



Yhteisistä haasteista  
kohti yhteisiä onnistumisia

-

Hankeviestinnän konseptin kehittäminen  
Laurea-ammattikorkeakoululle  
palvelumuotoilun avulla

Raija Kaljunen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Yhteisistä haasteista kohti yhteisiä onnistumisia**

-

**Hankeviestinnän konseptin kehittäminen**

**Laurea-ammattikorkeakoululle palvelumuotoilun avulla**

Raija Kaljunen  
Palvelumuotoilu YAMK  
Opinnäytetyö  
kesäkuu, 2021

Raija Kaljunen

**Yhteisistä haasteista kohti yhteisiä onnistumisia - hankeviestinnän konseptin kehittäminen  
Laurea-ammattikorkeakoululle palvelumuotoilun avulla**

Vuosi 2021 Sivumäärä 78

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli kehittää Laurea-ammattikorkeakoululle hankeviestinnän konsepti, joka auttaa hankkeiden projektipäälliköitä ja Laurean markkinointitiimiä tekemään vaikuttavampaa viestintää ja sujuvoittaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitteena oli kuvata hankeviestinnän nykytila, selvittää hankeviestinnän tekijöiden tarpeita, toiveita ja ongelmia ja sitä, mitkä asiat helpottaisivat hankeviestinnän tekemistä. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Laurean markkinointi, viestintä ja yhteiskuntasuhteet -tiimi.

Laurean strategiassa yksi kriittisistä muutostarpeista on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toiminnan vaikuttavuuden ja kilpaillun rahoituksen kasvattaminen. Hankeviestinnän kokonaisuutta lähdettiin kehittämään tilanteessa, jossa viestintäresurssit olivat rajalliset sekä markkinointitiimissä että hankkeissa. Erilaisia hankeviestinnän ohjeita ja käytäntöjä oli olemassa, mutta selkeä tarve erilliselle konseptille oli tunnistettu. Aiheen lähestyminen palvelumuotoilun avulla oli toimeksiantajalle uudenlainen ja kiinnostava tapa kehittää hankeviestintää.

Kehittämistyön tietoperustassa käsitellään projekteja, projektiviestintää ja sen suunnittelua ja kehittämistä sekä esitellään viestinnän suunnittelun viitekehyksiä. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun lähestymistavalla ja menetelmillä Design Councilin tuplatimanttimallin mukaisesti. Aineistoa kerättiin teemahaastattelulla, työpöytätyöskentelyllä ja havainnoimalla ja kuvattiin palvelupolun, arvolupauskanvaksen asiakasprofiilien ja käyttäjätarinoiden avulla. Kehittämisprosessin aikana pidettiin kaksi yhteiskehittämistyöpajaa, joissa keskeisinä menetelminä käytettiin sidosryhmäkarttaa, elementtitaulua ja tulevaisuuden muistelua. Koko kehittäminen toteutettiin koronapandemian takia etänä.

Tulokseksi saatiin hankeviestinnän nykytilan monipuolinen ja rikas kuva, joka perustuu keskeisten toimijoiden omiin kokemuksiin ja työstä nouseviin tarpeisiin, toiveisiin ja ongelmiin. Nykytilaa kuvattiin yhteisillä haasteilla ja unelmilla, markkinointitiimiläisen, projektipäällikön ja TKI-päällikön asiakasprofiileilla ja käyttäjätarinoilla, projektipäällikön palvelupolulla ja kahdella sidosryhmäkartalla. Lisäksi tarkasteltiin hankeviestinnän erilaisia materiaaleja ja tukea. Elementtitauluissa yhdistyivät nykyisten käytäntöjen ja materiaalien arviointi ja uusien ideointi. Tulevaisuuden muistelulla hahmoteltiin hankeviestinnän yhteistä suuntaa. Konseptin prototyyppi oli palvelumainos, jota käyttäjät testasivat. Viimeistelyvaiheessa tehtiin eri asiakasprofiileille arvokartat. Laurean uusi hankeviestinnän konsepti sisältää viestinnän suunnittelun periaatteet, viestinnän osana hankkeen elinkaarta ja hankeviestintään liittyvää tietoa, tukea ja työkaluja. Konsepti tuo eri osapuolten itse toivomaa selkeyttä ja systemaattisuutta hankeviestintään ja projektipäälliköiden ja markkinointitiimiläisten yhteistyöhön. Se luo yhteisen näkymän ja joustavan pohjan hankeviestinnän jatkokehittämiselle Laureassa. Erityisesti viestinnän linjausten ja periaatteiden kirjaaminen ja viestiminen henkilöstölle nostetaan esiin tärkeänä jatkokehittämiskohteena, samoin projektipäälliköille tarjottavan viestintävalmennuksen ja tuen kehittäminen. Tuloksia ja kehittämistyön toteuttamistapaa voi hyödyntää erilaisissa organisaatioissa, joissa on hanketoimintaa. Palvelumuotoilu osoittautui erinomaiseksi tavaksi kehittää organisaation viestinnän yhden laajan osa-alueen toimintamallien, prosessien ja palveluiden kokonaisuutta.

Asiasanat: hankeviestintä, projektiviestintä, viestinnän suunnittelu, viestintä, palvelumuotoilu

---

The purpose of this master's thesis was to develop a project communication concept for Laurea University of Applied Sciences that would help project managers and Laurea's marketing team communicate more effectively and streamline cooperation between different actors. The aim was to describe the current state of project communication and to find out the project communication actors' needs, wishes and problems and what would make project communication easier. The thesis was commissioned by Laurea's marketing, communication and public relations team. One of the critical needs for change in Laurea's strategy is to increase the effectiveness of research, development and innovation activities and competitive funding. The project communication entity was developed in a situation where communication resources were limited in both the marketing team and the projects. Various project communication guidelines and practices existed, but a clear need for a separate concept had been identified. Approaching the topic through service design was a new and interesting way for Laurea to develop project communication.

The theoretical framework of this development work deals with projects, project communication and its planning and development, and presents frameworks for communication planning. The development work was carried out using a service design approach and methods in accordance with the Design Council's Double Diamond process. The material was collected through themed interviews, desk research, and observation and was visualized using a journey map, customer profiles of the value proposition canvas and user stories. During the development process, two co-creation workshops were held, in which the key methods were stakeholder maps, element boards and looking back from the future. Due to the COVID-19 pandemic, all development work was carried out remotely.

The result was a diverse and rich picture of the current state of project communication, based on the key actors' own experiences, and the needs, wishes and problems arising from their work. The situation was described by way of common challenges and dreams, customer profiles and user stories of a marketing team member, a project manager and a RDI manager, the project manager's journey map and two stakeholder maps. In addition, various materials and support for project communication were examined. The element boards combined the evaluation of current practices and materials and the ideation of new ones. The looking back from the future outlined the common direction of project communication. The prototype of the concept was a fake advertisement that users tested. In the finalization phase, value maps were created for different customer profiles. Laurea's new project communication concept includes the principles of communication planning, communication as part of the project life cycle and information and support and tools related to project communication. The concept brings the clarity and systematicity desired by the various parties themselves to project communication and cooperation between project managers and marketing team members. It creates a common vision and a flexible basis for the further development of project communication at Laurea. In particular, the recording and communication of communication policies and principles to staff is highlighted as an important area for further development, as well as the development of communication coaching and support for project managers. The results and the way in which the development work was carried out can be utilized in various organizations with project activities. Service design proved to be an excellent way to develop a set of operating models, processes and services in one broad part of organizational communications.

Keywords: project communication, communication planning, communication, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja hankeviestintä Laureassa .....	8
2.1	TKI-toiminnan esittely .....	8
2.2	Hankeviestinnän linjaukset, resurssit ja materiaalit .....	10
3	Kehittämistyön tietoperusta.....	11
3.1	Hankeviestintä on projektiviestintää.....	11
3.2	Projektiviestinnän piirteitä .....	12
3.3	Viestinnän suunnittelu .....	13
3.4	Näkökulmia hankeviestinnän kehittämiseen .....	16
3.5	Tietoperustan yhteenveto .....	18
4	Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus: palvelumuotoilun tuplatimanttimali.....	18
4.1	Muotoiluajattelu .....	19
4.2	Palvelumuotoilu .....	20
4.3	Tuplatimanttimali.....	21
4.4	Kehittämistyön toteuttaminen .....	23
4.5	Tutki- ja Määritä-vaiheiden menetelmät ja aineistot .....	25
4.6	Kehitä- ja Toimita-vaiheiden menetelmät ja aineistot .....	33
4.7	Aineiston säilyttäminen ja hävittäminen .....	35
5	Tulokset.....	36
5.1	Hankeviestinnän yhteiset haasteet ja unelmat .....	36
5.2	Asiakasprofiilit, palvelupolku ja sidosryhmäkartat .....	40
5.3	Materiaalit, hankeviestinnän tuki ja hankekumppaneiden näkemyksiä .....	45
5.4	Käyttäjätarinat ja yhteiskehittämistyöpajojen tuotoksia.....	46
5.5	Prototyypoinnin kautta kohti ratkaisua.....	49
6	Laurean hankeviestinnän konsepti .....	51
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	55
7.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	58
7.2	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotuksia.....	62
	Lähteet .....	64
	Kuviot .....	68
	Liitteet.....	69

## 1 Johdanto

Viestintäala on yksi nopeimmin muuttuvista ammattialoista, johon laajat megatrendit ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset vaikuttavat. Globalisaatio, teknologian kehitys, median käytön muutos, asiakas- ja käyttäjälähtöisyys, visuaalisuuden korostuminen, tiedon tuottaminen luotettavasti, tuloksenteon toimintaympäristön muutos sekä kulttuurinen, yhteiskunnallinen ja työn murros ovat muutostekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin media- ja viestintäalan toimijoihin tavalla tai toisella. (Haasmaa, Hägg, Sillanpää & Tuominen-Thuesen 2020, 5-6.) Odotukset ja vaatimukset yhteisöjen viestinnälle kasvavat aiempaan verrattuna, ja viestintä korostuu tulevaisuudessa kaikissa ammateissa, erityisesti johtamisessa ja asiantuntijatyössä. Viestintä on tulevaisuudessa kiinteä osa kaikkien asiantuntijoiden osaamista ja kaikkea organisaation asiantuntijuutta. (ProCom 2021.)

Muuttuva toimintaympäristö ja megatrendit vaikuttavat kaikkiin organisaatioihin. Ammattikorkeakouluissa tulevaisuuskuva on jakautunut kahtia: vajaa puolet ammattikorkeakouluista ei odota yleisen tilanteen parantuvan olennaisesti vuoteen 2023 mennessä, toinen puoli ei odota muutosta tilanteeseen. Pieni osa uskoo tilanteen heikkenevän. Ammattikorkeakoulujen talouden kannalta tapahtui merkittävä muutos vuoden 2021 alussa. Silloin rahoitusmallin mittarit ja niiden painoarvot muuttuivat siten, että 95 prosenttia valtionrahoituksesta jaetaan määrällisten mittareiden perusteella. Näitä ovat ammattikorkeakoulu- ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä, ulkopuolinen TKI-rahoitus (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatorahoitus), jatkuvan oppimisen opintopisteet, valmistuneiden työllistyminen ja sen laatu, opiskelijapalaute, julkaisut ja ammatillisessa opettajakoulutuksessa suoritettavat opinnot. Ulkopuolisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoituksen osuus mittareissa on 11 prosenttia. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene 2020, 3-11.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (jäljempänä myös TKI-toiminta) on tulevaisuudessa siis yhä tärkeämpää ammattikorkeakoulujen talouden kannalta. Ulkopuolisen TKI-rahoituksen merkityksen kasvu on tunnistettu myös Laurea-ammattikorkeakoulussa, jonka markkinointi, viestintä ja yhteiskuntasuhteet -tiimi (jäljempänä myös markkinointitiimi) on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Laurean strategiassa yksi tunnistetuista kriittisistä muutostarpeista on tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden ja kilpaillun rahoituksen kasvattaminen. (Laurea 2020a.)

Kun TKI-toimintaa halutaan kasvattaa ja ulkopuolisella rahoituksella rahoitettavien hankkeiden määrää lisätä, asettaa muutostilanne myös ammattikorkeakoulun viestinnän resurssit uuteen, haasteelliseen tilanteeseen. Miten lisääntyvien, määräaikaisten hankkeiden viestintää suunnitellaan, organisoidaan ja toteutetaan? Millaisella toimintamallilla hankeviestintää

Laureassa tehdään ja miten viestintä on organisoitu päätoimisten viestinnän ammattilaisten ja hankkeissa työskentelevien asiantuntijoiden välillä?

Tämä opinnäytetyöprojekti käynnistyi lokakuun 2020 loppupuolella tilanteessa, jossa Laureassa ei ollut yhteisiä kirjattuja linjauksia tai toimintamallia hankeviestintään, vaikka siihen liittyviä ohjeita ja käytäntöjä oli olemassa. Selkeä tarve hankeviestinnän konseptille oli tunnistettu, sillä hankkeiden viestintäresurssit ovat rajalliset sekä hankkeissa että Laurean markkinointitiimissä. Hankeviestinnän konseptin kehittäminen nähtiinkin Laureassa hyvin tärkeänä, ajankohtaisena ja tarpeellisena aiheena. (Ylikoski 2020a; Ylikoski 2020b.) Laurean markkinointitiimissä palvelumuotoilua ei ole tiettävästi käytetty TKI-viestinnän tai hankeviestinnän kehittämiseen (Ylikoski 2020c; Ylikoski 2020d), joten uudenlainen lähestymistapa viestinnän kehittämiseen nähtiin kiinnostavana. Laureassa on tehty strateginen valinta hyödyntää palvelumuotoilua ja yhteiskehittämisen menetelmiä kaikessa toiminnassa (Laurea 2020a), joten tästäkin näkökulmasta viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun avulla sopi markkinointitiimille hyvin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena kiteytyi toimeksiantajan kanssa käytyjen tarkentavien keskustelujen perusteella kehittää Laurealle hankeviestinnän konsepti, joka auttaa hankkeiden projektipäälliköitä ja Laurean markkinointitiimiä tekemään vaikuttavampaa viestintää ja sujuvoittaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tavoitteena on kuvata hankeviestinnän nykytila, selvittää hankeviestinnän tekijöiden tarpeita, toiveita ja ongelmia ja sitä, mitkä asiat helpottaisivat hankeviestinnän tekemistä. Näiden pohjalta kehittämistyössä suunnitellaan hankeviestinnän konsepti.

Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ovat seuraavat:

- Millainen on hankeviestinnän nykytila?
- Millaisia tarpeita, toiveita ja ongelmia hankeviestinnän tekijöillä on?
- Millaiset palvelut, materiaalit ja toimintatavat helpottaisivat hankeviestinnän suunnittelua, toteuttamista ja seuranta?

Koska hankeviestintä aiheena ja hanketoiminta Laureassa ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia, opinnäytetyötä rajattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kehittämistyössä tarkastellaan hankkeita, joissa Laurea on koordinaattori ja vastaa hankkeen viestinnästä, ja joissa ei ole päätoimista viestinnän ammattilaista. Työssä keskitytään kaikille hankkeille yhteisiin viestintään liittyviin asioihin. Opinnäytetyön keskeinen näkökulma on markkinointitiimin ja projektipäälliköiden yhteistyö. Opinnäytetyö keskittyy hankeviestinnän prosesseihin, markkinointitiimin hankkeille tarjoamaan tukeen ja hankkeen koko elinkaaren viestintäasioihin. Tavoitteena on kehittää konsepti, joka vastaa sekä Laurean että hankkeiden tarpeisiin ja josta on yhteistä hyötyä kaikille. Konseptissa päätettiin ottaa huomioon viestintä Laurean sisällä ja Laureasta ulospäin. Hankeviestinnän loppukäyttäjien eli erilaisten kohderyhmien osallistaminen

konseptin kehittämiseen rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä kohderyhmät ja niiden laajuus vaihtelevat hyvin merkittävästi eri hankkeissa.

Tämän tutkimusraportin rakenne etenee siten, että luvussa 2 käydään läpi Laurean tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa ja Laurean hankeviestinnän palveluita. Sen jälkeen luvussa 3 käydään läpi tämän kehittämistyön kannalta keskeistä kirjallisuutta ja käsitteitä. Luvussa 4 esitellään muotoiluajattelua ja kuvataan kehittämistyön lähestymistavaksi valittu palvelumuotoilun tuplatimanttimali ja valitut menetelmät, työn toteuttaminen sekä aineiston säilyttäminen ja hävittäminen. Luku 5 sisältää kehittämistyön tulokset, ja kehitetty uusi hankeviestinnän konsepti esitellään luvussa 6. Raportin lopussa luvussa 7 tehdään johtopäätöksiä, pohditaan ja arvioidaan tehtyä kehittämistyötä sekä esitetään jatkokehittämiskohteita.

## 2 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja hankeviestintä Laureassa

Tässä luvussa esitellään aluksi lyhyesti tämän työn toimeksiantaja Laurea-ammattikorkeakoulu. Sen jälkeen käydään läpi Laurean tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, hankeviestintää sekä siihen liittyviä markkinointitilimin vastuulla olevia linjauksia, työtehtäviä, prosesseja ja palveluita.

Laurean tahtotila on olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla vuonna 2030. Laurea-ammattikorkeakoulu toimii Uudellamaalla kuudella kampuksella Hyvinkäällä, Lohjalla, Espoon Leppävaarassa ja Otaniemessä, Porvoossa ja Vantaan Tikkurilassa. Laureassa on noin 7800 opiskelijaa, 600 henkilökunnan jäsentä ja yli 30 000 alumnia. Koulutusaloja on kolme: liiketalous, sosiaali- ja terveysala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Laureassa on neljä korkeakouluyksikköä ja palveluysikkö. Espoon alueen W-yksikkö, Vantaan alueen E-yksikkö ja Uudenmaan eli Hyvinkään, Lohjan ja Porvoon C-yksikkö vastaavat ammattikorkeakoulututkinnoista. D-yksikkö sisältää yhteiset digitaaliset tutkinnon osat ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Palveluysikköön on organisoitu koulutuksen, TKI-toiminnan ja aluekehitys- ja liiketoiminnan ohjaus ja tuki. Siellä sijaitsevat myös HR-palvelut, markkinointi, viestintä ja yhteiskuntasuhteet, strateginen kehittäminen ja talouden ohjaus, turvallisuuspalvelut ja muut korkeakoulun tukipalvelut. Laurean arvot ovat avoimuus, vaikuttavuus ja vastuullisuus. (Laurea 2021a; Laurea 2021b.)

### 2.1 TKI-toiminnan esittely

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnaksi luetaan toiminta, joka toteutetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön perusrahoitusta täydentävillä tuilla ja avustuksilla. Kun toiminta täyttää Tilastokeskuksen tutkimus- ja kehittämistoiminnan määritelmän ja oikeuttaa siten Opetus- ja kulttuuriministeriön TKI-tulosrahoitukseen, kyse on TK- toiminnasta ja TK-rahoituksesta. TKI-toimintaa Laureassa ohjaa sisäinen TKI-toiminnan menettelytapaohje, jossa on

kuvattu TKI-toiminnan yhteiset periaatteet ja kehykset. Se sisältää esimerkiksi TKI-toiminnan tavoitteet ja päämittarit, TKI-toimintaan liittyvät ryhmät, roolit ja vastuut sekä listaa TKI-toiminnassa noudatettavia prosesseja ja toimintaa ohjaavia dokumentteja. Laureassa TKI-toimintaa suunnataan strategisesti kolmen tutkimusohjelman kautta. Ohjelmat sisältävät useita yksittäisiä TKI-hankkeita. Ulkopuolisella rahoituksella toteutettavia TKI-hankkeita oli Laureassa käynnissä vuonna 2020 yhteensä 109. Näistä 24 oli sellaisia, joissa Laurea oli koordinaattorina ja vastasi hankkeen viestinnästä. (Soukkio 2021a; Juvonen 2021a.)

TKI-toiminnan päämittareita ovat Opetus- ja kulttuuriministeriön tuloskriteerien mukainen TK-rahituksen määrä sekä kaikkien tukien ja avustusten määrä Laureassa ja korkeakouluyksiköittäin, hankkeiden pysyminen budjetissa ja aikataulussa, kumppaneilta saatu palaute, julkaisut, hankehakemusten läpimenoprosentti, TKI-toiminnassa suoritettavat opintopisteet ja korkeakouluyksiköiden yhteistyö TKI-hankkeissa. Projektipäällikkö vastaa hankkeen toteuttamisesta sisällön, aikataulun ja budjetin mukaisesti. Yksittäisen hankkeen projektiryhmän seurattavista mittareista ovat laatu, aikataulu ja talous. TKI-menettelytapaohjeessa todetaan, että vaikuttavuus on TKI-toiminnassa usean tekijän summa ja että Laurean tunnettuutta vahvana TKI-toimijana voidaan kasvattaa systemaattisesti. (Soukkio 2021a.)

Laurean TKI-menettelytapaohjeessa todetaan TKI-toiminnan jatkuvan kehittämisen ja laadun ja riskienhallinnan kohdassa, että toiminnan kehittämisessä pyrkimys on hankkeiden laadukkaaseen toteuttamiseen asiakaslähtöisesti. Kehittäminen perustuu TKI-prosessin toimivuuteen ja siihen liittyviin mittareihin. Kehittämisen yhteydessä todetaan, että Laurealle erityisesti merkittävät ja isot hankkeet on turvattava laadullisesti, aikataulullisesti ja taloudellisesti. Lisäksi todetaan, että hankkeiden laadukas toteuttaminen edellyttää projektinhallinnan osaamista. (Soukkio 2021a.)

TKI-toiminnan tavoitteet on kuvattu Laurean laatukäsikirjassa (Laurea 2021b). Laatujärjestelmä perustuu jatkuvan kehittämisen kehämalliin, joka sisältää neljä osa-aluetta: Plan (toiminnan suunnittelu ja tavoitteet), Do (toiminnot, prosessit ja ohjeistukset), Check (seuranta ja arviointi) ja Act (mittaritulos-, arviointi- ja palautetiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi). TKI-kehittämistyön keskeinen tavoite on TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja toiminnan laajuuden lisääminen, ja tämä Laurean strategiaankin (Laurea 2020a) kriittisenä muutostarpeena kirjattu tavoite on tämän kehittämistyön kannalta keskeinen. Aluekehityksen, opetuksen ja TKI-toiminnan integraation vahvistaminen mainitaan myös laatukäsikirjassa TKI-toiminnan tavoitteina (Laurea 2021b). TKI-toiminnan tavoitteista tämän työn kannalta keskeinen on TKI-työn tukeminen ja osaamisen lisääminen.

Laurean intranetin TKI-osiossa kuvataan hankeprosessi aikajärjestyksessä ideasta hankehakemukseksi asti. Materiaalissa on mukana vastuuvalmistelijalle ja projektipäällikölle tietoa mm. rahoitusmahdollisuuksista, ohjeita hankehakemuksen valmisteluun, rahoituspäätökseen ja

hankkeen käynnistämiseen liittyvistä asioista sekä hankkeen päättämiseen ja arviointiin liittyviä ohjeita. (Soukkio 2021b.) Ennen varsinaista hankehakemusprosessia hankevalmistelijan tai hankeidean kehittäjien pitää hakea hankevalmistelulupa. Valmistelulupa tarvitaan hankkeista, joissa Laurea on partnerina ja niistä, joita Laurea koordinoi. (Juvonen 2021b.)

## 2.2 Hankeviestinnän linjaukset, resurssit ja materiaalit

Laurean viestinnän linjaukset on koottu Laurean intranetiin. Erillistä viestintästrategiaa ei ole tehty, mutta viestintää, kuten muutakin toimintaa ohjaa Laurean strategia. Viestinnän linjauksia ovat esimerkiksi viestinnän ohjeiden alta löytyvät ulkoisen viestinnän tavoitteet, Laurean Tone of Voice eli äänensävy ja viestinnän kulmakivet. Laurean ulkoisen strategisen viestinnän visioviesti on ”Laurea on Suomen yhteiskunnallisesti vaikuttavin ammattikorkeakoulu”, jota on täydennetty kolmella strategisella viestillä. Strategisen viestinnän tavoitteet pohjautuvat Laurean arvoihin ja strategiaan. Sisäisen viestinnän osalta vastuita tai linjauksia eri kanavien rooleista ei viestinnän ohjeisiin ole tarkemmin kirjattu. Hankeviestinnän palvelut on koottu omaksi sivukseksi intranetiin. Laurean uusi intranet otettiin käyttöön joulukuussa 2020. Tämän kehittämistyön aikana markkinointitiimissä työstettiin viestintäsuunnitelmapohjaa kaikkien hankkeiden käyttöön. Hankkeiden projektipäälliköt olivat esittäneet toiveen viestintäsuunnitelmapohjasta markkinointitiimille jo ennen tämän kehittämistyön käynnistymistä. Viestintäsuunnitelma valmistui loppukevällä 2021. Kehittämistyön aikana markkinointitiimissä työstettiin myös viestinnän periaatteita ja linjauksia 2021, joka sisältää mm. viestinnän keskeisiä kohderyhmiä, periaatteita, sisäisen ja ulkoisen viestinnän vastuita ja rooleja sekä erilaisia ohjeita. (Ylikoski 2020a, Vuorivirta 2020, Vuorivirta 2021, Toiviainen 2021, Ylikoski 2021a.)

Laurean markkinointitiimissä ei ole päätoimista TKI-viestijää. Hankeviestintää tekee osana muita työtehtäviään kolme viestinnän ammattilaista ja yksi vaihtuva harjoittelija. Hankeviestintä näkyy osana Laurean vuoden 2021 viestinnän painopisteitä. Yhteiskunnallisesti vaikuttavan näkyvyyden varmistaminen ja mahdollistaminen, etenkin TKI:n ja digitalisaation onnistumisen tukeminen, on määritelty painoarvoltaan 25 prosentiksi viestinnän painopisteistä. (Ylikoski 2020a; Ylikoski 2021a.)

Hankeviestintää esitellään projektipäälliköille osana Laurean omaa, vuoden mittaista Certified Project Manager -projektipäällikkökoulutusta. Se toteutetaan vuonna 2021 seitsemän keran koulutustilaisuuksien sarjana. Kevään 2021 osuudet pidettiin verkkotilaisuuksina Zoomissa. Markkinointitiimin oma viestintäosuus on vuorossa marraskuun 2021 tilaisuudessa. (Vuorivirta 2021.)

### 3 Kehittämistyön tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään ensin hankkeen ja projektin määritelmiä, vaiheita ja projektien luokittelua. Sen jälkeen siirrytään projektiviestinnän piirteisiin ja suunnitteluun ja esitellään kaksi projektiviestinnän suunnitteluun soveltuvaa viitekehystä. Luvun lopussa tarkastellaan hankeviestinnän kehittämistä sidosryhmäsuhteiden johtamisen, työyhteisöviestinnän ja tiedeviestinnän näkökulmista.

#### 3.1 Hankeviestintä on projektiviestintää

Hankeviestinnän määrittelemiseksi on syytä lähteä ensin liikkeelle siitä, mikä on hanke. Hanke on suomen kielessä usein synonyymi sanalle projekti. Hanke mielletään kuitenkin usein projektia laajemmaksi kokonaisuudeksi, joka voi koostua useista projekteista (Ruuska 2012, 18). Tiedemaailmassa puhutaan yleisesti tutkimushankkeista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään hankeviestintää projektiviestintänä, sillä esimerkiksi englannissa hankkeen käännös on project ja projektiviestintä project communication.

Projektille on tunnusomaista tilapäisyys ja ainutkertaisuus. Projekti on ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan ainutkertainen kokonaisuus, jossa joukko ihmisiä ja muita resursseja on koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projektilla on selkeä tavoite ja se koostuu väliaikaisista, ajoitetuista aktiviteeteista, jotka edistävät asetettua tavoitetta. Näitä eri aktiviteetteja koordinoi projektipäällikkö. Projektin käytössä on rajallinen määrä resursseja. Projektityön luonteeseen kuuluu riski ja epävarmuus. Projekti on tilapäistä ja ainutkertaista toimintaa, joka tähtää tiettyyn tavoitteeseen ja jossa kokonaisuutta rajaavat käytössä olevat aika, kustannukset ja ihmiset. Projektilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari, jonka eri vaiheilla on erilaiset ominaisuudet ja työskentelytavat. Projektin vaiheet voidaan nimetä valmisteluksi, suunnitteluksi, toteuttamiseksi ja projektin päättämiseksi. Vastaava neljään vaiheeseen jako on myös Ruuskan (2012) vaiheistusmallissa, jossa vaiheet ovat perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. (Mäntyneva 2016, 11-18; Ruuska 2012, 18-23.)

Projektit voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen mukaan esimerkiksi tuotekehitys-, tutkimus-, tietojärjestelmä-, toiminnan kehittämis-, toimitus- ja investointiprojekteiksi (Mäntyneva 2016, 11-13). Laurean hankkeita voidaan tarkastella tämän luokittelun pohjalta yhtäältä tutkimusprojekteina ja toisaalta toiminnan kehittämisprojekteina. Tutkimusprojektit ovat luonteeltaan itsenäisiä, kartoittavia ja uutta etsiviä. Niissä on määritelty tutkimusongelma, johon etsitään ratkaisua. Toiminnan kehittämisprojekteja voidaan tehdä omassa organisaatiossa tai asiantuntijapalveluiden osalta myös muille organisaatiolle. Toiminnan kehittämisprojektissa tavoitellaan parannusta organisaation toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Keskiössä voivat olla esimerkiksi uusien toiminta- ja työtapojen kehittäminen. (Mäntyneva 2016, 11-13.)

