



# Kohti vaikuttavampaa viestintää: osallistavia työkaluja viestinnän ammattilaisille

Saija Viitala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kohti vaikuttavampaa viestintää: osallistavia työkaluja viestinnän ammattilaisille**

Saija Viitala  
Palvelumuotoilu (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2020

Saija Viitala

### Kohti vaikuttavampaa viestintää: osallistavia työkaluja viestinnän ammattilaisille

Vuosi 2020

Sivumäärä 85

---

Viestinnän ammattilaisten kysyntä on jatkunut 2010-luvulla, ja Suomessa trendi näkyy esimerkiksi viestintäalan avoinna olevien työpaikkojen kasvuna. Vaikka viestijöitä on palkattu lisää, niin suuri osa heistä työskentelee kuitenkin yksin tai korkeintaan kolmen hengen tiimissä.

Työ tehtiin toimeksiantona palvelumuotoiluun erikoistuneelle viestintätoimisto Kaiku Helsinille. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli kerätä tietoa viestinnän ammattilaisten näkemyksistä viestinnän strategiasta, sen toteutumisesta sekä heidän työhönsä liittyvistä haasteista. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli kehittää työkaluja, jotka auttaisivat viestinnän ammattilaisia toteuttamaan vahvemmin strategista viestintää pienistä resursseista huolimatta.

Aloitin kehittämistyön haastatteleamalla neljää palvelumuotoilun ja yhdeksää viestinnän ammattilaista. Viestinnän ammattilaisten haastatteluissa nousi esiin eri tasoilla työskentelevien viestijöiden toisistaan poikkeavat näkemykset viestintästrategian tarpeellisuudesta. Erityisesti johtotasolla työskentelevät haastateltavat olivat luopuneet ”viestintästrategiasta” ja ylipäänsä koko ”strategia”-sanankäytöstä. Päällikkötasolla työskenteleville strategia toimi itsensä johtamisen työkaluna - etenkin niin sanottua sälää vastaan. Asiantuntijoille viestintästrategia tuntui olevan pikemminkin johdolta saatu mandaatti omalle työlle. Viestijöiden työssään kokemia haasteita olivat esimerkiksi itsensä johtaminen, ”säläksi” kutsutut, yllättävät työtehtävät sekä oman työn näkymättömyys. Yksin tai pienessä tiimissä toimivien viestinnän ammattilaisten suurimpia haasteita olivat kuitenkin organisaation sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen ja muun organisaation valjastaminen viestijöiksi.

Järjestin näiden haasteiden pohjalta viestinnän ammattilaisille työpajan, jossa he ideoivat, miten henkilöstöä voisi osallistaa ja motivoida viestimään. Työpajan tuloksena syntyi neljä työkaluprototyyppiä. Kahden työkalun tavoite oli osallistaa henkilöstöä jakamaan tietoa sisäisesti viestinnälle, yhden lisätä henkilöstön strategista ymmärrystä ja empatiaa asiakasta kohtaan ja yhden sitouttaa henkilöstöä sisäisen viestinnän kehittämiseen. Työkalujen testaaminen on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Viestinnän vaikuttavuuden kasvattamiseksi viestinnän ammattilaisten on saatava muu henkilöstö viestimään. Tämä onnistuu henkilöstöä ja ennen kaikkea niitä osallistamalla, keiden organisaatiossa halutaan viestivän. Viestinnän rooli organisaatioissa on muuttumassa yksisuuntaisesta informaation välittäjästä vuoropuhelun ja osallistamisen mahdollistajaksi. Koska palvelumuotoilu on vielä varsin uudenlaista tekemistä viestinnän kentällä, viestijöille on tarjottava keinoja ja työkaluja tämän mahdollistamiseksi. Työpajassa kehitetyt työkalujen prototyypit toimivat konkreettisina esimerkkeinä viestinnän kentälle työkaluista, joilla henkilöstön osallisuutta on mahdollista tukea ja joita voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin loputtomasti.

Asiasanat: yhteisöviestintä, viestintästrategia, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, osallistaminen

Saija Viitala

**Towards more effective communication: participatory tools for communication professionals**

Year 2020 2020

Pages

85

---

The demand for communications professionals has continued in the 2010s, and in Finland the trend is seen as a growth of open vacancies in the communications and information sector. Although more communications professionals have been hired, the majority of them works alone or in a team of up to three people.

This thesis is carried out together with Kaiku Helsinki, a communications agency specialized in service design. The first goal of this thesis was to gather information from different levels of communication professionals on how they see communication strategy and its implementation. The second goal was to develop tools that would help communication professionals to implement communications strategy more effectively.

The development work was initiated by interviewing four service design and nine communications professionals. Interviews with communication professionals revealed very different views people had on the importance of a communication strategy. In particular, communications directors had abandoned the use of the “communication strategy” and in fact - the word “strategy” in general. For those working at the managerial level, the strategy served more as a tool for self-management and for experts, the communication strategy seemed to be a mandate for their work.

Challenges communications professionals faced in their work were for example, self-management, surprising “ad hoc” tasks and the invisibility of their work to others. However, the biggest challenges professionals had were low interaction within the organization and staff’s poor motivation to communicate.

Based on these challenges, a workshop was organized where communication professionals had to come up with ideas on how they could help staff to communicate more. The workshop resulted four prototype tools. Two of these tools aimed to involve staff to share information to communications professionals, one to increase staff’s strategic understanding and empathy for customers, and one to engage staff in developing internal communication. Testing of these tools is ruled outside of the development work.

The most significant conclusion of this thesis is that communication professionals need to involve staff and, above all, those they want to communicate of the strategy. It is possible for communication professionals to succeed in motivating others to communicate and in that way increase the effectiveness of communication. This is done by involving people with tools created with the help of service design. However, as service design is still a relatively new approach in the field of communication, communications professionals need to be provided with the tools to make involving people possible. The prototypes serve as concrete examples of tools that can support staff’s involvement and created through service design.

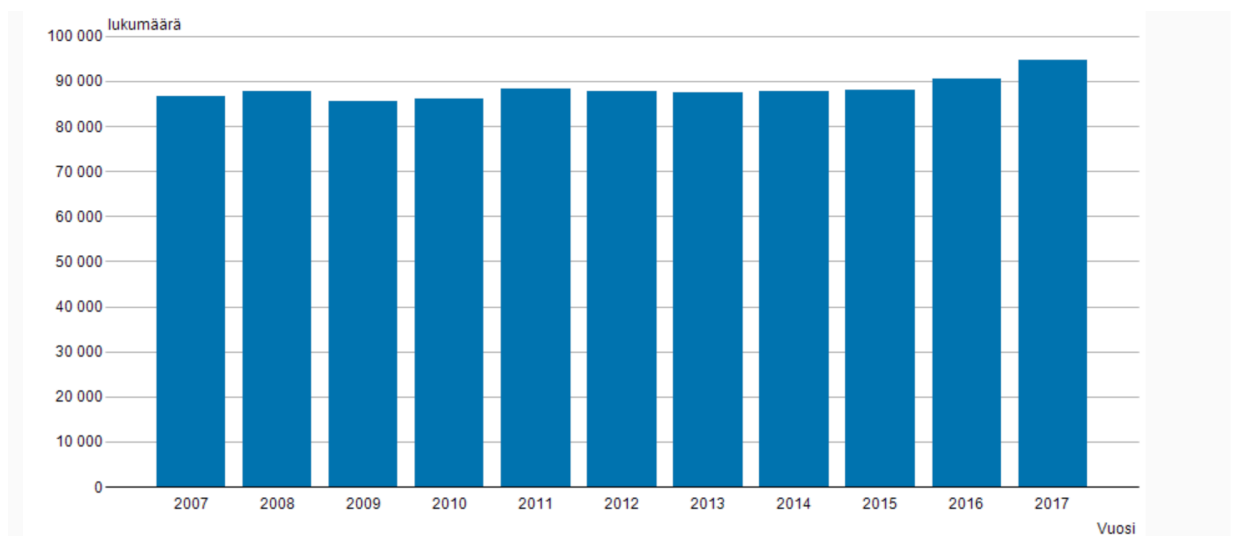
**Keywords:** corporate communications, communications strategy, design thinking, service design, participating

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tietoperusta.....	8
2.1	Yhteisöviestintä .....	8
2.1.1	Viestinnän suunnittelun tasot .....	11
2.1.2	Viestintästrategia.....	12
2.1.3	Viestintäsuunnitelma .....	13
2.2	Muotoiluajattelu.....	14
2.2.1	Palvelumuotoilu ja muotoilutyökalut.....	15
2.2.2	Yhteiskehittäminen .....	17
2.3	Aiempi tutkimus .....	17
3	Kehittämisasetelma .....	19
3.1	Palvelumuotoilun ammattilaisten haastattelut.....	21
3.2	Viestinnän ammattilaisten haastattelut .....	27
3.3	Viestijäpersoonat.....	38
3.4	Muotoiluhaasteen löytäminen .....	44
3.5	Työpajan taltiointi ja kulku .....	48
4	Tulokset.....	56
4.1	Osallistujien palaute.....	62
4.2	Oma pohdinta .....	65
5	Johtopäätökset .....	67
	Lähteet .....	71
	Kuviot.....	74
	Taulukot .....	74
	Liitteet .....	75

## 1 Johdanto

2000-luvulla viestinnästä tuli merkittävä tekijä organisaatioiden kilpailukyvyille. Viestinnän ammattilaisten kova kysyntä on jatkunut 2010-luvulla, ja Suomessa trendi näkyy esimerkiksi viestintäalan avoinna olevien työpaikkojen kasvuna (taulukko 1). Enemmistö viestijöistä työskentelee joko organisaationsa ainoana viestintää tekevänä henkilönä tai korkeintaan kolmen hengen tiimissä. Valtaosa viestinnän ammattilaisista kokee, että työtä olisi enemmän kuin mihin olisi aikaa. (Viestinnän ammattilaiset 2019.)



Taulukko 1: Työlliset muuttujina (koko maa: informaatio ja viestintä) (Tilastokeskus 2020)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on havainto siitä, että vaikka viestijöitä on palkattu lisää, niin valtaosa heistä työskentelee organisaationsa ainoana viestinnän asiantuntijana. Aloittaessani opinnäytetyön työskentelin myös itse pk-yrityksen ainoana viestinnän ammattilaisena. Olin kiinnostunut selvittämään, miten voisin lisätä viestinnän vaikuttavuutta kasvattamatta kuitenkaan käytössäni olevia resursseja. Opinnäytetyön toisena lähtökohtana on toimeksiantajan havainto asiakkaiden viestintästrategioista, jotka tulisi ”herättää henkiin” ja saada elämään organisaation arjessa. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona palvelumuotoiluun erikoistuneelle viestintätoimisto Kaiku Helsingille. Toimeksiantaja halusi kehittää asiakkaiden käyttöön työkaluja, jotka auttaisivat heitä toteuttamaan viestinnän strategiaa tehokkaammin organisaation arjessa pienistä resursseista huolimatta.

Olen asettanut opinnäytetyöni ensimmäiseksi tavoitteeksi kerätä tietoa viestinnän ammattilaisten näkemyksistä viestinnän strategiasta, sen toteutumisesta ja heidän työhönsä kuuluvista

haasteista. Toiseksi tavoitteeksi olen asettanut sellaisten työkalujen kehittämisen, jotka auttaisivat viestinnän ammattilaista toteuttamaan tehokkaammin strategista viestintää. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat:

- Millainen työkalu auttaa viestijää toteuttamaan strategista viestintää?
  - Miten muuta henkilöstöä voidaan valjastaa viestijöiksi?
  - Miten muun henkilöstön viestinnällisiä valmiuksia voidaan tukea?

Opinnäytetyön teoreettinen pohja on Åbergin (1989) tulosviestinnän mallissa, jonka mukaan yhteisöviestintä voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat perustoimintojen tuki, informointi, kiinnittäminen sekä profilointi. Juholin (2017) on kuitenkin huomauttanut, että yhteisöviestintä ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä, joten työssä esitellään myös hänen vaihtoehtoinen viestinnän mallinsa (Juholin 2008). Juholinin (2009, 143) mukaan suuri osa organisaation tiedonvaihdannasta on työyhteisön jäsenten välistä keskinäisviestintää.

Opinnäytetyön kehittämisosio pohjautuu muotoiluajatteluksi kutsuttuun metodologiaan. Muotoiluajatteluksi kutsutaan kokonaisvaltaista ajattelu- ja toimintatapaa, joka yhdistää useita menetelmiä ja työkaluja poikkitieteellisesti toisiinsa (Stickdorn & Schneider 2012, 22). Muotoiluajattelulle ei ole olemassa yhtä, yhtenäistä ja kattavaa määritelmää (Mootee 2013, 29), mutta sille on löydettävissä tyypillisiä ominaispiirteitä kuten jaksottaisuus, ratkaisukeskeisyys, iteratiivisuus ja ihmiskeskeisyys (Brown 2008, 85), josta voidaan puhua myös käyttäjälähtöisyytenä (Stickdorn & Schneider 2012, 26). Muotoiluajattelun mukaisesti tuotteet ja palvelut on suunniteltava siten, että ne ovat käyttäjien mielestä haluttavia. Tämän mahdollistamiseksi käyttäjistä on hankittava tietoa ja heitä on osallistettava kehittämisprosessin eri vaiheisiin. (Stickdorn & Schneider 2011, 86-87.)

Esittelen opinnäytetyöni tietoperustan tarkemmin toisessa luvussa, jossa käyn läpi myös työni keskeiset käsitteet. Kolmas luku esittelee palvelumuotoilun ja viestinnän ammattilaisten haastatteluissa esiin nousseita teemoja. Tarkastelen muun muassa, millaisia käsityksiä palvelumuotoilun ammattilaisilla on muotoiluprosessista, muotoilutyökaluista ja osallistamisesta. Tarkastelen myös, miten viestinnän ammattilaiset näkevät viestintästrategian ja millaisia haasteita he kohtaavat sen toteuttamisessa ja omassa työssään. Hyödynnän haastatteluista saamaani tietoa kehittämistyön pohjana. Työpajassa pyrin tuottamaan ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin palvelumuotoilun menetelmin yhteiskehittämällä (vrt. Kälviäinen 2002, 40). Neljännessä luvussa esittelen kehittämistyön tuloksena työpajassa syntyneet työkalujen prototyypit. Päätän opinnäytetyöni lukuun, jossa vedän yhteen haastatteluaineistosta ja koko kehittämistyöstä tehtävät johtopäätökset.

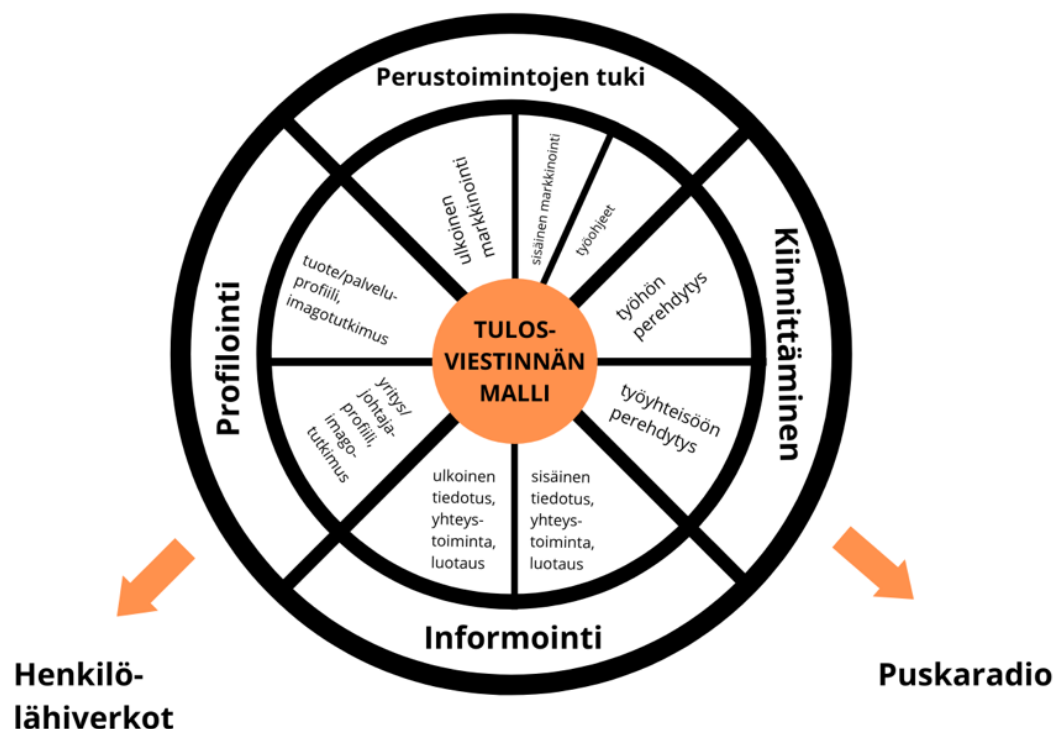
## 2 Tietoperusta

Tässä kappaleessa käyn läpi opinnäytetyöni teoreettisen perustan. Kuvaan yhteisviestinnän käsitettä Åbergin (1989) tulosviestinnän ja Juholinin (2008) vaihtoehtoisen mallin avulla sekä esittelen muotoiluajattelun perusteet. Avaan myös teoreettiseen perustaan liittyvät, työni kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat viestintästrategia, viestintäsunnitelma sekä palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja osallistaminen.

### 2.1 Yhteisviestintä

Youell ja Downey (2000) puhuvat viestinnän kolmesta sukupolvesta. Heidän mukaansa 1980-luvulla viestinnän tehtävä nähtiin vielä hyvin yksisuuntaisena: kertoa, myydä ja suostutella ostamaan. Toinen sukupolvi toi viestinnän organisaatioiden ”sisälle”, jolloin sen tehtäväksi nousi myös henkilöstön ja avainryhmien sitouttaminen yhteisöön. 1990-luvulla viestintä alettiin liittää yhä kiinteämmin osaksi johtamisprosessia ja se alettiin nähdä menestystekijänä kaikenlaisille organisaatioille. Samaan aikaan yhteisviestintään syntyi uusia näkökulmia perinteisen ja lineaarisen ajattelutavan rinnalle. Viestintää ei enää nähty ennalta-arvattavana vaan alati muuttuvana prosessina. (Juholin 2009.)

Yhteisviestinnäksi kutsutaan organisaatiossa käytyä vuorovaikutteista viestintää. Se kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän (Åberg 2006, 98), ja sitä käytetään usein synonyyminä organisaatioviestinnälle (Juholin 2009, 22). Åberg (2000) on todennut, että yhteisviestintä on kuitenkin organisaatioviestintää laajempi käsite, jolla viitataan työyhteisön funktioon, joka tukee viestinnän keinoin työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg 2000, 94-96). Työyhteisöviestintää voidaan kuvata myös tulosviestinnän mallin (Åberg 1989) avulla, joka tunnetaan myös ”Åbergin pizzana”. Mallin mukaan yhteisviestintä voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat perustoimintojen tuki, informointi, kiinnittäminen sekä profilointi. Perustoimintojen tukena viestintä on päivittäisviestintää, jota tapahtuu jatkuvasti organisaatiossa ja mitä ilman työnteko olisi vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Informoinnilla tarkoitetaan taasen muodollisempaa yksisuuntaista tiedonvälitystä, jota ohjaa organisaation oma etu ja tavoitteet. Työyhteisöviestinnän tehtävänä on myös kiinnittää - luoda ja lujittaa yhteisön jäsenten sitoutumista työhön ja yhteisöön. Työntekijän on esimerkiksi tunnettava työyhteisönsä perustehtävä, tavoitteet ja taloudellinen tilanne sekä ymmärtää sen tulevaisuuden näkymät. Viestinnän tehtävä on myös tavoitella sidosryhmien odotusten mukaista mielikuvaa organisaatiosta, jolloin puhutaan profiloinnista, maineen hallinnasta ja imagon rakentamisesta. (Juholin 2009, 42-47.)



Kuvio 1: Tulostviestinnän malli (Åberg 1989; 2000, 102; 2006, 98)

Pizzan oikealla puolella sijaitsee sisäisen viestinnän ja vasemmalla ulkoisen viestinnän toimet. Vastaavasti alhaalla oleva viestintä on toimintalähtöistä, kun taas ylhäällä toiminnot liittyvät yhteisön tuotteisiin, palveluihin ja muihin tuotoksiin. Lisäksi tulostviestinnän malliin liittyy viides organisaatioviestinnän funktio, sosiaalinen kanssakäyminen. Tämä ei kuitenkaan ole suoraan työyhteisön ohjattavissa, eikä näin ole sijoitettuna mallin sisälle. Sosiaalinen kanssakäyminen saa työyhteisössä aiheensa siitä, mitä työyhteisössä tehdään ja mitä asioita työyhteisöön liitetään. Tämä viestintä voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen lähiverkkoon (puskaradio) ja ulkoiseen henkilölähiverkkoon. (Åberg 1989; 2000, 102-104.)

2000-luvulla kolmannen sukupolven myötä viestinnästä on tullut organisaatioiden strateginen toiminto. Viestintää ei enää nähdä vain ammattilaisten asiana, vaan sen katsotaan kuuluvan organisaation jokaiselle työntekijälle. Viestinnän tehtävänä onkin entistä enemmän tutkia ja luodata organisaation ja sen ympäristön ajatuksia ja viestiä arvoja, jotka edistävät sen tavoitteita sekä harjoittaa vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa. (Juholin 2009, 30.) Juholin (2017) on huomauttanut, että yhteisöviestintä ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä, vaan se on arvonluontia ja mahdollistamista. Työyhteisöviestinnässä onkin vallalla tämän lähtökohdan entistä vahvemmin huomioiva, uusi vaihtoehtoinen malli (Juholin 2008), joka perustuu ajatuksen, että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat ja missä he itse tuottavat ja vaih-

*tavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti”* (Juholin 2009, 143). Tämän ajatusmallin mukaan suurin osa tiedonvaihdannasta on työyhteisön jäsenten keskinäisviestintää. Näin ollen hänen mukaansa kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasapuolisesti vastuussa aktiivisesta viestinnästä ja sen vastaanottamisesta.



Kuvio 2: Työyhteisöviestinnän uusi malli (Juholin 2009, 144)

Juholinin (2008, 63) mukaan työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu kuudesta työyhteisön toiminnan peruspilarista (kuvio 2). Ensimmäinen agendan osa-alue on isojen ja merkittävien asioiden käsittely vuorovaikutteisesti. Agendan mukaan ajantasaisen tiedon tulee olla kaikkien saatavilla, ja yhteisön jäsenten on ymmärrettävä oma roolinsa tiedon tuottamisessa, muokkauksessa ja vaihdannassa. Uusi agenda korostaa lisäksi rentoa tunnelmaa yhteisössä. Tällainen ympäristö kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja sisältää kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta ja arvostetuksi tulemisesta. Juholinin malli painottaa myös osallistumisen ja vaikuttamisen tärkeyttä työyhteisössä. Uuden agendan kaksi viimeistä osa-aluetta keskittyvät yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen sekä työnantajamaineeseen. Myös näissä osa-alueissa korostuu hänen mukaansa viestinnän monisuuntaisuus. (Juholin 2009, 143-152.)

### 2.1.1 Viestinnän suunnittelun tasot

Yhteisöviestintää suunnitellaan yrityksessä monella tavalla ja tasolla. Pääpiirteittäin viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaan: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun (kuvio 3). Tätä kolmijakoa nimitetään yhteisöviestinnän suunnittelumalliksi (Åberg 2000, 227).



Kuvio 3: Yhteisöviestinnän suunnittelumalli (Åberg 1996, 268; Åberg 2000, 227)

Operatiivinen suunnittelu perustuu erilaisten toimenpiteiden ideointiin ja ajoittamiseen silloin, kun tiedossa ovat niin tekemisen tavoite kuin osapuoletkin. Usein kysymys on konkreettisista asioista, kuten erilaisten viestinnän tuotosten, tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämisestä, julkaisujen tuottamisesta, kampanjoista sekä internet- tai intrasivujen luomisesta ja päivittämisestä. Näillä kaikilla konkreettisilla viestinnän keinoilla tulee olla yhteys sekä viestintästrategiaan että koko organisaation strategiaan. Suunnitteluun liittyy vahvasti myös toimenpiteiden seuranta ja jatkuva arviointi. Operatiivisen suunnittelun aikajänne vaihtelee vuosineljänneksestä viikkoihin. (Juholin 2009, 72.)

Strateginen suunnittelu rakentaa vastaavasti pohjan operatiiviselle toiminnalle. Se pohjautuu pidemmälle aikavälille, yleisesti noin 2-3 vuoden ajalle ja pyrkii kiinnittämään huomiota koko yhteisön tavoitteita tukeviin muutoksiin ja tuloksiin. Strategisessa suunnittelussa pyritään vai-

kuttamaan mielikuviin, asenteisiin ja uskomuksiin. Näin ollen tavoite voi olla esimerkiksi tietynlainen kuva organisaatiosta, tiedonvaihdannan sujuvuus tai työyhteisön ilmapiiri. Tavoitteiden saavuttamista ja toteutumista seurataan mittareiden avulla. (Juholin 2009, 72.)

Strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin voidaan lisätä vielä taktinen suunnittelu. Taktisella suunnittelulla tarkoitetaan muun muassa voimavarojen kartoitusta, budjetointia, kohde-ryhmien erittelyä, toimintaohjeita, luotausta sekä kriisiviestinnän ohjeiston tekoa ja olemassaoloa. Taktinen suunnittelu toimii noin muutaman kuukauden tai vuoden tähtämellä toimien apuna strategian viemisessä operatiiviseen toimintaan. (Åberg 2000, 226-227.) Käytännössä nämä suunnittelun tasot kulkevat päällekkäin. Tärkeää ei ole tietää, mitä suunnitelmaa milloinkin toteutetaan, vaan olennaista on koko yhteisön tietoisuus pitkän aikavälin tavoitteista (Juholin, 2009, 73).

### 2.1.2 Viestintästrategia

Jotta organisaation viestintä olisi strategista, sen täytyy olla linjassa organisaation yleisen strategian kanssa (Steyn 2009, 175). Strategisesta viestinnästä on kuitenkin hyvä erottaa käsitteellisesti strategiaviestintä, jolla tarkoitetaan puhtaasti viestintäyksikön organisaation strategiasta viestimistä (Mustonen 2009, 34-35).

Viestinnän tarkoitus on tukea työyhteisön toimintaa ja olla siten mukana tuottamassa tulosta (Juholin 2009, 15; 42). Hyvin laadittu viestintästrategia perustuu koko organisaation strategiaan. Viestintästrategian tarkoitus on luoda organisaation viestinnästä tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa. Viestintästrategiaa ohjaavat sama visio, missio ja arvot kuin organisaation yleistä (liike)toimintastrategiaakin. Viestintästrategia määrittelee organisaation viestinnälle askelmerkit ja tavoitteet, joiden tulee noudattaa sen yleisiä strategisia tavoitteita. Viestintästrategian avulla tiedon välittäminen ja viestiminen on yhtenäistä ja suunniteltua, ja määritellyt tavoitteet sitä kautta saavutettavissa. (Juholin 2006, 108.) Viestintästrategian sisältö vaihtelee usein tilanteen ja organisaation mukaan, mutta sen on kuitenkin vastattava seuraaviin kysymyksiin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54-58):

- Mitkä ovat viestinnän päätehtävät organisaatiossa?
- Mitä teemoja on tärkeää pitää esillä organisaation viestinnässä?
- Mitä kanavia käytetään minkäkin sidosryhmän kanssa viestimiseen?

