalaisten, virolaisten sekä venäläisten viranomaisten, yritysten, korkeakoulujen sekä vapaaehtoisjärjestöjen kanssa vuosina 2009–2012. Opinnäytetyön toimeksiantajana on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, joka toimii hankkeen koordinaattorina. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010a.)

EnSaCo Oil Spill -hankkeen päätavoitteena on lisätä öljyntorjuntavalmiutta Itämeren rannikkoalueilla kehittämällä organisaatioiden yhteistyö- ja toimintamalleja ympäristö- ja turvallisuusjohtamiseen liittyvissä asioissa sekä kehittämällä tehokkaita välineitä operatiivisen johdon käyttöön. Erityisenä huomion kohteena EnSaCo-hankkeessa on eri organisaatioiden ja maiden rajat ylittävän yhteistyön kehittäminen (cross-border cooperation). Hankkeelle asetettuja konkreettisia tehtäviä ovat esimerkiksi

- kansainvälisten seminaarien ja työpajojen järjestäminen
- öljyntorjuntaresurssien kartoittaminen
- useiden yhteistyösopimusten allekirjoittaminen Itämeren alueen viranomaisten kesken
- opetussuunnitelman ja opiskelumateriaalin tuottaminen johtamistason tehtävissä kouluttautumista varten ja
- käytännön öljyntorjuntaharjoitusten järjestäminen.

Tehtävät on sisällytetty viiteen eri työpakettiin (work packages), jotka on kukin annettu tietyn maan ja organisaatioiden hoidettavaksi. (Central Baltic INTERREG IV A Programme 2007–2013 2009, 2–5.)

Hankkeeseen osallistuvat organisaatiot, partnerit ja koordinaattorit, on listattuna liitteessä 3. Näihin sisältyy pelastuslaitoksia, ympäristöjärjestöjä ja muita organisaatioita. Partnereiden rooli EnSaCo-hankkeessa on lähinnä toimia tiedon vastaanottajina kansallisilta koordinaattoreilta. Partnereille ei ole osoitettu erityisiä tehtäviä, mutta niille on budjetoitu asiantuntijarahaa, jos ne haluaisivatkin ottaa jonkin hankkeen osa-alueen hoitaakseen. Kansalliset koordinaattorit puolestaan ovat hankkeen rahoittajia. Kansallisia koordinaattoreita ovat Suomessa valtion virastot SYKE (Suomen Ympäristökeskus) ja HELCOM, Virossa -alan oppilaitos Estonian Maritime Academy ja Estonian Fund for Nature ja Ruotsissa MSB.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja aiheen valintaperustelut**

Tutkimus on tehty osaksi EnSaCo-hankeen työpakettia 5 (WP5), jolle määritellyt tehtävät sisältävät öljyntorjuntatilanteissa johtotehtävissä työskenteleville ihmisille tarkoitettun opetussuunnitelman ja opiskelumateriaalin tuottamisen ja julkaisemisen sekä useiden tutkimusraporttien ja artikkeleiden julkaisemisen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää viestinnän nykytilaa eri maiden (Suomen, Viron ja Ruotsin) öljyntorjuntaan osallistuvissa organisaatioissa sekä niiden välillä. Sitä kautta tavoitteena oli kartoittaa erityisesti eri organisaatioiden ja maiden rajat ylittävän yhteistyön (cross-border cooperation) haasteita ja hyväksi koettuja menetelmiä viestinnän johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää, miten öljyntorjuntatyötä voitaisiin parantaa viestinnän avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli, että tuloksia voidaan käyttää apuna WP5:een sisältyvää opetussuunnitelmaa ja opiskelumateriaalia tehtäessä. Tutkimus on myös yksi WP5:n yhteydessä julkaistavista kirjallisista tuotoksista.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyössä tutkimus rajattiin koskemaan sisäistä viestintää öljyntorjuntaorganisaatioissa. Tarkoituksena oli selvittää viestinnän nykytilaa eri toimijoiden välillä ja sisällä sekä löytää kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseksi. Opinnäytetyössä tutkittavia asioita olivat

- millainen on viestinnän nykytila öljyntorjuntaorganisaatioissa
- miten toimijoiden välistä viestintää johdetaan
- miten toimijoiden sisäistä viestintää johdetaan
- millaisia haasteita viestinnässä on sekä
- millaisia kehittämiskohteita ja hyväksi havaittuja asioita on eli miten viestintää voisi parantaa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin öljyntorjuntatapahtumaan osallistuvien toimijoiden sisäistä sekä niiden välistä viestintää öljyntorjuntatilanteessa sekä muina aikoina. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin siten esimerkiksi viestintä tiedotusvälineille ja muille sidosryhmille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestinnän nykytilaa ja eri muotoja, viestinnälle asetettuja toiveita ja tavoitteita sekä löytää kehityskohteita ja hyväksi havaittuja keinoja ja käytäntöjä. Tavoitteena ei ollut yksityiskohtaisesti selvittää viestinnän prosessia öljyntorjuntatilanteessa, koska se olisi laajuutensa vuoksi mahdoton tehtävä opinnäytetyön puitteissa. Lähinnä tarkoituksena oli selvittää, miten nykytilanteessa toteutuu edellytysten luominen menestyksekkäälle yhteistyölle viestinnän näkökulmasta ja miten viestintää voitaisiin viestinnän johtamisen kautta kehittää.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esitellään aluksi tutkimuksen toimeksiantaja sekä selvennetään tutkimuksen yhteys suurempaan hankekokonaisuuteen. Sen jälkeen eritellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Luku kaksi käsittelee tutkimuksen toteutusta, ja siinä esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruuprosessi. Tutkimuksen viitekehys on rakennettu tutkimalla organisaatioihin sekä viestintään liittyvää kirjallisuutta.



Tarkempaa näkökulmaa viestinnästä nimenomaan öljyntorjuntatyössä on haettu onnettomuusraporteista, jotka käsittelevät historiassa tapahtuneita öljyonnettomuuksia.

Tutkimusraportin rakenne on jäsennelty vetoketjumallin mukaiseksi. Tietoperusta ja tutkimuksen empiria etenevät vetoketjumallissa rinnakkain, eli tietoperustan aiheen käsittelyn jälkeen samassa luvussa esitellään aiheeseen liittyvät tutkimustulokset (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010b, 31–32). Luvussa kolme käsitellään lyhyesti erilaisia organisaatioita sekä esitellään tutkimuksen kohteena olevia öljyntorjunnasta vastaavia organisaatioita Itämeren alueella. Tutkimuksen painopiste oli viestinnässä, joten seuraavissa luvuissa perehdytään siihen, mitä viestintä on, miten viestintää johdetaan ja erityisesti, mitä haasteita viestinnällä on. Luvussa kuusi esitellään vielä tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset, ja lopuksi arvioidaan tutkimustulosten hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä.

## 2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa siitä, millaisena viestintä koetaan, millaisia haasteita sillä nähdään ja millaisia toiveita sille asetetaan. Tutkimuksessa selvitettiin siis merkityksiä, eikä tutkimusongelman ratkaisuksi ole löydettävissä yleistettävää totuutta. Tutkitun asian määrittely tapahtuu suureksi osaksi ihmisten subjektiivisten kokemusten kautta. Tässä luetellut tutkimuksen ominaispiirteet määrittävät tutkimuksen tyypiltään kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi. Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat sen sijaan määreiden mittaaminen, se, että tutkittavaa kohdetta ja aineistoa voidaan mitata numeerisesti sekä objektiivinen päätelmien teko. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset riippuvat myös tutkijan omista, subjektiivisista tulkinnoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140, 160–161.)

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa uskoin haastattelun olevan paras tutkimusmenetelmä, koska tutkittavilta pyrittiin saamaan kysymyksiin avoimia ja vapaamuotoisia vastauksia. Esimerkiksi ryhmä- ja teemahaastattelut sekä osallistuva havainnointi ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositeltuja menetelmiä, koska ne antavat tutkittaville mahdollisuuden tuoda näkemyksensä vapaasti esille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas suositaan usein menetelmiä, joilla saadaan numeerisesti mitattavaa aineistoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suosittu menetelmä on esimerkiksi kysely, jossa tutkittaville esitetään valmiit vastausvaihtoehdot, jotka voidaan pisteyttää. Tutkimuksen tyyppi siis ohjaa myös tutkimusmenetelmien valintaa, minkä vuoksi se on tärkeää tiedostaa. Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä ei kuitenkaan pidä asettaa vastakkain ja ajatella niiden olevan toisensa poissulkevia, vaan molempia voi hyödyntää vaikka samassakin tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmät on valittava sillä perusteella, mitä tutkitaan ja mihin tutkimuksessa halutaan löytää vastaus. (Altola & Valli 2007a; Aaltola & Valli 2007b; Hirsjärvi ym. 2009, 191–193.)

Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut asettuvat tyypiltään puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. Tällainen Erilaisia haastattelutyyppisiä on useita, ja jako eri tyyppien välille voidaan tehdä esimerkiksi sen perusteella, kuinka val-

miiksi kysymykset on ennalta muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Haastattelutyypin luokittelu ja nimeäminen on kirjavaa, mutta yksi kirjallisuudessa esiintyvä luokittelu on jako strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. (Aaltola & Valli 2007a, 26–27.)

Haastatteluissa käytettiin runkona etukäteen tehtyjä peruskysymyksiä, jotka olivat kaikille haastateltaville samat, joten siltä osin haastattelut vastasivat puolistrukturoidun haastattelun määreitä. Haastatteluissa käsiteltävien aiheiden laajuudet ja lisäkysymykset kuitenkin vaihtelivat eri henkilöiden haastatteluissa, kuten teemahaastattelulle on ominaista. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on kaikille sama, ja vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa taas haastattelija käyttää tukilistaa käsiteltävistä asioista valmiiksi tehtyjen kysymysten sijaan. Haastattelun aihepiirit on siis päätetty etukäteen, mutta laajuus ja järjestys vaihtelevat haastateltavasta riippuen. Avoin haastattelu on vielä teemahaastatteluakin vapaamuotoisempi eli käsiteltävät aiheetkaan eivät ole samat kaikkien haastateltavien kanssa. (Aaltola & Valli 2007a, 26–27.) Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) luokittelevat myös teemahaastattelun puolistrukturoiduksi menetelmäksi.

### **Tutkimusaineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätökset**

Tutkimusmenetelmää valittaessa on mietittävä myös, miten aineistoa on tarkoitus analysoida. Analysoinnin tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää aineistoa, eli järjestää aineisto ja poimia sieltä tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia kohtia, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä (Karasti 2005). Kvalitatiivisessa haastatteluun tehdyssä tutkimuksessa aineisto on useimmiten vielä litteroitava, ennen kuin itse analyysiin voi ryhtyä. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanasanaista puhtaaksikirjoittamista. Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin sähköpostitse (haastattelujen toteuttaminen selvitetään paremmin seuraavassa luvussa), joten aineistoa käsiteltäessä litterointivaihe voitiin jättää väliin. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Kvalitatiivisen aineiston analysointi tapahtuu lukemalla aineisto useaan kertaan, etsimällä yhteyksiä teoreettisen viitekehyksen ja kerätyn aineiston välillä, etsimällä aineistosta

samankaltaisuuksia sekä jäsentelemällä aineistoa teemoittain. Aivan kaikkea aineistoa ei aina ole tarpeen eikä mahdollistakaan analysoida. Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia, joka pohjautuu abduktiiviseen päättelyyn. Abduktiiviselle päättelylle ominaista on se, että tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii aineiston avulla todentamaan. Teoriaa ei siis pyritä testaamaan vaan se vaikuttaa uusia näkökulmia aukovasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; Karasti 2005.)

Analysoinnilla luodaan pohja tulkinnalle ja johtopäätöksille, jotka vasta ovat tutkimuksen vastauksia. Tulkinnalla tarkoitetaan tulosten selittämistä sekä sen arvioimista, mistä saadut tulokset johtuvat ja ovatko tulokset päteviä. Tulkinnalla aineistoa työstetään siis vielä lisää analysoinnin jälkeen ja pyritään kokoamaan yhteen tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita. Tulkintojen perusteella tehdään tutkimuksen lopulliset johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230.)

## **2.2 Tutkimusaineiston keruu**

Aineisto tutkimusta varten kerättiin haastattelemalla EnSaCo-hankkeen parissa työskenteleviä henkilöitä eri partneri- ja koordinaattoriorganisaatioista. Pyrkimyksenä oli, että haastateltavat muodostaisivat mahdollisimman laajan näytteen öljyntorjuntatoiminnassa vaikuttavien organisaatioiden ihmisistä. Haastateltaviksi pyydettiin henkilöitä seuraavista EnSaCo-hankkeen partneriorganisaatioista:

- Itä-Uudenmaan pelastuslaitos
- Varsinais-Suomen pelastuslaitos
- Estonian Maritime Academy
- Estonian Rescue Board
- Public Service Academy (pelastusopisto)
- Estonian Fund for Nature
- MSB (Swedish Civil Contingencies Agency).

Tutkimuksen painopiste oli viestinnässä, joten haastateltavia valittaessa ei edellytetty kokemusta öljyntorjuntatyöstä. Haastateltujen taustatietoja kysyttiin myös haastattelussa, jotta vastauksia pystyttiin myös vähän peilaamaan heidän taustoihinsa ja kokemuk-

seensa. Haastatteluun pyydetty henkilöt valittiin aiemmin järjestettyyn EnSaCo-seminaariin osallistuneiden joukosta, ja lisäksi haastattelupyynnöissä mainittiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä tutkimuksessa tuoda julki haastateltujen nimiä. Näiden asioiden toivottiin lisäävän vastaushalukkuutta. Haastattelupyyntö lähetettiin yhdeksälle henkilölle yllä mainituista organisaatioista. Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi henkilöä, joista kaksi oli tullut alun perin haastatteluun pyydetyn henkilön tilalle. Haastatteluun osallistuneet edustivat yhteensä neljää EnSaCo-hankkeen partneriorganisaatiota, Ruotsista MSB:tä, Virosta Estonian Maritime Academya ja Suomesta Itä-Uudenmaan sekä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksia.