Projektit voivat liittyä esimerkiksi tuotteisiin tai palveluihin, tietojärjestelmiin, tuotantolinjaan, rakennuksiin tai voimalaitoksiin. Niiden tuloksena voi syntyä myös jonkin ongelman ratkaisu, keino suunnata organisaation toimintaa uudella tavalla tai innovaatio. Kaikilla toimialoilla on pidettävä yllä kilpailukykyä, mikä edellyttää projektimuotoisia kehitys-, investointi- ja kunnossapitohankkeita. Projektimuotoinen työskentely onkin lisääntyvä osa toiminnan arkea niin yrityksissä kuin julkishallinnossa. (Mäntyneva 2016, 11-13; Ruuska 2012, 12-13.)

Tässä kehittämistyössä hanke täyttää projektin määritelmän projektille tyypillisten piirteiden osalta. On huomattava, että TKI-hankkeet eivät ole organisaation sisäisiä projekteja, vaan niissä on mukana yhteistyökumppaneita. Erityispiirre TKI-kontekstissa on, että hanke saa ulkopuolista rahoitusta. Laureassa tehdään käytännönläheistä tutkimus- ja kehitystyötä strategisilla tutkimusalueilla, jotka ovat sosiaali- ja terveysala, palveluliiketoiminta ja turvallisuusala (Laurea 2021c). TKI-hankkeita voidaan tarkastella perustellusti myös tutkimusprojekteina, ja tätä tiede- ja tutkimusviestinnän näkökulmaa käsitellään seuraavassa alaluvussa.

### 3.2 Projektiviestinnän piirteitä

Tässä kehittämistyössä hankeviestintä tarkoittaa käytännössä projektiviestintää, ja tässä alaluvussa käsitellään projektiviestinnän piirteitä ja merkitystä osana projektin menestystä. Erotuksena projektista hankkeella ja siten hankeviestinnällä tarkoitetaan tämän kehittämistyön ja ammattikorkeakoulun kontekstissa ulkopuolisen rahoittajan rahoittamaa kehittämishanketta, joka ei ole organisaation sisäistä toimintaa. Laurean hankeviestintä eroaa selkeästi esimerkiksi tekniikan alan hankkeista, jolloin projekti liittyy esimerkiksi IT- tai rakennetun ympäristön infrastruktuuriin. Tällaisissa projekteissa haluttu lopputulos on suunniteltu jo etukäteen valmiiksi, ja hankkeessa lopputulos toteutetaan tai rakennetaan tehtyjen suunnitelmien mukaan. Ammattikorkeakoulun TKI-hankkeissa tutkitaan ja kehitetään uusia toimintamalleja, joiden tarkkaa lopputulosta ei hanketta suunnitellessa vielä tiedetä. Näin ollen hankeviestintää tarkastellaan tässä alaluvussa myös tutkimus- ja tiedeviestinnän piirteiden näkökulmasta.

Tehokas projektiviestintä tarkoittaa, että tieto on oikeassa muodossa, oikeaan aikaan, oikealle yleisölle ja vaikuttaa oikein. Projektiviestinnän suunnittelu on merkittävää minkä tahansa projektin menestykselle. Oikean tiedon välittyminen oikeille henkilöille on keskeistä projektin onnistumisen, sisäisen sujuvuuden ja työskentelyilmapiirin näkökulmasta. Viestintä tukee yhteistyötä, ja siksi projektiviestinnällä on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta. Riittämätön suunnittelu voi johtaa ongelmiin: viestien jakeluun tulee viiveitä, viestitään väärille yleisöille, sidosryhmäviestintä on riittämätöntä tai viesti ymmärretään tai tulkitaan väärin. Yleensä projektin viestintä suunnitellaan hyvin aikaisiin projektin suunnitteluvaiheissa, mikä mahdollistaa tarkoituksenmukaisten viestinnän aika- ja budjettiresurssien varaamisen. Projektin viestintää pitää tarkastella ja päivittää tarvittaessa säännöllisesti koko projektin ajan,

jotta suunnitelma on jatkuvasti käyttökelpoinen. (Project Management Institute 2013, 287-290; Mäntyneva 2016, 111-113.)

Tiedeviestinnän suosituksissa (Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta 2018) tiedeviestintä määritellään tiedoksi tieteestä ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen mahdollistajana tiedon tuottajien ja tiedon hyödyntäjien välillä. Tiedeviestintä luo edellytyksiä yhteiskunnalliselle keskustelulle, lisää luottamusta tieteelliseen tietoon ja tuo tieteen tulokset yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi. Tiedeviestintä palvelee sekä tiedettä että tutkijoita. Tiedeviestinnän suosituksissa tiedeviestintä nähdään keskeisenä osana tutkimuksen tekemistä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tiedonjulkistaminen ja tietokirjallisuus rakentavat osaavaa yhteiskuntaa. Tiedeviestintä tekee näkyväksi tutkimuksen tekemistä, tuloksia ja tiedon luotettavuuden arviointia. Tutkijat tarvitsevat tiedeyhteisöltä ja tiedeinstituutioilta tukea, kun heidän viestintävastuunsa kasvaa ja heiltä odotetaan osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun. Suosituksissa tiedeviestintä nähdään keskeisenä osana tutkimustyötä. Tiedeviestintää sisältyy tutkimuksen koko elinkaareen tutkimuksen suunnittelusta toteutukseen, tulosten julkistamiseen ja tutkimusaineistojen jatkokäyttöön. Tiedeviestinnän on oltava vastuullista, kun tutkijat, tiedeviestijät ja toimittajat viestivät tutkimustuloksista ja niiden hyödynnettävyydestä. (Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta 2018, 3-8.)

### 3.3 Viestinnän suunnittelu

Viestintä ja viestinnän suunnittelu ovat keskeisiä asiakokonaisuuksia projektiviestinnän suunnittelun lähtökohtina. Tässä alaluvussa käsitellään ensin, millaisia kehityssuuntia yhteisöviestinnässä on näkyvissä sekä viestinnän ammattilaisten että asiantuntijoiden ja johtajien työssä. Sen jälkeen esitellään kaksi projektiviestinnän suunnitteluun soveltuvaa viestinnän strategisen suunnittelun viitekehystä.

2000-luvulla viestinnässä on nähtävissä Juholinin (2017, 59-60) mukaan kaksi samanaikaista kehityssuuntaa: viestinnän ammattimaistuminen, jolloin viestintää suunnittelevat, toteuttavat ja johtavat viestinnän koulutuksen saaneet viestinnän ammattilaiset. Toinen kehityssuunta on viestinnän kehittyminen merkittäväksi työyhteisötaidoksi ja osaamisalueeksi, jota pitää vaalia ja kehittää systemaattisesti. Nykykäsityksen mukaan viestintä on koko yhteisön strateginen potentiaali ja osa arvoketjua, ei pelkästään sarja viestinnän ammattilaisten toteuttamia suorituksia. Viestintä kuuluu luonnollisesti johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden tehtäväkuviin, koska viestinnässä on kyse vaikuttamisesta, asioiden johtamisesta ja organisoimisesta. (emt. 59-60.)

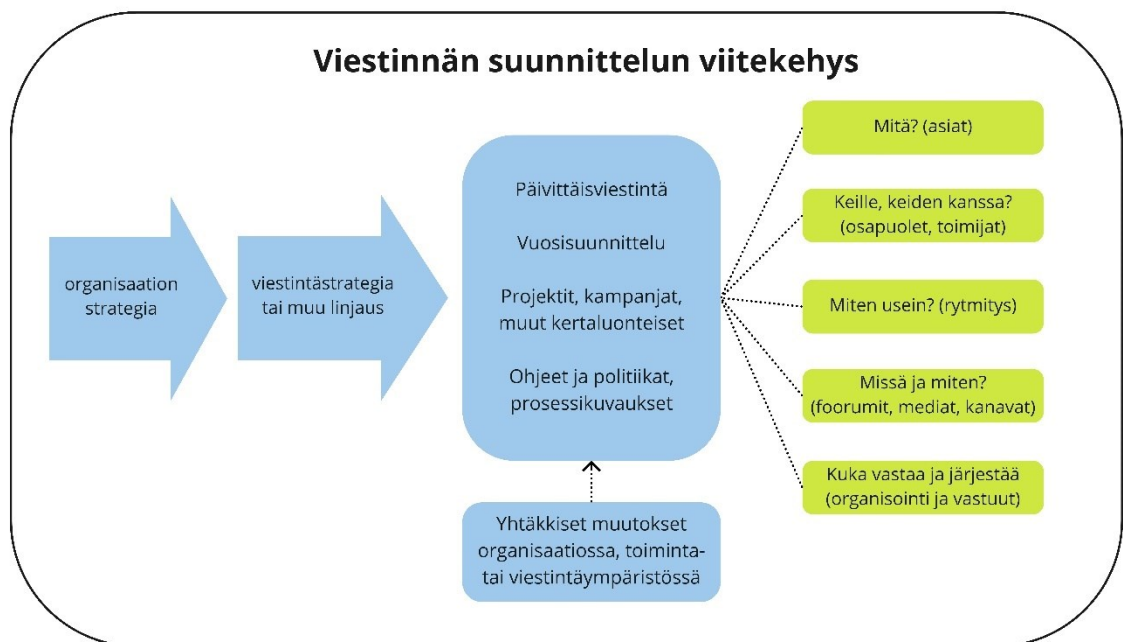
Juholinin mainitsemat kehityssuunnat näkyvät myös Suomen viestinnän ammattilaisten järjestön ProCom ry:n vuonna 2019 päivittämissä Yhteisöviestinnän periaatteissa (ProCom 2021). Periaatteissa todetaan, että viestintä korostuu tulevaisuudessa kaikissa ammateissa, erityisesti johtamisessa ja asiantuntijatyössä. Viestintä on kiinteä osa kaikkea organisaation

asiantuntijuutta ja kaikkien asiantuntijoiden osaamista. Yhteisöviestinnän tehtäviä ovat ProComin mukaan merkityksen antaminen ja näkyväksi tekeminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kulttuurin kehittäminen, tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö, luovuus, tulkinta ja reagointi sekä viestinnän sisällöt, rakenteet ja verkostot. Periaatteissa mainitaan, että viestinnän ammattilaiset luovat organisaatiosta kerrottua tarinaa ja rakentavat siten organisaation mainetta ja luonnetta. Viestinnästä vastaava on yhteisönsä yksi strategi. Viestinnän ammattilaiset ovat keskeisessä roolissa vastuullisen dialogin ja keskustelukulttuurin rakentajina. He virittävät ja opastavat yhteisöään viestimään sisäisellä konsultoinnilla ja viestintävalmennuksella ja huolehtivat viestinnän rakenteiden ylläpidosta ja kehittämisestä sekä olennaisen tiedon tuottamisesta, tulkinnasta ja jalostamisesta. (ProCom 2021.)

Juholin jaottelee viestinnän suunnittelun kolmeen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strateginen suunnittelu tähtää vaikuttavuuteen, jolloin tavoitteet liittyvät esimerkiksi maineeseen, brändiin, työhyvinvointiin, osallisuuden kokemukseen tai sidosryhmien sitoutumiseen. Taktinen suunnittelu on tilanteen ja resurssien arviointia strategista suunnittelua lyhyemmällä aikavälillä. Tähän suunnitteluun kuuluvat usein projektit ja kampanjat, jotka ovat luonteeltaan jatkumoa strategisille tavoitteille. Operatiivinen suunnittelu tehdään usein vuodeksi ja tarkennetaan kuukausi- tai viikkotasolle, mutta käytännössä operatiivinen ja taktinen suunnittelu ovat usein päällekkäisiä. Operatiiviseen suunnitteluun sisältyvät mm. päivittäisviestinnän linjaukset, prosessinkuvaukset ja viestinnän erityisalueiden ohjeet. (Juholin 2017, 65-68.)

Joskus organisaation strategian ja viestintästrategian välille on vaikea tehdä eroa. Monissa organisaatioissa erillisestä viestintästrategiasta on luovuttu, ja operatiiviset ohjeet ja suunnitelmat laaditaan organisaation strategian pohjalta. Silti tarvitaan jonkinlaisia linjauksia tai suunnitelmia, jotta tiedetään, miten toimia. On myös nähtävä ero strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja erilaisten tehtävälisterien välillä. Juholin (2017, 65-68) määrittelee viestintästrategian tai muulla nimellä kutsuttavan kokonaisvaltaisen strategian tavoitteiksi, periaatteiksi ja linjauksiksi, jotka on sovittu yhdessä. Ne ovat linjassa organisaatiostrategian kanssa ja niitä soveltaa koko organisaatio, jotta viestinnälle asetetut tavoitteet saavutetaan. (emt. 65-68.)

Viestinnän suunnittelun voi jakaa neljään eri osa-alueeseen: päivittäisviestinnän linjauksiin, vuosi- tai periodikohtaiseen suunnitteluun, yksittäisiin kertaluonteisiin projekteihin, kampanjoihin tai toimenpiteisiin ja ohjeisiin, politiikkoihin ja prosessikuvauksiin. (Juholin 2017, 94-111). Viestinnän suunnittelun viitekehys (kuvio 1) sisältää organisaation strategian ja viestintästrategian, ottaa huomioon yhtäkkiset suunnitelmiin vaikuttavat muutokset ja listaa myös keskeiset viestinnän suunnitteluun liittyvät kysymykset.



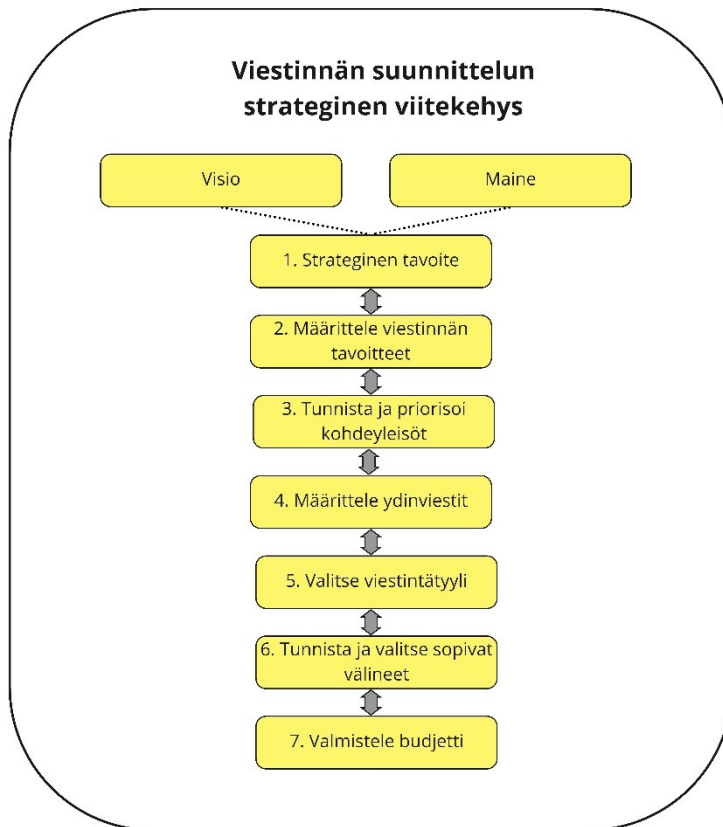
Kuvio 1: Viestinnän suunnittelun viitekehys (mukaillen Juholin 2017, 94)

Projektiviestinnässä on tärkeää tehdä näkyväksi linkki toteuttavan organisaation tai organisaatioiden muuhun viestintään, koska projektit liittyvät emo-organisaatioihin. Siksi ne ja niiden tärkeät tahot on kytkettävä projektiviestintään mukaan. Projektiviestinnän suunnittelussa tärkeää on määritellä eri ryhmien tiedon ja vaikuttamisen tarpeet: keiden kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ketkä pidetään ajan tasalla ja keiden kanssa keskustellaan säännöllisesti. Tärkeä on myös määritellä projektin perusviestit: mistä on kysymys, mihin pyritään, mitä syntyy ja milloin, ja kenen ja elämään ja toimintaan projekti vaikuttaa, kun se on valmis. Keskeisiä viestejä ja sisältöjä tarkastellaan eri sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta. (Juholin 2017, 103-104.)

Projektisuunnitelmaan sisällytetään projektin onnistumisen kannalta keskeiset sidosryhmät, tahot ja henkilöt. Projektisuunnitelmaan kirjataan myös keskeiset viestintävastuut projektin eri vaiheissa. Projektin viestintäsuunnitelmassa voidaan soveltaa viestintästrategian rakennetta, jonka elementtejä ovat johdanto, viestinnän lähtökohdat, viestinnän strategiset tavoitteet ja mittarit, viestinnän periaatteet tai arvot, sidosryhmät, erilaiset julkisuudet ja omat mediat, viestinnän sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt, vastuut ja organisointi ja resurssit. (Juholin 2017, 73, 104.)

Cornelissenin (2020, 122-127) viestinnän strategisen suunnittelun viitekehys lähtee liikkeelle visiosta ja maineesta, ja se soveltuu esimerkiksi viestintäohjelmien ja määräaikaisten kampanjoiden suunnitteluun. Ensimmäinen vaihe on tärkeä, koska strateginen tavoite ilmaisee joukon yleisiä päämääriä organisaation maineen tasolla. Strategisen tavoitteen perusteella määritellään viestinnän tavoitteita, tunnistetaan ja priorisoidaan kohdeyleisöt, ja sen jälkeen

muotoillaan kohderyhmille ydinviestit ja valitaan viestinnän tyyli. Viesteille valitaan sopiva väline, joka tavoittaa kohdeyleisön. Viitekehys (kuvio 2) sisältää myös viestinnän budjetoinnin, sillä sen perusteella voidaan joutua muokkaamaan mallin aiempia vaiheita. Suunnittelun ja toteutuksen jälkeen tuloksia arvioidaan. Viitekehys mahdollistaa viestinnän ennakkosuunnittelun, mutta pysyy riittävän joustavana sopeutuakseen muuttuviin olosuhteisiin ja palautteeseen. (emt., 122-127.)



Kuvio 2: Viestinnän suunnittelun strateginen viitekehys (mukaillen Cornelissen 2020, 122)

### 3.4 Näkökulmia hankeviestinnän kehittämiseen

Viestinnän johtaminen on avaintekijä, kun sidosryhmäsuhteita johdetaan tehokkaasti. Sidosryhmäsuhteet ovat ratkaisevan tärkeitä projektin ja sen tulosten toimittamisen kannalta. Rajhans (2018, 61-64) esittää projektin kolmeen vaiheeseen kytkeytyvän viestinnän viitekehysten sidosryhmäsuhteiden johtamiseen. Projektin suunnitteluvaiheessa luodaan organisaation joka tasolla tietoisuutta sidosryhmäsuhteiden johtamisen tärkeydestä ja viestinnästä osana tätä johtamista. Vaihe sisältää myös viestintäsuunnitelman tekemisen ja viestinnän välineiden integroinnin, jotta viestintä voi toimia linkkinä projektin toteuttamisen ja organisaation strategian ja tavoitteiden välillä. Projektin toteutusvaiheessa viestinnällä on monta tehtävää: sen avulla esimerkiksi johdetaan sidosryhmien sitoutumista ja varmistetaan tehokkaan sisäisen viestinnän avulla projektitiimin parempi suoriutuminen. Projektin päättövaiheessa viestinnän

avulla voidaan voittaa muutosvastarintaa ja rakentaa pitkäkestoisia sidosryhmäsuhteita. Viestinnän johtamista voi käyttää strategisena työkaluna sidosryhmäsuhteiden systemaattiseen johtamiseen projektin joka vaiheessa. (Rajhans 2018, 61-64.)

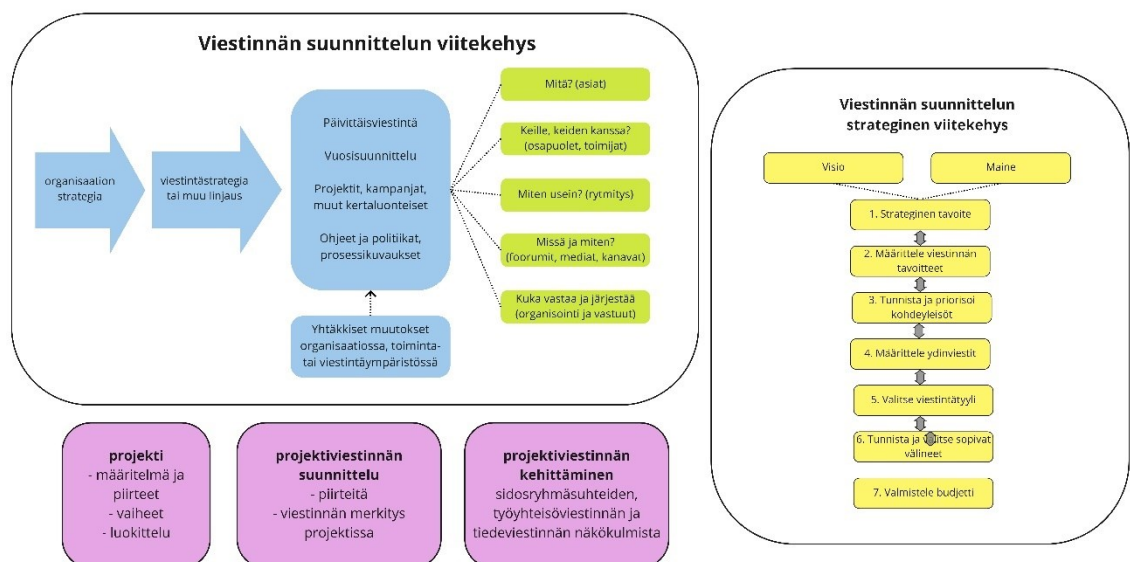
Hankeviestinnän kehittämistä voidaan tarkastella myös työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Työyhteisöviestinnässä voidaan tunnistaa neljä eri analyysitasoa, joilla viestintää voidaan ymmärtää ja kehittää (Mikkola & Valkonen 2020, 180-188). Ensimmäisellä tasolla keskitytään työn missiolle, tavoitteille ja työtehtäville annettuihin merkityksiin, jotta varmistetaan yhteinen ymmärrys työtehtävistä, tavoitteista ja työvälineistä ja -resursseista. Projektitiimeissä kannattaa käyttää alussa aikaa mission, tehtävien ja tavoitteiden merkitysten läpikäymiseen, jotta niistä syntyy yhteinen ymmärrys. Toisella tasolla keskeistä ovat informaation ja tiedon johtamiseen liittyvät prosessit sekä olennaisen tiedon oikea-aikaisuuden ja saatavuuden arviointi. Tietotyö on tiedon johtamista. On keinotekoisia ja jopa mahdotonta erottaa työtä ja työstä viestimistä, kun työ tehdään kommunikoimalla dataa, informaatiota ja tietoa. Viivästynyt päätöksenteko organisaation yhdessä osassa voi johtaa puutteelliseen tietoon ja sen seurauksena huonosti tietoihin perustuviin päätöksiin muualla. Kolmannella tasolla analysoidaan viestinnän käytäntöjä ja varmistetaan, että ne ovat toimivia ja ajan tasalla. Kaikilla työpaikoilla on tarpeen käydä tällaisia tietoisia ja systemaattisia keskusteluja. Projekteissa on mahdollisuus tietoisesti luoda käytäntöjä, jotka tukevat toimivaa vuorovaikutusta ja työtehtävien loppuun saattamista. Neljänellä tasolla keskitytään ihmistenvälisiin asioihin kuten palautteeseen, sosiaaliseen tukeen ja suhdekompetenssiin. Tällä tasolla on keskeistä, miten ihmistenväläinen viestintä tukee tai estää työn tavoitteiden saavuttamista. (Mikkola & Valkonen 2020, 180-188.)

Hankeviestinnän kehittämisessä voidaan hyödyntää myös Besleyn (2020, 156-159) esittelemää viittä tiedeviestinnän ongelmaa. Ensimmäinen ongelma on viestinnän tavoitteiden riittämätön tunnistaminen. Toinen ongelma on tarkoituksellisten, viestinnän välillisten tulosten riittämätön tunnistaminen. Kolmas mahdollinen ongelma koskee viestinnän taktisten valintojen riittämätöntä tunnistamista. Neljäntenä ongelmana nähdään tiedeviestinnän liiallinen keskittyminen tutkijoiden henkilökohtaisiin viestintätaitoihin. Liian vähän autetaan tutkijoita tekemään yhteistyötä viestinnän asiantuntijoiden kanssa. Viidentenä ongelmana kuvataan tutkijoiden riittämätön pääsy viestinnän asiantuntemuksen pariin. Hyvin harvassa ovat organisaatiot, jotka keskittyvät ensisijaisesti auttamaan tiedeyhteisöä varmistamaan tieteen hyvinvointia. Tutkimuksen ja tieteen edistäminen eivät ole organisaatioiden prioriteetti, koska niillä on myös tarve houkutella lahjoittajia, varmistaa veronmaksajien rahoitus, rekrytoida opiskelijoita ja hoitaa satunnaisia kriisejä. Besleyn mukaan olennaista on tunnistaa, että viestintätyön laatua voitaisiin parantaa siirtymällä pois yksilöllisestä, ad hoc -viestinnästä ja kehittämällä organisaation strategisen tiedeviestinnän kyvykkyyttä. (Besley 2020, 156-159.)

Edellä esitettyjen näkökulmien pohjalta hankeviestinnän kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteet projektin joka vaiheessa. Viestinnän kehittämistä organisaation sisällä voidaan tarkastella ja analysoida työyhteisöviestinnän näkökulmasta eri tasoilla yhteisten merkitysten, prosessien, käytäntöjen ja ihmistenvälisen suhteiden kautta. Tiedeviestinnän näkökulmasta keskeistä on varmistaa tutkijoiden ja viestinnän asiantuntijoiden yhteistyö.

### 3.5 Tietoperustan yhteenveto

Tässä luvussa esiteltiin opinnäytetyön tietoperusta, joka yhdistää hankeviestinnän projektiviestintään. Luvun aluksi käytiin läpi hankkeen ja projektin määritelmiä, erilaisten projektien luokitteluja, projektiviestinnän piirteitä ja esiteltiin Juholinin (2017, 94) ja Cornelissenin (2020, 122) viestinnän suunnittelun viitekehys. Lopuksi tarkasteltiin hankeviestinnän kehittämistä eri näkökulmista. Tietoperustan yhteenveto on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Kehittämistyön tietoperusta

## 4 Lähestymistapa, menetelmät ja toteutus: palvelumuotoilun tuplatimanttimalli

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyöhön valittu lähestymistapa, menetelmät ja miten työ käytännössä toteutettiin. Ensin esitellään muotoilujattelua ja sen jälkeen siirrytään kehittämistyön lähestymistavaksi valittuun palvelumuotoiluun ja tuplatimanttimalliin. Seuraavaksi käydään läpi eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja aineistojen analysointi. Luvun lopussa kuvataan, miten aineistoa säilytettiin ja miten se hävitetään.

#### 4.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu (engl. design thinking) on ajattelutapa, joka käyttää muotoilijan herkkyyttä ja metodeja saattaakseen yhteen ihmisten tarpeet sen kanssa, mikä on teknologisesti mahdollista ja minkä toimiva liiketoimintastrategia voi muuntaa asiakkaalle arvoksi ja markkinamahdollisuuksiksi (Brown 2008, 86). Muotoiluajattelu on ihmiskeskeistä kehittämistä, jossa eri toimijat osallistetaan mukaan kehittämiseen jo alusta alkaen. Monialaisessa työskentelyssä lähdetään etsimään ja kokeilemaan ratkaisuvaihtoehtoja käyttäjien todellisen arjen tilanteen ja arvomerkitsevien pohjalta. Vaihtoehtoja etsitään runsaasti, kokeillaan nopeasti, tarkastellaan kriittisesti todellista ongelmaa tai ongelmakenttää ja sallitaan epävarmuus ja epäonnistuminen. Empatian avulla yritetään ymmärtää ongelmakenttää, ratkaisumahdollisuuksia ja -yhdistelmiä. Empatian avulla pyritään myös syvään käyttäjäymmärrykseen, joka ylittää teknisluonteisen asiakastiedon. Kokemuksia jaetaan ja tietoa järjestellään yhteisessä tilassa. Ideointivaiheessa tuotetaan, kehitetään ja testataan ideoita, jotka voivat johtaa ratkaisuihin. Tehdään luonnoksia, skenaarioita ja prototyyppejä. Prototyyppien käyttäminen on tyypillistä muotoiluajattelulle. Uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden prototyyppejä tehdään, kun tutkitaan potentiaalisia ratkaisuja. Niiden tarkoitus on oppia idea vahvuuksista ja heikkouksista ja tunnistaa uudet suunnat, joihin seuraavat prototyypit voivat viedä. Asiakkaat pidetään koko ajan keskiössä. Täytöntöönpanovaiheessa hahmotetaan reittiä markkinoille. Projektit voivat liikkua eri vaiheiden välillä useaan kertaan, kun ideoita jalostetaan ja muutetaan suuntaa. (Brown 2008, 87-89; Miettinen 2014, 44-45; Kolko 2015, 68-69.)

Muotoiluajattelu sietää epäonnistumista. Muotoiluprosessin iteratiivinen luonne tunnistaa sen, että harvoin asiat saadaan valmiiksi ensimmäisellä kerralla. Muotoiluajattelun liima on monitieteellinen kollaboratiivinen työ, jonka kautta voidaan ymmärtää monimutkaisia ekosysteemejä. Kun erilaiset osaajat tekevät ja kehittävät asioita yhdessä, intuitio ja analyttinen ajattelu täydentävät toisiaan. Sen puitteissa voidaan toistuvasti oppia laajentamalla ja supistamalla vuorotellen näkökulmaa. (Kolko 2015, 68-69; Miettinen 2014, 174.)