### Nykytilan analyysi ja perusmäärittely

Viestintästrategian laatiminen tulisi aloittaa viestinnän nykytilan analyysillä ja perusmäärittelyllä. Nykytilan analyysi voi olla tutkimustulos tai analyysi viestinnän nykytilasta, mistä käy ilmi

esimerkiksi jonkin sidosryhmän näkemys (tiedot ja luulot) yrityksestä. Perusmäärittely käsittää muun muassa organisaation viestinnän tarkoituksen, päätehtävät, käytettävät kanavat ja päätavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55-56.)

### **Päätavoitteet ja ydinviestit**

Viestintästrategian päätavoitteiden tulisi olla koko organisaation ja erityisesti johtoportaan tiedossa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55-56). Myös Juholin (2009, 99) korostaa viestinnällisten tavoitteiden asettamisen tärkeyttä. Strategiset tavoitteet vaativat käytännön toimenpiteitä ja resursseja eli aikaa, rahaa, ihmisiä ja tietoa (Juholin 2006, 69), joten strategiaan on hyvä kirjata myös käytettävissä olevat resurssit ja tarkastella, ovatko resurssit riittäviä viestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 56). Viestintästrategiassa määritetään myös organisaation ydinviestit. Niiden on tarkoitus tukea organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Hyvä perusviesti on lyhyt, tiivis ja kiteyttävä. Sen lisäksi sen pitää olla selkeä ja erottuva. Perusviestien lisäksi viestintästrategiaan kirjataan usein myös organisaation arvot.

#### **2.1.3 Viestintäsuunnitelma**

Viestintäsuunnitelma johdetaan viestintästrategiasta, ja siihen määritellään tarkemmin konkreettiset toimenpiteet, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan sekä toiminnan mittarit (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54-58). Juholinin (2006, 111) mukaan viestinnän operatiivinen suunnittelu sisältää usein ohjeistuksia, päivittäisviestinnän linjauksia, erillisten projektien, kampanjoiden sekä pitkäkestoisempien prosessien kuvauksia ja kertauksen toistuvista viestinnän toimenpiteistä. Nykyisin viestinnän tavoitteellisuutta pidetään itsestään selvänä asiana, vaikka näin ei ole aina ollut. Tavoitteellinen ajattelu alkaa strategiselta tasolta, jolloin muutoillaan, mitä tavoitteita viestinnälle voidaan asettaa, jotta ne palvelevat koko yhteisön tavoitteita. Koska viestinnän tavoitteet on johdettu koko organisaation tavoitteista, viestinnän tavoitteeksi voidaan myös asettaa asiakastyytyväisyyden tai jäsenmäärän kasvu, mutta on hyvä muistaa, että viestintä ei yksin vaikuta näihin asioihin. (Juholin 2009, 102-103.)

Viestintäsuunnitelman mittareiden määrittelyssä on tärkeää erottaa viestinnän tuotokset, tulemat ja vaikutukset. Tuotokset ovat konkreettisia asioita, kuten tiedotteita tai tilaisuuksia. Tulemia ovat niillä saavutetut välitavoitteet kuten mediajulkisuus tai tilaisuuksiin osallistuneiden määrä. Tulemia lasketaan usein määrinä mutta myös sävyinä, miten vieraat viihtyvät tai mikä oli uutisjutun sävy. Yleisenä tavoitteena on ottaa selvää, miten hyvin viestinnässä on onnistuttu ja mitä voidaan mahdollisesti parantaa, ja ovatko tavoitteet niille määritellyissä muo-

doissaan saavutettu. Tämän informaation johdosta voidaan lähteä kehittämään ja toteuttamaan viestintää seuraavan kauden tai vuoden alusta uudelleen, ottaen huomioon, millä tavoin prosessit ovat onnistuneet aikaisemmassa prosessissa. (Juholin 2009, 104.)

## 2.2 Muotoiluajattelu

Tämä opinnäytetyö pohjaa yhteisöviestinnän teorian ohella muotoiluajatteluksi kutsuttuun metodologiaan. Muotoiluajatteluksi kutsutaan kokonaisvaltaista ajattelu- ja toimintatapaa, joka yhdistää useita menetelmiä ja työkaluja poikkitieteellisesti toisiinsa (Stickdorn & Schneider 2012, 22). Muotoiluajattelu perustuu siihen, että tuotteista ja palveluista tehdään mahdollisimman haluttavia. Haluttavuus koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat käytettävyys, hyödyllisyys ja toimivuus. Muotoiluajattelun mukaisesti siis sekä asiat että esineet voidaan suunnitella siten, että ne ovat käyttäjien mielestä haluttavia - siis toimivia, ymmärrettäviä ja hyödyllisiä. Tämän mahdollistamiseksi käyttäjistä on hankittava tietoa, ja heitä on osallistettava sekä suunnitteluun että kehittämisprosessiin. (Stickdorn & Schneider 2011, 86-87.)

Ensimmäiset maininnat muotoiluajattelusta (engl. design thinking) esiintyivät 1980-luvulla. 1980-luvulla tunnistettiin, että muotoilun tulee keskittyä ihmisten ja organisaatioiden tarpeiden ymmärtämiseen perinteisen muotoilun ohella. Muotoiluajattelu ammentaa muun muassa samoihin aikoihin syntyneestä käyttäjakeskeisen suunnittelun liikkeestä. (Curedale 2013, 3.) Muotoiluajattelulle ei ole olemassa yhtä, yhtenäistä ja kattavaa määritelmää - ehkä juuri sen erityisen luonteen vuoksi (Mootee 2013, 29). Mooteen (2013, 29) mukaan useimmiten termin juuret jäljitetään teokseen ”The Sciences of the Artificial” (Simon 1968), jossa analyyttinen ajattelu erotettiin ensi kertaa muotoilukeskeisestä ajattelusta. Muotoilukeskeisellä ajattelulla teoksessa (emt., 29) viitataan ideoiden runsaaseen kasvattamiseen niiden kriittisen karsimisen sijaan.

Muotoiluajattelulle on kuitenkin löydettävissä joitakin tyypillisiä ominaispiirteitä. Ensinnäkin muotoiluajattelussa korostuu jaksottaisuus. Design Councilin (2019) kehittämä ”tuplatimantti” (engl. double diamond) lienee kuuluisin esimerkkimalli, jolla muotoiluprosessin vaiheita on pyritty kuvaamaan. Mallin kaksi timantinmuotoista kuviota edustavat kahta avaavan (engl. divergent) ja sulkevan (engl. convergent) ajattelun ”kierrosta”. Muotoiluajattelulle on tyypillistä myös ratkaisukeskeisyys ja iteratiivisuus. Iteratiivisuudella tarkoitetaan sitä, että edellä kuvatut muotoiluprosessin vaiheet voivat olla käynnissä samanaikaisesti ja ne voivat myös toistua (Meinel ym. 2011, 56).

Neljänneksi muotoiluajattelussa on oleellista konkretia eli yhteys todellisuuteen. Muotoiluprosessin tuloksia on siis voitava konkretisoida esimerkiksi visuaalisten työkalujen ja prototyyppien avulla (Calabretta ym. 2016; Stickdorn ym. 2018, 24-28). Viidenneksi muotoiluajattelulle on oleellista ihmiskeskeisyys (Brown 2008, 85), josta voidaan puhua myös käyttäjälähtöisyytenä

(Stickdorn & Schneider 2012, 26). Tietoa kehittämistyön avuksi etsitään menemällä sisälle käyttäjän maailmaan. Muotoiluajattelussa käyttäjiä pyritään ymmärtämään ja tuottamaan heille tähän tietoon nojaten ratkaisuja. (Kälviäinen 2002, 40.) Usein muotoilussa puhutaan myös empatiasta eli toisen ihmisen asemaan asettumisesta (Kälviäinen 2002, 40; Mootee 2013, 69).

Kuudenneksi muotoiluajattelulle on ominaista yhteiskehittäminen (engl. co-creation), jossa ratkaisua haetaan yhdessä käyttäjien kanssa erilaisten menetelmien avulla (Tschimmel 2012). Muotoiluajattelulla ei siis viitata muotoilijoiden ominaisuuteen vaan asiakkaiden, sidosryhmien ja yrityksen eri liiketoiminta-alueiden osallistumisen mahdollistamiseen tuote- tai palvelukehitysprosessiin (Miettinen 2014, 11; 13). Muotoiluajatteluun liittyy siis vahva toiminnallinen ote (engl. design doing) yhdessä käyttäjien tai asiakkaiden kanssa (Mootee 2013, 64).

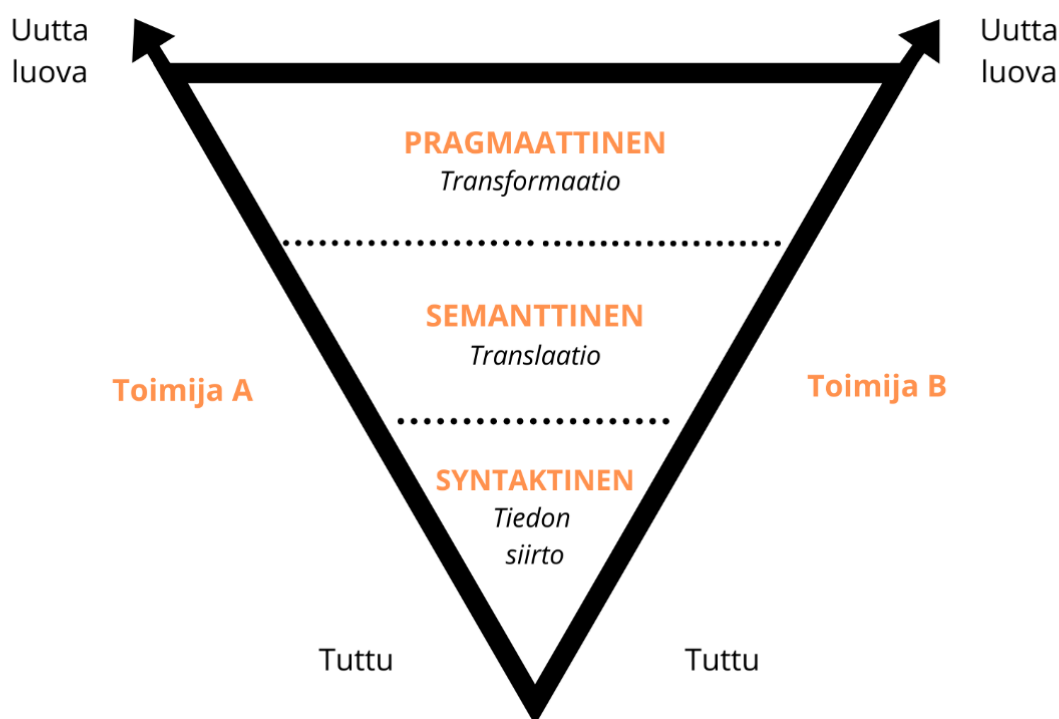
Muotoiluajattelua pidetään lähestymistapana, joka tuo muotoilun kulttuurin ja metodit perinteisen muotoilukentän ulkopuoliseen kehittämistyöhön (Tschimmel 2012, 2). Nykyajan monitahtoisten ja jopa hankaliksi kuvattujen ongelmien edessä muotoiluajattelutapaa on esitetty soveltamiskelpoiseksi mitä erilaisimpiin innovaatioprosesseihin (Kälviäinen 2010) ja sitä käytetään yhä useammin avuksi myös yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa (eng. social design) (Stickdorn & Schneider 2011, 88-92).

### 2.2.1 Palvelumuotoilu ja muotoilutyökalut

Palvelumuotoilussa on kyse muotoiluajattelun soveltamisesta käytäntöön erilaisten työkalujen avulla. Palvelumuotoilulla viitataan uusien palveluiden suunnitteluun ja vanhojen kehittämiseen muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen avulla. Palvelumuotoilu on sekä käyttäjäkeskeistä että -lähtöistä. Oleellista on, että palveluita kehitetään asiakkaiden näkökulmasta asiakkaiden tarpeisiin ja yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilu toimintatapana vaatii organisaatioilta uudenlaista ajattelua. Palvelumuotoilu lähtee asiakkaasta ja olettaa, että palveluiden kehittämiseen osallistuvat organisaation kaikki yksiköt, joiden panosta tarvitaan palvelun toteuttamiseen. (Penin 2018; Stickdorn ym. 2018; Polaine ym. 2013.) Palvelumuotoilu tuo siis muotoilun toimintatavat ja pääperiaatteet palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 24).

Palvelumuotoilulle on tyypillistä osallistavien menetelmien käyttö. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaankin usein erilaisista ”työkaluista”, jotka ovat muotoilijoiden muotoiluprosessin eri vaiheissa käyttämiä menetelmiä, tekniikoita ja artefakteja. Muotoilutyökaluiksi kutsutaan esimerkiksi kanvaaseja ja muotoilupelejä, joista käytetään englanniksi käsitettä *make tools* (kts. esim. Holmlid ym. 2015). Työkalujen tarkoitus on Tuulaniemen (2011) mukaan auttaa asioiden priorisoinnissa ja keskusteluaiheiden tekemisessä käsin kosketeltavaksi. Keskeistä on erityisesti dialogin mahdollistaminen ja menetelmien kautta muodostuva empatia (Vaajakallio 2012, 50).

Carlile (2002, 2004) on puhunut niin kutsutuista ”rajaobjekteista” (engl. boundary objects), joita voidaan käyttää kehitystyön apuna yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja uuden luomiseksi. Hän tarkoittaa rajaobjekteilla piirrosten tai muiden fyysisten objektien käyttöä tuotekehitysprojekteissa osana ihmisten välistä yhteisen ymmärryksen rakentumista. Hän määrittelee rajaobjektit yksinkertaisiksi tai monimutkaisiksi piirroksiksi, tietokonestimulaatioiksi, prototyyppien kokoonpanoksi tai malleiksi, joiden avulla voidaan esittää ja kuvata olemassa olevia tai mahdollisia eroavaisuuksia ja riippuvuuksia käsiteltävään aiheeseen. Tuotekehitysprojektissa rajaobjektit auttavat eri aloilla toimivien ihmisten välistä kommunikaatiota.



Kuvio 4: Rajaobjektit ja kolmiomalli (Carlile 2002, 2004)

Carlilen (2002, 2004) mukaan tiedonvaihtoa käydään joko pragmaattisella, semanttisella tai syntaktisella tasolla. Syntaktisella tasolla rajaobjekteja tarvitaan vähiten, sillä yhteistä tietopohjaa on toimijoiden välillä eniten - kyse on tällöin lähinnä tiedonsiirrosta (engl. transfer). Tällaisesta tilanteesta voisi olla kyse esimerkiksi konferenssissa, jossa on mukana pelkästään kriisiviestinnän ammattilaisia vaihtamassa alan tuoreinta tietoa keskenään. Semanttisella tasolla toimijat pyrkivät löytämään yhteisen merkityksen sanoille (engl. translation). Tällaisesta tilanteesta voisi olla kyse esimerkiksi tilanteessa, jossa viestinnän ammattilaiset keskustelevat keskenään siitä, mitä he tarkoittavat, kun he puhuvat ”strategisesta viestinnästä”. Pragmaattisella tasolla toimijoiden välillä tapahtuu eniten transformaatiota, sillä toimijat synnyttävät uutta tietoa ja pyrkivät saavuttamaan jaetun ymmärryksen käsillä olevasta aiheesta. Tällainen

tilanne voisi syntyä esimerkiksi viestinnän ammattilaisten ja insinöörien välisessä työpajassa. Tällä tasolla he tarvitsevat eniten rajaobjekteja toistensa ymmärtämiseksi ja uuden tiedon synnyttämiseksi. (Carlile 2002, 2004.)

### 2.2.2 Yhteiskehittäminen

Muotoiluajattelu on parhaimmillaan käyttäjiä osallistavaa ja yhteistoimintaa hyödyntävää (Kälviäinen 2014, 31). Yhteissuunnittelu (engl. co-design), yhteiskehittäminen (engl. co-creation) ja osallistuva suunnittelu (engl. participatory design) ovat rinnakkaisia käsitteitä ja tarkoittavat yhdessä suunnittelua ja -tekemistä. Niiden ydin koostuu asiakas- ja ihmiskeskeisestä lähestymistavasta suunnitteluun. Osallistavien menetelmien tavoitteena on eri sidosryhmien ja osallistujien yhteisen kielen ja metodologian sekä ymmärryksen synnyttäminen. Palvelumuotoilijan tehtävänä onkin luoda ympäristö, joka mahdollistaa eri sidosryhmien välillä yhteisen tiedon tuottamisen (Keränen 2015, 5).

Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää prosessin eri vaiheissa. Asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat osallistua niin palveluiden kehittämiseen, prototypointiin kuin testaamiseenkin (Stickdorn & Schneider 2012, 38-39). Yleensä yhteiskehittämistä on kuitenkin hyödynnetty suunnitteluprosessin alkupäässä, jota kuvataan usein sotkuiseksi aluksi (engl. fuzzy-front-end) (Ali & Liem 2015), mutta myös ratkaisujen ja ideoiden generointivaiheessa sekä prosessin loppupäässä prototyyppejä testatessa. Myös Sanders ja Simons (2009) korostavat yhteiskehittämisen tapahtumien ja aktiviteettien painottamista suunnittelu- ja yhteissuunnitteluprosessien alkupäähän vahvemman vaikutuksen ja osallistujille muodostuvan arvon aikaansaamiseksi. Tämän puolesta on puhunut myös Brown (2009).

### 2.3 Aiempi tutkimus

Viestinnän roolia organisaatiossa on tutkittu 1970-luvulta lähtien (mm. Broom & Smith 1979), mutta viestinnän strateginen asema organisaatioissa on kiinnostanut tutkijoita erityisesti 2010-luvulta alkaen (Koskinen 2016, 24-33). Viestinnän strategista asemaa on pyritty hahmottamaan erityisesti työtehtäviin perustuvien tyypittelyjen avulla ja viestinnän merkitystä organisaatiolle arvioitu muun muassa viestinnän ammattilaisen johtoryhmään kuulumisen perusteella (mm. Johansson & Ottestig 2011; Steyn 1999; 2009).

Strategiseen viestintään keskittyvässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan usein johdon sisäisenä välineenä työyhteisössä. Tällöin viestintä nähdään johdon työstämien valmiiden strategiaviestien yksisuuntaisena tulkkaamisena ja jakamisena. Tällaisen perinteisemmän yksisuuntaisen strategisen ajattelutavan mukaan viestinnän ammattilaisen tehtävä on vastata siitä, että

johdon ajatukset esitetään henkilöstölle hyvin muotoiltuna ja selkeänä pakettina. (Aula & Mantere 2011, 49-50.) Esimerkiksi Aaltonen ym. (2001) ovat tutkineet väitöskirjassaan strategiasta viestimisen onnistumista ja sitä kautta myös liiketoimintastrategian toimeenpanon toteutumista organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan strategian toimeenpano vaatii usein käyttäytymisen muutosta, joten erityisesti keskijohdon on osattava kommunikoida selkeästi, mikä on strategian alku- ja päätepiste, selitettävä mitä henkilöstön olisi toiminnassaan muutettava ja miksi, sekä palkittava heitä muutoksista. Väitöskirjassa todettiin, että onnistuakseen viestinnän on kuitenkin oltava kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. (Aaltonen ym. 2002, 5-8.)

Palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä on tutkittu vasta varsin vähän. Suomessa aihetta on käsitellyt esimerkiksi Eskelinen ym. (2017), joka kehitti palvelumuotoilun avulla liiketoimintamallia asiakaskeskeisemmäksi osastojen välistä viestintää lisäämällä. Haku- sanoilla palvelumuotoilu (engl. service design), muotoiluajattelu (engl. design thinking) ja yritysviestintä (engl. corporate communications) oli kuitenkin hyvin haastavaa löytää tehtyä tutkimusta. Löysin hakukoneista lähinnä muutamia viime vuosina tehtyjä opinnäytetöitä. Esimerkiksi Hukkanen (2019) on kehittänyt Suomen Golf-liiton viestintää sen jäsenseurojen kanssa yhteiskehittämisen metodeilla saaden aikaan lukuisia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia (nk. ”huoneentauluja”) liiton viestinnän parantamiseksi. Viestinnän kehittämistä asiakaskeskeisemmäksi on tehty muotoilun metodein myös päivystyspoliklinikalla hoitajien kanssa (Alhonsuo 2014) sekä Säteilyturvakeskuksen työntekijöiden kesken (Piskonen 2018).

Olen kuvannut edellä opinnäytetyöni teoreettisen perustan. Työni kannalta on keskeistä nähdä yhteisöviestintä Åbergin (1989) tulosviestinnän mallin mukaisesti organisaation perustoimintojen tukena, työyhteisöön kiinnittäjänä, yhteisön informoijana ja organisaation profiloijana, mutta myös Juholinin (2008) vaihtoehtoisen mallin mukaan vuorovaikutteisena keskinäisviestintänä organisaation sisä- ja ulkopuolella. Oleellista on myös hahmottaa, että viestintää tehdään kolmella eri tasolla: strategisella, taktisella ja operatiivisella (Juholin 2009). Mitä vahvemmin viestinnän strategia on sidoksissa organisaation strategiaan sitä ammattimaisempaa ja tuloksekkaampaa se on (Juholin 2009). Palvelumuotoilun hyödyntämistä viestinnän kehittämisessä on tutkittu aikaisemmin melko vähän, mutta muutama aiheesta löytämäni tutkimus (Eskelinen ym. 2017) ja opinnäytetyö (Alhonsuo 2014, Piskonen 2018, Hukkanen 2019) antavat suuntaa sille, että muotoiluajattelu sopii viestinnän kehittämiseen.

Seuraavassa luvussa esittelen opinnäytetyöni lähtökohdat ja kuvaan kehittämistyön vaiheet tuplatimantti-mallin (Design Council 2019) muodossa. Esittelen myös palvelumuotoilijoiden ja viestinnän ammattilaisten haastatteluista esiin nousseet teemat.

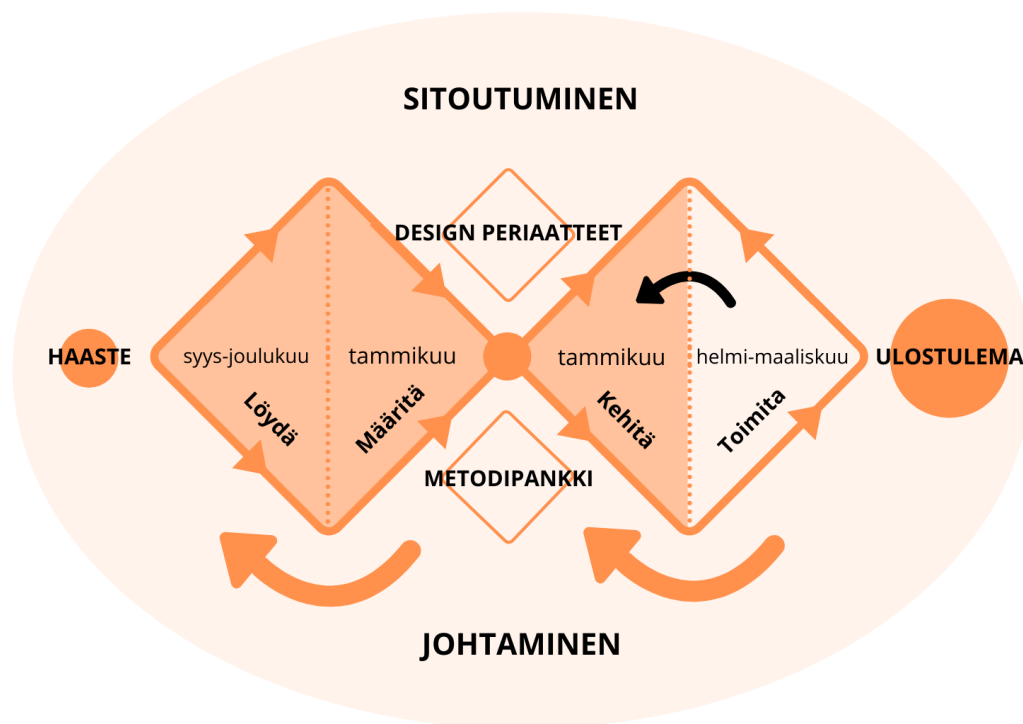
### 3 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyöni lähtökohtana on havainto siitä, että vaikka viestinnän ammattilaisten määrä on kasvanut, niin suuri osa heistä työskentelee organisaationsa ainoana viestinnän asiantuntijana. Asetin kehittämistyöni ensimmäiseksi tavoitteeksi tarkastella, millaisia näkemyksiä viestinnän ammattilaisilla on viestinnän strategiasta, sen toteutuksesta ja millaisia haasteita heillä työssään on. Toiseksi tavoitteeksi asetin kehittää asiakkaiden käyttöön työkaluja, joilla he voisivat toteuttaa viestinnän strategiaa tehokkaammin. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat:

- Millainen työkalu auttaa viestijää toteuttamaan strategista viestintää?
  - Miten muuta henkilöstöä voidaan valjastaa viestijöiksi?
  - Miten muun henkilöstön viestinnällisiä valmiuksia voidaan tukea?

Hyödynnän kehittämistyössäni palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilulle ja muotoiluajattelulle on ominaista pyrkiä suunnittelemaan palvelu siten, että se on käyttäjän mielestä mahdollisimman haluttava - eli käytettävä, hyödyllinen ja toimiva. Palvelumuotoilussa käyttäjien ymmärtäminen on keskeistä arvon luomiseksi (Grönroos 2015, 79) ja verkostot otetaan mukaan kehittämistyöhön, jotta heidän maailmansa tulee aidosti ymmärretyksi (Miettinen 2011). Asiakaskeskeisessä logiikassa keskitytään siihen, mitä ja millaisia palveluita asiakkaat tarvitsevat ja haluavat (Heinonen ym. 2010, 5). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka pyrkii ensisijaisesti hahmottamaan, mitä asiakas yrittää saavuttaa (Heinonen ym. 2010, 533-534).

Palvelumuotoiluprosessi ei etene lineaarisesti, mutta sitä voidaan kuvailla tiettyjen vaiheiden kautta. Prosessi on vahvasti iteratiivinen, ja jokaisessa vaiheessa on tarkoitus oppia edellisistä vaiheista. (Stickdorn & Schneider 2011, 126.) Prosessia kuvataan usein tuplatimantin (engl. double diamond) avulla (Design Council 2019). Mallin ensimmäinen löydä-vaihe (engl. discover), tarkoittaa sitä, että suunnittelutyön alussa on tärkeää hahmottaa, mikä todellinen ongelma on. Pelkkien olettamusten sijaan ongelmasta kerätään tietoa olemalla niiden ihmisten kanssa, keitä ongelma koskee. Tästä vaiheesta saatu tieto auttaa määrittämään (engl. define), ongelman uudella tavalla. Timantin toinen osio rohkaisee saamaan uusia vastauksia käsillä olevaan ongelmaan ja kehittämään (engl. develop) ratkaisuja yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Neljännessä toimita-vaiheessa (engl. deliver) kehitettyjä ratkaisuja testataan ja saadun palautteen perusteella kehittämistyötä jatketaan edelleen - palaten mahdollisesti prosessin aikaisempiin vaiheisiin. (Design Council 2019.) Testaamiseksi ja palautteen antamiseksi kohderyhmän on saatava riittävän hyvä käsitys ideasta. Siksi ideasta rakennetaan usein prototyyppi, kuten sarjakuva, video, kuva tai näytelmä (Stickdorn & Schneider 2011, 132-133).