Haastattelut toteutettiin sähköpostitse, koska haastatteluja ei onnistuttu järjestämään alkuperäisen tavoitteen mukaan kasvokkain. Haastattelujen runkona toimivat peruskysymykset (liitteet 1 ja 2), jotka olivat kaikille samat. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään olemassa olevia viestinnän ohjeita ja käytäntöjä, viestinnän yhdenmukaisuutta, koettuja haasteita, mahdollisia kehittämistoiveita, sekä viestinnälle annettuja merkityksiä, ja kysymykset liittyivät näihin teemoihin. Saatujen vastausten ja niissä esiin nousseiden asioiden ja näkökulmien perusteella kysymyksiä tarkennettiin sekä esitettiin jatko- ja lisäkysymyksiä, joiden avulla aiheita käsiteltiin laajemmin. Haastateltujen kanssa käytiin siis sähköpostitse vuoropuhelua. Suomalaisien haastateltavien kanssa haastattelut toteutettiin suomeksi, ja muille englanniksi.

### 3 Organisaatiot

Esimerkkejä organisaatioista on helppo luetella. Organisaatioihin lukeutuvat esimerkiksi yritykset, valtion virastot ja järjestöt. Käsitteenä organisaatio on kuitenkin yllättävän hankala määritellä. Mikä määrittää edellä mainitut toimijat organisaatioiksi? Mikä niitä yhdistää siten, että niitä kaikkia voidaan kuvata tällä yhdellä sanalla? Tässä luvussa käsitellään lyhyesti organisaatioihin liittyviä kysymyksiä ja ominaisuuksia.

#### 3.1 Organisaation rakenne ja muodostuminen

Dimbleby ja Burton (1998, 128) määrittävät organisaation yksilöiden muodostamaksi joukoksi, joka on tuotu yhteen suorittamaan tehtäviä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Juuti (2006, 205) lähestyy organisaation määritelmää ehkä hieman havainnollisemmin kysymysten kautta, ja määrittelee organisaation seuraavien kysymysten ja vastausten avulla:

1. Mistä organisaatio muodostuu?
  - Ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä.
2. Miksi organisaatio on olemassa?
  - Tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Mikä on organisaation suhde ympäristöönsä?
  - Ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat organisaation rakenteeseen.
4. Miten organisaatio toimii?
  - Ympäristöön sopeudutaan pyrkimällä löytämään tietynlainen tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhteisyyden välillä.

Avainsana organisaation määritelmässä on tavoitteellisuus. Organisaatiot ovat olemassa tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Pelkkä yhteinen tavoite ei kuitenkaan riitä määrittämään ihmisryhmää organisaatioksi. Sana organisaatio viittaa jo jonkinlaiseen järjestämi-

seen ja suunnitteluun, siis organisointiin. Organisaatiolla tulee siis olla suunnitelma siitä, miten yhteistyö saadaan toteutumaan halutulla tavalla, jotta tavoitteet saavutetaan. Tällaista suunnitelmaa kutsutaan organisaatorakenteeksi. Juutin (2006, 208) mukaan organisaatorakenteen tarkoituksena on

- mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko
- määrittellä työnjako, toiminnot ja asemat sekä
- huolehtia toimintojen välisestä yhteistyöstä.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että organisaatorakenteen tehtävä on mahdollistaa tehokas ja sujuva yhteistyö. Viitala ja Jylhä (2010, 195) kutsuvatkin organisaation rakennetta vertauskuvallisesti toiminnan tukipilaristoksi.

Organisaatorakenne osoittaa, minkälaisiin kokonaisuuksiin eri toiminnot on jaettu organisaatiossa, millaiset ovat ihmisten väliset roolit ja valtarakenteet ja millaiset ovat päätöksenteon sekä viestinnän ja tiedonkulun reitit organisaatiossa. Organisaatorakenne muodostuu useammasta pääelementeistä, joita ovat työnjako ja sen mukaan erilaistuneet yksiköt, hierarkkinen jako ja johtamisjärjestelmä, keskityksen tai hajautuksen aste sekä muodollisuuden aste (Juuti 2006, 208–212; Robbins & Judge 2010, 236). Organisaatorakenteessa erotetaan kahdenlaisia ulottuvuuksia: pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus. Pystysuora organisaatorakenne kuvaa organisaation jakoa eri tasoihin esimiesten ja alaisten mukaan eli hierarkkista valtarakennetta. Vallan ja vastuun määrä kasvaa organisaatiossa alimmilta tasoilta ylemmäs mentäessä. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan esimiehen välittömässä alaisuudessa työskentelevien henkilöiden määrää. Vaakasuora rakenne taas kuvaa yksiköiden välistä erilaistumista tehtäväkentän vastuualueiden ja kokonaisuuksien mukaan. Organisaatio voidaan jakaa yksiköihin esimerkiksi toiminnon, tuotteen, asiakasryhmän tai maantieteellisen alueen mukaan. Keskityksen tai hajautuksen aste kuvaa sitä, millä tasolla organisaatiossa päätöksenteko tapahtuu. Keskitetyissä organisaatioissa ylin johto tekee päätökset, hajasijoitetuissa päätöksenteossa pääsevät osallisiksi useammat henkilöt myös alemmilla tasoilla. (Juuti 2006, 209–210; Viitala & Jylhä 2010, 197–200.)

Erilaistumisen vastapainona kaikissa organisaatioissa on tarpeellista koordinoita ja integroida toimintaa. Integroimisella tarkoitetaan toiminnan yhdensuuntaistamista ja harmonisointia siten, että samoja organisaation kokonaistavoitteita edistetään kaikissa organisaation yksiköissä ja että samaa työtä ei tehtäisi organisaatiossa moneen kertaan. Koordinoinnilla pyritään säilyttämään riittävä yhteistyö organisaation yksiköiden välillä. Kummassakin tehtävässä on kyse siitä, että ylläpidetään koko organisaation läpi tietoisuutta organisaation muista yksiköistä ja niiden toiminnasta. Mitä hajautetumpi organisaatio on, ja mitä itsenäisemmissä yksiköissä se toimii, sitä haasteellisempaa on integroimisen ja koordinoimisen toteuttaminen. (Viitala & Jylhä 2010, 215.)

Sopivan rakenteen löytäminen ja toteuttaminen ei ole aivan yksinkertaista. Kun asiaa ajattelee, niin maalaisjärkikin sanoo, ettei yhteistyön aloittaminen vieraiden ihmisten kanssa ja uuden päämäärän saavuttamiseksi suju mutkattomasti ja itsestään. Tästä jokaisella on varmasti myös kokemuksia henkilökohtaisesta elämästään. Bruce Tuckman (1965) on tehnyt tunnetuksi teorian ryhmän muotoutumisen vaiheista. Neljä vaihetta tunnetaan englanniksi nimillä *forming*, *storming*, *norming* ja *performing*. Ensimmäinen vaihe *forming* on muodostusvaihe, jolloin jäsenten toiminta on varovaista ja tunnustelevaa. Tässä vaiheessa määräytyvät ryhmän roolit ja riippuvuussuhteet (johtajat ja muut jäsenet). Seuraavaa vaihetta *storming* kuvaa nimen mukaisesti myrskyisyys. Myrskyvaiheelle ominaista on esimerkiksi konfliktien synty ihmisten välillä ja henkinen kapinointi ryhmän vaikutusta vastaan. Kolmannessa, *norming*, vaiheessa yhteenkuuluvuuden tunne alkaa kehittyä ja toiminta vakiintuu yhtenäisemmäksi uusien roolien ja menettelytapojen myötä. Neljäs ja viimeinen ryhmän muotoutumisen vaihe on nimeltään *performing*, ja kuvaa tilannetta, jossa ryhmä on saavuttanut suorituskykyisen toiminnan tason. Ryhmässä on omaksuttu joustavat ja toimivat roolit, ja ryhmän rakenne sekä ryhmäenergia vaikuttavat toimintaa auttavasti. (Tuckman 1965.)

Vaikka Tuckmanin teoria käsittelee ryhmän muotoutumista, on se kelvollinen kuvaamaan myös organisaation alkuvaiheita. Organisaatiohan koostuu ryhmistä ja on ikään kuin monimutkainen kokoelma useista ryhmistä, joiden toiminnot linkittyvät toisiinsa. Olennaisinta teoriassa on se, että vasta useamman kehitysvaiheen jälkeen ryhmä saavuttaa tilanteen, jossa se pystyy toimimaan tehokkaasti.



## 3.2 Organisaatiokulttuuri

Yksi organisaatiota määrittävistä ainesosista on organisaatiokulttuuri, joka ilmentää muun muassa organisaation yhteisiä arvoja ja toimintamalleja. Se on myös organisaatiota yhdistävä ja jäseniä sitouttava voima. (Juuti 2006, 241–245; Viitala & Jylhä 2010, 209–210.) Kirjallisuudessa organisaatiokulttuuria selitetään usein Scheinin (2010) näkemysten pohjalta. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on ryhmälle vastaava ominaisuus kuin persoonallisuus tai luonne yksilölle. Kulttuurin merkitys näkyy organisaation toiminnassa, mutta kulttuuri vaikuttaa suurelta osin alitajuntaisesti ja näkymättömästi. (Schein 2010, 14.)

Organisaatiokulttuuri sisältää neljä perusominaisuutta, joiden kautta käsite voidaan määrittää. Nämä ominaisuudet ovat vakaus, syvyys, laajuus ja yhtenäisyyden luominen. Vakaus tarkoittaa sitä, että kulttuuri säilyy, vaikka organisaation jäseniä lähtee pois ja vastaavasti uusia jäseniä tulee tilalle. Toinen perusominaisuus on syvyys. Kulttuuri on ryhmän syvin osa ja siksi myös usein tiedostamaton ja näkymätön osa, jota ei voi hyvin konkreettisesti todentaa. Kulttuuria kuvaa myös laajuus, sillä kulttuuri kattaa kaiken organisaation toiminnan. Se vaikuttaa organisaation sisäisiin toimintamalleihin, suhtautumiseen ympäristöön ja perustehtävien hoitamiseen. Neljäs kulttuurin ominaisuus on se, että se yhdistää rituaalit, arvot ja tavat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kulttuuri siis luo tunteen järjestyksestä. (Schein 2010, 14–17.)

Organisaatiokulttuuri alkaa muotoutua jo uuden ryhmän syntyvaiheessa. Kulttuuri syntyy ja vahvistuu ajan kuluessa monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri syntyy prosessissa, jossa organisaation on toistuvasti löydettävä ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Olemassa olevista vaihtoehdoista organisaatio valitsee tietyn ratkaisun haasteeseen. Kun valittu ratkaisu toimii toistuvasti, tulee siitä vähitellen itsestäänselvyys, jota ei enää kyseenalaisteta. Tässä kohdin organisaatioiden erot syntyvät. Kaikki vaihtoehdot ovat valittavissa jokaisella organisaatiolla, mutta kukin organisaatio tekee omanlaisensa ratkaisut. Siten organisaatio omaksuu tietyn vaihtoehtojen preferenssijärjestyksen. Johtajilla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin syntymisessä ja ylläpitämisessä. Johtajat voivat esimerkiksi palkitsemisilla vahvistaa tietynlaisia kulttuuria. Organisaatiokulttuuri kuitenkin periytyy vanhoilta jäseniltä uusille

myös melko huomaamattomasti ja tahattomasti esimerkiksi tarinoiden kautta. (Schein 2010, 218–236.)

Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaation yhteisiä arvoja, oletuksia sallituista toiminta- ja ajattelutavoista ja käyttäytymismalleista organisaatiossa sekä organisaation ulkopuolella. Oleellinen organisaatiokulttuureihin liittyvä havainto on se, että organisaatiokulttuurien vaikutus ilmenee nimenomaan organisaatioiden erilaisissa tavoissa toimia ja erottaa organisaatiot toisistaan. Erilaiset toimintatavat taas voivat muodostua haasteeksi silloin, kun eri organisaatioista lähtöisin olevien ihmisten tulisi tehdä yhteistyötä. (Juuti 2006, 241–245; Viitala & Jylhä 2010, 209–2010.)

### **3.3 Toimijat öljyntorjuntatilanteessa**

Tutkimuksessa tavoitteena ei ollut perinpohjaisesti selvittää eri organisaatioita, joiden vastuualueisiin kussakin maassa kuuluu osallistuminen öljyntorjuntatehtäviin. Näitä toimijoita on kuitenkin tässä syytä lyhyesti käsitellä, jotta tulee selkeämmäksi se, millaisella kentällä öljyntorjuntatoiminnassa työskennellään. Samalla koko EnSaCo-hankkeen tarpeellisuus ja haasteet hahmottumat paremmin.

Suuri osa öljyntorjuntatoiminnasta vastaavista organisaatioista on valtionhallinnon alaisia. Suomessa pelastuslaitokset kuuluvat sisäasiainministeriön alaisuuteen (Sisäasiainministeriö 2011). Ruotsissa hätätilanteiden hallinta kuuluu pääministerin hallinnon alan vastuualueisiin (Regeringskansliet 2011) ja Virossa ilmeisesti vastaava ministeriö on ulkoministeriö (Estonian Ministry of Foreign Affairs 2004, 20).