Muotoilua voidaan soveltaa kehittämisprosessina, joka korostaa etsimistä, ongelman asettelua, mahdollisuuksien monialaista ymmärtämistä ja vaihtoehtoisten ratkaisujen ideoimista. Muotoilu tuottaa visuaalisesti konkretisoituja ja kosketeltavissa olevia vaihtoehtoja, joista voidaan arvioida ratkaisuja, valita parhaita ja tehdä lopullisia konsepteja. Muotoiluajattelussa keskeistä on yhteistoiminta, käyttäjäosallisuus, käyttäjätestaus ja yhteisesti tuotettujen ratkaisujen löytäminen. Ongelmia ratkaistaan erilaisia vaihtoehtoja etsivän ja eri vaatimusten yhteen sovittamisen eli divergentin ajattelun avulla. Silloin käyttäjähaluttavuuden, teknologisen toteuttamiskelpoisuuden ja taloudellisen kannattavuuden arvot saadaan yhdessä toimimaan. Konvergentti kehittämisen osa rajaa vaihtoehtoja ja etsii optimaalisia ratkaisuja. (Miettinen 2014, 29-31.)

## 4.2 Palvelumuotoilu

Muotoiluajatteluun perustuva palvelumuotoilu on muotoilun osaamisala, joka on erikoistunut palveluiden, asiakas- ja työntekijäkokemuksen ja palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää käyttäjälle palveluita, jotka ovat hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia ja jotka ovat palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua rakentavia tai lisäävät muutoin palveluntarjoajan toiminnan vaikuttavuutta. Palvelumuotoilussa yhdistyvät ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, monitieteisyys, tutkimuksen ja prototypoinnin käyttö ja visualisoinnin työkalut. Palvelumuotoilu yhdistää liiketoiminnan, käyttäjän ja muiden sidosryhmien tarpeet. (Koivisto, Säynäjängas & Forsberg 2019, 34; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 27.)

Palvelumuotoilussa hyvin keskeistä on arvo ja sen muodostuminen. Sillä tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hinta voi rahallisen arvon lisäksi tarkoittaa vaivaa, jonka hankinta on vaatinut. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyyttä. Jos ihminen ratkaisee ongelmansa tai saavuttaa haluamansa palvelun tai tavarat tai niiden yhdistelmällä, hän kokee saavansa arvoa. Arvo voidaan määritellä sidosryhmän kokemaksi hyödyllisyydeksi. Arvolupauksella yritys tiivistää, mitä se tarjoaa asiakkailleen ja miten kilpailijoista erotutaan. Asiakkaan odotukset saatavasta arvosta liittyvät aiempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen maineeseen ja tarjottuun viestintään. (Tuulaniemi 2011, 30-33.)

Palvelumuotoilulla luodaan käyttäjälle helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja organisaatiolle vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Se on prosessi, joka auttaa havaitsemaan, miten, missä ja milloin organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi niin asiakkailleen kuin itselleen. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu käyttäjien ja muiden osapuolten syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Ymmärrystä hankitaan monipuolisesti erilaisilla menetelmillä ja eri osapuolet osallistetaan kehittämistyöhön. Ideat ja niistä kehitetyt konseptit visualisoidaan ja ideoista rakennetaan testattavaksi konkreettisia prototyyppisiä. Palvelumuotoilua käytetään usein, kun luodaan uudenlaista asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tai palvelukonseptia, sillä palvelumuotoilu tuo kehittämistyöhön syvällistä asiakasymmärrystä ja ketteryyttä. Palvelumuotoilusta on monia hyötyjä myös silloin, kun kehitetään yrityksen sisäistä toimintaa ja palvelutuotannon tukiprosesseja. Asiakaskokemusta voi parantaa kehittämällä organisaation palvelukulttuuria ja sisäisiä toimintamalleja tai rakenteita, joilla on asiakkaaseen välillinen tai suora vaikutus. Palvelumuotoilu soveltuu keskeisenä työkaluna myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen esimerkiksi silloin, kun halutaan parantaa työn sujuvaa hoitamista tai perehdytystä. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnata organisaation sisäisiä prosesseja asiakastarpeiden ja asiakkaalle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. Palvelumuotoilu esimerkiksi yhdistää asiakas- ja liiketoimintänäkökulmat, kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavia arvoja ja visioita, kehittää organisaation rakenteita asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilökuntaa tukeviksi ja

määrittelee ne yrityksen resurssit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-73; Koivisto ym. 2019, 60-61; Tuulaniemi 2011, 96-98.)

Palvelumuotoilussa keskiössä on aina ihminen: asiakas, käyttäjä ja palvelun tuottaja ja hänen kokemuksensa. Palveluita muotoillaan ihmisten kanssa, ei heitä varten. Palvelumuotoilijalle tärkeintä ei ole kvantitatiivinen tilastotieto ja faktat. Palvelumuotoilija haluaa ymmärtää syyt, miksi ihmiset käyttävät palvelua eli millaisia ovat ihmisten tarpeet, käyttäytyminen ja motivaatiot. Koska hankeviestintää tehdään jo Laureassa, tässä opinnäytetyössä ei kehitetä täysin uutta palvelua, vaan olemassa olevia toimintatapoja. Silloin kehittämistyön keskiössä on löytää palvelun kipupisteet ja mahdollisuudet parantaa asiakaskokemusta. (Polaine 2013, 39-41.)

Kun suunnitteluprosessin lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja odotukset, varmistetaan myös palvelun käytettävyyttä. Yhteissuunnittelun prosessi mahdollistaa asiakkaan omaan toimintaympäristöön ja tarpeisiin sopivan palvelukokemuksen rakentamisen yhdessä yrityksen kanssa. Palvelumuotoilu toimii uudenlaisena lähestymistapana, kun kehitetään palveluympäristöä ja tuotteistetaan kokemusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan muotoilla käyttäjäkokemusten ja palveluiden käyttäjien vuorovaikutuksen ympärille palveluorganisaatio. Se, miten ihmiset kokevat organisaatioiden tarjoamat palvelut, on asia, johon palvelumuotoilijat keskittyvät. (Miettinen 2011, 23-30.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on konsepti, jolla tarkoitetaan kuvausta palvelun keskeisestä ideasta. Se on yksinkertaistettu, suuri kuva palvelusta ilman yksityiskohtia. Konsepti sisältää tarinan palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti kertoo, millaisesta palvelusta on kyse, miten se tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja millaisia vaatimuksia se asettaa palvelun tuottajalle. (Tuulaniemi 2011, 189-190.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin lähestymistavaksi palvelumuotoilu, koska se ihmiskeskeisenä kehittämisprosessina yhdistää sekä käyttäjien että organisaation tarpeita ja tavoitteita. Palvelumuotoilun syvällinen ihmisten ymmärtäminen oli myös tärkeä lähtökohta tilanteessa, jossa lähdettiin selvittämään ja kehittämään eri toimijoita ja tekijöitä ja Laureaa palvelevia hankeviestinnän toimintatapoja ja materiaaleja. Palvelumuotoilu tarjosi uudenlaisen, osallistavan tavan kehittää hankeviestintää yhdessä eri osapuolten kanssa.

#### 4.3 Tuplatimanttimalli

Design Councilin vuonna 2004 kehittämä klassinen tuplatimanttimalli (Double Diamond) kuvaa muotoiluprosessin ja innovoinnin viitekehysten kahtena timanttina. Ensimmäinen timantti auttaa ymmärtämään, mikä ongelma on. Se sisältää vaiheet Tutki (Discover) ja Määritä (Define), jolloin asiakasymmärryksen avulla määritellään ratkaistava ongelma. Toisessa timantissa ja sen Kehitä-vaiheessa (Develop) ideoidaan erilaisia vastauksia määriteltyyn ongelmaan

yhteiskehittämällä ja rakennetaan prototyyppejä. Toisen timantin jälkimmäisessä eli Toimita-vaiheessa (Deliver) vaihtoehtoja testataan ja jatkokehitetään toimiviksi havaittuja eteenpäin. Vaiheen lopuksi on tarkoitus tuottaa palvelusta määritelty idea tai konsepti. Sen pohjalta voidaan päättää, viedäänkö konsepti toteutukseen. (Koivisto ym. 2019, 46-51; Design Council 2020.)

Design Council on lisännyt alkuperäiseen tuplatimanttimaliin vuonna 2019 keskeiset periaatteet, metodit ja ihannetyökulttuurin. Näiden lisäysten avulla saavutetaan merkittävää ja pitkäkestoista myönteistä muutosta. (Design Council 2020.) Vaikka malli kuvataan lineaarisena, se on iteratiivinen eli aiempiin vaiheisiin voidaan palata ja toistaa vaihetta, kunnes toimiva lopputulos on saavutettu. Käyttäjät ja muita sidosryhmiä osallistetaan ratkaisun yhteiskehittämiseen. Kun ratkaisua kehitetään, huomioidaan käyttäjien tarpeet, tekninen toteutettavuus ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Näin saavutetaan ratkaisu, joka on yritykselle menestys ja käyttäjille hyödyllinen. (Koivisto ym. 2019, 46-51.)

Tuplatimanttimalista on kehitetty erilaisia versioita, joissa eri vaiheita kuvataan hiukan eri termeillä. Vaiheiden nimeämisestä ja määrästä riippumatta versioissa toistuvat samat palvelumuotoilun ydinelementit: käyttäjän tarpeiden ymmärtäminen, iteratiivinen eli eri vaiheiden toistamiseen perustuva työskentely, divergentti ja konvergentti ajattelu ja oikean ongelman ratkaiseminen. Divergentti eli vaihtoehtoja etsivä ja konvergentti eli päätöksiä tekevä ajattelu ja tekeminen vuorottelevat ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Tuplatimanttimalissa ideoiden, vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien määrää kasvatetaan ja supistetaan prosessin aikana. Stickdorn ym. (2018, 85-89) nostavat olennaiseksi kaikissa muotoiluprosesseissa oikean ongelman ratkaisemisen. Ensin pitää astua askel taaksepäin ja varmistaa, että tunnistetaan ja ymmärretään oikea ongelma, ennen kuin jatketaan ja ratkaistaan ongelma oikein. Vasta silloin päästään aidosti parempiin ratkaisuihin. (emt. 86.)

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 42-43) näkevät Stickdornin ym. (2018, 86) tapaan palvelumuotoilun prosessissa keskeiseksi oikean ongelman tunnistamisen ja sen jälkeen sen ratkaisemisen oikein. Koivisto ym. (2019, 42-43) nimeävät tuplatimantin ensimmäisen timantin Ongelman tunnistamiseksi. Tämän luonteeltaan enemmän tutkimuksellisen ja analyttisen timantin motto on ”Ratkaise oikea ongelma”. Toinen timantti, Ratkaisun kehittäminen, on luonteeltaan enemmän luovuuteen perustuva ja sen mottona on ”Ratkaise ongelma oikein”. (emt. 43.)

Tuplatimanttimaliin pohjautuu myös Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015, 202-203) palvelumuotoilun prosessi, jossa mukana on lisäksi ennakointi. Tässä mallissa vaiheita on neljä: Kartoita ja ymmärrä, Ennakoi ja ideoi, Mallinna ja arvioi ja Konseptoi ja vaikuta. Prosessin lähestymistapa on tässäkin kokonaisvaltainen, joustava ja iteratiivinen, ja metodologinen

lähestymistapa on tulevaisuusorientoitunut, osallistava ja luova. Alussa korostuu havainnointi, ja prosessin edetessä lisääntyy haltuunotto. (Ojasalo ym. 2015, 203.)

#### 4.4 Kehittämistyön toteuttaminen

Tässä kehittämistyössä kerättiin aineistoa palvelumuotoilulle tyypillisesti erilaisin menetelmin (Ojasalo ym. 2014, 76). Laadulliset eli kvalitatiiviset ja määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan palvelumuotoilussa, mutta Tuulaniemi (2011, 144) katsoo laadullisten menetelmien soveltuvan paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi. Stickdorn ym. (2018, 98) toteavat, että laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen Miksi? ja siten antaa tietoa ihmisten motivaatioista ja tarpeista. Sekä laadullinen että määrällinen tutkimus ovat hyödyllisiä palvelumuotoiluprojektin eri vaiheissa, ja molemmilla tutkimusmenetelmillä saatu tieto täydentää toisiaan (Stickdorn ym. 2018, 98; Tuulaniemi 2011, 144).

Palvelumuotoilun lähestymistavalla toteutettava kehittämistyö on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä. Heidän on tiedettävä toiminnan kohde ja tavoitteet ja oma roolinsa kehittämishankkeessa. Lisäksi on huomioitava esimerkiksi oikeudelliset kysymykset ja tarvittavat sopimukset, tiedonhankintatapojen eettisyys, tietojen luottamuksellisuus ja käyttötarkoitus, lähdemerkinnät ja tulosten esittäminen ilman vääristelyä. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Laurean hankeviestinnän konseptin kehittäminen ajoittui noin puolen vuoden ajanjaksolle, joka alkoi marraskuussa 2020 ja päättyi toukokuussa 2021. Kehittämistyön suunnittelusta, menetelmien valinnasta ja koko prosessin toteutuksesta ja dokumentoinnista vastasi tämän opinäytetyön tekijä. Ainoa poikkeus dokumentointivastuun osalta oli projektipäälliköiden kahvitilaisuus 16.3.2021, josta lyhyen muistion teki tutkimuspalvelupäällikkö Henna Kemppainen. Yhteiskehittämistyöpajat toteutettiin virtuaalisina 22.3.2021 ja 6.4.2021, minkä jälkeen huhti-toukokuussa keräsin palautetta konseptin prototyyppiehdotuksista ja sen jälkeen konseptista. Hankeviestinnän konseptin esittelin toimeksiantajalle 12.5.2021. Konsepti ja siihen liittyvät materiaalit luovutettiin toimeksiantajalle kesäkuussa 2021.

Kehittämisprosessin alkuvaiheessa painottuivat työpöytä tutkimus, toimeksiantajaan ja aiheeseen perehtyminen ja teemahaastattelut, joista kolme ensimmäistä tein marraskuussa 2020 ja neljä tammikuussa 2021. Ymmärryksen Laurean TKI-toiminnasta syveni koko prosessin ajan, kun tein havainnointia eri tilaisuuksissa ja perehdyin hanketoimintaan liittyviin materiaaleihin. Erilaista materiaalia ja lisätietoa Laurean hanketoiminnasta ja -viestinnästä keräsin lähes koko kehittämisprosessin ajan, ja tuoreimmat tiedot hankeviestinnän tunnusluvuista vuodelta 2020 sain toukokuussa 2021. Benchmarking-keskusteluja hankeviestinnän erilaisten asiantuntijoiden kanssa kävin aktiivisimmin helmi-maaliskuussa 2021. Tammi-maaliskuussa 2021 olin myös sähköpostitse yhteydessä muutamiin hanke- ja viestintäalan ammattilaisiin ja kartoitin

mahdollisia hankeviestinnän toimintamalleja, ohjeita tai muita aiheeseen liittyviä organisaation sisäisiä materiaaleja. Keskustelujen ja yhteydenottojen perusteella kävi ilmi, että varsinaisia hankeviestinnän konsepteja ei ollut olemassa tai vaihtoehtoisesti ne olivat organisaation sisäisiä dokumentteja. Sain kuitenkin näistä eri organisaatioista vinkkejä hyödyllisistä julkisesti saatavilla olevista materiaaleista ja sain tutustua joihinkin yksittäisiin hankeviestintään liittyviin dokumentteihin. Nämä benchmarking-keskustelut ja yhteydenotot avasivat minulle laajempaa näkymää hankeviestinnän maailmaan. Luin ja etsin myös tietoa aiheesta koko prosessin ajan sekä kirjallisuudesta että sosiaalisen median kautta.

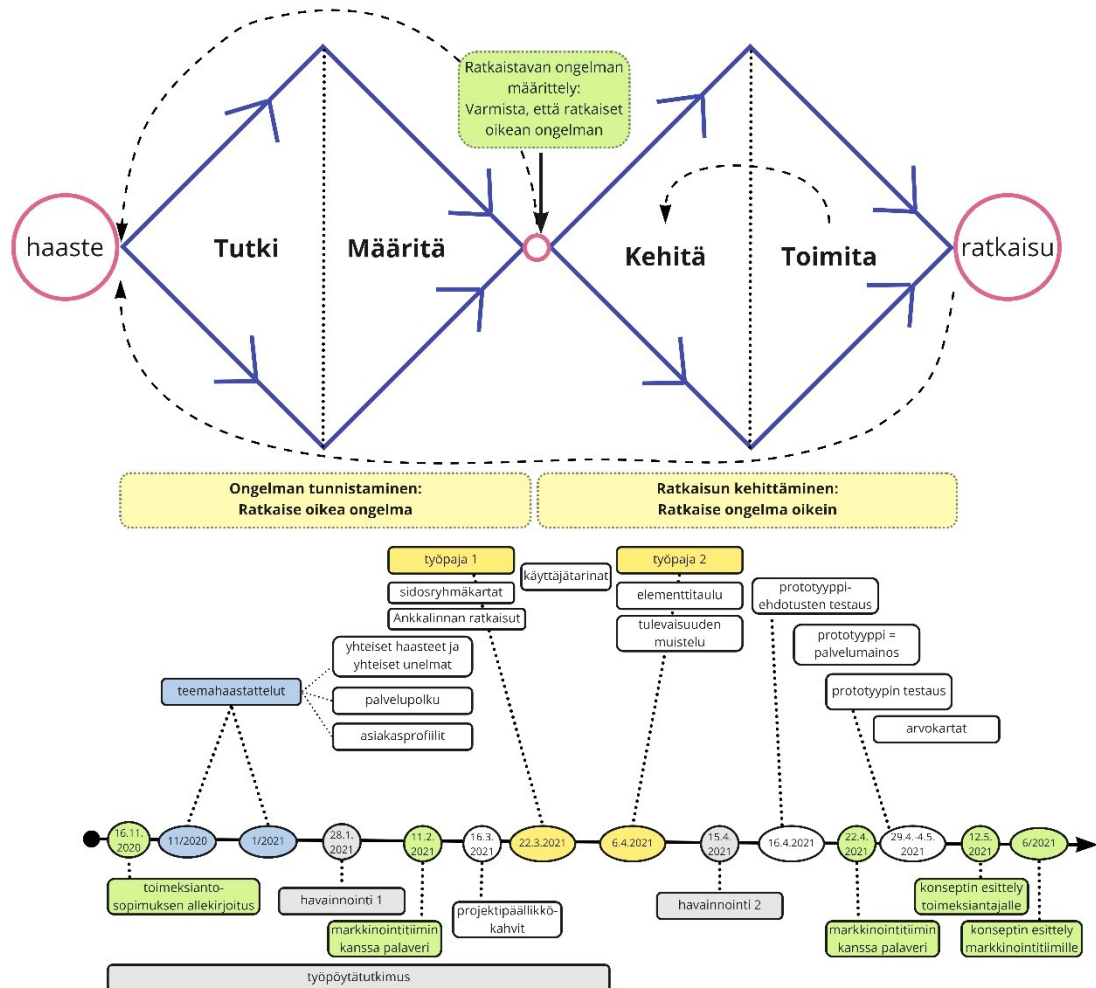
Kehittämistyö oppimisprosessina sai lisävahvistusta ulkopuolisesta verkostojeni kautta löytyneestä palvelumuotoilun ammattilaisesta, jota pyysin työelämämentorikseni tammikuussa 2021. Kokeneen palvelumuotoilijan kanssa oli hyödyllistä käydä keskusteluja koko kehittämistyön ajan, ja sain häneltä arvokkaita näkökulmia prosessiin. Omaa reflektointia tein henkilökohtaisessa opinnäytetyölokikirjassani ja oppimispäiväkirjassani.

Palvelumuotoilu on luonteeltaan iteratiivista ja kehittämisprosessi nähdään oppimisprosessina. Eri vaiheiden aikana voidaan aina palata aikaisempiin vaiheisiin ja käydä dialogia ongelman ja ratkaisun välillä. (Koivisto ym. 2019, 38-39.) Palvelumuotoilun iteratiivisuus toteutui tässä kehittämistyössä hyvin vahvasti alusta loppuun saakka, sillä kehittämistyön fokus ja menetelmät tarkentuivat koko prosessin ajan. Osan työpajoihin alun perin ajattelemistani menetelmistä jätin pois kehittämistyön edetessä ja ymmärrykseni karttuessa ja valitsin tilalle uusia menetelmiä.

Tärkeä osa koko prosessia oli yhteistyö ja vuorovaikutus toimeksiantajan ja Laurean hankeasiantuntijoiden kanssa. Toimeksiantajan yhteyshenkilönä ja opinnäytetyön työelämän ohjaajana toimi Laurean markkinointi- ja yhteiskuntasuhdejohtaja Teemu Ylikoski. Kerroin konseptin kehittämisestä RDI Teamsissä, ja minua pyydettiin kertomaan opinnäytetyöstäni projekti-päälliköiden ja hankeasiantuntijoiden yhteiseen virtuaalikalvutilaisuuteen 16.3.2021. Esittelin siellä siihen mennessä valmistuneita visualisointeja eli asiakasprofiileja ja palvelupolkua. Samalla käytiin vapaamuotoista keskustelua hankeviestinnän kehittämisestä ja osallistujat saivat valita omasta mielestään tärkeimmät yhteiset haasteet ja yhteiset unelmat. Esittelin työni etenemistä kehittämistyössä mukana olleille markkinointitiimiläisille kahdessa Teams-palaverissa 11.2.2021 ja 22.4.2021. Lisäksi pidin heitä sähköpostitse ajan tasalla projektiin liittyvistä asioista. Lopullisen konseptin esittelin koko markkinointitiimille kesäkuussa 2021.

Kehittämistyön keskeiset menetelmät ja ajallinen eteneminen on kuvattu kuviossa 4. Palvelumuotoilulle tyypillisesti vaiheiden rajat eivät ole yksiselitteisiä, mutta ensimmäinen työpaja 22.3.2021 päätti selkeästi Tutki- ja Määritä-vaiheet. Sen jälkeen olivat vuorossa Kehitä- ja Toimita-vaiheet, joiden lopuksi valmistui hankeviestinnän konsepti. Alaluvuissa 4.5 ja 4.6 käydään tarkemmin läpi valitut menetelmät, niiden soveltaminen ja aineistonkeruu tässä työssä.

Alaluvut muodostavat myös kronologisen kuvauksen kehittämistyön etenemisestä. Alaluvussa 4.7 käydään läpi, miten kerättyä aineistoa säilytettiin ja miten se hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.



Kuvio 4: Kehittämistyön toteutus (tuplatimanttimalli mukailleen Design Council 2020)

#### 4.5 Tutki- ja Määritä-vaiheiden menetelmät ja aineistot

Tuplatimanttimallin ensimmäisessä eli Ongelman tunnistaminen -timantissa (Koivisto ym. 2019, 42-43) valitsin menetelmiksi työpöytä tutkimuksen, teemahaastattelun, arvolupauskanvaksen, palvelupolun ja sidosryhmäkartan. Niiden avulla perehdyin Tutki-vaiheessa kehittämistyön aiheeseen ja muodostin ymmärrystä Laurean hankeviestinnän nykytilasta. Määritä-vaiheessa toteutin ensimmäisen yhteiskehittämistyöpajan, jossa osallistujat perehtyivät käyttäjätiedosta muodostamaani asiakasymmärrykseen ja etenivät sen perusteella varsinaisen ratkaistavan ongelman määrittelyyn.

**Työpöytä tutkimus** on valmistelemaa esitutkimusta ja olemassa olevan tutkimuksen keräämistä ennen varsinaista oman tiedonkeruun alkua. Esitutkimuksessa kerätään lähtötietoja toimialasta, palvelun tuottavasta organisaatiosta tai tutustutaan kilpailijoihin. Työpöytä tutkimuksessa perehdytään myös aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Työpöytä tutkimus auttaa muotoilemaan kehittämiskysymyksen tarkemmin ja tunnistamaan lupaavia tiedonkeruun, visualisoinnin ja synteessin menetelmiä. (Stickdorn ym. 2018, 118-119; Tuulaniemi 2011, 136.)

Työpöytä tutkimuksessani tutustuin Laurean, sen TKI-toimintaan ja hankeviestintään, etsin yleisesti hankeviestintään liittyvää tietoa, luin viestintään ja palvelumuotoiluun liittyvää kirjallisuutta ja etsin kiinnostavia palvelumuotoiluprojektien kuvauksia esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Löytämäni kiinnostavat asiat ja syntyneet ideat tallensin opinnäytetyöni materiaaleihin. Keskustelujen jälkeen pyysin tarvittaessa lisätietoja sähköpostitse Laurean markkinointitiimiltä ja hankeasiantuntijoilta, ja sain heiltä taustatietoa ja materiaaleja, esimerkiksi intranetissä julkaistuja ohjeita ja dokumentteja.

Työpöytä tutkimus jatkui toimeksiantajaan perehtymisen osalta läpi koko kehittämissprosessin, sillä käsitykseni Laurean hankeviestinnästä ja siihen liittyvistä asioista kasvoi vähitellen. Aineisto täydentyi vielä maaliskuussa 2021, kun Laurean ensimmäistä kertaa toteutetun hankeyhteistyökyselyn tulokset valmistuivat. Pääsin myös omakohtaisesti tutustumaan hankeviestintään samassa ympäristössä kuin projektipäälliköt, sillä minulle avattiin pääsy kahteen Laurean sisäiseen henkilökunnan Teams-ryhmään. Nämä Teams-tiimit olivat Laurea RDI- ja Certified Project Manager -koulutus, joissa kävin tutustumassa yleisellä tasolla hankkeisiin liittyviin materiaaleihin, keskusteluihin ja esimerkiksi edellä mainitun hankeyhteistyökyselyn tuloksiin.

Työpöytä tutkimuksen aineistoja olivat henkilöstöltä saamieni sisäisten dokumenttien lisäksi Laurean strategia, laatukäsikirja, TKI-menettelytapaohje, hankevalmistelulupahakemus ja hankeyhteistyökyselyn tulokset. Työpöytä tutkimuksen aineistolle ei tehty varsinaista sisällönanalyysiä, mutta hankittua tietoa hyödynnettiin tämän tutkimusraportin luvussa 2 kuvatesani Laureaa, sen TKI-toimintaa ja hankeviestintää. Aineiston perusteella täydennettiin myös hankeviestinnän nykytilan kuvausta luvussa 5.3.

**Teemahaastattelu** on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen eli aihepiirien varassa. Se korostaa haastateltavien elämysmaailmaa, heidän tulkintojaan asioista ja niille antamia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelulla voidaan selvittää tai syventää asioita, myös vaikeita tai arkoja aiheita. Teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden järjestystä ja tarkkoja sanamuotoja voidaan vaihdella. Osa kysymyksistä voidaan tilanteesta riippuen jättää myös kysymättä tai täydentää kysymyksiä uusilla haastattelijan mieleen tulevilla kysymyksillä. Haastattelulla voidaan kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, jos kehittämiskohdetta on tutkittu vähän. (Ojasalo ym. 2014, 106-108.)

Koska Laurean hankeviestinnästä ei ollut saatavilla tutkittua tietoa, valitsin teemahaastattelun yhdeksi tämän kehittämistyön keskeiseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastattelu oli luonteva valinta myös siksi, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja ottaa huomioon sen, että ihmisten asioille antamat merkitykset ja tulkinnat asioista ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Haastatteluaineistoa ei ollut tässä kehittämistyössä tarkoituksenmukaista purkaa sanatarkasti, koska kyseessä ei ollut kieleen tai hienosyiseen vuorovaikutukseen liittyvä analysointi. Litterointi tehtiin mahdollisimman kattavasti ja otettiin mukaan haastatteluteemoihin liittyvä puhe, mutta esimerkiksi toistuvia täytesanoja, muita toistoja tai selkeästi teemoihin liittymättömiä puheita ei litteroitu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastatteluaineistoa analysoidaan lukemalla litteroitu teksti moneen kertaan, tekemällä siitä litteroinnin jälkeen muistiinpanoja ja luokittelemalla aineisto teemoittain. Teemoittelussa tarkastellaan useammalle haastateltavalle yhteisiä ilmiöitä tai asioita, jotka liittyvät haastatteluteemoihin tai ovat yllättäviäkin haastattelussa esiin nousseita asioita. (Ojasalo ym. 2014, 110-111.) Aineistosta voidaan tehdä myös samankaltaisuuskaavio, jossa toisiinsa liittyvät tutkimusaineiston teemat ja aiheet ryhmitellään ja järjestetään aiheittain. Ryhmät otsikoidaan ja järjestellään edelleen suurempiin ryhmiin. Näin saadaan esiin käyttäjille olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 154.) Aineistosta voi joskus löytyä uusia teemoja, joten litteroitua tekstiä tulee tarkastella ilman ennakkoluuloja. Tässä opinnäytetyössäni käytän sitaatteja haastatteluista. Niistä on valittu mukaan vain keskeisiä tehtyä teemoittelua havainnollistavia esimerkkejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Valitsin haastateltavaksi toimeksiantajan ehdotuksesta Laurean markkinointitiimistä kolme henkilöä, joiden työtehtäviin kuuluu hankeviestintää. Saadakseni käsityksen hankeviestinnän koko elinkaaresta ja siihen liittyvistä seikoista, etsin haastateltavaksi yhden 31.12.2020 päättyneen ja yhden 1.1.2021 alkaneen hankkeen projektipäällikön. Lisäksi haastattelin yhtä projektipäällikköä, jolla oli kokemusta hankeviestinnästä aiemmissa ja nykyisessä hankkeessa. Markkinointitiimiläisten haastatteluista nousi esiin TKI-päälliköiden rooli hankeviestinnän kokonaisuudessa, joten lisäsin haastateltaviin myös yhden TKI-päällikön. Haastatteluja tein yhteensä seitsemän, joista kuusi oli yksilöhaastatteluja ja yksi parihaastattelu. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Haastattelin myös kehityspäällikköä, joka vastaa Laurean hankevalmistelusta. Haastateltavat olivat kaikki vapaaehtoisia. Projektipäälliköiden tavoittamiseen sain apua kehityspäälliköltä, joka välitti haastattelupyynnöni korkeakouluyksiköiden TKI-päälliköille. Kaikkia haastatteluja varten tein oman haastattelurungon, joihin listasin teemat ja muutaman apukysymyksen haastattelutilannetta varten. Teemahaastattelujen rungot ovat liitteissä 1, 2, 3 ja 4. Markkinointitiimiläisten haastattelut toteutettiin 10.11.2020, 16.11.2020 ja 19.11.2020. Projektipäälliköitä haastattelin 12.1.2021 ja 21.1.2021, TKI-

päällikköä 12.1.2021, ja kehityspäällikön ja yhden projektipäällikön parihaastattelu pidettiin 15.1.2021.