Kuvio 5: Opinnäytetyön aikataulu ja rajaus tuplatimantti-mallin muodossa (Design Council 2019)

Tuplatimantti-mallissa on kiinnitetty huomiota myös johtajuuteen - ilman oppivan organisaation kulttuuria ja kokeiluihin sekä virheisiin kannustavaa johtajuutta prosessi ei voi toimia odotetusti. Palvelumuotoiluprosessia tukevaan johtajuuteen kuuluu myös prosessin avoimuuden salliminen ja sen kaikkien vaiheiden näkyväksi tekeminen. (Design Council 2019.) Stickdorn ja Schneider (2011, 134-135) ovat niin ikään huomauttaneet, että vaikka palvelumuotoilua kuvaavissa malleissa kehittämistyö alkaa usein asiakkaasta, niin itse asiassa prosessi alkaa organisaatiosta - sen varmistamisesta, että organisaatiossa on ymmärretty, mistä palvelumuotoilussa on kyse, ja että kaikille on taattu pääsy ja mahdollisuus osallistua. Projektin alkupäässä olisi myös pyrittävä hahmottamaan, miten organisaatio näkee ongelman. (Stickdorn & Schneider 2011, 128-129.)

Opinnäytetyön kehittämisprosessi voidaan jakaa palvelumuotoiluprosessia kuvaavan tuplatimantti-mallin mukaisesti neljään eri vaiheeseen: työ käynnistyi löydä-vaiheella, jonka aikana keräsin tietoa palvelumuotoilun ammattilaisilta muotoiluprosessista, muotoilutyökaluista ja osallistamisesta sekä viestinnän ammattilaisilta strategisesta viestinnästä, sen toteutumisesta ja heidän työhönsä liittyvistä haasteista ja kipupisteistä. Tämän jälkeen ryhdyin tarkastelemaan keräämäni haastatteluaineistoa ja etsimään toistuvia teemoja synteisien luomiseksi ja muotoiluhaasteen löytämiseksi. Tätä seurasi kehitä-vaihe, jota varten valitsin yhden esiin nousseen teeman työpajassa ratkaistavaksi. Työpajassa kehitettiin neljä ratkaisua havaittuun ongelmaan.

Rajasin kuitenkin opinnäytetyöni ulkopuolelle kehittämistyön seuraavat vaiheet, joita olisivat olleet kehitettyjen ratkaisujen testaaminen sekä niiden iteraatiot.

### 3.1 Palvelumuotoilun ammattilaisten haastattelut

Haastattelin opinnäytetyötäni varten neljää palvelumuotoilun alalla Suomessa toimivaa asiantuntijaa. Halusin saada heiltä tietoa muotoiluprosessista, muotoilutyökaluista ja osallistamisesta. Yksi haastateltavistani toimi luovana johtajana muotoilutoimistossa, yksi digitaalisten palveluiden suunnittelemiseen keskittyvässä toimistossa palvelumuotoilijana, yksi fasilitoijana ja palvelumuotoilun tuntiopettajana ja neljäs digitaalisen käyttäjäsuunnittelun tuntiopettajana. Valitsin heidät haastateltavikseni, sillä he olivat kehittäneet erilaisia pelejä, korttipakkoja, kanvaaseja ja muita muotoilutyökaluja.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, joissa teemat on ennalta valittu, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2002, 195). Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Analysoin haastatteluaineiston sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on systemaattinen tekstin analysointitekniikka, jolla on mahdollista hahmottaa tekstistä ilmeisten sisältöjen lisäksi myös piilevämpiä sisältöjä. Tekstiä käydään lukuisia kertoja läpi, jonka jälkeen on mahdollisuus hahmottaa esimerkiksi kategorioita tai teemoja. Aineistoa tutkitaan jopa niin perusteellisesti, että se omalla tavallaan laajenee käytössä. (Kohlbacher, 2005.) Löysin tekniikan avulla palvelumuotoilun ammattilaisten haastatteluista kolme teemaa: *juurisyyn löytäminen, työkalut aihiona ja osallistamisen tärkeys*. Avaan kunkin teeman tarkemmin alla. Purin äänitiedostot haastattelujen jälkeen Word-dokumentiksi, minkä jälkeen poistin äänitiedostot puhelimestani. Käyttämäni haastattelurunko on liitteenä (liite 1).

#### Juurisyyn löytäminen

Palvelumuotoilun ammattilaiset painottivat muotoiluprosessin alkuvaiheen merkitystä ja huolellista asiakkaan ongelmaan paneutumista. Heidän mukaansa aikaa tulee käyttää erityisesti prosessin alkupäähän; juurisyyn löytämiseen, jota myös Stickdorn ja Schneider ovat korostaneet (2011, 127). Muotoiluajattelu korostaa käyttäjien elämän ymmärtämistä, joten käyttäjistä on hankittava tietoa esimerkiksi heidän jokapäiväistä toimintaansa havainnoimalla tai haastatteleamalla (Kälviäinen 2014, 41).

*”Tulee haastatella tarkasti ihmisiä - millaisia kipukohtia, ongelmia ja tulevaisuuden suunnitelma heillä on. Ennen kaikkea pitää kysyä, millaisiin ongelmiin he haluaisivat saada ratkaisun.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

*”En voi liikaa korostaa sitä, että ensinnäkin on selvítettävä ne asiakkaan tarpeet. Sitten voidaan ajan säästämiseksi tehdä vaikka niin, että suunnittelija käy tiiminsä kanssa asioita läpi ja pohtii sopivan työkalu-aihion ja vie sen draftina asiakkaan pöydälle ja alkaa kehitellä sitä sitten yhdessä asiakkaan kanssa.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Palvelumuotoilun ammattilaiset suosittelivat keräämään tietoa lähinnä niiltä, joita ongelma koskee, mutta Stickdornin ja Schneiderin (2011, 128-129) mukaan olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, miten organisaatio - tässä tapauksessa opinnäytetyön toimeksiantaja - hahmottaa ongelman.

Haastateltavien kanssa heräsi keskustelua myös siitä, ettei muotoiluprosessin tehtävä ole ratkaista kaikkia esiin tulevia ongelmia. Muotoilijan on tehtävä rajausta ja keskityttävä vain yhteen tai kahteen prosessin alkupäässä nousseeseen ongelmaan.

*”On muistettava, ettei yritä pelastaa koko maailmaa. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse löytää ratkaisuja. En suosittele ketään tunkemaan kaikkia alkuvaiheessa syntyneitä kysymyksiä yhteen. Muutama simppele pala kerrallaan, eikä kerralla koko kakkua.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

### **Työkalut aihioina**

Kun juurisyy on selvillä, muotoilijan on valittava työkalu, jonka avulla prosessi liikkuu eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. Haastateltavien mielestä työkalujen pääasiallinen tarkoitus on aina saada aikaan jotakin prosessin seuraavaa vaihetta varten. Heidän mukaansa muotoilutyökalujen tarkoitus on helpottaa osallistujien välistä keskustelua ja auttaa heitä muodostamaan yhteinen ymmärrys siitä, mistä he ovat keskustelemassa tai mitä he ovat luomassa. Muotoilutyökaluilla voidaan luoda ideoita, kehittää ideasta erilaisia versioita, auttaa hahmottamaan käyttäjän tarpeita, tehdä rajauksia ja päätöksiä sekä luoda demoja ja protoja. Muotoilutyökaluilla edistetään siis konkreettisesti kehittämistä, ja samalla ne helpottavat osallistujien välistä kommunikaatiota muun muassa pelin tai kanvaasin muodossa.

Palvelumuotoilun ammattilaiset puhuivat muotoilutyökaluista ”syötteinä”, ”aihioina”, ”kehyksinä”, ”katalyytteinä” ja ”raakileina”. Työkalut vapauttavat yhteiskehittämiseen osallistuvien luovuuden, josta he pääsevät ikään kuin ponnistamaan ratkaisujen kehittämisen alueelle.

*”Mä olen tuonut työpajaan vaikka mitä puupalikoita tai kiiltokuvia, narua ja saksia ja kysynyt, että jos meidän pitäisi kolmen tunnin päästä pelata peliä aiheesta X, niin millainen se olisi? Mä tykkään puhua sellaisesta hiekkalaatikosta. Fasilitoijan pitää näyttää, miten se laatikko on rajattu ja millaisia työkaluja siellä on, ja miten siellä leikitään. Aihio on siis framework, luovuuden rajaus. Et siellä työpajassa on vaikka erimuotoisia puhekuplia tai ennen-aikana-jälkeen-aikajana. Aihio on siis jotain mikä vapauttaa luovuuden ja päästää tekemään!”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Aiemmin esittelemäni Carlilen kolmiomalli (2002, 2004) kuvastaa hyvin sitä, miten muotoilu-prosessin osallistujat voivat olla eri tasolla suhteessa toisiinsa ja käsiteltävään asiaan. Mitä samankaltaisempia osallistujat ovat, sitä syntaktisemmalla tasolla he keskustelua ja ideointia tekevät. Mitä kauempana osallistujat taas ovat toisistaan (esimerkiksi viestinnän asiantuntija ja insinööri), niin sitä enemmän muotoilutyökaluja - Carlilen (2002, 2004) termein rajaobjekteja (engl. boundary objects) - yhteisen tiedon rakentumiseksi tarvitaan.

*”Jos me puhutaan vaikka toimivasta organisaatiosta, niin sitten se on semanttista tiedonvaihtoa, eli merkitysten jakamista - eli on keskusteltava siitä, mitä kukin tarkoittaa sillä toimivalla tai organisaatiolla.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

*”Sehän on klisee, että ’ajattele omenaa’, niin kaikki ajattelee erilaista omenaa. Käytän itse avuksi erilaisia analogioita ja metaforia, esimerkiksi junaraiteista puhumista tai sitä, kuka on kuskin paikalla. Eli ihmisten on päästävä yhdistämään se aihekokonaisuus johonkin tuttuun ja simppeleihin. Sitten toinen keino on nojata draaman keinoihin, eli näytellään jokin juttu läpi tai rakennetaan jotain pahvista ja teipistä. Kolmas keino on, että ei edes lähdetä sinne alueelle, mikä on monitulkintaista - että puretaan se osiin. Joskus ajatuksen rönsyily on taas tarkoituksenhakuista, että heitetään joku sana sinne, että mitä tämä käsite tarkoittaa ja tätä käytetään avaamaan ajatuksia.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

*”Esimerkiksi kanvaasin tehtävä on auttaa ihmisiä keskustelemaan ja päättämään jostain yhdessä. Se toimii tiedon jakamisen välineenä, hiljaisen tiedon esille tuojana ja yhteisen ymmärryksen synnyttäjänä ohjaten keskustelua ja päätöksentekoa johonkin tiettyyn suuntaan.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Työkaluja voi käyttää muotoiluprosessin eri vaiheissa - se voi olla joko suunnittelun työkalu, josta ponnistetaan seuraavaan vaiheeseen tai prosessin ulostulema - ratkaisu käyttäjän ongelmaan.

*”Lopputuloksia on erilaisia projektin eri vaiheissa, mutta työkalut itsessään on monesti suunnittelun välineitä - toki ne voivat olla myös artefakteja, joita tulee suunnittelusta pihalle - esimerkiksi prototyyppi on yhtäläillä muotoilun työkalu, eli lopputulos joka auttaa taas eteenpäin.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Kaikki haastattelemani palvelumuotoilun ammattilaiset korostivat, että työkalun on oltava alisteinen muotoiluprosessille. Työkalun käyttäminen ei siis voi olla itseisarvo. Sen on joko ohjattava työpajatyöskentelyä eteenpäin tai autettava käyttäjää ratkaisemaan ongelma. Muotoiluajattelulle ominaista onkin arvonluonti - prosessilla ulostulemana on synnyttävä jotain, jolla on käyttäjälle todellista arvoa (Stickdorn & Schneider 2011, 13).

*”Yhtä lailla kuin työpajallekin, niin käytettävälle työkalullekin pitää olla olemassa peruste, eli miksi sitä käytetään. Yhteistä työkaluille on, että niiden pitää auttaa. Ei kenenkään pidä kanvaasiakaan täyttää vain sen takia, että se on kanvaasi.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Yksi haastateltavistani oli esimerkiksi kehittänyt asiakasorganisaation käyttöön sisäisen viestinnän kehittämiseen tarkoitetun pelin, jonka tarkoitus oli saada sisäinen viestintä elämään aiempaa vahvemmin asiakasorganisaatiossa.

*”Peli auttaa ihmisiä näkemään asioita uudella tavalla, eli parhaimmassa tapauksessa se oivalluttaa ja inspiroi. Tämän nimenomaisen pelin päätyttyä osallistujat ovat parhaimmassa tapauksessa sopineet, kuka tekee vaikkapa blogikirjoituksen mistäkin aiheesta ja milloin.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Työkalu voi olla yhtä lailla missä tahansa prosessin vaiheessa käytetty menetelmä tai tekniikka, peli, prototyyppi, visuaalinen kanvaasi tai vaikkapa pelkkä pdf:nä printattu muistilista, mutta sen tulee auttaa muotoilijaa pääsemään seuraavaan muotoiluprosessin vaiheeseen, helpottaa osallistujien välistä kommunikaatiota tai auttaa käyttäjää ratkaisemaan ongelmansa. Tärkeää on, että muotoilijan ymmärtää itse, mihin työkalulla tähtää.

*”Suunnittelupelit ovat usein surkeita, koska niistä ei saa mitään tulokseksi. Pelin tavoite on ihan älyttömän tärkeä. Eli sen määrittäminen, mitä siitä saadaan tulokseksi. Tulokset ovat sitten niitä, mitä taas jalostetaan ja kehitetään eteenpäin.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

*”Fasilitoijalla on oltava pohja sille, miksi tätä tehdään. Josi puhutaan vaikka sisäisen viestinnän kehittämiseen tähtäävästä muotoilupelistä, niin meidän pelin kehittäjien on tiedettävä tasan tarkkaan, mihin pelillä halutaan vaikuttaa, miksi ja mitä sillä pyritään saavuttamaan kohdeorganisaatiossa.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Kun palvelumuotoilijalle on selvää, mikä työkalulla saavutettava mahdollinen lopputulema on, niin se tulee kertoa myös osallistujille. Yksi haastateltavista käytti termiä ”odotusten hallinta”, jolla hän tarkoitti muotoiluprosessiin osallistuvien henkilöiden odotusten ohjailua - heidän on ymmärrettävä, mistä on kyse ja mitä he voivat odottaa siitä lopputulemaksi. Odotusten oikeanlaisella hallinnalla oli hänen mukaansa iso merkitys koko prosessin onnistumisen kannalta:

*”Kyse on odotustenhallinnasta. Jos työpajaan on tulossa esimerkiksi kiireinen viestinnän ammattilainen ja hän odottaa saavansa siitä välittömästi jonkun työkalun käyttöönsä, niin hänen pettymystään on siinä vaiheessa vaikea lähteä kääntämään yhteiseksi tekemiseksi kun hän on odottanut toista ja huomaakin että 'eihän täällä olekaan mitään mulle'. Eli osallistujan on tiedettävä, mitä pajasta tulee lopputulokseksi. Ja vaikka lopputulos olisikin tuntematon, niin kutsussa voi lukea vaikkapa, että työpajan pohjana on kolme erilaista aihiota ja sinut ammattilaisena kutsutaan kehittämään niitä eteenpäin. Kun työkalut ovat valmiita, niin saat ne käyttöösi täältä.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

*”Pitää antaa ihmisille tosi selkeitä syötteitä. Et voi antaa niille sellaista tehtävää, mitä et itsekään täysin ymmärrä. Testaa työkaluja ja tehtävänantoja ensin itsellä tai tutuillasi!”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

### Osallistamisen tärkeys

Haastateltavani olivat havainneet omassa työssään, että käskyttäminen tai saneleminen harvoin - jos koskaan - sai aikaan haluttua muutosta ja siksi myös heidän ammattitaidolleen riitti kyntä.

*”Strategioiden kanssa on vähän sellainen ongelma, että ne eivät oikein implementoidu. Voi olla tosi hyvä strategia, mutta sitten sitä joudutaan jalkauttamaan perästä päin workshoppeilla. Mutta mielestäni se, että puhutaan ylipäänsä jonkin asian ’jalkauttamisesta’, on jo ongelma itsessään, koska se ei sisällä vuoropuhelun mahdollisuutta. Mutta varmasti viestinnässä olisi tärkeintä puhua siitä, mitä halutaan sanoa ja miten.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Palvelumuotoilun ammattilaiset olivat sitä mieltä, että koko organisaation strategia tulisi tehdä osallistamalla, sillä vain siten organisaatiolla on täysi mahdollisuus päästä tavoitteisiinsa. Heidän mielestään ihmisen käyttäytymistä on hankala muuttaa, mikäli hänelle ei tarjota mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen tai anneta tarvittavia resursseja muutoksen toteuttamiseksi.

*”En usko valmiiden strategioiden toteutukseen. Jos ihmisiä ei ole osallistettu, niin se estää jo itsessään strategian toteutumisen. Kun jokin tulee valmiina pakkettina, niin se ohjaa sitä suhtautumista siihen. Mutta mitä uudemmalla tavalla tekee, niin sitä uudempiä lopputuloksia saa.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

He huomauttivat myös, että kaikkien organisaatiotasojen oli päästävä osallistumaan.

*”No ensinnäkin mulla ei ole työpajaa, jossa olisi paikalla vain johtajia. Siellä pitäisi olla ihmisiä ihan kaikilta organisaatiotasoilta. Ei strategian jalkauttamista voi suunnitella pomo-porukalla missään hermeneuttisessa kuutiossa, vaan pitää kaataa ne seinät siitä ympäriltä.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Palvelumuotoilijoiden viesti oli selvä: jos ihminen ei pääse itse osallistumaan ja ideoimaan, ei hän myöskään halua sitoutua ja muuttua. Osallistamalla olisi vähintään selvitettävä ongelmat, mitkä estävät ihmisiä toteuttamasta haluttua muutosta. Yksi haastateltavista näytti haastattelun yhteydessä asiaa havainnollistaakseen kehän muotoista kanvaasikuviota (engl. wheel of momentum). Kanvaasin (GoFore 2019) avulla voi tarkastella, onko henkilöstöllä käytössä tarpeeksi resursseja kuten rahaa, aikaa, taitoja, lupaa tai motivaatiota, vai jääkö jokin osa-alue vajaaksi. Kun työntekijä kokee, että hänellä on jokaista kehälle merkittyä resurssia käytettävänäan yhtä paljon, on muutos mahdollinen ja kuvion kehä pyörii eteenpäin vailla esteitä ja kolisematta.

*”Miksi esimerkiksi viestintästrategia pitäisi suunnitella vain pomoporukalla? Miksei siihen osallisteta niitä ihmisiä, jotka sen duunin loppupeleissä tekee? Tai minimissään selvittää ne ongelmat, mitkä estää ihmisiä toteuttamasta uudenlaista viestintää? Onko kyse motivaation, osaamisen, tarvittavien työkalujen vai ajan puutteesta? Jos näitä voisi sitten taklata siinä toimenpidesuunnitelmassa ja tarjota ihmisille.”*

(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Haastattelemani palvelumuotoilun ammattilaiset antoivat kehittämistyöni tueksi tärkeää tietoa erityisesti muotoiluprosessiin ja muotoilutyökaluihin liittyen. He painottivat huolellista paneutumista asiakkaan ongelmiin, mutta neuvoivat suunnittelemaan prosessin siten, ettei se pyri kehittämään ratkaisuja samalla kaikkiin asiakasymmärryksen kautta esille nouseviin ongelmiin. Kun ongelman juurisyy olisi selvillä, he neuvoivat valitsemaan työkalun - oli se sitten työpaja tai esimerkiksi kanvaasi, jonka avulla prosessi liikkuisi eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. Kaikki haastattelemani palvelumuotoilun ammattilaiset korostivat, että työkalun tulisi olla alisteinen muotoiluprosessille, enkä saisi ”ihastua” käyttämään tai kehittämään jotakin työkalua vain sen itsensä vuoksi. Yksi haastateltavista neuvoi minua myös hallitsemaan prosessiin osallistujien odotuksia - heidän olisi ymmärrettävä, miksi prosessi tehdään, ja mitä he voivat odottaa saavansa siitä. Palvelumuotoilijoiden tärkein viesti tuli hyvin selväksi: jos ihmiset eivät pääse osallistumaan ja ideoimaan, eivät he myöskään halua sitoutua ja muuttaa käyttäytymistään, vaikka strategiassa lukisi mitä. Tämä ajatus takaraivossani siirryin kohti kehittämistyöni seuraavaa vaihetta - viestijöiden näkemyksiin ja työn haasteisiin paneutumista.

### 3.2 Viestinnän ammattilaisten haastattelut

Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite oli ymmärtää viestinnän ammattilaisten työtä - strategian suunnittelua ja toteutusta, sekä haasteita ja kipukohtia. En halunnut rajata haastateltaviani vain yhden organisaation sisälle tai tietyllä ammattinimikkeellä työskenteleviin. Halusin saada mahdollisimman eri asemissa ja erikokoisissa organisaatioissa työskenteleviä viestinnän ammattilaisia haastateltavakseni mahdollistaakseni mahdollisimman laajan kokonaiskuvan viestinnän

ammattilaisen työstä ja sen haasteista. Etsin haastateltavia Palvelumuotoilun ystävien -uutiskirjeen välityksellä ja jakamalla Facebook-julkaisuani erilaisissa sosiaalisen median ryhmissä (liite 2). Osan haastateltavista löysin LinkedIn-haulla, ja lähestyin heitä suoraan sähköpostitse haastattelukutsulla.

Haastattelin yhteensä yhdeksää viestinnän alan ammattilaista. Haastattelut suoritettiin teema-haastelulla, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun teemat ovat ennalta valittuja, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi ym. 2002, 195). Esitin osalle haastateltavista haastattelun edetessä lisäkysymyksiä tai täydentäviä kysymyksiä haastateltavan kertoman puitteissa. Avoimilla kysymyksillä saadaan hyvin esille haastateltavan keskeisin ajatus, sekä tietämys kysytystä aiheesta. Tällöin pystytään tarkastelemaan niitä asioita, jotka aidosti nousevat haastateltavien mieleen. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-201.) Käytin kuvakortteja kolmen ensimmäisen haastattelun aluksi pyytäen haastateltavia kertomaan korttien avulla heidän työpäivästään. Korttien käyttö rentoutti tunnelmaa, mutta vei paljon aikaa, joten luovuin korttien käytöstä loppuisissa haastatteluissa.

Haastateltavistani kolme työskenteli viestinnän asiantuntijana, kolme viestintäpäällikkönä ja kolme viestintäjohtajana. Haastateltavat työskentelivät niin säätiöissä, järjestöissä kuin yksityisellä sektorillakin. Organisaatioiden koko vaihteli viidestä palkatusta henkilöstä tuhanteen. Keskustelin heidän kanssaan heidän arkisesta työstään sekä viestintästrategian suunnittelusta ja toteutuksesta. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista kahteen tuntiin. Nauhoitin haastattelut puhelimella, ja tein haastattelujen aikana muistiinpanoja myöhempää analyysivaihetta varten. Purin äänitiedostot haastattelujen jälkeen Word-dokumentiksi, minkä jälkeen poistin äänitiedostot puhelimestani.

En esittänyt kysymyksiä jokaiselle haastateltavalle täysin samassa järjestyksessä, vaan hyödynsin niitä keskustelun ohjaamana. Kun havaitsin, että tietyt teemat alkoivat toistua eri haastatteluissa, kiinnitin niihin erityistä huomiota ja pyrin hankkimaan niistä lisää tietoa haastateltavilta. Käyttämäni haastattelurunko on liitteenä (liite 3). Analysoin haastatteluaineiston vastavasti kuin palvelumuotoilijoiden ammattilaisten haastattelut eli sisällönanalyysiä käyttäen. Yhdistelemällä eri haastattelujen palasia toisiinsa, alkoivat keskeiset teemat hahmottua. Näitä olivat *viestintästrategian merkitys*, *työn näkymättömyys*, *haastava säälä* ja *viestintään osallistuminen*. Seuraavassa käyn läpi tarkemmin teemoja.

### **Viestintästrategian merkitys**

Juholinin (2009, 110) mukaan viestinnän ammattimaisuuden tasoa organisaatiossa kuvaa se, kuinka kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja strategiset tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta, ja kuinka hyvin viestinnän suunnittelu kytkeytyy viestintästrategiaan.

Johtotasolla työskentelevät, haastattelemani viestinnän ammattilaiset eivät nähneet eroa organisaation liiketoimintastrategian ja viestintästrategian välillä, eivätkä he pitäneet edes tarpeellisena erillisen viestintästrategian tekemistä. Heille organisaation strategia oli yhtä kuin viestinnän strategia. Heistä viestinnän tehtävä oli tukea omalla toiminnallaan organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Viestinnän tavoitteiden on siis oltava heistä samat kuin koko organisaation tavoitteetkin.

*”Organisaation strategia ei voi olla erillinen koko organisaation strategiasta - eli se lähtee siitä, tai jos ei lähde, niin ongelma on viestinnässä tai koko organisaation strategiassa.”*

(Viestintäjohtaja)

*”En ymmärrä, mikä olisi ’viestinnän strategia’. Mielestäni organisaatiolla on vain yksi strategia, josta johdetaan tavoitteet eri toiminnoille. Liiketoimintatavoitteet pitää tehdä niin selkeäksi, että ihmiset ymmärtää ne, ja mikä on heidän roolinsa niiden toteuttamisessa.”*

(Viestintäjohtaja)

Yksi viestintäjohtajana työskentelevä haastateltava oli luopunut kokonaan erillisen viestintästrategian käytöstä ja muilla oli käytössä enää vain lyhyitä, muutaman sivun mittaisia PowerPoint-esityksiä. Pohjiin oli tiivistetty vain olennaisin eli arvot, visio, tavoitteet ja pääviestit. Päällikkötasolla työskenteleville strategia toimi itsensä johtamisen työkaluna.

*”Ei kukaan ole mua pyytänyt tekemään mitään viestinnän strategiaa, mutta mun on pakko tehdä se, jotta pystyn tekemään työni. Mä tarvitsen sen omaksi työkalukseni, muuten teen sellaista haja-ammuntaa. Mulle se on työkalu liiketoimintastrategian jalkauttamiseen. Munkin tavoitteet on johdettu sieltä ja strategian avulla pystyn varmistamaan, että mun työ tukee liiketoimintastrategiaa. Mä pystyn varmistamaan, että teen työtä, jolla on arvoa, ettei se mene sellaiseen pikkupuuhasteluun.”*

(Viestintäpäällikkö)

Muutamalla viestinnän asiantuntijan nimikkeellä työskentelevällä haastateltavalla viestinnän strategia oli erillinen Word-dokumentti, joka oli hyväksytetty johdolla tai hallituksessa. Nämä haastateltavat pitivät viestinnän strategiaa enemmänkin ”linjapaperina”, johon oli linjattu arvojen ja tavoitteiden lisäksi myös joitakin viestinnän käytänteitä, ohjeita ja linjauksia. Asiantuntijoille viestintästrategia tuntui siis toimivan johdolta saatavana mandaattina omalle työlle.