Virossa lisäksi sisäministeriön alaisuuteen kuuluva Estonian Rescue Board toimii hätätilanteissa yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa (Estonian Rescue Service 2011). Ruotsissa MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap) on viranomainen, jonka tehtävänä on tukea hätätilanteisiin varautumista ja niiden ennaltaehkäisyä tekeillä yhteistyötä kuntien ja läänien, pelastustoimen ja muiden viranomaistahojen kanssa (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2011). Öljyonnettomuustilanteessa MSB:n rooli on koordinoita yhteyksiä eri organisaatioiden välillä, välittää tietoa valtion

johdolle ja hallita yhteyksiä muiden maiden viranomaisiin. Suomessa SYKE:n (Suomen Ympäristökeskus) rooli on ehkä verrattavissa MSB:n rooliin Ruotsissa.

Valtion alaisten organisaatioiden lisäksi kunnilla on omat pelastustoimesta vastaavat yksikkönsä, näin ainakin Suomessa. Viranomaisten lisäksi öljyonnettomuustilanteessa apuun voidaan kutsua myös vapaaehtoisjärjestöjä, joita ovat WWF ja Virossa vastaava järjestö on Estonian Fund For Nature.

Tässä esitetty lista organisaatioista ei ole täydellinen, mutta esitellyt tahot ovat kaikki itsenäisiä ja omia organisaatioitaan. Jos nyt Itämerellä sattuisi öljyonnettomuus, ei sitä varten ole kuitenkaan olemassa valmiita, yhtenäistä organisaatiota. Öljyonnettomuuden sattuessa öljyntorjuntatyöhön ryhtyvä organisaatio kootaan tilannekohtaisesti. Erityisesti kansainvälisessä öljyntorjuntatyössä organisaatio voi koostua usean maan viranomaisista, useiden eri pelastuslaitosten työntekijöistä sekä vapaaehtoisista, jotka vapaaehtoisjärjestöt ovat kutsuneet paikalle. Työn päätyttyä sitä varten kasattu organisaatio taas hajoaa ja lakkaa olemasta.

Öljyntorjuntatilanteessa menestys tehtävässä riippuu siitä, kuinka hyvin tilannetta varten kootun organisaation jäsenet pystyvät työskentelemään yhdessä. Organisaatioiden näkökulmasta sujuvan yhteistyön toteutuminen edellä esitellyistä lähtökohdista on haasteellista. Öljyntorjuntaorganisaatioiden ja niiden jäsenten irrallisuus toisistaan normaali-tilanteessa luo haasteita yhteistyölle öljyonnettomuustilanteessa. Tuckmanin teorian mukaan (1965) uusi ryhmä joutuu läpikäymään useita vaiheita saavuttaakseen toimivan yhteistyön. ”Tehottomiin” alkuvaiheisiin sisältyy paljon roolien määrittämistä, tunnistelua ja tehokkaiden toimintatapojen etsintää. Öljyntorjuntatilanteessa tärkeää on kuitenkin se, että mahdollisimman nopeasti saadaan muodostettua nimenomaan tehokkaasti toimiva organisaatio. Toimintakyvyn nopea kehittyminen edellyttäisi myös sitä, että organisaation resurssit ja vahvuudet osattaisiin tunnistaa ja hyödyntää.

Osallistuin syksyllä 2010 itsekin EnSaCo-hankkeen puitteissa järjestettyyn seminaariin. Yhdessä ryhmätyönä toteutettavassa tehtävässä testattiin, miten hyvin osallistujat tietävät Viron eri organisaatioille asetetut tehtävät, ja pääsin muiden kanssa toteamaan, että eri maiden organisaatiot eivät tosiaan tiedä toisistaan juuri mitään. Huomionarvoista on

myös se, että eri maiden organisaatioiden vastuut ja roolit eivät ole toisiaan vastaavat. Eri organisaatioiden rakenteet ja niiden väliset suhteet ovat siis hyvin monimutkaiset ja vaikeaselkoiset, joten se ei liene ihmekään. Se asettaa kuitenkin yhteistyöhankkeille aikamoisen haasteen, sillä yhteistyötä on melko mahdoton kehittää ja luoda, ellei toisia organisaatioita lainkaan tunneta. Toisin sanoen ”tutustumiseen” joudutaan käyttämään ehkä liiankin paljon arvokasta aikaa silloin kun onnettomuus on tapahtunut ja tärkeää olisi mahdollisimman nopeasti pystyä toimimaan yhteistyössä tehokkaasti.

Lisäksi erilaiset kulttuuriset taustat tekevät ihmisten kohtaamisesta ja kanssakäymisestä hieman epävarmempaa ja esimerkiksi riski väärinkäsityksille kasvaa. Niin on myös eri organisaatiokulttuureiden kohdatessa, jolloin esimerkiksi erilaiset toimintatavat ja arvot joudutaan sopeuttamaan toisiinsa. Opinnäytetyötutkimuksessa selvitettiin eri organisaatiokulttuurien ilmenemistä ja vaikutusta öljyntorjuntatilanteessa toimittaessa. Erilaiset organisaatiokulttuurit nähtiin pienenä, joskaan ei kovin merkittävänä mahdollisena väärinkäsitysten aiheuttajana. Haastatellut nimittäin uskovat, että eri viranomaisten käytännöt ovat joka tapauksessa hyvin samanlaiset eikä suuria eroja siten ole. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esiin mahdollinen kuilu viranomaisorganisaatioiden ja siviiliorganisaatioiden välillä. Siviiliorganisaatioissa jotkin käsitteet ovat ehkä tuntemattomia tai ne ymmärretään eri tavalla kuin viranomaisorganisaatioissa, ja viestintätavatkaan eivät kaikkien vastaajien mukaan ole riittävän yhdenmukaisia.

## 4 Viestinnän perusteet

Viestinnästä puhuttaessa törmää usein siihen, että samoista käsitteistä puhutaan monilla eri nimillä, ja toisaalta siihen, että samalla termillä kuvataan erilaisia asioita. Käsitteetkin elävät ajan ja alan uusien tutkimusten tuomien näkökulmien mukana. Väärinkäsitysten välttämiseksi on olennaista aluksi määritellä keskeisimmät tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet. Tässä luvussa esitellään ensin viestinnän peruskäsitteitä ja kirjallisuudessa viestinnälle määriteltyjä perustehtäviä. Sen jälkeen perehdytään siihen, miten viestintää johdetaan ja arvioidaan, ja lopuksi pohditaan viestinnän haasteita yleisellä tasolla sekä erityisesti öljyntorjuntaan liittyen öljyntorjuntaraportteja tarkastelemalla.

### 4.1 Mitä on viestintä?

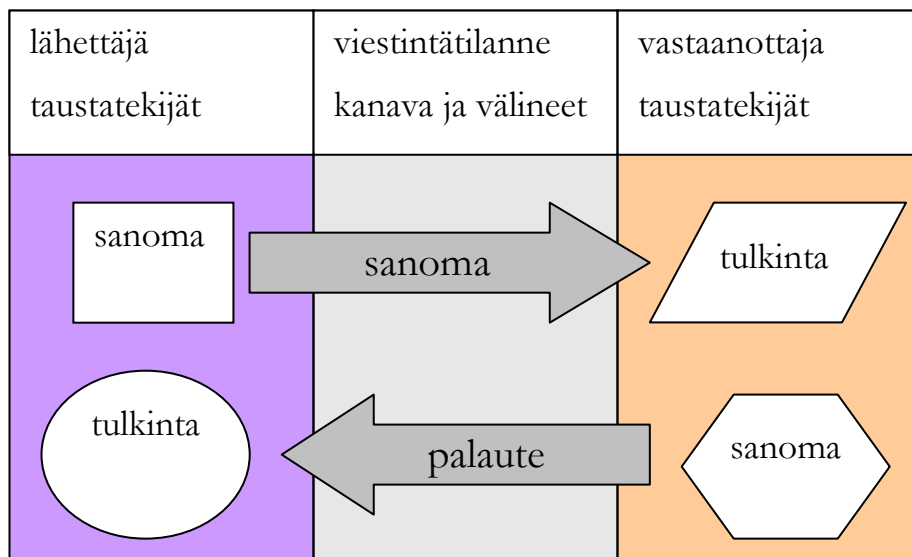
Viestinnän määrittely ei ole yksiselitteistä. Vielä 1950-luvulla viestintää kuvattiin niin sanotulla lääkeruiskumallilla, jonka mukaan ajateltiin, että viesti voidaan ikään kuin ruiskuttaa vastaanottajaan, ja tämä saa viestin juuri halutussa muodossa. Lääkeruiskumallissa ei siis ollut sitä mahdollisuutta, että vastaanottaja tulkitsisi viestin omalla tavallaan. (Wiio 1994, 75.) Tästä näkemyksestä onkin irtauduttu, ja viestintää kuvataan paljon monimutkaisempana ilmiönä.

Viestinnän erilaisissa määritelmässä näkyvät kuitenkin erilaiset painotukset tutkijoiden edustamien koulukuntien mukaan. Professori Osmo A. Wiion määrittää viestinnän prosessina, jossa tietoja vaihdetaan ihmisten välillä (Wiio 1994, 68). Wiion esittämiä viestinnän määritelmiä ovat ”Viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä” (Åberg 2000, 19) ja ”Viestinnällä tarkoitetaan yleensä sanomien (tietojen, merkkien) käsittelyä, lähettämistä ja vaihtoa” (Wiio 2009, 82).

Semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemyksen mukaan huomiota pitää kiinnittää enemmän merkityksiin, joita viestinnän kautta välittyy, sen sijaan, että tyydyttäisiin prosessin osien ja niiden välisten suhteiden tarkasteluun. Tämän koulukunnan näkemystä edustaa Charles Conradin määritelmä ”Viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä”. (Åberg 2000, 20.)

Professori Leif Åberg (2000, 20, 54) puolestaan yhdistää nämä näkemykset, ja uskoo niiden täydentävän toisiaan. Hän määrittelee viestinnän käsitteen seuraavasti: ”Viestintä on prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisten, sanomia välittävän verkoston kautta”. Määritelmä kattaa kummankin edellä esitetyn koulukunnan perusnäkemys- set viestinnästä. Åberg perustelee näkemyksensä näin: ”Yhteisesti jaettuja merkityksiä ei voi syntyä ilman *jotain* prosessia. Jos taas viestintää tarkastellaan *vain* prosessina, unoh- tuu, että viestintä on hyvin uniikki prosessi. Minkään laatikko ja nuoli -mallin avulla ei voi ennustaa viestinnän tuloksia.”

Viestintää ja siihen liittyviä peruskäsitteitä puretaan tässä työssä kuitenkin proses- sinäkemuksesta lähtien sen vuoksi, että viestinnän osatekijöiden hahmottaminen on ehkä siten helpompaa. Viestintä voidaan ymmärtää prosessina sen vuoksi, että viestin- tätapahtuma ei pääty, kun viesti on lähetetty eikä edes kun se vastaanotetaan. Viestin vastaanottamista seuraa sen tulkinta ja palautteen antaminen, ja viestejä liikkuu vuoro- vaikutuksessa osapuolten välillä molempiin suuntiin. Viestinnän prosessia havainnollis- tetaan Wiion (1994, 76 - 77) esittämää viestintätapahtuman mallia yksinkertaistaen alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Viestinnän prosessi Wiion (1994, 76 – 77) mallia mukaillen

Viestintätapahtuma alkaa, kun sanoman lähettäjä laittaa liikkeelle jonkin viestin eli sanoman. Sanoman kulkuun vaikuttavat esimerkiksi ympäristö ja viestintäkanavat sekä niihin liittyvät mahdolliset ulkoiset häiriötekijät. Esimerkiksi puhelimitse lähetetty sanoma saattaa heikentyä matkalla huonon kuuluvuuden vuoksi. Sanoman saavuttaessa vastaanottajan tämä tulkitsee sen tavallaan ja antaa sille merkityksen. Tulkintaa seuraa palautteen antaminen, eli vastaanottaja vuorostaan lähettää sanoman alkuperäiselle lähettäjälle. Tämä tulkitsee palautteen, lähettää sen perusteella taas uuden sanoman, ja siten prosessi jatkuu toisiaan seuraavina sanomina ja tulkintoina. (Wiio 1994, 76- 77.)

Viestinnän edellytyksinä on osapuolten kyky ja tarve viestiä sekä viestinnän mahdollistava tilanne ja ympäristö. Sanallisessa viestinnässä välttämätön edellytys on esimerkiksi yhteinen kieli. Viestinnän toteutumiseen tarvitaan lisäksi jokin keino, jolla sanoma siirretään lähettäjältä vastaanottajalle. Tällaista keinoa kutsutaan kanavaksi tai välineeksi. Vaikka edellytykset olisivat olemassa, viesti ei todennäköisesti tule tulkituksi siten kuin lähettäjä on alun perin tarkoittanut. Sanoman merkitys on siis erilainen viestin lähettäjälle ja vastaanottajalle, ja se voi johtua monesta asiasta. Viestintä-käsitteeseen sisältyy siis myös paljon muuta kuin pelkkä ajatus eri vaiheista sanomien kulkiessa osapuolten välillä ja yllä esitetty ajatus prosessista, kuten aiemminkin todettiin eri koulukuntien näkemyseroja selvitetessä. (Wiio 1994, 75–79.)

Häiriöillä tarkoitetaan niitä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka muuttavat sanomaa erilaiseksi kuin se on tarkoitettu ja aiheuttavat sen vääristymistä. Ulkoiset häiriöt liittyvät viestinnän kanaviin, ja niitä ovat esimerkiksi melu, huono näkyvyys tai epäselvä käsiala. Sisäiset häiriöt taas viittaavat lähettäjän ja vastaanottajan taustatekijöihin. Niitä ovat esimerkiksi viestintätaidot, aiemmat tiedot, odotukset ja asenteet tilanteessa sekä osapuolten keskinäinen suhde. Edellä esitetyssä kuviossa viestintätapahtumassa on mukana vain kaksi osapuolta, mutta monesti osapuolia on useampia. Tällöin prosessi on vielä monimutkaisempi, ja viestintään vaikuttavia tekijöitä ja tulkintoja on moninkertaisesti kuvion esittämään tilanteeseen verrattuna. (Wiio 1994, 80–81.)