Teemahaastattelut tehtiin verkkopalavereissa Teams-sovelluksella ja ne litteroitiin Word-tiedostoiksi. Muita tekemiäni lyhyitä puhelinhaastatteluita en tallentanut, mutta kirjasin niiden keskeisen sisällön Wordillä muistioiksi opinnäytetyöni kansioon. Haastattelut nauhoitin Teamsissä ja ne tallentuivat henkilökohtaiseen Stream-sovellukseeni. Litteroitujen haastattelujen aineisto järjesteltiin ja luokiteltiin teemoittain Miro-alustalla. Laurean verkkosivuilta käyttämäni lähteet kopioin talteen opinnäytetyökansiooni Onedriveen. Sähköpostitse saamani materiaalit tallensin samaan paikkaan.

**Havainnointi** tarkoittaa todellisten tapahtumien tarkkailua siten, että ollaan itse paikan päällä keräämässä havaintoja esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä tai henkilöstön keskusteluista. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan tehden samalla havaintoja. Havainnointia voi toteuttaa monin eri tavoin tavoitteista riippuen. Taustoituvaiheessa havainnointi tutustuttaa kehittämiskohteeseen, auttaa tunnistamaan kehittämisen tarpeita ja pohtimaan ja suuntaamaan kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 29, 42.)

Käytin kehittämistyössä havainnointia osana hankeviestinnän nykytilanteen ymmärtämistä ja saadakseni selville, miten viestintäasioita käsitellään Laurean projektipäälliköille tarkoitettussa projektipäällikkökoulutuksessa. Havainnointia tein kahdessa tilaisuudessa. Osallistuin Laurea Certified Project Manager -koulutuksen aloitustilaisuuteen 28.1.2021 saadakseni käsitystä Laurean TKI-toiminnan kokonaisuudesta ja viestinnän osuudesta siinä. Laurean projektipäällikkökoulutuksen 15.4.2021 tilaisuudessa aiheina olivat viestintä, johtaminen ja ajanhallinta. Kirjasin havaintoni muistiinpanoihini tilaisuuksien aikana ja kokosin niistä myöhemmin lyhyen muistion. Havaintojani hyödynsin kahdella tavalla: ne auttoivat tutustumaan hankeviestintään projektipäällikön näkökulmasta ja kartoittamaan, miten hankeviestintää esitellään projektipäälliköille. Havainnointiaineistoa on käytetty hankeviestinnän nykytilan kuvaamisessa.

Näiden kahden projektipäällikkökoulutuksen tilaisuuden lisäksi kartoitin aktiivisesti hankeviestinnän aihepiiriä ja perehdyin siihen eri näkökulmista. Hankin ideoita ja laajensin tietämystäni eri toimialojen hankeviestinnästä keskustelemalla useiden hanke- ja viestintäasiantuntijoiden kanssa. Näiden benchmarking-keskustelujen ja yhteydenottojen avulla sain laajemman käsityksen hankeviestinnästä ja tutustuin myös muiden toimialojen projektiviestintään esimerkiksi Projektiammatillaiset ry:n webinarissa 23.3.2021. Osallistuin myös havainnoijan roolissa Haaga-Helian, Metropolian ja Laurean yhteiseen hankeviestinnän käsikirjan ideointiverkkotyöpajaan 4.2.2021. 3AMK-yhteistyönä toteutettavan käsikirjan on tarkoitus ilmestyä syksyllä 2021. Näiden benchmarking-keskustelujen herättämät ajatukset ja tilaisuuksien

havainnoinnit päätyivät muistiinpanoina osaksi omia opinnäytetyön päiväkirjamerkintöjäni, eikä näitä muistiinpanoja analysoitu tarkemmin osana kehittämistyötä.

**Arvolupauskanvas** (engl. value proposition canvas) sisältää kaksi osaa: ensimmäinen on asiakasprofiili, joka kuvaa tietyn asiakasryhmän tilannetta. **Asiakasprofiiliin** merkitään asiakkaan omin sanoin tehtävät, joita hän yrittää saada tehdyksi työssään ja elämässään. Huolet-osio kuvaa tehtäviin liittyviä huonoja lopputuloksia, riskejä ja esteitä. Hyödyt-osio kuvaa asiakkaan tavoitteita, joita hän haluaa saavuttaa. Kanvaksen toinen osa on **arvokartta**, joka on kuvattu alaluvussa 4.6 Kehitä- ja Toimita-vaiheiden menetelmissä. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 8-17.)

Teemahaastattelujen analysoinnin jälkeen tein teemoitellusta aineistosta kolme erilaista asiakasprofiilia: markkinointitiimiläisen, projektipäällikön ja TKI-päällikön. Markkinointitiimiläisen asiakasprofiiliin yhdistettiin kaikkien kolmen haastatellun markkinointitiimiläisen esiin nostamia asioita. Niitä oli kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaisempaa käsitellä yhdessä yhteisessä asiakasprofiilissa, jolloin saatiin parempi kokonaiskuva markkinointitiimiläisten hankeviestintään liittyvistä työtehtävistä. Asiakasprofiileilla saatiin visualisoitua hankeviestintään eri toimijoiden tehtäviä, tavoitteita ja huolia. Arvolupauskanvaksen toisen osan eli arvokartat tein jokaiselle asiakasprofiilille kehittämistyön loppupuolella samaan aikaan kun viimeistelin konseptia.

**Palvelupolku** (engl. journey map, suomeksi käytetään myös asiakaspolku) on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa aika-akselilla, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun. Palvelussa on kyse prosessista, ja palvelupolku kuvaa asiakkaan kokemuksen vaiheittain. Palvelupolun eri vaiheet eli palvelutuokiot sisältävät lukuisia kontaktpisteitä (engl. touchpoint, suomeksi käytetään myös kohtaamispiste), joiden kautta asiakas ja brändi ovat kontaktissa. Kontaktpisteitä ovat ihmiset, esineet, toimintatavat ja ympäristöt, ja niissä asiakas käyttää kaikki aistensa. Kontaktpiste voi olla suora, jolloin asioidaan suoraan yrityksen kanssa tai epäsuora, jolloin esimerkiksi luetaan muiden yrityksestä antamia arvioita. Palvelupolulla voidaan tehdä näkyväksi aineettomia kokemuksia ja saada aikaan yhteinen ymmärrys tiimin kesken. Palvelupolussa on aina päähenkilö, jonka näkökulmasta kuvataan asiakaskokemusta ja sen eri vaiheita kuten esimerkiksi kontaktpisteitä, tunnetiloja ja kanavia, joita päähenkilö käyttää. Palvelupolkuja on hyvin monenlaisia riippuen siitä, kuvataanko nykyisyyttä vai tulevaisuutta, kenen näkökulmasta palvelupolku on laadittu, mikä valittu tarkkuuden taso on ja keskitytäänkö tuotteisiin vai kokemuksiin. Luotettava palvelupolku perustuu aina tutkittuun tietoon, ei oletuksiin. (Tuulaniemi 2011, 78-82; Stickdorn ym. 2018, 44-57.)

Kehittämistyön aluksi muodostin teemahaastatteluista luokitellun aineiston perusteella projektipäällikön palvelupolun. Se kuvaa projektipäällikön näkökulmasta hankkeen viestinnän eri vaiheita ja yhteistyötä markkinointitiimin kanssa. Projektipäällikön palvelupolkua käytettiin

ensimmäisessä työpajassa havainnollistamaan hankeviestinnän kokonaisuutta projektipäällikön näkökulmasta.

Haastattelujen ja niistä saadun aineiston analysoinnin ja visualisoinnin jälkeen kehittämissä työtapojen keskiössä olivat **yhteiskehittämistyöpajat**. Koronapandemian takia yhteiskehittäminen toteutettiin kahdessa noin 2,5 tunnin mittaisessa etätyöpajassa (22.3.2021 ja 6.4.2021). Toimin itse etätyöpajojen fasilitaattorina. Fasilitoitujen tilaisuuksien suunnittelun lähtökohta on tavoitteiden konkretisoiminen. Kun tavoitteet ovat selkeät, on osallistujien helpompaa valmistautua ja pitää tilaisuudessa huomionsa oleellisissa asioissa. Tilaisuuden tavoitetta voi pohtia esimerkiksi halutun tuotoksen, osallistujien tilaisuudesta saaman tiedon tai taidon näkökulmasta tai tilaisuuden synnyttämien tunteiden näkökulmasta. Aina on ymmärrettävä, mihin strategiaan tavoitteisiin tai isompiin kokonaisuuksiin tilaisuus liittyy. Tämän laajemman kuvan viestiminen osallistujille on tärkeää. (Sipponen-Damonte 2020, 48-49.)

Fasilitoinnin tarkoitus on hyödyntää ryhmässä oleva viisaus ja edistää ryhmäläisten sitoutumista, jotta yhteiset päämäärät saavutetaan. Fasilitointi on aina tavoitteellista. (Sipponen-Damonte 2020, 14-15.) Kun työskennellään etänä, yhteisen tilan kokemus puuttuu ja ruutua katsoessa keskittyminen herpaantuu nopeasti. Niinpä osallistujien aktivoiminen ja etäpalaverialustojen erilaisten osallistamistoimintojen hyödyntäminen on tärkeämpää kuin samassa tilassa toimiessa. (emt. 106-107.)

Työpajan onnistumisen yksi tärkeimmistä elementeistä on hyvä aloitus. Alussa luodaan turvalliset puitteet työskentelylle tutustumisen ja esittäytymisen kautta. Työpajan alku on myös se hetki, kun osallistujat viritetään kokonaisvaltaiseen läsnäoloon. Aloitus on myös se kohta, jossa fokusoidaan ryhmä siihen, mitä ollaan tekemässä ja miksi työpajassa ollaan ja sovitaan esimerkiksi pelisäännöistä ja aikatauluista. (Kantojärvi 2017, 46-49.)

Molempiin työpajoihin pyrin valitsemaan mahdollisimman yksinkertaisia menetelmiä, jotka olisi mahdollista toteuttaa helposti verkkoympäristössä. Virtuaalityöpajan menetelmien on soveltava toteutettavaksi tietokoneella osallistuttaessa. Kun osallistuja istuu ja katsoo ruutua, keskittyminen herpaantuu nopeammin. Erilaisia osallistamisen tapoja kannattaa hyödyntää monipuolisesti. Virtuaalialustan oman viesti-ikkunan, sähköisen valkotaulun, äänestysten ja ryhmäkeskustelujen käyttö tarjoavat monipuolisia tapoja osallistumiseen. (Sipponen-Damonte 2020, 107-109.)

Määritä-vaihe päättyi 22.3.2021 ensimmäiseen virtuaaliseen yhteiskehittämistyöpajaan, jonka nimesin ymmärrystyöpajaksi. Työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä, ja mukana oli markkinointitiimiläisiä, projektipäälliköitä ja palveluyksikön hankeasiantuntijoita. Työpajan tavoitteena oli antaa osallistujille käsitys, mistä hankeviestinnän konseptin kehittämisessä on kysymys ja missä vaiheessa nyt ollaan, tehdä sidosryhmäkartta Laurean kaikkien hankkeiden yhteisistä sidosryhmistä, valita tärkeimmät ratkaistavat haasteet ja aloittaa ratkaisun ideointi.

Työpajan aluksi esittelin tekemäni asiakasprofiilit, palvelupolun ja teemahaastatteluista nousseet yhteiset haasteet ja unelmat. Sen jälkeen pienryhmät tekivät sidosryhmäkartat ja valitsivat kehittämistyössä ratkaistavat haasteet ja unelmat. Lopuksi lähdettiin luovasti virittämään ajattelua kohti ratkaisun ideointivaihetta.

**Sidosryhmäkartta** kuvaa kaikki tietyn kokemuksen, palvelun, fyysisen tai digitaalisen tuotteen tai systeemin merkittävät sidosryhmät. Sidosryhmäkartta auttaa ymmärtämään, mitkä kaikki sidosryhmät ovat mukana ekosysteemissä. Se auttaa paljastamaan olemassa olevia suhteita sidosryhmien välillä ja tunnistamaan epävirallisia verkostoja tai hankauksia sidosryhmien välillä. Se auttaa myös löytämään piileviä liiketoimintamahdollisuuksia. (Stickdorn ym. 2018, 59.)

Alun perin olin ajatellut, että molemmat pienryhmät olisivat yhdistäneet lopuksi tuotoksensa yhdeksi yhteiseksi sidosryhmäkartaksi, mutta päädyimmekin keskustelun jälkeen jättämään tulokseksi molemmat sidosryhmäkartat. Ne kuvasivat hankkeen eri vaiheiden sidosryhmiä ja havainnollistivat, miten sidosryhmät vaihtuvat hankkeen elinkaaren aikana.

Osallistujat saivat valita ratkaistavan haasteen jakamalla 10 ääntä mielestään tärkeimmille yhteisille haasteille ja yhteisille unelmille. Äänet jakautuivat varsin tasaisesti, ja keskustelun jälkeen päätettiin ottaa mukaan kolme tärkeintä haastetta ja kolme tärkeintä unelmaa. Ne ja niistä työpajassa yhdessä tehdyt alustavat kiteytykset näkyvät kuviossa 5.

## Yhteinen haaste

hanketoimijat asiantuntijoita omalla alallaan, ei viestinnässä ja ajankäytön priorisointi muualla kuin viestinnässä

hankkeiden viestintä vaihtelee projektipäällikön kiinnostuksen ja osaamisen mukaan

kieli ja tyyli vaikeaa, sisältö sekavaa, ei ymmärrettävää, ei viestitä kohderyhmän mukaan

kiteytys:  
1 ja 2: Projektipäällikön resurssit, osaaminen motivaatio ja ajankäyttö  
3: yleisön ymmärtäminen, asiakaslähtöisyys

## Yhteinen unelma

viestintä mukana arjessa: olisi aktiivista, säännöllistä, jatkuvaa

viestinnän suunnittelu ajoissa ja ennakoiden tärkeät virstanpylväät, yhdessä markkinointitiimin kanssa

Viestintä ja viestintäsuunnitelma systemaattisemmin osaksi hankehakua ja hanketoimintaa

kiteytys:  
systemaattista, aktiivista, jatkuvaa, säännöllistä viestintää - selkeä viestintäsuunnitelma heti alussa, ennakointi

Kuvio 5: Osallistujien valitsema tärkeimmät yhteiset haasteet ja yhteiset unelmat

Työpajan lopuksi haettiin luovia ja mielikuvituksellisia ideoita näihin hetkeä aiemmin valittuihin haasteisiin ja unelmiin. **Kuvitteellisten tilanteiden ja paikkojen menetelmä** (Kantojärvi 2017, 156-157) auttaa osallistujia eläytymään johonkin kuvitteelliseen tilanteeseen ja pohtimaan annettua kysymystä sieltä käsin. Valitsin kuvitteelliseksi maailmaksi kaikille jollain tavalla tutun Ankkalinnan. Osallistujat saivat pienryhmissä miettiä yhdessä, miltä hankeviestinnän ratkaistava tilanne näyttäisi Aku Ankan ja muiden hahmojen maailmassa ja miten ankkalinnalaiset ratkaisisivat tilanteen. Menetelmä sai tässä työssä nimekseen Ankkalinnan ratkaisut. Tuttu sarjakuvamaailma auttoi osallistujia lähestymään hankeviestintää yllättävästä ja myönteisestä näkökulmasta.

Ymmärrystyöpaja ja sitä noin kahden viikon kuluttua seurannut inspiraatiotyöpaja toteutettiin virtuaalisina Teamsin kautta Miro-alustalla. Tilaisuuksissa syntyneen aineiston tallensin One-driveen. Tallensin etätyöpajojen aineistoa myös kuvina.

Tuplatimanttimalin ensimmäisen timantin eli Tutki- ja Määritä-vaiheiden lopputuloksena oli tiedossa lopullinen kehittämistyössä ratkaistava haaste. Prosessi jatkui saumattomasti eteenpäin, kun aloitin toisen yhteiskehittämistyöpajan suunnittelun.

#### 4.6 Kehitä- ja Toimita-vaiheiden menetelmät ja aineistot

Kehittämistyön toisessa eli Ratkaisun kehittäminen -timantissa siirrytään ideoimaan ratkaisuja. Kehittämistyön varsinainen kärki on kiteytetty ja tiedetään, mitä ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Vuorossa on ongelman ratkaiseminen oikein. Tämän vaiheen työskentelyssä korostuu aiempia vaiheita enemmän yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisessä kyse on siitä, että asiakkaat ovat tasaveroisia kehitystiimin jäseniä ja he tuovat aktiivisesti oman panoksensa kehittämiseen luovina toimijoina. (Koivisto ym. 2019, 41-43.) Kaikkien sidosryhmien osallistaminen kehittämistyöhön on palvelumuotoilussa hyvin tärkeää, koska niin saadaan tuotettua paljon muutoin todennäköisesti piiloon jääviä ideoita ja testattua nopeasti erilaisia ratkaisuja ilman että niihin suuria ajallisia ja rahallisia sijoituksia (Ojasalo ym. 2014, 72).

Kehitä- ja Toimita-vaiheiden (Design Council 2020) menetelmät valittiin ensimmäisen työpajan jälkeen. Toinen työpaja, jonka nimesin inspiraatiotyöpajaksi, pidettiin 6.4.2021, ja siinä käytettiin elementtitaulua ja tulevaisuuden muistelua. Ennen työpajaa muotoilin ymmärrystyöpajan lopussa valituista yhteisistä haasteista kolme käyttäjätarinaa, jotta toisen työpajan osallistujien olisi helpompaa ymmärtää, kenelle kaikille ja millaisiin erilaisiin tarpeisiin yhteistä konseptia suunnitellaan. Inspiraatiotyöpajaan osallistui seitsemän henkilöä. Mukana oli markkinointitiimiläisiä ja hankeasiantuntijoita, mm. kaksi TKI-päällikköä, projektipäällikkö ja palveluyksikön hankevalmistelun asiantuntija. Työpajan tavoitteena oli ideoida ratkaisuja valittuihin haasteisiin matkalla kohti yhteisiä unelmia, tehdä konseptin ensimmäiset prototyypit ja rakentaa yhteistä suuntaa sille, miten hankeviestinnän kehittäminen jatkuu Laureassa.

**Käyttäjätarinoihin** tiivistetään, mitä asiakkaat tai palvelun käyttäjät haluavat pystyä tekemään. Käyttäjätarinoita käytetään usein ohjelmistokehityksessä, mutta niitä voidaan käyttää minkä tahansa fyysisen tai digitaalisen tuotteen tai palvelun vaatimusten määrittelyyn. (Stickdorn ym. 2018, 132.)

**Elementtitaulua** voi käyttää asioihin, joihin liittyy monia alakategorioita. Menetelmän avulla voi tuottaa ideoita ja koota samaan paikkaan muilla menetelmillä aikaansaatuja tuloksia. Elementtitaulu soveltuu monipuolisesti ideointiin, kun sitä tehdään eri näkökulmista tai ideoiden kokoamiseen ja priorisointiin. (Kantojärvi 2017, 142-146.)

Inspiraatiotyöpajassa yhdistettiin elementtitaulussa nykyisten hankeviestinnän toimintatapojen luokittelu **Aloita - lopeta - jatka -menetelmään** (engl. Start - Stop - Continue, suomennos tekijän). Menetelmä on yksinkertainen tapa, jolla voi kerätä osallistujilta itseltään palautetta ja arvioita asioista, joiden tekeminen pitäisi aloittaa, lopettaa tai jatkaa osana prosesseja.

(Miro 2021.) Käytännössä osallistujat sijoittivat ensin kehitystyön aiemmissa vaiheissa haastatelusta ja ensimmäisessä työpajassa esiin tulleita nykyisiä hankeviestinnän toiminta- ja ajattelutapoja, materiaaleja, kanavia ja elementtitauluun. Pienryhmät hyödynsivät elementtitauluaan ideoidessaan omaa prototyyppiään hankeviestinnän konseptiksi. Näin syntyi kaksi ehdotusta prototyypiksi. Prototyypiehdotuksista pyydettiin palautetta aidoilta käyttäjiltä. Laurean D-yksikön TKI-tiimi antoi ehdotuksista 16.4.2021 palautetta Padlet-alustalla ja valitsi mielestään parhaan vaihtoehdon konseptin kehittämisen pohjaksi.

**Tulevaisuuden muistelu** on ratkaisukeskeinen tapa, joka soveltuu hyvin ongelmien ratkaisemista vaativiin tilanteisiin. Mukana ovat kaikkien tärkeiden tahojen edustajat. Menetelmässä katsotaan käsillä olevaa ratkaistavaa ongelmaa tulevaisuudesta käsin. Vastauksia etsitään yhteisen keskustelun kautta esimerkiksi siihen, miten asiat ovat vuoden kuluttua, mitä myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi on tehty, mistä on saatu tukea, mikä on saanut huolet vähenemään ja miten nykyisiä hyviä käytäntöjä pidettiin yllä. (Tulevaisuuden muistelu 2021.)

Tulevaisuuden muistelun valittiin toisen työpajan loppuun, koska halusin päättää yhteiskehittämisen suuntaamalla katset yhteiseen, hankeviestinnän toivottavaan tulevaisuuteen. Fasilitointia jouduin muuttamaan ajanpuutteen vuoksi hiukan erilaiseksi kuin olin ajatellut. Alun perin tarkoitus oli käydä koko ryhmän yhteinen keskustelu, mutta kävimmekin ensin johdollani läpi kysymykset ja jokainen pohti niitä aluksi itse. Sen jälkeen dialogia käytiin pienryhmissä, jotka toivat lopuksi yhteiseen keskusteluun valitsemansa asiat. Näin saatiin viritettyä osallistujien ajatuksia kohti tulevaa, uudenlaisen yhteistyön aikakautta.

**Prototyypin rakentaminen ja testaaminen** on seuraava vaihe, kun hankeviestinnän konseptista on olemassa luonnos. Prototyypistä on tärkeää tehdä mahdollisimman oikean ja todellisen tuntuinen. Uuden palvelun testaamisessa voi säästää paljon aikaa ja rahaa, kun osallistetaan aidot käyttäjät testaamaan palvelua ennen lopullista toteuttamista. (Polaine 2013, 139-140.) Testaaminen auttaa nopeasti tunnistamaan uuden palvelun tärkeitä näkökulmia ja tutkimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Prototypoinnissa arvioidaan systemaattisesti, mitkä ratkaisut toimisivat arjen todellisuudessa. Prototypointi luo jaettavaa ymmärrystä ideoista ja konseptista sidosryhmille ja lisää sidosryhmien keskinäistä viestintää ja yhteistyötä. (Stickdorn ym. 2018, 210.)

Hankeviestinnän konseptin prototyypiksi ja testausmenetelmäksi valitsin **palvelumainoksen** (engl. service advertisement, fake advertisement). Se on kuvitteellinen, yksinkertainen mainos, jossa iskulauseilla, houkuttelevalla kuvituksella ja tekstillä myydään uutta palvelua. Palvelumainoksissa keskitytään arvolutauksen ytimeen ja testataan uuden palvelun haluttavuutta ja koettua arvoa. Mainosta näytetään ihmisille, jotka eivät tunne projektia ja kerätään palautetta. Palvelumainos välittää halutun tunteen ja suhteen palvelun ja asiakkaan välillä. (Stickdorn ym. 2018, 237; Sarvas, Nevanlinna & Pesonen 2017, 21-22.)

Palvelumainoksen tein huhtikuun 2021 lopussa, ja käyttäjät saivat antaa siitä palautetta 29.4.-4.5.2021 Padlet-alustalla. Käyttäjät vastasivat kolmeen kysymykseen: Mitä ajattelit ja millainen tunne sinulle tuli, kun näit mainoksen? Mikä mainostettavassa asiassa toimii ja kiinnostaa sinua? Mikä ei toimi tai ei kiinnosta sinua? Puuttuuko kokonaisuudesta jotakin olennaista, mikä hyödyttäisi sinua työssäsi? Pyyntö prototyypin testauksesta lähetettiin TKI-päälliköiden kautta välitettäväksi projektipäälliköille tai muille hankeasiantuntijoille heidän omissa tiimeissään.

**Arvokartta on** arvolupauskanvaksen toinen osa. Siinä listataan tuotteet ja palvelut, joiden ympärille arvolupaus on rakennettu. Kivunlievittäjät-osio kuvaa, miten tuotteet ja palvelut lievittävät asiakkaan huolia. Hyödyntuottajat kuvaa, miten tuotteet ja palvelut tuovat asiakkaalle hyötyä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Osterwalder ym. 2014, 8-9, 28-33.)

Arvokartan tein konseptin viimeistelyvaiheessa ja varmistin samalla asiakasprofiileihin vertaamalla, että konsepti vastaa projektipäällikön, markkinointitiimiläisen ja TKI-päällikön tarpeisiin.

#### 4.7 Aineiston säilyttäminen ja hävittäminen

Aineistoni tallensin opinnäytetyöni kansioon Laurean Onedrive-sovellukseen, joka oli vain henkilökohtaisessa käytössäni. Aineistoni koostui teksteistä, videotallenteista, valokuvista, yhteiskehittämälustojen visuaalisista aineistoista, pdf-tiedostoista ja muistiinpanotiedostoista.

Etätyöpajojen aineistot syntyivät työpajojen alustana toimineessa Mirossa, joka oli henkilökohtaisessa käytössäni. Etätyöpajojen vara-alustana toimi henkilökohtaisessa käytössäni ollut Google Jamboard. Projektipäälliköiden kahvitilaisuudessa, prototyypiehdotusten ja prototyypin testauksessa palautteenantoalustana toimi henkilökohtaisessa käytössäni ollut Padlet. Koko kehittämisprosessista kerättiin palautetta Google Forms -lomakkeella. Kaikki tarvittavat linkit jaettiin etätyöpajojen osallistujille ja henkilöille, joilta toivottiin palautetta. Palautetta annettiin anonymisti, ja palautteista tehdyissä yhteenvedoissa varmistettiin vielä, että koosteista ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Pidin myös henkilökohtaista opinnäytetyölokia ja oppimispäiväkirjaa osana kehittämistyötäni. Molemmat tiedostot sijaitsivat Onedrivessa. Lokiin ja päiväkirjaan kirjoitin vähintään viikoittain koko kehittämistyön ajan lokakuusta 2020 toukokuuhun 2021 asti. Opinnäytetyölokiin kirjoitin lyhyitä lokimerkintöjä, joilla dokumentoin kehittämistyöni etenemisen, haastattelujen ja työpajojen ajankohdat, hoidettavia asioita ja tulossa olevia tehtäviä. Oppimispäiväkirjassani reflektoin enemmän kehittämistyöni koko prosessia, uusia ja hylättyjä ideoita, syntyneitä oivalluksia ja kehittymistäni viestijänä ja palvelumuotoilijana.

Kun opinnäytetyöni valmistuu, ja tulokset ja työpajoissa syntyneet tuotokset on luovutettu toimeksiantajalle, hävitän haastattelu- ja muut aineistot Onedrivesta.

Tässä luvussa on esitelty kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja kuvattu, miten kehittämissyö eteni. Olen kertonut, miten aineistoa on kerätty ja miten sitä on analysoitu, ja miten yhteiskehittämistyöpajat toteutettiin. Lopuksi on kuvattu, miten aineistoja on säilytetty ja miten ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja kuvataan hankeviestinnän nykytila sekä hankeviestinnän tekijöiden kokemia tarpeita, toiveita ja ongelmia. Luku sisältää myös yhteiskehittämistyöpajojen tuotoksia. Ne ovat osallistujien yhdessä työstämiä palveluita, materiaaleja ja toimintatapoja, jotka helpottaisivat hankeviestinnän tekemistä ja rakentavat suuntaa kohti hankeviestinnän toivottua tulevaisuutta.

### 5.1 Hankeviestinnän yhteiset haasteet ja unelmat

Teemahaastattelujen aineistosta nousi joukko asioita, jotka kaikki hankeviestinnän toimijat kokivat nykytilanteessa haasteellisiksi tai ongelmallisiksi. Nämä haasteet liittyivät tiedonpuutteeseen, hankkeiden erilaisiin viestintäkäytäntöihin riippuen rahoittajan vaatimuksista ja projektipäällikön kiinnostuksesta ja osaamisesta, projektipäälliköiden ajankäytön prioriteetteihin, hankeviestinnässä käytettyyn kieleen ja erilaisiin kiireen aiheuttamiin aikatauluongelmiin.