Viestintästrategia koetaan usein liian juhlallisena, joten termin voi Juholinin (2009, 65) mukaan korvata arkisemmalla käsitteellä kuten ”linjauksilla” tai ”pelisäännöillä”. Moni haastattelemani viestinnän ammattilainen kokikin, että ”strategia” oli sanana liian massiivinen ja etäännyttävä. Monen mielestä olisi parempi puhua pelkästään pääviesteistä tai tavoitteista.

*”Kun sanoo sanan strategia, niin 90 prosenttia lopettaa kuuntelun - sen takia mä puhun tavoitteista. Muuten siitä tulee uuvuttavaa.”*

(Viestintäjohtaja)

*”Strategia on liian massiivisen kuuloinen. Viestinnässä puhuisin pääviesteistä. Tuotannossa päätavoitteista. Ja markkinoinnissa vaikka päätuotteista.”*

(Viestintäpäällikkö)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei kukaan jaksanut lukea pitkiä strategioita. Suurella osalla oli vaikeuksia itsekin muistaa, mitä strategiaan oli kirjattu. Niillä, jotka muistivat paremmin mitä strategiassa sanottiin, strategia oli muutaman sivun pituinen PowerPoint-esitys tai kanvaasi.

*”Me rakennetaan viestinnän strategia siten, että me otetaan esiin emoyhtiön ensi vuoden suunnitelmat ja katsotaan, miten me saadaan kytkettyä ne viestinnän omiin tekemisiin. Sitten me kirjataan 2-4 -sivun temploihin sellaisia ylätason asioita, eikä mitään 10 sivun juttuja - luojan kiitos.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Me puhutaan sisältöstrategiasta, mutta kyse on viestinnän strategiasta. Tämä toimii siis meillä sisäisesti paremmin näin. Eka sisältöstrategia tehtiin meillä noin viisi vuotta sitten. Silloin päivitettiin meidän koko strategia, niin ryhdyttiin sen jälkeen työstämään, että miten viestintä tukisi yhtiön strategiaa ja tekemistä. Ollaan menty yhä enemmän kohti brändistrategiaa, jossa ensin mietitään kohderyhmät ja vasta sitten sisällöt.”*

(Viestintäjohtaja)

Yllättävän moni haastateltava kertoi kuitenkin, ettei kunnolla muistanut, mitä viestinnän strategiassa oli.

*”Enemmänkin viestinnän strategia on sellainen arvolähtöinen. Tämä on nyt vähän noloa, mutta en muista niitä kaikkia viestintästrategiassa olevia kohtia, olisiko niitä ollut kuusi.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”En ihan muista, mitä meidän viestintästrategiassa on. Siellä oli sellaiset yleiset linjaukset vaikka median kanssa toimimisesta tai kuvien käytöstä. Strategia käy yleensä päättävissä elimissä, saa kumileiman ja tallennetaan yhteiselle verkko-asmalle. Siellä se sitten on.”*

(Viestintäasiantuntija)

Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan strategiaksi erottamaan se viestinnän käytännön toimenpidesuunnitelmasta (Juholin 2009, 64). Kaikilla haastateltavilla oli käytössä (organisaation tai viestinnän strategian lisäksi) oma, erillinen toimenpidesuunnitelma, johon oli merkitty yksityiskohtaisemmat toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Kuitenkin muutamalle haastateltavalle oli epäselvää, oliko heidän käytössään oleva viestintästrategia itse asiassa viestintäsuunnitelma tai oliko siihen kirjattu ylipäätään ”oikeita” asioita.

Ylipäätään puhe ”viestinnän strategiasta” herätti viestijöissä monenlaista hämmennystä ja tuntui tarkoittavan eri ihmisille hieman eri asioita. Erilliseen viestintästrategiaan kirjattujen asioiden muistaminen oli vaikeaa ja tällaisen erillisen viestintästrategian tekemistä pidettiin johdotasolla tarpeettomana. Yleisesti ottaen tärkeänä pidettiin organisaation arvojen, vision, tavoitteiden ja pääviestien kirjaamista lyhyelle pohjalle ja tarkempien toimenpiteiden merkitsemistä viestinnän osalta toimenpidesuunnitelmaan.

### **Työn näkymättömyys**

Viestinnän ammattilaisten työhön kuului paljon itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Monella haastateltavalla oli käytössä viestinnän vuosikello ja tarkat kuukausi- ja viikkosuunnitelmat. Suurimmalla osalla oli oman esihenkilön kanssa tietyin väliajoin palaveri, jossa käytiin läpi, miten tavoitteissa oltiin edistytty. Kaikki haastateltavat raportoivat omasta työstään muille - osaksi sen takia, että halusivat tehdä oman työnsä näkyväksi. Osalla strategiset tavoitteet ja niiden seuraaminen oli kuitenkin unohtunut.

*”Siellä viestinnän strategiassa taisi olla neljä isompaa osa-aluetta - kuten sisäisen viestinnän kehittäminen ja digitalisoituminen, mutta jälkikäteen mietittynä niiden strategisten päämäärien toteutumista tai niissä onnistumista ei oo mitattu.”*

(Viestintäasiantuntija)

*”Ei sitä strategiaa hirveästi kukaan seuraa. Olisi kyllä hyvä olla sellaiset etapipalaverit parin kuukauden välein, joissa katsottaisiin, että ’hei nämä oli nämä*

*meidän tämän vuoden pääviestit ja tavoitteet, että ehditäänkö me vaikka nyt (marraskuussa) vielä jotakin nostaa?"*

(Viestintäpäällikkö)

Viestintäjohtajana työskentelevät pitivät työnsä onnistumisen kannalta kuitenkin ehdottoman tärkeänä viestinnän mittaamista. Heidän piti johtaa tiimensä tekemistä tiedolla.

*"Viestinnälle pitää olla tavoitteet, keinot ja mittarit. Eihän sitä muuten tiedä, missä mennään! Jos joku ei mittaa viestintää, niin miten hän voi tietää, tekeekö hän oikeita asioita? Ne, jotka ei ajattele viestintää mitattavana asiana, pitää viestintää tuki-, eikä ydintoimintana. Ja niin kauan, kun ei osaa tehdä viestinnästä, markkinoinnista ja brändin rakentamisesta mitattavaa, niin ei saa tehtyä viestinnästä ydintoimintoa."*

(Viestintäjohtaja)

Viestintäjohtajien mielestä vain mittarien avulla viestinnän ammattilainen pystyy tarkistamaan, tuottavatko viestinnän toimenpiteet haluttuja tuloksia vai olisiko niitä syytä vaihtaa. Mittareilla ei heidän mukaansa kuitenkaan tee mitään, jos niitä ei seuraa, tai ne mittaavat vääriä asioita.

Haastattelemani viestinnän ammattilaiset kertoivat, että viestinnälle asetetaan paljon odotuksia, mutta moni koki eri sidosryhmien odotusten täyttämisen haastavana. Henkilöstö odotti erilaisia juhlia ja tapahtumia, kun taas johto odotti myynnin kasvua. Usein työtä tehtiinkin HR:n ja markkinoinnin kumppanina. Osaa viestinnän ammattilaisista harmitti selkeästi, että johto tai muu henkilökunta piti heitä "tiedotuskoneena" tai "sihteerinä", joka kirjoittaa muiden sanelemana sisältöjä. Moni haastateltava koki, etteivät muut ymmärtäneet, mitä viestintä tekee. Osa oli ratkaissut ongelman tuomalla oma-aloitteisesti viestinnän tuloksia (kuten mediaosumia tai seuraajamäärien kasvua) julki joko omalle esihenkilölle, johtoryhmälle tai koko organisaatiolle.

*"Me ollaan aloitettu hallitukselle sellaiset kvartaaliraportit ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, omasta toimituksesta: verkosta ja somesta. Esimerkiksi mikä on ollut luetuin juttu tai paljonko on saatu lisää asiakkaita. Ei sitä kukaan multa pyytänyt, mutta se on ollut tosi tykätty juttu. Näin kaikki ymmärtää, miksi me tätä tehdään ja viestinnän tulokset puhuu puolestaan."*

(Viestintäjohtaja)

*”Me lähdetään siitä, että viestintä otetaan mukaan jo todella varhaisessa vaiheessa vaikuttamistyötä. Se on tuotu osaksi johtoryhmää, jotta siellä ymmärretään, että meillä on todella paljon viestittäviä asioita, mutta yhdessä pitää katsoa, mitkä siellä on niitä tärkeimpiä.”*

(Viestintäjohtaja)

Etenkin johtotasolla työskentelevät viestijät pitivät mittaamista helppona, mutta asiantuntijatasolla työskentelevillä oli havaittavissa hankaluuksia tavoitteiden asetannassa ja mittareiden valinnassa sekä seuraamisessa. Hekin tosin pyrkivät tuomaan tuloksia yhtä aktiivisesti esille kuin johtotason ammattilaisetkin tehdäkseen työstään näkyvää ja merkityksellistä.

### Haastava säälä

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että arkinen viestintätyö saattoi ajelehtia kauas strategisista päätavoitteista. ”Sälä”, ”irtonenät”, ”häröpallo” ja ”ad hoc” nousivat usein haastatte- luissa esiin. Viestinnän ammattilaiset kokivat, että nopeat ja yllättävät työtehtävät tulivat päivittäin tärkeämmän tekemisen tielle, vaikka saattoivat toisinaan myös sopia heidän strategiaan tavoitteisiinsa.

*”Viestinnän strategiaa tarvitaan fokuksen takia. Tiivistetyimmillään ne on ne 3-4 asiaa, joiden alle pyrin saamaan sen kaiken tekemiseni. Sitten jos alkaa tulla liikaa sellaisia ”irtoneniä”, niin pitää katsoa, että onko tämä häiritsevää tekemistä. Joskus toki tulee kiinnostavaakin ad hoc:ia, joka tukee tosi hyvin sitä strategista tekemistä.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Varsinkin esimieheltä tuleva säälä on pahin. Musta viestintä on äärimmäisen vaativaa ajatustyötä, ja en voi vaan olla kaikki päivät istumassa konttorilla ja tuottamassa jotain. Yhteiskunnassa on hirveästi ilmiöitä, joihin meidän pitää reagoida. Välillä tekis mieli kysyä, että haluatko sä ’ihan oikeasti’, että teen just nyt tämän kun se on kaikki pois tästä muusta tekemisestä?”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Strategian pitää tulla lähelle arkea ja työpäivää. Pahinta on se, että se on pdf tai PowerPoint-pakka, joka pitää käydä jostain polusta kaivamassa. Vähän kun suunnitellaan jotain käyttöliittymää, niin sulla on design:n peruseräpäätökset ja kohderyhmäkuvaukset koko ajan siinä esillä. Samoin viestijällä pitäisi olla ne avainelementit siinä. Esimerkiksi ne kohderyhmät aina helposti nähtävillä ja*

*ymmärrettävässä muodossa. Ja ydinviestit. Että mistä me halutaan puhua ja kenelle. Tässä palataan taas siihen visualisointiin. Ja kun ne on jatkuvasti esillä, niin ne muistuttaa sua siitä, että mitä sä teet, kenelle sä teet ja mitä sun pitää saada ne ihmiset ymmärtämään.”*

(Viestintäpäällikkö)

Yksi haastateltavista kertoi keksineensä sälän torjumiseksi värikoodatun taulukon, johon merkitsi, jakaantuiko hänen työaikansa (100%) tasaisesti neljän päätavoitteen (25%) kesken. Mikäli hänelle alkoi kertyä liikaa sellaisia työtehtäviä, jotka eivät tukeneet mitään hänen neljästä päätavoitteestaan, hän otti asian puheeksi esimiehensä kanssa. Hän kertoi käyttävänsä myös Kanban-työtapaa, jotta työkuorma pysyisi maltillisena. Kanban on workflow:n visualisointiin perustuva työtapa, jossa tehtäviä saa ottaa työstöön vain rajoitetun määrän kerrallaan. Workflow visualisoidaan saraketauluksi, sillä usein tietotyö on näkymätöntä ja näkymättömissä esimerkiksi sähköposteissa. Tehtävien määrän rajoittaminen myös helpottaa työn nopeampaa valmiiksi saamista hitaan aloittamisen sijaan (engl. stop starting - start finishing). (Skarin 2015, 4-6.)

Viestijät pitivät siis haastavana yhtäkkiä eteen tulevia, äkillisiä työtehtäviä, joiden hoitaminen oli pois strategisesta tekemisestä. Viestijät myös tunnistivat, että toisinaan ”säläksi” kutsutut työtehtävät saattoivat osoittautua merkittävästi strategisia tavoitteita edistäväksi.

### **Viestintään osallistuminen**

Sälän ohella viestijöiden strategista tekemistä haittasi, etteivät he saaneet riittävästi tietoa muulta henkilöstöltä tai motivoitua heitä viestimään. Aihe herätti haastateltavien kanssa paljon keskustelua. Päällikkö- ja asiantuntijatasolla työskentelevät haastateltavat kokivat ensinnäkin, että he viestivät itse paljon ulospäin, mutta eivät saaneet tietoa takaisinpäin yhtä paljon kuin olisivat työnsä tueksi tarvinneet. He olisivat tarvinneet nykyistä enemmän tietoa esimerkiksi siitä, mitä johdolla on suunnitteilla, tai mihin heidän olisi hyvä viestinnällisesti varautua. Viestinnän ammattilaiset kertoivat tarvitsevänsä tietoa myös oman työnsä lähteeksi: sisältöä ja ideoita kiinnostavien intra-, internet-, mediatiedote- tai sosiaalisen median sisältöjen tekemiseen, mutta näitä oli vaikea saada. Osa puhui itsestään ikään kuin organisaationsa ”sisäisenä toimittajana”, joka janoi jatkuvasti uusia ja kiinnostavia jutun aiheita - ja joutui niitä myös kovasti etsimään.

*”Viestijähän katsoo organisaatiota ulkopuolisen silmin. Olisi hienoa, jos kaikki osaisivat katsoa työtään ulkopuolisen silmin ja nähdä, mitä annettavaa sillä organisaatiolle on. Eli sellaisten viestintäsilmläsiä istuttaminen kaikkien päähän olisi hieno juttu!”*

(Viestintäasiantuntija)

*”Nyt kun mä aloin tätä miettimään, niin itse asiassa miksi meidän kuukausikouksessa toimitusjohtaja kertoo miten asiat on, eikä sitä varten kerätä vaikka ennalta kysymyksiä asioista, jotka henkilöstöä oikeasti kiinnostaa.”*

(Viestintäpäällikkö)

Ne, jotka tietoa onnistuivat saamaan, olivat käyttäneet paljon aikaa luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitivät suhteita muiden kuin viestinnän ammattilaisten kanssa käymällä esimerkiksi eri osastojen työntekijöiden kanssa lounaalla ja osallistumalla organisaation erilaisiin tapahtumiin.

*”Musta tuntuu, että ihmiset on nähneet, että mikä ero on siinä kun aletaan systemaattisesti tekemään jotain tai sitten ei tehdä. Esimerkiksi mediavalmenuksia. Viestinnän pitää olla itse ihan hirveen aktiivinen kuuntelemaan kaikkia. Ylläpitää sellaista sisäistä sidosryhmätoimintaa - käydä vaikka lounaalla työkavereiden kanssa. Olen alusta asti ottanut sellaisen rennon fiiliksen, että jos on joku viestintää liippaava ajatus, niin tulkaa sanomaan siitä mulle mieluummin kuin ootte sanomatta.”*

(Viestintäpäällikkö)

Viestinnän ammattilaiset kokivat, että heidän ammattitaitoonsa kuului seurata organisaation ulkopuolista yhteiskuntaa - hiljaisia signaaleja ja trendejä - mutta tämänkaltaista osaamista ei osattu vielä riittävästi hyödyntää. Päällikkö- ja asiantuntijatasolla työskentelevät viestijät toivoivat, että heidän roolinsa muuttuisi tulevaisuudessa tiedotuskoneesta enemmän johdon ja muiden tiimien konsultiksi.

*”Olen koittanut taistella sitä ajatusta vastaan, että johtoryhmässä päätetään, mitkä on tärkeitä asioita, ja mulle laitetaan viestiä, että kirjoita tästä tiedote. Mun suurin arvo on se, että havainnoin niitä asioita, mistä meidän pitää puhua. Mulle pitäisi kertoa ennen kuin päätöksiä on tehty. Miten mä voin viestiä yhtään mitään, jos en tiedä, mitä täällä tapahtuu? Toisaalta voi olla vaikea pyytää apua, kun ei tiedä, mitä teen tai miten voisin olla hyödyksi.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Mä skannaan yhteiskunnasta juttuja - ennakoin, mitkä asiat pitää vaikka panna kuntoon. Kuten nyt kun oli keskustelua siitä, että työpaikkailmoitukset pitäisi*

*sukupuolineutralisoida. Niin en mä odottanut, että HR sitä tekee, vaan aloin itse tekemään kun uutisen huomasin.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Organisaation strategiaa juurrutetaan koulutuksissa, kick-off:eissa... Koitan olla näissä tilaisuuksissa paikalla ja napata kiinni ihmisistä, joita en tunne. Oon käyttänyt paljon aikaa siihen, että tapaan meidän henkilöstöä ja kuulen uusimmat tiedot meidän alan trendeistä, joita voin käyttää sitten omassa työssäni. Ei viestintä voi istua omassa poterossaan Helsingissä.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Mä sulatan mainosmaiset viestit sellaisiksi, että ne menee läpi medialle. Toivoisin, että markkinointi käyttäisi mua enemmänkin konsulttina, eikä aina vain meilaisi 'after thought:na' että 'ainiin, onks tää sulle ookoo.' ”*

(Viestintäpäällikkö)

Viestinnän ammattilaiset toivoivat, että he saisivat myös muun henkilöstön osallistumaan viestintään. Tällä he tarkoittivat esimerkiksi sitä, että asiantuntijat kirjoittaisivat blogeja tai päivittäisivät sosiaalista mediaa - tai edes lähettäisivät viestinnälle kuvia ja tekstimateriaalia, jota he voisivat työstää eteenpäin julkaistaviksi sisällöiksi. Monen haastateltavan organisaatiossa muuta kuin viestintää työkseen tekevän ymmärrys viestinnästä ja sen hyödyistä, sekä halukkuus viestiä tuntui kuitenkin olevan vähäistä. Moni haastateltava kertoi joutuneensa ymmärtämään, etteivät kaikki ole viestijöitä, ja siksi erilaisille koulutuksille ja valmennuksille oli tarvetta. Mitä pienempi organisaatio oli kyseessä, sitä kipeämmin haastateltavat tuntuivat toivovan, että saisivat myös muita työntekijöitä viestimään, mutta niissä varsinaista osallistamista tehtiin vielä vähän.

*”Annettiin porukalle käytännön neuvoja sometukseen järjestämällä tällainen tilaisuus kuin 'somedrinksut'. Yritettiin vähän tällaista lähettäläisyyttä luoda ja käydä läpi kysymyksiä, joita ihmisillä on asian suhteen herännyt.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Unelmani olisi, että meidän henkilöstö aktivoituisi somessa tai edes jakaisi minulle niitä kuvia arjen tilanteista. Että kun enhän minä tätä viestintää voi yksin tehdä.”*

(Viestintäasiantuntija)

Hyvinä käytänteinä henkilöstön rohkaisemiseksi viestinnällisiin tekoihin pidettiin palkitsemista ja viestinnän merkityksen ja tulosten avaamista muille. Eräs haastateltava kertoi esimerkiksi pyytäneensä työntekijöitä löytämään intranetistä virheitä ja palkinneensa heitä niistä elokuvallisuilla. Toinen haastateltava taas kertoi, että jos työntekijän hänelle antama vinkki oli edennyt mediaosumaksi asti, niin hän jakoi sen intraan kertoen samalla myös muille, miksi mediaosuman saaminen oli tärkeää.

Suurin osa haastatteleistani viestinnän ammattilaisista pelkäsi osallistamisen uuvuttavan ihmisiä. Kukaan haastateltavista ei kertonut osallistavansa työntekijöitä viestinnän suunnitteluun tai pitänyt sitä tärkeänä. Osassa organisaatioita henkilöstöä (tai jäsenistöä) osallistettiin koko organisaation strategiaprosessiin tai strategiaa vähintäänkin ”jalkautettiin” perästä päin tapahtumien, koulutusten, valmennusten, pelien ja työpajojen avulla. Näin liiketoimintastrategian abstrakteja asioita saatiin tuotua lähemmäs ihmisten arkea. Tavoitteena oli saada henkilöstö ymmärtämään, mitä esimerkiksi organisaation arvot tarkoittivat heidän työssään.

*”Interaktio on parempi kuin yksisuuntainen viestintä. On pakotettava ihmisiä miettimään sellaista, mitä he eivät yleensä mieti. Jos on 20 aihetta, mitkä pitäisi saada valumaan kaikille asti, niin ei jokaisesta voi tietenkään järjestää workshop:ia, mutta siitä yhdestä voi.”*

(Viestintäpäällikkö)

*”Sitä me on henkilöstön kesken pohdittu paljon, että mitä meidän organisaation arvot tarkoittavat jokaisen omassa työssä ja sitten sen pohjalta on tehty videoita ja juttuja intraan.”*

(Viestintäjohtaja)

*”Me kierrettiin viestinnän slaidisetin kanssa maakunnissa - ei todellakaan silleen, että tässä tämä nyt on, katsokaa. Pääasiassa käytiin settiä läpi ja keskusteltiin sitten sen pohjalta. Sitten on ihan koulutettu ihmisiä ja järjestetty vierailuita.”*

(Viestintäjohtaja)

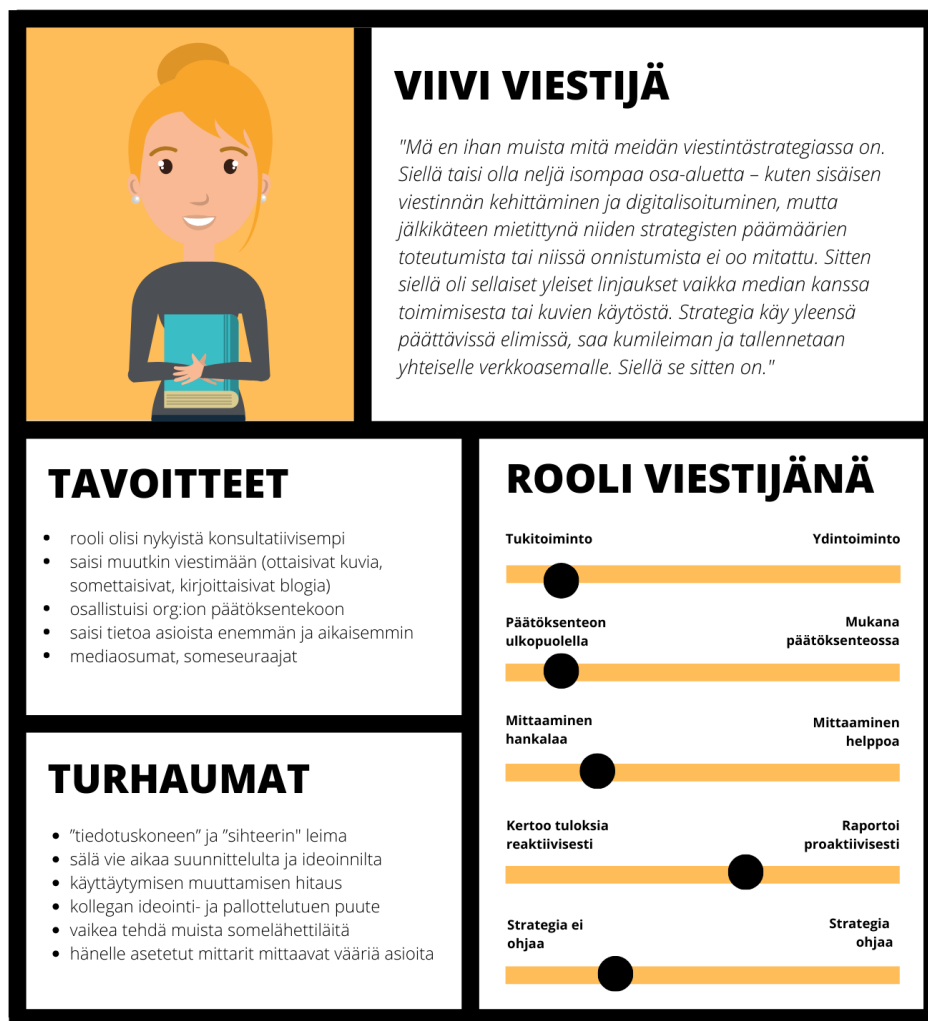
Viestinnän ammattilaisten yksi tämän hetken suurimmista haasteista tuntui olevan paitsi sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen, myös muun organisaation motivoiminen ja valmentaminen viestimään yksin työskentelevän viestijän lisäksi. Osa päällikkö-, ja asiantuntijatasolla työskentelevistä pyrki lisäämään vuorovaikutusta rakentamalla ja ylläpitämällä henkilökohtaisesti suhteita organisaation sisällä tai tarjoamalla koulutusta. Monen haastateltavan organisaatiossa muuta kuin viestintää työkseen tekevän ymmärrys viestinnästä ja sen hyödyistä sekä halukkuus viestiä oli kuitenkin vähäistä.

### 3.3 Viestijäpersoonat

Haastateltavien suhtautuminen esiin nousseisiin teemoihin riippui selkeästi siitä, olivatko he pienen organisaation ainoa viestinnän ammattilainen vai johtivatko he johtoryhmätasolla omaa viestinnän tiimiä. Tekemieni haastattelujen palasia yhdistelemällä muodostui kolme persoona, joille annoin nimen ja sukupuolen sekä määrittelin sisällönanalyysin pohjalta tavoitteet ja turhaumat. Persoona on palvelumuotoilussa hyödynnetty menetelmä, jonka tarkoitus on synnyttää muotoilijoissa empatiaa ja auttaa heitä kohdentamaan suunnittelutyö abstraktilta tasolta ihmisten todellisiin haluihin ja tarpeisiin. Vaikka persoonat ovat kuvitteellisia, niiden elämäntyyli, kiinnostuksen kohteet, pyrkimykset ja reaktiot ovat aitoja ja edustavat jotakin tiettyä ryhmittymää. (Stickdorn & Schneider 2011, 178.)

Tekemäni persoonat ovat siis yhdistelmiä eri asiantuntijahaastatteluista, eivätkä pohjaudu todellisiin henkilöihin. Rakensin persoonat ammattinimikkeiden pohjalle ja nimesin heidät Viivi Viestijäksi (liite 4), Ville Viestintäpäälliköksi (liite 5) ja Viktoria Viestintäjohtajaksi (liite 6). Juholinin (2006, 68) mukaan viestinnän ammattilainen suunnittelee yhteisöviestintää strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, joten tuntui luontevalta tarkastella persoonia myös yhteisöviestinnän suunnittelun tasojen avulla.