Viestintä on toimintaa, jota tapahtuu aina kaikessa ihmisten ja ryhmien välisessä kanssakäymisessä jopa tahtomatta tai sitä erityisemmin suunnittelematta. Yritysten ja muiden yhteisöjen viestintä kuitenkin poikkeaa tavanomaisesta keskinäisviestinnästä eli

kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä siten, että viestintä on tavoitteellista ja organisoitua. Yritystoiminnassa ja organisaatioissa viestintä nähdään voimavarana, ja sillä pyritään vaikuttamaan ihmisiin ja organisaation menestykseen. Toisaalta asian käänttöpuolena voidaan ajatella, että viestintä on myös haaste, ja huonosti hoidettu tai laiminlyöty viestintä voi myös olla organisaatiolle vahingoksi. (Åberg 1997, 34.)

Kirjallisuudesta löytyvä määritelmien kirjo osoittaa jo, että kahta täysin samanlaista tulkintaa ja kokemusta tuskin on olemassa. Sen vuoksi opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa haluttiin myös selvittää, mitä viestintä ja viestintä öljyntorjuntatoiminnassa haastateltaville merkitsee. Haastateltaville ei haluttu osoittaa tiettyä ”oikeaa” määritelmää viestinnästä, koska heidän tähänastiset kokemuksensa perustuvat nimenomaan niille käsityksille, joita heillä on ollut. Haastateltavia ei haluttu sekoittaa annettavilla uusilla näkökulmilla, ja lisäksi tavoitteena nimenomaan oli selvittää tämänhetkisiä käsityksiä.

Kaikissa vastauksissa toistuivat melko samanlaiset käsitteet, joilla viestintää kuvattiin lähes yksisanaisesti. Käytettyjä käsitteitä olivat tiedottaminen, informointi, tiedonvaihto sekä tiedon vastaanottaminen ja välittäminen. Nämä kaikki käsitteet ovat melko lähettäjakeskeisiä, ja niistä välittyy lisäksi ajatus, että tieto, siis viesti, säilyisi muuttumattomana sen siirtyessä henkilöltä toiselle. Haastateltujen näkemykset eivät siten tuoneet lainkaan kannatusta aiemmin esitellyille monimutkaisemmille määritelmille viestinnästä prosessina, merkitysten välittämisenä tai näiden yhdistelmänä.

## **4.2 Sisäinen viestintä**

Viestinnästä, joka kokonaisvaltaisesti käsittää johdetun ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen organisaation ja sen sidosryhmien, -yleisöjen ja –henkilöiden välillä, käytetään nimeä yhteisöviestintä (Juholin 2010, 19). Kun halutaan kääntää katse yhteisön keskinäiseen viestintään, voidaan tarkemmilla käsitteillä rajata sitä, kuka viestii ja kenelle. Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä ovat rinnakkaisia käsitteitä, jotka tarkoittavat sitä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, mitä tapahtuu yhteisöön kuuluvien eri henkilöiden ja ryhmien välillä. Sisäisen viestinnän ulkopuolelle rajautuu siten esimerkiksi markkinointiviestintä. (Juholin 2006, 156.)



Sisäinen viestintä on yrityksen, organisaation tai muun yhteisön keskinäistä viestintää, ja sen piiriin kuuluvat kaikki yhteisön jäsenet, niin työntekijät kuin esimiehetkin. Yhteisö ei koostu yhtenäisestä massasta, vaan yhteisön sisällä voi olla hyvin monenlaisia, erilaisia ryhmiä. Henkilöt voivat esimerkiksi työtehtävänsä puolesta kuulua yhteen ryhmään, toimipaikkansa puolesta toiseen, ja kaiken muun lisäksi henkilöt ovat aina yksilöitä, jotka jakautuvat siten myös yksilötekijöiden (esimerkiksi koulutus ja ikä) kautta erilaisiin ryhmiin. Sisäinenkin viestintä on siten hyvin monimuotoista, ja sillä on lukuisia tehtäviä. Näihin tehtäviin tutustutaan seuraavassa luvussa. (Juholin 2006, 156.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty yleisesti käsitettä sisäinen viestintä, mutta tutkimuksen puitteissa ja tarkastelun kohteena olevien viestijöiden vuoksi sisäisen viestinnän piiri käsitetään tässä hieman laajemmin ja eritavalla kuin kirjallisuudessa yleensä. Edellisessä, organisaatioita käsittelevässä luvussa, käytiin lyhyesti läpi eri organisaatioita, joiden tehtäviin kuuluu öljyntorjuntatoimintaan osallistuminen. Näitä organisaatioita ovat esimerkiksi eri maiden valtion alaiset viranomaisorganisaatiot, kunnalliset pelastustoimesta vastaavat organisaatiot sekä vapaaehtoisjärjestöt. Öljyonnettomuustilanteessa kasattava organisaatio koostuu näissä itsenäisissä organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä ja hajoaa taas tilanteen päätyttyä. Sisäistä viestintää käsittelevän kirjallisuuden soveltaminen öljyntorjuntaorganisaatioihin ei siten ole suoraviivaista. Kirjallisuudessa kuvataan pysyviä yhteisöjä, joissa ihmiset työskentelevät jatkuvasti yhdessä, yhtenäisenä organisaationa, ja pysyvästi tietyissä paikoissa, vaikkakin ehkä toisistaan erillään (esimerkiksi eri toimipisteissä). Työntekijät tuntevat toisensa, ja ovat säännöllisesti tai ainakin toistuvasti yhteydessä keskenään. Öljyntorjuntaorganisaatiot eroavat tällaisista yhteisöistä oleellisesti, ja siten niiden viestintäkin eroaa niin sanottujen normaalien organisaatioiden viestinnästä. Eroa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille on vaikea vetää.

Tässä tutkimuksessa sisäisellä viestinnällä viitataan öljyntorjuntaan osallistuvien yksittäisten, eli ”valmiiden”, organisaatioiden jäsenten keskinäiseen viestintään sekä siihen viestintään, mikä tapahtuu näiden organisaatioiden välillä. Tämän tutkimuksen kohteena olivat viestintä ja viestinnälliset toimet, joilla tuetaan organisaation toimintaa, ja joissakin tilanteissa erillisiä organisaatioita tai osia niistä yhdistetään yhdeksi öljyntorjuntaorganisaatioksi. Jotta yhteistyölle luotaisiin valmiiksi mahdollisimman hyvät edellytykset öljyonnettomuustilanteita varten, on oleellista, että sisäistä viestintää tapahtuu myös

onnettomuustilanteiden ulkopuolella. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin viestintä tavoille, jotka öljyntorjuntatilanteessa ovat ”ulkopuolisia”, kuten tiedotusvälineet tai alueen asukkaat.

### 4.3 Mihin sisäistä viestintää tarvitaan?

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, viestinnällä yhteisö pyrkii edistämään menestystään. Mitkä sitten ovat sisäisen viestinnän konkreettisia tehtäviä? Tiivistetysti voidaan sanoa, että sisäisen viestinnän tehtävät ovat tiedon tuottaminen, muokkaaminen ja välittäminen sekä yhteisöllisyyden, ilmapiirin ja kulttuurin luominen. Viestintä ei siis ole yhteisölle itseisarvo, vaan se on väline, jolla mahdollistetaan ja edistetään yhteisön toimintaa.

Åbergin (1997, 32 - 33) kehittämässä niin sanotussa pizzamallissa, viestinnälle on määritetty viisi konkreettista tehtävää, jotka ovat perustoimintojen tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus. Juholin (2006, 37 – 44, 145) on myös kuvannut hyvin samanlaisia tehtäviä yhteisöviestinnälle. Seuraavassa käsitellään näitä tehtäviä jättäen ulkopuolelle sisäiseen viestintään kuulumattomat markkinointiviestinnän ja ulkoisiin sidosryhmiin suunnatun viestinnän.

Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on mahdollistaa työskentely ja tukea perustoimintoja päivittäisviestinnän kautta. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea yhteisön jäsenten välistä keskustelua ja tiedonvaihtoa, joka sisältää esimerkiksi työohjeita, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Päivittäisviestintään kuuluvat siis hyvin arkisetkin asiat, kuten neuvonkysyminen kollegalta tai intranetin sisältö. Päivittäisviestintään voidaan lukea mukaan myös kommunikointi asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tällöin päivittäisviestintä ulottuu myös sisäisen viestinnän piiriin ulkopuolelle. Päivittäisviestinnän piirteet vaikuttavat myös koko yhteisön ilmapiiriin, sillä se ilmentää jokapäiväistä vuorovaikutusta ihmisten kesken. Myönteisen ilmapiirin luominenkin voidaan siten katsoa päivittäisviestinnän tehtäväksi, koska se myös osaltaan tukee työskentelyä, kun olennaista tietoa ei esimerkiksi salata toisilta. (Juholin 2006, 37; Åberg 1997, 32–33.)

Viestinnällä on keskeinen merkitys kiinnittämisessä eli jäsenten sitouttamisessa työhön, yhteisöön ja sen tavoitteisiin. Sitoutunut jäsen toimii yhteisön periaatteita ja arvoja

noudattaen ja voi myös esimerkiksi omilla ideoillaan tuoda yhteisölle lisäarvoa ja kehittää sitä. Jotta jäsen voisi sitoutua yhteisöön, hänen on ensin tutustuttava siihen kokonaisuudessaan: tavoitteisiin, arvoihin, tulevaisuuden näkymiin ja toimintatapoihin. Käytännössä se tapahtuu usein suunnitellun perehdyttämisen kautta. Viestintää tarvitaan myös siihen, että jäsenet pysyvät yhteisönsä tilanteen tasalla ja voivat olosuhteiden muuttuutuakin toimia tavalla, mikä kulloinkin on toivottavaa. Kannustavalla ja kehittäväällä johtamisviestinnällä puolestaan voidaan motivoida työntekijöitä. Nämä asiat voivat vaikuttaa jopa itsestään selvältä, mutta perehdyttäminen, sitouttaminen ja motivoiminen eivät onnistu ilman viestintää. (Juholin 2006, 38–39; Åberg 1997, 32–33.)

Profiloinnilla tarkoitetaan tietoista toimintaa, jolla pyritään luomaan kohteesta tietynlainen mielikuva ihmisille. Profilointi liittyy yleensä yhteisön maineen hallintaan ja imagon rakentamiseen, ja se on markkinoinnin työkalu. (Juholin 2006, 41.) Siten profilointi luultavimmin liitetään helpoiten muihin sidosryhmiin kuin yhteisön jäseniin. Tietynlainen profilointi voidaan kuitenkin nähdä myös keinona vaikuttaa jäsenten mielikuviiin omasta yhteisöstään. Profiloinnilla voidaan pyrkiä luomaan yhteisöstä sen jäseniä, esimerkiksi työntekijöitä, houkutteleva mielikuva eli profiili. Toisesta näkökulmasta katsottuna profilointi on keino markkinoida yhteisöä mahdollisille työnhakijoille eli ulkoiselle sidosryhmälle, mutta näiden tullessa yhteisön jäseniksi profiloinnin merkitys muuttuu sitouttamisen keinoksi.

Informointi eli tiedottaminen ei kata viestintää kokonaisuudessaan, mutta on sen osa-alue. Informoinnilla tarkoitetaan neutraalia, faktoihin perustuvaa tiedottamista, jossa asioita ei pyritä näyttämään missään tietyssä valossa. Informointi on suunnitelmallista ja yksisuuntaista viestintää, jolla uutisoinnin kaltaisesti pyritään tuomaan ajankohtaisia ja tärkeitä asioita samanaikaisesti koko yleisön tietoisuuteen. Tällaista tiedonvälitystä tarvitaan, jotta yhteisön jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon ja pysyvät ajan tasalla. Informoinnin ero päivittäisviestintään on joissakin tapauksissa hämärä, etenkin yhteisöissä, joissa tiedon tarve on suuri. Suuntaa antavia erottava tuntomerkki on se, että tiedottamisen kohteena on yleensä suuri yleisö, jolle viestitään samanaikaisesti ja samalla tavalla, kun taas päivittäisviestintä on usein henkilökohtaisempaa, esimerkiksi tiimin jäsenten välistä. (Juholin 2006, 39-40; Åberg 1997, 32–33.)

Edellä esitetyt neljä tehtävää – perustoimintojen tukemisen, kiinnittämisen, profiloinnin ja informoinnin - Åberg (1997, 33) on nimennyt tulosviestinnäksi, koska ne suoraan ja ratkaisevasti vaikuttavat yhteisön tuloksen tekemiseen. Tämän virallisen ja johdetun viestinnän lisäksi viestinnällä on tärkeä tehtävä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. Sosiaalista ja vapaamuotoista vuorovaikutusta tapahtuu viestinnän säännöistä ja johtamisesta huolimatta. Vapaamuotoinen vuorovaikutus edesauttaa henkilökohtaisten yhteysien luomista ja ylläpitoa sekä ilmapiirin luomista ja yhteistä ideoimista. Siten vapaamuotoinen vuorovaikutus voi tuottaa hyvää yhteisölle vaikka se ei olekaan yhteisön kontrolloitavissa. (Juholin 2006, 44.)