*”-- just tämmösessä kehittämishankkeessa se on se idea tai ajatus siitä et mitä siellä hankkeessa ollaan tekemässä niin se on se pääasia ja sitten sitä vasta ruvetaan miettimään että niin joo, tästä pitäis varmaan jotenkin viestiäkin.” (markkinointitiimiläinen)*

*”-- että hankkeella on joku viestintätarve vaikka joku tapahtuma tai tällanen joku pilotti tai joku tulosten julkistus tai joku viestittävä juttu ja se lopulta ehkä jotain reittiä päätyy mun tai meidän tiimin tietoon, jolloin valitettavan usein ollaan liian myöhässä siinä että saatais siitä viestinnän näkökulmasta kaikki mahdollinen irti.” (markkinointitiimiläinen)*

*”-- kaikilla henkilöstön jäsenillä on yhtäläiset oikeudet sisäiseen viestintään ja vähän yhtäläinen velvollisuus tai ainakin kannustetaan siihen. Kaikki viestis siitä omasta työstään ja se intra on siihen tärkein kanava. Mutta aika vähän hankkeiden viestintää siellä intrassa näkee.” (markkinointitiimiläinen)*

*”Mut sit ku se hanke saa sen rahoituksen, niin se on jotenki niin henkilöstä kiinni.” (kehityspäällikkö)*

*”-- viestintähän niissä hankkeissa on hyvin erilaista ja se riippuu ihan hankkeesta, et minkälaista se viestintä on. --- Joissain täytyy tehdä paljon somea,*

*joissain ei tarvi ollenkaan. Se riippuu siitä rahoituksesta ja se riippuu siitä hankkeesta. One size fits all niin se ei tässä oikeen toimi.” (projektipäällikkö)*

*”Ehkä meillä just monellakin on sellanen haaste tässä hankeviestinnässä tällä hetkellä, että ku se koetaan että se on yksi työ kaikkien muitten päälle. Se ei ole jatkuvaa, vaan sitä tulee silloin kun muistaa, kerkee, ehtii kerran tai kaksi vuodessa, kun joku pakottaa. Just tämä näin et ei mietitä sitä, kelle viestitään. Se, et viestii Laurean sisällä saman alan asiantuntijoille, on ihan erilaista viestintää kuin se, et sä laitat Twitteriin jollekin suurelle yleisölle kutsun vaikka seminaariin. Sehän täytyy olla todellakin semmosta et sen ymmärtää.” (projektipäällikkö)*

*”-- haasteena oli se että tälle hankkeelle ei ollu budjetoitu viestintään ja markkinointiin erillistä budjettia.” (projektipäällikkö)*

*”Tietysti ehkä sitä pitäs suunnitella et nyt ku se koulutus jää pysyvästi et hyytykse tavallaan se hankkeeseen liittyvä viestintä vai miten sitä niinku jatkaisit ku se on pysyvä.” (projektipäällikkö)*

*”-- samalla kun me suunnitellaan viestintää, niin me itse asiassa sitä ennen meidän täytyy suunnitella sisältöä ja samalla kun me suunnitellaan sisältöä niin samallahan me suunnitellaan jo viestintää. Koska meidän täytyy kirkastaa tää että mitä me luvataan. Ei me voida tehdä viestintää ilman et me tiedetään, mitä me luvataan.” (projektipäällikkö)*

*”Tää on epäselvästi, tätä ei oo ohjeistettu. Jokaisessa hankkeessa toimitaan vähän niinku sattuu. Tässä ei oo mitään selkeää linjaa. --- Sekin on yks kysymys et miten niitten nettisivujen kaa tehään. Mut emmä tiä, kuka mua voi siinä auttaa.” (projektipäällikkö)*

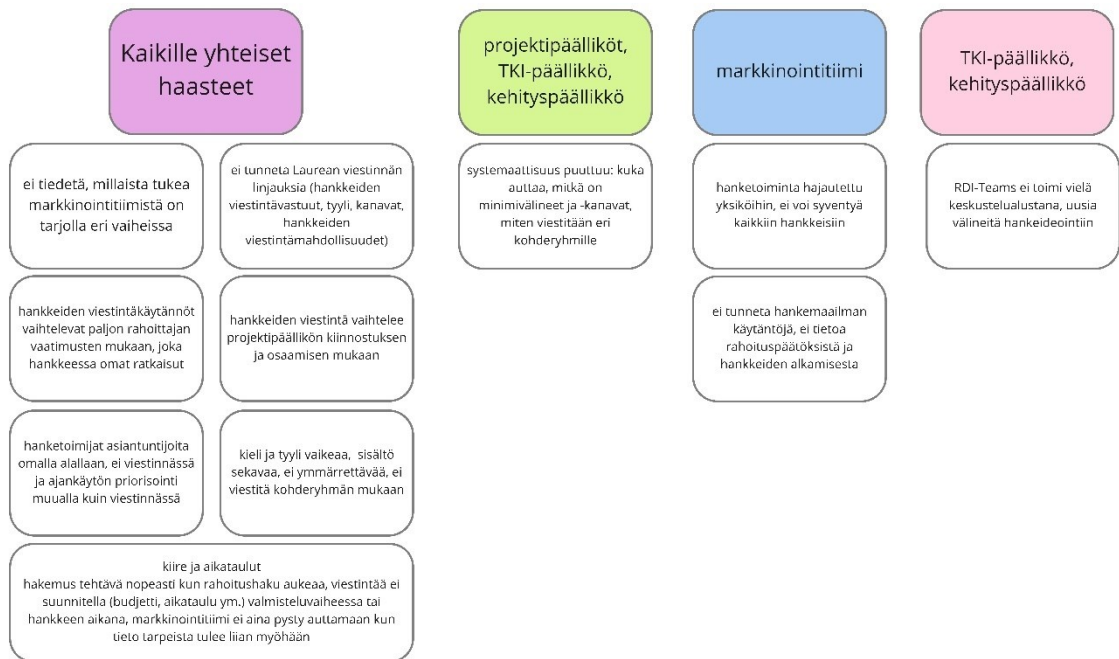
*”-- koska en mäkään oo kerennyt projektipäällikkönä selvittämään kaikkien muitten hankkeiden ihmisten kanssa, et miten ne on kaikki tehneet, koska ne on kaikki tehneet omat ratkaisunsa, jokaisessa hankkeessa ihan erikseen.” (projektipäällikkö)*

*”Ja joskus saattaa unohtuakin näistä hankkeista näiden suunnitelmien tekeminen ja viestintäsuunnitelma niinku kokonaisuudessaan --- koska silloin kun meillä on yleensä aina hakuvaiheessa aikamoinen aikataulupaine, niin monesti viestintäasiat jää sitte, se ei oo ehkä se ensimmäinen asia mihin kiinnitetään huomiota ja panostetaan sen kirjoittamiseen ja miettimiseen.” (TKI-päällikkö)*

*”-- uusien hankkeitten kanssa ei ihan tiedetty että kuka auttaa ja missä ja kuinka strukturoitua se on ne tavat joilla tulee viestiä. --- Ehkä se haaste on nimenomaan sen viestinnän kysymysten systemaattinen huomioiminen koko siinä hankeprosessissa.” (TKI-päällikkö)*

*”-- vaikka viestintä on kaikille tärkeätä niin siinä vaiheessa kun se hanke pitää vaikka toteuttaa niin sitte jos ei sille viestinnälle erikseen varata aikaa ja tekijöitä ---niin sihän ne monesti saattaa jäädä tekemättä.” (TKI-päällikkö)*

Lisäksi jokaiselle toimijalla oli myös omia haasteita. Ne ja yhteiset haasteet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6: Hankeviestinnän kaikille yhteiset ja toimijakohtaiset haasteet

Teemahaastatteluilta nousi esiin myös yhteisiä hankeviestinnän unelmiin ja asioiden toivottuun tilaan liittyviä teemoja, jotka ilmenivät haastateltujen omassa työssä eri tavoin. Nämä toiveet ja tarpeet liittyivät hankeviestinnän yhteisiin selkeisiin raameihin ja tietoon, viestinnän säännöllisyyteen ja jatkuvuuteen, viestinnän systemaattisempaan ja ennakoivaan suunnitteluun ja hankeviestinnän ymmärrettävään ja kiinnostavaan sisältöön, kieleen ja muotoon.

*”Suunnitelmallista siinä mielessä että ois -- molemmin puolin tiedossa ne jonkunlaiset tulevan vuoden kiintopisteet, että milloin meillä on niitä tarpeita viestiä tietynlaisista asioista ja milloin on hankkeiden puolella tärkeimmät jutut, että ne ois hyvissä ajoin tiedossa ja pystyttäis ehkä paremmin varautumaan ja paremmin löytämään ja sitomaan niitä johonkin isompiin teemoihin vaikka mediassa tai yhteiskunnassa ylipäätään on käynnissä.” (markkinointitiimiläinen)*

*”Sehän olis silleen, että kaikki tulis ajallaan ja valmiina.” (markkinointitiimiläinen)*

*”-- se on vaan sellasta tosi taitavasti tuotettua, näkyvää viestintää, mikä herättää semmosta laajempaa yhteiskunnallista keskustelua.” (projektipäällikkö)*

*”Tässä vaiheessa mä tarvisin lähinnä työkaluja ja semmosta niinku ohjenuoraa ja sabluunaa siitä, miten Laureassa on tapana tehdä hankkeen kotisivut ja mihin ne on tarkotus laittaa. Ihan siis tämmöstä selkeetä, yksinkertasta. Et joku olis määritelly ne asiat. --- Vähän tämmöstä datan niinku keräämistä ja kerryttämistä. Koska nyt meillä ei ole, jokainen lähtee nollapisteestä aina. Sit olis myöskin se että mitä tukea täs talossa on tarjolla. Niinku tämmösiin konkreettisiin, jo hankkeeseen liittyviin asioihin.” (projektipäällikkö)*

*”-- niinku semmonen linjanveto siitä, et mitä edellytetään jokaisesta hankkeesta, mitä ns. sisäisiä vaatimuksia jokaiselle hankkeelle on: nettisivut,*

somesivut, mitä siitä pitää jäädä käteen eli tuleeks sieltä julkaisuja, missä ne julkaistaan --” (projektipäällikkö)

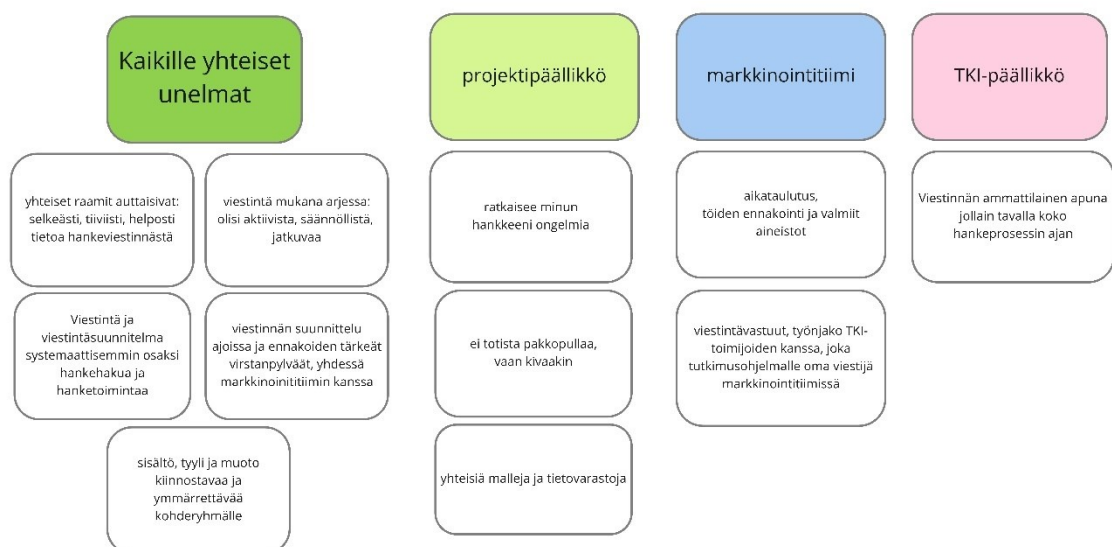
”-- et viestittäis siitä asiasta et mis mennään ja eihän sen aina tarvi olla hankeviestinnäkään niin sellasta totista. Sehän voi olla tyyppisesti että vaikka tästä tilaisuudesta vois laittaa viestiä someen että olemme hankkeessa tehneet tämmöstä, miettineet tätä ja tota ja näinpäs mielenkiintosen artikkelin, et tää liitty tähän hankkeeseen. Et se kirjo, mitä mä voin siihen hankeviestintään ympätä tietyn hankkeen osalta, niin se on aika laaja, kun sitä vaan jaksaisi miettiä.” (projektipäällikkö)

”Yleisesti ehkä hankeihmisiltä toivois sitä ettei sitä viestittäis niinkään se hanke edellä tai niillä vaikeilla hanketermeillä, vaan just sillä niinkun että mitä sillä hankkeella on saatu aikaan tai mitä sillä tavoitellaan sen kohderyhmän tai maallikon näkökulmasta.” (markkinointitiimiläinen)

”-- on mun mielestä hyvä et se otettais meilläkin systemaattisesti huomioon ja myöskin niin että monille jos tää viestintä ei oo tuttua niin mä nään sen väliinään tuoda esiin niitä hyviä puolia hanketyöstä ja sit näistä osajista myöskin elikkä ne on tosi tärkeitä nää ihmiset jotka on mukana hyvillä ideoilla tekemässä hankkeita niin he saa sitä profiilia myöskin.” (TKI-päällikkö)

” -- niin että siinä prosessissa jollain tavalla ois koko ajan viestinnän asiantuntija mukana. Ja siinä vaiheessa kun projekti alkaa niin vähän tiiviimmin ja sit katottais ne stepit yhdessä et milloin tarkistetaan ja sitten oiski myöskin semmosena henkilötasolla ihan tukena --- ois tavallaan yks, kaks slaidia siitä ohjeistusta myöskin. Se ois lehtorillekin joka lähtee vaik ensimmäistä kertaa hanketyöhön mukaan niin ois sit tärkeä tai ois helppo hahmottaa et mitä vähintään vaaditaan ja mist saa sitte apua ja mikä ois se tavoite.” (TKI-päällikkö)

Yhteisten unelmien lisäksi erottui myös toimijakohtaisia omia haaveita. Projektipäällikön, markkinointitiimin ja TKI-päällikön omat unelmat sekä kaikille yhteiset unelmat on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7: Hankeviestinnän kaikille yhteiset ja toimijakohtaiset unelmat

## 5.2 Asiakasprofiilit, palvelupolku ja sidosryhmäkartat

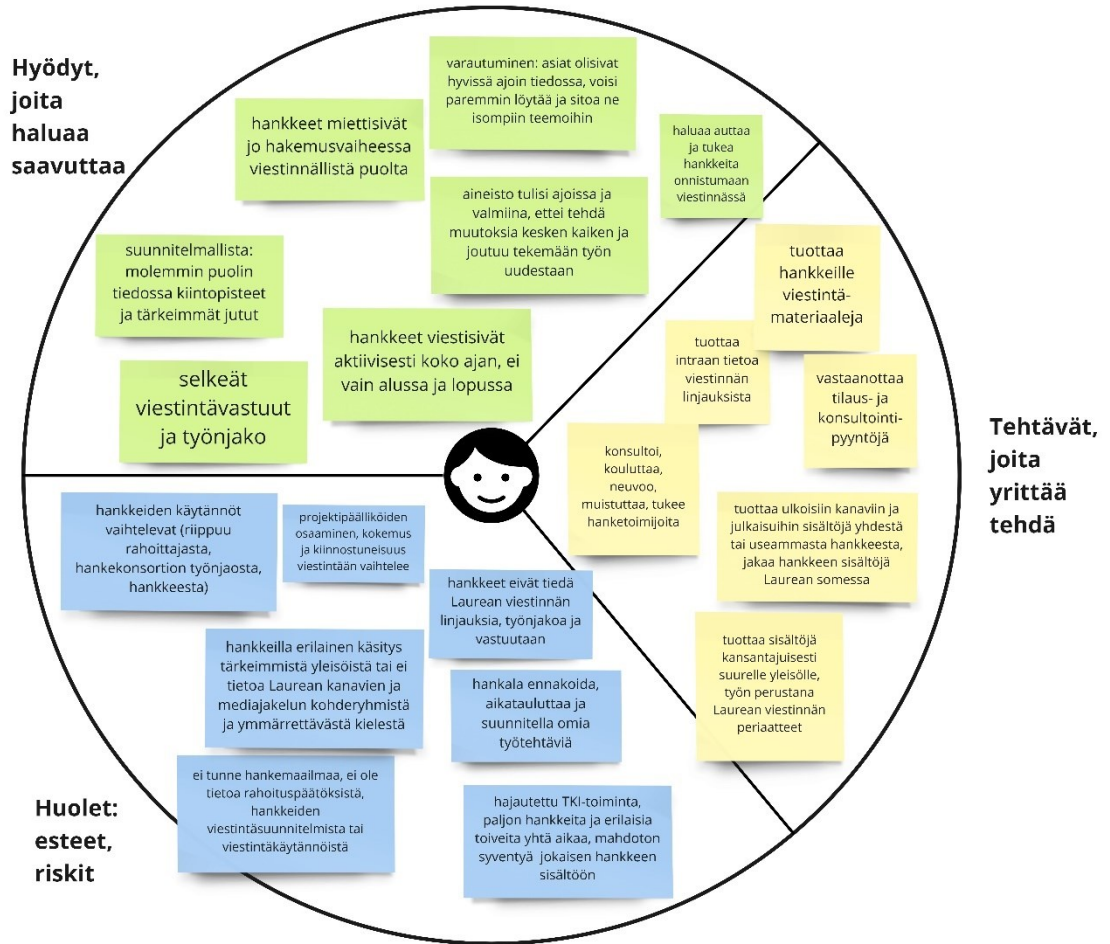
Teemahaastatteluista nousseiden yhteisten haasteiden ja unelmien lisäksi hankeviestinnän nykytilaa kuvattiin asiakasprofiileilla, palvelupolulla ja sidosryhmäkartoilla.

Asiakasprofiilit tekevät näkyväksi kolmen hankeviestinnän keskeisen toimijan arkea tehtävien, tavoitteiden ja huolineen. Projektipäällikön asiakasprofiili on kuviossa 8, markkinointitiimiläisen kuviossa 9 ja TKI-päällikön kuviossa 10.



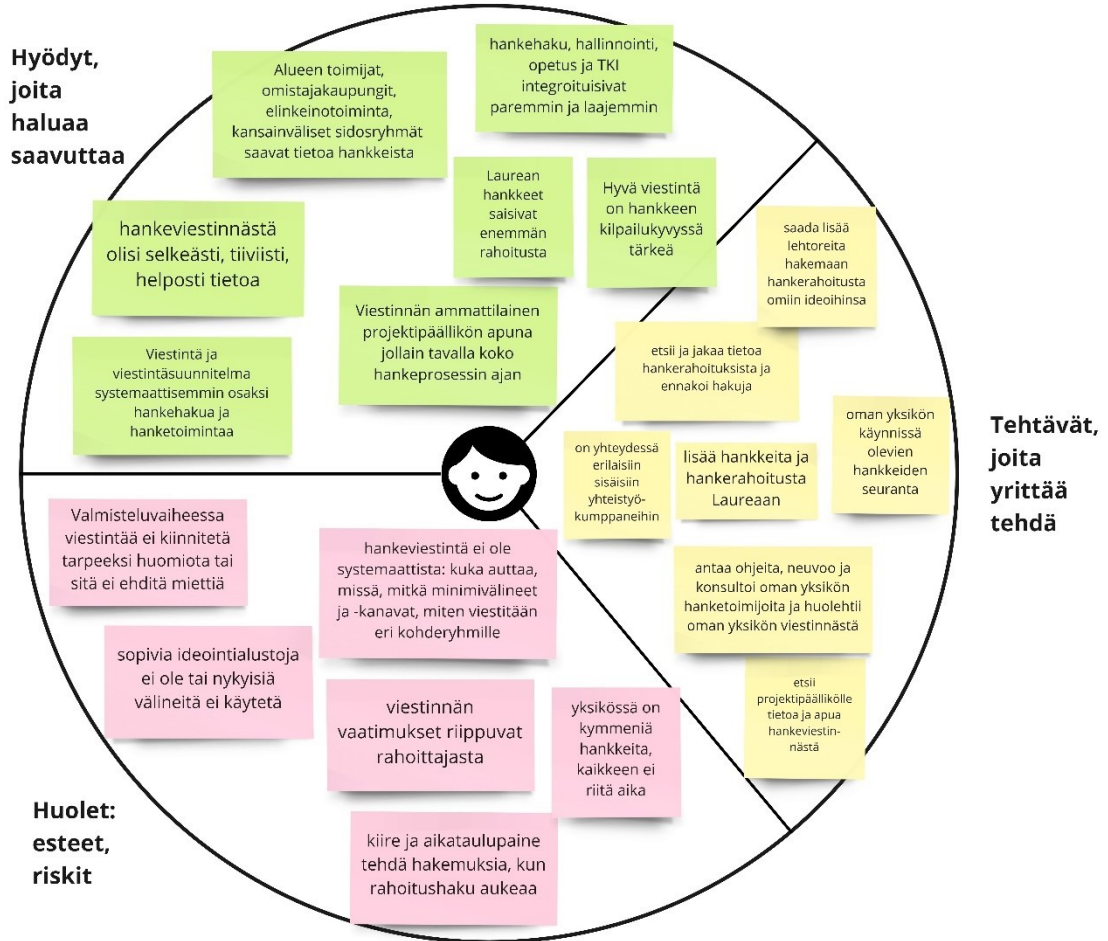
Kuvio 8: Projektipäällikön asiakasprofiili

# Markkinointitiimiläinen



Kuvio 9: Markkinointitiimiläisen asiakasprofiili

## TKI-päällikkö

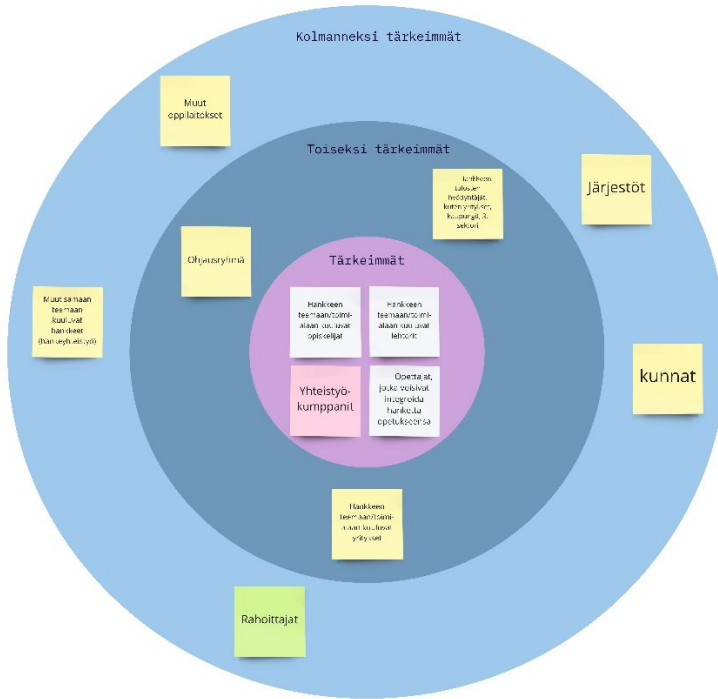


Kuvio 10: TKI-päällikön asiakasprofiili

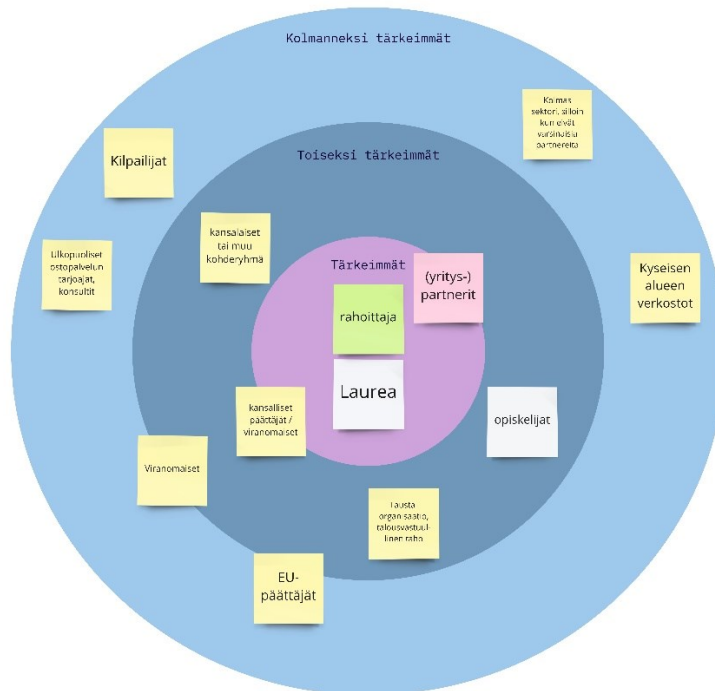
Palvelupolku keskittyy hankeviestintään liittyviin asioihin projektipäällikön näkökulmasta ja tuo näkyviin erilaiset kohtaamispisteet, joissa nämä kaksi työntekijäryhmää kohtaavat hankkeen elinkaaren eri vaiheissa. Palvelupolusta näkyy, miten hankkeen käynnistämisen vaiheessa heti rahoituspäätöksen jälkeen projektipäälliköllä on paljon viestintään liittyviä kysymyksiä ja tarpeita. Nämä kipupisteet pitäisi saada nopeasti ratkaistua ja hankkeen viestintä käyntiin. Palvelupolku kertoo myös, että projektipäälliköllä on hankaluuksia löytää tietoa ja oikeita yhteyshenkilöitä, mutta palveluun ollaan tyytyväisiä, kun oikea henkilö tavoitetaan ja ongelmiin saadaan apua. Palvelupolku on kokonaisuudessaan kuviossa 11. Lisäksi palvelupolku on jaettu kahteen erilliseen kuvaan liitteissä 5 ja 6, jolloin eri vaiheiden yksityiskohtia on helpompi tarkastella.



Sidosryhmäkartat kuvaavat kaikille hankkeille yhteisiä sidosryhmiä. Kuviossa 12 on sijoitettu hankkeen alkuvaiheen sidosryhmiä tärkeysjärjestykseen ja kuviossa 13 on kuvattu hankkeen loppuvaiheen sidosryhmiä tärkeysjärjestyksessä.



Kuvio 12: Hankkeen alkuvaiheen sidosryhmiä



Kuvio 13: Hankkeen loppuvaiheen sidosryhmiä

### 5.3 Materiaalit, hankeviestinnän tuki ja hankekumppaneiden näkemyksiä

Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin hankeviestinnän nykytilannetta työntekijöiden kokemusten lisäksi myös projektipäälliköille tarjottavien erilaisten materiaalien, ohjeiden ja Laurea Certified Project Manager -koulutuksen näkökulmista. Laurean intranetissä on tarjolla viestinnän yleisten ohjeiden lisäksi erillinen hankeviestinnän palveluista kertova sivu. Siellä käydään läpi esimerkiksi hankkeen painotuotteiden ja videotuotantojen kustannusarvioihin ja aikatauluihin liittyviä seikkoja. Sivulla on mainittu useita sähköpostiosoitteita, joihin voi ottaa eri asioissa yhteyttä. Osa osoitteista on henkilökohtaisia ja osa yleissähköpostiosoitteita. Kootusti sivulta ei löydy hankeviestintää tekevien markkinointitiimiläisten yhteystietoja tai vastuualueita. Erillistä viestintästrategiaa tai sisäisen viestinnän linjauksia ei intranetissä ole, mutta kehittämistyön aikana markkinointitiimissä valmistui yhteinen viestintäsuunnitelmapohja ja valmisteltiin viestinnän periaatteita ja linjauksia. Hankeviestinnän resursseja ja intranetin viestintään liittyviä materiaaleja on käyty läpi luvussa 2.2.

Hanketoiminta on hajautettu Laureassa eri korkeakouluyksiköihin, jotka hoitavat itsenäisesti omiin hankkeisiinsa liittyvää valmistelua, toteutusta ja seurantaa. Eri yksiköissä voi olla omia käytäntöjä. Palveluyksikön tehtävissä painottuu hankevalmistelun aikana annettava tuki ja neuvonta. Hankeviestintä on hajautettua myös markkinointitiimissä, sillä eri henkilöt tekevät erilaisia hankeviestintään liittyviä työtehtäviä.

Hankevalmisteluun liittyvissä materiaaleissa ja ohjeissa korostuvat talous- ja työaika-asiat ja niihin liittyvät raportointiohjeistukset. Projektipäällikön todetaan TKI-menettelytapohjeessa olevan vastuussa hankkeen toteuttamisesta sisällön, aikataulun ja budjetin mukaisesti. Projektipäällikön vastuussa mainitaan myös mediatiedotteen tekeminen päättyvästä hankkeesta ja välituloksista. TKI-toiminnan avainprosesseissa tai toiminnoissa ei ole mukana TKI- tai hankeviestintään liittyviä prosesseja tai toimintoja. Hankevalmistelulupahakemuksessa ei mainita viestintään liittyviä asioita osana hankevalmistelulle tarjottua tukea.

Intranetin hankeprosessikuvauksessa painottuvat myös talouteen, työaikaan ja erilaiset rahoitushakemukseen ja hankkeen raportointiin liittyvät seikat. Viestintään liittyvistä asioista on eri yhteyksissä mainintoja, mutta hankeprosessimateriaaleissa käsitellään yksityiskohtaisemmin ainoastaan hankkeen perussivun luomista laurea.fi-verkkosivustolle. Muita hankkeen viestintään tai sen budjetointiin liittyviä seikkoja ei käsitellä. Hankkeiden muiden tukipalveluiden kohdalla mainitaan hankkeissa tilattavat markkinointituotteet ja lisätiedot visuaalisesta ohjeistuksesta.