Viivi Viestijä työskentelee useimmiten asiantuntijan tai koordinaattorin nimikkeellä. Hän vastaa organisaationsa viestinnästä ja toisinaan myös markkinoinnista. Hän on luonut organisaation ensimmäisen viestintästrategian ja kirjannut sen Word-dokumentin muotoon. Viivi johtaa viestintästrategian tavoitteet organisaation visiosta, arvoista ja tavoitteista. Hänelle on asetettu joitakin mittareita (kuten sosiaalisen median seuraajien kasvu). Toisinaan tavoitteet ja mittarit tuppaaavat mennä Viivin työssä keskenään sekaisin.



Kuvio 6: Viivi Viestijän persoonakortti

Viestinnän strategia on Viiville pikemminkin linjapaperi, johon hän on avannut muun muassa organisaation arvojen näkymistä viestinnässä, yleisiä tavoitteita, toimimista mediassa ja kuvien sekä logojen käyttöä. Viestinnän strategia ei ole juuri ohjannut Viivin tai organisaation toimintaa, eikä laajempien tavoitteiden täyttymistä ole seurattu. Nyt Viivi ei enää oikein itsekään muista, mitä paperiin aikoinaan kirjasi. Viivin käytössä olevat resurssit ovat pienet, mutta häneltä odotetaan paljon.



Kuvio 7: Viivi Viestijän yhteisöviestinnän suunnittelun tasot

Ville Viestintäpäällikkö saa pääkonttorilta strategian, johon on määritelty organisaation globaali visio, arvot ja tavoitteet sekä isoimmat suunnitelmat ja kampanjat. Strategian pohjalta Ville tekee tiimeineen 5-6 sivun pituisen Powerpoint-pohjan, johon määritellään viestinnän pääviestit, päätekemiset ja karkea aikataulu. Ville Viestintäpäällikölle viestintästrategia on toiminnan lähtöpiste, jonka avulla hän määrittää työnsä konkreettiset vuositoimenpiteet, kalenteri ne ja tekee päätökset työnsä fokuksesta.



Kuvio 8: Ville Viestintäpäällikön persoonakortti

Villellä on selkeät tavoitteet kuten organisaatiolle tärkeiden arvojen tai tapahtumien esiin tuominen ulkoisessa mediassa, ja niitä mitataan esimerkiksi sosiaalisen median seuraajilla tai mediaosumilla. Ville toivoo, että viestintästrategiaan palattaisiin muutaman kuukauden välein, jotta tiimin fokus pysyisi sovitussa, mutta tällaisia välietappeja organisaatiossa ei kuitenkaan tehdä. Strategiaa viedään käytäntöön työpajoilla, tempauksilla, koulutuksilla ja intran oppailla, joissa viestintä on vahvasti mukana. Ville on sosiaalisesti taitava ja rakentaa luottamusta käyden lounailla, osallistuen arjen työhön ja juttelemalla organisaation juhlissa - madaltaen näin kynnystä kysyä häneltä viestinnällisiä neuvoja.



Kuvio 9: Ville Viestintäpäällikön yhteisöviestinnän suunnittelun tasot

Viktoria Viestintäjohtajan mielestä viestinnän strategia on yhtä kuin organisaation strategia. Hän on johtanut viestinnän tavoitteet suoraan organisaation strategiasta, ja sen tekoon on osallistettu myös sidosryhmiä kyselyin ja työpajoin. Strategia on hänelle johtamisen väline ja tiimin toiminnan työkalu, jolla varmistutaan oikeasta fokuksesta. Viktoria tietää, millainen hyvän viestintästrategian pitää olla - lyhyt.



## VIKTORIA VIESTINTÄJOHTAJA

*"Eihän viestinnän strategia voi olla erillinen koko organisaation strategiasta. Eli sehän lähtee siitä. Tai jos ei lähde, niin sitten ongelma on viestinnässä tai sitten koko organisaation strategiassa. Suunnitelmallisessa viestinnässä ei ole mitään erityisen hankalaa, kun on tavoitteet, keinot ja mittarit. Jos ei mittaa, niin miten voi tietää, tekeekö oikeita asioita ja missä mennään?"*

### TAVOITTEET

- organisaatio saavuttaisi tavoitteensa
- tiimiläiset ymmärtäisivät tavoitteensa, keinonsa ja mittarinsa = tietäisivät itse, mikä on tärkeää heidän työssään juuri nyt
- saisi koko organisaation toimimaan tavoitteita tukevalla tavalla
- saisi kerättyä mahdollisimman paljon dataa

### TURHAUMAT

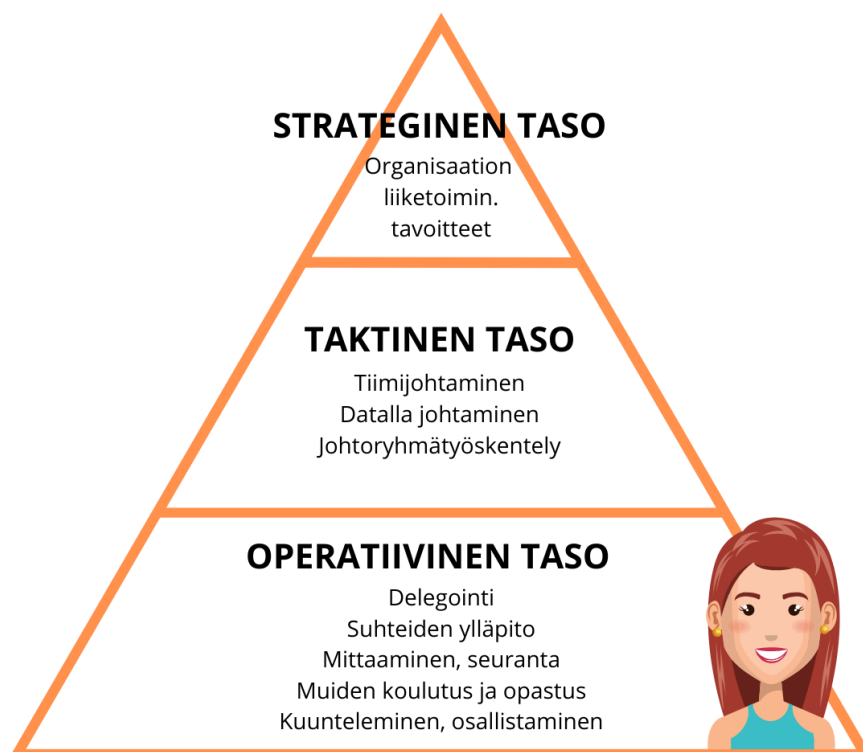
- saa viestintätoimistosta 50 sivun pituisen strategian ilman käytännön roadmappia - siitä, "miten" kaikki se tapahtuu
- käyttämisen muuttamisen hitaus
- muutosvastarinta

### ROOLI VIESTIJÄNÄ

Tukitoiminto	Ydintoiminto
Päätöksenteon ulkopuolella	Mukana päätöksenteossa
Mittaaminen hankalaa	Mittaaminen helppoa
Kertoo tuloksia reaktiivisesti	Raportoi proaktiivisesti
Strategia ei ohjaa	Strategia ohjaa

Kuvio 10: Viktoria Viestintäjohtajan persoonakortti

Viestintästrategiaan kirjatut pääviestit, tavoitteet, keinot ja mittarit tulevat hänellä selkäytimestä ja hän on vienyt viestinnän tavoitteet (kuten verkkosivuliikenteen) bonuksiin. Hän johtaa viestintää datan avulla - olivatpa ne sitten esimerkiksi digitaalisia mittareita tai nykytilan analyysijä ja mediatutkimuksia. Viktoria koostaa kuukausittain raportin viestinnästä kehittämis-kohteineen ja käy sen johtoryhmän kanssa läpi. Strategia esitellään jalkautumalla, innostamalla ja kannustamalla sekä erilaisia viestinnän tapahtumia, koulutuksia, ja oppaita tekemällä - hän ei käskä eikä pakota, vaan kerää vielä tässäkin vaiheessa mielipiteitä. Hän ei arastele laittaa itseään peliin ja hänet voikin tavata esimerkiksi kivijalkaliikkeestä hyllyttämästä.



Kuvio 11: Viktoria Viestintäjohtajan yhteisöviestinnän suunnittelun tasot

### 3.4 Muotoiluhaasteen löytäminen

Persoonien muodostamisen jälkeen palasin alkuperäiseen haastatteluaineistoon löytääkseni ongelmien ja haasteiden joukosta kehittelyyn sopivan muotoiluhaasteen. Halusin löytää teeman, josta oli syntynyt mahdollisimman monen viestinnän ammattilaisten kanssa keskustelua ja joka olisi vaikuttavuudeltaan sopivan iso ongelma.

Poimin aineistosta post it -lapuille viestijöiden mainitsemia ongelmia. Sijoitin laput akselistolle, jonka vasemmalle puolelle laitoin vain viestintää koskevat ongelmat ja oikealle koko organisaation laajuiset ongelmat. Merkitsin janan yläpuolelle omasta mielestäni vaikuttavuudeltaan isot ja sen alapuolelle pienemmät ongelmat. Ongelmien teemoittelu ja rajaamista olisi voinut tehdä monella muullakin tavalla, mutta työskentely tällaisella akselistolla tuntui minulle ongelmien hahmottamiseksi luontevimmalta.



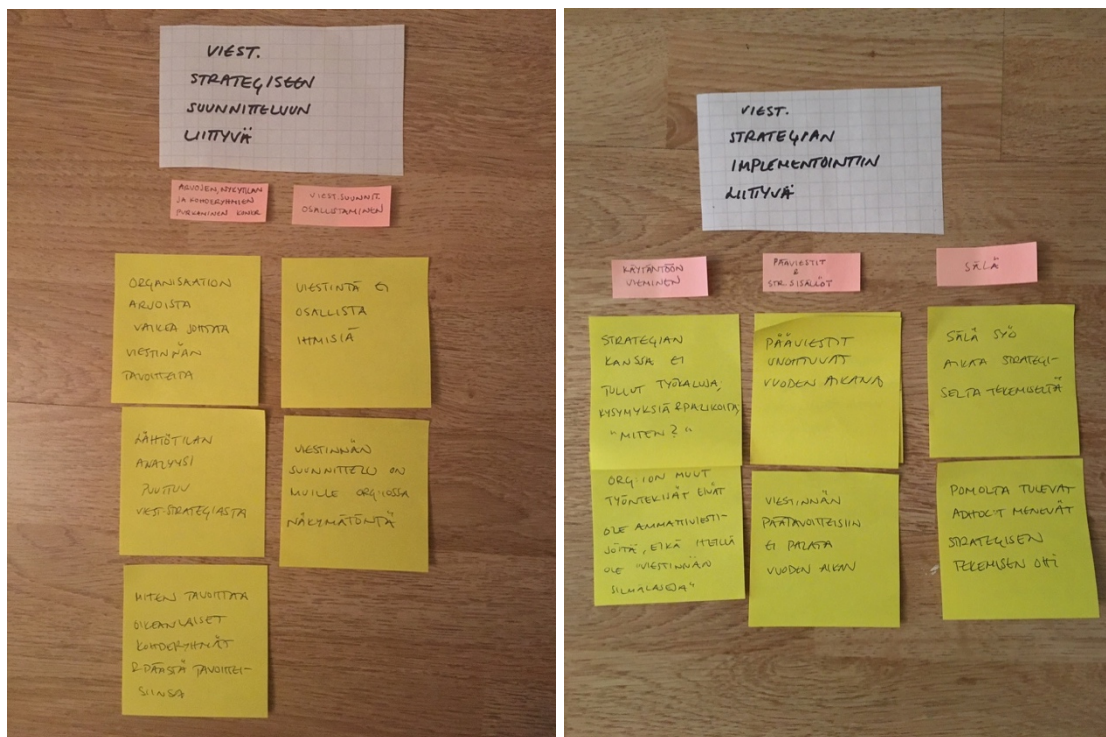
Kuvio 12: Haastatteluissa esiin tulleet ongelmat

Jatkoin ongelmien rajaamista lisäämällä kuvioon keskiviivan, jonka yläpuolelle jäivät tärkeät ja alapuolelle vähemmän tärkeät ongelmat. Päätin siis sivuuttaa ne viestijöiden mainitsemat ongelmat, jotka jäivät joko akseliston vasempaan alanurkkaan (ongelma koskee vain viestintää ja sen vaikuttavuus organisaatioon on pieni), oikeaan alanurkkaan (ongelma koskee koko organisaatiota, mutta on vaikuttavuudeltaan pieni) tai oikeaan ylänurkkaan (ongelma koskee koko organisaatiota ja on vaikuttavuudeltaan iso, joten sen ratkaiseminen ei ole viestinnän vaan johdon tehtävä). Jatkoin rajaamista tärkeinä pitämieni ongelmien suhteen ympyröimällä vain viestinnän strategian suunnitteluun tai toteutukseen liittyvät ongelmat.



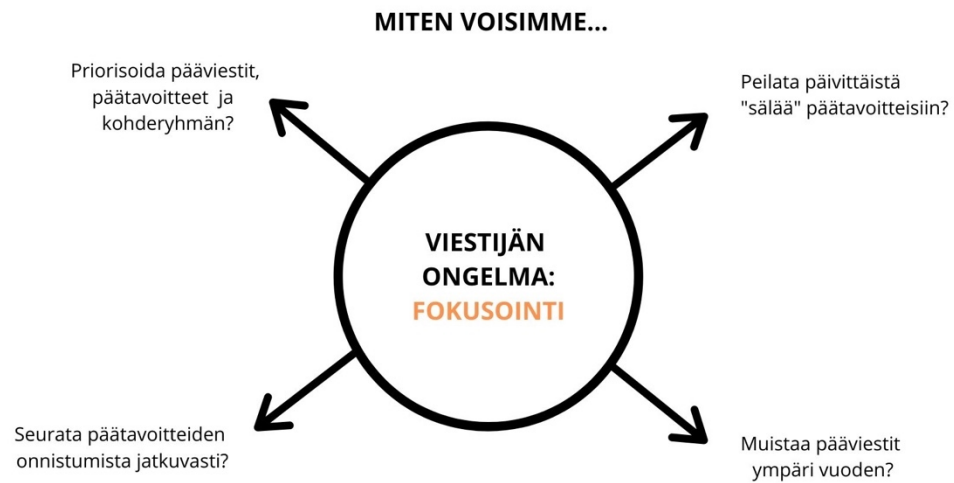
Kuvio 13: Haastatteluissa esiin tulleet ongelmat rajattuina

Käänsin ympäröimäni ongelmat ”Miten voisimme...?” (engl. how might we) -kysymyksiksi. Tekniikka auttaa näkemään ongelmien sijaan mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa kehittämistyötä kysymykset auttoivat minua hahmottamaan, mitkä ovat viestinnän ammattilaisten ratkaistavissa olevia ongelmia ja toisaalta, missä muut voivat häntä auttaa. (Stickdorn ym. 2018, 179).

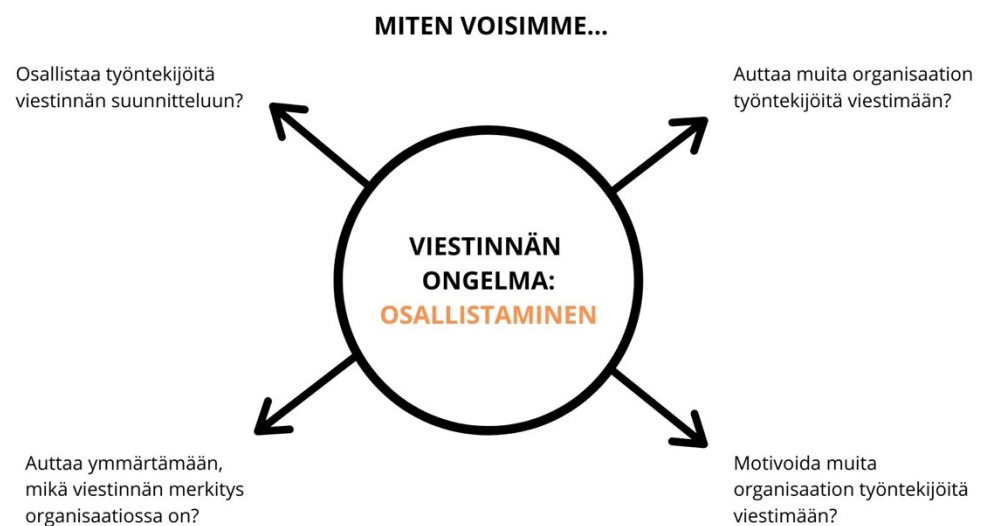


Kuvio 14: Rajauksen jälkeen jääneet viestinnän strategiatyön ongelmat

Muodostin kysymysten pohjalta vielä kaksi miellekarttaa (engl. mind map), jotka tiivistyivät kahteen ongelmaan: yksilötasolla viestijän oman strategisen fokuksen säilyttämiseen työssään sekä toisaalta laajemmalla tasolla muiden työntekijöiden osallistamiseen viestintään. karttaa käytetään hahmottamaan asioiden tai ideoiden välisiä suhteita, ja se toimii muun muassa ongelman ratkaisussa ja ideoinnissa sekä suunnittelun apuvälineenä (Curedale 2012, 76).



Kuvio 15: Miellekartta viestinnän ammattilaisen yksilötason ongelmista



Kuvio 16: Miellekartta viestinnän laajemman tason ongelmista

Se, miten viestinnän ammattilainen voisi saada muita työntekijöitä viestimään ja tukea heidän motivaatiotaan alkoi kaikilla tavoilla aineistoa tarkasteltuna tuntua tärkeältä muotoiluhaasteelta. Päätin kehittää työpajan, jossa voisimme ideoida yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa heidän käyttöönsä tarkoitettuja työkaluja, joilla henkilöstöä saisi osallistettua viestintään.

### 3.5 Työpajan taltiointi ja kulku

Muiden työntekijöiden osallistaminen ja motivoiminen viestintään valikoitui haastatteluaineiston pohjalta kehittämistyöni varsinaiseksi muotoiluhaasteeksi. Etenkin Viivi Viestijän ja Ville Viestintäpäällikön persoonilla oli työssään muiden osallistamiseen ja motivoimiseen liittyviä ongelmia. Ryhdyin etsimään työpajan osallistujia kahden sosiaalisen median ryhmän kautta. Sain osallistujamäärän täyteen ryhmien kautta alle kymmenessä minuutissa, ja kymmeniä hakukkaita ilmoittautui vielä jonotuslistallekin. Moni pyysi minua myös jakamaan työpajan tulokset jälkepäin. Kiinnostus työpajaa ja sen tuloksia kohtaan tukee havaintoani viestijöiden tarpeesta osallistaa muita viestintään sen vaikuttavuuden kasvattamiseksi, mutta kaipaavat siihen selkeästi keinoja ja apuvälineitä.

Järjestin työpajan toimeksiantajan tiloissa tammikuussa 2020. Työpajan kestoksi oli varattu viisi tuntia lounastaukoineen. Työpajaan osallistui neljä viestinnän konsulttia toimeksiantajayrityksestä sekä 12 viestinnän ammattilaista, joiden ammattinimike ja organisaation koko vaihteli muutamasta tuhansiin työntekijöihin. Vaikka työpaja olisi voitu suunnata vain viestintää omassa organisaatiossaan tekeville viestinnän ammattilaisille, halusin osallistaa myös toimeksiantajalla työskenteleviä viestintäkonsultteja työpajaan, jotta heidän ymmärryksensä asiakkaiden arjesta kasvaisi. Työpajassani oli lisäksi mukana ulkopuolinen dokumentoija, joka tallensi työpajan kulun valokuvaamalla pienryhmien työskentelyvaiheet sekä tekemällä muistiinpanoja antamieni ennakkokysymysten ja apusanojen pohjalta.

- Miten viestijät toivovat muiden työntekijöiden käytöksen muuttuvan?
  - Mitä viestijä voi itse tehdä, jotta muiden työntekijöiden käytös muuttuisi?
  - Mitä organisaatiossa tulisi tehdä, jotta viestinnän strategian toteutus ja toteutukseen osallistuminen onnistuisi?
- viestinnän strategia
  - käytäntöön vieminen
  - muut työntekijät
  - periaatteen tasolta käytäntöön
  - strategiatyö
  - käyttäytymisen muuttaminen
  - käytännön työkalut
  - koko organisaatio
  - organisaatiomuutos

Kantojärven (2017, 41-42) mukaan työpajan tarkoituksen on oltava osallistujille selkeä, sillä muuten he heittäytyvät hankalaksi työpajan aikana tai eivät saavu paikalle lainkaan. Myös haastattelemani palvelumuotoilun ammattilaiset puhuivat paljon odotusten hallinnan merkityksestä. Pyrin kommunikoidaan työpajan tavoitteen hyvin selkeästi ilmoituksessa, jolla hain osallistujia (liite 7) ja ilmoittautuneille lähettämässäni vahvistusviestissä. Kerroin, että työpajan tavoitteena on luoda keinoja, joilla viestintäalan ammattilainen voi tukea henkilöstöä osallistumaan viestintään. Kerroin myös, että työpajan lopuksi oli tarkoitus kehittää ideoista prototyyppisiä. Korostin, että työpajan aikataulu tulisi olemaan hyvin tiukka.

Työpajan alussa on luotava puitteet turvalliselle ilmapiirille, ja osallistujien pitäisi saada puhua ensimmäisen puolen tunnin aikana jotain vaihtamalla esimerkiksi kuulumisia keskenään (Kantojärvi 2017, 47-48). Aloitin työpajani mahdollisuudella osallistua yhteiseen aamupalaan, ja kun kaikki olivat saapuneet paikalle, pidin aloituspuheenvuoron, jossa kertosin työpajan tavoitteet ja aikataulun. Tämän jälkeen jaoin osallistujat neljän hengen pienryhmiin ja pyysin heitä esittelemään itsensä toisilleen lyhyesti. Tämän jälkeen annoin heille tehtäväksi suorittaa niin kutsutun ”vaahtokarkkihaasteen”, jonka tarkoitus on rakentaa 18 minuutissa mahdollisimman korkea itsestään pystyssä pysyvä rakennelma käyttämällä rajoitetusti saatavilla olevia materiaaleja (teippi, naru, spagetti, vaahtokarkki). Vaahtokarkkihaasteen syvempi tarkoitus on saada ryhmät toimimaan nopeasti yhdessä ja aktivoita heidät puhumisen sijasta toimimaan.



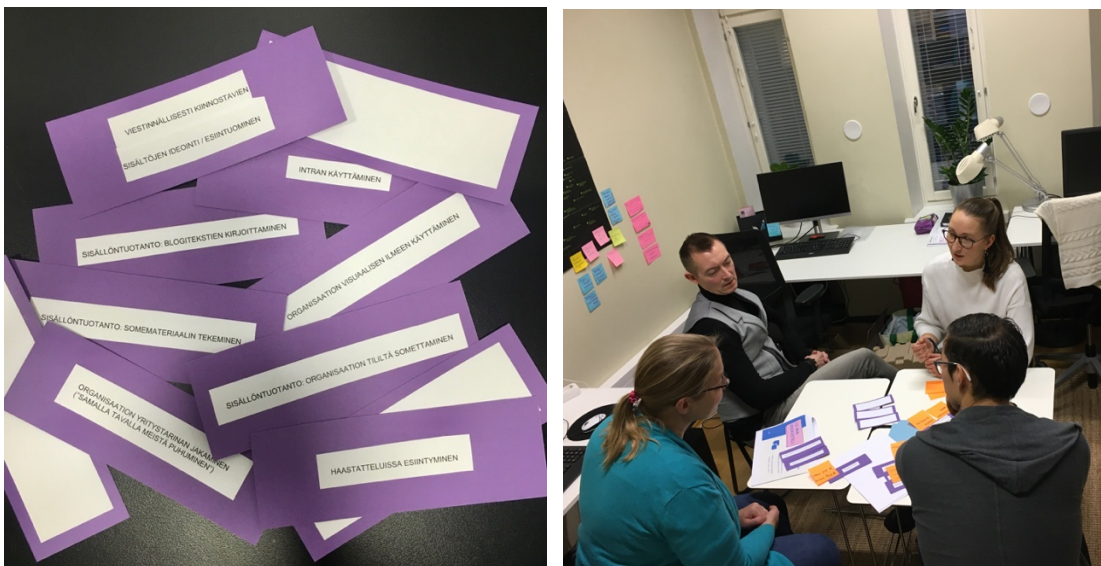
Kuvio 17: Pienryhmä ratkaisemassa vaahtokarkkihaastetta ja työn lopputulos

Vaahtokarkkihaasteen jälkeen ryhmät jakaantuivat ympäri toimistoa - kaksi jäi isoon neuvottelutilaan, yksi asettui työhuoneeseen ja neljäs aulan sohvaryhmille. Jaoin jokaiselle ryhmälle korttipakan, joille olin kirjoittanut haastatteluissa esiin tulleita aiheita, joissa viestijät kaipaivat muiden työntekijöiden tukea. Pyysin osallistujia keskustelemaan vartin verran korteille kirjatusta aiheista sekä keksimään myös tyhjille korteille muita viestintään liittyviä asioita,

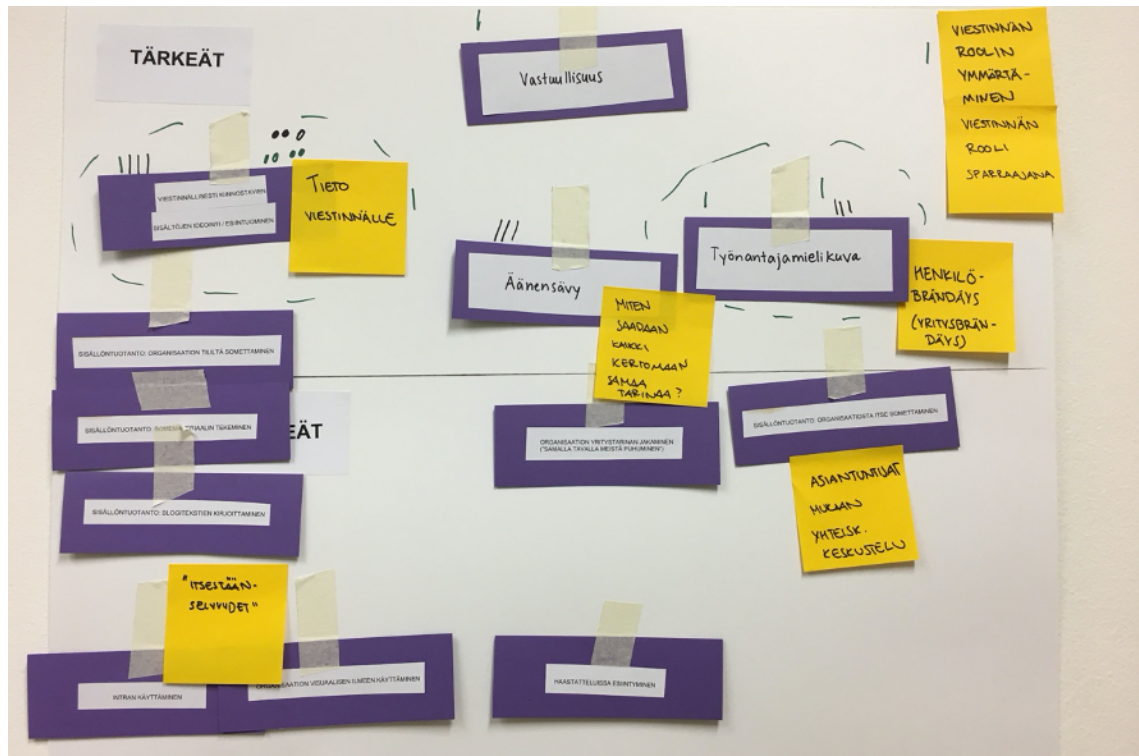
joissa viestijät tarvitsevat muiden organisaation työntekijöiden apua. Korteille oli kirjoitettu seuraavat aiheet:

- sisällöntuotanto: blogitekstien kirjoittaminen
- sisällöntuotanto: somemateriaalin tekeminen
- sisällöntuotanto: organisaation tililtä somettaminen
- intran käyttäminen
- viestinnällisesti kiinnostavien sisältöjen ideointi
- organisaation visuaalisen ilmeen käyttäminen
- organisaation yritystarinan jakaminen, ”samalla tavalla meistä puhuminen”
- haastatteluissa esiintyminen

Seuraavaksi pyysin osallistujia sijoittamaan kortit tekemäni janan ylä- ja alapuolelle riippuen siitä, kokivatko he aiheen tärkeäksi vai vähemmän tärkeäksi.