Tutkimuksessa edellytyksiä toimivalle yhteistyölle öljyntorjuntaorganisaatioissa ja niiden välillä selvitettiin sisäisen viestinnän funktioiden toteutumisen kautta. Edellä esitetyt viisi funktiota ovat perustoimintojen tukeminen, kiinnittäminen, profilointi, informointi ja vapaamuotoinen vuorovaikutus. Kun haastatelluilta kysyttiin suoraan, mitkä ovat viestinnän tavoitteet, kaikki eivät osanneet vastata kysymykseen. Viestinnälle miellettyjä tehtäviä tuli esiin kuitenkin myös muista vastauksista, esimerkiksi kysymysten ”Millaista on hyvä viestintä?” ja ”Miten viestintä voi tukea öljyntorjuntatyötä?” kohdalla. Viestinnän määritelmän ja tehtävien kuvaukset kulkivat lähestulkoon käsi kädessä, eli ne käsitettiin ilmeisesti melkein samaksi asiaksi.

Vahvimpana viestinnän tehtävistä korostui informointi eli tiedon antaminen tapahtuneesta. Tässä on kyseessä yksi viestinnän perustehtävistä. ”Viestinnällä pyritään antamaan seikkaperäinen tieto siitä, mitä on tapahtunut ja mitä tulee mahdollisesti tapahtumaan jatkossa”, oli yhden haastatellun vastaus. Tämä tehtävä tuli esiin kaikissa haastatteluissa, vaikka tietysti hieman eri sanankääntein. Lisäksi haastatellut kertoivat, että tiedonkulun on oltava nopeaa ja oikeaa. Kun kysymykseen mennään syvemmälle, tulee vastauksista esille, että informointia ja tiedonvälitystä tarvitaan lähinnä kahteen asiaan: päätöksentekoon ja ohjeiden ja määräysten vastaanottamiseen.

Yhden haastatellun vastauksissa kuvataan myös hieman kiertotietä perehdyttämistä, joka sisältyy sitouttamisen funktioon. Hän kertoo, kuinka on oleellista, että viestintäsuunnitelma tunnetaan kaikilla organisaation tasoilla, ja että muutenkin käytännöistä ollaan tietoisia. Haastateltu ei kuitenkaan ilmeisesti ole mieltänyt perehdyttämistä osaksi

viestintää. Muita viestinnän tehtäviä haastatteluissa ei tullut esille, mistä voidaan päätellä, että muut viestinnän funktiot – perustoimintojen tukeminen, profilointi, ja vapaa-  
muotoinen vuorovaikutus – eivät toteudu tai niitä ei koeta merkittäviksi.

## 5 Viestinnän johtaminen

Viestintää johdetaan sen tavoitteellisen suunnittelun ja arvioinnin kautta. Tiivistetysti voidaan sanoa, että viestinnän johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka käsittää viestintästrategian ja –käytäntöjen määrittelyn, tiedonhallinnan, viestinnän arvioinnin ja kehittämisen.

### 5.1 Viestinnän johtamisen tasot

Åberg (2000, 23) näkee viestinnän johtamisen tehtävänä, joka ilmenee kolmella eri tasolla: strategisella tasolla, taktisella tasolla sekä operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla on kyse vision esillepanosta eli tiettyjen tavoitteiden määrittelystä ja tiedostamisesta. Viestinnälle asetettujen tavoitteiden on palveltava koko yhteisön tavoitteita. Taktisella tasolla tarkoitetaan viestinnän resurssien kartoittamista ja voimavarojen suuntaamista eli organisointia. Operatiivisella tasolla on kyse käytännön toimista ja tehtävistä, joita yhteisön jäsenet hoitavat. (Åberg 2000, 23). Juholinin mukaan (2006, 111–112) operatiivisessa suunnittelussa määritellään toimet, jotka ovat viestintästrategian ja painopistealueiden – erityisten tärkeys- tai kehityskohteiden – mukaisia, sekä suunnitellaan kuinka useasti niitä toimenpiteitä on tehtävä. Juholin jakaa operatiivisen suunnittelun seuraaviin ryhmiin:

- vuosittain ja säännöllisesti toistuvat toimenpiteet
- päivittäisviestintä
- ohjeistukset eri tehtäviin ja tilanteisiin
- erillishankkeet ja projektit
- kampanjat sekä
- prosessit, jotka ovat hankkeita tai kampanjoita pitkäkestoisempia.

Säännöllisesti toistuviin toimenpiteisiin lukeutuvat esimerkiksi uutiskirjeet ja kehityskeskustelut. Esimerkkejä erillisistä hankkeista, kampanjoista ja prosesseista ovat vaikkapa esimiesviestintäkoulutus, Internet-sivujen uudistaminen, uuden strategian viestiminen jäsenille ja intranetin käyttöön koulutus. Päivittäisviestintä on yhteisössä joka tapauksessa tapahtuvaa viestintää, koska se liittyy tavanomaiseen työn tekemiseen joka

päivä. Päivittäisviestintäkin voi kangerrella ja olla monimutkaista, jos yhteisössä vallitsee esimerkiksi useita eri käytäntöjä eri kanavien hyödyntämisestä. Sitä huomattavasti enemmän erityishuomiota toteutuakseen tarvitsevat kuitenkin muut yllä luetellut asiat. (Juholin 2006, 111-112).

Juholin käsittelee viestinnän johtamista enemmän viestintästrategian ja viestinnän strategisen suunnitelman pohjalta. Viestintästrategia ja viestinnän strateginen suunnitelma ovat melko rinnakkaisia käsitteitä. Kummassakin lähtökohtana pidetään sitä, että yhteisön tavoitteisiin ja kokonaisstrategian toteuttamiseen pyritään myös viestinnän keinoin. (Juholin 2006, 101). Viestintästrategia ulottuu kaikille Åberginkin esittämille viestinnän johtamisen tasoille, strategisesta taktiseen ja operatiiviseen.

Viestintästrategian laatimisen pohjana on usein nykytilan kartoittaminen eli tieto siitä, missä nyt ollaan. Kartoitus tehdään keräämällä tietoa esimerkiksi tiedonkulusta, viestinnän toimivuudesta, yhteisökuvasta ja tyytyväisyydestä viestintään. Strategian laatiminen lähtee liikkeelle, kun esimerkiksi tutkimuksella saadun pohjatiedon perusteella viestinnälle määritetään tietyt tavoitteet. Juholin jakaa yhteisön viestinnälliset tavoitteet kolmeen luokkaan, jotka ovat vaikutukset, tuotokset ja tulemat. Vaikutukset ovat lopullisia tavoitteita, eli ne kuvaavat tilannetta tulevaisuudessa, joka halutaan saavuttaa. Tilanne voi olla vaikkapa, että yhteisön jäsenet kokevat työnsä entistä palkitsevammaksi ja se vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. Vaikutus eli tavoitetilanne on siis jonkinlainen mielentila, mielikuva tai jonkin asian tunnettuus. Vaikutukseen taas pyritään tuotosten ja tulemien kautta, jotka ovat ikään kuin välitappeja. Näistä tuotokset ovat itse tuotettuja konkreettisia asioita, kuten tiedotteita, ja tulemat taas usein määrällisesti mitattavia välitavoitteita, kuten internet-sivuilla kävijöiden määrä. Tavoitteita laadittaessa liikutaan viestinnän johtamisen strategisella tasolla. (Juholin 2006, 102–105.)

Viestintästrategian laatiminen on oikeastaan viestinnän tavoitteiden sekä sen tiedostamista, mitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä. Näitä asioita tarkastellaan viestintästrategiassa eri näkökulmista. Viestintästrategia voi olla vaikkapa alla olevan mallin mukainen (Taulukko 1), jossa on hiukan yksinkertaistettu Juholinin (2006, 108–109) rakennemallia viestintästrategiasta. Lisäksi taulukossa on tuotu erityisesti esille sisäisen viestinnän kannalta tärkeitä asioita.

Taulukko 1. Viestintästrategian rakennemalli Juholinia (2006, 108–109) mukailien

Otsikko	Sisältö
1. Lähtökohtia, taustaa	Mihin viestintää organisaatiossa tarvitaan? Mitä haasteita organisaatiossa on viestinnälle?
2. Periaatteet tai arvot	Millaisia ja mistä tulevia periaatteita viestintä noudattaa?
3. Sidosryhmät	Minkä eri sidosryhmien kanssa organisaatio viestii? Mitkä sidosryhmät kuuluvat sisäisen viestinnän piiriin?
4. Perusviestit, tarina tai tavoitemaine  Keskeiset teemat	Millaista kuvaa (mielikuvaa tai mainetta) organisaatio haluaa luoda tai vahvistaa? Mitkä ovat keskeisiä teemoja tai aihealueita, joita pidetään esillä?
5. Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan? Sisäisen viestinnän tavoitteita voivat olla esim. nopea tiedonkulku, ja tarvittavan tiedon saatavuus.
6. Mittarit ja seuranta	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan?
7. Vastuut	Kuka vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta?
8. Resurssit ja järjestelyt	Millaisia resursseja (tieto, välineet, ihmiset) organisaatio tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi? Mitä kanavia käytetään eri tilanteissa, missä eri tietoja säilytetään?

Rakennemallissa kaksi viimeistä kohtaa kuvaavat viestinnän johtamisen taktista ja operatiivista tasoa eli voimavarojen kartoittamista ja suuntaamista sekä tarvittavien konkreettisten tehtävien määrittämistä. Tarvittavat vastuut, resurssien järjestelyt ja käytännön toimet määräytyvät tietysti sen pohjalta, millaisia tavoitteita ja periaatteita viestinnälle on määritetty. Toimivan viestinnän varmistamiseksi järjestelylle ja konkreettisten toimenpiteiden määrittämiselle tulisi mielestäni kuitenkin antaa suhteessa vielä enemmän painoarvoa kuin rakennemallissa on käytetty tilaa niiden esittämiseen. Kirjatun viestintästrategian tärkeimpänä antina on se, että tärkeistä asioista, käsitteistä, keinoista ja vastuista on olemassa yhteinen näkemys. (Juholin 2006, 108–109.)



## Viestinnän arvioiminen

Viestinnän johtaminen ei pääty suunnitelman laatimiseen vaan strategia on myös sisäistettävä läpi koko organisaation ja saatava se toteutumaan. Tavoitteiden toteutumista taas pystytään seuraamaan ja tarkastelemaan arvioinnin kautta. Arviointia tehdään siis suhteessa viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. Juholin (2010, 28) tiivistää arvioinnin tarkoituksen seuraavasti: ”Arvioinnin tarkoitus on tuottaa tietoa nykytilasta ja tunnistaa kehittämiskohteet”.

Viestinnän arviointi tekee suunnittelusta mielekästä, koska ilman sitä ei voi saada tietää, onko suunnittelulla ja toteutetuilla toimilla saavutettu mitään. Jatkuva arvioiminen on siis olennainen viestinnän johtamisen työkalu. Viestinnän johtaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa viestintää kehitetään paremmin toimintaa ja strategiaa tukevaksi.

Tutkimuksessa selvisi, että eri organisaatioiden yhteistä öljyntorjuntatilanteiden viestintäsuunnitelmaa ei ole olemassa ja joiltakin organisaatioilta viestintäsuunnitelma puuttuu kokonaan. Haastateltavilta kysyttiin viestintäsuunnitelman olemassaolosta, ja siitä, mihin nykyiset viestinnän käytännöt perustuvat sen selvittämiseksi, miten johdettua, suunniteltua ja yhdenmukaista viestintä eri organisaatioissa tällä hetkellä on. Suomen haastateltavat vastasivat kysymykseen vain oman organisaationsa puolesta. Toisella pelastuslaitoksella on käytössään oma viestintäsuunnitelma ja toisella ei ole. Virossa puolestaan kansalliseen öljyntorjuntasuunnitelmaan sisältyy myös viestintäsuunnitelma, mutta kansallisen suunnitelman lisäksi satamilla on omia suunnitelmiaan. Ruotsissa MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap), on tuottanut valmiin mallin, jonka mukaan kunnat voivat luoda oman öljyntorjuntasuunnitelmansa. Suunnitelmaan sisältyy myös viestintäsuunnitelma. Kaikilla kunnilla ei vielä ole tällaista suunnitelmaa käytössä.

### 5.2 Viestinnän haasteet

Viestinnän johtaminen on päätösten tekoa sekä viestinnällisten toimien organisointia ja ohjausta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Olennaisena osana viestinnän johtamiseen kuuluu viestinnällisten riskien ja haasteiden hallinnointi ja enna-

kointi. Viestinnän haasteiden määrittely ja suunnitelma niistä selviytymiseen kuuluu myös viestintäsuunnitelman laatimiseen.

Osmo A. Wiio on tunnettu kirjoittamistaan inhimillisen viestinnän laeista, jotka osoittavat viestinnän hankaluuden. Ensimmäinen laki kuuluu: Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Tämä kuvaa hyvin viestinnän ennakoimattomuutta. Lausuman tarkoituksena ei ole luoda uhkakuvia ja saada viestintää tuntumaan mahdottomalta tehtävältä. Tarkoituksena on, että haasteet tiedostamalla ja niitä silmälläpitäen pystyttäisiin kohdistamaan erityistä huomiota ja toimenpiteitä heikkouksien parantamiseen. (Wiio 2009, 7 - 9.) Viestinnän haasteet liittyvät viestinnän toteutumiseen ylipäänsä sekä viestinnän toteutumiseen halutulla tavalla (esim. tarpeeksi nopeasti, ”oikea” tulkinta jne.). Viestinnän haasteita tarkastellessa palataan ensiksi takaisin viestinnän prosessia kuvatessa esitettyihin viestinnän osatekijöihin (ks myös kuvio 1 luvussa 4).