Laureassa hankkeiden julkaisuista raportoidaan Opetus- ja kulttuuriministeriöön sen määrittelemien kansallisten kriteereiden mukaisesti. Tällaisia raportoitavia julkaisuja ovat esimerkiksi artikkelit, kirjat, julkaisut, videot tai podcastit. Laureassa näiden raportoinnista vastaa julkaisupalvelut. (Laakkonen 2021.) Näiden virallisten mittareiden lisäksi hankkeiden viestinnälle

ei ole Laureassa omia yhteisiä mittareita, ja rahoittajien ohjeet vaihtelevat muun viestinnän vaaditun raportoinnin laajuudesta ja yksityiskohtaisuudesta.

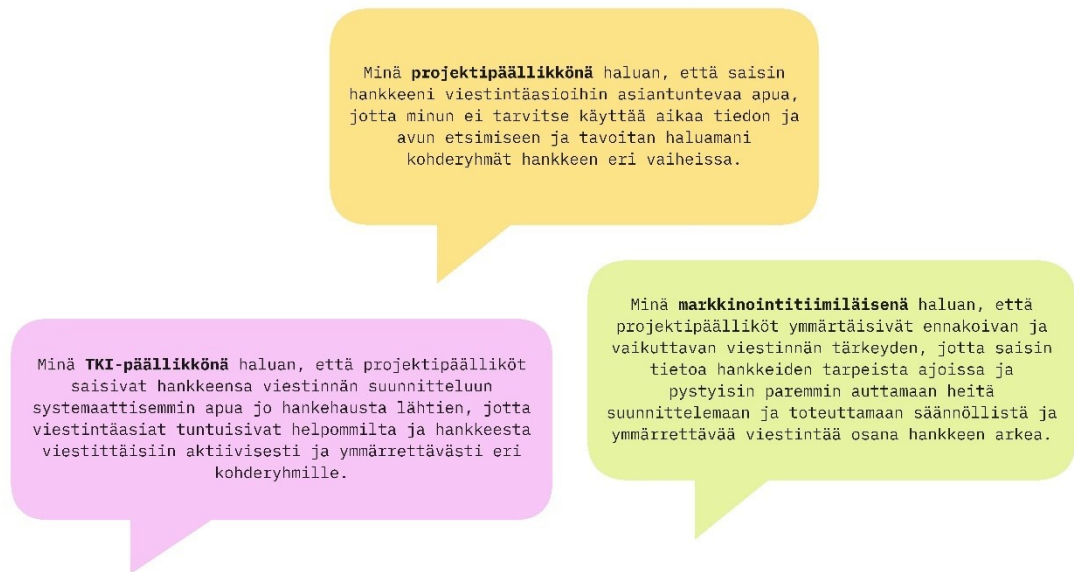
Viestintä mainittiin Laurean projektipäällikkökoulutuksen aloitustilaisuudessa 28.1.2021 puheenvuoroissa eri yhteyksissä, mutta kokonaisuutena viestintää ei tilaisuudessa käsitelty laajemmin tai yksityiskohtaisemmin. Projektijohtamista käsitelleessä projektipäällikkökoulutuksen tilaisuudessa 15.4.2021 viestintäasioita käsiteltiin laajemmin. Tilaisuudessa Outi Ahonen kertoi projektipäällikkökokemuksistaan Laureassa. Hänen puheenvuorossaan kävi ilmi viestintäsunnitelman tärkeys, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys projektissa, viestinnän huomioiminen esimerkiksi työaikoja budjetoitaessa ja hankkeen nopean liikkeellelähden tärkeys, jotta asioita ehditään toteuttaa hankkeen aikataulussa.

Tässä kehittämistyössä ei aikataulusyistä päästy havainnoimaan vuoden 2021 Laurea Certified Project Manager -koulutuksen viestinnän osuutta, koska se järjestetään vasta marraskuussa 2021. Vuoden 2020 viestinnän osuuden materiaaleissa on esitelty Laurean markkinointitiimin viestinnän palveluita hankkeille eri vaiheissa hankevalmistelusta hankkeen päättymiseen asti. Koulutusmateriaalissa on käsitelty esimerkiksi viestintää sosiaalisessa mediassa, mediatiedotetta ja säännöllistä tiedottamista Laurean ja hankkeen omissa kanavissa. Materiaalissa on mainittu hankeviestinnän tekijöitä ja vastuualueita, mutta ei tarkempaa työnjakoa ja yhteistyön yksityiskohtia markkinointitiimin ja projektipäälliköiden välillä. Yhteydenotot on ohjattu yleissähköpostiosoitteeseen.

Hankeviestinnän nykytilasta saatiin lisätietoa ensimmäistä kertaa toteutetusta hankeyhteistyökyselystä, joka valmistui maaliskuussa 2021. Se sisälsi Laurean koordinoimien ja vuonna 2020 päättäneiden hankkeiden antamaa palautetta ja arviointia yhteistyöstä. Hankekumppaneilta oli kysytty esimerkiksi hankkeen sisäisestä yhteydenpidosta ja ulkoisen viestinnän ja tiedotuksen onnistumisesta. Yleisesti ottaen vastaajat olivat varsin tyytyväisiä Laureaan hankkeen koordinaattorina, mutta kehitettävääkin hankeviestinnästä löytyi. Sanallisissa palautteissa mainitaan yksittäisiä viestintään ja hankkeen johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Tällaisia olivat esimerkiksi viestinnän sekavuus, haasteet suunnitelmallisessa etenemisessä ja epäselvyydet vastuunjaossa eri toimijoiden kesken. Palautteissa mainitaan myös, että hankkeen alussa meni aikaa hankkeen tavoitteen hahmottamiseen, koska toimijat eivät itse olleet mukana hankerahoituksen hakemisessa ja ideoimisessa.

#### 5.4 Käyttäjätarinat ja yhteiskehittämistyöpajojen tuotoksia

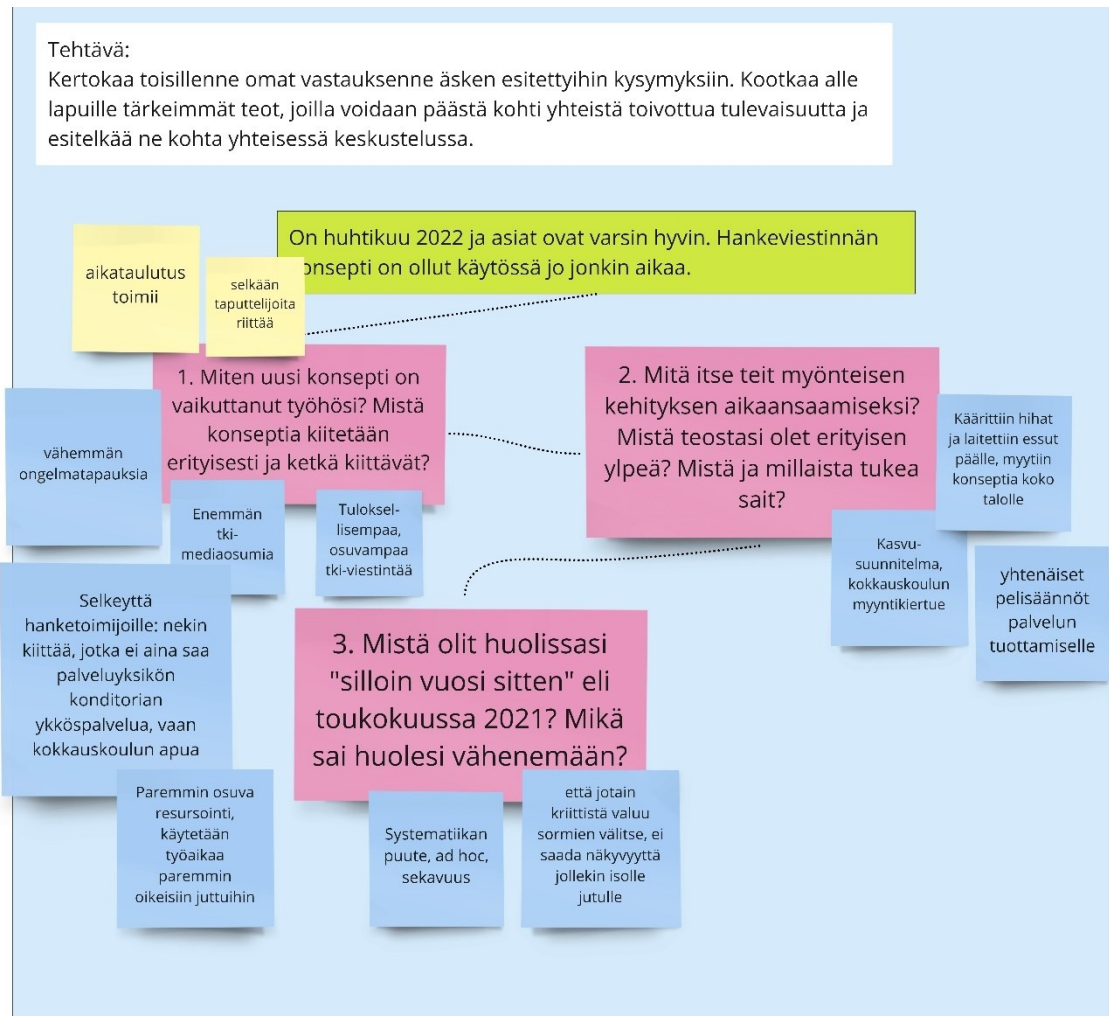
Osallistujien valitsemat tämän kehittämistyön tärkeimmät yhteiset haasteet ja unelmat kuvattiin projektipäällikön, markkinointitiimiläisen ja TKI-päällikön käyttäjätarinoina, jotka on yhdistetty kuviossa 14.



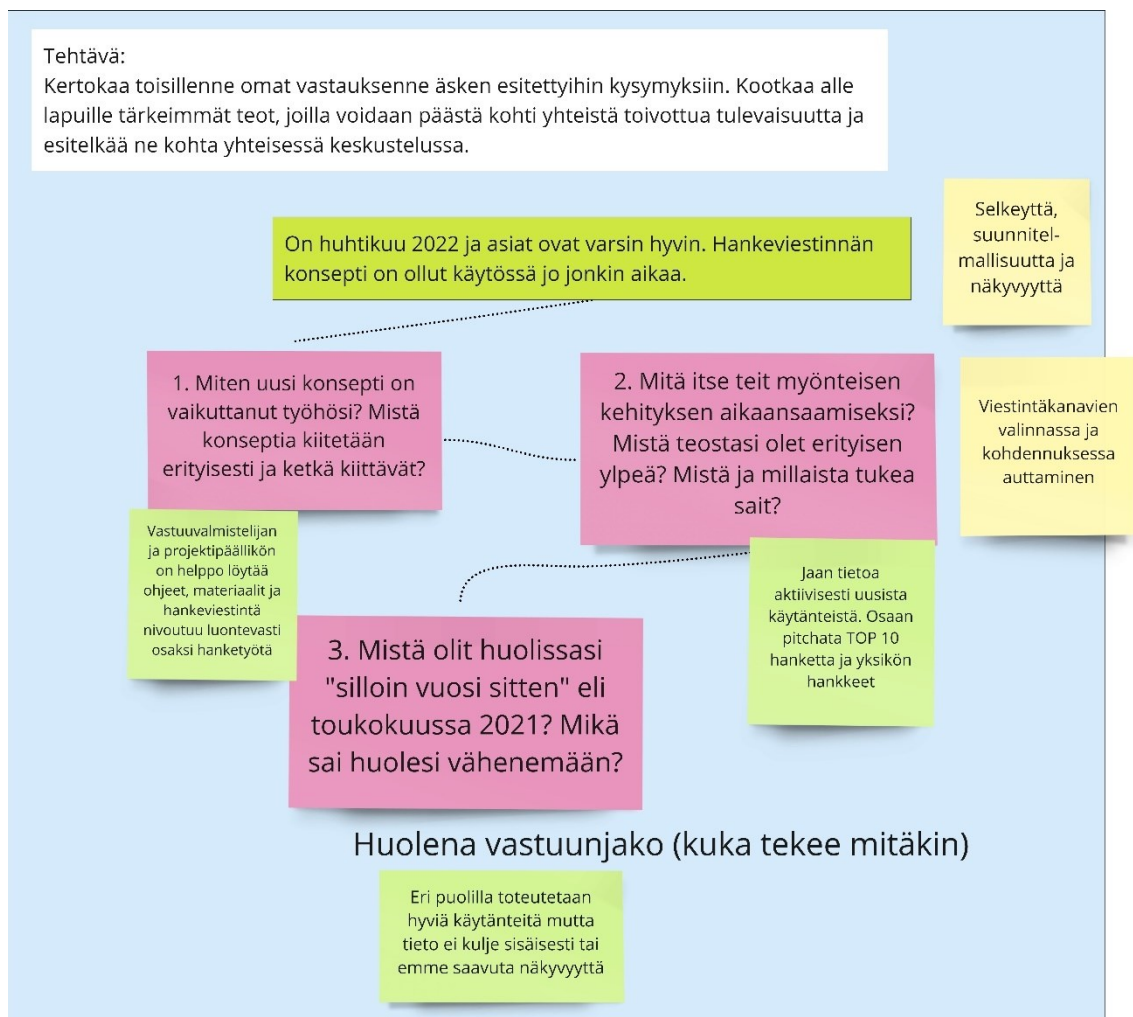
Kuvio 14: Projektipäällikön, markkinointitiimiläisen ja TKI-päällikön käyttäjätarinat

Hankeviestinnän nykytilan arviointi tapahtui osana toista yhteiskehittämistyöpajaa. Molempien pienryhmien työskentelyn tulos oli, että nykyiset toimintatavat ja markkinointitiimin tarjoavat palvelut koettiin lähes poikkeuksetta hyvinä ja niitä haluttiin jatkaa. Lopetettavien asioiden sarakkeeseen pienryhmät eivät sijoittaneet kuin yksittäisiä asioita. Aloitetaan-sarakkeeseen osallistujat sijoittivat ideoita ja keksimiään uusia palveluita ja toimintatapoja nykyisten käytäntöjen rinnalle. Elementtitaulujen (liite 7) sisältö oli työpajatyöskentelyn välivaihe, jonka jälkeen pienryhmät jatkoivat elementtitaulujen pohjalta prototyyppehdotusten ideointiin.

Toisen työpajan lopussa pienryhmät hahmottelivat lopuksi yhteistä suuntaa tulevaisuuteen. Työskentelyn päätteeksi syntyi kaksi tulevaisuuden muistelua, jotka on esitelty kuviossa 15 ja 16.



Kuvio 15: Tulevaisuuden muistelu, pienryhmä 1:n työskentelyn tuotos



Kuvio 16: Tulevaisuuden muistelu, pienryhmä 2:n työskentelyn tuotos

### 5.5 Prototyopin kautta kohti ratkaisua

Toisen yhteiskehittämistyöpajan lopussa molemmilta pienryhmiltä saatiin oma ehdotus prototyypiksi. Molemmat ehdotukset A ja B (liite 8) ja kolmantena vaihtoehtona annettu yhdistelmä A + B testattiin käyttäjillä. Palautteen perusteella konseptin kehittämisen pohjaksi valittiin eniten kannatusta saanut vaihtoehto eli yhdistelmä A- ja B -vaihtoehtoista.

Lopullinen kehitettävän konseptin prototyyppi oli tekemäni palvelumainos, joka on kuviossa 17. Palvelumainokseen halusin kuvata helppoutta ja selkeyttä, jota konsepti toisi projektipäälliköille. Nostin mukaan kuvaan keskeiset osa-alueet ja houkuttelevia, konkreettisia kuvauksia konseptin elementeistä ja sitä, miten niiden avulla hankeviestinnän suunnittelu ja toteuttaminen olisi helpompaa.

Uutta intrassa: viestintäsuunnitelmapohja!

# Helpotusta hankeviestintään

*ensikertalaisille ja konkareille*



**Oma palvelupaketti kaikille Laurean koordinoimille hankkeelle**

Kätevät muistilistat ja mallit hankkeen eri vaiheisiin

Idea- ja materiaalipankki: hyödynnä muiden hankkeiden parhaat käytännöt ja ratkaisut

Laurean viestinnän linjaukset, hankeviestinnän palvelut ja yhteyshenkilöt löydät intrasta

Ota yhteyttä ja tavataan viestintäklinikoilla, Laurean projektipäällikkökoulutuksessa ja RDI Teamsissä!

**ENNAKOI JA MIETI TARKISTUSPISTEISSÄ: MIKSI JA KENELLE VIESTITÄÄN?**  
Tunne kohderyhmäsi ja valitse sisällöt, kieli, kanavat ja ajankohta sen mukaan. Muista myös Laurea-yhteisö!

**LAUREA**

ideointi    hankehakemuksen valmistelu    hanke käynnistyy    tulokset, hanke päättyy    jaetaan opittua

1. ENNEN    2. HANKKEEN AIKANA    3. JÄLKEEN



Kuvio 17: Palvelumainos hankeviestinnän konseptin prototyypinä

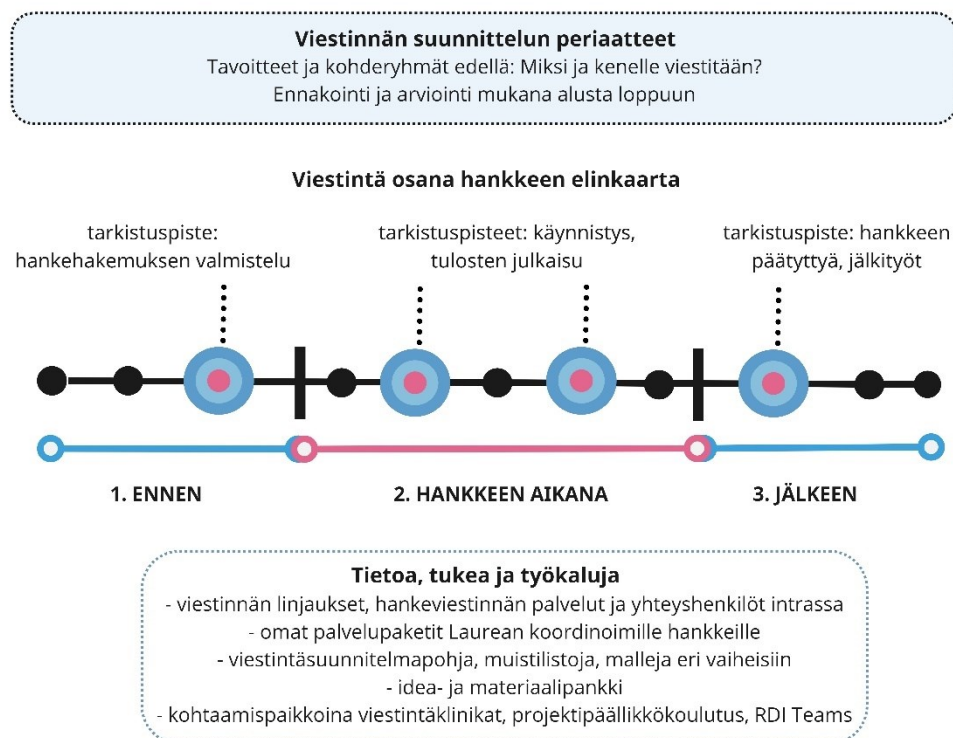
Prototyypin testauksessa palvelumainoksen siniselle alueelle kootut asiat herättivät myönteisiä tunteita ja kiinnostusta käyttäjissä. Aikajana herätti jonkin verran mielipiteitä puolesta ja vastaan, joten sitä yksinkertaistin vielä hiukan lopullista konseptia varten.

Rinnakkain palvelumainoksen kanssa työstin arvokartat jokaiselle toimijalle varmistaakseni, että konseptissa vastataan kaikkien tarpeisiin: projektipäällikön, markkinointitiimiläisen ja TKI-päällikön (liite 9).

## 6 Laurean hankeviestinnän konsepti

Tässä luvussa esitellään Laurean hankeviestinnän uusi konsepti, jonka kehitin prototyypistä saadun palautteen pohjalta. Konsepti koostuu nykyisistä hyvistä käytännöistä ja yhteiskehittämisen ja nykytilan pohjalta kootuista viestinnän palveluista, materiaaleista ja toimintavoista. Kukin elementti esitellään konseptin yleisesittelyn jälkeen tarkemmin yksi kerrallaan. Konseptin osa-alueet on koottu kuvioon 18.

## Yhdessä kohti yhteisiä onnistumisia hankeviestinnässä



Kuvio 18: Laurean hankeviestinnän konsepti

Konseptin arvolupaus on ”Selkeys, systemaattisuus ja yhteistyö auttavat kaikkia onnistumaan hankeviestinnässä”

Konseptin idea on tuoda viestintä kiinteäksi osaksi hankkeiden elinkaarta ideoinnista hankkeen päättymisen jälkeiseen aikaan asti. Konseptissa viestinnän suunnittelun periaatteet yhdistyvät viestinnän ammattilaisten hankeasiantuntijoille tarjoamiin hankeviestinnän palveluihin. Konsepti auttaa hankeasiantuntijoita tekemään vaikuttavaa viestintää ja ennakoimaan viestinnän vaatimia aika-, raha- ja henkilöresursseja jo valmisteluvaiheesta lähtien. Tarkistuspisteissä arvioidaan hankkeen viestintää yhteistyössä viestinnän ammattilaisten kanssa hankkeen oman palvelupaketin mukaisesti ja tunnistetaan Laurean strategisen viestinnän kannalta kiinnostavia asioita. Tärkeä lähtökohta pysyy aina samana: miksi ja kenelle viestitään? Tavoitteen ja kohderyhmien perusteella valitaan viestinnän sisällöt, tyylit, kanavat ja aikataulut ja päivitetään hankkeen viestintäsuunnitelma. Konsepti kokoaa yhteen viestinnän linjauksia ja ohjeita, prosessien kuvauksia, nykyisiä hyviä käytäntöjä, valmiita materiaaleja hankeviestinnän tekijöiden avuksi sekä uusia toimintamalleja ja palveluita. Konsepti luo laurealaisille yhteisen näkymän hankeviestinnän kokonaisuuteen yli yksikkö- ja tiimirajojen. Se tuo toimijoiden itse toivomaa selkeyttä ja systemaattisuutta markkinointitiimin ja hankeasiantuntijoiden yhteistyöhön ja toimii joustavana pohjana hankeviestinnän jatkokehittämiselle.

Laurean hankeviestinnän konsepti perustuu Laurean strategiaan ja TKI-toiminnan tavoitteisiin. Se vastaa eri osapuolten työn arjesta nousseisiin todellisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Hankeviestinnän konseptissa toteutuu Laurean laatu järjestelmän jatkuvan kehittämisen kehämalli. Konseptissa on huomioitu myös lähtökohtana Laurean arvot avoimuus, vaikuttavuus ja vastuullisuus.

### **Osa-alue 1: Viestinnän suunnittelun periaatteet**

Konseptin lähtökohta ja johtava ajatus on kaksiosainen kysymys: miksi ja kenelle viestitään eli mitkä ovat viestinnän tavoitteet ja kohderyhmät. Tämä nostettiin keskeiseen asemaan, koska kaikki viestinnän toteuttamiseen liittyvät valinnat ja päätökset erilaisista sisällöistä, käytettävästä kielestä ja tyylistä, kanavista ja aikataulusta perustuvat viestinnän tavoitteisiin, tavoiteltaviin kohderyhmiin ja ymmärrykseen heidän tarpeistaan. Viestinnän tavoitteet ja erilaiset sidosryhmät vaihtelevat hankkeen elinkaaren aikana, ja siksi nämä kysymykset ovat tärkeitä jo aivan ideointivaiheesta aina hankkeen päättämiseen asti. Viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon hankkeen aika-, raha- ja henkilöresurssit. Viestinnän ennakointi ja arviointi tuotiin konseptiin myös näkyviin, koska ne ovat kiinteä osa hankeviestintää.

### **Osa-alue 2: Viestintä osana hankkeen elinkaarta**

Konseptin toinen keskeinen osa-alue on hankkeen elinkaarta ja vaiheita kuvaava aikajana tarkistuspisteineen. Se havainnollistaa, miten hankkeen viestinnän onnistumisen kannalta

keskeisiä asioita tapahtuu jo ennen rahoituspäätöksen saamista ja toisaalta myös hankkeen virallisen päättymisen jälkeen. Aikajana sisältää neljä tarkistuspistettä, joissa hankkeen viestintää suunnitellaan ja arvioidaan. Hankkeen aikajanalla on näkyvissä muitakin pisteitä. Ne kuvaavat, että viestintä on jatkuvaa ja siitä pitää huolehtia koko hankkeen ajan. Tarkistuspisteet ovat ne, jolloin yhteistyö markkinointitiimin kanssa korostuu. Näissä kohdissa myös ennakoidaan tulevaa ja arvioidaan jo tehtyä viestintää.

Ennen hanketta on tarkistuspiste hankehakemuksen valmistelussa. Silloin tehdään hankkeelle viestintäsuunnitelma, joka linjaa hankkeen viestintään tarvittavat resurssit. Viestinnän suunnittelu auttaa arvioimaan hankkeen viestintään budjetoitavaa rahoitusta ja antaa projekti-päällikölle jo ennakkoon käsityksen hankkeen viestinnän kokonaisuudesta ja resursseista. Markkinointitiimi puolestaan saa tietoa jo ennakkoon hankehauista ja hankkeiden sisällöistä ja pystyy siten varautumaan tuleviin hankkeisiin Laurean yhteisen viestinnän ja tiimiläisten työtehtävien suunnittelussa. Toisessa tarkistuspisteessä hankkeen käynnistyessä viestintäsuunnitelma käydään läpi ja suunnitellaan hankkeen aikana tapahtuvaa viestintää. Kolmas tarkistuspiste sijoittuu ajankohtaan, jolloin hankkeen tulosten julkaisu lähestyy. Viimeinen tarkistuspiste sijoittuu hankkeen päättymisen jälkeen, jolloin hankkeen viestintä päättyy, mutta esimerkiksi tulosten levittäminen jatkuu.

### **Osa-alue 3: Tietoa, tukea ja työkaluja**

Kolmas osa-alue sisältää Laurean viestinnän linjauksia, ohjeita, olemassa olevia palveluita ja toimintatapoja, tietoa yhteyshenkilöistä, palvelupaketit Laurean koordinoimille hankkeille, valmiita materiaaleja viestinnän suunnitteluun, idea- ja materiaalipankin sekä hankeviestinnän koulutukseen ja valmentamiseen liittyviä palveluita. Osa-alue helpottaa projektipäälliköitä ja TKI-päälliköitä hahmottamaan, mitä kaikkea markkinointitiimi tarjoaa hankeviestinnän tueksi.

### **Viestinnän linjaukset, hankeviestinnän palvelut ja yhteyshenkilöt intrassa**

Intranetin hankeviestintäosio kokoaa yhteen paikkaan kaikki hankeviestintään liittyvät keskeiset pysyväisluonteiset viestinnän linjaukset, vastuunjaot, käytössä olevat kanavat, viestintäpalvelut ja prosessikuvaukset. Intrasta löytyvät myös viestinnän hankintaohjeet ja hankeviestinnän tekijät eli markkinointitiimiläiset vastuualueineen ja yhteystietoineen.

### **Oma palvelupaketti Laurean koordinoimille hankkeille**

Laurean koordinoimat hankkeet saavat jokainen oman viestinnän palvelupaketin, jolloin hankkeet tietävät jo alusta alkaen, millaisia viestinnän palveluita ne saavat markkinointitiimistä. Hankkeet priorisoidaan yhteisillä kriteereillä, jotka määritellään myöhemmin. Erilaiset palvelupaketit luovat yhteisen perustan hankkeiden ja markkinointitiimin yhteistyölle, mikä

vähentää yllätyksiä ja epärealistisia odotuksia ja säästää kaikkien osapuolten aikaa. Markkinointitiimi arvioi hankkeiden viestinnällistä merkittävyyttä osana Laurean strategista viestintää ja sen vuosisuunnittelua. Tämän elementin idean osallistajat saivat kehittämistyön aikana työpajatyöskentelyssä.

### **Viestintäsuunnitelmapohja, muistilistoja, malleja eri vaiheisiin**

Yhteinen viestintäsuunnitelmapohja auttaa hankkeiden valmistelijoita suunnittelemaan hankkehakemukseen oikeat resurssit viestinnälle. Erilaiset muistilistat ja mallit auttavat käytännön viestinnän tekemistä. Tähän elementtiin sisältyvät myös yhteiset sidosryhmäkartat ja muut toimintamallit, kuten esimerkiksi yksityiskohtaisempi viestinnän palvelupolku projektipäällikön näkökulmasta. Markkinointitiimin suunnittelema viestintäsuunnitelmapohja valmistui loppukeväällä 2021.

### **Idea- ja materiaalipankki**

Jotta hankkeiden viestinnän suunnittelun ei tarvitsisi lähteä joka kerta tyhjältä pöydältä, konsepti sisältää idea- ja materiaalipankin. Sinne tallennetaan aiempien hankkeiden hyvät käytännöt, onnistuneet materiaalit ja käytännöt, joista projektipäälliköt voivat hankkeen eri vaiheissa etsiä inspiraatiota omille hankkeilleen. Tämän elementin idea nousi esiin teemahaastatteluista, ja se helpottaa sekä uusien että kokeneiden projektipäälliköiden työtä.