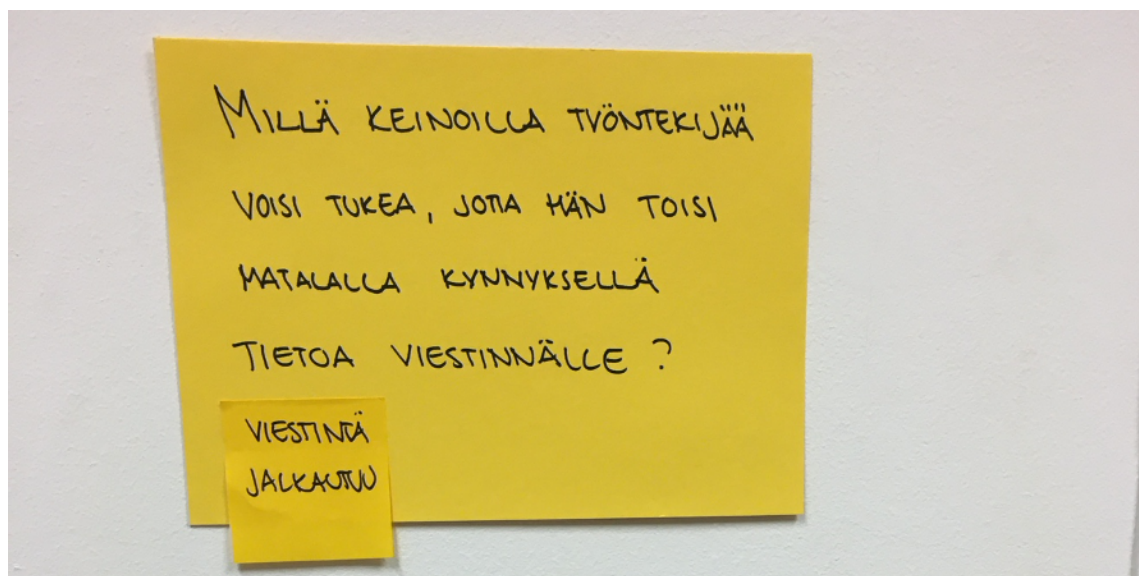


Kuvio 18: Korttipakka aiheista ja osallistujia keskustelemassa korteista

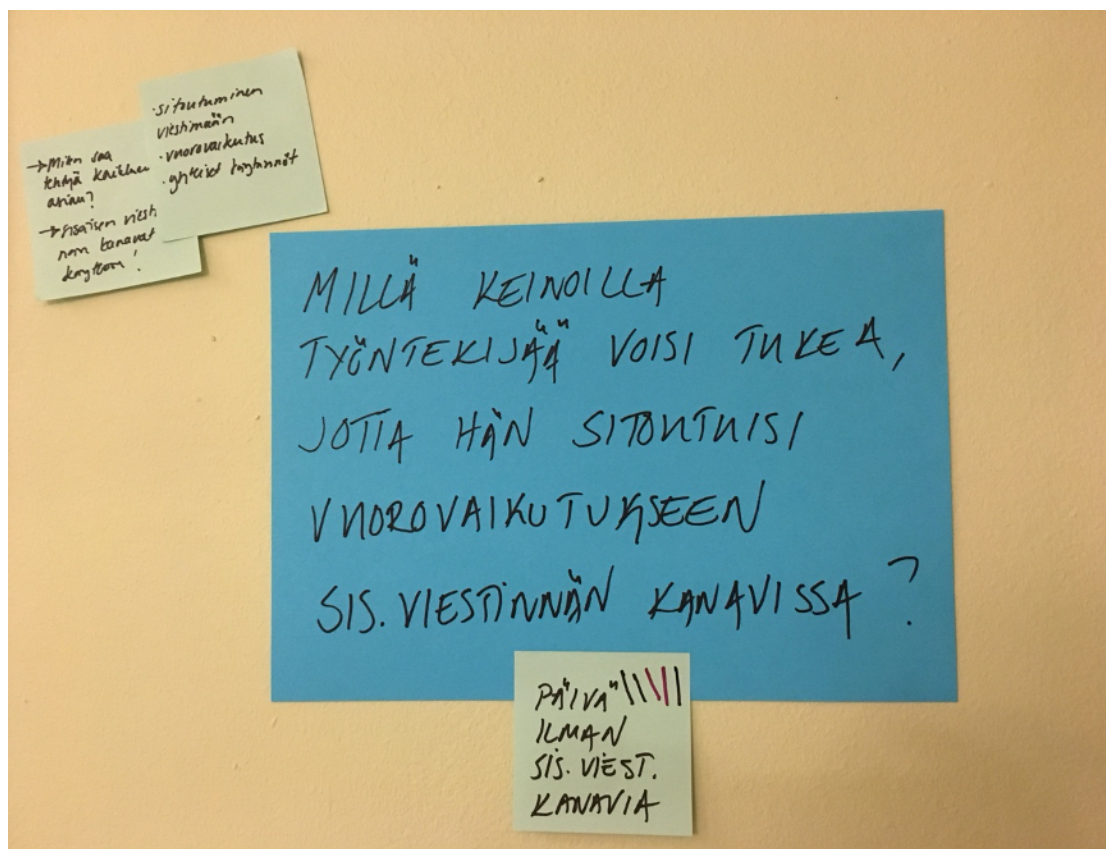


Kuvio 19: Pienryhmän äänestys aiheista

Tämän jälkeen pysyin äänestämään janan yläpuolella olevista, tärkeimmistä aiheista kaikista tärkeimmän ja käännettävään aiheen ”Millä keinolla työntekijää voisi tukea, jotta hän...?” -muotoiseksi ”Miten voisimme” -muotoa mukailevaksi kysymykseksi.



Kuvio 20: Pienryhmän ideointivaiheen kysymys



Kuvio 21: Toisen pienryhmän ideointivaiheen kysymys

Seuraavaksi halusin osallistujien ideoivan vastauksia muodostamaansa kysymykseen. Koska osallistujia oli paljon ja aikaa käytettävissä suhteellisen vähän, niin tein oman version 6x3x5-tekniikasta, jonka tarkoitus on tuottaa lyhyessä ajassa mahdollisimman paljon ideoita. Alkuperäisessä tekniikassa kuusi osallistujaa tuottaa kerrallaan viidessä minuutissa paperille kolme ideaa. Jokaisella ryhmän osallistujalla on oma paperi, jonka ojentaa viiden minuutin kuluttua vieres- sään olevalle. Tekniikkaa jatketaan, kunnes jokaisella on edessään 18 ideaa, eli yhteensä ideoita syntyy yli 100 ja aikaa ideointiin menee puolisen tuntia.

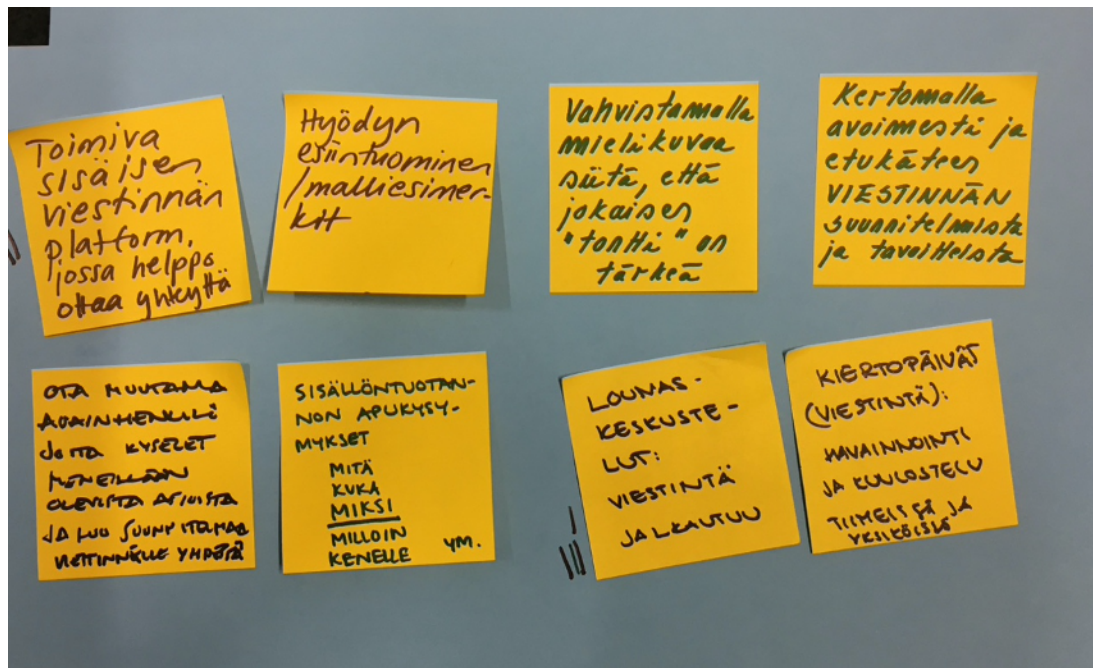
Omassa versiossani ideointitekniikasta pyysin osallistujia tuottamaan kolmessa minuutissa kaksi ideaa edessään olevalle arkille, jota kierrätettiin pienryhmissä yhteensä neljä kertaa. Näin jokaisen arkille syntyi 12 minuutissa kahdeksan ideaa ja koko ryhmässä yhteensä 32 ideaa. Pyysin ideointisession lopuksi jokaista osallistujaa jakamaan pienryhmän sisällä omalle arkille tulleen vilsimmän idean. Lopuksi pyysin heitä äänestämään kaikista 32:sta ideasta mielestään vilsimmän, josta halusivat rakentaa lounastauon jälkeen prototyypin.



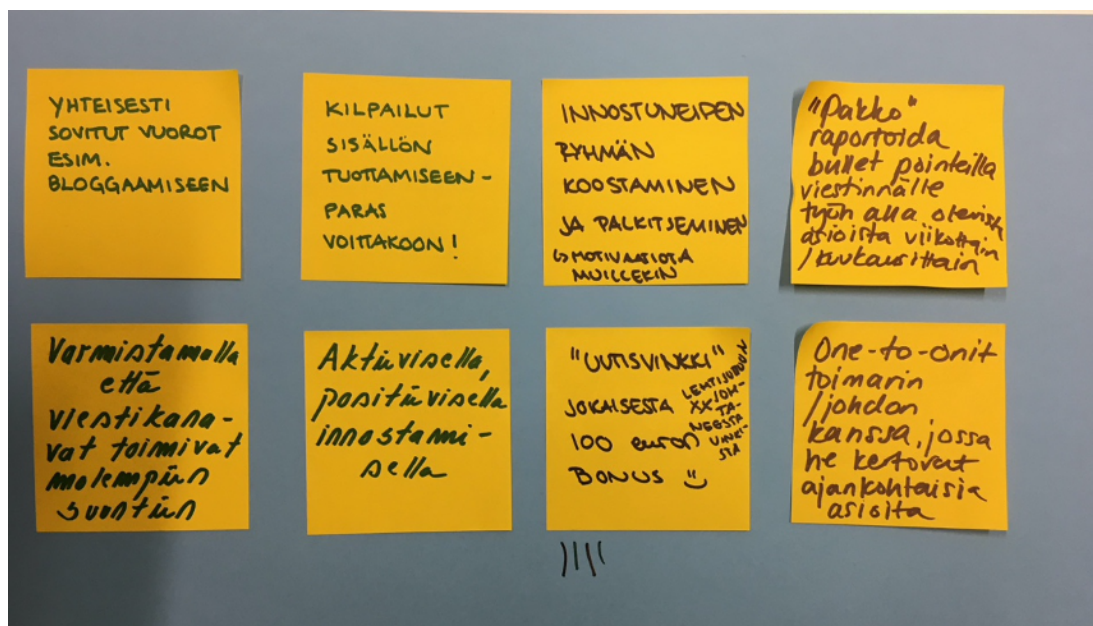
Kuvio 22: Pienryhmä ideoimassa ratkaisuja



Kuvio 23: Toinen pienryhmä ideoimassa ratkaisuja



Kuvio 24: Pienryhmän idea-arkki



Kuvio 25: Pienryhmän toinen idea-arkki



Kuvio 26: Pienryhmä käymässä ideoita läpi

Lounastauon jälkeen kertosin kaikille ryhmille prototyypin perusidean, ja esittelin käytössä olevat materiaalit (tusseja, legoja, nukkeja, narua, aikakauslehtiä, kartonkeja, tikkuja, teippiä ja liimaa). Annoin kaikille tunnin verran aikaa rakentaa valitsemansa idean pohjalta mallin, jonka he tulisivat päivän päätteeksi esittelemään muille. Prototyypin idea oli, että sen avulla ideaa voisi periaatteessa kuka tahansa testata työpajan jälkeen omassa organisaatiossaan.

## 4 Tulokset

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita strategista viestintää tekevillä viestinnän asiantuntijoilla on viestintästrategian suunnittelussa ja toteutuksessa sekä työssään. Toisena tavoitteena oli kehittää viestinnän ammattilaisille työkaluja helpottamaan heidän viestinnän strategian toteutumista lisäten tällä tavoin viestinnän vaikuttavuutta heidän organisaatiossaan. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat:

- Millainen työkalu auttaa viestijää toteuttamaan strategista viestintää?
  - Miten muuta henkilöstöä voidaan valjastaa viestijöiksi?
  - Miten muun henkilöstön viestinnällisiä valmiuksia voidaan tukea?

Käyn seuraavassa tiivistetysti läpi, millaista keskustelua pienryhmissä käytiin työpajan aikana, ja millaisia työkaluja työpajassa kehitettiin. Olen nimennyt tulokset ryhmien niiden antamien työnimien mukaan.

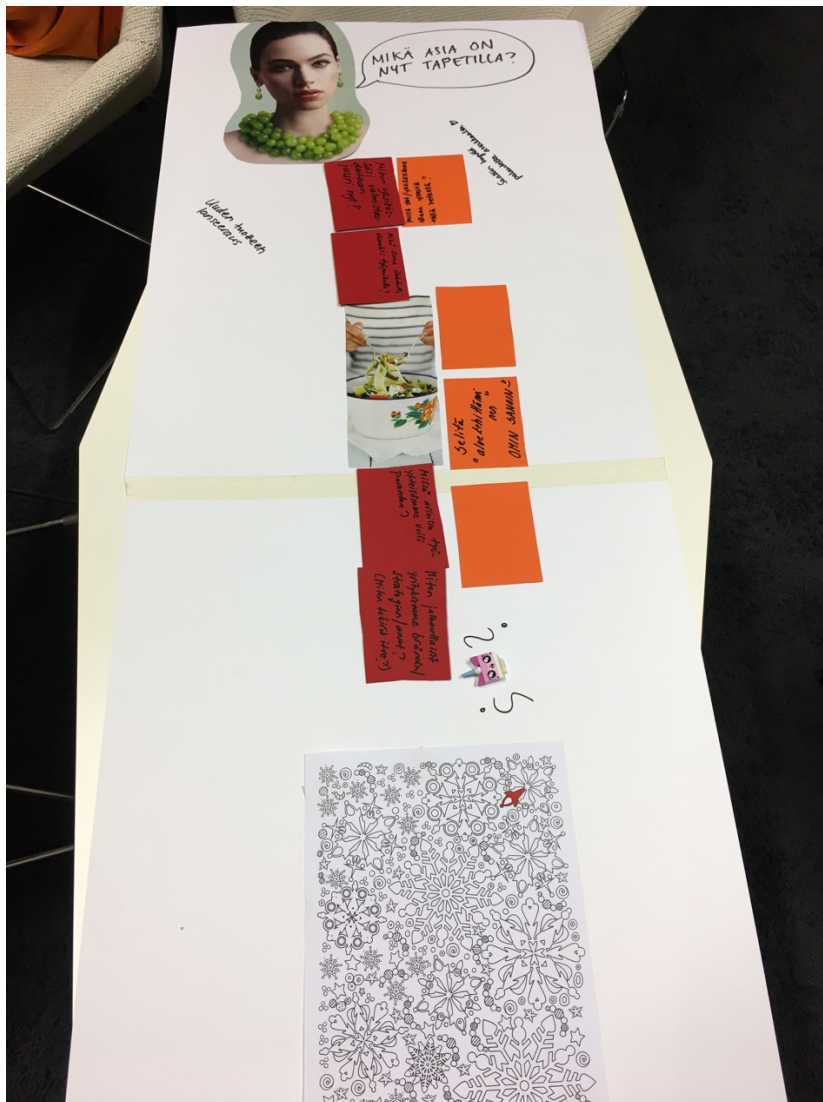
### Tapetti

Tässä pienryhmässä keskusteltiin paljon siitä, kuinka tärkeää viestijälle on saada informaatiota oman organisaationsa asioista huolimatta organisaation koosta. Ryhmässä puhuttiin siitä, kuinka viestijä saatetaan kokea etäiseksi ”norsunluutornissa” istujaksi. Viestijän olisi kuitenkin heistä oltava mahdollisimman helposti lähestyttävä saadakseen tietoa ”kaikesta mahdollisesta”. Keskustelu sivusi myös sitä, miten viestintä liippaa usein läheltä HR:n ja markkinoinnin osastoja, vaikka niillä onkin hyvin erilainen ajattelutapa (engl. mind-set). Viestijät kokivat hankalaksi, että etenkin isoissa organisaatioissa viestintä joutui raportoimaan johtoryhmään kuuluvalla markkinoinnille, koska markkinoinnilla oli käytössä erilaiset mittarit. Ryhmässä puhuttiin myös siitä, millaista viestijän on työskennellä johdon kanssa. Keskustelijoiden mukaan usein johto sanelee organisaatioissa viestit ja viestintä vain ”jumppaa” ne lopulliseen muotoonsa.

Ryhmässä käyty keskustelu johti lopulta kysymykseen: ”millä keinoilla työntekijää voisi tukea, jotta hän voisi matalalla kynnyksellä antaa tietoa viestinnälle?” Ryhmä päätyi tämän pohjalta keksimään keinoja, joilla viestintä voisi jalkautua jalkautumatta fyysisesti. He päätyivät lopulta kehittämään ”Tapetti”-nimisen prototyypin. Tapetille kirjataan tietyin väliajoin vaihtuva kysymys, johon työntekijöiltä odotetaan anonyymejä vastauksia. Kysymykset voivat olla esimerkiksi:

- Mihin asioihin yksikkösi valmistautuu nyt?
- Mikä ilahdutti sinua viimeksi työpaikalla?

Alun perin ryhmä suunnitteli, että tapetti sopisi työpaikan WC-koppeihin. Protovaiheessa tapetti muotoutui kuitenkin paperiseksi pöytälinaksi. Tällöin ryhmäläiset huomasivat, että alustan pitää toimia pöydän kummallakin puolella istuville, ja että lautasillekin on jätettävä tilaa.



Kuvio 27: Tapetti-niminen prototyyppi

### Roolipeli

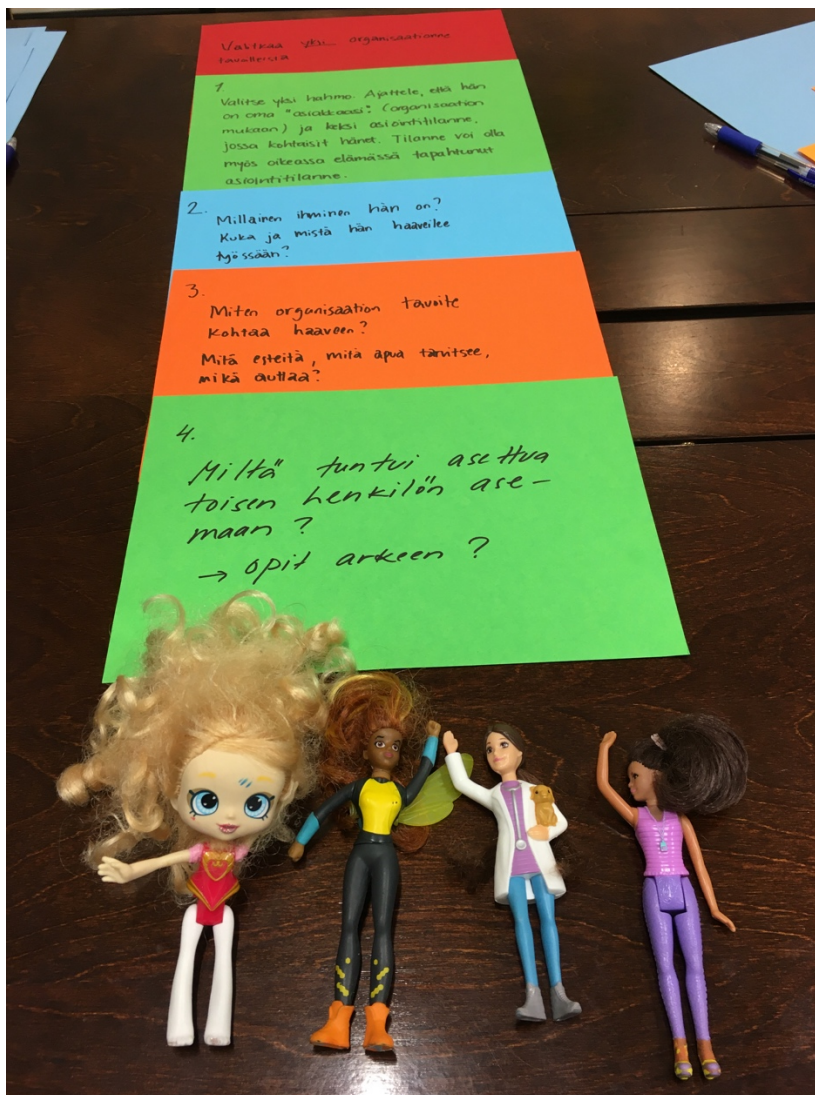
Toisessa pienryhmässä keskustelu lähti liikkeelle viestinnän resursseista, jotka olivat liian niukat jokaisen osallistujan organisaatiossa sen koosta riippumatta. Tässä ryhmässä keskustelua käytiin paljon sen ympäriltä, miten erityisesti organisaation asiantuntijat saataisiin valjastettua strategiaa toteuttaviksi viestijöiksi. Haastavana pidettiin muun muassa sitä, miten tuhansien ihmisten kokoisesta organisaatiosta voisi löytää juuri ne työntekijät, jotka olisivat hyviä kirjoittamaan blogia, olemaan esillä somessa tai mediassa tai joilla voisi olla kiinnostavaa kerrottavaa

jostakin organisaatioon liittyvästä asiasta. Yksi tämän ryhmän osallistujista oli myös huomannut, että vaikka asiantuntijoilla olisikin halua tuottaa sisältöä, he eivät välttämättä ole luonnostaan kirjoittajia, ja sisällöt jäävät siksi tekemättä. Hänen mukaansa asiantuntijat olivat myös usein turhan tarkkoja faktoista, mikä turhautti häntä. Ryhmässä oltiin myös havaittu, että vaikka asiantuntijat suhtautuivat intohimoisesti työhönsä, he eivät välttämättä olleet aina samaa mieltä johdon kanssa.

Pienryhmässä käyty keskustelu johti kuitenkin lopulta kysymykseen: ”millä keinoilla työntekijää voisi tukea, jotta hän ymmärtäisi koko organisaation tavoitteet, miten ne vaikuttavat omaan työhön sekä miten voi itse vaikuttaa tavoitteisiin?”. Ryhmä ideoi tämän pohjalta keinoja, joilla työntekijät voisivat ymmärtää strategisia tavoitteita ja sitä, miten ne näkyvät omassa työssä. He päätyivät kehittämään pelin, jossa työntekijä luo ensin itselleen pelihahmon. Pelissä käytetään avuksi erilaisia kortteja, joille on listattu apukysymyksiä. Apukysymykset ovat:

- Millainen ihminen hän on?
- Kuka ja mistä hän haaveilee työssään?
- Miten organisaation tavoite kohtaa haaveen?
- Mitä esteitä ja mitä apua hän tarvitsee?

Pelaajaa pyydetään vastaamaan kysymyksiin asiakkaan näkökulmasta. Apukysymysten taustalla oleva ajatus on, että työntekijä ymmärtää, millaisia tavoitteita ja unelmia asiakkaalla on ja miten juuri hänen organisaationsa pystyy auttamaan asiakasta pääsemään tavoitteisiinsa. Lopuksi pelaajalta kysytään, miltä hänestä tuntui asettua hetkeksi asiakkaan asemaan, ja millaisia oppeja hän sai siitä omaan työhönsä.