Viestinnän ensimmäisenä haasteena on jo edellytysten luominen viestinnälle. Wiio on määrittänyt perusedellytyksiksi sanoman lähettäjän ja vastaanottajan, sanoman sekä viestinnän kanavan. Esimerkiksi sopivan kanavan puuttuminen tai se, ettei tiedä vastaanottajaa, estää kokonaan viestinnän syntymisen. (Wiio 1994, 75.) Muita edellytyksiä ovat osapuolten henkiset edellytykset ja kyky viestintään sekä yhteinen kieli. Henkisiä edellytyksiä ovat esimerkiksi tarpeellinen tietojenkäsittelykyky ja aistien käyttökyky, muihin kykyihin katsotaan kuuluviksi puhekyky ja kirjoitustaito. Erityisesti kansainvälisessä viestinnässä merkittävä haaste on yhteinen kieli. (Wiio 1994, 72.)

Jos viestinnän edellytykset ovat olemassa, on vielä lukematon määrä mahdollisia uhkatekijöitä, jotka voivat estää tulkitsemasta viestin tarkoitetulla tavalla. Erityisesti öljyntorjuntatilanteissa lisävaatimuksena on vielä oikean tulkinnan ohella mahdollisimman nopea viestintä. Haasteet ja ongelmat voivat liittyä mihin tahansa viestinnän osatekijään, esimerkiksi nimettäköön vaikkapa viestintäkanavien tekniikka. Vaikeimmat epäonnistumiset liittyvät kuitenkin viestien tulkitsemiseen, sillä tulkinnat ovat niin ennalta arvaamattomia, ja toisaalta tulkinnasta riippuu se, minkä vaikutuksen viesti saa aikaan. Kaikkia mahdollisia tekijöitä on mahdotonta ennakoida, joten tarkoituksenmukaista ei ole myöskään yrittää tässä tehdä niistä mahdollisimman kattavaa luetteloa.

Tutkimuksessa näkökulmaa erityisesti öljyntorjuntatilanteisiin liittyviin viestinnällisiin haasteisiin haettiin aiempia öljyntorjuntaoperaatioita käsittelevistä raporteista. Alla käsiteltävät M/S Prestige- ja Exxon Valdez –alusten onnettomuudet ovat esimerkkejä historiassa tapahtuneista onnettomuuksista. Ne eivät siis suoranaisesti liity EnSaCo-hankkeeseen eikä onnettomuusraportteja ole kirjoitettu tätä hanketta varten, mutta niistä löytyy hyödyllisiä esimerkkejä epäonnistuneesta viestinnästä ja sen merkityksestä.

### **M/S Prestige 2002**

M/S Prestigen Espanjassa tapahtunutta onnettomuutta käsittelevässä raportissa todetaan, että alusta asti pelastusoperaatiota häiritsi pula sekä henkilöresursseista että välineistä, puutteellinen ohjeistus ja huono koordinointi. Lisäksi tehtävän laajuus yllätti täysin torjuntajoukot, sillä öljyonnettomuus oli paljon aluksi luultua laajempi. Varautumattomuus johti joukkojen tehottomaan työskentelyyn. (Garcia 2003, 21–22.)

Pelastusjoukkojen taidot puhdistaa aluetta öljystä ja tiedot tarvittavista turvallisuustoimista olivat puutteelliset. Vasta myöhäisessä vaiheessa he saivat riittävästi tietoa, millaiset henkilökohtaiset suojaruokukset ovat tarpeen ja mitä puhdistusmenetelmiä heidän tulisi käyttää. Raportissa kyseenalaistetaan myös jotkin ohjeet, joiden perusteella työkaluja käytettiin, ja huomautettiin ohjeiden puutteellisuudesta. (Garcia 2003, 21–22.)

Näistä raportin esille tuomista asioista tulkittavia ongelmia operaatiossa olivat siis huono tiedonkulku ja koordinointi sekä tiedon saatavuus ja oikeellisuus. Viestinnällisenä virheenä voidaan pitää myös Espanjan hallituksen lupaus onnettomuusalueen puhdistusaikataulusta. Onnettomuutta seuraavana talvena hallitus tiedotti, että seuraavaan kesäkuuhun mennessä 90 prosenttia alueesta olisi puhdistettu. Tämän aiheuttama kiire johti hätäisiin ratkaisuihin puhdistusmenetelmiä valittaessa. (Garcia 2003, 21–22.)

### **Exxon Valdez 1989**

Tankkilaiva Exxon Valdezin ajettua karille Alaskassa torjuntatöiden perusohjenuorana käytettiin valmiita öljyntorjuntasuunnitelmia (contingency plans). Suunnitelmia viranomaisilla oli käytössään peräti kuusi erilaista, mutta varautumisesta ja tiedon määrästä

huolimatta operaatio ei onnistunut. Suunnitelmat eivät viitanneet toisiinsa, eikä niiden perusteella pystytty muodostamaan toimivaa organisaatorakennetta. Öljyntorjuntasuunnitelmien yhteensopimattomuus aiheutti hämmennystä ja hidasti työtä. Onnettomuusraportissa huomautetaan myös, että suunnitelmien ohjeistuksiin oli jo ennen onnettomuutta suositeltu tehtävän korjauksia. (Skinner & Reilly 1989, ES-1 - 8.)

Osaavasta työvoimasta oli operaatiossa pulaa, ja samoin kuin M/S Prestigen operaatiossa aikaa kului kokemattomien työntekijöiden kouluttamiseen. Lisäksi jotkut viranomaiset ja torjuntatyöntekijät eivät tunteneet kansallisten ja alueellisten pelastusjoukkojen/organisaatioiden rakennetta ja toimintaa, jolloin paikalla ja käytettävissä olevia resursseja ei osattu käyttää tehokkaasti ja työtehtävissä oli turhia päällekkäisyyksiä. (Skinner & Reilly 1989, 8.)

Onnettomuuspaikka oli sijaintinsa vuoksi erittäin haasteellinen myös viestinnän kannalta, mikä aiheutti ongelmia tiedonkulkuun. Puhdistustyöhön osallistuvat laivat aiheuttivat häiriötä ja sekaannuksia radioviestinnässä. Radioyhteydet toimivat huonosti myös vuoristoisen maaston ja pitkien välimatkojen vuoksi. Lisäksi tuhansia Valdeziin tai sieltä soitettuja puheluita jäi yhdistämättä järjestelmän heikkouden vuoksi. Puhelinlinjat tukkeutuivat, kun paikalle tulleet toimittajat pitivät linjoja auki pysyäkseen yhteydessä toimistoihinsa. (Skinner & Reilly 1989, 13, 22-23.)

## 6 Viestinnän haasteet ja parhaat käytänteet öljyntorjunnassa

Opinnäytetyötutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan öljyntorjuntaorganisaatioissa viestintään liittyviä asioita, jotka vaatisivat erityistä huomiota ja joita voitaisiin siten viestinnän johtamisella hallita, jotta varmistettaisiin viestinnän edellytysten toteutuminen ja sujuva viestintä. Tutkimushaastattelussa selvitettiin, mitä haasteita haastatellut näkevät viestinnälle. Lisäksi haastattelussa kysyttiin erikseen kehitysehdotuksia sekä toimiviksi todettuja käytäntöjä. Koska nämä kaikki asiat liittyvät niin läheisesti toisiinsa, käsitellään kaikkiin kysymyksiin saadut vastaukset viestinnän haasteiden yhteydessä. Viestinnän haasteita kysyttäessä niitä lueteltiin kaikkiaan hyvin suuri määrä. Yhden haastatellun sanoin voidaan todeta: ”Haasteita on kyllä useita, siitä ei päästä mihinkään.” Useimmin mainittuja viestinnän haasteita ja niihin liittyviä kehitysehdotuksia on seuraavana ryhmiteltynä aihepiireittäin.

### 6.1 Työntekijöiden taustat ja ammattitaito

Haastattelussa kysyttiin työntekijöiden kulttuurieroista ja mahdollisista niiden aiheuttamista haasteista. Kukaan haastatelluista ei sanonut, että olisi törmännyt öljyntorjuntaan liittyvissä tehtävissään suoranaisesti maiden välisistä kulttuurieroista juontuviin ongelmiin. Se ei tosin Suomen, Viron ja Ruotsin välisessä yhteistyössä olisi ainakaan kovin suuressa mittakaavassa odotettavaakaan. Organisaatioita käsittelevässä luvussa (luku 3) jo todettiin, että toisaalta organisaatiokulttuureissa erityisesti viranomaisorganisaatioiden ja siviiliorganisaatioiden välillä voi olla eroja, jotka tekevät viestinnästä haasteellista. Haastattelujen mukaan viestintätavat eivät ole riittävän yhdenmukaisia ja lisäksi käsitteiden ymmärtämisessä voi olla eroja.

Työntekijöiden henkilökohtaiset viestintätaidot tuotiin myös esille melkein kaikissa haastattelussa. Haastellut eivät toisaalta kertoneet kokeneensa tilannetta, jossa tietyn henkilön huonot viestintätaidot tai –kyvyt olisivat aiheuttaneet ongelmia.

## 6.2 Kielitaito

Kielitaidosta kysyttäessä mielipiteet jakautuivat. Haastatelluista pari tunnisti kielitaidon mahdolliseksi ongelmakohdaksi. Lisäksi haastatteluissa nousi esille se, että kielitaidon merkitys korostuu silloin, kun viestintä on pelkän verbaalisen viestinnän varassa eikä voida viestiä esimerkiksi eleillä.

Kaikki eivät toki pelastuslaitoksellakaan osaa englantia, eikä ruotsiakaan, joten [tämä on] hienoinen ongelma. Vaikka osaisi kieltäkin on radiopuhelimeen/kännykkään viestiminen vieraalla kielellä aina vielä haastavampaa kuin, että voi keskustella silmästä silmään.

Pari muuta vastaajaa taas uskoi englanninkielen olevan johtotason henkilöillä riittävän hyvin hallussa niin, ettei sen pitäisi olla ongelma.

## 6.3 Resurssit

Merkittävä haastatteluissa esiin noussut viestinnällinen haaste liittyi teknisiin välineisiin ja järjestelmiin eli viestinnän työkaluihin. Lähes jokainen haastateltu näki haasteena viestintävälineiden riittävän määrän. Erityisesti yksi vastaajista sanoi, että vaikka välineitä olisi paljon, niin yhteensopivia välineitä ei ole tarpeeksi. Tällaisessa tilanteessa olemassa olevistakaan välineistä ei oletettavasti juuri ole apua, jos niitä pystytään vain rajallisesti käyttämään. Silloin joudutaan tilannekohtaisesti suunnittelemaan, millä tasolla viestintä tapahtuu milläkin välineellä.

Viestintävälineisiin liittyvä haaste on myös niiden tekninen rajoittuvuus ja sitä kautta myös toisenlaisten resurssien, eli ihmisten, tavoittaminen. Kuuluvuus joissakin tilanteissa mainittiin ongelmaksi, ja parissa haastattelussa tuli esille, että ihmisten tavoittaminen suuren onnettomuuden aikana voi ehdottomasti olla ongelmallista todella laajan toiminta-alueen vuoksi. Muilla haastatelluista ei ollutkaan omakohtaista käytännön kokemusta öljyntorjuntatyöstä, joten heillä ei tähän kysymykseen ollut näkemystä.

## 6.4 Tietojen saatavuus ja nopea viestintä

Kaikissa haastatteluissa tuli esille viestinnälle asetettu tavoite olla nopeaa. Riittävän nopea tiedonvälitys ja tiedon saatavuus koettiin haasteeksi. Muita tietoon liittyviä mainittuja haasteita olivat yhteiset tietokannat ja järjestelmät tai niiden puute sekä päivitetty eli ajantasaiset tietokannat. Erityisesti yhteystietojen saatavuus nousi haastatteluissa esille. Yhteystietojen saatavuus on tärkeää ja nopeuttaa toimintaa. Ruotsin MSB:tä edustava haastateltu kertoi, että MSB:n tekemän mallin mukaiset öljyntorjuntasuunnitelmat sisältävät tiedot oikeista yhteyshenkilöistä puhelinnumeroineen. Tällaiset suunnitelmat on tavoitteena saada kaikkien kuntien käyttöön. Suomalaisten haastatteluista selviää, että Suomen pelastuslaitoksilla vastaavia yhteystietoja ei ole valmiina saatavilla, vaan yhteys toisiin tahoihin saadaan ilmeisesti SYKE:n (Suomen Ympäristökeskus) kautta, SYKE johtaa toimintaa suurissa öljyvahingoissa ja vastaa myös kansainvälisestä kommunikoinnista.

Yksi ratkaisu nopean viestinnän haasteeseen olisi haastattelujen perusteella henkilökohtaisten kontaktien vahvistaminen. Jokainen haastatelluista uskoo, että henkilökohtaiset kontaktit tekevät viestinnästä tehokkaampaa. Syitä tähän löytyi vastauksista useita. Esitettyjä ajatuksia olivat muun muassa väärinkäsitysten väheneminen tuttujen ihmisten kesken, avoimempi ja tiheämpi viestintä ja se, että yhteydenotto on helpompaa ja nopeampaa, kun tietää ketä tavoittelee. Yhden vastauksen mukaan pystytään myös jonkin verran valikoimaan, missä asiassa kuhunkin henkilöön ollaan yhteydessä. Tällä haastateltu ilmeisesti tarkoittaa, että henkilökohtaiset kontaktit auttavat parhaan kontaktin valinnassa tilanteen mukaan.

Yksi haastatelluista kertoi kahden pelastuslaitoksen (toinen Suomessa ja toinen Ruotsissa) yhdessä käynnistämästä ”vaihto-ohjelmasta”, jonka puitteissa henkilökunta pääsee viikon ajaksi vierailemaan vastapuolen pelastuslaitokseen. Ohjelmasta on haastattelun mukaan ”poikkeuksetta vain hyviä kokemuksia”. Muissa haastatteluissa vastaavaa systeemiä ei tullut esille.

## 6.5 Exercise, exercise, exercise!

Merkittävämpi haaste kuin työntekijöiden henkilökohtaiset viestintäkyvyt on haastattelujen perusteella viestintätaitojen taso yleensä. Viestinnän harjoittelu ja koulutus nousee selkeästi esille asiana, johon toivottaisiin parannusta. Parhaaksi tavaksi kehittää viestintää nimettiin useammassa haastattelussa harjoitukset. Koulutus oli asia, johon haastatellut vastasivat myös melko intohimoisesti, mikä myös kertoo asian tärkeydestä. Vastauksista ilmenee, että käytännössä erityistä viestinnän koulutusta ei oikeastaan järjestetä. Suuremmissa öljyntorjuntaharjoituksissakin, joissa mahdollisuus viestinnän harjoitteluun muiden toimintojen ohessa olisi, on viestinnän koulutus jäänyt sivuosaan.

Kyllähän koulustuostuomistomme pitäisi järjestää, mutta käytännössä näin ei ole tapahtunut. Käytännön koulutusta viestinnästä saamme suurista yhteisharjoituksista, joissa niissäkään ei ole liiemmästi koulutettu viestintää.

Virossa tilanne vaikuttaa muita maita paremmalta. Yksi haastatelluista kertoi, että tilanne on lähivuosina muuttunut merkittävästi. Kahden Virossa tapahtuneen onnettomuuden jälkeen harjoituksia ja kehitysprojekteja on järjestetty runsaasti, ja niiden ansiosta haastateltu arvioi viestintätaitojenkin parantuneen. Hän puolestaan oli sitä mieltä, että viestintätaitojen harjoittelun tulisi sisältyä yhtenä osana harjoituksiin, mutta erillistä viestintäkoulutusta ei välttämättä tarvita.

Yksi suomalainen haastateltu mainitsee, että viranomaisradion eli Virven käytössä työntekijöitä koulutetaan jatkuvasti, mutta sellainen koulutus ei ole riittävää, sillä se koskee ainoastaan organisaation ja Suomen viranomaisten sisäistä liikennettä. Välineidenkin käyttöön haluttaisiin siis laajempaa koulutusta. ”Tässä on selkeä parannuksen paikka ja hyvin TÄRKEÄ SELLAINEN”.



## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa viestintään liittyviä kehityskohteita lähestyttiin nykytilan kartoittamisen kautta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten toimintaedellytysten luominen ja tukeminen nykytilanteessa toteutuu viestinnän näkökulmasta sekä miten tilannetta voisi kehittää viestinnän johtamisen kautta. Tutkimuksen keskeiset tulokset on tässä opinnäytetyössä esitelty tarkemmin aiemmissa luvuissa teemoittain. Tässä luvussa esitellään vielä keskeisimmät johtopäätökset viestinnän nykytilasta öljyntorjuntaan osallistuvissa organisaatioissa ja niiden välillä sekä tutkimuksen aikana selkeimmin esiin nousseet ajatukset siitä, miten viestintää tulisi kehittää.

Tutkimuksessa havaittiin, että puutteelliset edellytykset voivat nousta haasteeksi viestinnälle öljyntorjuntatilanteessa. Tutkimuksen perusteella merkittävä haaste on viestintävälineiden riittävyys, yhteensopivuus sekä tekninen riittävyys. Erityisesti puute yhteensopivista viestintävälineistä tuli tutkimuksessa vahvasti esille. Puutteen vuoksi joudutaan usein tilannekohtaisesti sopimaan kukin välineen käytöstä kuhunkin tarkoitukseen. Jotta viestintä on missään muodossa mahdollista, on viestinnän edellytysten toteuduttava. Viestinnän perusedellytyksiin lukeutuvat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma sekä kanava ja muita edellytyksiä ovat esimerkiksi osapuolten henkiset edellytykset, viestintätaidot ja yhteinen kieli.

Viestintävälineisiin liittyvä haaste on myös osapuolten taito käyttää niitä. Tutkimuksen perusteella koulutus viestintävälineiden käyttöön ja saavutetut taidot vaihtelevat eri maissa, mutta parannettavaa on ehdottomasti. Erityisesti tarvetta on kouluttaa työntekijöitä viestintävälineiden käyttöön nykyistä laajemmin, sillä tähän asti koulutuksessa on panostettu vain tiettyjen välineiden käyttöön, mikä ei ole riittävää. Tutkimuksessa selvitettiin myös mahdollisia kielitaitoon liittyviä ongelmia. Kielitaitoa ei varsinaisesti koettu ongelmaksi, vaikka todettiin, että vieraalla kielellä viestiminen on haasteellisempaa kuin viestiminen omalla äidinkielellä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että öljyntorjuntatehtävissä työskentelevien englanninkielestä tulee huolehtia ja varmistaa, että taito pysyy niin vahvana, että sitä myös uskalletaan käyttää.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että sisäisen viestinnän funktiot toteutuvat öljyntorjuntaorganisaatioissa ja niiden välillä melko huonosti tai ainakin että viestinnän

funktioita ja merkitystä toiminnan menestymisen kannalta ei ole organisaatioissa sisäistetty. Tutkimushaastattelussa viestinnän funktioista osattiin nimetä vain tiedottaminen, ja lisäksi joissakin vastauksissa sivuttiin sitouttamiseen sisältyvää perehdyttämistä. Melko vahvasti nousi esille myös se, ettei viestintää mielletty organisaation kaikkien jäsenten tehtäväksi tai kaikkia jäseniä koskevaksi. Epävirallinen viestintä toisaalta tunnistettiin merkittäväksi voimavaraksi, jota toivottaisiin edistettävän nykyistä paremmin. Sisäisen viestinnän tehtävät eli funktiot voi tiivistää viiteen perustehtävään, jotka ovat päivittäisviestintä, sitouttaminen, profilointi, tiedottaminen sekä vapaamuotoinen vuorovaikutus eli epävirallinen viestintä. Toimivalla sisäisellä viestinnällä tuetaan organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on siis tarpeellinen ja välttämätön väline, joka mahdollistaa organisaation toiminnan.

Tutkimuksessa saatiin selville, että erillisissä organisaatioissa viestinnän johtamisen taso vaihtelee. Ruotsissa MSB on laatinut öljyntorjuntasuunnitelmien tekemistä varten mallin, johon sisältyy myös malli viestintäsuunnitelmalle. Ruotsissa ollaan tämän suhteen erittäin edistyneessä tilanteessa, sillä muissa maissa suunnitelmat ovat haastattelujen perusteella kunkin organisaation omia suunnitelmia. Lisäksi joissakin organisaatioissa ei ole lainkaan viestintäsuunnitelmaa. Tärkeää olisi öljyntorjunta- ja viestintäsuunnitelmien laatiminen ja yhtenäistäminen siten, että eri organisaatioiden suunnitelmien perusteella pystytään toimimaan yhdessä tilanteessa, joka vaatii resurssien käyttöä useammasta organisaatiosta. Exxon Valdezin onnettomuusraportissa selviää, että toisistaan poikkeavien ja yhteensopimattomien suunnitelmien olemassaolo ja soveltaminen voi enemmän häiritä kuin edistää työskentelyä, joten erinäisten suunnitelmien yhteensopivuuden varmistaminen on erityisen tärkeää.

Viestinnän strateginen suunnitelma eli viestintästrategia on viestinnän johtamista ilmentävä konkreettinen tuote. Viestinnän johtamisella varmistetaan, että viestinnällä edistetään juuri haluttuja tavoitteita, luodaan toimintasuunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi, hallitaan ja ennakoidaan viestinnän haasteita sekä tarpeen vaatiessa muutetaan toimintatapoja eli kehitetään viestintää. Ratkaisuja myös viestinnän edellytysten luomiseen ja toiminnan tukemiseen voidaan löytää viestinnän johtamisesta.

Kaikki organisaatiot yhdistävä viestintästrategia olisi todennäköisesti liian valtava hallittavaksi ja joustavasti kehitettäväksi. Siksi tärkeämpää olisi se, että strategisia suunnitel-

mia asianmukaisesti kehitettäessä kuitenkin huomioitaisiin ja varmistettaisiin riittävä yhteensopivuus ja huomioitaisiin toimenpiteet, joita tarvitaan sujuvan yhteistyön mahdollistamiseksi ja tukemiseksi. Suunnitelman laatimiseen kuuluu ainakin tavoitteiden määrittely, resurssien kartoittaminen ja suuntaaminen sekä vastuiden koordinointi.

Tutkimustulosten perusteella esimerkiksi todettiin, että henkilökohtaisten kontaktien merkitys on suuri. Organisaatiot kuitenkin työskentelevät normaalisti toisistaan erillään eikä henkilökohtaisten kontaktien syntymiseen tarvittavaa vapaamuotoista viestintää tapahdu. Siten olisi tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti luotava tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa vapaamuotoista viestintää ja henkilökohtaisia kontakteja pääsee syntymään. Tällaisia tapahtumia ja mahdollisuuksia tietysti järjestetään EnSaCo-hankkeenkin puitteissa, mutta tärkeää olisi varmistaa tilaisuuksien syntyminen myös hankkeen päätyttyä ja jatkuvasti. Ehdottaisinkin, että strategiaan suunnitelmiin jopa kirjattaisi tavoitteiksi sellaisia asioita kuin toisten organisaatioiden tuntemisen lisääminen ja yhteistyön tiivistäminen. Toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat esimerkiksi yhteiset harjoitukset ja koulutukset sekä vierailuiden järjestäminen. Yhden haastatellun esittelemä ohjelma, jossa pelastuslaitoksen työntekijät pääsivät viikon ajaksi tutustumaan toiseen pelastuslaitokseen, vaikuttaa mielestäni helpolta ja hauskalta tavalta luoda ja vahvistaa kontakteja.

Eri organisaatioiden voimavaroja voitaisiin yhdistää useamman tutkimuksessa havaitun ongelman tai haasteen ratkaisemiseksi. Tässä luvussa aiemmin käsiteltiin puute yhteensopivista viestintävälineistä. Tutkimuksessa ei selvinnyt, millaista kartoitusta eri organisaatioiden viestintävälineresursseista on tehty. Tällainen laaja selvitystyö voisi kuitenkin nopeuttaa toimintaa öljyonnettomuustilanteessa, jos jo ennalta tiedettäisiin, millaisia välineitä toisilla osallistuvilla organisaatioilla on käytettävissään. Uusia hankintojakin voisi vähän koordinoida niiden tietojen mukaan. Lisäksi haastattelussa nousivat esille yhteisten tietokantojen puute, ajantasaiset tiedot ja yhteystietojen päivitys. Jos vain on mahdollista, niin voisi olla hyödyllistä luoda näitä yhteisiä tietokantoja, jotka olisivat mahdollisimman useiden organisaatioiden käytössä. Silloin esimerkiksi samojen tietojen päivittämistä ei tarvitsisi jokaisessa organisaatiossa tehdä erikseen.

Koulutus ja harjoittelu olivat haastatteluissa ehkä vahvimmin painotettuja asioita, joita toivottiin kehitettävän. Ne ovat ainoat keinot, joilla viestintätaitoja voidaan parantaa. Haastatteluissa mainittiin, että viestinnällisiä haasteita vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa aiheuttaa se, etteivät he kunnolla tunne ammattitermistöä. Ammatillaiset näkivät koulutuksen myös itselleen tarpeellisena. Ratkaisuna voisi olla vapaaehtoistyöntekijöiden koulutuksen lisääminen viranomaisten tai pelastuslaitosten kanssa tehtävän yhteistyön kautta. Samalla tapahtuisi jälleen tutustumista toisiin organisaatioihin. Tietysti on varmistettava, että ammatillaiset saavat yhteisten koulutusten lisäksi tarpeeksi juuri heille suunnattua koulutusta ja harjoitusta.

Tässä on mainittuna vain muutamia tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka tutkimustulosten perusteella tulisi huomioida viestinnän johtamisessa. Tämän tutkimuksen rajoissa ei pystytä kokonaisvaltaisesti määrittämään oikeita tavoitteita öljyntorjuntaorganisaation viestinnälle. Oleellista on kuitenkin se, että tavoitteet todella määritetään selkeästi, varmistetaan vastuiden jaolla ja konkreettisilla toimenpiteillä niiden toteutuminen sekä selkeytetään ne kaikille organisaation jäsenille. Hyvistä suunnitelmista ja ohjeista ei ole apua, ellei niitä ole opittu ja sisäistetty.

## 8 Tutkimuksen arviointi

### 8.1 Aineiston käytettävyys ja hyödyllisyys

Tutkimusta arvioidessa kaksi tärkeää käsitettä ovat reliabelius sekä validius. Reliaabelius kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, kuinka sattumanvaraisia saadut tulokset ovat (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen reliabeliutta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimusta varten haastateltujen henkilöiden näkemysten edustavuutta. Haastateltavana oli viisi henkilöä, jotka edustivat neljää eri organisaatiota. Uskon, että jos haastateltavia olisi ollut useampia ja useammasta organisaatiosta, tutkimukseen olisi mahdollisesti vielä voitu saada lisänäkökulmia. Kaikki haastateltavat kuitenkin tuntuivat olevan melko samoilla linjoilla asioista eikä selviä ristiriitoja tai erimielisyyksiä tullut merkittävästi esiin. Siksi arvioisin tutkimuksen reliabeliuden ja sitä kautta tulosten arvon ja käytettävyyden hyväksi.

Haastatteluja analysoitaessa pyrittiin lisäksi käsittelemään mahdollisimman laajasti eri asioita, jotka kussakin haastattelussa nousivat tärkeimpinä esille. Siten annettiin tilaa erilaisille ajatuksille pitämättä yhtä ajastusta toista tärkeämpänä. Tiettyjen haastateltavien näkemykset ja ajatukset kuitenkin painottuvat tuloksissa kokonaisvaltaisesti toisia enemmän. Tämä johtuu siitä, että he vastasivat kysymyksiin huomattavasti toisia laajasanaisemmin ja syvemmin.

Validius taas tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius siis liittyy tutkimusmenetelmän valinnan ja toteuttamisen arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa validiutta parantaa se, että tutkimusmenetelmäksi valitut haastattelut olivat tehokkain mahdollinen tapa saada tietoa viestinnän nykytilasta ja siihen liittyvistä kokemuksista öljyntorjuntaorganisaatioissa. Vieläkin syvällisempää tietoa olisi toisaalta voitu saada kasvokkain toteutetuista haastatteluista, sillä nyt vastaukset joidenkin kysymysten ja haastateltujen kohdalla olivat vähän lyhyitä. Mahdollisesti haastatellut kokivat vastaamisen kirjallisesti sen verran vaivalloiseksi, että pyrkivät sen vuoksi tiiviisiin vastauksiin. Sähköpostihaastatteluiden toteuttaminen ei kuitenkaan ollut valintakysymys, koska se jäi ainoaksi mahdollisuudeksi, kun haastateltavat eivät innostuneet kasvokkain järjestettävästä tai puhelinhaastattelusta.

Tutkimuksen validiutta arvioitaessa on myös tarkasteltava sitä mahdollisuutta, että vastaajat olisivat ymmärtäneet väärin haastattelukysymykset. Joidenkin saamieni vastausten kohdalla huomasin, että kysymys oli tulkittu eri tavalla kuin olin sen tarkoittanut, tai että vastaus ei liittynyt tutkittavaan aiheeseen vaan rajautui sen ulkopuolelle. Tällaiset vastaukset jätettiin huomiotta haastatteluja analysoitaessa, joten ne eivät heikennä tutkimuksen validiutta. Lisäksi kysymyksiä tarkennettiin, jos ne huomattiin vaikeiksi tai jollakin tavalla harhaanjohtaviksi. Tarvittaessa kysymys siis muotoiltiin samalle henkilölle uudelleen eri tavalla tai pyydettiin miettimään kysymystä uudelleen tietystä näkökulmasta.

Viitekehystä käytettiin tutkimuksessa erityisesti merkitysten löytämiseen asioiden välille sekä tulosten ryhmittelemiseen, eli sen hahmottamiseen, miten eri asiat linkittyvät toisiinsa. Selkeä yhteys tutkimuksen ja viitekehysten välillä löytyi. Tutkimuksella ja haastatteluilla ei ollut tarkoituksena saada tukea millekään kirjallisuudesta löytyvälle teorialle eikä tutkimuskysymyksiin tai haastattelukysymyksiin siten ollut olemassa niin sanottuja oikeita vastauksia. Tutkimuksessa löydettiin vastauksia aluksi asetettuihin kysymyksiin, ja niiden perusteella pystyttiin osoittamaan toivottavia kehityssuuntia ja mahdollisia toimenpiteitä.

## **8.2 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini oli erittäin pitkä ja vaihteleva. Osallistuin syksyllä 2010 Virossa järjestettyyn EnSaCo-seminaariin, jonka jälkeen lopullinen aiheeni vasta selkiytyi. Sitä ennen olin jo saanut toimeksiannon, mutta aiheen rajautuminen ja lopullinen määrittely vei aikansa. Oman aikansa vei myös perehtyminen riittävässä määrin EnSaCo-hankkeeseen ennen kuin tutkimusta osasi kunnolla aloittaa.

Alkuperäisenä toiveenani oli selvittää perinpohjaisesti viestinnän prosessit öljyntorjuntaorganisaatioissa. Toinen tärkeäksi kokemani tieto oli öljyntorjuntaan liittyvien vastuiden jakautuminen eri organisaatioiden välillä Itämerellä. Aiheiden laajuuden ja syvyyden vuoksi niiden selvittäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa. Selvitettävien asioiden rajaaminen aiheen mukaiseksi tuntui todella vaikealta, sillä aiheen ulkopuolella jäi hyvin paljon asioita, jotka olisi ollut hyödyllistä tietää. Oman

perehtyneisyyden rajallisuuden tiedostaminen oli välillä melkein lamaannuttavaa. Henkisen esteen ylittämisen jälkeen keskittyminen oleellisiin asioihin kuitenkin helpottui huomattavasti.

Opinnäytetyöprosessin tarkoituksena on opettaa pitkäjänteistä työskentelyä.

Koska tutkimuksen aikataulu monesti venyi ja muuttui alkuperäisistä suunnitelmista, on ehkä vaikea uskoa, kuinka vaikeaa minulle oli sietää työn keskeneräisyyttä. Työn laajuuden vuoksi sitä ei voinut saada valmiiksi yhdellä eikä kahdellakaan istumalla, mitä minun oli vaikea hyväksyä. Vanhoihin tapoihini tottuneena kirjoitin tätäkin työtä välillä urakalla kooten suuria palasia kerrallaan.

Opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin ollut hyvin antoisaa, ja olen sen myötä päässyt perehtymään minulle aivan uusiin asioihin. Opinnäytetyössä on myös joutunut olemaan aivan erilailla vastuussa omasta työskentelystä kuin missään aiemmassa koulutehtävässä. Työn valmistuminen on myös paljon palkitsevampi kokemus.

## Lähteet

Aaltola, J., Valli, R. 2007a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Ws Bookwell Oy. Juva./PS-kustannus. Jyväskylä.

Aaltola, J., Valli, R. 2007b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 3. painos. Ws Bookwell Oy. Juva./PS-kustannus. Jyväskylä.

Central Baltic INTERREG IV A Programme 2007 – 2013. 2009. Application form.

Dimbleby, R., Burton, G. 1998. More Than Words – An Introduction to Communication. 3. painos. Routledge. New York.

Estonian Ministry of Foreign Affairs. National Security Concept of the Republic of Estonia. 2004.

Estonian Rescue Service 2011. Luettavissa: <http://www.rescue.ee/>. Luettu: 4.12.2011.

Garcia, Raul 2003. The Prestige: one year on, a continuing disaster. WWF Spain.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010a. EnSaCo Oil Spill. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/tutkimus-ja-kehittämistoiminta/projektit/ensaco>. Luettu: 30.9.2011.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010b. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Helsinki.



- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Karasti, H. 2005. Tutkimusmenetelmät 10. Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2011. Luettavissa:  
<https://www.msb.se/sv/Om-MSB/>. Luettu: 4.12.2011.
- Regeringskansliet 2011. Prime Ministers's Office. Luettavissa:  
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2058>. Luettu: 4.12.2011.
- Robbins, S., Judge, T. 2010. Essentials of Organizational Behavior. 10. painos. Pearson. New Jersey.
- Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4. painos. Jossey-Bass. San Francisco.
- Sisäasiainministeriö 2011. Pelastustoimi. Luettavissa:  
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/1B99F1155DD492ADC225735C0047591C?opendocument>. Luettu: 4.12.2011.
- Skinner, Samuel & Reilly, William 1989. The Exxon Valdez Oil Spill. The National Response Team.
- Tuckman, B. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965, Vol. 63, No 6. 384 – 399.
- Viitala, R. & Jylhä E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. 1. – 4. painos. Edita. Helsinki.
- Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. Weiling+Göös.
- Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Deltakirja. Espoo.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelu suomeksi

### Kysymykset

Vastaa seuraaviin kysymyksiin. Tallenna muokkaamasi tiedosto ja lähetä sähköpostitse [tytti.vesala@myy.haaga-helia.fi](mailto:tytti.vesala@myy.haaga-helia.fi).

1. Mitä organisaatiota edustat ja mikä on roolisi tai tehtäväsi EnSaCo-hankkeessa?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossasi tai kyseisellä tehtävällä?
3. Miten organisaatiosi viestintä on järjestetty hätätilanteessa, esimerkiksi öljyva-hinkotilanteessa? Mainitse ainakin henkilöiden vastualueet, vaiheet ja kanavat. (Huomaa, että mediasuhteet ja ulkoinen viestintä ovat tutkimuksen ulkopuolella.)
4. Miten organisaatiosi viestii asianmukaisten ulkomaisten organisaatioiden kanssa? Mainitse ainakin henkilöiden vastualueet, vaiheet ja kanavat. Miten viestintä eroaa organisaatiosi sisäisestä?
5. Oletko osallistunut öljyntorjuntaharjoituksiin tai oikeaan öljyntorjuntatyöhön? Jos mahdollista, kerro kokemuksistasi useammassa tilanteessa.
  - a. Mitkä olivat roolisi?
  - b. Mitkä olivat tehtäväsi?
  - c. Kenen järjestämiä tapahtumat olivat?
  - d. Nimeä muut mahdolliset osallistujaorganisaatiot.
6. Miten viestintä voi mielestäsi tukea
  - a. öljyntorjuntatyön onnistumista?
  - b. öljyntorjuntaharjoitusten sujumista?
7. Mitkä ovat mielestäsi viestinnän tavoitteet?
8. Millaista on hyvä viestintä? Anna konkreettisia (öljyntorjuntaan liittyviä) esimerkkejä.

9. Millaista on huono viestintä? Anna konkreettisia (öljyntorjuntaan liittyviä) esimerkkejä.
10. Onko viestintä luonteeltaan tiedottamista, tiedonvaihtoa vai jotakin muuta? Kuvaile viestinnän sisältöä ja aiheita hätätilanteessa (öljyntorjunta).
11. Millaisia rooleja viestintäprosessissa kokemustesi mukaan on vai onko tiettyjä rooleja?
12. Mitkä seikat mielestäsi tukevat tai voivat tukea viestintää?
13. Millaisia vaikutuksia henkilökohtaisilla kontakteilla on viestintään? (esimerkiksi jos ihmiset tuntevat toisensa entuudestaan)
14. Mitä haasteita viestinnällä on?
15. Miten parantaisit viestintää öljyntorjuntatilanteessa, tai millaisia ongelmakohtia olet havainnut?
16. Haluaisitko lisätä vielä jotakin, mitä ei tullut aiemmissa vastauksissa esille?

## Questionnaire

Please, answer the following questions. Save the modified file and send by e-mail: [tytti.vesala@myy.haaga-helia.fi](mailto:tytti.vesala@myy.haaga-helia.fi).

1. What is your organization and role or task in EnSaCo Project?
2. How long have you worked in your organization or in this specific area?
3. How is communication in your organization organized in emergency situation, for instance in oil spill catastrophe? Please, name at least the responsibilities, steps and channels. (Please note, media relations and external communication are not included in this research.)
4. How does your organization communicate with appropriate foreign organizations? Please, name steps, channels and responsibilities.
5. Have you participated in oil spill rescue exercises or real oil spill rescue events? If possible, describe your experiences in more than one event.
  - a. What were your roles?
  - b. Which were your tasks?
  - c. By whom were the events organized?
  - d. Please name the possible other participating organizations.
6. According to your opinion how can communication support
  - e. The success of oil spill rescue events?
  - f. Oil spill rescue exercises?
7. What are the objectives of communication in your opinion?
8. What is good communication? Please, give concrete examples (oil spill rescue).
9. What is poor communication? Please, give concrete examples (oil spill rescue).
10. Is communication messaging or changing of information? Please describe the content and topics of communication in emergency situation (oil spill).

11. What are the roles in communication process according to your experiences, or are there specific roles?
12. In your opinion, what supports or can support communication?
13. What kind of effects do personal contacts have in communication? (for instance when people know each other)
14. What are the challenges for communication?
15. How would you improve communication in emergency situations (oil spill), or what kind of problems have you noticed?
16. Would you like to add something that didn't come up in your previous answers?

**EnSaCo Oil Spill- PROJECT PARTICIPANTS**

Partner number	Institution	Country	Name
1	HAAGA-HELIA University of Applied Sciences	Finland	Lauri Tuomi
1	HAAGA-HELIA University of Applied Sciences	Finland	Mimmi Heiniö
1	HAAGA-HELIA University of Applied Sciences	Finland	Tarja Koskinen-Nisula
1	HAAGA-HELIA University of Applied Sciences	Finland	Johanna Virkanen
2	Eastern Uusi-Maa Rescue Services	Finland	Olavi Liljemark
3	Varsinais-Suomi Rescue Services	Finland	Heikki Niemi
4	WWF Finland	Finland	Vanessa Klötzer
5	Estonian Maritime Academy	Estonia	Roomet Leiger
6	Estonian Rescue Board	Estonia	Alo Tammsalu
7	Public Service Academy	Estonia	Tarmo Kull
8	Estonian Fund for Nature	Estonia	Agni Kaldma
9	Swedish Civil Contingencies Agency	Sweden	Karl-Erik Kulander
10	Swedish Coast Guard	Sweden	Tommy Carlsson
11	Södertörn Rescue Services	Sweden	Bo Björklund
12	Gotland Rescue Services	Sweden	Lars Bäckman
13	Söderköping Rescue Services	Sweden	Håkan Hagström

14	Norduppland Rescue Services	Sweden	Charles Ågren
15	Norrtälje Rescue Services	Sweden	Ola Andersson
16	Gästrike Rescue Services	Sweden	Tommy Törling
17	Norrköping Rescue Services	Sweden	Maria Cucas
18	Greater Stockholm Fire Brigade	Sweden	Henrik Norberg

### Additional Partners

Institution	Country	Name
Finnish Environment Institute (SYKE)	Finland	Markku Kukkamäki
Helsinki Commission (HELCOM)	Finland	Monika Stankiewicz
Finnish Navy	Finland	Raimo Ikonen
Lamor Corporation	Finland	Juha Muhonen
Neste Oil Oyj	Finland	Risto Rajala
Board of Border Guard	Estonia	Tauno Mettis
Estonian Marine Institute, University of Tartu	Estonia	Robert Aps
Norrhälsinge Brandförsvär	Sweden	Lennart Juhlin
Söderhamns Räddningstjänst	Sweden	Jan-Erik Jansson
Landskapsstyrelsen i Landskapet Åland	Finland	Göran Holmborg