### **Kohtaamispaikkoina viestintäklinikat, projektipäällikkökoulutus, RDI Teams**

Erilaiset kohtaamiset mahdollistavat markkinointitiimiläisten ja hankeviestinnästä vastaavien kohtaamisen kasvokkain tai digitaalisesti. Viestintäklinikat voi teemoittaa esimerkiksi someviestinnän tai jonkun muun projektipäälliköiden tärkeäksi kokeman teeman ympärille. Laurean Certified Project Manager -koulutuksessa viestinnän osuudet jatkuisivat edelleen. RDI Teams -ryhmä on hankeasiantuntijoiden oma Teams-ryhmä, jossa viestinnän asioita voidaan käsitellä omassa alaryhmässä. Ideat viestintäklinikoista ja viestinnän oman kansion lisäämisestä RDI Teamsiin syntyivät osallistujien keskusteluissa etätyöpajoissa.

Tässä luvussa on esitelty Laurean hankeviestinnän konsepti, jonka tarkoitus on helpottaa markkinointitiimiläisten, projektipäälliköiden ja heidän hanketiimiensä sekä TKI-päälliköiden työtä. Hankeviestinnän konsepti selkiyttää hankeviestinnän kokonaisuutta, tuo yhteistä ymmärrystä hankkeen viestinnän elinkaaresta ja sen tärkeistä kohdista sekä kokoaa yhteen projektipäälliköille tarjolla olevaa hankeviestintään liittyvää tietoa, materiaaleja ja tukea.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan kehittämistyön onnistumista, saatuja tuloksia ja niiden merkitystä sekä palvelumuotoilun lähestymistavalla ja menetelmillä toteutetun kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä ja esitetään jatkokehittämis ehdotuksia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli kehittää Laurealle hankeviestinnän konsepti, joka auttaa hankkeiden projektipäälliköitä tekemään vaikuttavampaa viestintää ja sujuvoittaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Työn tavoitteena oli kuvata hankeviestinnän nykytila, selvittää hankeviestinnän tekijöiden tarpeita, toiveita ja ongelmia ja selvittää, millaiset palvelut, materiaalit ja toimintatavat helpottaisivat hankeviestinnän suunnittelua, toteuttamista ja seuranta. Kehittämistyö lähti liikkeelle Laurean markkinointitiimin työssään tunnistamasta selkeästä tarpeesta ja hankeviestinnän konseptin puutteesta. Kehittämistyötä voidaan pitää kokonaisuutena onnistuneena, sillä kaikki asetetut tavoitteet saavutettiin, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja Laurealle kehitettiin hankeviestinnän konsepti, joka tarjoaa ratkaisun nykytilasta nousseisiin haasteisiin ja unelmiin. Konsepti on myös linjassa Laurean TKI-toiminnan tavoitteiden kanssa ja kokoaa yhteen nykyiset ja uudet hankeviestinnän suunnittelua, toteuttamista ja seuranta helpottavat palvelut, materiaalit ja toimintatavat. Osallistujat antoivat lähes poikkeuksetta myönteistä palautetta kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä ja prosessista. Konseptista onnistuttiin kokoamaan käyttäjiä testauksen perusteella kiinnostava palvelukokonaisuus, joka koettiin hyödylliseksi ja tuottaa heille arvoa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen saamaansa uuteen tietoon, uudenaiseen konseptiin ja yhteistyöhön opinnäytetyön tekijän kanssa.

Hankeviestinnän nykytilasta saatiin hyvin laaja-alainen ja rikas kuvaus, joka perustui hankeviestinnän tekijöiden kokemuksiin ja työn arjessa koettuihin ongelmiin, tarpeisiin ja toiveisiin. Markkinointitiimiläisten, projektipäälliköiden, TKI-päällikön ja kehityspäällikön kokemuksista nousi esiin yhteisiä teemoja, joissa kiteytyivät hankeviestinnän nykytilan haasteet ja toisaalta myös yhteiset unelmat. Hankkeiden erilaisuudesta ja hankeviestinnän keskeisten toimijoiden hyvinkin erilaisista työtehtävistä riippumatta nämä yhteiset kokemukset muodostivat vankan yhteisen pohjan kehittämiselle. Eri toimijoiden keskinäistä ymmärrystä toistensa työstä lisäsivät asiakasprofiilit, joissa tulivat näkyviksi osapuolten työn tavoitteet ja työtehtävissä koetut huolet, tarpeet ja toiveet. Yhteistä, kokonaisvaltaista ymmärrystä hankeviestinnästä lisäsivät myös palvelupolku ja yhteiskehittäminen ja dialogi työpajoissa.

Nykytilaa kuvaavien palvelupolun ja sidosryhmäkartojen kautta hahmottuneet Laurean hankeviestinnän haasteet ovat osa yleisempiä projektiviestinnän haasteita. Projektiviestinnän suunnittelu on hyvin keskeistä projektin onnistumisen kannalta (Juholin 2017, 103), ja Laureassa hankeviestinnän suunnittelun merkitystä tulisikin painottaa vahvasti jo hankkeiden

valmisteluvaiheessa kiinteänä osana rahoitushakemuksen tekemistä. Nykytilanteessa projektipäälliköillä on suuri tarve erilaiselle avulla ja palveluille heti kun hanke saa rahoituksen ja käynnistyy. Hankeviestinnän tarkempi suunnittelu ja resurssien ennakoiva budjetointi varmistavat, että hanke voidaan käynnistää nopeasti ja ilman turhia viiveitä rahoituspäätöksen saatavuutta. Vaikka rahoitusta saataisiin vähemmän kuin haettiin tai vastuuvastuuvalmistelija ei jatkaisikaan projektipäällikkönä, kaikki viestintään liittyvät suunnitelmat ja resurssit olisi kirjattu jo viestintäsuunnitelmaan osana hakemusta. Olemassa olevaa suunnitelmaa on paljon helpompi ja nopeampi päivittää kuin aloittaa vasta hankkeen käynnistyessä viestinnän suunnittelemisen.

Projektien eri vaiheet (Ruuska 2012, 18-23; Mäntyneva 2016, 11-18) näkyivät selkeästi Laurean hankeviestinnän nykytilan palvelupolussa, joka kuvasti projektipäällikön näkökulmasta hankkeen viestintään liittyviä tehtäviä ja kipupisteitä. Näiden kriittisten kipupisteiden ratkaisusta riippuu hankkeen ja hankkeen viestinnän onnistuminen. Palvelupolun ja sidosryhmäkartojen kautta hahmottuivat myös projektipäällikön viestintään työtehtävien moninaisuus ja hankeviestinnän ja vuorovaikutuksen monipuolisuus eri vaiheissa. Palvelupolun perusteella hankeviestinnän palveluihin oltiin tyytyväisiä, kun ne vain ensin löydettiin. Tulevaisuudessa hankeviestinnän palveluiden tehokkaaseen sisäiseen viestimiseen kannattaakin kiinnittää huomiota.

Hyvä suunnittelu mahdollistaa vaikuttavan viestinnän hankkeen eri vaiheissa, ja toisaalta hyvin suunniteltu viestintä osana hankehakemusta voi lisätä hakemuksen menestymisen mahdollisuuksia rahoituspäätöksiä tehtäessä. Vastuuvastuuvalmistelijoiden yhteistyö markkinointitiimin kanssa jo valmisteluvaiheessa auttaa vaikuttavan viestinnän tekemisessä, kun viestinnän ammattilaiset saivat hyvissä ajoin tietoa Laurean koordinoimista hankkeista ja niiden merkittävistä virstanpylväistä. Näin hankkeet voidaan paremmin nivota osaksi Laurean viestintää. Laurean koordinoimat hankkeet ovat Laurean strategisen viestinnän kannalta merkittäviä, sillä ne tarjoavat kiinnostavia, ajankohtaisia sisältöjä Laurean menestymisen kannalta tärkeillä alueilla. Onnistuneet hankkeet ja niiden onnistunut, laadukas viestintä voivat osaltaan lisätä Laurean mainetta hyvänä yhteistyökumppanina eri sidosryhmissä. Hyvä maine ja tyytyväiset hankekumppanit voivat helpottaa hankekumppaneiden saamista uusiin hankkeisiin. Kiinnostavat ja hyvin suunnitellut hankkeet voivat menestyä paremmin rahoitushauissa, mikä varmistaa osaltaan Laurean rahoitusta ja koko organisaation menestystä. Kun hankkeista viestitään systemaattisesti ja säännöllisesti myös Laureassa sisäisesti, se voi lisätä henkilökunnan motivaatiota hanketyöhön ja siten edistää Laurean strategian TKI-toiminnan tavoitetta eli vaikuttavuuden ja toiminnan laajuuden lisäämistä.

Viestinnän suunnittelun viitekehyksissä (Juholin 2017, 94; Cornelissen 2020, 122) korostetaan organisaation strategisia tavoitteita viestinnän suunnittelun lähtökohtana. Yhteys emo-organisaatioon ja sen tärkeisiin tahoihin on kytkettävä mukaan projektiviestintään (Juholin 2017,

103). Vaikka erillistä viestintästrategiaa Laureassa ei ole, niin projektipäälliköt ja muut hankeasiantuntijat tarvitsevat työssään tietoa yhteisistä Laurean viestinnän linjauksista ja hankeviestintää koskevista ohjeista. Laurean yhteinen strategia ja yhteiset viestintää koskevat linjaukset ovat se perusta, jonka päälle yksittäisen hankkeen viestintä rakennetaan, ja näitä kannattaa korostaa hankeviestinnän perustana. Toimiva hankeviestintä vaikuttaa osaltaan Laurean strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Viestinnän tavoitteiden lisäksi suunnittelun viitekehykset painottavat kohderyhmien tunnistamista ja priorisointia (Juholin 2017, 94; Cornelissen 2020, 122). Rajhans (2018, 61-64) näkee sidosryhmäsuhteet projektin kannalta ratkaisevan tärkeinä, ja niiden vaikutus ulottuu projektitiimin suoriutumisen varmistamisesta pitkäkestoisten sidosryhmäsuhteiden rakentamiseen. Hankkeiden moninaiset ja osittain vaiheiden mukaan muuttuvat sidosryhmät ja niiden erilaiset tarpeet hankkeen elinkaaren eri vaiheissa tekevät hankkeiden viestinnästä haasteellista. Siksi Laureassakin projektipäälliköiden on hyvin tärkeää tunnistaa oman hankkeensa keskeiset kohderyhmät jo osana hankevalmistelua. Viestinnän mittaamisen ja arvioinnin tulisi olla aina osa viestinnän suunnitteluprosessia. Opetus- ja kulttuuriministeriöön raportoitavilla julkaisuilla ja niiden kriteereillä on varsin voimakas ohjaava vaikutus hankeviestinnässä. Näiden virallisten rahoitukseen liittyvien mittareiden lisäksi hankkeiden viestinnälle olisi hyvä rakentaa myös muita, Laurean yhteisiä viestinnän mittareita. Niiden avulla hankeviestinnän vaikuttavuudesta saataisiin tarkempaa tietoa osana TKI-toiminnan seuranta ja arviointia.

Työyhteisöviestinnän näkökulmasta Laurean hankeviestinnässä ilmeni kehittämistarpeita Mikolan ja Valkosen (2020, 180-188) neljällä analyysitasolla. Hanketiimien kannattaa varata hankkeen käynnistämisvaiheessa aikaa mission, tehtävien ja tavoitteiden käsittelyyn, jotta kaikille syntyy niistä yhteinen ymmärrys. Tässä yhteydessä olisi tärkeää käydä läpi myös hankkeen yhteys Laurean strategian tavoitteisiin ja erityisesti TKI-toiminnan tavoitteisiin. Hankkeet ovat keskeisesti tietotyönä tiedon johtamista, ja erilaisen tiedon oikea-aikaisuus ja saatavuus ovat hyvin tärkeitä hankkeiden onnistumisen kannalta. Projektipäälliköt kokivat ongelmallisena hankeviestintää koskevien linjausten ja ohjeiden puuttumisen. Kyse voi olla mahdollisesti myös siitä, että tieto niiden olemassaolosta tai sijainnista ei ollut uuden intranetin käyttöönoton myötä vielä tavoittanut projektipäälliköitä. Viestinnän käytäntöjen, toimintamallien ja prosessien selkiyttämisen tarve näkyi vahvasti Laurean hankeviestinnän nykytilassa. Tämä kehittämistyö tarjosi yhden mahdollisuuden käydä systemaattista keskustelua aiheesta. Työntekijöiden välisessä viestinnässä ei tämän kehittämistyön perusteella ilmennyt erityistä kehittämistarvetta, mutta jatkossakin Laureassa kannattaa varmistaa, että kaikilla toimijoilla on tiedossa vuorovaikutuksen merkitys työn tavoitteiden saavuttamisessa. Myös Besleyn (2020, 156-159) esittelemät tiedeviestinnän ongelmat näkyivät Laurean hankeviestinnän nykytilassa: viestinnän tavoitteita ei tunnisteta riittävästi, ja toisaalta olisi tarvetta kehittää tiedeviestintää laadukkaammaksi ja lisätä organisaation strategisen tiedeviestinnän kyvykkyyttä.

Hankeviestinnän nykytilan kuvauksen ja uuden konseptin lisäksi tämän kehittämistyön tulokseksi voidaan katsoa myös avoin ja luottamuksellinen dialogi eri toimijoiden kesken. Prosessi tarjosi mahdollisuuden käydä keskustelua neutraalin, organisaation ulkopuolisen henkilön fasilitoimana omasta ja yhteisistä näkyviksi tehdyistä prosesseista ja eri toimijoiden kokemuksista työtehtävissään. Työpajoissa syntyi selvästi yhteistä ymmärrystä hankeviestinnän tulevaisuuden suunnasta.

*”Samaa työtä me tehdään, me vaan tarkastellaan sitä eri näkökulmista. Ollaan yhteisten haasteiden äärellä.” (osallistujan kommentti työpajassa 6.4.2021)*

Tämä yhteinen ymmärrys on vahva pohja hankeviestinnän jatkokehittämiselle. Tärkeä tekijä onnistuneessa prosessissa ja sen tuloksissa oli myös se, että Laurean hankevalmistelutuesta ja hankeviestinnästä vastaavat johtajat olivat aktiivisesti mukana kehittämistyössä alusta loppuun asti ja osallistuivat myös molempiin työpajoihin. Toisen työpajan lopussa kävi ilmi, että yhteistä jatkotyöskentelyä oli jo alettu suunnitella. Toimeksiantajalle tärkeää oli työpajojen keskusteluissa syntynyt havainto erilaisten sisäisten prosessien samankaltaisuudesta ja osittaisesta päällekkäisyydestä (Ylikoski 2021b).

Laurean hankeviestinnän nykytilan kuvaus ja konsepti rakennettiin palvelumuotoilun lähestymistavalla ja menetelmillä. Palvelumuotoilun avulla sovitettiin yhteen markkinointitiimin ja hankkeiden rajalliset henkilöresurssit, eri toimijoiden haasteet ja unelmat ja ideoitiin nykyisten hyviksi todettujen palveluiden ja toimintamallien rinnalle uusia palveluita ja toimintamalleja hankeviestinnän kokonaisuuteen. Palvelumuotoilun asiakaskeskeisyys, osallistavat ja luovat menetelmät, iteratiivisuus ja systemaattinen prosessi osoittautuivat erittäin hyväksi ja toimivaksi lähestymistavaksi tässä kehittämistyössä.

## 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149-154) toteavat, että eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Eettisyys ulottuu myös tutkimuksen laatuun, ja tarkoittaa esimerkiksi laadukasta tutkimussuunnitelmaa, sopivaa valittua tutkimusasetelmaa ja hyvin tehtyä raportointia. Kehittämistyön aikana pyrin varmistamaan eettisyyttä monin tavoin. Toimeksiantajan kanssa tehtiin sopimus opinnäytetyön tekemisestä, mutta erillistä tutkimuslupaa ei toimeksiantajani mukaan tarvittu. Haastateltaville kerroin haastattelua pyytäessäni, että haastattelu liittyy opinnäytetyöhöni, osallistuminen on vapaaehtoista, haastattelu tallennetaan ja että saatan käyttää opinnäytetyössäni lainauksia haastattelusta. Nämä asiat kävin vielä uudestaan haastattelutilanteen alussa. Päädyin tutkimusraportissa esittämään kaikki käyttämäni sitaattit yhdenmukaisesti anonyymeinä ilman nimiä. Sitaateissa mainittiin vain kunkin sitaatin kohdalla tehtävärooli tai asiakasprofiili, vaikka osa haastatelluista antoikin luvan käyttää sitaateissa nimeään. Etätyöpajoja ja keskustelu- ja palautetilaisuuksia ei tallennettu. Kerroin aina tilaisuuksien alussa perustiedot opinnäytetyöstäni ja missä vaiheessa kehittämisprosessia ollaan

menossa. Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kysyin työpajoissa erikseen luvan käyttää pienryhmien tuotoksia tutkimusraportissa. Pyrin olemaan huolellinen tutkimusraportin lähdemerkinnöissä.

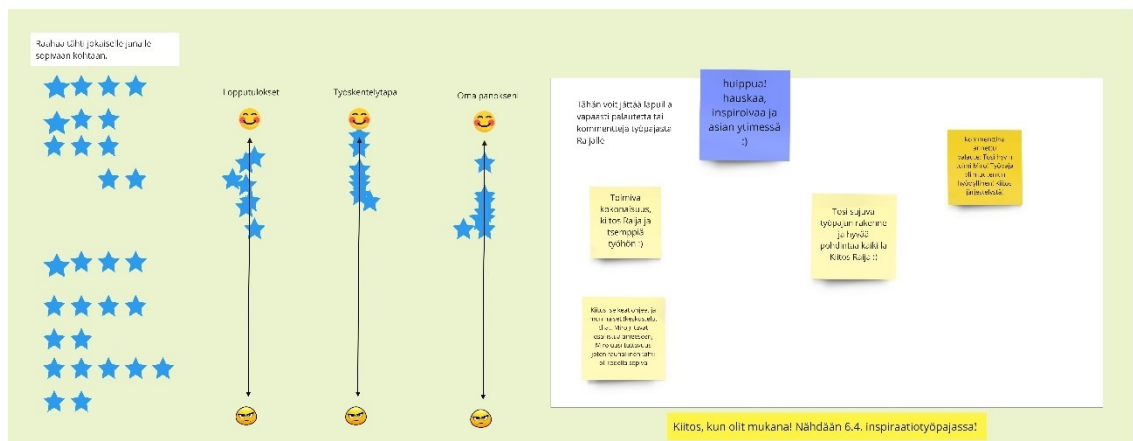
Kehittämistyössäni huomioin Laurea-ammattikorkeakoulun eettisen toimintaohjeiston 2020 (Laurea 2020b), josta erityisesti näen tässä kehittämistyössä tärkeinä Oppiminen-kohdasta halun oppia uutta, kantaa vastuuta oman ja yhteisen osaamisen kehittymisestä sekä mahdollistaa toisten oppiminen ja onnistuminen. Työ-kohdasta keskeisiä ovat läsnä oleminen, oman roolin ja vastuiden tietäminen, sitoutuminen avoimuuteen, vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Johtaminen-kohta tarkoitti tässä projektissa, että vastasin itseni johtamisesta ja pyysin tarvittaessa apua, hyödynsin Laureassa olevaa osaamista päätöksenteossa ja viestini opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvistä minulle kuuluvista päätöksistä selkeästi ja avoimesti. Yhteisö ja sidosryhmät -kohdassa olennaisia olivat erilaisuuden arvostaminen voimavarana ja sen tiedostaminen, että toiminnallani on merkitystä yhteisöön ja sen hyvinvointiin. (Laurea 2020b.)

Fasilitaattorina ohjasin etätyöpajojen työskentelyä The International Association of Facilitators -järjestön eettisten periaatteiden mukaan (The International Association of Facilitators 2021). Niissä korostetaan esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä, mahdollisten eturistiriitojen tunnistamista, ryhmän autonomiaa, prosessien ja metodien vastuullista käyttöä, turvallisuutta, kunnioitusta, tasa-arvoa ja luottamusta, prosessin ohjausvastuuta, luottamuksellisuutta ja ammatillista kehittymistä. Pyrin lisäksi ohjeistamaan työpajat hyvin etukäteen, käyttämään osallistujille tuttuja työkaluja ja huomioimaan mahdolliset osallistujien rajoitteet työskentelyssä. Kysyin etukäteen inspiraatiotyöpajan osallistujilta, mitkä työskentelyalustat ovat heille tuttuja. Vaikka kaikille etukäteen tuttua alustaa ei löytynyt, sain etukäteen yhdeltä osallistujalta kiitosta jo pelkästään siitä, että kysyin asiaa.

Kehittämistyön aikana vuorovaikutus toimeksiantajan kanssa oli aktiivista ja säännöllistä. Työpajat olivat luonteeltaan dialogisia ja mahdollistivat osallistujien yhteisten keskustelun. Tyytyväisyys valittuihin menetelmiin kävi ilmi työpajoihin osallistuneiden palautteissa, ja toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen prosessiin ja kehitettyyn konseptiin.

Molempien etätyöpajojen lopuksi keräsin palautetta osallistujilta sekä visuaalisesti että sanallisesti. Osallistujat olivat valtaosin tyytyväisiä kokemuksiinsa. Kuviossa 19 näkyy palautetta ensimmäisen työpajan osallistujilta. Sen jälkeen on poimintoja toisen työpajan palautteista ja projektipäälliköiden kahvitilaisuudessa saaduista palautteista. Toisen työpajan palautteissa nousi esiin, että aikaa olisi voinut olla hiukan enemmän. Tämän huomasin myös fasilitaattorina työpajan loppupuolella.

## 7 Palaute



Kuvio 19: Ymmärrystyöpajan palautetta 22.3.2021

*”Aikajänne työpajoille hyvä, muisti vielä ed. kerran keskustelua, tänään tuli hieman kiire käydä asioita läpi ja jäin miettimään kokonaiskuvaa, että sen arvioinnille olisi kaivannut vielä lisää aikaa. Kiva yhteistyötapa!” (osallistujan palaute työpajasta 6.4.2021)*

*”Kiitos erinomaisesta työpajasta, hyvä rakenne, inspiroivia tehtäviä” (osallistujan palaute työpajasta 6.4.2021)*

*”Kiitos, hyvin fasilitoidusta tilaisuudesta” (osallistujan palaute projektipäälliköiden kahvitilaisuudesta 16.3.2021)*

Oman roolini viestinnän asiantuntijana halusin erottaa selkeästi palvelumuotoilijan roolista. Omasta ammattiosaamisestani oli todennäköisesti paljon hyötyä kehittämistyössä, mutta minun oli oltava huolellinen, etten puuttunut esimerkiksi etätyöpajoissa sisällöllisiin asioihin. Toisaalta viestinnän asiantuntijana minun oli helppo ymmärtää esiin nousevia asioita ja auttaa osallistujia työskentelyssä eteenpäin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun edellytyksenä on riittävä dokumentaatio työstä, sillä sen avulla voidaan arvioida tutkijan tekemiä ratkaisuja. Muita keskeisiä luotettavuuskriteereitä ovat informantin antama vahvistus tutkijan tulkinnalle ja tutkimustulokselle, monilähteisyydestä saatava vahvistus tulkinnalle, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen 2017, 176-180.) Kehittämistyöni luotettavuutta olen varmistanut kehittämisprosessin selkeällä dokumentoinnilla. Teemahaastattelussa saturaatio eli kylläntyminen tarkoitti, että samantapaiset vastaukset hankeviestinnän haasteista ja unelmista alkoivat toistua, ja tarvetta lisähaastatteluille ei enää ollut. Tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan kehittämistyöhön valitut menetelmät ja miten niitä on käytetty. Olen myös kuvannut koko kehittämisprosessin kulkua mahdollisimman tarkasti ja havainnollistanut sitä erilaisin kuvioin. Tutkimusraportin annoin viimeistelyvaiheessa luettavaksi ja kommentoitavaksi toimeksiantajalle ja neljälle muulle keskeisesti kehittämistyössä mukana

olleelle laurealaiselle. He edustivat markkinointitiimiläisiä ja palveluyksikön hanketukea. Pyy-sin myös palautetta omasta toiminnastani kehittämisprosessiin osallistuneilta laurealaisilta ky-selylomakkeella, joka oli avoinna 18.-24.5.2021. Saadusta palautteesta kävi ilmi tyytyväisyys aktiivisuuteen, selkeään ja ystävälliseen viestintään ja hyvin suunniteltuihin ja fasilitoituihin työpajoihin. Toimimattomiksi koetuissa asioissa oli yksi maininta omaan rooliin liittyvistä epä-selvistä odotuksista ja toinen maininta keskusteluille varatun ajan niukkuudesta toisessa työ-pajassa.

Kehittämistyön luotettavuutta lisäsin triangulaation avulla eli tutkimalla hankeviestintää useista eri näkökulmista ja käyttämällä monenlaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Tri-angulaatio soveltuu tilanteisiin, joissa on kyseessä monisäikeinen tutkimusongelma, johon ei saada ratkaisua yhden menetelmän avulla. Laureassa hankeviestinnän monitahoinen koko-naisuus täyttää mielestäni myös nämä kriteerit. (Ojasalo ym. 2014, 105; Kananen 2017, 155-156.)

Luotettavuutta lisäsin myös säännöllisellä, avoimella viestinnällä toimeksiantajan ja kehittä-mistyöhön osallistuvien sidosryhmien kanssa. Kysyin esimerkiksi Laurean markkinointitiimiltä toiveita mahdollisesta yhteisestä digitaalisesta projekttilasta. He eivät kokeneet sellaiselle tarvetta, joten heidän toiveidensa mukaisesti pidin yhteyttä sähköpostitse ja tapasimme Teamsin kautta projektipalaverissa. Konseptin kehittämistyön etenemistä esiteltiin Laure-assa eri foorumeilla ja palautetta kerättiin prosessin aikana eri vaiheissa aidoilta käyttäjiltä ja kehittämistyöhön osallistuneilta henkilöiltä.

Kehittämistyön luotettavuutta olisi voinut lisätä vielä rajaamalla aihetta aluksi tarkemmin ja suunnitteleamalla käytännön kehittämistyötä vielä huolellisemmin ennakkoon. Koska hanke-viestinnästä ei lähtötilanteessa ollut saatavilla tutkittua tietoa, olisi menetelmiin voinut lisätä myös nykytilannetta laajemmin kartoittavan kyselyn. Yksi lisätyöpaja olisi voinut antaa tarvit-tavaa lisääaikaa pienryhmien keskustelulle ja konseptin tarkemmalle yhteiselle ideoinnille. Hankeviestintä osoittautui hyvin laajaksi ja monitahoiseksi kokonaisuudeksi, jonka kaikkia ulottuvuuksia ei pystytty tässä opinnäytetyössä käsittelemään. Tällaisia asioita ovat esimer-kiksi TKI-toiminnan integrointi opetukseen ja hankeviestinnän kansainväliset ulottuvuudet.

Kehittämistyön aikana elettiin koronapandemiaa, mikä vaikutti merkittävästi prosessin käy-tännön toteuttamiseen. Kaikki tiedonkeruu, työpajat, palaverit toimeksiantajan kanssa ja pa-lautetilaisuudet toteutettiin etänä. Etätyöpajojen suunnittelu ja toteutus vaativat useiden uusien ohjelmien, työskentelyalustojen ja virtuaalifasilitoinnin menetelmien opettelemista, mikä toi haasteita koko prosessin aikataulun suunnittelulle. Omat haasteensa kehittämistyön toteuttamiseen toi oma roolini organisaation ulkopuolisena henkilönä. Aikaa kului paljon Lau-reaan perehtymiseen, sillä en tuntenut Laureaa kuin opiskelijan näkökulmasta. Jouduin usein pyytämään laurealaisia lähettämään minulle erilaisia materiaaleja, koska minulla ei ollut

pääsyä henkilökunnan intranettiin. Vastausten odottamiseen piti varata kehittämistyössä myös aikaa.

## 7.2 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotuksia

Tämän kehittämistyön tuloksia voi hyödyntää Laureassa monin tavoin. Monipuolisia visuaalisointeja hankeviestinnän nykytilasta ja työpajoissa syntyneitä materiaaleja voidaan käyttää esimerkiksi pohjana konseptin tai sen osa-alueiden markkinoinnissa henkilöstölle. Visualisointien ja konseptin osa-alueiden kuvausten pohjalta voidaan tuottaa erilaisia digitaalisia tai painettuja materiaaleja laurealaisten käyttöön. Hankeviestintää kuvaavat materiaalit voivat toimia myös perehdytysmateriaalina markkinointitiimissä, palveluyksikön hankeasiantuntijoille, projektipäälliköille ja uusille hanketiimeille.

Kehittämistyön tuloksia ei suoraan voi yleistää muihin organisaatioihin, mutta osan niistä voidaan ajatella olevan hyödyllisiä esimerkiksi muissa ammattikorkeakouluissa, yliopistoissa ja korkeakouluissa, tutkimus- ja tiedeviestintää tekevissä organisaatioissa ja erilaisissa hanke- ja projektiasiantuntija- tai koulutusorganisaatioissa. Tulosten lisäksi näitä tahoja voi kiinnostaa myös itse kehittämisprosessi ja se, miten palvelumuotoilun lähestymistavalla ja menetelmillä kehitettiin hankeviestinnän konsepti. Niin ikään hankerahoitusta myöntävät organisaatiot voisivat hyötyä kehittämistyön tuloksista.