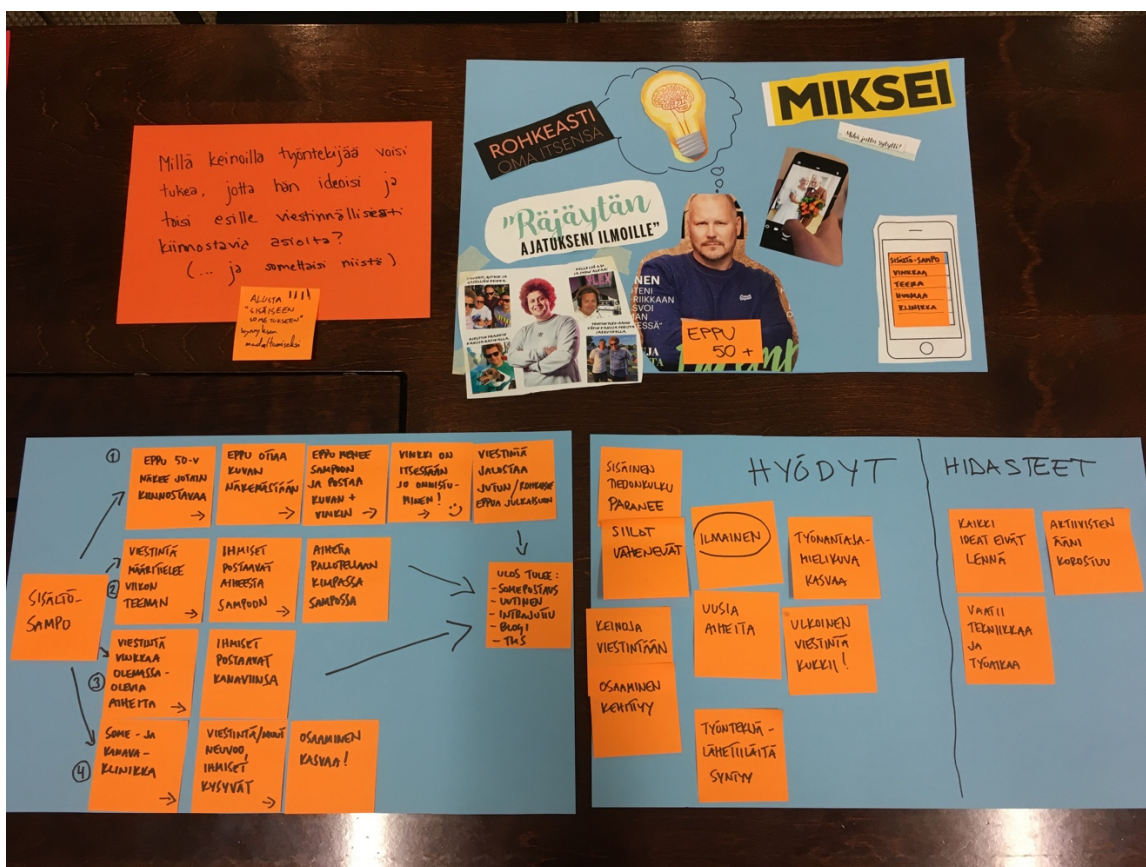


Kuvio 28: Roolipeli-niminen prototyyppi

### Sisältö-sampo

Kolmannessa pienryhmässä keskustelua käytiin muun muassa sen ympärillä, mitä johto ajattelee viestinnästä. Kuten edellisessäkin ryhmässä, myös tässä ryhmässä puhuttiin siitä, että viestijöille luontainen kirjoittaminen voi olla jollekin toiselle hyvin työlästä. Yksi ryhmäläinen kertoi, että johdolle oli esimerkiksi hankala twiitata, vaikka sillä olisi jopa rahallista arvoa brändille. Eräs ryhmäläisistä oli myös huomannut, että johtajilta oli hankala saada blogitekstejä, mutta kun heitä pyydettiin asettumaan kameran eteen videoblogia varten, niin aika järjestyikin heti. Keskustelua käytiin myös intrasta - viestijät olivat havainneet, että työntekijät sanoivat heille, etteivät löydä sieltä tietoa, mutta todellisuudessa he eivät vain jaksaneet käyttää sitä.

Tässä ryhmässä käyty keskustelu johti kysymykseen: ”millä keinoilla työntekijää voisi tukea, jotta hän ideoisi ja toisi esille viestinnällisesti kiinnostavia asioita?” Ryhmä päätyi tämän pohjalta ideoimaan käyttäjäpersoonan, jolle suunnitteli (esimerkiksi intraan integroitavan) alustan, jonka tarkoitus oli rohkaista vinkkaamaan viestinnälle asioista. Yhteisöpalvelussa työntekijät voivat joko lähettää juttuvinkkejä tai kuvia työstään tai jakaa viestinnän vinkkaamia, jo olemassa olevia juttuja. Alustalla pystyisi myös vastaamaan viestinnän kysymiin kysymyksiin (kuten ”mikä sinua nauratti tällä viikolla?”). Sisältö-sammoksi kutsutussa yhteisöpalvelussa jaetut viestit tai kuvat palkittaisiin, ja ne voisivat jalostua viestinnän käsissä julkaisuiksi, uutisiksi, intrajutuiksi, blogeiksi tai sosiaalisen median päivityksiksi.



Kuvio 29: Sisältö-sampo -niminen prototyypin

### Sisäisen viestinnän simulaattori

Neljännessä pienryhmässä keskusteltiin viestinnän yksisuuntaisesta roolista. Kuten ”Tapetin” ja ”Sisältö-sammon” ideoineissa ryhmissäkin, myös tässä ryhmässä käytiin paljon keskustelua siitä, miten organisaation koosta huolimatta tieto ei vaihdu. Viestintä informoi muita, mutta informaatiota ei kerry takaisin päin. Tässä ryhmässä käyty keskustelu johti kysymykseen: ”millä keinoilla työntekijää voisi tukea, jotta hän sitoutuisi vuorovaikutukseen sisäisen viestinnän kanavissa?”. Aiheen tärkeyttä kuvaa hyvin erään ryhmäläisen kommentti:

*”Tämä on aivan työni ydinkysymys. Olen miettinyt tätä itsekseen niin paljon, että pää lyö aivan tyhjää.”*

Ryhmälle syntyi tämän pohjalta idea työpäivästä ilman sisäisen viestinnän kanavia. Viestintä siis sulkisi yhden päivän ajaksi kaikki organisaation sisäiset viestintäkanavat - Teamsin, Yammerin, Slackin, Facebookin, Messengerin, intranetin ja sähköpostin. Idea jalostui kuitenkin kehittämistyön aikana simulaattoriksi, joka olisi rajattu esimerkiksi viikon mittaiseksi projektiksi ja siihen voisi osallistua vain rajattu määrä ihmisiä. Projektin tavoitteena olisi tuoda sisäisen viestinnän merkitys työyhteisössä näkyväksi ja osallistaa työntekijöitä sen kehittämiseen. Maanantaina jokaiselle osallistujalle jaettaisiin pelikirja, jossa olisi jokaiselle viikonpäivälle oma kysymyksensä. Osallistujan tulee vastata kysymyksiin joko kirjallisesti tai videoimalla itseään. Kysymykset olisivat seuraavat:

- Millaisia ajatuksia aloituksesta? Mikä on oma pelisuunnitelmasi?
- Listaa kaikki ihmiset, keitä tarvitset työpäivän aikana?
- Milloin käytät kirjallista, milloin puhuttua ilmaisua? Kuinka usein/nopeasti?
- Mikä viestinnän tapa/kanava vastaisi sinun tarpeisiisi?
- Etsi vähintään yksi konkreettinen idea, miten itse lisäisit vuorovaikutusta?

Työntekijä tekisi tiistaista torstaihin normaalisti työtään - mutta ilman sisäisen viestinnän kanavia. Hän havainnoisi pelikirjan kysymysten avulla viestinnän tarpeitaan: keitä haluaisi tavoittaa ja mistä heidän kanssaan viestiä. Perjantaihin mennessä jokaisella osallistujalla pitäisi olla yksi konkreettinen kehitysidea siitä, miten itse lisäisi vuorovaikutusta. Kehittämistä tehtäisiin siis puhtaasti tarve-, eikä kanavalähtöisesti. Perjantain aikana ideoita käytäisiin yhdessä läpi ja törmäytettäisiin.



Kuvio 30: Sisäisen viestinnän simulaattori -prototyyppi

#### 4.1 Osallistujien palaute

Työpajan lopuksi pyysin osallistujia täyttämään palautelomakkeen (liite 8). Palautelomakkeessa kysyttiin muun muassa, täyttikö työpaja osallistujan odotukset ja sille asetetut tavoitteet. Kaikki työpajan osallistajat (n=17) palauttivat lomakkeen.

Valtaosa osallistujista koki, että työpaja vastasi omia odotuksia (keskiarvosana asteikolla 1-5 mitattuna oli 4,8). Työpajassa pidettiin konkretiasta sekä siitä, että viestijät pääsivät keskustelemaan muiden kanssa työnsä haasteista. Monessa palautteessa keuhuttiin myös työpajan rakennetta ja aikataulua sekä hyvää tunnelmaa ja sitoutuneita osallistujia. Lähes kaikki kokivat, että saivat työpajasta oivalluksia omaan työhönsä (keskiarvosana asteikolla 1-5 mitattuna oli 4,8). Työpaja saavuttikin kaikkien osallistujien mielestä sille asetetut tavoitteet. Moni kertoi oivaltaneensa, ettei ole ongelmiansa kanssa yksin. Oivalluksia syntyi myös konkreettisista työkaluista sekä palvelumuotoilun metodien ja etenkin osallistamisen hyödyllisyydestä.

Lähes kaikki osallistajat kokivat, että voisivat testata työpajassa esiteltyjä ideoita omassa organisaatiossaan. Yllättävän moni koki jonkin proton vastaavan oman organisaationsa tarpeeseen tai olevan jo lähellä niitä ajatuksia, joita viestijällä oli ollut ongelmien ratkaisemiseksi ennen

työpajaan tuloaan. Valtaosa osallistujista koki testaamisen tai jatkojalostamisen helpoksi ja aikoi viedä työpajasta saamiaan ajatuksia omaan työhönsä. Palautelomakkeiden kommentit olivat ilahduttavaa luettavaa:

*”Tarvetta on, nyt on ajatuksia.”*

*”Aion jalostaa ryhmäni ideaa eteenpäin, helppo kehittää.”*

*”Ryhmäni idea sopisi täydellisesti organisaationi tämänhetkiseen tarpeeseen.”*

*”Olemme niin jumissa kanaviemme kanssa ja itse mietin monet jutut kanava-, ei tarvelähtöisesti. Siksi Simulaattorin idea oli tosi hyvä.”*

Moni kiitteli sitä, että oli saanut työpajasta konkreettisia ideoita, joiden ei aina tarvitse olla myöskään digitaalisia. Esitellyistä ideoista kiinnostavimpina pidettiin selkeästi Sisältö-sampoa sekä Tapettia. Myös sisäisen viestinnän simulaattoria pidettiin kiinnostavana ja vahvasti tarvelähtöisenä.

Pidin työpajan jälkeisenä päivänä opinnäytetyön toimeksiantajalle sekä mukana työpajassa olleelle dokumentoijalle tunnin mittaisen purkukeskustelun, jonka aikana kävimme läpi omat havaintomme työpajasta. Keskustelu käytiin kanvaasin (liite 9) avulla. Jaoimme post it -laput siten, että toimeksiantajalla oli violetit laput, minulla pinkit ja dokumentoijalla keltaiset. Kanvaasi koostui neljästä kysymyksestä:

- Mitä osallistajat sanoivat tai tekivät, mikä yllätti?
- Mitkä asiat olivat osallistujille merkityksellisiä?
- Opit workshopista?
- Uudet ongelmat tai kysymykset, joita tulisi tutkia tulevaisuudessa?

Toimeksiantajan edustaja (palvelumuotoilujohtaja) oli ollut mukana työpajassa pienryhmän jäsenenä ja kertoi siinä tekemistään havainnoista. Hän koki työpajaan osallistumisen hyvin antoisaksi oman työnsä kannalta, koska pääsi kurkistamaan sen kautta asiakkaiden maailmaan. Häntä yllätti, kuinka vaikea viestinnän ammattilaisten oli saada tietoa oman organisaationsa asioista. Hän havaitsi työpajan aikana, että viestinnän ammattilaisille oli tärkeää saada paitsi informaatiota, myös arvostusta. Hän pani merkille, että osallistaminen ja palvelumuotoilun menetelmät olivat viestijöille vielä uudenlaista ja merkityksellistä tekemistä. Mitä toimeksiantajan mielestä hänen pitäisi työssään tarkastella jatkossa enemmän, oli sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen asiakasorganisaatioissa sekä asiakasorganisaatioiden asiantuntijoiden valjastaminen viestijöiksi. Hän kertoi ennen kaikkea oppineensa työpajasta, että viestijät eivät yksinkertaisesti

pysty toimimaan ilman muun organisaation tukea ja viestintätoimistossa on keskityttävä tähän jatkossa enemmän.

Työpajan tallentanut dokumentoija oli tehnyt samankaltaisia havaintoja arvostuksen merkityksestä sekä siitä, kuinka innostavana palvelumuotoilu ja osallistaminen koettiin. Viestijät olivat kertoneet työpajan aikana avoimesti saaneensa jo oivalluksia omaan työhönsä. Hän oli huomannut, että lähestulkoon kaikille osallistujille prototyypin rakentaminen oli kuitenkin tuntunut aluksi vaikealta.



Kuvio 31: Toimeksiantajan, dokumentoijan ja fasilitoijan purkukeskustelu

## 4.2 Oma pohdinta

Työpajan fasilitoijana olin ennen kaikkea positiivisesti yllättynyt siitä, kuinka hyvä tunnelma työpajassa vallitsi. Olin todella tyytyväinen osallistujien sitoutumiseen. Koin, että osallistujat olivat uudenlaisesta tekemisen tavasta innostuneita ja pitivät tärkeänä myös sitä, että pääsivät päivän aikana puhumaan työnsä haasteista yhdessä kollegoiden kanssa. Kiinnitin itse huomiota kolmeen kohtaan, joita olisin voinut omissa työpajan suunnittelussani kuitenkin vielä parantaa.

Ensinnäkin jokainen ryhmä koki vaikeana ”millä keinolla työntekijää voisi tukea, jotta hän...?” -kysymyksen muodostamisen. Ohjeistukseni kysymyksen muodostamiseen olisikin voinut olla yksinkertaisempi. Työpajatyöskentelyn ideointivaiheen käynnistävän kysymyksen merkitys on iso, sillä se rajaa kehitettävien ideoiden kenttää. Siksi kysymys, johon ideoita lähdetään keksimään, on muotoiltava huolella (Kantojärvi 2017, 73-74). Pitkä ja monimutkainen mukaelmani ”miten voisimme...” -kysymyksestä tuotti pitkiä ja monimutkaisia tai toisaalta lyhyitä ja tavanomaisia ratkaisuja. En myöskään ehtinyt ohjeistaa kunnolla jokaista ryhmää tässä vaiheessa, jotta kysymyksistä olisi tullut yksinkertaisempia.

Toiseksi tätä seurannutta ideointivaihetta olisi voinut parantaa siten, että jokaisen osallistujan olisi pitänyt tuottaa isompi määrä ideoita kuin kahdeksan. Näin yksinkertaiset ja helpot, ensimmäisenä mieleen tulevat ideat olisi saatu tuotettua ”pois alta”, ja seuraavalla ideointikierroksella osallistujat olisivat todella joutuneet haastamaan itseään keksiäkseen kekseliäämpiä ideoita. Näin ollen ryhmät olisivat voineet päästä luovempiin tuloksiin. Esimerkiksi 10+10-tekniikka, jossa osallistujat ideoivat lyhyessä ajassa itsenäisesti ensin kymmenen ideaa, jonka jälkeen heitä pyydetään ideoimaan vielä kymmenen ideaa lisää, olisi voinut tuottaa luovempia tuloksia (Stickdorn ym. 2018, 180). Toki pelkäsin työpajaa alun perin suunnitellessani ajan loppuvan kesken, minkä takia päädyin näin lyhyeseen ideointivaiheeseen, jossa tuotettiin vain pieni määrä ideoita. Olisin toki voinut myös rohkaista osallistujia enemmän hulluihin ideoihin ja antaa heille niistä esimerkkejä. Nyt ideat jäivät melko perustasolle tai olivat jopa sellaisia, joita joku oli jo kokeillut.

Kolmanneksi kiinnitin huomiota prototypoinnin vaikeuteen, jota olisin voinut helpottaa poistamalla tuolit lounastauon jälkeen tilasta ja viemällä prototyypin rakennusmateriaalit valmiiksi pöydille. Selkeästi viestinnän ammattilaisille oli hyvin luonnollista tarttua ensimmäiseksi kynään ja ryhtyä kirjoittamaan auki asioita, mutta ideoiden rakentaminen konkreettiseksi tuotoksi tai visualisointi oli vielä vierasta. Osallistujat olisikin pitänyt saada heti protovaiheen aluksi hypistelemään materiaaleja. Olin kuitenkin iloinen siitä, että jokainen pienryhmä sai prototyypin lopulta tavalla tai toisella luotua.

Koin onnistuneeni erityisesti osallistujien odotusten hallitsemisessa sekä rennon, mutta tehokkaan tunnelman luomisessa. Työpajan alussa pitämäni vaahtokarkkihaaste toimi hyvänä tunnelman rentouttajana ja rohkaisi osallistujia osallistumaan tasapuolisesti tehtäviin koko päivän ajan. Kaiken kaikkiaan olin itse hyvin tyytyväinen työpajaan.

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli havainto siitä, että vaikka viestijöitä on palkattu lisää, niin suuri osa heistä työskentelee yksin tai korkeintaan kolmen hengen tiimissä. Opinnäytetyön toisena lähtökohta oli työn toimeksiantajana toimivan palvelumuotoiluun erikoistuneen viestintätoimisto Kaiku Helsingin tekemä havainto asiakkaiden viestintästrategioista, jotka eivät eläneet organisaation arjessa niin vahvasti kuin viestijöiden tavoite oli. Toimeksiantaja, halusi kehittää asiakkaiden käyttöön työkaluja, joilla he saisivat viestinnän strategian elämään vahvemmin organisaation arjessa.

Opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli kerätä tietoa viestinnän ammattilaisten näkemyksistä viestinnän strategiasta, sen toteutumisesta ja työhön kuuluvista haasteista. Toisena tavoitteena oli kehittää työkaluja, joilla viestinnän ammattilainen saisi viestinnän strategian toteutumaan tehokkaammin pienistä resursseistaan huolimatta. Työn tavoitteena oli siis kehittää kerätyn ymmärryksen pohjalta työkalu(ja) organisaation strategista viestintää tekevien työn tueksi. Tarkoitus oli paitsi kehittää apuvälineitä viestinnän ammattilaisille vaikuttavamman viestinnän tekemiseen, lisätä samalla viestintätoimiston ymmärrystä viestinnän ammattilaisten kohtaamista haasteista. Haastattelin kehittämistyötä varten neljää palvelumuotoilun ja yhdeksää viestinnän ammattilaista sekä järjestin viestinnän ammattilaisille suunnatun työpajan. Haastatteluista sekä työpajassani keräämäni tiedon pohjalta esitän kehittämistyöstä seuraavat johtopäätökset.

### **Viestinnän strategia on johdettava organisaation strategiasta**

Juholinin (2009, 110) mukaan viestinnän ammattimaisuuden tasoa organisaatiossa kuvaa se, kuinka kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja strategiset tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta, ja kuinka hyvin viestinnän suunnittelu kytkeytyy viestintästrategiaan. Se määrittelee organisaation viestinnälle askelmerkit ja tavoitteet, jotta organisaation tiedon välittäminen ja viestiminen on yhtenäistä ja suunniteltua, ja määritellyt tavoitteet sitä kautta saavutettavissa. (Juholin 2006, 108.)

Johtotasolla työskentelevät viestinnän ammattilaiset eivät nähneet eroa organisaation liiketoiminta- ja viestintästrategian välillä, eivätkä he pitäneet tarpeellisena erillisen viestintästrategian tekemistä. Heille organisaation strategia oli siis yhtä kuin viestinnän strategia. Päällikkötasolla työskenteleville strategia toimi enemmänkin itsensä johtamisen työkaluna - etenkin niin sanottua sälää vastaan - ja asiantuntijoille viestintästrategia tuntui olevan pikemminkin johdolta saatu oman työn mandaatti.

Kaikkien viestinnän ammattilaisten - ei vain johtajien - tulisivat jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että mikäli erillisen viestintästrategian tekeminen koetaan edes tarpeelliseksi, se olisi laadittu organisaation strategian pohjalta. Lisäksi viestijöiden olisi varmistuttava siitä, että viestintäsuunnitelmaan valitut toimenpiteet tukevat organisaation tavoitteita. Tämän takia viestinnän ammattilaisten olisi huolehdittava siitä, että he ovat asettaneet tavoitteilleen relevantit mittarit. Mittarien avulla viestinnän ammattilainen pystyy tarkistamaan, tuottavatko viestinnän toimenpiteet haluttuja tuloksia vai olisiko niitä syytä vaihtaa, jotta organisaatio pääsisi paremmin tavoitteisiinsa. Mittareilla ei kuitenkaan tee mitään, jos niitä ei seuraa, tai ne eivät mittaa oikeita asioita.

Olipa puhe sitten organisaation tai viestinnän strategiasta, niin lähes kaikki haastateltavat pitivät strategia-sanaa liian kankeana, pitkästyttävänä ja juhlallisena (vrt. Juholin 2009, 65). Siispä strategian sijaan organisaatioissa voitaisiin siirtyä puhumaan esimerkiksi päätavoitteista, -viesteistä, vuosikellosta tai jopa palvelumuotoilun kentällä yleistyvästä, koko organisaation toimintaa läpileikkaavista suunnitteluperiaatteista (engl. design principles).

### **Viestinnän ammattilaisen on tehtävä työnsä näkyväksi**

Viestinnän ammattilaiset kokivat, että heidän ammattitaitoonsa kuului seurata organisaation ulkopuolista yhteiskuntaa - hiljaisia signaaleja ja trendejä - mutta tätä heidän osaamistaan ei osattu vielä riittävästi hyödyntää. Päällikkö- ja asiantuntijatasolla työskentelevät viestijät toivoivat, että heidän roolinsa muuttuisi tulevaisuudessa tiedotuskoneesta enemmän johdon ja muiden tiimien konsultiksi.

Moni päällikkö- ja asiantuntijataso ammattilainen toivoi, että johto ja muut tiimit hyödyntäisivät enemmän heidän osaamistaan. Osa kuitenkin pohti, että muut eivät välttämättä tiedä, mitä he tekevät työkseen tai millaista apua ja osaamista he voisivat tarjota. Viestijät olivat ratkaisseet asian raportoimalla viestinnän tuloksista esimerkiksi kuukausittain tai tuomalla niitä muuten esiin työyhteisössä, kuten jakamalla mediaosumia sosiaalisessa mediassa. Viestinnän ammattilaisten olisi jatkossa tuotava entistäkin proaktiivisemmin esille paitsi oman työnsä tuloksia, myös viestinnän uusia mahdollisuuksia toimintaympäristön tutkana ja luotaimena (vrt. Juholin 2009, 30).

### **Sälää on peilattava strategiaan tavoitteisiin**

Viestinnän ammattilaisten työhönsä kuului paljon paitsi itsensä johtamista, myös taistelua niin sanottua ”sälää” vastaan. Sälällä haastateltavat tarkoittivat äkillisesti esihenkilöltä tai kollegalta saatua äkillistä työtehtävää. Viestijät tunnistivat, että toisinaan ”säläksi” kutsutut,

yllättävät työtehtävät saattoivat myös osoittautua strategisia tavoitteita edistäväksi.

Fokuksen säilyttämiseksi viestinnän ammattilaisten tulisi tarkastella sälää strategisia päätavoitteita vasten. Näin he voisivat varmistua siitä, onko äkillinen, eteen tuleva työtehtävä sellainen, joka kannattaa tehdä vai jättää tekemättä. Tällä tavoin viestijä pystyy myös toteuttamaan tehokkaammin strategista viestintää fokuksen pysyessä tiukasti päätavoitteissa.

### **Strategia elämään osallistamalla**

Vaikka olen käyttänyt tämän opinnäytetyön teoreettisena pohjana Åbergin (1989) tulosviestinnän mallia, on tekemieni haastattelujen pohjalta selvää, että malli pitää viestintää liian yksisuolotteisena ja suoraviivaisena prosessina, jossa vain viestintä viestii tai välittää informaatiota ulospäin. Juholin (2017) onkin huomauttanut, että yhteisöviestintä ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä, vaan se on arvonluontia ja mahdollistamista. Juholinin (2008) vaihtoehtoinen malli perustuu ajatukseen, että *”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti”* (Juholin 2009, 143). Tämän mallin mukaan suurin osa tiedonvaihdannasta on työyhteisön jäsenten keskinäisviestintää. Näin ollen kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasapuolisesti vastuussa siitä, että he sekä viestivät että vastaanottavat viestejä. Tämän kehittämistyön pohjalta viestinnän ammattilaisten todellisuus vaikutti kuitenkin toisenlaiselta.

Sekä tekemieni haastattelujen että työpajassa käytyjen keskustelujen pohjalta näyttää siltä, että viestinnän ammattilaisten yksi tämän hetken suurimmista haasteista on paitsi organisaation sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen, myös muun organisaation valjastaminen viestijöiksi. Johtopäätöstä tukee työpajan nopea täytyminen sekä alan Facebook-ryhmiin jakamani työpakajaksun herättämä kiinnostus ja toive työn tulosten jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Työpajassa huomasin, kuinka tärkeää viestinnän ammattilaisille oli saada keskustella ongelmista yhdessä ja päästä ideoimaan uudenlaisia keinoja perinteisten valmennusten, oppaiden ja koulutusten sijaan. Palvelumuotoilun metodit koettiin uutena ja virkistävänä tekemisenä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja hämmästyti siitä, että näin perustavanlaatuiset ongelmat työllistivät yhä viestinnän ammattilaisia niin paljon. Suurin tämän kehittämistyön pohjalta hänen saamansa oivallus olikin, että Kaiku Helsinki voisi auttaa asiakkaitaan aikaansaamaan vaikuttavampaa viestintää tarjoamalla keinoja ja työkaluja, joilla osallistaa henkilöstöä viestimään. Kaiku Helsinki ryhtyykin kehittämään opinnäytetyön pohjalta *”Asiantuntijasta viestijäksi”* -nimistä palvelukokonaisuutta, jolla tuetaan viestijöitä oman organisaationsa osallistamisessa. Tavoitteena on antaa viestijöille työkaluja oman organisaation osallistamiseen, sekä keinoja luodata tietoa oman organisaation sisältä.

Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja piti kehittämistyöhön osallistumista hyvin antoisana, sillä hän pääsi kurkistamaan sen kautta asiakkaiden maailmaan. Toimeksiantaja arvioi kehittämistyön tulokset kiinnostavaksi koko toimialan näkökulmasta, sillä osallistamisesta puhutaan viestinnän kentällä vielä vähän ja tehdään sitäkin vähemmän. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on viestijöille uudenlaista tekemistä ja siksi viestinnän ammattilaiset kaipaavat myös konkreettisia esimerkkejä osallistamisen keinoista. Kehittämistyön tuloksia avataan myöhemmin järjestettävässä, viestinnän ammattilaisille suunnatussa avoimessa Webinaarissa ja niistä julkaistaan myös toimeksiantajan sivuilla blogiteksti.

Kehittämistyön pohjalta esitän, että strategia on mahdollista saada elämään osallistamalla. Viestinnän vaikuttavuuden kasvattamiseksi viestinnän ammattilaisten olisi siis tulevaisuudessa osallistettava muuta henkilöstöä nykyistä vahvemmin ja ennen kaikkea niitä, keiden organisaatioissa halutaan viestivän. Viestinnän rooli organisaatioissa on muuttumassa yksisuuntaisesta informaation välittäjästä vuoropuhelun ja osallistamisen mahdollistajaksi. Koska palvelumuotoilu on vielä varsin uudenlaista tekemistä viestinnän kentällä, viestijöille on tarjottava keinoja ja työkaluja tämän mahdollistamiseksi. Työpajassa kehitetyt prototyypit toimivat konkreettisina esimerkkeinä viestinnän kentälle työkaluista, joilla henkilöstön osallisuutta on mahdollista tukea ja joita voidaan luoda palvelumuotoilun keinoin loputtomasti. Viestintä ei ole enää vain ammattilaisten asia, vaan sen on kuuluttava organisaation jokaiselle työntekijälle.

Työni lopuksi haluan kiittää lämpimästi opinnäytetyön toimeksiantaja Kaiku Helsinkiä sekä sen lempeää ja äärimmäisen taitavaa palvelumuotoilujohtaja Elina Piskosta. Iso kiitos joustavasta opinnäytetyön ohjauksesta myös Laurea-ammattikorkeakoulun yliopettaja Otto Mäkelälle. Olen myös suunnattoman kiitollinen kaikille teille palvelumuotoilun ja viestinnän ammattilaisille, joita sain haastatella työtäni varten ja jotka osallistuivat valtaisalla energialla ja innostuksella työpajaani. Lopuksi haluan toivottaa kaikille viestijöille rohkeutta tarttua osallistamisen haasteisiin uusilla työkaluilla!

## Lähteet

## Painetut

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währm, H. 2001. Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems* 13/6, 415-418.

Ali, A. & Liem, A. 2015. The use and value of different co-creation and tools in the design process. *International conference on engineering design*, iced15.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro, 43-51.

Broom, G. M. & Smith, G. D. 1979. Towards an understanding of public relations roles: An empirical test of five role models' impact on clients. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism, Seattle, WA.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, June 2008, 84-92. *Journal of Interactive Marketing*, 18/3, 5-14.

Brown, T. 2009. *Change by design – how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Collins, New York.

Calabretta, G. Gemser, G. & Karpen, I. 2016. *Strategic design - Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers.

Carlile, Paul R. 2002. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science* 13/4, 442-455.

Carlile, Paul R. 2004. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science* 15/5, 555-568.

Curedale, R. 2012. *Design Methods 1. 200 ways to apply design thinking*. Topanga: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2013. *Design Thinking. Process and Methods Manual*. Topanga: Design Community College Inc.

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*, 7/6, 16-24.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum. Vantaa: Hansaprint.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P, 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 1/4, 531-548

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. (6.-8. painos). Helsinki: Tammi.

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

- Holmlid S., Mattelmäki T., Sleeswijk Visser F., Vaajakallio K. 2015. Co-creative Practices in Service Innovation. Teoksessa Agarwal R, Selen W., Roos, G. 2015. The handbook of Service Innovation. London: Springer, 545-574.
- Hukkanen, E. 2019. Viestinnän yhteiskehittäminen. Case: Suomen Golf-liitto. Palvelumuotoilun asiakaskeskeinen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Johansson, C. & Ottestig, A. T. 2011. Communication executives in a changing world. Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management* 15/2, 144-164.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. painos. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint.
- Kantojärvi, P. 2017. *Fasilitointi luo uutta*. Liettua: BALTO print.
- Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. University of Cambridge. Department of Engineering. Vantaa: Hansaprint.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. *Areena - Yritysviestinnän käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Koskinen, H. 2016. Viestinnän strateginen rooli organisaatiossa - näkemyksiä viestinnän strategisesta luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylän yliopisto.
- Kälviäinen, M. 2002. Product design for consumer taste. *Pleasure with Products. Beyond Usability*. London: Taylor & Francis, 77-196.
- Kälviäinen, M. 2010. Interdisciplinary Interaction for the early stages of product and service development. *Handbook of Research ON trends in Product Design and Development: Technological and Organizational Perspectives*. IGI Global, 39-57.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Mitä muotoiluajattelu on*. Tampere: Teknologiateollisuus, 30-49.
- Meinel, C. Leifer, L. Plattner, H. 2011. *Design Thinking: understand - improve - apply*. Dor-drecht: Springer.
- Miettinen, S. (toim). 2011. *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.
- Miettinen, S. (toim.) 2014. *Mitä muotoiluajattelu on*. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Mootee, I. 2013. *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. Wiley.
- Penin L., 2018. *An Introduction to Service Design: Designing the Invisible*. Bloomsbury.
- Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. Brooklyn: Rosenfeldt Media.

- Sanders, L. & Simons, G. 2009. A Social Vision for Value Co-creation in Design. *Technology Innovation Management Review*.
- Simon, H. 1969. *The Sciences of The Artificial*. The MIT Press.
- Skarin, M. 2015. *Real-World Kanban: Do Less, Accomplish More with Lean Thinking*. United States of America: Pragmatic Bookshelf.
- Steyn, B. 1999. CEO expectations in terms of PR roles. *Communicare* 19/1, 20-43.
- Steyn, B. 2009. The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist* 53(4), 516-532.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in The Real World: A Practitioner's Handbook*. California: O'Reilly Media, Inc.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Vaajakallio, K. 2012. *Design games as a tool, a mindset and a structure*. Aalto-yliopiston Taideteollinen korkeakoulu.
- Woods, P. 2006. *Successful writing for qualitative researchers (2nd ed.)*. London: Taylor & Francis group.
- Youell, D. & Downey, P. 2000. Communication in a New World Order. *Strategic Communication Management* 4/2, 28-32.
- Åberg, L. 1989. *Viestintä - tuloksen tekijä*. Helsinki: Tietopaketti.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

#### Sähköiset

- Design council 2019. What framework innovation design councils evolved double diamond. Viitattu 11.3.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- GoFore 2020. Maintaining momentum. Viitattu 2.12.2019. <https://gofore.com/en/maintaining-momentum/>
- Kohlbacher, F. 2005. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 7/1. Viitattu 28.1.2020 <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601211>

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Viitattu 14.10.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11533>

Viesti 2019. Viestinnän ammattilaiset tutkimus. Viitattu 25.2.2020. <https://www.viesti.fi/viestinta-ammattina/viestinnan-ammattilaiset-tutkimus/>

## Julkaisemattomat

Tilastokeskus 2020. Taulukko luotu käyttämällä tietokantapalvelua. Viitattu 18.2.2020 <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

## Kuviot

Kuvio 1: Tulostuotteen malli .....	9
Kuvio 2: Työyhteisöviestinnän uusi malli.....	10
Kuvio 3: Yhteisöviestinnän suunnittelumalli .....	11
Kuvio 4: Rajaobjektit ja kolmiomalli .....	16
Kuvio 5: Opinnäytetyön aikataulu ja rajaus tuplatimantti-mallin muodossa .....	20
Kuvio 6: Viivi Viestijän persoonakortti .....	39
Kuvio 7: Viivi Viestijän yhteisöviestinnän suunnittelun tasot .....	40
Kuvio 8: Ville Viestintäpäällikön persoonakortti .....	41
Kuvio 9: Ville Viestintäpäällikön yhteisöviestinnän suunnittelun tasot.....	42
Kuvio 10: Viktoria Viestintäjohtajan persoonakortti .....	43
Kuvio 11: Viktoria Viestintäjohtajan yhteisöviestinnän suunnittelun tasot.....	44
Kuvio 12: Haastatteluissa esiin tulleet ongelmat .....	45
Kuvio 13: Haastatteluissa esiin tulleet ongelmat rajattuina .....	45
Kuvio 14: Rajauksen jälkeen jääneet viestinnän strategiatyön ongelmat .....	46
Kuvio 15: Miellekartta viestinnän ammattilaisen yksilötason ongelmista .....	47
Kuvio 16: Miellekartta viestinnän laajemman tason ongelmista.....	47
Kuvio 17: Pienryhmä ratkaisemassa vaahtokarkkihaastetta ja lopputulos.....	49
Kuvio 18: Korttipakka aiheista ja osallistujia keskustelemassa korteista .....	50
Kuvio 19: Pienryhmän äänestys aiheista .....	51
Kuvio 20: Pienryhmän ideointivaiheen kysymys.....	51
Kuvio 21: Toisen pienryhmän ideointivaiheen kysymys .....	52
Kuvio 22: Pienryhmä ideoimassa ratkaisuja .....	53
Kuvio 23: Toinen pienryhmä ideoimassa ratkaisuja .....	53
Kuvio 24: Pienryhmän idea-arkki .....	54
Kuvio 25: Pienryhmän toinen idea-arkki .....	54
Kuvio 26: Pienryhmä käymässä ideoita läpi.....	55
Kuvio 27: Tapetti-niminen prototyyppi.....	57
Kuvio 28: Roolipeli-niminen prototyyppi .....	59
Kuvio 29: Sisältö-sampo -niminen prototyyppi .....	60
Kuvio 30: Sisäisen viestinnän simulaattori -prototyyppi .....	62
Kuvio 31: Toimeksiantajan, dokumentoijan ja fasilitoijan purkukeskustelu .....	64

## Taulukot

Taulukko 1: Työlliset muuttujina.....	6
---------------------------------------	---

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko palvelumuotoilun ammattilaisille .....	76
Liite 2: Facebook-julkaisut, joilla hain haastateltavia.....	77
Liite 3: Haastattelurunko viestinnän ammattilaisille.....	78
Liite 4: Viivi Viestijän persoona .....	80
Liite 5: Ville Viestintäpäällikön persoona .....	81
Liite 6: Viktoria Viestintäjohtajan persoona.....	82
Liite 7: Haastattelurunko viestinnän ammattilaisille.....	83
Liite 8: Palautelomake työpajan osallistujille.....	84
Liite 9: Purkukeskustelussa käytetty kanvaasi .....	85

Liite 1: Haastattelurunko palvelumuotoilun ammattilaisille

1. Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan muotoilutyökalusta?
2. Mihin muotoilutyökaluja käytetään?
3. Missä vaiheessa työkalun suunnittelua asiakas pitää ottaa mukaan?
4. Mistä ideat suunnittelemiisi muotoilutyökaluihin ovat saaneet alkunsa?
5. Mitä minun tulisi huomioida järjestäessäni työpajan viestinnän ammattilaisille strategian jalkauttamiseksi?
6. Miten huomioida ihmisten kiinnostus ratkaista työpajassa eri tasojen ongelmia?

## Liite 2: Facebook-julkaisut, joilla hain haastateltavia

SAA JAKAA!

Hei viestintää tekevät kanssasiskot- ja veljet! Vastaako organisaatiosi viestintästrategiasta? Kohtaako sen suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä haasteita? Etsitkö ketterämpiä tapoja suunnitella ja toimeenpanna strategiaa vuonna 2020?

On aika löytää uusia tapoja tehdä strategiatyöstä vaikuttavampaa! Etsin haastateltavia [Kaiku Helsinki](#):lle tekemääni Laurea Ammattikorkeakoulun palvelumuotoilun opinnäytetyöhön. Voit olla nimikkeeltäsi vaikkapa viestintäjohtaja, -päällikkö tai suunnittelija - pääasia, että työohosi kuuluu organisaatiosi viestinnän strateginen suunnittelu ja läpivienti.

Haastateltavat ovat anonyymejä, mutta voivat halutessaan osallistua tammikuussa Kaiku Helsingin tiloissa järjestämääni viestinnän palvelumuotoilun työpajaan. Työpajatyöskentelyn pohjana käytän haastatteluissa esiin tulleita ongelmia. Kehitystyön tavoitteena on luoda viestijöiden arjen tueksi muotoilun strateginen työkalupakki, ja opinnäytetyön tulokset julkaistaan keväällä 2020. Läitä viestiä niin jutellaan lisää!

### Näyttääkö viestinnän strategiasi tältä?



Kuka teidän firmassa vastaa viestinnästä? Vinkkaa hänelle, että etsin haastateltavia oppariini - mikäli löydän haastateltavan kauttasi, niin sekä sinä, että haastateltava saatte pienen yllärin 😊 Alla tarkempia lisätietoja:

Teen [Kaiku Helsinki](#):lle toimeksiantona opinnäytetyötäni, johon etsin haastateltavia. Haastateltavien työhön tulisi kuulua organisaation viestintästrategian suunnittelu ja läpivienti, mutta muita edellytyksiä osallistumiselle ei ole. Kehitystyön tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita viestijät kokevat strategian suunnitteluun ja jalkautukseen liittyen sekä luoda viestijöiden tueksi muotoilun strateginen työkalupakki.

Haastateltavat ovat anonyymejä, mutta voivat halutessaan osallistua tammikuussa järjestämääni viestinnän palvelumuotoilun työpajaan. Työpajatyöskentelyn pohjana käytetään haastatteluissa esiin tulleita ongelmia. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan keväällä 2020.

Lisätietoja YV:llä 😊

### Onko ensi vuoden viestintästrategiasi tässä?



Liite 3: Haastattelurunko viestinnän ammattilaisille

### **TEEMA 1: Taustatiedot**

Miten päädyit nykyiseen työhösi?

- Titteli
- Urapolku

Kuvakortit

- Kuvaile korttien avulla päivääsi viestijänä. Voit poimia niin monta korttia kuin haluat.

Millaisia viestinnän osa-alueita org:irossasi on ja miten työ on järjestetty?

- Vastuut ja tehtävät

Mitä viestinnällä organisaatiossanne tarkoitetaan?

Millaisia odotuksia viestintää kohtaan org:irossanne on?

### **TEEMA 2: Strategian teko**

Mitä org:irossasi tarkoitetaan viestintästrategialla?

Miksi teillä tehdään se?

- Kuinka usein
- Mikä olisi hyvä aikajänne strategialle?

Millainen viestinnän strategia ja/tai suunnitelma teillä on käytössä?

- Kuvaile sitä fyysisesti
- Missä se sijaitsee
- Kenellä pääsy siihen
- Mitä asioita siihen on kirjattu

Mihin sillä tähdätään? Millaisia tavoitteita siinä on?

Miten strategia on luotu?

- Keitä osallistunut tekoon

Miten valmis strategia esiteltiin org:irossa?

- Kenelle
- Miten (slaidit, A4:sia, lappuja seinillä, visuaalinen työkalu?)

Mitä strategia sisältää?

- Organisaation tavoitteet
- Viestinnän tavoitteet
- Nykytilan kartoitus
- Kerätty asiakasymmärrys / Nykytilan kartoitus / Kohderyhmät
- Sidosryhmät
- Kanavat
- Tone of voice
- Aikajänne
- Mittarit
- Resurssit

- ((Erillinen suunnitelma toimenpiteille?))

Mikä siinä on hyvää/toimivaa?

### **TEEMA 3: Haasteet**

Mikä strategiassa ei ole toiminut / ollut hankalaa?

Miten strategia jalkautettiin org:iossa?

- Mikä siinä oli haastavaa

Miten strategiaa on käytetty läpi organisaation?

Miten strategian tavoitteisiin pääsyä seurataan?

- Mittaaminen
- Strategian hyödyntäminen muiden kuin viestijöiden tehtävissä
- Mikä siinä on ollut haastavaa

### **TEEMA 4: Tulevaisuus**

Miten kuvailisit organisaatioviestinnän muuttuneen viimeisen 5 vuoden sisällä?

Miten viestintästrategialla on vastattu muuttuvaan maailmaan? Ts. kuinka hyvin tämä tapa tehdä strategia vastaa nykypäivän viestinnän tarpeisiin?

Mitä asioita pidät haastavana strategian teossa?

Miten uskot työelämän muuttuvan tulevaisuudessa?

Entä miten uskot sen vaikuttavan viestinnän kannalta?

Entä miten tämä tulisi huomioida strategiatyössä?

Unelmatyöpäivä

- Kuvittele lopuksi unelmatyöpäiväsi, jossa esittelet strategiaa organisaatiossasi. Miten päivä alkaa ja mitä siinä tapahtuu? Miten päiväsi päättyy?

Kun nyt lähdet rakentamaan strategiaa 2020, niin mitä asioita otat huomioon?

- Onko tämän keskustelun pohjalta noussut jotain kehitettävää

Onko jotain lisättävää/mitä haluaisit korjata?

Osaatko neuvoa jonkun, jolla voisi olla sanottavaa asiasta ja ketä voisit pyytää haastateltavaksi?

## Liite 4: Viivi Viestijän persoona



## VIIVI VIESTIJÄ

*"Mä en ihan muista mitä meidän viestintästrategiassa on. Siellä taisi olla neljä isompaa osa-aluetta – kuten sisäisen viestinnän kehittäminen ja digitalisoituminen, mutta jälkikäteen mietittynä niiden strategisten päämäärien toteutumista tai niissä onnistumista ei oo mitattu. Sitten siellä oli sellaiset yleiset linjaukset vaikka median kanssa toimimisesta tai kuvien käytöstä. Strategia käy yleensä päättävissä elimissä, saa kumileiman ja tallennetaan yhteiselle verkkosemalle. Siellä se sitten on."*

Viivi Viestijä vastaa organisaationsa viestinnästä ja toisinaan myös markkinoinnista. Hän on tehnyt organisaatiolle sen ensimmäisen viestintästrategian **Word-dokumentiksi**. Viivi johti viestintästrategian tavoitteet organisaation **visiosta, arvoista ja tavoitteista**. Hänelle on asetettu **joitakin mittareita**.

Viestinnän strategiasta tuli ohjeistuksia sisältävä **linjapaperi**, johon Viivi on avannut muun muassa yleisiä tavoitteita, arvojen näkymistä viestinnässä, toimimista mediassa ja kuvien sekä logojen käyttöä. Viestinnän strategia ei ole juuri ohjannut viestijän tai organisaation toimintaa, eikä laajempien tavoitteiden täyttymistä ole **seurattu**. Nyt Viivi ei enää oikein itsekään muista, mitä paperiin aikoinaan kirjasi.

### TAVOITTEET:

- rooli olisi nykyistä konsultatiivisempi
- saisi muutkin viestimään (ottaisivat kuvia, somettaisivat, kirjoittaisivat blogia)
- osallistuisi org:ion päätöksentekoon
- saisi tietoa asioista enemmän ja aikaisemmin
- mediaosumat, some seuraajat

### ROOLI VIESTIJÄNÄ:

Tukitoiminto	Ydintoiminto
●	●
Päätöksenteon ulkopuolella	Mukana päätöksenteossa
●	●
Mittaaminen hankalaa	Mittaaminen helppoa
●	●
Kertoo tuloksia reaktiivisesti	Raportoi proaktiivisesti
●	●
Strategia ei ohjaa	Strategia ohjaa
●	●

### TURHAUMAT:

- "tiedotuskoneen" ja "sihteerin" leima
- sälä vie aikaa suunnittelulta ja ideoinnilta
- käyttämisen muuttamisen hitaus
- kollegan ideointi- ja pallottelutuen puute
- vaikea tehdä muista somelähettilyitä
- hänelle asetetut mittarit mittaavat väärä asioita

## Liite 5: Ville Viestintäpäällikön persoona



## VILLE VIESTINTÄPÄÄLLIKKÖ

*"Viestinnän strategia tarvitaan fokuksen takia. Tiivistetyimmillään on ne 3-4 asiaa, joiden alle pyrin saamaan kaiken tekemiseni. Sitten jos alkaa tulla liikaa "irtoneniä", niin pitää katsoa, että onko tämä häiritsevää tekemistä. Joskus toki tulee kiinnostavaakin ad hoc:ia, joka tukee tosi hyvin sitä strategista tekemistä."*

Ville Viestintäpäällikkö saa pääkonttorilta strategian, johon on määritelty abstraktilla tasolla organisaation globaali visio, arvot ja tavoitteet sekä isommat suunnitelmat ja kampanjat. Strategian pohjalta Ville tekee tiimeineen **5-6 sivun Powerpoint-templat**en, johon määrittelee yhdessä tiiminsä kanssa viestinnän **pääviestit, päätekemiset ja karkean aikataulun**. Vilelle viestintästrategia on toiminnan **lähtöpiste**, jonka avulla hän määrittää työnsä **konkreettiset vuositoimenpiteet ja kalenteroi** ne. Vilellä on **selkeät ja mitattavat tavoitteet**. Ville toivoo, että viestintästrategiaan **palattaisiin 1-2kk** välein, jotta tiimin fokus pysyisi sovitussa. Koko organisaation strategiaa viedään käytäntöön työpajoilla, tempauksilla, koulutuksilla ja intran oppailla, joita viestintä on mukana tuottamassa. Ville on **sosiaalisesti taitava** ja rakentaa suhteita ja luottamusta käyden lounailla, osallistuen muiden työhön ja juttelemalla organisaation juhlissa tuntemattomille.

### TAVOITTEET:

- avaisi abstraktia strategiaa muille
- löytäisi hyviä uutisaiheita org:ion sisältä
- saisi tietoa asioista aikaisemmin
- rooli olisi konsultatiivisempi
- mediaosumat, someseuraajat, verkkoliikenne, liidit

### ROOLI VIESTIJÄNÄ:

Tukitoiminto	Ydintoiminto
	
Päätöksenteon ulkopuolella	Mukana päätöksenteossa
	
Mittaaminen hankalaa	Mittaaminen helppoa
	
Kertoo tuloksia reaktiivisesti	Raportoi proaktiivisesti
	
Strategia ei ohjaa	Strategia ohjaa
	

### TURHAUMAT:

- sälä saattaa kadottaa fokuksen tekemiseltä
- ei ole aikaa skannata yht.kun. ilmiöitä
- ei ole aikaa palata strategiaan
- viestinnän tulokset eivät näy koko henkilöstölle
- asetetut mittarit eivät kerro koko totuutta
- käyttötymisen muuttamisen hitaus

## Liite 6: Viktoria Viestintäjohtajan persoona



## VIKTORIA VIESTINTÄJOHTAJA

*"Eihän viestinnän strategia voi olla erillinen koko organisaation strategiasta. Eli sehän lähtee siitä. Tai jos ei lähde, niin sitten ongelma on viestinnässä tai sitten koko organisaation strategiassa. Suunnitelmallisessa viestinnässä ei ole mitään erityisen hankalaa, kun on tavoitteet, keinot ja mittarit. Jos ei mittaa, niin miten voi tietää, tekeekö oikeita asioita ja missä mennään?"*

Viktoria Viestintäjohtaja tiimeineen on johtanut viestintästrategian organisaation strategiasta, johon on osallistettu sidosryhmiä **kyselyin ja työpajoin**, jotta sen implementointi onnistuisi paremmin, ja ihmiset sitoutuisivat siihen. Hänelle viestinnän strategia on johtamisen väline ja tiimin toiminnan työkalu, jolla varmistutaan **oikeasta fokuksesta**. Viktoria tietää, millainen hyvän viestintästrategian pitää olla – **lyhyt**. Viestintästrategiaan kirjatut **pääviestit, tavoitteet, keinot ja mittarit** tulevat hänellä selkäytimestä ja hän on vienyt viestinnän tavoitteet (kuten verkkosivuliikenteen) **bonuksiin**. Hän johtaa viestintää **datan avulla** – olivatpa ne sitten digitaalisia mittareita tai nykytilan analyysejä, mediatutkimuksia tms. Viktoria koostaa myös kuukausittain raportin viestinnästä kehittämiskohteineen. Strategia esitellään jalkautumalla, innostamalla ja kannustamalla sekä erilaisia **viestinnän tapahtumia, koulutuksia, ja oppaita** tekemällä – hän ei käske eikä pakota, vaan kerää vielä tässäkin vaiheessa mielipiteitä. Hän ei arastele laittaa itseään peliin ja hänet voikin tavata esimerkiksi kivistä kalliikkeesta hyllyttämästä.

### TAVOITTEET:

- organisaatio saavuttaisi tavoitteensa
- tiimiläiset ymmärtäisivät tavoitteensa, keinonsa ja mittarinsa = tietäisivät itse, mikä on tärkeää heidän työssään juuri nyt
- saisi koko organisaation toimimaan tavoitteita tukevalla tavalla
- saisi kerättyä mahdollisimman paljon dataa

### ROOLI VIESTIJÄNÄ:

Tukitoiminto	Ydintoiminto
	
Päätöksenteon ulkopuolella	Mukana päätöksenteossa
	
Mittaaminen hankalaa	Mittaaminen helppoa
	
Kertoo tuloksia reaktiivisesti	Raportoi proaktiivisesti
	
Strategia ei ohjaa	Strategia ohjaa
	

### TURHAUMAT:

- saa viestintätoimistosta 50 sivun pituisen strategian ilman käytännön roadmappia - siitä, "miten" kaikki se tapahtuu
- käyttötymisen muuttamisen hitaus
- muutosvastarinta

Liite 7: Haastattelurunko viestinnän ammattilaisille

## Tervetuloa viestinnän työpajaan!

Kutsumme sinut tammikuussa palvelumuotoilun opinnäytetyönä toteutettavaan työpajaan ideoimaan työkaluja, jotka helpottavat valjastamaan koko organisaation viestijöiksi. Työpajan tavoitteena on luoda keinoja, joilla viestintäalan ammattilainen voi tukea henkilöstön viestinnällisiä valmiuksia ja motivoida viestimään.

Työpajan aluksi pohdimme, millaisissa viestinnällisissä asioissa viestijä tarvitsee muun henkilöstön osaamista tai yhteistyötä. Tämän jälkeen ideoimme erilaisia keinoja, joiden avulla henkilöstöä voisi tukea viestinnässä. Työpajan loppuksi kehitämme ideoiden pohjalta konkreettisia testiversioita. Osallistujana saat työpajasta ideoita oman organisaatiosi viestinnän kehittämiseen sekä halutessasi testattavaksi myös työpajassa kehitettyjen työkalujen prototyypiversiot.

Työpaja järjestetään 15.1. klo 9-14 Kaiku Helsingissä (Töölönkatu 3) yhdessä kaiku-laisten viestinnän suunnittelijoiden kanssa. Tarjoamme osallistujille aamiaisen sekä lounaan. Mukaan mahtuu 10 ensimmäistä viestijää!

Työpajan toteuttaa Laurea-ammattikorkeakoulun palvelumuotoilun opinnäytetyön tekijä Saija Viitala. Ilmoittautumiset Saijalle: [viitalasaija@gmail.com](mailto:viitalasaija@gmail.com)

Aikataulu:

8:30 AAMUKAHVI  
8:45 ILMOITTAUTUMINEN  
9:00-11:00 I OSIO  
LOUNASTAUKO  
12:00-14:00 II OSIO

**Miten saada muut  
organisaatiossa  
viestimään?**



## Liite 8: Palautelomake työpajan osallistujille

**TYÖPAJA:**

1) Vastasitko työpaja omia odotuksiasi? (1 = ei ollenkaan 5 = täysin)

1                      2                      3                      4                      5

2) Mistä pidit tässä työpajassa?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3) Kommentteja tai ehdotuksia, miten työpajaa voisi kehittää tulevaisuudessa?

\_\_\_\_\_

**TULOKSET:**

4) Saavuttiko työpaja mielestäsi sille asetetut tavoitteet? Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_, koska:

\_\_\_\_\_

5) Sain työpajasta oivalluksia omaan työhöni (1 = ei ollenkaan 5 = täysin)

1                      2                      3                      4                      5

Oivallukseni:

\_\_\_\_\_

6) Koen, että voin testata työpajassa esiteltyjä ideoita omassa organisaatiossani Kyllä \_\_\_ Ei \_\_\_

Miksi?

\_\_\_\_\_

Mikä esitellyistä ideoista oli mielestäsi erityisen kiinnostava ja miksi?

\_\_\_\_\_


Liite 9: Purkukeskustelussa käytetty kanvaasi


ME310 2014 Audi Project


## Debrief


Date	Name	Location	Activity
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Interview <input type="checkbox"/> Observation <input type="checkbox"/> Other

Event description

 Things participants said or did that surprised us, or most memorable quotes.

 Things that matter most to the participants.

 Main themes or learnings that stood out from the interview.

 New topics or questions to explore in future interviews.