Hankeviestinnän aihepiiri tarjoaa monia jatkokehittämismahdollisuuksia. Laureassa jatkokehittämistä tarvitaan konseptin kaikkien osa-alueiden tarkentamiseen ja yksityiskohtaisempaan suunnitteluun. Konseptia voidaan tulevaisuudessa laajentaa uusilla osa-alueilla tai täydentää nykyisiä osa-alueita ja niiden elementtejä. Erityisesti viestinnän linjausten ja periaatteiden kirjaaminen ja viestiminen henkilöstölle on tärkeä jatkokehittämisprojekti, samoin viestinnän suunnittelun yhteisten periaatteiden ja viestintäsuunnitelmapohjan käyttöönotto hankkeissa. Projektipäälliköiden ja hankeasiantuntijoiden viestintäosaamisen kehittäminen on myös yksi keskeinen jatkokehittämisaihe, johon konsepti tarjoaa hyvän pohjan viestintäklินิกoiden ja projektipäällikkökoulutuksen formaatin jatkokehittämisellä. Hankkeiden lukumäärää ja niihin osallistuvien laurealaisten lukumäärää halutaan kasvattaa, joten esimerkiksi osittain ajasta ja paikasta riippumattomat toteutukset sopisivat projektipäällikkökoulutukseen hyvin. Projektipäällikkökoulutuksen sisältöä kannattaa kehittää viestinnän osalta yhä enemmän valmennuksen suuntaan, jolloin voitaisiin syventyä viestintään osana projektinhallintaa ja hankkeen johtamista. Tärkeää on myös kehittää kaikkia hankeviestinnän prosessikuvauksia ja yhteisiä ohjeita niin, että ne sisältäisivät myös viestintään liittyvät asiat ja yhteyshenkilöt. Uusia mielenkiintoisia näkymiä jatkokehittämiseen tarjoaa myös sidosryhmien ottaminen mukaan esimerkiksi hankeviestinnän sisältöjen tai kanavien kehittämiseen. Kokemus uudelta tavasta kehittää toimintamalleja rohkaisee toivottavasti käyttämään palvelumuotoilua ja

yhteiskehittämistä muidenkin Laurean sisäisten prosessien, käytäntöjen ja yhteistyömallien kehittämisessä.

Palvelumuotoilu osoittautui erinomaiseksi ja innostavaksi tavaksi kehittää hankeviestinnän kaltaista laajaa kokonaisuutta. Kehittämistyössä keskityttiin organisaation sisäisiin toimintamalleihin ja otettiin lähtökohdaksi henkilöstön kokemukset omassa työssään. Näkökulma ja tavoite oli samalla kuitenkin laadukkaan ja erilaisia kohderyhmiä kiinnostavan vaikuttavan viestinnän tekeminen. Palvelumuotoilun avulla kehitettiin uusi konsepti, joka hyödyttää kaikkia hankeviestinnän tekijöitä ja auttaa Laureaa menestymään. Viestinnän ammattilaisten, hankkeita toteuttavien projektipäälliköiden ja hankeasiantuntijoiden yhteinen ymmärrys viestinnän ja sen johtamisen merkityksestä hankkeen elinkaaren eri vaiheissa on edellytys yhteisille onnistumisille tulevaisuudessa. Hankeviestinnän ja tarvittavien resurssien ennakoiva suunnittelu luovat hyvän pohjan saumattomalle yhteistyölle, yhteiselle dialogille ja vaikuttavalle viestinnälle.

## Lähteet

### Painetut

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June, 84-95.

Cornelissen, J. 2020. Corporate communication: a guide to theory and practice. 6. painos. London: SAGE Publication Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. 7. uudistettu laitos. Helsinki: Infor.

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. 3. painos. Helsinki: Talentum Media.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. Harvard Business Review. September, 66-71.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 179-192.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design. How to create products and services customers want. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service design. From insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.

Project Management Institute 2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5. painos. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

#### Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulubarometri 2020. Viitattu 7.5.2021. [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMK%20barometri\\_2020.pdf?t=1583848191](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMK%20barometri_2020.pdf?t=1583848191)

Besley, J.C. 2020. Five thoughts about improving science communication as an organizational activity. Journal of Communication Management, 24 (3), 155-161. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JCOM-03-2020-0022>

Design Council 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 2.12.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Haasmaa, H., Hägg, M., Sillanpää, V. & Tuominen-Thuesen, M. 2020. Media- ja viestintäalan osaamistarpeet. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2020:3. Viitattu 3.5.2021. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/media-ja-viestintaalan-osaamistarpeet.pdf>

International Association of Facilitators 2021. Statement of Values & Code of Ethics. Viitattu 7.1.2021. <https://www.iaf-world.org/site/professional/iaf-code-of-ethics>

- Laurea 2020a. Strategia 2030. Viitattu 5.12.2020. <https://www.laurea.fi/tietoa-meista/strategia-2030/>
- Laurea 2020b. Laurea-ammattikorkeakoulun eettinen toimintaohjeisto 2020. Viitattu 5.12.2020. <https://www.laurea.fi/globalassets/laurea/documents/eettinen-toimintaohjeisto.pdf>
- Laurea 2021a. Laurea organisaationa. Viitattu 10.5.2021. <https://www.laurea.fi/tietoa-meista/organisaationa/>
- Laurea 2021b. Laurea laatukäsikirja. Viitattu 10.5.2021. <https://indd.adobe.com/view/1c329b39-5083-4c27-8abc-7a8267546c9a>
- Laurea 2021c. Soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu. Viitattu 10.5.2021. <https://www.laurea.fi/tki/soveltavan-tutkimuksen-kansainvalinen-korkeakoulu/>
- Miettinen, S., Teknologiateollisuus ry & Teknologiateollisuus (yhdistys) 2014. Muotoiluajatelu. E-kirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miro 2021. Start/Stop/Continue Retrospective Template. Viitattu 1.4.2021. <https://miro.com/templates/start-stop-continue-retrospective/>
- Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa Agarwal, R., Green, R., Selen W. & Roos, G. (toim.) The handbook of service innovation, 193-212. E-kirja. London: Springer London, Limited. DOI 10.1007/978-1-4471-6590-3\_10
- ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry 2021. Viestintä on muutosvoima! - 2020-luvun uudet haasteet. Viitattu 7.5.2021. <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisviestinnan-periaatteet/>
- Rajhans, K. 2018. Effective Communication Management: A Key to Stakeholder Relationship Management in Project-Based Organizations. IUP Journal of Soft Skills, 12 (4), 47-66. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/scholarly-journals/effective-communication-management-key/docview/2176619858/se-2?accountid=12003>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Litterointi. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.1.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.1.2021.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Viesti rohkeasti, vaikuta vastuullisesti. Tiedeviestinnän suosituksset. Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta 2018. Viitattu 20.5.2021. [https://www.tjnk.fi/sites/tjnk.fi/files/tiedeviestinnan\\_suosituksset\\_2018.pdf](https://www.tjnk.fi/sites/tjnk.fi/files/tiedeviestinnan_suosituksset_2018.pdf)

Tulevaisuuden muistelu 2021. Agilemobile. Viitattu 6.1.2021. [https://agilemobile.fi/sites/default/files/tulevaisuuden\\_muistelu.pdf](https://agilemobile.fi/sites/default/files/tulevaisuuden_muistelu.pdf)

#### Julkaisemattomat

Juvonen, S. 2021a. Sähköposti 6.5.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Juvonen, S. 2021b. Sähköposti 14.4.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Laakkonen, A. 2021. Sähköposti 13.1.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Sarvas, S., Nevanlinna H. & Pesonen, J. 2017. Lean Service Creation. The Handbook V1.8. 15.5.2017. Viitattu 8.4.2021. Opintojakson materiaali. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Soukkio, M. 2021a. Sähköposti 1.2.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Soukkio, M. 2021b. Sähköposti 12.2.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Toiviainen, N. 2021. Sähköposti 19.4.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Vuorivirta, I. 2020. Sähköposti 11.11.2020. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Vuorivirta, I. 2021. Sähköposti 8.1.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Ylikoski, T. 2020a. Sähköposti 20.10.2020. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Ylikoski, T. 2020b. Puhelinpalaveri 2.11.2020.

Ylikoski, T. 2020c. Verkkopalaveri 2.12.2020.

Ylikoski, T. 2020d. Sähköposti 2.12.2020. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Ylikoski, T. 2021a. Sähköposti 15.3.2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Ylikoski, T. 2021b. Verkkopalaveri 12.5.2021.

## Kuviot

Kuvio 1: Viestinnän suunnittelun viitekehys (mukaillen Juholin 2017, 94) .....	15
Kuvio 2: Viestinnän suunnittelun strateginen viitekehys (mukaillen Cornelissen 2020, 122)...	16
Kuvio 3: Kehittämistyön tietoperusta .....	18
Kuvio 4: Kehittämistyön toteutus (tuplatimanttimalli mukaillen Design Council 2020).....	25
Kuvio 5: Osallistujien valitsemat tärkeimmät yhteiset haasteet ja yhteiset unelmat.....	32
Kuvio 6: Hankeviestinnän kaikille yhteiset ja toimijakohtaiset haasteet.....	38
Kuvio 7: Hankeviestinnän kaikille yhteiset ja toimijakohtaiset unelmat .....	39
Kuvio 8: Projektipäällikön asiakasprofiili .....	40
Kuvio 9: Markkinointitiimiläisen asiakasprofiili .....	41
Kuvio 10: TKI-päällikön asiakasprofiili .....	42
Kuvio 11: Projektipäällikön palvelupolku.....	43
Kuvio 12: Hankkeen alkuvaiheen sidosryhmiä .....	44
Kuvio 13: Hankkeen loppuvaiheen sidosryhmiä.....	44
Kuvio 14: Projektipäällikön, markkinointitiimiläisen ja TKI-päällikön käyttäjätarinat.....	47
Kuvio 15: Tulevaisuuden muistelu, pienryhmä 1:n työskentelyn tuotos .....	48
Kuvio 16: Tulevaisuuden muistelu, pienryhmä 2:n työskentelyn tuotos .....	49
Kuvio 17: Palvelumainos hankeviestinnän konseptin prototyypinä .....	50
Kuvio 18: Laurean hankeviestinnän konsepti .....	51
Kuvio 19: Ymmärrystyöpajan palautetta 22.3.2021 .....	60

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko markkinointitiimiläiset.....	70
Liite 2: Haastattelurunko projektipäällikkö, alkava hanke .....	71
Liite 3: Haastattelurunko projektipäällikkö, päättynyt hanke .....	72
Liite 4: Haastattelurunko TKI-päällikkö.....	73
Liite 5: Projektipäällikön palvelupolku, ideointi- ja valmisteluvaihe .....	74
Liite 6: Projektipäällikön palvelupolku, käynnistysvaiheesta hankkeen päättymiseen.....	75
Liite 7: Elementtitaulut, pienryhmien tuotokset.....	76
Liite 8: Porotyypiehdotukset pienryhmiltä .....	77
Liite 9: Arvokartat .....	78

## Liite 1: Haastattelurunko markkinointitiimiläiset

### **Aloitus**

Tietoa tästä kehittämistyöstä ja opinnäytetyön aiheesta

haastattelun tallennus, säilytys, hävittäminen, lupa sitaattien tai yhteenvetojen käyttämiseen, vapaaehtoisuus

Työhistoria Laureassa ja omista työtehtävistä kertominen

### **Hankeviestintä ja oma työ**

Miten usein olet tekemisissä hankeviestinnän kanssa?

Millaisissa asioissa hankeihmiset lähestyvät sinua? Mitkä tyypillisimmät?

Mihin aikaan vuodesta hankkeet työllistävät sinua eniten?

Miten saat tietoa hankkeista?

### **Hankeviestinnän organisointi ja suunnittelu**

Millainen työnjako on hankkeiden ja markkinointitiimin välillä?

Onko hankkeilla viestintäsuunnitelmia?

Mitä viestintäkanavia hankkeet käyttävät?

### **Kipukohdat ja toiveet**

Missä kohdissa syntyy hankkeiden kanssa eniten väärinkäsityksiä tai epärealistisia odotuksia?

Jos hankeviestintä sujuisi täydellisesti, niin millaista unelmien yhteistyö hankkeiden kanssa olisi sinun työsi kannalta?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?

### **Lopetus**

Olisitko käytettävissä jatkohaastatteluun?

Olisitko kiinnostunut tulemaan työpajaan tai osallistumaan muuhun yhteiskehittämiseen?

Liite 2: Haastattelurunko projektipäällikkö, alkava hanke

### **Aloituis**

Tietoa tästä kehittämistyöstä ja opinnäytetyön aiheesta

haastattelun tallennus, säilytys, hävittäminen, lupa sitaattien tai yhteenvetojen käyttämiseen, vapaaehtoisuus

Työhistoria Laureassa ja omista työtehtävistä kertominen

### **Hankeviestintä ja oma työ**

Miten kuvailisit viestintää osana projektipäällikön työtä?

Ketkä ovat hankeviestinnän tärkeimmät kohderyhmät? Miten tavoitatte ne?

Mitkä hankkeesi viestintäasiat ovat olleet sinulle haasteellisimpia tähän mennessä? Mitkä vievät eniten aikaasi?

### **Hankeviestinnän suunnittelu ja organisointi**

Onko teillä joku viestintäsuunnitelma hankkeelle? Millainen ja miten se on toiminut?

Mitkä asiat näet haasteellisimpina hankkeen viestinnän onnistumisen kannalta?

Miten hanketiimissäsi on organisoitu viestintä, millainen työnjako on sovittu?

Millainen rooli hankekumppanilla on viestinnässä?

Miten viestitte hanketiimin sisällä? Entä Laurean sisällä ja Laureasta ulospäin?

### **Yhteistyö markkinointitiimin kanssa**

Miten usein olet tekemisissä Laurean markkinointitiimin kanssa? Millaisissa asioissa olet ottanut yhteyttä? Mitkä ovat tyypillisimmät asiat?

Missä vaiheessa hanketta olet ollut eniten tekemisissä?

### **Kipukohdat ja toiveet**

Millaisissa tilanteissa on syntynyt markkinointitiimin kanssa eniten väärinkäsityksiä tai epärealistisia odotuksia vai onko tällaisia tilanteita ollut?

Jos hankeviestintä sujuisi täydellisesti, niin millaista unelmien hankeviestintä olisi sinun työsi kannalta?

### **Vaikuttava hanke ja vaikuttava hankeviestintä**

Miten hankkeiden vaikuttavuutta mitataan?

Millaisia mittareita hankkeesi viestinnälle on määritetty tai onko niitä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?

### **Lopetus**

Olisitko käytettävissä jatkohaastatteluun?

Olisitko kiinnostunut tulemaan työpajaan tai osallistumaan muuhun yhteiskehittämiseen?

Liite 3: Haastattelurunko projektipäällikkö, päättynyt hanke

### **Aloituis**

Tietoa tästä kehittämistyöstä ja opinnäytetyön aiheesta

haastattelun tallennus, säilytys, hävittäminen, lupa sitaattien tai yhteenvetojen käyttämiseen, vapaaehtoisuus

Työhistoria Laureassa ja omista työtehtävistä kertominen

### **Hankeviestintä ja oma työ**

Miten kuvailisit viestintää osana projektipäällikön työtä?

Ketkä olivat hankeviestinnän tärkeimmät kohderyhmät? Miten tavoititte ne?

Mitkä hankkeesi viestintäasiat olivat sinulle haasteellisimpia tähän mennessä? Mitkä veivät eniten aikaasi?

### **Hankeviestinnän suunnittelu ja organisointi**

Oliko teillä joku viestintäsuunnitelma hankkeelle? Millainen ja miten se toimi?

Mitkä asiat näet haasteellisimpina hankkeen viestinnän onnistumisen kannalta?

Miten hanketiimissäsi oli organisoitu viestintä, millainen työnjako oli?

Millainen rooli hankekumppanilla oli viestinnässä?

Miten viestitte hanketiimin sisällä? Entä Laurean sisällä ja Laureasta ulospäin?

### **Yhteistyö markkinointitiimin kanssa**

Miten usein olit tekemisissä Laurean markkinointitiimin kanssa? Millaisissa asioissa otit yhteyttä? Mitkä olivat tyypillisimmät asiat?

Missä vaiheessa hanketta olit eniten tekemisissä?

Saitko jostain muualta tukea ja neuvoa viestintäasioihin?

### **Kipukohdat ja toiveet**

Syntyikö markkinointitiimin kanssa jotain väärinkäsityksiä tai epärealistisia odotuksia?

Jos hankeviestintä sujuisi täydellisesti, niin millaista unelmien hankeviestintä olisi ollut sinun työsi kannalta?

### **Vaikuttava hanke ja vaikuttava hankeviestintä**

Miten hankkeesi vaikuttavuutta mitattiin?

Millaisia mittareita hankkeesi viestinnälle oli määritelty tai oliko niitä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?

### **Lopetus**

Olisitko käytettävissä jatkohaastatteluun?

Olisitko kiinnostunut tulemaan työpajaan tai osallistumaan muuhun yhteiskehittämiseen?

#### Liite 4: Haastattelurunko TKI-päällikkö

##### **Aloitus**

Tietoa tästä kehittämistyöstä ja opinnäytetyön aiheesta

haastattelun tallennus, säilytys, hävittäminen, lupa sitaattien tai yhteenvetojen käyttämiseen, vapaaehtoisuus

Työhistoria Laureassa ja omista työtehtävistä kertominen

##### **Hankeviestintä ja oma työ**

Miten hankkeet syntyvät Laureassa ja mikä sinun roolisi on prosessissa?

Miten usein työssäsi olet tekemisissä hankeviestinnän kanssa? Millainen on roolisi hankeviestinnässä ja ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanisi?

Millaisissa asioissa hankeihmiset lähestyvät sinua? Mitkä tyypillisimmät?

Mihin aikaan vuodesta hankkeet työllistävät sinua eniten?

Miten saat tietoa hankkeista?

##### **Kipukohdat ja toiveet**

Millaisia haasteita ja ongelmia hankkeilla on viestinnän suunnittelussa tai toteuttamisessa?

Onko joku hankkeen vaihe tyypillisesti hankalampi kuin joku toinen? Mikä/mitkä?

Millaisia asioita viestinnästä hankehakemuksiin pitää kirjata? esim. viestintäsuunnitelma?

Jos hankeviestintä sujuisi täydellisesti, niin millaista unelmien yhteistyö hankkeiden kanssa olisi sinun työsi kannalta?

##### **Vaikuttava hankeviestintä**

Miten hankkeiden vaikuttavuutta mitataan?

Millaisia mittareita hankkeiden viestinnällä on tyypillisesti?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?

##### **Lopetus**

Olisitko käytettävissä jatkohaastatteluun?

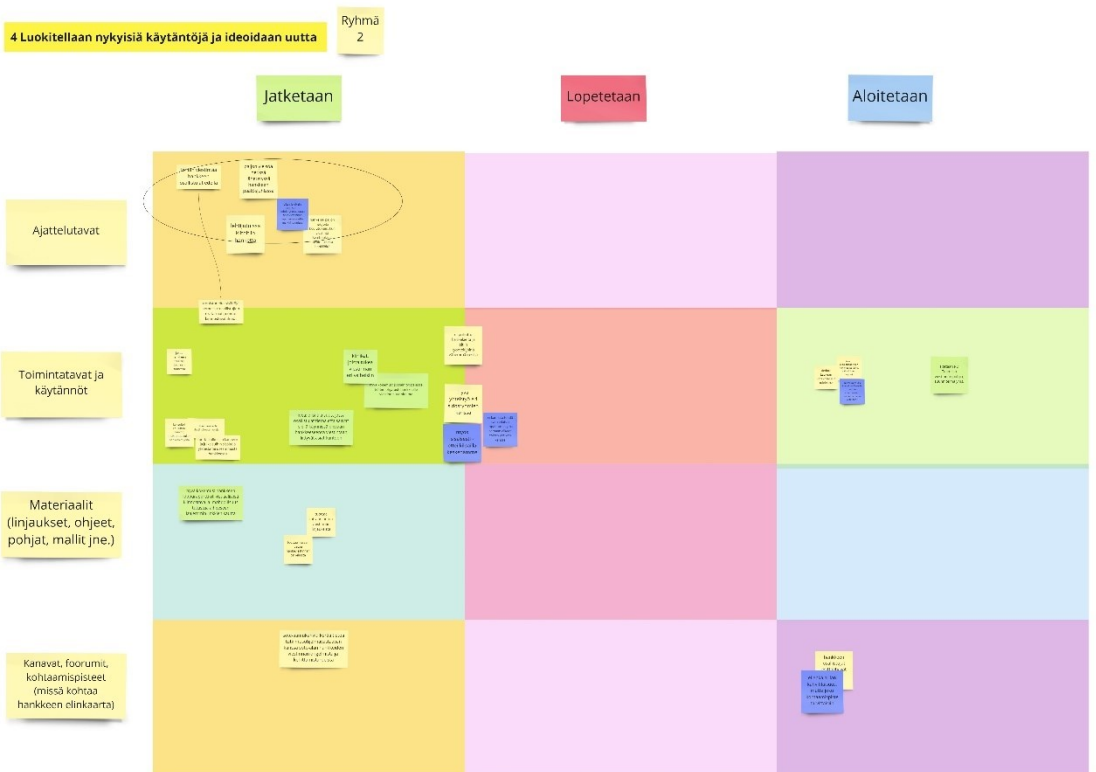
Olisitko kiinnostunut tulemaan työpajaan tai osallistumaan muuhun yhteiskehittämiseen?

Liite 5: Projektipäällikön palvelupolku, ideointi- ja valmisteluvaihe

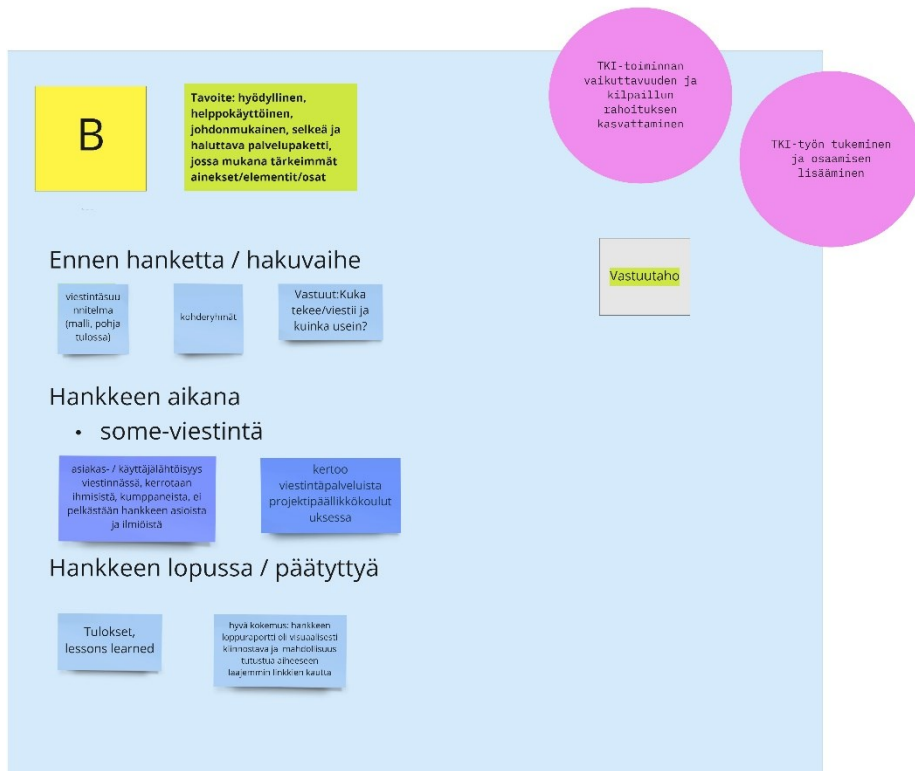
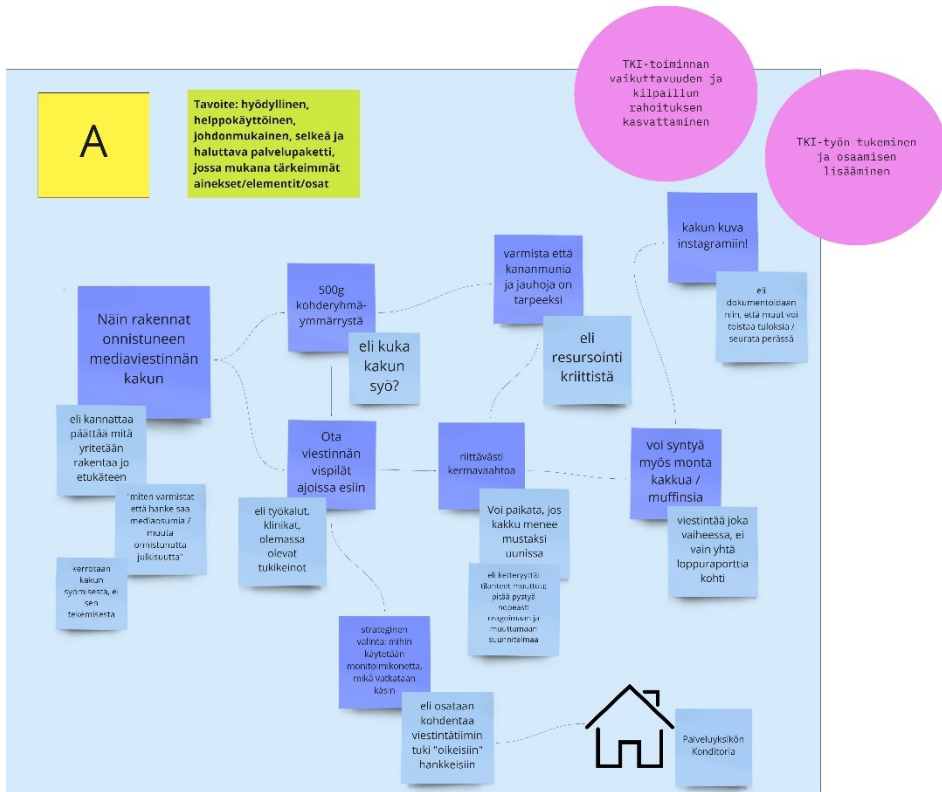
Hankkeen vaiheet	Ideointivaihe	Valmisteluvaihe	Odotusvaihe ennen rahoituspäätöstä	
Mitä viestintään liittyviä asioita projektipäällikkö tekee?	<p>on yhteydessä rahoittajaan alusta alkaen</p> <p>kehittelee ideaa Laureassa ja hankekumppanin kanssa</p> <p>houkuttelee Laureassa asiantuntijoita hankkeeseen</p>	<p>valmistaa tiivistetyn idean hankekumppanin kanssa</p> <p>neuvottelee ja sitouttaa uusia yhteistyökumppaneita mukaan hankkeeseen</p> <p>konkreettisia asioita mukaan nrotyökalujen osallistujien tarpeiden kannalta</p> <p>on yhteydessä Laurean hankesostantyttöihin mm. taloussuunnittelija</p> <p>kyäy huuvoja viestintäsuunnitelman tekemiseen</p> <p>pyyhiä visuaalista materiaalia hankkeesta rahoitus hakemukseen</p>	<p>saattaa ja ottaa hankkeesta esittämiseksi ohjeita</p> <p>tekee ja saa hankemateriaalia</p> <p>tekee hankkeen viestintäsuunnitelman ja ottaa sen mukaan käyttöön</p> <p>tekee hankkeen viestintäsuunnitelman ja ottaa sen mukaan käyttöön</p>	<p>ideoi hanketta eteenpäin Laureassa yhteistyökumppaneiden kanssa</p>
Mikä projektipäällikön tavoite on?	<p>selvittää, miten oma hanke voisi saada rahoitusta</p> <p>löytää ja innostaa Laureasta sopivat asiantuntijat hankkeeseen</p>	<p>markkinoida ja myydä hanketta yhteistyökumppaneille ja mahdollisesti osittain itselle</p> <p>viestiä hankkeesta talousnäkökulmasta, jotta pystyt tekemään myöskin hakemuksen</p> <p>selvittää osallistujien tarpeita ja muokata niitä konkreettisiin asioita hakemusta varten</p> <p>tehdä valmiiksi elulupahakemus ja saada valmistelulupa</p>	<p>tehdä hankkeen viestintäsuunnitelman ja ottaa sen mukaan käyttöön</p>	<p>hankkia hanketta eteenpäin</p> <p>saada konkreettista rahoituspäätöstä</p>
Kohtaamispaikat markkinointitiimin kanssa			sähköposti	
Kipupisteet		ei aikaa tai motivaatiota viestintäasioille		
Mitä projektipäällikkö tuntee?			☹️ 😊	
Onnistumiset ja toimivia asioita			saat toivomaansa visuaalista materiaalia hankemateriaaliin	



Liite 7: Elementtitaulut, pienryhmien tuotokset



Liite 8: Prototyyppiehdotukset pienryhmiltä



Liite 9: Arvokartat

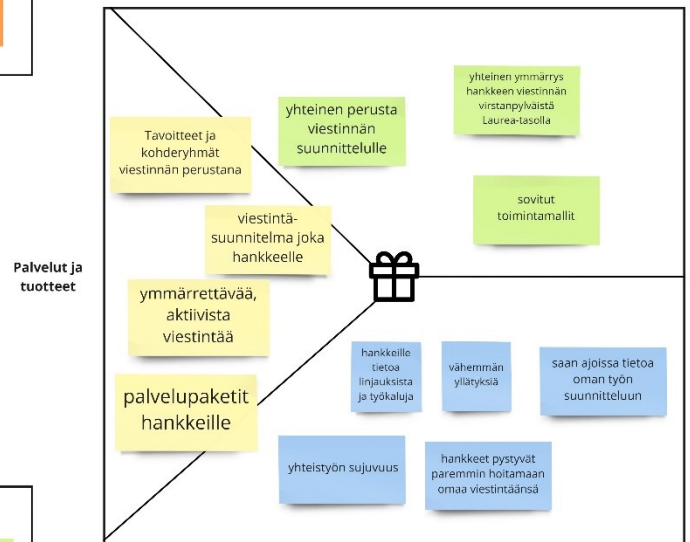
**Projektipäälikkö**

Hyödyntuottajat tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi



**Markkinointitiimiläinen**

Hyödyntuottajat tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi



**TKI-päälikkö**

Hyödyntuottajat tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi

