

1795

”SISÄINEN MARKKINOIJA VAI JOHDON KIRJURI?”

**- VIESTINNÄN AMMATTILAISEN ROOLI
ORGANISAATION SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ**

Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Kevät 1999

Heli Järvi

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Viestintätieteet
Tekijä Heli Järvi	
Työn nimi ”Sisäinen markkinoija vai johdon kirjuri?” – Viestinnän ammattilaisen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Kevät 1999	Sivumäärä 126
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on viestinnän ammattilaisen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä ja mitkä ovat viestinnän ammattilaisen tehtävät. Tutkimus selvitti myös strategisen viestinnän yhteyttä viestinnän ammattilaisen tehtäviin: millaisia yhteyksiä niillä on, miksi yhteys pitää olla, millaisen yhteyden pitäisi olla, miten yhteys syntyy, miten viestinnän ammattilainen vahvistaa strategian toteutumista ja miten viestinnän ammattilaisen puuttuminen heikentää sitä. Kyseessä oli case-tutkimus, jossa tiedonhankintamenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastateltuja oli 18, joista 12 oli strategisesti avainasemassa olevaa ja kuusi muuta henkilöstön jäsentä.</p> <p>Tiedottajan tärkein tehtävä Pansiossa on henkilöstön informointi pääasiassa tiedotteiden ja henkilöstölehden kautta. Tiedottajan rooli organisaation sisäisessä viestinnässä on ajankohtaisista asioista tiedottaminen. Tiedottajan ammattitaitoa ei ole käytetty hyväksi strategisen viestinnän, kuten muutosviestinnän, suunnittelussa. Tiedottaja ei myöskään osallistu johtoryhmän kokouksiin.</p> <p>Tutkimus esitti viestinnän ammattilaiselle monia tehtäviä alan kirjallisuuden mukaan. Viestinnän ammattilaisen tärkeimmät tehtävät ovat avainryhmien (henkilöstö ja johto) välittäjä ja sovittelija sekä strategisen viestinnän ja muutosviestinnän konsultti. Viestinnän ammattilaisen rooli on olla osa johtoa. Viestinnän ammattilainen toimii systeemiteoria-mallin mukaisessa viestintäjärjestelmässä, jossa viestintä perustuu kahdensuuntaiseen tiedonvaihtoon.</p>	
Asiasanat Organisaatio-, muutos- ja strateginen viestintä, systeemiteoria, viestinnän ammattilainen, tiedottaja	
Säilytyspaikka Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

1 JOHDANTO.....	4
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	9
2.1 Käsitteiden määrittelyä	9
2.1.1 Organisaatioviestintä.....	9
2.1.2 Sisäiseen viestintään liittyvät käsitteet	16
2.2 Viestinnän ammattilaisen roolit.....	20
2.3 Aiempi tutkimus.....	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.1 Valmet Oyj Pansio.....	31
3.2 Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusmenetelmä.....	34
3.3 Tutkimuksen kulku.....	38
4 VIESTINNÄN AMMATTILAINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ.....	40
4.1 Sisäinen viestintä Pansiossa.....	41
4.1.1 Tiedonkulku.....	41
4.1.2 Virallinen viestintä	43
4.1.3 Epävirallinen viestintä	48
4.1.4 Muutosviestintä	50
4.2 Taustatekijät viestinnän ammattilaisen asemaan organisaatiossa.....	55
4.2.1 Sitoutuminen organisaatioon.....	56
4.2.2 Organisaatiokulttuurin piirteitä	60
4.2.3 Pansion tulevaisuus.....	63
5 VIESTINNÄN AMMATTILAISEN ROOLIT JA ASEMA ORGANISAATIOSSA.....	66
5.1 Viestintäosasto organisaatiossa.....	66
5.2 Viestinnän ammattilaisen tehtävät	73
5.3 Johdon viestintätehtävät.....	78
5.3.1 Linjaorganisaation ja viestinnän ammattilaisen työnjako	79
5.3.2 Strateginen viestintä muutosjohtamisessa	85
5.4 Viestinnän ammattilainen ”erinomaisessa” organisaatiossa	87
6 YHTEENVETO TULOKSISTA.....	94
6.1 Pansion strategioiden tavoitteet ja viestinnän ammattilainen strategisten tavoitteiden toteuttajana	94
6.1.1 Arvot.....	94
6.1.2 Visio.....	99
6.1.3 Missio	101
6.2 Strateginen viestintä Pansion sisäisen viestinnän toimintamallina..	105

7 POHDINTAA	112
7.1 Tutkimuksen arviointi	112
7.2 Viestinnän ammattilaisen merkitys sisäisessä viestinnässä.....	114
KIRJALLISUUSLUETTELO	118
LIITTEET.....	126

1 JOHDANTO

Yhteisöviestintä on STiL:n (Suomen Tiedottajien Liitto) määritelmän mukaan tiedottamista, sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Se on myös vuorovaikutusta yhteisön sisällä. Käytännön tiedotustoiminta on yhteisöviestinnän ammatillista toteuttamista, missä viestinnän keinoin tuetaan yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteisöviestintään organisaation sisällä. Yhteisöviestinnän päämäärät johdetaan yhteisön toiminta-ajatuksesta ja yleisistä tavoitteista. Yhteisöviestinnän tehtäviä ovat: 1) luotaustehtävä eli muutoksien havaitseminen, 2) suunnittelutehtävä, kuten strategiasuunnittelu ja 3) viestintätehtävä, mikä tarkoittaa yhteisökuvan selkiyttämistä, tuloksen tekemistä viestinnän toimenpiteillä. (Luoto 1990, 10–11, 32) Viestintä on työyhteisön resurssi, jota ilman yhteisö ei pysty toimimaan. Viestintä on organisaatiossa rakentunut sovittujen sääntöjen mukaisesti. Nämä säännöt koskevat muun muassa viestintäsuhteita, viestien sisältöjä ja viestinnän järjestelyjä. (Åberg 1994, 169)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on viestinnän ammattilaisen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä ja mitkä ovat viestinnän ammattilaisen tehtävät. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen ja tiedonhankinnan menetelmänä on

teemahaastattelu. Tavoitteena on etsiä vastauksia kysymyksiin, millaisia yhteyksiä viestinnän ammattilaisen ja strategisen viestinnän välillä on, miksi yhteys pitää olla, millaisen yhteyden pitäisi olla, miten yhteys syntyy, miten viestinnän ammattilainen vahvistaa strategian toteutumista ja miten viestinnän ammattilaisen puuttuminen heikentää sitä.

Tutkimus kohdistuu sisäiseen viestintään. Tutkimuksia viestinnän ammattilaisen roolista sisäisessä viestinnässä on tehty vähän. Sisäisen viestinnän merkitys on alan tutkimuksissa kuitenkin lisääntymässä ja tästä syystä myös tämä tutkimus rajoittuu sisäiseen viestintään. Viestinnän ammattilaista ei tutkimuksessa tarkemmin määritellä. Viestinnän ammattilainen on yleisnimitys organisaation viestintätoiminnosta vastaavalle henkilölle. Tiedottaja-termiä kuitenkin käytetään, koska tutkimuksen kohdeorganisaatiossa viestinnän ammattilainen oli tiedottaja.

Organisaatiossa viestinnän tehtävä on tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Viestintä on 1990-luvulla menestystekijä, ja sen kehittämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaatioviestinnässä vallitsee tiettyjä suuntauksia, jotka osaltaan selittävät, miksi viestinnän merkitys lisääntyy: 1) Viestintä muuttuu entistä vuorovaikutteisemmaksi eri intressiryhmien kesken. 2) Tiedonkäsittely ja -siirto ovat muuttuneet ja muuttuvat uuden viestintäteknologian vuoksi. Tiedottaminen tulee vaativammaksi, koska vastaanottajan saavutettavuus vaikeutuu informaatiotulvan takia. 3) Viestinnässä tiedottamisen, mainonnan ja markkinoinnin raja hämärtyy, mikä vaikuttaa myös tiedottajan toimenkuvaan. 4) Viestintä perustuu yhä enemmän tutkimukseen, joka on keskeinen viestinnän suunnittelun ja johtamisen väline. 5) Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu ja monimutkaistuu. Yksilön tarve ymmärtää työyhteisönsä "pelisääntöjä" lisääntyy. 6) Organisaatiotiedottaminen ja sen johtaminen on tulevaisuudessa yhä enemmän mielikuvien hallintaa sekä mielikuvien tietoista luomista ja muokkaamista. 7) Ajalle tyypilliset rakennemuutokset vaativat organisaatioilta nopeaa muutosvalmiutta. Tämä synnyttää viestinnälle haasteen onnistua muutosten sisäisessä markkinoinnissa. Viestinnän strategioiden avulla organisaation jäsenet saadaan hyväksymään muutos, motivoitumaan uuteen ajatteluun ja toimintaan

sekä sitoutumaan muutokseen. (Lehtonen, 1997) Suuntaukset näyttävät vaativan viestinnän johtamista, koska viestintää on yhä vaikeampi hallita.

Muutos on tämän päivän trendi. Muutos on aina siirtymistä jostakin entisestä johonkin uuteen. Muutos vaatii aina sekä uutta tietoa että halukkuutta sen omaksumiseen ja käyttöön. Muutokseen sopeutuminen riippuu paljolti siitä, miten se toteutetaan ja minkälaiset ovat ihmisten muutosresurssit. Muutosprosessit ovat tänä päivänä hyvin tilannesidonnaisia. Tämän vuoksi muutoksesta ei voi antaa tarkkaa kuvaa ja tällaiset nopeat muutokset vaativat koko organisaatiolta uudenlaista toimintakulttuuria ja oppimiskykyä (Sallila & Tuomisto 1997, 15, 33) Muutosprosessien monimuotoisuus vaatii nopeaa reagointia, johtamista. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mikä on viestinnän ammattilaisen rooli muutosjohtamisessa.

Yrity maailmassa aikajänne on lyhentynyt kaikissa toiminnoissa, mikä on johtanut epävarmuuteen tulevasta. Epävarmuuden lisääntyessä yritykset kokevat myös arvomuutoksia sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Johtamiskulttuuri on muuttunut luovempaan ja innovatiivisempaan suuntaan (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 2). Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet, ja ne muuttuvat jatkuvasti. Kilpailu kiristyy kaikilla toimialoilla, mikä puolestaan asettaa yrityksille jatkuvia haasteita: paineet ovat kohdistuneet Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997, 2) mukaan kansainvälisyyteen ja verkostoitumiseen. Organisaatioiden on selviydyttävä muutoksista, jotta ne säilyttäisivät asemansa markkinoilla. Monet yritykset ovat kamppailleet muutosten kourissa, mistä jotkut ovat selvinneet ja jotkut taas eivät. Organisaatioissa tarvitaan tukea muutoksista selviytymiseen. Muutos luo pelkoja, mutta se antaa myös mahdollisuuden luovalle, positiiviselle uudistumiselle. Muutoksen voiman suunta – positiivinen tai negatiivinen – riippuu muutoksen kohteesta – sekä organisaatiosta että yksilöstä.

Ennustamattomien ja hallitsemattomienkin ongelmien myötä lähestymme jatkuvasti kaaosta, joka sisältää sekä uuden todellisuuden mahdollisuudet että mahdottomuudet. Informaatio voi toimia kaaoksen järjestäjänä. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 2–6) Tällä vuosikymmenellä tiedon merkitys on muuttunut. Tietoa on saatavilla valtavasti johtuen osittain viestintäteknologian kehityksestä. Uutena

ongelmana on tarpeellisen tiedon valikoinnin vaikeus tietotulvasta. Organisaatioissa tietotulvaa voidaan muutostilanteessa koordinoita. Muutostilanne on Åbergin (1997, 163–165) mukaan aina epävarma, joten tietoisuus turvallisesta tulevaisuudesta on tärkeää. Konkreettinen visio luo organisaation sisällä uskoa tulevaisuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Muutosviestinnässä on aina korostettava jatkuvuutta. Tämä tutkimus etsii vastausta siihen, mitkä ovat viestinnän ammattilaisen tehtävät kaaoksen järjestämisessä?

Muutosten tehokas toteuttaminen on tänä päivänä entistä vaikeampaa. Johtajuutta tarvitaan yhä useammassa tehtävässä. (Kotter 1988, 29) Kasvion (1994, 66–68) mukaan viime aikoina on johtamistutkimuksissa alettu puhua ”korkean sitoutumisen” johtamisesta, mitä esiintyy asiantuntijaorganisaatioissa. Niissä päästään hyviin tuloksiin vain silloin, jos henkilöstö on vahvasti sitoutunut tulosten saavuttamiseen. On myös pohdittu, millä tavalla asiantuntijoista olisi mahdollista muodostaa tulokselliseen yhteistyöhön kykeneviä tiimejä. Tällaisen tiimin syntymiseen myötävaikuttavat osallistuva johtaminen, jaettu vastuu, rakentuminen määrättyä tarkoitusta varten, tiedon välittyminen, tulevaisuuteen suuntautuminen, luovien kykyjen hyödyntäminen ja nopea reagointi. Tässä tutkimuksessa esitetään viestinnän erinomaisuuden malli, joka voi toimia edellä mainitun kaltaisessa osallistuvassa organisaatiokulttuurissa.

1990-luvulla yhteisöviestinnän haasteet ovat tiedon liikkuminen ja esimiehen rooli. Tällä hetkellä on liikaa uutistyhjiöitä: ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heitä ei informoida riittävästi. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse liikuttaa – vain sellaisia tietoja, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Esimiehillä on viestintävastuu sekä työntekijöitä että johtoa kohtaan. (Åberg 1994, 179) Tämä tutkimus pyrkii selvittämään viestinnän ammattilaisen roolin esimiesviestinnän tukemisessa.

Yhteisöviestintä elää reaaliajassa ja yhä useammin myös etuajassa: asioista on kerrottava jo suunnitteluvaiheessa – usein jo silloin, kun mitään konkreettista sanottavaa ei tuntuisi olevan. Viestinnän muuttuminen ennakoivaksi korostaa suunnitelmallisuuden merkitystä ja erityisesti muutostilanteiden hallintaa. Tiedon sääntelystä tai salaamisesta seuraa epätietoisuutta, motivaation puutetta, huhuja, vääristynyttä informaatiota ja pitkällä aikavälillä toiminnan ja tulosten heikentymistä, koska kaikille ei voida kertoa kaikkea. On tärkeää selvittää, missä muodossa ja miten usein eri ryhmät tarvitsevat

tietoa. Mitä paremmin tunnemme vastaanottajamme, sitä paremmat mahdollisuudet on saada viesti perille halutussa muodossa. (Ikävalko 1994, 9–11)

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Kappaleessa 2.1 tuodaan esille tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä. Organisaatioviestintä tuodaan muita käsitteitä laajemmin esille, koska se määrittelee myös tutkimuksen näkökulman. Kappaleessa 2.2 esitetään tutkimuksen keskeinen lähtökohta: viestinnän ammattilaisen roolit. Kappaleessa pohditaan viestintätoiminnon ja sitä kautta viestinnän ammattilaisen asemaa – ja niiden muutosta – organisaatiossa tuoden esille alan tutkijoiden näkemyksiä. Luvun 2 viimeisessä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin kahta aiempaa suomalaista tutkimusta viestinnän ammattilaisen rooleista ja tehtävistä organisaatiossa.

2.1 Käsitteiden määrittelyä

2.1.1 Organisaatioviestintä

Organisaatio on sosiaalinen kollektiivi, jossa ihmiset kehittävät rituaalisia vuorovaikutusmalleja yrittäessään koordinoida toimintaansa ja saavuttaakseen sekä henkilökohtaisia tavoitteita että ryhmätavoitteita. Organisaation ensisijainen toiminta on

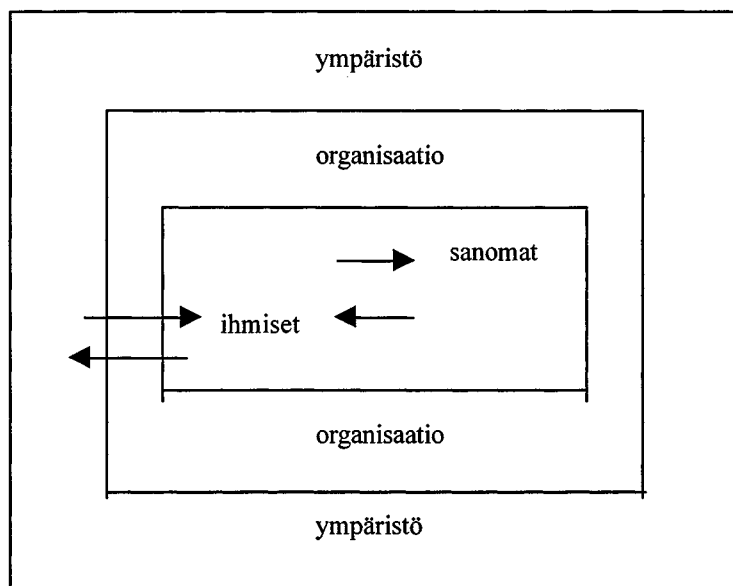
ihmisten ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen, yhteistyön ja koordinoinnin kautta vastustaa ympäristöuhkia saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Organisaation tavoite on tasapainoilla stabiiliuden ja muutoksen välillä tuottavuuden maksimoimiseksi. Viestintä on väline ihmisten yhteistyössä. (Kreps 1990, 4–5) Organisaatio on Stohlin (1995, 23) mukaan avoin jäsenten systeemi, jossa jäsenet yhdistyvät toisiinsa erilaisilla viestintäsuhteilla. Pace ja Faules (1994, 23) näkevät organisaation myös ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jotka antavat merkityksiä vuorovaikutukselle. Viestintä on siten organisaatiota muotouttava toiminto.

Viestintä on dynaaminen, jatkuva prosessi, joka mahdollistaa yhdessä työskentelyn, organisaation tarpeiden ja toiminnan tulkinnan. Viestintää tapahtuu, kun henkilö vastaa viestiin ja liittää sille merkityksen. Viestintä tapahtuu aina kontekstissa. Viestintä on väistämätön toiminto organisaatioelämässä: organisaation jäsenet ovat jatkuvasti sekä lähettäjiä, vastaanottajia että tulkitsojia. (Kreps 1990, 25–26) Viestintä on myös Stohlin (1995, 23, 26) mukaan yhteinen prosessi viestien tulkitsemiseen ja ymmärryksen syntymiseen; lähettäjän ja vastaanottajan välillä ei ole tarkkaa rajaa.

Transaktionaalisen (toiminnallisen) näkökulman mukaan viestintäprosessi koostuu lukemattomista osista, jotka ovat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti, kuten viestit, merkitykset, aika, paikka, viestijöiden suhde, syyt viestintään ja viestinnän vaikutukset. Organisaation jäsenet tunnistavat ja havaitsevat pääviestit sekä tulkitsevat niitä luodakseen merkityksiä, jotka auttavat heitä selviytymään organisaatioelämän haasteista. (Kreps 1990, 27)

Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan Goldhaberin (1981, 17–18) mukaan sanomien luomista ja vaihtamista keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevassa verkossa, jotta ympäristön epävarmuustekijöihin voidaan vastata. Organisaatioviestintä tapahtuu avoimessa, monimutkaisessa järjestelmässä, johon ympäristö vaikuttaa. Organisaatiossa kulkee sanomia, joilla on suunta, tarkoitus ja viestintätapa. Organisaatioviestinnässä on mukana myös ihmisiä asenteineen, tunteineen ja taitoineen.

Organisaatioviestintä on prosessi, jossa ihmiset keräävät tietoa organisaatiosta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Viestintä selventää organisaation toimintoja antamalla jäsenille mahdollisuuden keskusteluun tärkeistä organisaatiossa tapahtuneista asioista. Viestintä on organisaation viestien lähettämisen-, keräämisen- ja tulkintaprosessi, joka mahdollistaa ihmisten kokemusten ymmärtämistä. (Kreps 1990, 11)



Kaavio 1. Organisaatiojärjestelmä Goldhaberin ja avointa systeemiteoriaa mukaillen (Goldhaber 1981, 17 ja Windahl et al. 1992, 83–85, 89)

Tässä tutkimuksessa organisaation viestintäjärjestelmä nähdään edellä kuvatun kaavion mukaisesti (Kaavio 1.). Kaavion perusta on Goldhaberin organisaatiojärjestelmä-malli. Systeemiteoriasta kaaviossa näkyy vuorovaikutussuhde ihmisen ja ympäristön välillä. Systeemiteorian tärkeimmät käsitteet – syöte, välituotos, tuotos ja palaute – sisältyvät ihmisten ja sanomien vaihdantaan. Kaaviossa esitetyt tekijät ovat riippuvaisia toisistaan.

Avoin systeemiteoria on viime vuosikymmenellä ollut vaikutusvaltainen teoria organisaatioviestinnässä. Katz ja Kahn (Windahl et al. 1992, 83–85, 89) esittelivät systeemiteoriaa vuonna –78 seuraavasti: avointa systeemiä luonnehtivat rajat, jotka sallivat vuorovaikutuksen ympäristön kanssa. Rakenteet ja toiminnot muuttuvat systeemissä jatkuvasti. Systeemiteorian analyysin yksikkö on suhde ihmisten ja ympäristön välillä. Sosiaaliset rakenteet pysyvät yhdessä yhteisten merkitysten avulla.

Voidaan puhua siis transaktiosta, riippuvasta vuorovaikutuksesta. Viestintä, joka perustuu kahdensuuntaiseen tiedonvaihtoon, saa tukea avoimesta systeemiteoriasta.

Avoim systemi koostuu resursseista, tuotoksista, teknologiasta, ympäristöstä, tavoitteista ja strategioista, käyttäytymisestä ja prosesseista (viestintä) sekä kulttuurista ja rakenteesta (roolit). Avoimen systeemiteorian mallin mukaan organisaatioon vaikuttavat sekä sen jäsenet että ympäristö. Systeemin elementit vaikuttavat toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti joko esimerkiksi reaktiivisesti tai strategisesti. Teoria esittää myös, että organisaation menestys riippuu sen kyvystä sopeutua ympäristöön, sen jäsenten sitoutumisesta, muutosprosessien toteuttamisesta ja toimintojen johtamisesta. Organisaation jokainen taso tai yksikkö voidaan nähdä systeeminä. (Harrison 1994, 28–31) Tämän tutkimuksen näkökulmana on avoin systeemiteoria, sillä teorian mukaan organisaation menestys riippuu sen kyvystä johtaa muutosta. Viestintätoiminto ja viestinnän ammattilainen ovat systeemejä organisaatiossa, joilla on tietty rooli organisaation toimintojen johtamisessa.

Åbergin (1989, 63) mukaan viestinnällä tuetaan organisaation toimintaa. Erilaisia toimintoja ovat palveluiden tuottaminen, työyhteisön profilointi, yhteisön informointi, työntekijöiden perehdyttäminen ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen. Näiden ominaisuuksien kokonaisuutta Åberg kutsuu tulosviestinnäksi, joka suoraan vaikuttaa työyhteisön tuloksen tekemiseen. Wiio (1978, 138–139) on jo 70-luvulla tutkimuksissaan osoittanut, että viestintä ja työtyytyväisyys ovat suhteessa toisiinsa. Suhde on tilannesidonnainen: se on riippuvainen organisaatio- ja viestintäilmastosta. Organisaation jäsenet ovat tyytyväisempiä, mitä lyhyempi on lähettäjän ja vastaanottajan välimatka ja kun jäsenet ovat lähettäjän roolissa vastaanottamisen sijasta.

Pacen ja Faulesin (1994, 16) mukaan perinteisessä organisaatioviestinnän kirjallisuudessa viestintä ja organisaation menestys ovat suhteessa toisiinsa. Organisaatioviestinnän kehittäminen parantaa myös organisaatiota. Tässä tutkimuksessa selvitetään viestinnän ammattilaisen aseman vaikutus viestinnän ja sitä kautta organisaation erinomaisuuteen.

Erinomaisissa organisaatioissa viestintäosastoilla on osaamista käyttää kaksisuuntaista viestintää. Näiden organisaatioiden johto ymmärtää kaksisuuntaiset

viestinnän toiminnot ja odottaa niitä viestintäosastoiltaan. Monilla erinomaisilla organisaatioilla on osallistuva organisaatiokulttuuri, joka vaalii erinomaista viestintää. Nämä erinomaisuuden taidot näkyvät organisaatiossa siinä, miten se johtaa viestintäohjelmiaan. Erinomaiset organisaatiot asettavat viestintäohjelmilleen tavoitteita ja arvioivat niiden saavuttamista. Siten viestinnän ammattilaiset pystyvät todistamaan viestintäohjelmien vaikutuksia. Näihin vaikutuksiin sisältyy muun muassa parantuneet suhteet ja konfliktien välttäminen avainryhmien kanssa. Monissa tapauksissa nämä vaikutukset voidaan kääntää suoraan rahalliseksi eduksi tai säästöiksi organisaatiossa. Viestinnän merkityksen ymmärtävät toimitusjohtajat ja viestinnän ammattilaiset tunnistavat joidenkin viestinnän vaikutusten olevan kriittisiä organisaation kokonaistehokkuudelle. He näkevät viestinnän vaikutukset monien muiden osastojen tai koko organisaation tehokkaissa toiminnoissa. (Dozier et al. 1995, 235–236)

Sisäinen, symmetrinen viestintäsystemi on Grunigin (1992, 531–532) mukaan välttämätön erinomaiselle viestinnälle, ja se on myös osa erinomaista suhdetoimintaa. Viestintäsystemi lisää työtyytyväisyyttä, jos systemi perustuu symmetriseen viestintään. Symmetrisyys kehittyy, jos organisaatiossa on samalla sekä orgaaninen (valta hajautettu) että osallistuva kulttuuri. Sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä vaikuttajista organisaation tehokkuuteen: se auttaa organisaatiota määrittelemään tavoitteet, arvot ja strategiset osa-alueet. Työntekijät ovat useimmiten organisaation strateginen yleisö ja organisaatiolla on yleensä viralliset viestintäohjelmat, joiden avulla kommunikoidaan työntekijöiden kanssa. Sisäinen viestintä on yhteydessä niihin tekijöihin, jotka tekevät erinomaisen viestinnän mahdolliseksi (rakenne, ympäristö, valta ja kulttuuri).

Miten viestintä toimii organisaatiossa? Yksinkertaisin ja yleisin viestinnän malli on SMRC-malli (source, message, channel, receiver), jonka esitteli Shannon ja Weaver 1949 (Larson 1992, 12). Malli sisältää neljä peruselementtiä: lähettäjä, viesti, kanava ja vastaanottaja. Viestintäprosessia esitetään perinteisesti tällä mallilla, jossa lähettäjä lähettää viestin jonkin kanavan kautta vastaanottajalle, joka tulkitsee viestin ja antaa palautteen. Tätä prosessia voi häiritä erilaiset häiriötekijät, kuten melu. Wallerin ja Polonskyn (1998, 83–91) mukaan organisaatioissa voi olla tarkoituksenmukaista viestiä

useille yleisöille, ei vain yhdelle vastaanottajalle. Organisaatiossa on myös paljon suunnittelematonta ja ei-tarkoituksenmukaista viestintää, joten perinteinen lineaarinen malli ei päde täydellisesti organisaatiomaailmaan.

Waller ja Polonsky (1998, 83–91) esittävät laajennetun viestintämallin, jossa on monia lähettäjiä ja vastaanottajia ja johon on myös lisätty niin sanotut viestintään vaikuttajat (perinteisessä mallissa melu). Organisaatioviestinnässä lähettäjät jaetaan pääsääntöisesti kahteen ryhmään: johtoon ja henkilöstöön. Vastaanottajat puolestaan ovat kohdeyleisöt ja erilaiset vaikuttajat. Tämä malli tunnistaa, että viestintää tapahtuu monella eri tasolla. Malli koordinoi myös lähettäjäryhmien lähettämät viestit auttaen tuottamaan integroitua viestintää. Tässä tutkimuksessa viestinnän malli on juuri edellä mainittu monitasoinen malli. Tässä tutkimuksessa johto ja henkilöstö nähdään myös yleisinä.

Viestinnän ymmärtämiseksi on organisaatioissa synnytetty verkostoja koordinoitujen toimintojen ja ihmissuhteiden kautta. Verkosto koostuu toisiinsa yhteydessä olevista yksilöistä, jotka verkostoituvat toisiinsa säännönmukaisella informaatio- ja vaikutusvirralla. (Stohl 1995, 4, 18) Viestintäverkoston toimintaan vaikuttavat organisaation rakenne, johdon viestintätyyli ja filosofia, päätöksentekoprosessit, motiivoinnin välineet ja arviointimenetelmät. Nämä tekijät yhdessä muodostavat organisaation viestintäympäristön. Ne yhdessä fyysisen alueen, henkilökohtaisten suhteiden ja persoonallisuuksien kanssa vaikuttavat voimakkaasti viestintäilmastoon ja käyttäytymiseen. (Koehler et al. 1981, 11–12)

Osallistuminen verkostoihin saa Stohlin (1995, 133–166) mukaan aikaan identiteetin ja yhteisön tunteen ja se helpottaa koordinoitua sekä integroitua. Luottamus juontaa juurensa ihmisten välisiin verkostoihin. Verkostoissa ajankohtaiset ongelmat voivat saada innovatiivisia ratkaisuja. Osallistumisen seurauksia ovat parantuneet päätökset (tietoisemmat työntekijät ja eriävien mielipiteiden esittäminen), lisääntynyt tuottavuus (ymmärrys työstä ja vähentynyt muutosvastarinta), työtyytyväisyys (itsensä ilmaisu ja saavuttamisen tunne), demokratia työpaikalla (avoimet viestintäkanavat ja symmetriset suhteet) ja resurssien uudelleenjakoon (tarpeiden kartoittaminen ja strategiseen päätöksentekoon osallistuminen).

Viestintärakenne on tärkeä sekä organisaatiolle että yksilölle, koska se määrittää, mikä on mahdollista isossa organisaatiossa. Viestintärakenne mahdollistaa toiminnan, sen avulla prosessoidaan informaatiota ja se vähentää epävarmuutta. Rakenne tuottaa yksilölle sosiaalista tukea ja se integroi organisaation osia yhteen. Rakenne voi kuitenkin olla myös estävä tekijä esimerkiksi innovatiivisuudelle. Organisaation viestintärakenne viittaa suhteelliseen vakaaseen muotoon organisaation kontekstissa olevien kokonaisuuksien (yksilöt ja yksiköt) viestintäsuhteista. Viestintärakenne voidaan yhdistää moneen yksilölliseen seuraukseen organisaatiossa. Organisaatioteorioissa tämä voidaan yhdistää ilmasto-näkökulmaan. Seurauksia ovat tyytyväisyys, sitoutuminen ja sosiaalinen tuki. Organisaatioissa seuraukset näkyvät innovatiivisuutena ja tuottavuutena. Edellä mainitut yksilölliset seuraukset siis määrittävät sen, miten hyvin organisaatio toimii. (Johnson 1993, 2, 11, 139, 157)

Organisaatioviestinnällä on erilaisia tehtäviä. Lehtosen (1997) mukaan organisaatioviestinnän tehtävät voidaan jakaa operatiivisiin ja strategisiin tehtäviin. Operatiiviseen viestintään kuuluu kaikki se kommunikointi, jota työyhteisössä työskentelevät työtehtävissään harjoittavat toimiessaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Linjaorganisaatiossa esimiesasemassa olevien henkilöiden harjoittama työviestintä on johtamisviestintää, johon kuuluu päivittäisen kommunikoinnin lisäksi organisaation viestinnälle asettamien strategisten tavoitteiden (yhteisöidentiteetti, tyytyväisyys tiedonkulkuun jne.) toteuttaminen työyksiköissään.

Viestinnän strategisiin tehtäviin kuuluu sisäinen suhdetoiminta, jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita ja todenmukaista yrityskuvaa eri henkilöstöryhmien keskuudessa. Toinen tehtävä on organisaation toiminta-ajatuksen sekä asiakaspalvelussa, markkinoinnissa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden ja menettelytapojen saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. Sisäinen viestintä on myös myönteisen identiteetin rakentamista, rakentavan palautteen antamista ja työhön, sen laatuun sekä toiminnan tuloksellisuuteen liittyvien myönteisten arvojen vahvistamista. Neljäntenä tehtävänä on työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, konfliktien hoitaminen ja ehkäiseminen ja siten työyhteisön myönteisen työilmapiirin kehittäminen ja vahvistaminen. (Lehtonen 1997)

Organisaatioviestinnän tehtävillä on myös tavoitteita. Ikävälkon (1994, 17–29) mukaan viestinnän tavoitteiden taustalla on oltava strategia, joka pohjautuu yrityksen toimintastrategiaan. Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa siihen kuvaan, joka yhteisöstä syntyy sisä- ja ulkopuolelle. Tätä prosessia kutsutaan profiloinniksi. Uskottavuuden kannalta on tärkeää, että sanomat ovat sopuoinnussa keskenään ja että ne tukevat toisiaan. Viestinnän pitää rakentua pääsanomien pohjalta tarjoten jatkuvasti uutisia tai uusia näkökulmia eri asioista. Vastaanottajat turtuvat samaan viestiin ja he alkavat vaatia perusteluja. Eri kohderyhmiä ja tilanteita varten laaditaan eri versioita viesteistä. Kohderyhmistä tärkein on henkilöstö. Viestit on kohdistettava oikeaan aikaan, oikeille vastaanottajille ja oikeassa muodossa. Viestinnän on oltava myös jatkuvaa: suunnittelua seuraa toteutus, jota seurataan palautteen avulla. Viestinnälle on asetettava tulosvaatimukset; jokaisen hankkeen jälkeen pitää kysyä erilaisia kysymyksiä, kuten menikö viesti perille. Nämä edellä mainitut vaatimukset antavat aiheita viestinnän ammattilaisen tehtävien tutkimiseen organisaation sisäisessä viestinnässä.

2.1.2 Sisäiseen viestintään liittyvät käsitteet

Sisäinen viestintä käsitetään operatiivisen viestinnän määritelmän tavoin ehdolla, että sillä tarkoitetaan vain organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Työviestintään eli operatiiviseen viestintään kuuluu kaikki se kommunikointi, jota työyhteisössä työskentelevät työtehtävissään harjoittavat toimiessaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työviestintään sisältyy sekä työntekijöiden ja työryhmien välinen informaatiovaihto ja muu kanssakäyminen että organisaation hallinnon ja toimintayksiköiden välinen kommunikointi. Organisaatioviestinnän muotoja ovat 1) viestintä kasvokkaistilanteissa (kahdenkeskinen keskustelu, ryhmäkeskustelut ja -palaverit, tiedotustilaisuudet, henkilökuntakokoukset ja koulutustilaisuudet), 2) sähköinen viestintä (puhelin, sähköposti, telefax ja videopuhelin) ja 3) kirjallinen viestintä (kirjeet, memot, kirjelaput, raportit, tiedotteet, tiedotuslehdet sekä tauluilmotukset). (Lehtonen, 1997)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä työssä siis organisaation sisällä tapahtuvaa jokapäiväistä työtehtäviin liittyvää viestintää sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Sisäiseen viestintään liittyy sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Työyhteisön sisäinen viestintä on Lehtosen (1997) mukaan myös organisaation sisäistä suhdetoimintaa, toiminta-ajatuksen saattamista kaikkien tietoon, myönteisen identiteetin rakentamista, rakentavan palautteen antamista sekä henkilösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä. Sisäiseen viestintään kuuluu myös sisäinen markkinointi.

Virallinen viestintä on linjaorganisaation tuottamaa ja selittämää viestintää.

Epävirallinen viestintä tarkoittaa tiedonkulkua ja käsittelyä työyhteisön ihmissuhdeverkoissa, jotka eivät välttämättä noudata organisaation rakennekaavioita. Epävirallisesta viestinnästä käytetään myös erilaisia nimityksiä, kuten käytäväkeskustelut. Stohlin (1995, 24–25) mukaan virallisten verkostojen lisäksi ei-suunniteltuja verkostoja syntyy, koska formaalit tilanteet eivät pysty ottamaan kaikkia tilanteita huomioon. Virallinen rakenne ei huomioi ihmisen itsensä luomia yhteyksiä; yksilöt eivät aina sopeudu organisaatiroolin vaatimiin vuorovaikutusjärjestyksiin omien tarpeiden, kokemusten ja näkökulmien vuoksi.

Symmetrisessä viestinnässä viestinnän ammattilainen yrittää löytää kaksisuuntaisen viestinnän avulla avainryhmien ja yrityksen välille sellaisia ratkaisuja, joista molemmat osapuolet hyötyvät.

Asymmetrisessä viestinnässä viestinnän ammattilainen käyttää kaksisuuntaista viestintää kerätäkseen yleisöstä tietoja ja luodakseen niiden perusteella persuasiivisia viestejä.

Strategioilla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan. Työyhteisön strategia tarkoittaa Åbergin (1997, 24) mukaan ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja organisaation omien vahvuuksien yhdistämistä, jotta

strategiset tavoitteet saavutetaan. Strategiset tavoitteet ilmaisevat sen yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan.

Strategiseen suunnitteluun liittyy organisaation mission määrittäminen, organisaation profiilin kehittäminen, ulkoisen ympäristön tunnistaminen, organisaation profiilin sopeuttaminen ympäristöön, pitkänajan tavoitteiden valinta, lyhytaikaisten tavoitteiden kehittäminen ja ohjelmien toteuttaminen sekä arviointi. (Dozier et al. 1995, 85)

PR (Public Relations) on johdon viestintätoiminto, jonka kautta organisaatio sopeutuu ympäristöön ja muuttaa tai säilyttää sitä saavuttaakseen tavoitteensa. PR on enemmän kuin persuaasiota, suostuttelua: sen tulisi edistää avointa viestintää ja yhteisymmärrystä siten, että myös organisaatio kohdeyleisöjen ohella muuttaa asenteitaan ja käyttäytymistään. (Long & Hazelton; Wilcox et al. 1997, 4) PR-alan kansainvälisen eettisen ohjeiston luoja, Matrat'n, (Newsom & VanSlyke 1993, 3) mukaan PR muodostaa yhden johdon strategioista. Sen funktio on toisaalta vastata niiden ihmisten odotuksiin, joiden käyttäytyminen ja mielipiteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kehitykseen sekä toisaalta motivoida heitä. PR:n toimintaohjeiden (politiikan) luominen tarkoittaa yrityksen ja sen avainryhmien intressien harmonisointia.

PR on prosessi, joka sisältää neljä avaintekijää: tutkimus, toiminta, viestintä ja arviointi. PR:n osa-alueet ovat PRSA:n (Public Relations Society of America) mukaan: johdon konsultointi, tutkimus yleisöjen asenteista ja käyttäytymisestä, mediasuhteet, julkisuus, työntekijäsuhteet, informointi ja motivointi, yhteiskuntasuhteet, aiheiden (issues) johtaminen, taloussuhteet, teollisuussuhteet, kehitys, monikulttuuriset suhteet, erikoistapahtumat sekä markkinointiviestintä. PR-termiä käytetään ”sateenvarjoterminä” maailmanlaajuisesti. Yleisesti käytetään myös yritysviestintä-termiä. Yritysviestintä-termin suosio liittyy siihen, että sillä on laajempi merkitys kuin PR:llä. PR-termi käsitetään usein tarkoittavan vain mediasuhteiden hoitoa. Yritysviestintä tarkoittaa yrityksen kaikkea viestintätoimintaa. PR eroaa journalismista laajuudessa, tavoitteissa, yleisöissä ja kanavissa. (Wilcox et al. 1997, 8–12) Tässä tutkimuksessa PR tarkoittaa nimenomaan yritysviestintää.

Viestinnän ammattilainen viestii Baskinin ja Aronoffin (1992, 2) mukaan sisäisten yleisöjen kanssa luodakseen yhdenmukaisuutta organisaation tavoitteiden ja yleisöjen odotusten välille. He kehittävät, toteuttavat ja arvioivat organisaation toimintoja. Heidän tavoitteensa on edistää vaikuttamisen ja ymmärtämisen vaihtoa organisaation tekijöiden ja yleisöjen parissa.

Yleisöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia organisaation sisäisiä avainryhmiä. Tässä tutkimuksessa päähuomio on sisäisessä viestinnässä, joten yleisöillä tarkoitetaan henkilöstöä ja osittain myös johtoa. Yleisö on Baskinin ja Aronoffin (1992, 10) mukaan ryhmä ihmisiä, jotka jakavat yhteisen ongelman tai tavoitteen ja jotka tunnistavat yhteiset intressit.

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaatiossa vallitsevia perinteitä, totuttuja käyttäytymistapoja ja ajatusmalleja. Kulttuuri elää ja muuttuu ihmisten ajattelutapojen muuttuessa. Kulttuuria on vaikea muuttaa, koska on kyse ihmisten totutuista tavoista ja arvoista. Ihmisiin liittyvät muutokset vievät aikaa. Scheinin (1985; Schneider 1990, 23) mukaan organisaatiokulttuuri on opittuja, tiedostamattomia vastauksia ryhmän selviytymisen ja sisäisen integraation ongelmiin.

Viestintäilmasto on osa organisaatiokulttuuria. Ilmasto ilmaisee tuntemuksia viestinnän toimivuudesta organisaatiossa. (Kreps 1990, 196)

Sitoutuminen voidaan määritellä seuraavien asenteellisten piirteiden avulla: 1) organisaation päämäärien ja arvojen vahva hyväksyntä ja usko niihin, 2) halu ponnistella voimakkaasti organisaation puolesta ja 3) voimakas halu saavuttaa organisaation jäsenyys. (Eisenberg et al. 1983, 181)

2.2 Viestinnän ammattilaisen roolit

Viestintätoiminnon tehtävänä on organisaatiossa suorittaa kaikkiin yleisöihin kohdistuvaa tutkimusta. Tutkimusten avulla viestinnän ammattilainen saa tietoa yleisöistä, neuvoo johtoa yleisöjen asenteista ja mielipiteistä, auttaa asettamaan toimintaohjeita ja arvioi jatkuvasti viestintäohjelmien tehokkuutta. Käytännössä viestintätoiminto organisaatiossa tarkoittaa ongelman kohtaamista avoimesti ja rehellisesti sekä ongelman ratkaisemista. (Newsom & VanSlyke 1993, 4)

Viestinnän ammattilaisen toiminta perustuu seuraaviin periaatteisiin, jotka määrittelevät viestintätoimintoa, viestinnän ammattilaista ja toimintaympäristöä: 1) Viestintäosasto toimii todellisten faktojen parissa. Viestintäohjelmat rakennetaan vastuut tunnistaen. 2) Yleisöt ovat etusijalla: yleisöjen intressit määräävät ohjelmat ja toimintaohjeet. 3) Viestinnän ammattilaisen on oltava hyvä viestijä, jotta ymmärrys saavutetaan eri osapuolten välillä. 4) Kaksisuuntainen viestintä edellyttää tieteellisten mielipidekyselyjen käyttöä. 5) Yleisöjen ymmärtäminen vaatii tietoa sosiaalitieteistä, kuten viestintäteorioista. 6) Viestinnän ala vaatii myös muiden tieteenalojen tuntemusta, kuten oppimisteorioiden ja talouden ymmärrystä. 7) Ongelmista on puhuttava yleisöille, ennen kuin niistä syntyy kriisi. 8) Viestinnän ammattilaista on arvioitava eettisen käyttäytymisen perusteella. (Newsom & VanSlyke 1993, 5)

Sisäisen viestinnän viestintäohjelmat ovat Grunigin (1992, 533–534) mukaan liittyneet yleensä julkaisuihin tai muuhun viralliseen, välitettyyn viestintään. Yleensä ohjelmaa on pyörittänyt viestintätekniikko, jolla on journalistin koulutus (Shatshat 1980; Grunig 1992, 533). Tekniikka hallitsee vielä alueen teoriaa ja johtamista. Tämä journalistinen asenne sisäiseen viestintään on vaikuttanut sisäisen viestinnän käytäntöihin organisaatiossa (Redding & Tompkins 1988; Grunig 1992, 533). Koska työntekijät ovat strateginen yleisö, sisäisten viestintäohjelmien tulisi olla osa integroitua ja johdettua viestintää. Monissa organisaatioissa on keskusteltu siitä, kuuluuko sisäinen viestintä henkilöstöhallintoon vain viestintätoimintoon. Esimerkiksi General Motorsin (Smith 1991; Grunig 1992, 534) sisäinen viestintä kuuluu viestintäfunktiolle, koska

henkilöstöhallinto ei ymmärrä viestintää, varsinkin kun puhutaan symmetrisestä viestinnästä.

Yhtenäisyyden puute viestintäfunktion toiminnoissa johtuu sen nopeasta kasvusta ja kontrollin puutteesta. Kolme perinteistä tulkintaa viestintätoiminnosta ovat: yleisöjen kontrollointi, yleisöihin reagoiminen ja yhteisten hyödyllisten suhteiden saavuttaminen kaikkien yleisöjen kanssa. Viestintäfunktion arvoja ovat muun muassa esittää yleisöjen intressejä instituutiolle ja päinvastoin, selvittää erimielisyyksiä yhteistyössä, tuottaa tietoa viestintäsystemeille pitääkseen ihmiset informoituina, stimuloida organisaation sosiaalista omaatuntoa, auttaa johtoa muodostamaan parempia tavoitteita sekä neuvoa ja opettaa heitä. Viestintäfunktion periaatteet heijastavat perusihmisarvoja: hyväksyntää, yhteistyötä ja välittämistä. 1965 Lesley ei nähnyt yritysmaailmassa tuottavuuden ongelmana olevan tehokkuuden lisääminen, vaan ihmisten asenteiden käsittelemisen muutosten alla. (Newsom & VanSlyke 1993, 21–23) Tämä 60-luvun ongelma pätee vielä tänäkin päivänä.

Viestintätoiminnon perusta, systeemiteoria, esittää, miten viestintätoiminnon prosessit ja käytännöt edistävät sopeutumista, yhteisymmärrystä ja kaksisuuntaista viestintää organisaation ja sen avainryhmien ympäristöissä. Organisaatiot ovat systeemejä, joissa kaksisuuntainen viestintä virtaa organisaation ja ympäristön välillä. Nämä avoimet systeemit sisältävät alasysteemejä, jotka antavat niille identiteetin ja tarkoituksen. Johto alasysteeminä on organisaatiosysteemin keskus. Koska avoimet systeemit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen avainryhmien kanssa, viestintäosastosta tulee keskeinen alasysteemi. Viestintätoiminnon kautta johto yrittää vaikuttaa organisaation avainryhmiin. Viestintätoiminto-systeemi keskittyy neljään prosessiin: tutkimus, suunnittelu, toiminta ja arviointi. (Baskin & Aronoff 1992, 51, 19–21)

PR ja viestinnän johtaminen kuvaa Grunigin (1992, 4) mukaan kaikkea suunnittelua, toimintaa ja arviointia organisaatioviestinnässä sellaisten ryhmien kanssa, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteita. PR on Baskinin ja Aronoffin (1992, 2–4) mukaan johtamisen funktio, joka auttaa saavuttamaan

organisationaaliset tavoitteet ja toimintafilosofian sekä helpottaa organisaatiota muutoksessa.

1990-luvulla on suurissa yrityksissä tehty kilpailukyvyn säilyttämiseksi ulkoistamis-toimintoja (outsourcing), joiden vuoksi monet viestintäosastot on ulkoistettu. Palvelu on ostettu tämän jälkeen yrityksen ulkopuolelta. Uusi viestintäteknologia on puolestaan mullistanut informaation kulkua organisaatiossa; intranet on yksi tämän päivän sisäisen viestinnän käytetyimmistä työkaluista. Korvaako intranet viestinnän ammattilaisen?

Viestinnän ammattilainen toimii Springstonin ja Leichtyn (1994, 697–698) mukaan asiantuntijana ja viestinnän sekä prosessien edistäjänä. Viestinnän ammattilainen jakaa informaatiota ryhmien välillä ja vaikuttaa ryhmiin: hän esittää eri osapuolten havaintoja, odotuksia ja ideoita toisille osapuolille. Ammattilaisen tehtävänä on lisätä yhteisymmärrystä eri avainryhmien välillä. Adamsin (1980; Finet 1993, 42) mukaan edellä mainitun kaltaisen välittäjän (boundary spanner) tehtäviin kuuluvat tietojen välittäminen, tietojen suodattaminen, tietojen etsintä ja kerääminen, avainryhmien esitleminen ja mahdollisten muutossuuntausten luotaaminen. Zochin (1992, 4–6) mukaan viestinnän ammattilaisella on välittäjänä edustamisrooli. Hän välittää tietoa ryhmältä toiselle ja samalla hän edustaa organisaation vastuuntuntoa eli hän välittää kiinnostusta eri ryhmien asioille. Välittäjillä on valtaa, koska heistä riippuu, mitä tietoa välitetään.

Kun organisaatioissa hajautetaan valtaa ja mennään kohti yksilön vastuuta, viestinnän ammattilaisen on varmistettava, että organisaation viestit menevät perille ja että ne ymmärretään ja hyväksytään. Nyt on lisääntynyt tarve ”hyvään”, toimivaan sisäiseen viestintään. Työtyytyväisyys on ollut isoissa organisaatioissa alhaista johtuen ehkä johdon asenteista: talous luo ostajan markkinat, joten johdon ei tarvitse tuhjata aikaa työntekijäsuhteisiin. Alhainen tyytyväisyys vaikuttaa suuresti johdon epäonnistumiseen viestinnässä alaisten kanssa. (Newsom & VanSlyke 1993, 75–78)

Viestinnän ammattilaisten roolit ovat tulleet vahvasti tutkimusten kohteeksi. Roolit määrittelevät viestinnän ammattilaisen jokapäiväiset tehtävät. Useimmat viestinnän ammattilaiset ovat viestintäteknikkoja ja viestintäosaston ohjelmat eivät voisi

toimia ilman heitä. Jos osastolla ei ole viestintäjohtajan roolissa olevaa ammattilaista, se ei voi vaikuttaa strategiseen johtamiseen organisaatiossa eikä se voi lisätä organisaation tehokkuutta. Roolitutkimuksen viestintään toi Broom (ks. Grunig 1992) 70-luvun lopulla. Broom käsitteellisti viestinnän ammattilaiset johdon konsulteiksi. Roolitutkimuksia hallitsee neljä teoreettista roolia: asiantuntija, viestinnän tukihenkilö, ongelmanratkaisuprosessin tukihenkilö ja viestintätekniikko. Näiden roolien lisäksi Dozier (1984c; Grunig 1992) on löytänyt kaksi pienempää roolia: mediasuhteiden asiantuntija ja viestinnän yhteyshenkilö johdon ja avainryhmien välillä. Systeemitteorian määrittelemä viestintä (PR) suuntautuu Dozierin (Grunig 1992) mukaan ongelmaratkaisuprosessin tukemiseen, viestinnän tukemiseen ja johdon neuvontaan. (Grunig 1992, 327–352)

Toth et al. (Toth et al. 1998, 145–163) ovat tutkineet viestinnän ammattilaisen rooleja ja niissä tapahtuneita muutoksia eri ajanjaksoina. Tutkimusten mukaan rooleja on tullut lisää vuodesta 1990 vuoteen 1995. 1990 rooleiksi löydettiin johtajan, teknikon ja näiden yhdistetty rooli. 1995 löydettiin uusi rooli: viestintätoimistoammattilainen. Tutkimus rooleista on mahdollistanut PR-työn linkittämisen laajempaan tutkimukseen: miten erinomainen viestintätoiminto rakentuu organisaatiossa (ks. Dozier et al. 1995). Tutkimuksessa selvisi, että vaativat tehtävät ovat vähentyneet viestinnän ammattilaisilta. Syy voi olla taloudellinen lama, jolloin ulkoistettiin paljon viestintäosastojen johtoa. Kun yritykset kärsivät taloudellisesti, viestinnän ammattilaisten on tiedettävä, mitkä heidän rooleistaan ovat elintärkeitä, jotta he voivat esittää heidän sisäistä arvoaan.

Perinteisesti viestinnän ammattilaiselta on vaadittu kokemusta toimittajan työstä. Nyt ala on laajentunut ja ammattilaisen on kirjoittamistaidon lisäksi osattava johdon koulutusta ja suunnittelu-taitoja, joita ei toimittajalta vaadita. Tällä hetkellä toimittajan kokemuksella työtään tekevät viestinnän ammattilaiset usein epäonnistuvat työssään, koska he näkevät työn vain tiedotteiden kirjoittamisena. Ongelmana toimittajatiimien jäseninä on myös toimia yrityssuuntautuneina tiimin jäsenenä. Nyt on hyväksyttävää, että korkeakoulututkinnon suorittaneet siirtyvät suoraan yliopistosta PR-työhön. (Wilcox et al. 1997, 78–79) Tutkimus, jossa kohteena olivat korealaiset

viestinnän ammattilaiset, osoittaa, että korkeasti ammatillisesti suuntautuneet ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin vähemmän ammatillisesti suuntautuneet. (Kim & Hon 1998, 155) Edellä mainitut tulokset heijastavat ammattitaidon vaatimusta viestinnän ammattilaisilta.

Grunigin (1992, 277) mukaan viestinnän ammattilaisen rooli on organisoida välttämätön informaatio ja havainnot innovaation sekä sopeutumisen saavuttamiseksi epävarmassa ympäristössä. Viestinnän ammattilaiset ovat Baskinin ja Aronoffin (1992, 50, 61–63) mukaan keskeisessä roolissa organisaation päätöksenteossa, kun he soveltavat käsitteitä ja teorioita auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteita. Tärkeimpiä viestinnän teorioita ovat ne, jotka osoittavat, miten ohjelmia pitäisi suunnitella, jotta saavutettaisiin viestintä- ja käyttäytymisvaikutuksia. Ehlingin (Grunig 1992, 439) mukaan viestintäosaston potentiaali riippuu tietotaidosta ja ammattitaidosta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeammin koulutetut viestinnän ammattilaiset ovat todennäköisemmin strategisesti avainasemassa tai johtajan asemassa oleva.

Tiedottajan vaadittavia tietoa-alueita ovat Juholinin (1998) mukaan PR:n ja yhteisöviestinnän teoria, joukkoviestintä ja journalismi, johtaminen, oma toimiala ja alue, taloustieteet, markkinointi, yhteiskuntatieteet, psykologia sekä viestinnän tutkimus- ja auditointimenetelmät. Tiedottajalta vaadittavat taidot ovat oman osaamisen esittely ja markkinointi, yhteistyötaidot ja tiimityö, tiedon hankinta ja analysointi, kirjallinen ja suullinen ilmaisu, kielitaito, kulttuurien tuntemus ja ymmärtäminen, verkkoviestinnän käytännöt, graafisen alan käytännöt sekä esimiestaidot ja projektien vetäminen. Tiedottajalta vaaditaan myös perehtyneisyyttä organisaation toimintamekanismeihin, organisaation johtamiseen, sidosryhmiin ja verkostoihin sekä kulttuurien väliseen viestintään. Psykologiselta ominaisuudeltaan tiedottajan on oltava joustava, sosiaalinen ja avoin jatkuvalla oppimiselle. Viestinnän ammattilaiselta vaaditaan erilaisia tietoja ja taitoja johto-, esimies- ja teknikkotasolla, kuten johtotason viestinnän ammattilaiselta vaaditaan strategisen suunnittelun osaamista ja teknikolta käytännön rutiinitöiden osaamista.

Viestintäjohtajan vastuu on Åbergin (1997, 199–204) mukaan asiantuntijuus niistä asioista, jotka hänelle on delegoitu; hän suunnittelee, johtaa, toteuttaa ja seuraa

käytännön viestintää ja on yhteistyössä jokaisen työyhteisön yksikön kanssa. Yhteisöviestinnän organisoinnissa on otettava huomioon yhteisön erityistarpeet: mitä suurempi yhteisö on, mitä useampia toimipisteitä tai -aloja on tai mitä suurempi on ympäristön epävakaisuus, sitä suurempi on tarve muodostaa yhteisöviestinnästä oma toiminto.

Viestinnästä vastaavalla tulisi olla riittävästi tietoa, mikä edellyttää suoraa, toimivaa kytkentää ylimpään johtoon, toimintavapautta ja resursseja. Yhteisöviestinnän suurin ongelma on viestinnän tehon mittaaminen. Jos viestinnän tavoitteet määritellään riittävän konkreettisesti, voidaan niiden toteutumista aina mitata. Aiheet, joiden tuloksia on syytä tarkkaan seurata, ovat yhteisökuvan kehittyminen sisäisissä yhteistyö- ja kohderyhmissä, sisäisen viestintäilmaston kehittyminen, viestintäkampanjan teho, pienjoukkoviestintien käyttö ja perehdyttäminen sekä viestinnän koulutuksen teho. Tärkeintä viestinnän tehon mittaamisessa on selvittää, onko viestintä saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Tarkoitus ei ole selvittää myynnin nousua tai työyhteisön kokonaistuloksen parantumista. Näihin edellä mainittuihin asioihin vaikuttavat todennäköisemmin enemmän kilpailijoiden toimenpiteet. Oma viestintä on vaikea rajata ulkopuolisilta vaikutuksilta. (Åberg 1997, 205, 213–219)

Tavoitteiden ja strategioiden luomisprosessit ovat yrityksen menestyksen kulmakiviä. Suunnitelmia tehdessä on tunnettava käsitteet yritysidentiteetti ja imago. Identiteetti tarkoittaa Marquiesin (1977; Traverse-Healy 1995, 1) mukaan kaikkien niiden keinojen summaa, joita yritys valitsee tehdäkseen itsensä tunnistettavaksi kaikille yleisöilleen. Imago on yrityksen yleisöjen havainto yrityksestä. Yrityksellä on aina imago, vaikka se ei johtaisikaan omaa identiteettiään. Koska imago joka tapauksessa syntyy, sen kehitystä voi yrittää johtaa valitun identiteetti-viestinnän avulla. Tämä luo tarpeen viestintätoiminnon suunnitteluun ja johtamiseen.

Liian monilla yrityksillä on viestintäohjelmia, jotka toimivat reaktiivisesti. Niillä ei yleensä ole perustana suunnitelmaa, toimintaohjeita tai strategiaa, ja ne eivät ole yhteydessä yrityksen kokonaissuunnitelmiin tai tavoitteisiin. Jos yritys haluaa saavuttaa tavoitteensa, se tarvitsee tukea eri sidosryhmiltä. Viestinnän johtamisessa eli PR:ssä on kyse viestittyjen aiheiden valinnasta ja johtamisesta sekä väärin havaintojen

korjaamisesta ja oikeiden edesauttamisesta. Viestintäprosessien johtamisessa yrityksen on ymmärrettävä yleisöjen tarpeet; sen pitäisi käyttää sellaista kieltä ja mediaa, joita yleisöt ymmärtävät ja kunnioittavat. Yrityksen pitäisi välittää myös uskottavia viestejä, jotta havainto yrityksestä on organisaation haluaman mukainen. (Traverse-Healy 1995, 1–7)

Henkilöstöviestintä on nopeimmin kasvava osa-alue viestinnän kirjallisuudessa. Viestinnän ammattilaisten tarve kasvaa, koska kaiken tyyppisten organisaatioiden on säilytettävä tehokkaat suhteet avainryhmiinsä. Viestinnän ammattilaiset ovat saamassa yhä enemmän valtaa periaatetason päätöksissä. (Baskin & Aronoff 1992, 296, 462)

2.3 Aiempi tutkimus

Sisäisen organisaatioviestinnän tutkimuksen juuret ovat puheviestinnässä, joka on laskenut sen arvoa ja tutkimuksen määrää PR:n alalla, koska se on keskittynyt puheeseen yksilöiden ja pienryhmien välillä. Vastoin kuin tehdyt tutkimukset organisaatioviestinnässä osoittavat, ammattilaiset johtavat viestintäsystemiä, joka toimii organisaatiotasolla, mutta joka vaikuttaa ryhmien ja yksilöiden viestintään. (Grunig 1992, 566)

Useissa viestinnän tutkimuksissa ja kirjallisuudessa sisäinen viestintä on nähty vain pieneksi osaksi koko organisaation viestintää. Sisäisen viestinnän tutkimus on painottunut työtyytyväisyyden ja työilmaston tutkimuksiin. PR-kirjallisuus on puolestaan painottunut lähinnä ulkoiseen viestintään. (ks. Vasara 1997, 21–22) Organisaatioviestinnän tutkimuksissa on keskitytty muihin asioihin kuin viestinnän ammattilaisen rooliin, kuten ilmastoon, esimies-alais -väliseen viestintään, kanaviin, verkostoihin, informaation prosessointiin ja kulttuurinäkökulmaan. (ks. Grunig 1992, 539– 547). Viestintätieteiden alalla Suomessa on 90-luvulla tehty enemmän pro gradu - töitä sisäisestä viestinnästä kuin aikaisempina vuosikymmeninä, mikä saattaa olla merkki sisäisen viestinnän merkityksen lisääntyvistä huomiosta viestintätieteissä.

Sisäinen viestintä on määritelty Malkavaaran (1995, tiivistelmä) mukaan organisaation jäsenten väliseksi kommunikaatioksi, organisaation sisäiseksi tiedonkuluksi, tiedottamis- ja viestintäjärjestelmiksi, viestinnän johtamiseksi ja viestinnän merkitykseksi strategisen, hallinnollisen ja operatiivisen johtamisen työvälineenä. Malkavaaran tutkimuksen mukaan organisaation viestintäongelmat liittyvät organisaation hierarkiaan ja viestinnän johtamiseen, organisaation jäsenten viestintäkäyttäytymiseen ja puutteellisiin viestintävalmiuksiin ja -taitoihin. Tässä tutkimuksessa sisäinen viestintä käsitetään Malkavaaran määritelmän tavoin.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset kansainväliset tutkimukset ovat liittyneet viestinnän symmetriseen malliin. Symmetrisessä viestinnän mallissa viestinnän ammattilaisen rooli on toimia välittäjänä avainryhmien välillä (ks. Grunig 1992 ja Dozier et al. 1995). Symmetristä mallia tarkastellaan lähemmin luvussa 5.4. Tucker et al. (1996, 51–60) ovat tutkimuksessaan sisäisestä viestinnästä tehneet löydöksen, jonka mukaan tietoperusta on organisaation strategisesti tärkein resurssi. Viestintä linkittää sekä tiedotiset että tiedostamattomat strategiset kapasiteetit yhteen kilpailueduksi muihin yrityksiin nähden.

Suomalaisia tutkimuksia on tehty vähän viestinnän ammattilaisen rooleista. Tutkimuksissa on puhuttu lähinnä tiedottajista, sillä kokonaisvaltaisen viestinnän käsite on juurtunut organisaatiomaailmaan vasta 90-luvulla. Tässä tutkimuksessa käytetään viestinnän ammattilainen -termiä yleisnimekkeenä, joka voi olla organisaatiossa määritelty muun muassa tiedottajaksi tai viestintäjohtajaksi. Ikävalkon (1996, 32) väitöskirjassa yleisnimekkeenä käytettiin tiedottaja-termiä, joka myös oli määriteltävissä organisaatiokohtaisesti viestintä- tai tiedotuspäälliköksi tai -johtajaksi.

Kyseinen väitöskirja käsittelee viestinnän ammattilaisen roolia lähinnä ulkoisen viestinnän näkökulmasta, mutta peilattaessa tämän tutkimuksen lähtökohtia ja case-yritystä Ikävalkon (1996, 197) tutkimukseen siitä voidaan löytää selviä yhtymäkohtia viestinnän ammattilaisen rooliin sisäisessä viestinnässä. Tutkimuksessa organisaatiot oli jaoteltu tyypeittäin, joista sovitetila 2. muistuttaa eniten tämän tutkimuksen case-yritystä (Valmet Pansio). Tutkimuksen löydös on, että sovitetilan 2. (suuri, tunnettu yritys, jonka johto ei ole sitoutunut viestintään) tiedottajat eivät näe itseään johdon

konsulttina, vaan he näkevät tehtäväkseen vain median palvelun. Tiedottajat pitävät organisaation ja johdon strategioita suurimmaksi osaksi reaktiivisina ja passiivisina, kun taas omaksi strategiakseen he luonnehtivat aktiivisen, proaktiivisen ja reaktiivisen. 2-sovitetilän tiedottajat eivät kuulu johtoryhmään. Organisaatioasema ja johdon heikko sitoutuminen viestintään löyhentää johtajan ja tiedottajan välistä yhteydenpitoa. Löyhä suhde turhauttaa tiedottajaa ja estää tiedottajan aseman korostumista. Havainto tukee näkemystä, että johdon sitoutuminen viestintään on keskeinen vaikuttaja tiedottajan työtyytyväisyyteen ja organisaation viestinnän toimivuuteen.

Lotin (1987, 1–10) tutkimus tiedottajien ammattikuvasta 80-luvulla selvitti, mitä tiedottaja ajattelee omasta työstään sekä millaiseksi tiedottajan työn näkevät hänen esimiehensä ja lehdistön edustajat. Tutkimuksen mukaan tiedottajat toimivat suomalaisittain katsoen poikkeuksellisen suurissa yksiköissä ja toimipaikoissa, mikä vaikuttaa käsityksiin omasta työstä. Ala on naisvaltainen ja hyvin koulutettu. Johto- tai päällikkötehtävissä oli tutkimukseen osallistuneista tiedottajista 28% (kokonaismäärä 630). Tiedottajan tärkeimmät aikaisemmat ammatit ovat tutkimuksen mukaan sihteeri ja toimittaja. Tiedottaja näki oman roolinsa keskeisenä ulkoisessa ja sisäisessä tiedottamisessa, kuten yhteisön profiilin rakentamisessa. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen tutkimustulos oli, että tulevaisuudessa esimerkiksi sisäinen luotaus korostuu.

Tiedottajat kokivat työnsä huonoiksi puoliksi muun muassa resurssipulan henkilöstössä ja materiaalisissa resursseissa, arvostuksen puutteen, huonon aseman organisaatiossa, irrallisuuden ja yksinäisyyden sekä työn hajanaisuuden. Parannusta kaivattiin yhteistyöhön esimiesten ja alaisten kesken, työtehtävien sisältöön ja laajuuteen sekä tavoitteiden määrittelyyn. Työnsä kokivat tyydyttäväksi asiantuntijat. Päällikkö- ja johtotasolla työ koettiin kohtuullisen tyydyttäväksi. Eniten kritisoivat ne, jotka olivat toteuttajan asemassa tiedotusosastolla. Ongelmallisimmiksi asioiksi tutkimuksesta nousivat palautteen vähäinen saanti, tavoitteiden tunnistamattomuus ja työn arvioinnin selkiytymättömyys. (Lotti 1987, 13–21)

Säännöllisin kontakti tiedottajilla oli organisaation sisällä ylimpään johtoon ja keskijohtoon sekä toisiin tiedottajiin. Keskeisenä tiedonlähteenä olivat keskustelut

johdon kanssa. Johtoryhmän kokouksiin tiedottaja osallistui harvoin. Johdon edustajat näkivät tiedottajan tehtävinä ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen, yhteystoiminnan ja viestinnän suunnittelun (tässä järjestyksessä). Johto näki tiedottajan työn kapeampana kuin tiedottajat itse. Tämä tutkimustulos on samansuuntainen Dozier et al. (1995) tutkimuksen kanssa (ks. kappale 5.4). (Lotti 1987, 23–36)

Tutkimuksen mukaan tiedottajien viestintätehtäviin kuuluivat erityisesti osallistuminen viestinnän suunnitteluun, tiedon muokkaaminen organisaation ulkopuolisille kohderyhmille sopivaan muotoon, osallistuminen yhteisökuvan kehittämiseen, osallistuminen tiedotustoimintaan liittyvien tutkimusten suunnitteluun, organisaation suunnitelmien, päätösten ja toimintaan liittyvien asioiden seuranta, organisaation kannalta tärkeän tiedon muokkaaminen organisaatiolle käyttökelpoiseen muotoon ja tämän tiedon välittäminen kyseisille ryhmille. Tulevaisuuden tehtäväksi nähtiin osallistuminen useammin organisaation strategiseen suunnitteluun. Johto ei näe tarpeellisena tiedottajan osallistumista strategiseen suunnitteluun. (Lotti 1987, 38–39, 45)

Huttunen (1991, tiivistelmä, 37) on tutkinut viestinnän ammattilaisten tulevaisuusasenteita. Tutkimuksen mukaan viestintäjohto pitää tulevaisuuden pohtimista vaikeana, mutta tarpeellisena sisäisessä viestinnässä. Viestintäjohto ei usko uuden viestintäteknologian juurikaan vaikuttavan kasvokkaisviestinnän asemaan, vaan pitää sitä yhtenä tärkeimmistä viestintämuodoista myös tulevaisuudessa. Viestinnän suunnittelu irrallaan yrityksen muusta suunnittelusta nähtiin mahdottomaksi. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, mikä on viestinnän ammattilaisen todellinen rooli 90-luvulla organisaation sisäisessä viestinnässä kehittyneen viestintäteknologian rinnalla.

Suomen tiedottajien liiton jäsenkyselyn (1995) tulosten mukaan viestintä elää vahvaa nousukautta. Vastaajat näkivät tiedottajien ja viestinnän tärkeimmiksi haasteiksi avoimen kysymyksen perusteella selkeästi uuden viestintätekniiikan ja kansainvälistymisen. Muita haasteita ovat tiedottajan itsensä kehittyminen ja muutosvalmius, viestinnän kytkeminen johtamiseen ja tuloksen tekemiseen, tiedotusresurssien väheneminen työmäärän lisääntyessä, tiedottajan työn arvostuksen ja

tunnettuuden lisäämisen tärkeys sekä viestintä muutostilanteissa ja sisäinen markkinointi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on viestinnän tarpeellisuus yrityksen kaikille toiminnolle. Viestintä on yrityksessä väline, jonka avulla yritys toimii kokonaisuutena sekä organisaatio- että henkilötasolla. Viestintä muodostaa monimutkaisen verkkorakenteen, jonka varassa yritys toimii hyvin tai huonosti. Tämän vuoksi on yrityksen menestymisen kannalta olennaista tutkia, miten viestit yrityksessä kulkevat ja miten niiden kulkua voi johtaa. Vaikka viestinnän tärkeys on itsestään selvää, se on silti Koehlerin et al. (1981, 5) mukaan vähiten ymmärretty asia organisaatioissa ja sitä tarvitsisi eniten kehittää. Killianin (Koehler et al 1981, 5) mukaan varsinkin isot yritykset, joissa on paljon osastoja ja valta on hajautettu, olisivat avuttomia ilman viestintäverkostojaan. Tehokkuus ja tulos riippuvat viestinnästä.

3.1 Valmet Oyj Pansio

Tämän tutkimuksen case-yrityksenä on Valmet Pansio. Pansiossa on 90-luvulla koettu suuria muutoksia. Pansio siirtyi prosessiorganisaatiomalliin vuonna 1994. Lokakuussa

1994 ilmestyneen Pansion Uutisten Prosessi-Extran mukaan prosessiorganisaation tunnuspiirteinä nähdään tiedonkulun avoimuus ja päätöksien tekeminen siellä, missä on paras tieto päätöksentekoon vaikuttavista asioista. Esimiehet ovat työhön osallistuvia valmentajia ja toimintojen välisiä raja-aitoja on mahdollisimman vähän. Prosessiorganisaatio on matala, ja se kykenee joustavasti ja nopeasti reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Eri tiimit hoitavat asiakkaan - sisäisen ja ulkoisen - toiminnot alusta loppuun. Toiminnan päätavoite on asiakastyytyväisyys.

Prosessilla tarkoitetaan sarjaa loogisesti yhteensopivia toimintoja, minkä tarkoituksena on tuottaa tuotteita joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessiajattelun perustana on asiakkaan näkökulma; prosessin tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Organisaation toimintatapa muuttuu prosessiorganisaatioon siirryttäessä myös rakenteiden, vastuiden ja suoritusten mittaamisen osalta. Perusajatuksena on, että prosessit leikkaavat useita eri toimintoja, mikä tarkoittaa yhteistyön lisääntymistä eri toimintojen välillä. Asiakasta kiinnostaa vain koko prosessin tuotos, joten suoritusten tehokkuuden mittaaminenkin perustuu koko prosessin – ei yhden toiminnon – tehokkuuteen. (Lanning 1996, 8–9)

Prosessiajattelun mukaisessa organisaation toiminnassa töitä tehdään entistä itsenäisemmin yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneissa pienissä ryhmissä, jotka ymmärtävät oman toimintansa vaikutuksen koko prosessiin. Yhteistyö ja tiedonvälitys organisaation muiden osien kanssa lisääntyy. Tällaista ryhmää voidaan kutsua tiimiksi. Tiimi ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan se on keino saavuttaa asetetut tavoitteet. Pilkottaessa prosesseja useaksi eri tiimiksi, muodostuu tiimien välille tiettyjä rajapintoja, joiden yli kulkee sekä tietoa että materiaalia. Tämän vuoksi on tärkeää, että sisäisten pelisääntöjen lisäksi sovitaan eri tiimien välisistä pelisäännöistä, kuten missä muodossa tieto kulkee. (Lanning 1996, 10–13)

Prosessiorganisaatiomuutoksen yhteydessä Valmet Pansiossa määriteltiin organisaation arvot. Pansion julkituodut arvot ohjaavat tavoitteellista toimintaa ja tukevat vision toteutumista. Pansion arvot ovat asiakastyytyväisyys, korkea laatu, jatkuva kannattavuus, osaaminen ja sitoutuminen, joustavuus ja luottamus. Arvojen

viestiminen on muuttuvassa ympäristössä ensisijaista. Miten arvojen viestiminen onnistui Pansiossa? Mikä osuus viestinnän ammattilaisella oli arvojen viestimisessä?

Prosessi-Extrassa (1994) tehtaanjohtaja korosti, että prosessisuuntaisella toimintatavalla pyritään vastaamaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kyky muuttua ja johtaa muutosta on tärkeä kilpailutekijä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tämä prosessiorganisaatiomuutos on onnistunut henkilöstön sisäistämisen kannalta ja mikä rooli viestinnällä sekä viestinnän ammattilaisella on ollut muutoksessa.

Tämän tutkimuksen tekijä oli kesällä 1997 tiedottajaharjoittelijana Pansiossa, jolloin organisaation toimintatavat tulivat tutuiksi. Työn ohessa oli hyvä tilaisuus tehdä etnografiaa, havainnointia, Pansion sisäisestä viestinnästä tätä tutkimusta varten. Havainnoinnin perusteella Pansio ei ollut onnistunut täydellisesti prosessiorganisaatiomuutoksessaan: tietoa ei ole ollut saatavilla, arvot eivät ole sisäistetty ja vastuut ovat vieläkin epäselviä. Viestintäosastoa ei Pansiossa organisaatiomuutoksen aikana ollut. Tiedottaja palkattiin 1995. Tämän tutkimuksen käytössä oli myös Pansion tiedottajan muistioita Pansion viestinnästä. Pansion tiedottajan mukaan viestinnän rooli ei ole ollut vakiintunut: tiedottajan toimenkuva on ollut laaja ja vaihteleva. Pansiossa ei ole vielä määritelty viestinnälle missiota ja visiota tai konkreettista toimintasuunnitelmaa pitkälle ja lyhyelle aikavälille. Missiosta ja visiosta on kuitenkin tehty luonnoksia (ks. Liite 1.). Pansiossa viestintätoiminto tarkoitti 1997 yhtä tiedottajaa. 1998 alussa tiedottaja irtisanoutui, eikä jatkotoimenpiteistä viestintätoiminnon suhteen ole tietoa.

Viestinnän nykytilaa selvitettiin syksyllä 1997 Pansiossa viestintätyytyväisyyskyselyn avulla. Tiedottaja laati kyselyn 70 henkilöstön jäsenelle. Viestintätyytyväisyyskyselyn mukaan tietoa kaivataan siitä, mitä Pansiossa, Valmetissa ja Ilmajärjestelmissä on meneillään. Tiedotustilaisuuksia koettiin olevan liian harvoin ja ulkoista tiedottamista liian vähän. Tyytyväisyyttä mittaavista väittämistä parhaan arvosanan sai sähköisten ilmoitustaulujen hyödyllisyys. Vapaan tiedonkulun tärkeys koettiin erittäin merkittäväksi. (Ks. Liite 2.)

Tutkimuksessa keskeisiksi nousivat tiedottajan analyysin perusteella seuraavat seikat: 1) Ison organisaation jäykkyys ja tiedonkulun esteet, kun organisaatiotasoa on monta ja ihmiset tekevät itsenäistä työtä usein maantieteellisesti kaukana toisistaan. Uudet tietojärjestelmät helpottavat tilannetta. 2) Tiedonkulkua tukevien järjestelmien kehittäminen ja erilaisten tiedotteiden jakelun systematisoiminen. 3) Tiedon saannin myytti. Pansiossa elää edelleen myytti siitä, että joku tietää, mutta ei kerro eteenpäin. Tähän liittyvä kulttuuripiirre on tiedon tuleminen usein käskyjen muodossa, sen sijaan että kerrottaisiin laajasti asioiden taustoja ja pyritäisiin liittämään niitä kokonaisuuteen. 4) Palaute ja sisäinen keskustelu. Työntekijöistä vain muutama esittää kommentteja.

3.2 Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusmenetelmä

Käsitykset todellisuudesta, ihmisyydestä ja organisaatiosta ohjaavat Pacen ja Faules'n (1994, 1–2, 5) mukaan ymmärrystämme organisaatioviestinnästä. Tässä tutkimuksessa oletetaan edellä mainittuja kirjoittajia mukaillen, että todellisuus on konkreettinen prosessi avoimen systeemiteorian mukaisesti. Sosiaalinen maailma on kehittyvä prosessi, missä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Prosessien välille on vaikea löytää syy-seuraus -suhteita. Suhteet ovat riippuvaisia kontekstista. Maailma on sellainen, millaiseksi me sen rakennamme; jokainen kamppailee erilaisten vaikutusten välillä yrittäen suuntautua tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmiset ovat tämän näkökulman mukaan sopeutuvia toimijoita. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa maailman kanssa. He vaikuttavat ja heihin vaikutetaan eri tilanteissa ja ympäristössä. Vuorovaikutusprosessi on luonteeltaan kilpailullinen, koska yksilö yrittää tulkita ympäristöään tyydyttääkseen tarpeita, selviytyäkseen. Suhde yksilön ja ympäristön välillä vaatii aktiivisuutta, joka on välttämätön selviämiseen ja ihmisen hyvinvoinnille.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Haastatteluihin päädyttiin, koska Pansion tiedottajan tekemän viestintätutkimuksen avulla saatiin selville viestinnän nykytila, jota voitiin tässä tutkimuksessa käyttää hyväksi taustatietona. Haastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 8, 14–15) mukaan

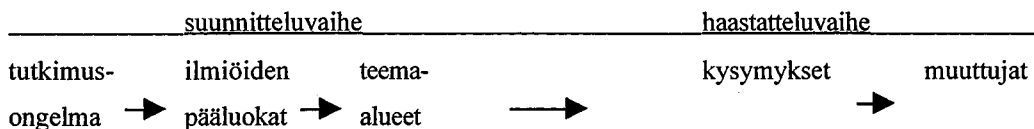
keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä, jossa vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Haastattelussa on myös mahdollisuus motivoida, aiheiden järjestystä voi säädellä, se on joustava, se sallii täsmennykset, kieltäytymisprosentti on pieni, se antaa mahdollisuuden havainnointiin ja mahdollisiin ei-sanallisiin viesteihin, sen avulla voidaan löytää muuttujien välisiä yhteyksiä ja kuvaavat esimerkit tarkentavat vastauksia. Negatiivisina puolina haastattelussa ovat sen kalleus ja vaativuus. Se vie työntekijältä arvokasta työaikaa.

Haastatteluja tulkittiin kvalitatiivisen tutkimuksen pääperiaatteiden mukaan: tarkoitus oli analysoinnin avulla ratkaista kokonaisuuden arvoitusta. Tämän vuoksi haastattelujen vastauksia on tulkittu niin, että litterointitekstistä on etsitty sellaisia asioita, jotka toistuivat haastatteluissa useasti ja jotka selkeästi nousivat pintaan. Näin ollen tutkimuksen tulosten esittämisessä käytetään sellaisia määreitä analysoinnin apuvälineinä, kuten enemmistö ja vähemmistö.

Tämän tutkimuksen tulkitsemistapaa voidaan kutsua myös editointiperiaatteeksi. Tämän analyysitavan on esittänyt Miller ja Crabtree (1992, 20; Cassell & Symon 1994, 25–34). Editointi tarkoittaa, että tulkitsija käsittelee tekstejä niin kuin editoija etsien merkityksellisiä alueita leikaten ja liimaten, kunnes tiivistetty yhteenveto paljastaa tulkinnallisen totuuden. Avainpiirre tässä analyysitavassa on syksilyys: nousseita teemoja verrataan koko ajan alkuperäiseen tekstiin.

Teemahaastattelussa kysymysten päätyypit ovat tosiasiakysymykset ja mielipidekysymykset (Hirsjärvi & Hurme 1985, 44). Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan selville arvostustyyppisiä seikkoja. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää haastateltavan toimintaa ja käsityksiä esimerkiksi siitä, miten hän ymmärtää strategisen viestinnän ja mitkä seikat edesauttavat tai estävät viestinnän onnistumista organisaatiossa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (1985, 41) haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelo, joka edustaa pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä. Luettelo on yksityiskohtaisempi kuin tutkimusongelma, iskusanamainen luettelo. Haastattelukysymykset kohdentuvat näihin teemoihin eli teema-alueet operationaalistetaan itse haastattelutilanteessa kysymyksillä.

Tällöin myös tutkittava toimii operationaalistajana. Tämän vuoksi teema-alueiden tulee olla väljiä. Teema-alueet määritellään suunnitteluvaiheen lopussa (ks. kaavio 2.). Tässä tutkimuksessa noudatettiin edellä mainittua kaavaa.



Kaavio 2. Tutkimuskokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 1985, 42)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää viestinnän ja viestinnän ammattilaisen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä. Tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoituksena oli myös ratkaista mahdollisia viestintäongelmia ja puutteita sekä siten lisätä organisaation tehokkuutta. Tämä tarkoitus sopii Harrisonin (1994, vii-4, 11) esittämään organisaation diagnosointi -määritelmään. Diagnosoinnissa asiakkaat ovat tärkeässä roolissa konsultaation tavoitteen määrittelyssä: tämänkin tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitetta ohjasi asiakas. Tutkimus tehtiin diagnosoinnin mukaisesti sopimalla tutkimuksen luonne organisaation kanssa. Tutkijan tehtävänä oli suunnitella, kerätä ja analysoida dataa ja tuottaa sekä kirjallinen että suullinen palaute löydöksistä ja suosituksista. Tällaisessa diagnosointitutkimuksessa oletetaan myös, että johto soveltaa suositukset organisaatioon. Diagnoosi eroaa merkittävästi akateemisista tutkimuksista, koska se korostaa tulosten saavuttamista organisaation käytäntöön välittömästi. Tämä tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin diagnosointimenetelmää mukaillen, mutta tutkimus on kuitenkin kokonaisuudessaan akateeminen tutkimus, joka yrittää selvittää selkeää tutkimusongelmaa.

Tämä tutkimus on case-tutkimus, joka on Cassellin ja Symonin (1994, 208-227) mukaan yksityiskohtainen tutkimus ja jossa dataa kerätään tietyltä ajalta, yhdestä tai useammasta organisaatiosta tai ryhmästä. Tutkittava ilmiö ei ole irrallaan kontekstista, vaan on kiinnostava juuri sen suhteesta kontekstiin. Case-tutkimus ei ole menetelmä, vaan strategia, jossa voi käyttää monia menetelmiä. Case-tutkija voi esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen lisäksi käyttää hyväkseen myös muita datan lähteitä, kuten

osallistumista kokouksiin ja käytäväkeskusteluihin. Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelun lisäksi tutkijan osallistuvaa havainnointia (työntekijänä organisaatiossa) ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista haastattelu-tutkimusmenetelmällä.

Case-tutkimuksen vahvuus on sen kapasiteetti tutkia sosiaalisia prosesseja niin kuin ne avautuvat organisaatiossa. Kun tehdään yksittäinen case-tutkimus, voi olla avuksi etsiä mahdollisia vastakkaisuuksia. Tässä tutkimuksessa vastakkainasettelussa ovat henkilöstö ja strategisesti avainasemassa olevat. Case-tutkimus on määriteltävä teoreettisen suuntauksen avulla, koska se rikastaa dataa ja antaa relevanttiutta. Tässä tutkimuksessa teoreettinen suuntaus oli strateginen viestintä. Alkufokus teoriassa voi olla hyvinkin laaja ja avoin, mutta jokin rajausta tarvitaan datan rajaamiseksi. Koska case sopii ideaalisesti aiheiden tutkimiseen syvällisesti ja uusien teorioiden rakentamiseen, teoria saattaa olla eri lopussa kuin se oli tutkimuksen alussa. Tässä tutkimuksessa strateginen viestintä –suuntaus muuttui viestinnän ammattilaisen roolin korostumiseen. (Cassell & Symon 1994, 208–227)

Case-tutkimuksen analysoinnissa kehitetään teemat olemassa olevasta datasta ja verrataan niitä odotettuihin kategorioihin. Tärkeää on tarkka teorian tarkastelu dataa vasten. Tutkija toimii organisaation rajoissa: hän on osaksi jäsen, osaksi ulkopuolinen, osaksi vieras, osaksi hyväksytty, osaltaan ymmärtää organisaatiokulttuuria mutta pystyy vielä sitä kyseenalaistamaan. Yksityiskohtainen tutkimus voi paljastaa, mikä on yleistä tai omituista organisaatiolle. Yleistämisessä on kyse teoreettisista ehdotuksista: yksityiskohtainen tieto organisaatiosta, sen prosesseista ja sen konteksti voi auttaa kuvailemaan tarkoin olosuhteita, joissa käyttäytymistä odotetaan tapahtuvan. Tämän arvo on varsinkin tilanteissa, joissa tapahtuu nopea muutos. Tutkijan rooli ja kokemus vaativat tässä strategiassa vielä lisäpohtimista. (Cassell & Symon 1994, 208–227)

Oliko esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkijalle etua tuntea haastatellut entuudestaan? Oliko myöskään etu tuntea organisaatio ja sen kulttuuri ennakkoluuloineen? Kvalitatiivinen tutkimus on kuitenkin subjektiivinen, jossa tutkijan ennakkokäsitykset on otettava huomioon tutkimuksen reliabiliteetin vuoksi. Läpi koko tutkimusprosessin tutkijan on jatkuvasti pidettävä mielessä omat ennakkokäsitykset, jotta ne eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Tämän vuoksi oli etu, että case-yrittäjä oli

tutkijalle tuttu – tuloksena on syvällisempi, tarkempi tutkimus case-yrityksestä runsaan tiedon vuoksi.

3.3 Tutkimuksen kulku

Teemahaastattelumetodi soveltui tähän tutkimustehtävään, sillä se on luottamusta herättävä menetelmä, sen avulla saa varmasti tietoa ja ennen kaikkea syvällistä tietoa pintapuolisen sijasta. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 9) Teemahaastattelussa aiheet on jaettu teemoihin, joista keskustellaan. Teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen. Saatekirjeessä haastateltavia motivoitiin korostamalla tutkimuksen merkitystä organisaation kehittämisen apuvälineenä. Mitään täsmällistä haastattelurunkoa ei ollut. Teema-alueet olivat seuraavat:

- 1) Sitoutuminen organisaatioon
- 2) Pansion virallinen viestintä
- 3) Epävirallinen viestintä
- 4) Organisaation muutokset
- 5) Viestinnän rooli tavoitteiden asettelussa ja toteutumisessa
- 6) Pansion kulttuuri ja arvot
- 7) Tulevaisuuden näkymät

Haastateltavia oli 18: heistä 12 strategisesti avainasemassa olevaa ja kuusi muun henkilöstön edustajaa. Tämän vuoksi tarvittiin myös kaksi suuntaa-antavaa haastattelurunkoa. Sekä strateginen johto että muu henkilöstö oli otettava tutkimuksessa huomioon, koska tutkimusongelmaa ajatellen on selvitettävä sekä johdon että henkilöstön mielteitä siitä, miten viestintä koetaan strategian tukijaksi. Johdolta oletettiin saavan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: onko viestintä osa strategista toimintaa Pansiossa, miten sitä kyetään käyttämään hyväksi ja millaisia

kehitysehdotuksia lähettäjiillä on viestinnän kytkemisestä strategiseen toimintaan. Muu henkilöstö on tutkimuksessa mukana siksi, että saataisiin selville strategisten viestien perillemeno ja käsitykset viestinnän toimivuudesta Pansiossa.

Haastateltavat valittiin harkitusti. Tutkimuksen tilaaja nimesi jokaisesta ydinprosessista strategisesti avainasemassa olevia sekä muutamia muita keskeisiä henkilöitä. Muun henkilöstön edustajat valittiin viestintätyytyväisyyskyselyyn osallistuneista niin, että otos olisi mahdollisimman edustava koko organisaatiota ajatellen. Haastattelut suoritettiin Pansiossa 1997 viikoilla 41, 42 ja 43. Haastatteluja oli enintään kaksi päivässä ja haastattelun kesto oli tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjoittamalla ne tekstimuotoon haastatteluviikkojen jälkeen.

4 VIESTINNÄN AMMATTILAINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisen viestinnän tavoitteena on lisätä jäsenten tietämystä yhteisön toiminnan kokonaisuudesta, toimintaperiaatteista ja tavoitteista, keinoista sekä toiminnan tuloksista. Tarkoituksena on luoda yhteisön jäsenille tiedollinen perusta mielekkäälle toiminnalle ja keskinäiselle yhteistyölle sekä edistää työmotivaatiota, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyvyyttä. Sisäisen viestinnän tulee olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja organisoitua. Sisäinen viestintä liittyy ensisijaisesti johtamistoimintaan. Tavoitteena on huolehtia siitä, että yrityksen toimintaa johtavat ja ohjaavat tiedot kulkevat sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Sisäinen tiedotustoiminta vaatii oman organisaationsa ja siitä vastaavan henkilön. Henkilöstön on tiedettävä, kenen puoleen kääntyä. (Luoto 1990, 32, 109, 113)

Tuloksia esittelevissä kappaleissa 4 ja 5 teoria ja tulokset ”käyvät vuoropuhelua” keskenään. Tarkoitus on tuoda julki tutkimuksen tulokset ja esittää niitä koskeva teoriatieto. Tulokset erottuvat tekstistä sisennyksen avulla. Haastateltujen suorat lainaukset on kursivoitu ja osoitettu lainausmerkein. Esimerkeistä paljastuu ainoastaan jako strategisesti avainasemassa oleviin ja muuhun henkilöstöön, koska tarkempi

haastateltavien erittely olisi johtanut haastattelujen luottamuksellisuuden rikkoontumiseen: haastateltavien henkilöllisyys olisi siten saattanut paljastua.

4.1 Sisäinen viestintä Pansiossa

Kappale esittää tutkimuksen tulokset Pansion sisäisestä viestinnästä ja viestinnän ammattilaisen tehtävistä sisäisessä viestinnässä.

4.1.1 Tiedonkulku

Strategisesti avainasemassa olevat haastatellut esittivät muun muassa seuraavia kommentteja tiedonkulusta: *"katkonaista"*, *"kohtalaisen avointa"*, *"kohtuullisen hyvää"*, *"täysin sujuvasti ei kulje"*. Enemmistö oli sitä mieltä, että tiedon perillemenossa on ongelmia. Tietoa on vastausten perusteella saatavissa, mutta tiedon paljous aiheuttaa oleellisen tiedon etsimisen vaikeuden. Selkeästi enemmistö saa eniten tietoa johtoryhmästä tai esimieheltä. Vastauksissa korostui tiedon saanti ihmisiltä. Sähköposti on toinen selkeästi esille noussut tiedonsaantikanava.

Myös haastatellut henkilöstön jäsenet olivat sitä mieltä, että tiedonkulussa on parantamisen varaa: *"Virallista tietoa ei tule."*, *"Sellaista tietoa, mikä koskettaa enemmän meitä, ei ole tarpeeksi."*, *"Avoimuutta ei ole; ylöspäin ei ole kanavaa."*, *"Itse täytyy viedä tieto, muuta kanavaa ei ole."* ja *"Muutoksista kaivataan tietoa."* Puolet haastatelluista toi myös esille, että kaikesta tiedosta on osattava valikoida itselle tärkeä tieto. Vastaukset hajaantuivat selvästi, mistä henkilöstö saa eniten tietoa. Mitään yhtenäistä tulosta ei vastauksista saanut. Muutama mainitsi tiedonsaantikanavana esimiehen, muutama sähköpostin, yksi haki tiedon itse ja yksi sai tiedon luottamusmieheltä.

Tulosten mukaan Pansiossa on tiedonkulussa parantamisen varaa ja oleellisen tiedon etsiminen on vaikeaa. Sisäisten viestintäkanavien ensisijainen tehtävä Krepsin (1990, 20) mukaan on mahdollistaa virallisten tehtävien kehitys, koordinointi ja toteuttaminen. Kanavien viestit informoivat organisaation jäseniä tavoitteista, tehtävistä, toiminnoista ja ongelmista. Viestit helpottavat organisaation jäseniä ymmärtämään organisaatiota ja heidän roolejaan siinä. Informointia ei Pansiossa ole tulosten mukaan riittävästi: viestintäkanavien tehtävä ei täydellisesti toteudu.

Tiedotusvelvollisuudet on määritelty yhteistoimintalaissa jo 70-luvulla muun muassa tilinpäätöksestä, taloudellisesta tilasta, toiminnan näkymiin perustuvasta henkilöstösuunnitelmasta ja muutoksista. Sisäinen tiedottaminen on väline saada organisaatio toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään. Oikea ja ajan tasalla oleva tieto helpottaa organisaation jäseniä ymmärtämään muutoksia ja sopeutumaan niihin. Jokaisen on tiedettävä, mitkä ovat hänen tehtävänsä ja tavoitteensa, mitkä ovat yhteisön tavoitteet ja miten ne toteutuvat. Sisäisen tiedottamisen keskeisimmät tehtävät ovat informointi henkilöstöä kiinnostavista asioista, perehdyttäminen ja sitouttaminen, informointi ja keskustelu sekä yhteisistä asioista että kunkin omaan työhön liittyvistä asioista, sisäinen markkinointi sekä yleinen vuorovaikutus virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa. (Ikävalko 1994, 45–46) Henkilöstön on oltava siis tietoinen asioista toimiakseen tehokkaasti ja ollakseen tyytyväisiä. Sisäisen tiedottamisen keskeisimmät tehtävät eivät täysin ole toteutuneet Pansiossa, koska tieto ei tulosten mukaan kulje riittävän hyvin.

Viestinnän rooli on organisaation sisäisessä viestinnässä johdon päätösten informointi, johdon viestien suunnittelu ja jakaminen, informaation yhtenäisyyden varmistaminen ja ymmärrettävyys. Tehtäviin liittyvät myös ajattelun, osallistumisen ja ideoiden edesauttaminen, tietotaidon verkostoituminen ja oppiminen, työntekijöiden involvoituminen kehitysprosesseihin, arvon lisäämiskeinot asiakkaille ja työntekijöiden uskon laajentaminen siihen, mitä on mahdollista saavuttaa. Tämän päivän suuntauksena yritysmaailmassa on ”benchmarking”. Viestinnän kannalta tämä ei ole aina hyödyllistä, jos yritys ottaa käyttöönsä eri alan yrityksen toimintatavan, jossa kulttuuri ja strategia

ovat erilaiset. Esimerkiksi kaikki viestintäteknologian kehitykset eivät ole hyviä kaikille organisaatioille. (Quirke 1995, 76–77) Intranet ei ole poistanut tiedonpuute-ongelmaa Pansiossakaan.

4.1.2 Virallinen viestintä

Strategisesti avainasemassa olevat henkilöt saavat viestintäprosessin tuotteista (Pansion Uutiset, Pansion Viikko, Pansion Ajankohtaiset, ilmoitustaulut) tietoa lähinnä henkilöhaastatteluista ja asiakasjutuista. Johtoryhmän ulkopuoliset henkilöt kokivat saavansa tuotteista myös kokonaisnäkemyksiä ja yleisiä vaikutelmia siitä, mitä tehdään. Vastauksista nousi myös esille ongelma, mitä saa kertoa ja mitä ei liittyen pörssi-yhtiön sääntöihin. Enemmistö strategisesti avainasemassa olevista haastatelluista totesi viestintäprosessin tuotteet toimiviksi ja hyviksi: *"Mediat toimii suhteellisen hyvin", "Pansion Uutiset on elämäntapa", "Olen tyytyväinen toimintaan.", "Monet julkaisut täyttävät julkisen tiedottamisen aika hyvin.", "Viestintäpuoli toimii hyvin; viestintä ei sinällään meillä onnu.", "Yleisarvosanaltaan ne ovat tosi hyviä." ja "Yleensä aiheet ja kirjoitukset ovat hyviä; olen nyt tyytyväinen."*

Yksi viestintäfunktion tehtävistä on talousviestintä. Pörssi-yhtiöille on annettu tiedotusohjeet vuonna 1985. Tämän velvollisuuden tarkoitus on turvata se, että kaikilla markkinoilla toimivilla yrityksillä on samanaikainen, riittävä ja oikea tieto julkisesti noteeratun yhtiön taloudellisesta tilasta. Talousviestinnässä tiivis yhteistyöpari on toimitusjohtaja ja viestinnän ammattilainen. (Ikävalko 1994, 129–141) Pansiossa pörssi-yhtiöön liittyvät tiedotussäännöt ovat strategisesti avainasemassa olevien mukaan ongelma. Viestintäprosessilla eli viestinnän ammattilaisella tulisi olla tarkat tiedot tiedotussäännöistä, jotta tällaista ongelmaa ei olisi.

Henkilöstön haastatteluista nousi esille lähinnä tieto, mitä he eivät saa viestintäprosessin tuotteista ja millaista tietoa he kaipaavat. Nämä mielipiteet olivat yksilöllisiä. Muutama haastateltu kaipasi enemmän työhön liittyvää tietoa ja ”pikku-uutisia”. Muutama haastateltu puolestaan kaipasi ajankohtaista tietoa, kokonaisnäkemyistä ja perusteluja. Yksi haastatelluista odotti seuraavaa: *”Viestintäprosessi voisi tehdä sellaista, mitä muut ei jaksakaan tehdä: myydä ja ostaa asioita. Tiedottajan pitäisi olla jo aikaisemmin mukana, eikä vain kirjoittaisi sitä, mitä sanotaan. Tiedottaja ei kuitenkaan voi kaikissa pikkuasioissa ottaa vastuuta, vaan esimiesten on myös se osattava.”* Viestintäprosessin toiminta ja välineet koettiin yleisesti hyviksi ja toimiviksi.

Henkilöstö on tärkeä yleisö, koska sen kautta muut yleisöt saavat tietoa organisaatiosta. Esimiehet ovat kriittinen linkki henkilöstöviestinnässä. Viestinnän ammattilaiset yrittävät parantaa, tukea ja voimistaa tätä linkkiä erilaisilla viestintäohjelmilla ja eri medioilla. Viestintätoiminnon tehtävät organisaation sisäisessä viestinnässä ovat: 1) Edistää tietoisuutta ja ymmärrystä organisaation tavoitteista. 2) Tulkita johdon ja henkilöstön periaatteita. 3) Täyttää työntekijöiden informaation tarve. 4) Tuottaa keinot kaksisuuntaiseen viestintään ja stimuloida sitä. 5) Rohkaista suositeltavia asenteita ja tuottavuutta. 6) Tehdä kaikista työntekijöistä organisaation lähettäjä organisaation ulkopuolelle. (Baskin & Aronoff 1992, 265)

Viestinnän ammattilainen voi toimia tärkeässä roolissa ohjelmien määrittämisessä ja arvioinnissa tuomalla julki työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Sisäisen viestinnän julkaisujen tarkoitus on antaa organisaation jäsenille mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä. Kirjallinen viestintä on kuitenkin vain yksi osa koko sisäistä viestintää. Sisäisissä julkaisuissa tyypillisin viestinnän suunta on johdolta työntekijöille. Alhaalta-ylöspäin viestintä on kuitenkin yhtä tärkeää. (Baskin & Aronoff 1992, 272–277) Pansion viestintäprosessin tuotteissa ei ole ollut viestintää alhaalta-ylöspäin: viestintäprosessi ei ole ”ostanut” asioita.

Virallisen viestinnän teema-alueessa käsiteltiin myös yhteiskeskusteluja, tiedotustilaisuuksia, henkilöstön tiedonsiirtoa ja -saantia, tiedonkulkua, positiivisia puolia sisäisessä viestinnässä ja ulkoista viestintää. Yhteiskeskusteluja viestinnän muotona pohdittiin 10 strategisesti avainasemassa olevan kanssa. Vastauksista ilmeni, että systemaattista yhteiskeskustelua tapahtui vain yhdessä prosessissa. Muuten vastauksista nousi esille, että vapaamuotoisempia yhteiskeskusteluja kaivataan prosesseittain: *"Oman organisaation kanssa voisi pitää enemmän vapaamuotoisempia keskusteluja."*, *"Enemmän voisi olla vapaamuotoisen tyyppistä tilaisuutta."* ja *"Vapaasti voisi keskustella."*

Yhteiskeskustelua viestinnän muotona pohdittiin kaikkien henkilöstön edustajien kanssa. Vastauksista ilmeni, että kaikki henkilöstön edustajat yhtä lukuunottamatta, jonka mielestä keskustelu ei enää auta, sillä päätökset tehdään kuitenkin, pitävät yhteiskeskusteluja hyvinä. Osalla haastatelluista on omalla työpaikallaan tällä hetkellä pienimuotoisia yhteiskeskusteluja, osalla ei lainkaan. Tietoa kaivataan: *"Tietoiskut voisi olla paikallaan laajemminkin."*, *"Esimiehet eivät aina ymmärrä, että niiden pitäisi olla aktiivisia tiedon tuottajia."* ja *"Jos kerran päivässä kokoonnutaan, niin silloin tieto kulkisi."*

Kun organisaatiot saavuttavat tehokkaan henkilöstöviestinnän, tulokset ovat positiivisia: tyytyväinen ja tuottava henkilöstö, parempi tavoitteiden saavuttaminen ja paremmat suhteet esimerkiksi asiakkaisiin. Tämä riippuu positiivisen organisaatioilmaston luomisesta, johon tarvitaan luottamusta, avoimuutta, tukea, turvallisuutta ja korkeita tavoitteita. Viestintätoiminnon tulisi informoida työntekijöitä organisaation asioista ja rohkaista heitä omien näkökulmien esittämiseen johdolle. (Baskin & Aronoff 1992, 257) Sisäisen tiedottamisen keskeinen tehtävä on Ikävalkon (1994, 46) mukaan informointi ja keskustelu sekä yhteisistä asioista että kunkin omaan työhön liittyvistä asioista. Näiden teorioiden mukaan yhteiskeskusteluja tarvitaan tuottavan ja tyytyväisen henkilöstön saavuttamiseksi.

Tiedotustilaisuuksia strategisesti avainasemassa olevat haastatellut pitivät melko tärkeinä, vaikka uutta tietoa ei paljoakaan tule. Näissä tilaisuuksissa tieto tulee kaikille samanlaisena. Tiedotustilaisuuksilla nähdään olevan erilaisia tehtäviä: *"Isohkoissa tiedotustilaisuuksissa johto on kasvotusten henkilöstön kanssa ja vastaa kysymyksiin ja näyttää eleillään ja liikkeillään erilaisia viestejä."*, *"Tiedotustilaisuuksista ihmisten pitäisi saada tieto, ymmärtää se, sisäistää se ja lähteä toimimaan sen mukaisesti."* ja *"Se on rituaali. Olemus on tärkein viesti."*. Enemmistön mielestä tiedotustilaisuuksissa on kuitenkin parantamisen varaa: *"Aiheet voisi vaihdella."*, *"Niiden pitäisi olla positiivisia; nyt ovat olleet negatiivisia."*, *"Puskaradion viestien vähentämiseksi niitä viestejä pitäisi selkeyttää."* ja *"Oikeista asioista ei puhuta."*

Henkilöstön edustajien kommentit olivat samansuuntaisia: uutta tietoa ei tiedotustilaisuuksista tule ja vuorovaikutteisuus puuttuu (*"uutisarvoa ei ole"* ja *"keskustelu puuttuu"*). Vastauksista heijastui, että usko tiedotustilaisuuksien hyödyllisyyteen on mennyt. Avoimuutta kaivataan.

Henkilöstön tiedonsiirtokanavaan enemmistöllä strategisesti avainasemassa olevista oli samansuuntaisia ajatuksia. Luottamusmiesjärjestelmä nähtiin useassa vastauksessa henkilöstön ainoaksi kanavaksi. Esimies mainittiin myös muutamissa vastauksissa. Keskeisenä seikkana nousi esille tiedonsiirron ja -hankkimisen riippuminen omasta aktiviteetista: *"Ne, jotka ovat aktiivisia, huolehtii itse sen tiedon saannista."*, *"Toiset etenee organisaation kautta, toiset ottavat suoraan yhteyttä."*, *"Osa pystyy hankkimaan, jos tuntee organisaation."* ja *"Ihmisille on luotu edellytykset onnistumiseen viestinnässä, mutta se riippuu omasta käyttäytymisestä, miten paljon viestii."*

Puolet strategisesti avainasemassa olevista haastatelluista toi esiin Pansion sisäisen viestinnän positiivisia puolia. Vastaukset keskittyivät tiedotuksen paranemiseen lähinnä tiedottajan ansiosta. Vastauksista heijastui

Pansiossa tapahtunut kehitys aikaisempaan nähden. Ulkoisen viestinnän kohdalla mielipiteet hajaantuivat. Mitään selkeää tulosta vastauksista ei tullut. Osa oli sitä mieltä, että paikallista ulkoista viestintää ei tarvita. Toisaalta moni totesi, että Pansiolle on tärkeää lisätä ulkoista viestintää Valmetin muihin yksiköihin ja profiloitua Valmetin osaksi.

Kun henkilöstöviestintä on tehotonta, kustannuksia syntyy: tehottomuutta, alhainen moraalit, poissaolot, lakot ja onnettomuudet. Syitä tehotomaan viestintään ovat epäselvä yrityskuva, negatiivinen organisaatioilmasto, toimintaohjeiden puute henkilöstöviestinnässä sekä yhteisen luottamuksen ja kunnioituksen puute työntekijöiden ja johdon välillä. Usein syynä on myös johdon oman näkemyksen ”myyminen” työntekijöille ilman muiden näkemysten huomioonottoa. Työntekijät liittyvät ammattiliittoihin saadakseen valtaa, tyydyttääkseen tarpeitaan ja saavuttaakseen tavoitteitaan, kuten parempia työoloja ja kunnioitusta. (Baskin & Aronoff 1992, 266–267)

Sisäinen viestintä koostuu sekä virallisista että epävirallisista kanavista. Virallisia kanavia ohjaa organisaation rakenne, kuten vastualueet. Virallinen organisaatioviestintä rakentuu vertikaalisesta ja horisontaalisesta viestinnästä. Tyypillisin viestintärakenne on ylhäältä-alas, jonka avulla toimivat monet avaintoiminnot: käskyt hierarkiassa, työhön liittyvä tieto, palaute, tavoitteiden tunnistaminen ja sisäistäminen sekä suunnan näyttäminen. Alhaalta-ylöspäin rakentuva viestintä tuottaa johdolle palautetta organisaation puheenaiheista, ongelmista ja päivittäisistä tapahtumista, joita johto tarvitsee päätöksenteossa. Se on myös johdon tärkein palautekanava, se ilmaisee jännitteitä ja se rohkaisee työntekijöitä osallistumiseen ja sitoutumiseen ja sitä kautta edistää organisaation yhtenäisyyttä. (Kreps 1990, 201–208)

Alhaalta-ylöspäin -viestinnän kanavat ovat usein kehittymättömiä. Ylhäältä-alas -viestintä on puolestaan usein ylikäytetty: liikaa viestejä, ristiriitaisia ohjeita, epäselvyyksiä, kielierojen epähuomioimista ja palautteenanto on mahdotonta. Viestinnän tarkkuus helposti kärsii johtuen edellä mainituista syistä. Viestien sisältö saattaa hukkuu niin sanottuun suhdetietoon eli vallan ilmaisemiseen. (Chaise 1970;

Kreps 1990, 204) Horisontaalinen viestintä helpottaa koordinoitua tehokkaiden suhteiden kautta, se on keino jakaa tärkeää tietoa, virallinen kanava ongelmanratkaisulle ja se on hyvä tuen antamiseen. Tämä kanava on usein sivuutettu ja alikäytetty. (Lee & Zwerman 1975; Kreps 1990, 204)

4.1.3 Epävirallinen viestintä

Epävirallista viestintää (grapevine) harjoitetaan sellaisissa ihmissuhdeverkoissa, jotka eivät välttämättä noudata organisaation rakennekaavioita. Epävirallisen viestinnän verkostot levittäytyvät organisaatiossa villiviiniköynnöksien tapaan: verkostot ovat olemassa, verkostojen kasvusuunta on sattumaa eikä niitä voi helposti hävittää. Epävirallinen viestintä ei välttämättä tarkoita huhuja. Haastatteluissa epävirallisesta viestinnästä käytettiin monta eri nimitystä: puskaradio, viidakkoradio, henkilökohtainen lähiverkko, hevosten tietotoimisto ja keskusteluporukat.

Kaikkien strategisesti avainasemassa olevien vastanneiden mukaan huhuja liikkuu paljon: *"Aivan liikaa liikkuu huhuja."*, *"Viidakkoradio on ylivoimainen."* ja *"Puskaradio toimii, ja se on monesti nopein kanava."*. Pansion nähtiin olevan altis huhuille: *"-- altis puskaradiolle, koska viestintä ei mene johtoryhmästä alaspäin."*, *"Huhut syntyvät melkein itsestään."* ja *"Negatiiviset asiat leviää todella nopeasti."*. Myös henkilöstön edustajien mielestä huhuja on paljon. Puolet näistä haastatelluista oli myös sitä mieltä, että huhuissa tieto muuttuu. Muutaman haastatellun mielestä huhut ovat paikkansapitäviä: *"Väärää tietoa en ole koskaan kuullut huhujen kautta."* ja *"Ne ovat aika pitäviä."*. Enemmistö oli sitä mieltä, että oikean tiedon tuonti kärsii, jos se kestää liian kauan tai sitä tulee liian vähän.

Keskeisenä nousi esille myös strategisesti avainasemassa olevien haastatelluista, että huhut häiritsevät oikean tiedon perillemenoita: *"Ne häiritsevät, koska ne vievät viralliselta viestinnältä motivaation"*

viestintään.", *"Tieto tulee yleensä liian myöhään, joten huhut häiritsevät paljon."* ja *"Huhut häiritsee, jos sitä tietoa ei juuri tule."* Syinä tähän nähtiin olevan puskaradion nopeus ja viestinnän vähyys. Muutamassa vastauksessa otettiin esille myös päämäärätön ja ei-johdettu tiedottaminen syynä huhujen syntymiseen. Se, mitä huhuille voi tehdä, tuli esille enemmistön kommentteissa. Nämä kommentit olivat samansuuntaisia: johdon ja esimiesten tehtävänä on saada oikea tieto perille. Haastatteluissa nousi selvästi esiin yksi esimerkkitapaus huhuista. Enemmistö mainitsi syksyllä 1997 Tekniikan Akateemisissa julkaistun jutun Pansion tuotannon alasajosta.

Epäviralliset kanavat ovat suunnittelemattomia eivätkä ne yleensä seuraa organisaation virallista rakennetta, vaan ne ilmenevät luonnollisesta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Davis 1953). Virallinen viestintäsystemi harvoin tyydyttää täydellisesti informaatiotarpeen, joten organisaation jäsenet luovat "grapevine" -verkoston tiedon saamiseksi. Mitä vähemmän tietoa saadaan virallisista kanavista, sitä voimakkaampi epävirallinen viestintä on. (Kreps 1990, 201–208)

Epävirallinen viestintä ei poikkea tarkkuudessaan paljoakaan virallisesta viestinnästä. Epävirallinen viestintä on kuitenkin nopeaa ja siinä on vähemmän vääristymiä kuin virallisissa kanavissa. Sen rakenteessa on enemmän palautemahdollisuuksia, siinä ei ole status-ongelmia ja sama viesti saadaan monesta eri lähteestä. Johto ei kuitenkaan arvosta epävirallisia kanavia, joten syntyy kilpailu virallisten ja epävirallisten kanavien kesken. Johto voisi kuitenkin hyötyä epävirallisista kanavista informoimalla mielipidejohtajia ja pitämällä heihin suhteita yllä. Näin estettäisiin huhut, koska huhut ja valheet eivät olisi hyväksi mielipidejohtajalle. Johto saisi vastavuoroisesti heiltä myös tietoa tapahtumista. (Kreps 1990, 210)

4.1.4 Muutosviestintä

Haastatteluisissa esimerkkitapauksena oli prosessiorganisaatioon siirtyminen. Strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mukaan tästä muutoksesta tiedotettiin monivaiheisesti. Jokainen prosessi sai tuoda asiat esille niin kuin parhaaksi näkivät. Tässä yhteydessä muutamat haastatellut ottivat esille aikaongelman, joka syntyy, kun jokainen tuo asian esille milloin itse parhaaksi näkee: *"Johto ei tiedota, ennen kuin on varma asiasta; se johtaa siihen, että väki kuulee sirpaleista tietoa jo etukäteen."* ja *"Tässä tulee aikaongelma, milloin kertoo."*

Keskusteluissa muutoksesta ja sen tiedottamisesta henkilöstön edustajat olivat pitkälle samaa mieltä. Haastateltujen mielestä kesti kauan ennen kuin asioista tiedotettiin: *"hitaasti kaikki tapahtuu"*, *"kauan kesti"*, *"kauan kesti, ennen kuin tiedotettiin"* ja *"on vienyt liian kauan aikaa, ennen kuin on selkeytetty"*. Vastauksista heijastui myös, että asioista ei tiedotettu: *"Tietoja on jouduttu varmistamaan."*, *"Enempiä ei tiedotettu, mutta tieto vuosi. Joskus toivoo, että tieto tulisi suoraankin, ettei aina tarvitsisi sitä hakea."*, *"Tietoa ei jaettu. Organisaatiokaavioita tuli, mutta ohjeita ei tullut. Porukka kulki entisen kaavan mukaan."* ja *"Asioista ei tiedoteta, koska todetaan, että on kesken."* Tietoa kaivattiin.

Muutos on erikoinen tilanne tiedottamisessa, viestinnässä. Muutoksesta tiedottamisen funktiona voi sen luonteen perusteella olla joko muutosta edistävä tai estävä. Käytännössä muutosviestintä vaatii Ikävalkon (1994, 112–115) mukaan yhteistyötä ja kaikkien panosta, joten siksi muutoksista on myös tiedotettava. Muutosvaiheessa oleva yhteisö tarvitsee erikseen laaditut menettelytavat ja ohjelmat muutosviestinnästä, koska muutos saattaa tapahtua nopeasti tai olla niin yllättävä, että vanhat toimintamallit eivät enää toimi. Muutosvaiheessa viestintää tarvitaan jatkuvasti ja erityisesti nopeasti.

Sisäisen muutosviestinnän tavoitteena on pitää yhteisön jäsenet tietoisina tilanteesta ja tulevista vaiheista. Kun tietoa on muutoksesta, aikaa ja energiaa ei kulu henkilökohtaisissa lähiverkoissa arvailuun tai tiedon etsintään. Tärkeää on, että yritysjohto ei siirrä viestintävastuutaan viestintäyksikölle.

Kriisiviestintä on yksi muutosviestinnän muodoista. Kriisi on usein odottamaton tapahtuma, ja se vaatii nopeita toimenpiteitä. Kriisin yllättäessä johdon tehtävänä on joko suoraan tai tiedottajan välityksellä kertoa kaikki se tieto, mikä hänellä sillä hetkellä on. Organisaatio voi joutua ”väärään valoon”, jos se ei kerro koko totuutta tai se kertoo sen liian myöhään. Viestinnällinen tyhjiö täyttyy nopeasti: jos oikeaa tietoa ei tule, tyhjiö täyttyy useimmiten väärällä tiedolla. Kriisiviestinnän – niin kuin muunkin muutosviestinnän – onnistumisen edellytys on yhteisesti sovittu strategia ja taktiikka. Kriisiviestinnän strategiaan liittyy muun muutosviestinnän strategiasta poiketen tilanteen erittäin nopea hallinta. (Ikävalko 1994, 122–128)

Kriisin ymmärtämiseen vaaditaan kriisitilanteen analysointia. Tilanne vaikuttaa viestinnän valintoihin. Kriisitilanteessa täytyy jollakulla olla vastuu. (Cooms 1998, 177) Kriisitilanteissa organisaatioissa syntyy usein Sellnow'n et al. (1998, 60, 62) mukaan konflikteja, koska organisaatioissa on jäseniä, jotka haluavat korjata kriisin ja on jäseniä, joiden mielestä korjaus aiheuttaa epäsuotuisaa syyllisyyttä. Jos organisaatio haluaa selvittää kriisistä, sen tulee säilyttää sosiaalinen legitimitettinsä. Kappaleessa 5.2 tuodaan esille viestinnän ammattilaisen osuus organisaation eettisessä käyttäytymisessä.

Strategisesti avainasemassa olevien vastauksista nousivat selkeästi esiin liian suuri odotusarvo muutoksen onnistumisesta ja keskustelun puute. Odotettiin, että muutokset tapahtuisivat hetkessä ja että ne menisivät ilmoitusasiana läpi. Keskustelua ja avoimuutta puuttui ja moni haastateltu tekisi tämän asian nyt toisin: *"Jos tekisin toisin, viestittäisin päätösten jälkeen ja keskusteluttaisin enemmän."*, *"Avoimempi keskustelu olisi ollut paikallaan."*, *"keskustelu auttaisi"* ja *"ei olla keskusteltu riittävästi"*. Vastauksista kävi ilmi, että asioista keskusteltiin ainakin henkilöstön edustajien kanssa. Koko henkilöstön kanssa ei keskusteltu riittävästi.

Henkilöstön mukaan muutoksista keskusteltiin jonkin verran. Vastauksista kävi ilmi se, että kaikkien kanssa ei keskusteltu: *"Yleensä muutoksista on vain ilmoitettu."*, *"-- ei keskusteltu kuin pienessä porukassa."* ja *"Niiden henkilöiden kanssa keskusteltiin, keitä asia koskee."* Keskustelua kaivattiin. Muutama haastateltu antoi johdolle vinkkejä muutosviestintään: *"Ensimmäiseen muutokseen ei kukaan sitoutunut, koska siitä vain tiedotettiin."* ja *"Jos luottamusta haluaa, sitä on näiden asioiden tiedottamisesta hyvä saada."*

Keskeisenä asiana nousi esiin strategisesti avainasemassa olevien haastatteluissa myös se, että muutoksen sisäänajossa oli hieman epätietoisuuden aikaa: *"Yleisesti ollaan oltu vähän hajaannuksen tilassa, kun ei ole oikein tiennyt, mistä on kyse ja puhuttu tietyillä termeillä."*, *"Siinä meni aikaa, ennen kuin lopulliset järjestelyt tehtiin, joten se oli epätietoisuuden aikaa."*, *"Liian kauan puhuttiin ja epämääräisyys vallitsi."* ja *"En ollut täysin selvillä, miten tuon asian esille, koska ei ollut itse edes selvillä kaikista muutoksista."* Tähän liittyen muutama haastateltu mainitsi, että *"muutosta ei markkinoitu"* ja *"muutosta ei ajettu millään tavalla sisään"*.

Vastustusta on strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mukaan ollut, mutta se on näkynyt käytännössä lähinnä haluttomuutena ja passiivisuutena muutokselle. Enemmistö näki tähän syyksi sen, että johonkin oloilaan ollaan totuttu ja tulevaisuutta pelätään. Jotkut näkivät vastustuksen syyksi vähäisen tiedottamisen ja keskustelemisen: *"Muutosajatusta vastustetaan, koska sitä ei ole riittävästi kerrottu ja yhtenäisesti mietitty ja haudutettu."*

Suurin osa henkilöstön edustajista koki, että vastustusta ei ole ollut juuri lainkaan muutosten yhteydessä. Esimerkkitapauksia nousi esille, joissa vastustusta on ollut: *"Diners-luottokorttijupakan jälkeen sitä korttia ei ole haluttu ottaa, koska on haluttu näyttää, että jos näin pitää tehdä, saa kai sitä sitten itse valita, minkä luottokortin ottaa."* ja *"Ulkoistamisiin oli kova vastustus. Syyt varmasti tiedetään, mutta niitä ei haluta kertoa."*

Lehtosen (1997) mukaan muutosvastarinnan yleensä aiheuttaa epäluuloisuus ja väärä kuva muutoksesta, poikkeavat käsitykset muutoksen tarpeellisuudesta, pelko tai huoli jonkin arvon menettämisestä tai henkilön alhainen muutoksen sietokyky. Muutosvastarintaan voi vaikuttaa kommunikoimalla ja lisäämällä oikeaa tietoa, lisäämällä henkilöiden osallistumista, tarjoamalla kannusteita ja neuvottelemalla. Kielteisiä tai arveluttavia keinoja ovat mukaan vetäminen, manipuloiminen ja näennäisen ratkaisuvallan antaminen sekä vallan käyttäminen määräämällä. Selkeä viestintävastuu ja organisaation viestintäjärjestelmän määrittely, selkeästi ilmaistu tehtävä ja täsmällisesti määritellyt viestinnän laatutavoitteet vaikuttavat ensin työyhteisön jäsenten toimintaan ja sen jälkeen myös asenteisiin.

Prosessiorganisaatiomuutoksen yhteydessä kokopäiväistä tiedottajaa ei ollut. Haastatteluista kävi ilmi, että strategisesti avainasemassa olevien mukaan viimeaikaisissa muutoksissa tiedottajan apua ei ole käytetty hyväksi. Enemmistö kuitenkin arveli, että tiedottajaa voisi käyttää sisäisessä markkinoinnissa hyväksi: tiedottaja voisi antaa tukea esimiehille ja auttaa viestien rakentamisessa.

Tiedottajan tehtävänä on toimia sisäisen viestinnän koordinaattorina, joka huolehtii materiaalista ja sen levityksestä ja joka kertoo, miten käytännön tilanteissa esimies kertoo asioita alaisilleen. Ainakin on syytä varmistua siitä, että muutoksessa käytettävät käsitteet ovat alaisille tuttuja. (Ikävalko 1994, 117)

Strategisesti avainasemassa olevat haastatellut pohtivat, miten pitkälle henkilöstö on sisäistänyt prosessiorganisaation uudet toimintatavat, visiot ja arvot. Haastateltujen mielestä kaikki pansiolaiset eivät ole sisäistäneet toimintatapoja kokonaan: *"-- ei varmasti ole kokonaisvaltaista kuvaa prosessiorganisaation toimintatavoista", "Monelle toimintatavat, visiot ja arvot ovat hämärä käsite.", "Visioita ja arvoja ei ole sisäistetty*

pääsääntöisesti.", "Vieläkään en ole ihan varma, mitä kukin täällä tekee" ja "On vaikea sitoutua, jos ei tiedä mihin sitoutuu."

Haastateltujen henkilöstön jäsenten mukaan prosessiorganisaation sisäistys (toimintatavat, visiot, arvot) on osittain heikkoa. Esimerkiksi arvoista ja visioista haastatellut sanoivat seuraavaa: *"En muista visiota tai arvoja. Asiakaslähtöisyys on yksi.", "Tänään on jotkut arvot, huomenna toiset. Alkaa mennä jo toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos, koska ei tiedä, mikä se lopputulos loppujen lopuksi on."* ja *"Visiot eivät pidä enää paikkansa. Työntekijöiden kannalta ei enää ole arvoja."* Tämänhetkinen tilanne ei ole kaikilla selvillä.

Muutosten tiedottamiseen on paneuduttava perusteellisesti. Siihen tarvitaan viestintäosaamista. Muutosvaiheessa oleva yhteisö tarvitsee muutosviestinnän toimintaohjeet ja -ohjelman. Muutosvaiheessa viestintää tarvitaan jatkuvasti ja nopeastikin. (Ikävalko 1994, 112)

Strategisesti avainasemassa olevien vastauksista heijastui se, että toimintatapojen ynnä muiden tausta-asioiden viestiminen on johdon ja esimiesten tehtävä: *"Tämä on sellainen tausta-asia, joka pitäisi lähteä johdosta. Ensin sanoma pitää saada ymmärrettävämmäksi ja sen jälkeen viedä se organisaatioon.", "Esimiesten on päätettävä, mikä tieto on tärkeää.", "Esimiesten tehtävänä on kertoa." ja "Esimiehen tehtävä on huolehtia, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan."*

Haastatellut pohtivat myös, mitä henkilöstö tietää Pansion, Valmetin ja Ilmajärjestelmien tämänhetkisestä tilasta? Strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mukaan kaikki eivät tiedä. Viestit eivät mene täydellisesti perille henkilöstölle.

Muutosviestinnän perusta on asioiden kertominen jatkuvasti ja sellaisina kokonaisuuksina, että niiden ymmärtäminen on mahdollista. Ymmärtämisen kulmakivi

on asioiden kertominen juuri siitä näkökulmasta, joka koskettaa juuri kyseistä ryhmää. Tämän vuoksi esimies on alaistensa paras tiedottaja. Viestinnän oleellinen tehtävä on valmistaa organisaation jäseniä tulevaan muutokseen sekä innostaa heitä työskentelemään sen onnistumisen puolesta. Jotta yhteisö motivoituisi muutoksen synnyttämiseen, sille on kerrottava mitä, miten ja miksi muututaan. (Ikävalko 1994, 116)

4.2 Taustatekijät viestinnän ammattilaisen asemaan organisaatiossa

Ennen teemoihin pureutumista suurimmalta osalta haastatelluista kysyttiin, kuinka paljon he ovat ajatelleet viestintään liittyviä asioita työssään. Kysymys johdatteli haastatellut viestintä-aiheeseen. Haastatellut käsittivät kysymyksessä esiintyneen termin "viestintään liittyvät asiat" hyvin eri tavoin riippuen omista tehtävistään ja käsityksistään viestinnästä. Tämä tulos kertoo viestintä-käsitteen laajuudesta, ja sen eri merkityksestä eri ihmisille. Osa haastatelluista oli ajatellut viestinnällisiä asioita liian vähän tiedostaen kuitenkin sen tärkeyden. Osa oli ajatellut näitä asioita paljonkin. Osa näki viestinnän jokapäiväiseksi toiminnoksi.

Tässä muutamia otteita vastauksista: *"Päivittäinen murhe. Hyvin tärkeä ja kiinteästi työhön liittyvä asia."*, *"En erota jokapäiväisestä työstä."*, *"Tunnepuolen juttuja."*, *"Liian vähän olen ajatellut viestinnällisiä asioita."*, *"Hyvin harvoin, en koe sitä tärkeäksi."*, *"Joka päivä saa viestejä."*, *"Esimiehenä minulla on viestinnällisiä velvollisuuksia ja tehtäviä."*, *"Sisäinen markkinointi on tärkeää. Toisto on tärkeää."* ja *"Siitä on tullut krooninen tauti, ettei ihmiset ole tyytyväisiä viestintään."*

Viestintä nähdään tulosten mukaan laajaksi, hieman sekavaksi ja hämmentäväksi toiminnoksi jokapäiväisessä organisaatioelämässä. Organisaation tehokkuus vaatii

Krepsin (1990, 261–284) mukaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinoitua. Organisaatioviestinnän etiikan parantamiseksi käyttäytymiselle on luotava selkeät standardit. Organisaation päätavoite on saavuttaa stabiiliutta ja ennustettavuutta. Mitä selkeämmin roolit ja vastuut on määritelty ja ymmärretty, sitä vakaampaa ja ennustettavampaa organisaatioelämä on. Viestinnän avulla jäsenet tunnistavat haasteita ja rajoituksia. Palaute puolestaan lisää joustavuutta, organisaation itsensä tuntemista, mikä puolestaan lisää proaktiivisuutta.

Mitä tehokkuus tarkoittaa? Tehokkuus on korkean laadun ja prosessin yhdistelmä. Toiminnan tulosten määrä ja laatu on yleisin mittari tuloksellisuudelle. Tehokkaan viestinnän ja tehokkaan tuloksen välillä on yhteys. Esimerkiksi työtyytyväisyys on hyvä mittari prosessien tehokkuudesta. Tätä on tutkinut muun muassa Downs (1977; Kreps 1990, 281), jonka mukaan viestintäilmaston laatu, henkilökohtainen palaute ja suhde esimieheen ovat yhteydessä jäsenten työtyytyväisyyteen. Organisaation tehokkuus on sekä organisaation määrällisten ja laadullisten että viestintäprosessien laadun summa. Tehokkaat organisaatiot toteuttavat tehtäviä, saavuttavat tavoitteita sekä säilyttävät tuottavan tasapainon vakauden ja innovatiivisuuden välillä. Tämä tasapaino saavutetaan käyttämällä viestintäkanavia tehokkaasti. Tehokkaassa organisaatiossa on vahva, kannustava ja huolehtiva kulttuuri.

Edellä mainitut teoriat osoittavat, että viestinnän ammattilaista tarvitaan koordinoimaan ja tukemaan viestintää organisaatiossa tehokkuuden paranemisen vuoksi. Selkeä viestintä ja palaute vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen.

4.2.1 Sitoutuminen organisaatioon

Tuloksena sitoutumista käsittelevästä teemasta nousi esille, että haastatellut ovat kohtuullisen tyytyväisiä Pansioon työpaikkana. Hieman yli puolet haastatelluista oli tyytyväisiä Pansioon, koska se on hyvä ja turvallinen työpaikka, Valmet on johtava yritys maailmassa ja edellytykset työn tekemiseen ja itsensä kehittämiseen ovat hyvät. Melkein puolet

haastatelluista mainitsi tyytyväisyyden muuttuneen viimeisten vuosien aikana, kun organisaatiomuutokset alkoivat. Ennen he pitivät Pansiota turvallisena ja arvostettuna työpaikkana, mutta nyt epävarmuus tulevasta on heikentänyt tätä mielikuvaa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki henkilöstön edustajat kertoivat tyytyväisyyden vähentyneen.

Viestintäosaston tehtävä on vaikea etenkin nyt 90-luvulla, kun monet yritykset ovat joutuneet irtisanomaan työntekijöitään. Tällainen ”downsizing” synnyttää epäluottamusta organisaation sisällä. Viestintätoiminnon haaste on vakuuttaa johto näkemään irtisanotut ennen ilmoitusta yksilöinä, ei tilastoina, ja muistamaan näiden ihmisten lojaliteetti yritystä kohtaan, varmistamaan heidän rahallinen tukensa ja auttamaan heitä uudelleen työhön sijoittumisessa. Toinen haaste on saada ihmiset ymmärtämään, miksi irtisanomiset ovat oikeutettuja. (Wilcox et al. 1997, 294)

Suurin osa haastatelluista kertoi saavansa palautetta joko vähän tai ei ollenkaan. Vain muutama haastateltu sanoi saavansa palautetta. Haastatteluissa tuli ilmi, että negatiivinen palaute on ensisijaista: *"Helpommin saa negatiivista palautetta."* ja *"Positiivista palautetta ei ainakaan saa."* Henkilöstön edustajista kaikki yhtä lukuunottamatta kertoivat saavansa joko vähän tai ei ollenkaan palautetta ja yleensä negatiivista: *"äärimmäisen harvoin"*, *"vähäistä käytännössä"*, *"en ole saanut"* ja *"saan harvoin"*. Osa haastatelluista mainitsi palautteen olevan ihmisten omasta aktiivisuudesta kiinni, hakeeko sitä vai ei: *"jotkut odottaa, jotkut hakee itse"*, *"riippuu ihmisten omasta aktiviteetista"* ja *"itse pitää kaivaa esille"*.

Palaute on yksi tärkeimmistä viestinnän osa-alueista. Sen avulla viestin lähettäjä tietää, onko hänen sanomansa mennyt perille. Koehlerin et al. (1981, 112–113) mukaan palaute yleensä lisää työntekijän tuottavuutta ja tietoa siitä, millainen henkilö on työntekijänä.

Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat myös käsitykset yhteistyöstä organisaatiossa. Haastatteluista nousi esille yhteistyön arvostus. Yksi haastateltu sanoi seuraavaa: *"Yhteistyö on erittäin tärkeää työn kannalta. Jos tietoa ei saa, sen tonkiminen vie aikaa ja se turhauttaa."* Haastatteluista tuli esille, että yhteistyötä on, mutta yli puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteistyötä voisi olla enemmän: *"Yhteistyötä on, mutta sitä voisi lisätä."*, *"Yhteistyö pelaa, mutta harkinnan mukaan kommunikointia pitäisi lisätä."* ja *"Ehkä tulee liikaakin istuttua omassa huoneessa teknologian vuoksi."* Osa haastatelluista mainitsi myös oman aktiivisuuden vaikuttavan yhteyksien olemassaoloon: *"omia yhteyksiä on"* ja *"itsestä kiinni"*. Selviä eroja strategisen johdon ja henkilöstön edustajien välillä ei ollut.

Keskusteluilmapiiri vaikuttaa myös sitoutumiseen: siihen, miten ilmapiiriin suhtaudutaan. Vastauksista nousi esille, että Pansiossa keskusteluilmapiiristä puuttuu positiivista ajattelua. Monet haastatelluista mainitsivat keskusteluilmapiirin negatiivisuuden. Osa mainitsi myös keskustelua olevan, mutta tietyissä ryhmissä: *"kuppikunnissa"* puhutaan, mutta *"isossa porukassa"* ei uskalleta sanoa. Muita kommentteja oli muun muassa seuraavat: *"Keskustelua ei käydä riittävästi. Todellista tietoa ei ehkä ole."* ja *"Juorukuvioita on, ja tämä tieto rajoittaa keskusteluhalukkuutta, jolloin ne asiat eivät mene aidosti eteenpäin."* Haastatteluissa mainittiin muutamaan otteeseen myös luottamuspuola, jonka takia ei keskustella. Henkilöstön edustajien kommentteista heijastui yhtenäisesti se, että keskinäisesti keskustellaan, mutta organisaatiotasolla keskustelua voisi parantaa.

Sitoutumisen teema-alueesta haastatteluissa nostettiin esille myös Pansion julkisuuskuvan ja taloudellisen tilan vaikutukset työhön sitoutumiseen. Kysymykseen julkisuuskuvasta eivät kaikki haastatellut vastanneet ja ne, jotka vastasivat, hajauttivat mielipiteet. Osan mielestä julkisuuskuvalla on merkitystä: *"on merkitystä, koska meidän pitää olla ylpeitä tästä työpaikasta"*. Yli puolet oli kuitenkin sitä mieltä, että

paikallisella julkisuuskuvalla ei ole merkitystä: *"Tiedottamisen kannalta paikallisesti, sillä ei ole mitään merkitystä. Meidän asiakkaat ovat muualla kuin Turun seudulla."* Asiakkaan mielikuvaa yrityksestä kuitenkin korostettiin: *"Se vaikuttaa, miltä asiakas meidät näkee."* ja *"Asiakkaamme ovat nyt muualla, joten meillä on matala profiili lähiympäristössä."* Suurin osa henkilöstön edustajista ei vastannut julkisuuskuva-kysymykseen.

Suuri osa haastatelluista oli sitä mieltä, että taloudellinen tilanne vaikuttaa työhön. Irtisanomiset ja säästötoimenpiteet ovat luoneet epävarmaa oloa ja aiheuttaneet toimintojen supistumista eli työn edellytykset ovat huonontuneet. Kun menee hyvin, olo on sen mukainen. Muutama haastateltu oli myös sitä mieltä, että taloudellinen tilanne ei vaikuta työhön. Argumentteina olivat työn tehtävääorientoituneisuus, toiminnan luonne ja ristiriitainen tilanne, joka syntyy hyvästä tuloksesta ja silti työntekijöiden vähentämisestä. Henkilöstön edustajilla mielipiteet jakautuivat kahtia: osan mielestä taloudellinen tilanne vaikuttaa, osan mielestä ei.

Sitoutumista voidaan mitata Downsien (1988, 112–119) mukaan mittaamalla organisaation jäsenten tyytyväisyyttä viestintään ja työilmapiiriin. Kahdeksan viestinnän ulottuvuutta tarjoavat puntarin viestintätyytyväisyyden mittaamiseen:

- tyytyväisyys yhteisöilmapiiriin
- tyytyväisyys suhteisiin esimiesten kanssa
- tyytyväisyys tiedonkulun toimivuuteen
- tyytyväisyys viestintäkanavien ominaisuuksiin
- tyytyväisyys keskinäiseen viestintään
- tyytyväisyys organisaation tiedottamisen määrään
- tyytyväisyys suhteisiin alaisten kanssa
- tyytyväisyys henkilökohtaiseen palautteeseen

Näiden viestinnän ulottuvuuksien mittaamisen avulla saadaan selville, kuinka tyytyväisiä organisaation jäsenet ovat viestintään ja viestintäilmastoon.

4.2.2 Organisaatiokulttuurin piirteitä

Haastatelluista 13 pohti ilmapiirieroja Pansiossa. Tuloksena oli, että kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että eroja on. Muutamaa haastateltua lukuun ottamatta, joiden mielestä erot ovat *"isoja"* ja *"selviä"*, eroja nähtiin olevan *"jonkun verran"*. Hieman alle puolet haastatelluista havaitsi ilmapiirieroja olevan työntekijäpuolen ja toimihenkilöpuolen välillä. Henkilöstön edustajien ja strategisen johdon vastauksissa ei ollut mainittavia eroja.

Organisaatiokulttuuri heijastaa arvoja, joita organisaatiossa vallitsee. Haastatellut arvostavat monia eri asioita. Mitään selkeää, enemmistön vastauksissa toistuvaa arvoa ei tullut esille. Pansiolaiset arvostavat muun muassa reilua henkilökohtaisissa suhteissa, asiakasta, ammattitaitoa, laatua, selkeätä toimintatapaa, turvallista työpaikkaa ja palkkaa. Arvokysymys tuli esille 17 haastattelussa. Haastatelluista suurin osa oli sitä mieltä, että Pansion julkituodut arvot ovat hyviä. Muutama henkilöstön edustaja oli sitä mieltä, että arvot ovat *"sanahelinää"*. Suurin osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että julkituotuja arvoja ei ole sisäistetty varsinkaan työntekijäpuolella niiden konkreettisuuden puutteen vuoksi. Avainhenkilöt ovat pystyneet sisäistämään arvot paremmin. Muutamassa vastauksessa tuli myös esille, että arvoilla ei ehkä ole mahdollisuutta toteutua. Mitään mainittavia eroja ei tullut esille henkilöstön edustajien ja strategisen johdon vastauksissa.

Organisaatioilmasto tarkoittaa työntekijöiden subjektiivisia havaintoja organisaation periaatteista, rakenteesta, johtamisesta, arvoista ja säännöistä. Ensisijainen vastuu organisaatioilmastosta on linjajohdolla toimitusjohtajasta alkaen. Viestintäosaston

henkilöstö voi parantaa organisaatioilmastoa osuudellaan päätöksiin, roolillaan sisäisen viestinnän konsulttina ja organisaatioviestinnän toimintaohjeiden luomisella. Ilman toimintaohjeita huhuille ja väärälle informaatiolle jää liikaa tilaa organisaatiossa. Toimintaohjeiden pitää perustua tavoitteisiin, jotta työntekijöiden olisi helpompi ymmärtää ja tunnistaa organisaation tavoitteita ja ongelmia. (Baskin & Aronoff 1992, 260–261)

Avoimuus keskusteluissa otettiin esille 11 haastattelussa, mikä osaltaan heijastaa organisaatiokulttuuria. Haastateltujen mielestä voi aika vapaasti keskustella, mutta on tilanteita, jolloin sanomisia pitää miettiä, kuten *"isommassa porukassa"*. Keskeisenä nousi myös esille se, että keskinäisesti ja kahden kesken voi keskustella vapaammin kuin muissa yhteyksissä. Mitään mainittavia eroja ei tullut esille henkilöstön edustajien ja strategisen johdon vastauksissa.

Välittäminen toisista työntekijöistä muissakin kuin työasioissa heijastaa kuvaa organisaatiokulttuurista. 12 haastateltua vastasi tähän kysymykseen. Keskeisenä nousi esille se, että talkoohenkeä on, mutta lähinnä harrastusten merkeissä. Välittämistä voisi olla enemmän. Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että *"kaverilla on aina aikaa, aina voi mennä kysymään"* ja *"harva kieltäytyy, jos on ongelma ja menet kysymään"*. Mainittavia eroja ei tullut esille henkilöstön edustajien ja strategisen johdon vastauksissa.

Organisaatiokulttuuria kuvaa myös se, miten henkilöstö käsittää työntekijän ja esimiehen roolin. Kaikki 18 haastateltua esitti näkemyksiään työntekijän roolista. Mitään selkeää, yhtenäistä roolia ei vastauksista voi päätellä. Esille nousi työntekijän roolin vaihtelevuus riippuen esimiehestä ja paikasta: *"rooli vaihtelee kurjasta paljon vapausasteita antavaan"* ja *"riippuu esimiehestä"*. Esille nousi myös seikka, että työntekijät eivät saa riittävästi tietoa: työntekijä ei ehkä osaa kysyä tai ei ole kanavaa sitä varten: *"en saa tietoa niin kuin ennen"* (henkilöstön edustaja), *"tietoa joutuu liikaa"*

tekemään itse" (henkilöstön edustaja), *"tietoa ei saa, jossain kohtaa töksähtää"* (henkilöstön edustaja) ja *"alaiset eivät saa tietoa edes edustajiltaan"*. Muutamat haastatellut mainitsivat, että sellaiset työntekijät, jotka tuntevat organisaatiota paremmin ja jotka ovat luoneet omia yhteyksiä, saavat tietoa: *"osa pystyy hankkimaan tietoa, jos tuntee organisaation"* ja *"saan tietoa, jos haluan - yhteyksiä on"* (henkilöstön edustaja).

Hyvän työntekijän tunnusmerkeiksi johto nimesi asioista selvää ottava, pohdiskeleva, avoin ja informaatiota tuova myös esimiehille: *"hyvä alainen viestii kahteen suuntaan"*, *"hyvä alainen kysyy, jos ei ymmärrä"* ja *"hyvä alainen pystyy avoimesti kertomaan ja pystyy yhteistyöhön"*. Suurin osa henkilöstön edustajista koki, että he voivat kertoa mielipiteitään esimiehilleen.

Yrityksen peruselementti on ihmiset. Menestyvän yrityksen on kohdeltava sekä asiakkaita että työntekijöitä rehellisesti ja vastuullisesti. Viestintätoiminnon tehtävänä on yrityksen sisällä edistää rakentavaa sosiaalisesti hyväksyttävää käyttäytymistä. (Wilcox et al. 1997, 293) Sisäiseen epäsuoraan suhdetoimintaan liittyvät Luodon (1990, 18–19) mukaan yrityksen henki, työn arvostus, työmotivaatio, kannusteet, henkilösuhteet, työviihtyvyys ja yrityskuvan heijastukset. Suoraan suhdetoimintaan puolestaan liittyvät henkilöstöpolitiikka, työn arvostus, sosiaaliset kontaktit ja johdonmukainen yrityskulttuurin kehittäminen.

Mitä henkilöstön edustajat odottavat johdolta ja esimiehiltä? Johdolta odotetaan *"tulevaisuuden valottamista"* ja *"huhujen katkaisemista"*. Esimiehen on hoidettava tiedonkulku alaspäin ja *"esimiehen on tiedettävä, mitä alaiset tekee"*. Strategisesti avainasemassa olevat eli tutkimuksen jaottelussa strategisen johdon edustajat selvittivät myös mietteitään esimiehen roolista. Keskeisenä tehtävänä nousi alaisen tukeminen, valmentajana toimiminen. Muitakin rooleja mainittiin, kuten useasti esille tullut tiedon siirtäjän rooli. Esimiestehtävässä olevat haastateltavat olettivat

alaisten kaipaavan yleisiä linjauksia siitä, missä mennään, tietoa tulevaisuudesta ja tukea esimiehiltä.

Sosiologian teoria vallasta kertoo, että organisaatiot toimivat tavalla, jonka johto päättää. Organisaatiot harjoittavat viestintätoimintaa, koska johto niin päättää. Viestintäosasto voi toiminnassaan olla erinomainen, vain jos sen johtaja on osa johtoa. (Grunig 1992, 483) Viestintätoiminto Baskinin ja Aronoffin (1992, 6, 73) mukaan on apu yleiselle johdolle. Tutkimus ylempien tuotantojohtajien työvastuista osoitti, että viestintä on yksi vaativimmista osa-alueista heidän työssään. Ammattimaiseen viestintään he ovat vähiten valmistautuneita tai päteviä. Viestintäosaston velvollisuus on neuvoa johtoa viestintään ja suhdetoimintaan liittyvissä asioissa. Ehkä tärkein viestintätoiminnon tehtävä on varmistaa johdon tuki viestinnälle, jotta rooli tehokkaana neuvonantajana on mahdollinen.

4.2.3 Pansion tulevaisuus

Enemmistö haastatelluista näkee Pansion tulevaisuuden positiivisena. Vain muutama näkee tulevaisuuden selvästi kyseenalaisena. Joitakin samoja ennustuksia nousi haastatteluista esille. Esimerkiksi hieman alle puolet haastatelluista mainitsi, että tuotannossa on luultavasti vähemmän väkeä. Esille nousi myös sellaisia visioita, kuten *"organisaation pitää nuorentua"*, *"ollaan rohkeampia"*, *"määrätietoisuutta kaivataan"* ja *"yhteistyö prosessien ja Valmetin eri yksiköiden välillä sujuu paremmin"*. Muutama haastateltu ilmaisi myös, että Pansiolla ja sen tuotteilla on hyvät mahdollisuudet parantaa kilpailukykyään ja pärjätä markkinoilla.

Muutamaa haastateltua lukuun ottamatta haastatellut ottivat kantaa myös siihen, tarvitaanko muutoksia vielä: muutoksia tarvitaan ja niitä tulee tapahtumaan jatkossakin. Muutama henkilöstön edustaja oli sitä mieltä, että muutokset jo riittäisivät, sillä muutoksiin ei enää sitouduta, jos jatkuvasti

muutetaan. Muutama haastateltu toi esille myös sen, että muutosvalmius on ihmisillä heikko, koska Pansiossa on pelkoa tulevaisuudesta tiedon puutteen vuoksi. *"Tieto tuo motivaatiota"* -kommentti kuvaa näiden haastateltujen ajatuksia.

Elinikäisen oppimisen käsite muuttaa käsitystämme sosiaalisista ja yritystoiminnan tarpeista. 1990 Luovan Koulutuksen Säätiön tekemä tutkimus vaadittavista tulevaisuuden taidoista tuotti seuraavan listan: tiimityö, ongelmanratkaisu, vuorovaikutustaidot, suulliset viestintätaidot, kuuntelu, henkilökohtainen tai urakehitys, luova ajattelu, johtamistaito, tavoitteen asettelu tai motivaatio, kirjoitustaito, organisationaalinen kehitys, arviointi ja lukeminen. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa yksilöllisen potentiaalin kehitystä sekä yksilön että organisaation selviytymisstrategiaa. Menestymisen varmistamiseksi yrityksen on sitouduttava koulutukseen osana selviytymisstrategiaansa. Koulutus on yritykselle kallista, mutta välinpitämättömyyden hinta voi olla vielä suurempi. Oppivan organisaation piirteitä ovat muun muassa vision jakaminen ja sen haastaminen työyhteisön jäsenten kanssa, työn ja oppimisen integroiminen, ihmisten valtuuttaminen ajattelemaan laajemmin ja proaktiivinen toiminta. (Longworth & Davies 1996, 3–71, 75) Oppimisen uusi käsite auttaa organisaatioita selviytymään muutoksista.

Käsitys viestinnän visiosta vaihteli. Haastatteluista ei noussut selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä tai millaista viestintä tulevaisuudessa on. Seuraavia kommentteja esitti useampi kuin yksi haastateltu: viestinnän vision nähtiin olevan olennaisten asioiden viestittämistä jokapäiväisessä toiminnassa, avoimuuden lisääntymistä ja tiedon helpompaa siirtoa ja hankkimista sekä esimiehillä että työntekijöillä. Muutamat haastatellut näkivät viestintäprosessin visiona tehtävänkuvan laajentumisen: *"Viestintä voisi lisätä sanansaattajan rooliaan."*, *"muuttuu paljon sähköisen median myötä"* ja *"tiedottajalle enemmän tietoa"*. Henkilöstön edustajat toivat esille keskeisenä visiona tiedon saannin ja keskustelun lisääntymisen.

Tiedottajan tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa yhteisönsä sisäistä tiedotustoimintaa. Tiedottaja pitää yhteyttä sisäisiin sidosryhmiin. Tiedottaja on aloitteen tekijä ja alansa asiantuntija luotaessaan yhteisön tiedotuspolitiikkaa sekä tutkiessa ja kehittäessä yhteisön viestintää. Tehtävät määräytyvät tarkemmin yhteisön toiminnan, tiedotusorganisaation toimenkuvauksen ja voimavarojen perusteella. Suora yhteys johtoon ja selkeät toimintavaltuudet luovat tiedottajalle parhaat mahdollisuudet toimia yhteisönsä hyväksi. Tiedottajan tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää, että hän on hyvin perillä yhteisön toimintapolitiikasta ja että hän on jatkuvasti ajan tasalla toimintaan liittyvistä suunnitelmista ja päätöksistä sekä toiminnan tuloksista. (Luoto 1990, 33)

Mitä yksi työyhteisön jäsen voi tehdä viestinnän kehittämiseksi tulevaisuudessa? Hieman yli puolet haastatelluista vastasi tähän kysymykseen. Keskeisenä asiana haastatteluista nousi esille oma aktiivisuus tiedon välittämisessä sitä tarvitseville. Muutama haastateltu mainitsi keskustelun lisäämisen sopivissa tilanteissa.

5 VIESTINNÄN AMMATTILAISEN ROOLIT JA ASEMA ORGANISAATIOSSA

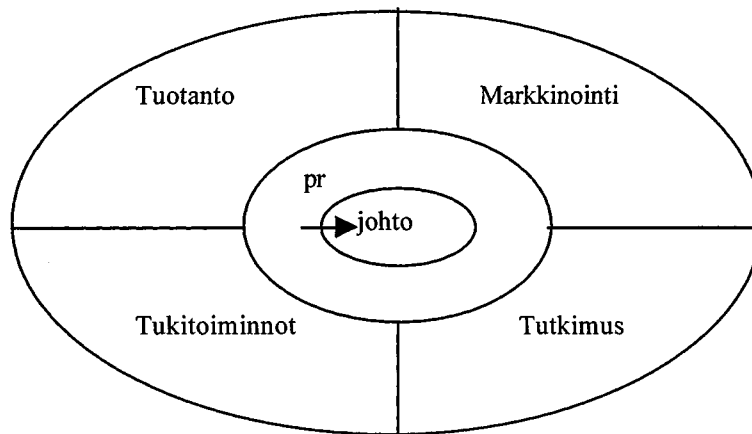
Viestinnän rooli strategioiden toteutumisessa oli yksi tärkeimmistä teema-alueista tutkimuskysymyksiä ajatellen. Tässä teema-alueessa keskityttiin viestintäprosessin ja viestinnän ammattilaisen rooliin Pansion sisäisessä viestinnässä sekä johdon ja esimiesten viestintään.

5.1 Viestintäosasto organisaatiossa

Strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen vastauksista heijastui viestintäprosessin ensisijaisemmaksi tehtäväksi huolenpito viestintäkanavista ja medioista sekä ajan tasalla olo. Enemmistön mielestä tiedottajan tehtävänä on seurata tapahtumia ja kirjoittaa ajankohtaisista tapahtumista: *"-- pitää esillä ajankohtaisia asioita, ottamalla joskus räväkästi kantaa", "Imää tietoa ja seurata, mitä tapahtuu.", "Tuoda esiin asioita, mistä halutaan porukka saada innostumaan ja sitoutumaan."* ja

"asioiden haistelu, mitä pitäisi viestittää". Esille nousi myös viestintäprosessin tukitehtävä: "Viestinnän pitäisi auttaa kaivamaan ihmisistä ne asiat ylös.", "Ne, kenellä tietoa on, pitäisi saada aktiiviseksi tuomaan sitä tietoa, ettei aina joudu hakemaan.", "olla työrukkasena", "tarjota konsulttiapua", "yhdistää työntekijät, työnantaja ja työntekijät ja ympäristö ja työnantaja" ja "Pitää viestit linjassa."

Windahl et al. (1992, 87–88) esittävät, että PR on yksi suunnitelmallisen viestinnän alueista, joka tähtää jatkuvaan, strategiseen ja institutionaaliseen viestintään. Viestintäfunktion rooli organisaatiossa on strateginen: se on osa johtoa ja rajapintana muihin toimintoihin (ks. kaavio 3.).



Kaavio 3. PR:n rooli organisaatiossa Windahlia et al. mukaillen (Windahl et al. 1992, 88)

Viestintätoiminto (PR) on Harlow'n (1976, 40; Windahl et al. 1992, 89–90) mukaan erityinen johtamisen funktio, joka auttaa synnyttämään ja säilyttämään yhteisiä viestintälinjoja, ymmärrystä, hyväksyntää ja yhteistyötä organisaation ja sen yleisöjen välillä. PR auttaa johtoa löytämään ongelmat ja organisaation puheenaiheet. Se pitää johdon informoituna ja vastaanottavaisena yleisille mielipiteille. PR korostaa johdon vastuuta sosiaalisesta ympäristöstä ja auttaa johtoa selviytymään muutoksista ja käyttämään sitä tehokkaasti hyväkseen. PR toimii ympäristömuutosten

varoitussysteeminä, ja se käyttää tutkimusta ja eettisiä viestintätekniikoita päätyövälineinään. Pansion viestintäprosessi ei tulosten mukaan ole osa johtoa. Viestintäprosessi nähdään tukitoimintona.

Viestintätoiminnon keskeiset alueet organisaatiossa ovat Juholinin (1998) mukaan viestintästrategian laadinta, implementointi ja kehittäminen, viestinnän johtaminen ja organisointi, viestintäsuunnitelman toteutus yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa, resurssien hallinta, viestinnän kehittäminen, toiminnan arviointi ja tutkimus sekä lainsäädäntö. Näistä alueista Pansiossa on tulosten mukaan lähinnä resurssien hallinta, viestinnän kehittäminen ja viestinnän toteuttaminen.

Viestintätoiminto on 90-luvun muuttuvassa ympäristössä neuvotteluprosessi avainryhmien kanssa. Tutkimukset osoittavat, että viestintäosaston rooli organisaatiossa riippuu usein organisaatiotyypistä, ylimmän johdon asenteista ja jopa viestinnän ammattilaisen kyvyistä. Esimerkiksi Grunig ja McElreath (Wilcox et al. 1997, 96) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että isoissa organisaatioissa viestintäosastolla on auktoriteettia ja valtaa korkealla tasolla eli se on osa johtoa. Monissa organisaatioissa (mekaanisissa, joissa valtaa ei ole hajautettu) johto näkee viestintäosaston journalistisena ja teknisenä funktiona sekä markkinointiosaston tukitoimintona. Tällaiset johdon käsitykset rajoittavat viestintäfunktion roolia organisaatiossa. (Wilcox et al. 1997, 96–97)

Viestintäosasto on myös Dozierin ja Grunigin (Grunig 1992, 395) mukaan sijoitettava korkealle hierarkiatasolle ja sen täytyy toimia strategisesti, jotta organisaation tehokkuus lisääntyisi. Viestintäosasto ei voi tehdä organisaatiota tehokkaammaksi, jollei viestintätoiminto ole integroitu osaksi johtoa (White & Dozier 1992, 91). Tämä tarkoittaa, että viestinnän täytyy toimia yhden osaston alaisena eikä jaettuna teknisenä tukitoimintona useissa osastoissa. Jos viestintä on hajautettu, se ei voi olla osa johtoa eikä ylhäällä hierarkiatasossa.

Myös Baskinin ja Aronoffin (1992, 71–72) mukaan viestintätoiminnon yksi tärkeimmistä tehtävistä on sen rooli päätöksenteossa. Linjaorganisaatio on tyypillisin organisaatorakenne. Kun linjaorganisaatiot kasvavat, mukaan tulevat asiantuntijat, jotka luovat linjaorganisaation rinnalle henkilöstöorganisaation, tukitoiminnon, kuten

viestintäosasto. Organisaation päätöksenteko aktivoituu, kun viestintäosasto kerää tietoa mahdollisista muutoksista.

Tärkeää tässä teema-alueessa oli saada vastauksia haastateltujen odotuksista, muutosehdotuksista ja yhteistyöstä viestintäprosessin kanssa. Muutosehdotuksia ja odotuksia analysoidessa ei mitään selkeää yhteisnäkemyttä vastausten perusteella tullut esille. Osa strategisesti avainasemassa olevista haastatelluista toi esille viestintäprosessin tehtävän esimiesviestinnän tukemisessa. Muutama haastateltu mainitsi aktiivisuuden lisäämistä myös sekä johdolta että työntekijöiltä kirjoittaa ja antaa vinkkejä viestintäprosessille. Tässä muutamia yksittäisiä muutosehdotuksia: *"Viikossa pitäisi kertoa, missä mennään kertomatta asioita, joita ei saa kertoa."*, *"Tiedotuksen tehtävänä on tuoda esille asioita asiakkaan maailmasta."* ja *"Henkilöstöllä pitäisi ehkä olla jokin vapaa kanava, jos heillä on ns. vastine asioille."* Mitään suuria muutosehdotuksia ei haastatelluilla kuitenkaan ollut.

Kotoaron (1991; Ikävalko 1994, 121–122) mukaan viestintäyksikkö toimii johdon työkaluna eli se suunnittelee viestinnän sisältöjä ja menettelytapoja, ottaa kantaa sekä konsultoi johtoa. Tämä näkemys eroaa hieman tutkimustuloksista, joiden mukaan viestintäprosessin tehtävänä on esimiesviestinnän tukeminen, ei niinkään johdon konsultointi.

Strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mukaan viestintä voi auttaa tuloksen tekemisessä vaikuttamalla ilmapiiriin positiivisesti, ihmisten sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Vastauksista nousi esille myös tietokatkokkien vaikutus tulokseen: työn tekemiseen tarvitaan tietoa. Viestintäprosessi koettiin enemmistön mukaan tarpeelliseksi. Prosessia tarvitaan, jotta tieto kulkisi sujuvasti ja organisoidusti. Muutama haastateltu mainitsi, että tätä resurssia ei ole käytetty riittävästi.

Kaikki henkilöstön edustajat olivat yhtä lukuunottamatta sitä mieltä, että viestintä auttaa tuloksen tekemisessä. Heidän vastauksissaan heijastuivat samat mielipiteet kuin strategisesti avainasemassa olevillakin: viestintä vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin ja tietokatkokset vaikuttavat tulokseen negatiivisesti.

Jos viestintäresurssit ovat rajalliset, viestinnän keskittäminen on entistä tärkeämpää. Keskeiset resurssit ovat ihmiset ja osaaminen, raha, tekniset välineet sekä valmiudet. (Ikävalko 1994, 31) Jos organisaatiossa, kuten Pansiossa, on tietokatkoksia, niin silloin tarvitaan viestinnän ammattilaista tukihenkilöksi koordinoimaan viestintää. Tulosten mukaan viestintä koetaan olevan apu tuloksen tekemisessä sitouttamisen ja motivoittamisen kannalta.

Viestinnän organisoinnissa voidaan erottaa Åbergin (1997, 205–210) mukaan kolme kehityslinjaa: 1) Hajautetussa eli perinteisessä mallissa viestinnän asiantuntemusta on vähän ja viestintää ei nähdä omana toimintona. Viestinnän toiminnot on jaettu organisaation eri yksiköiden alaisuuteen. Tässä mallissa menetetään tavoitteellisen viestinnän voima; suunnittelu ei ole kokonaisvaltaista eikä kenelläkään ole kokonaisnäkemystä. 2) Keskitetyssä mallissa viestintä on oma funktio. 3) Matriisimallissa toimintojen esimiehet vastaavat kukin omasta toiminnostaan. Viestintäjohtaja on matriisivastuun johtoryhmän jäsen. Esimerkiksi konsernin viestintäyksikön tukena voi olla viestintäyhdyshenkilöiden verkosto eli o.t.o - tiedottajat. Ongelmana ovat kuitenkin näiden henkilöiden ammattitaidon puute sekä viestinnän arvostuksen puute työyhteisössä. ”Oton” status ja arvostus ovat alhaiset, tiedotusvastuut ovat epäselvät, monityössä on aikapula ja työpaineet ovat kovat. Pansiossa oli tutkimuksen tekohetkellä viestintäfunktio eli viestintä oli organisoitu keskitetyn mallin mukaisesti. Tämän hetkisestä tilanteesta ei ole tietoa, onko Pansiossa hajautettu- vai matriisimalli, sillä tiedottaja irtisanoutui 1998 Muutosehdotuksissa ei kuitenkaan tullut esille, että viestintätoiminto haluttaisiin lakkauttaa. Viestintäosasto koettiin tarpeelliseksi.

Strategisesti avainasemassa olevien haastatteluissa kysyttiin myös tiedottajan (viestintäosaston) ja haastateltujen yhteistyön määrästä. Useimmat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä tiedottajan kanssa on. Yhteistyö on liittynyt lähinnä tiedottajan informointiin organisaation tapahtumista, mutta argumentteja nousi esiin yhteistyön lisäämisestä. Systemaattista yhteistyötä ei kuukausikatsausten lisäksi tullut esille.

Kun ihmiset kommunikoivat usein ja saavat samaa informaatiota jatkuvasti, vahvistuu näkemys, että tapahtumille ja viesteille on vain yksi oikea tulkinta. Ihmiset yleensä vastaavat ristiriitaisiin viesteihin turhautumisella, hämmentymällä ja ahdistumalla. Informaatiotulvaa on tästä syystä kontrolloitava. (Stohl 1995, 50–74) Ikävalkon (1996, 22–26) mukaan tiedottajan roolit ovat informoija, vaikuttaja ja profiloija. Pansiossa tiedottaja on tulosten mukaan vain informoija.

Jotta viestintätoiminto organisaatiossa olisi erinomainen, se pitää nähdä symmetrisenä ja johtamisfunktiona. Muutamat maailmankatsomukset ovat rajoittaneet PR:n erinomaisuutta ja tehokkuutta: 1) PR on asymmetrinen. Asymmetrinen näkemys tarkoittaa, että PR on keino saada mitä organisaatio haluaa ilman, että sen käyttäytyminen muuttuu – ilman kompromisseja. Kahdensuuntaisessa asymmetrisessä mallissa organisaatio käyttää tutkimusta hyväkseen kehittääkseen viestejä, jotka todennäköisimmin muuttavat yleisöjen käyttäytymistä organisaation toiveiden mukaisesti. 2) PR:n rooli on suhteellisen neutraali. 3) PR on tekninen funktio. (Grunig & White 1992; Grunig 1992, 31, 38) Pansiossa viestintäosaston rooli on nähty asymmetriseksi tutkimuksen tulosten perusteella; yhteistyö viestinnän ammattilaisen kanssa on liittynyt ainoastaan informointiin.

Erinomaisessa viestintäosastossa viestintä on symmetrinen prosessi kompromisseineen ja neuvotteluineen. Kaksisuuntainen symmetrinen malli käyttää tutkimusta ja vuoropuhelua johtaakseen konflikteja, parantaakseen ymmärrystä ja rakentaakseen suhteita yleisöihin. Kummankin osapuolen käyttäytyminen voi muuttua. Erinomaisuuden luomiseksi viestintäosastossa on huomioitava myös organisaation kulttuuriset olettamukset. Symmetrisen näkökulman on väitetty olevan epärealistinen ja

idealistinen, mutta erinomaiset organisaatiot ymmärtävät, että ne saavat enemmän, mitä he haluavat, antamalla yleisöille jotakin, mitä yleisöt haluavat. Myös yleisön pitää antaa vastavuoroisesti. (Grunig & White 1992; Grunig 1992, 39, 42, 45–46) Symmetristä mallia esitetään laajemmin kappaleessa 5.4.

Viestintätoiminto on organisaatiossa Newsomin ja VanSlyken (1993, 24–25) mukaan tulkitsija ja viestinnän linkki. Viestinnän ammattilaisen haaste on saada johto hyväksymään se asiantuntijuus, josta se jo maksaa. On todettu, että johtajat menevät viestinnän ammattilaisen luo ainoastaan kysyäkseen neuvoa viestintäongelmissa, ei yleisöjen näkemyksistä. Johdon on ymmärrettävä viestintätoiminnon laaja rooli (neuvonantaja, tutkija, suunnittelija) ja viestinnän ammattilaisen on oltava valmis täyttämään nämä roolit. Viestintätoiminnon tehtävä on tiedon keruu ja tulkinta relevanteilta yleisöiltä sekä tiedon välittäminen johdolle. Tärkeimmät viestit kehitetään Baskinin ja Aronoffin (1992, 11) mukaan johtoa ajatellen. Ne yleensä käsittävät perusasioita organisaation suunnasta, päätöksenteosta ja koordinoinnista. Siten viestintätoiminto on osa johtoa.

Selkeä käsitys viestintäfunktiosta auttaa Newsomin ja VanSlyken (1993, 25) mukaan sen arvioinnissa yrityksen taloudelle. Myös Ehling (Grunig 1992, 633) korostaa viestintäosaston arvon arvioimista organisaatiolle. Viestintäohjelmien päätavoite on synnyttää, säilyttää ja lisätä yhteistyötä ja yhteisymmärrystä organisaation ja sen ympäristön välillä. Näitä tavoitteita voidaan mitata määrittelemällä hyötyjä eriasteisille saavutuksille ja muuttamalla nämä hyödyt rahalliseksi arvoksi.

Aiheiden (issues) johtaminen on tärkeä keino integroida viestintä organisaation suunnitteluun ja toimintoihin. Aiheiden johtaminen tarkoittaa kiistojen aikaista tunnistamista, aiheiden tärkeysjärjestysten tunnistamista, toimintaohjeiden tai periaatteiden kehittämistä suhteessa organisaatiossa ilmenneisiin aiheisiin, ohjelmien suunnittelemista ja toteutusta sekä kommunikointia eri yleisöjen kanssa. (Ewing 1980, 14–16; Baskin & Aronoff 1992, 79)

Viestintätoiminnon olemus vaihtelee yrityksittäin. Suuryrityksissä on yleensä oma viestintäyksikkö, jonka johtajalla on suora yhteys ylimpään johtoon. Keskisuudessa yrityksessä yksikköön voi kuulua yksi viestinnän ammattilainen ja viestintätekniikko.

Tämän tutkimuksen case-yrityksessä viestintä jakaantuu konsernin ja sen yksikköjen (Pansio) viestintään. Konsernin viestintäosasto on lähellä johtoa. Pansiossa viestintätoiminto on tarkoittanut yhtä viestinnän ammattilaista. Usein palvelut ostetaan myös ulkoa, mikä johtaa ongelmaan, että ulkopuolinen ei tunne yritystä tarpeeksi. Viestintätoiminto hallitsee yrityksen viestinnän kokonaisuuden. Asema organisaatiossa on viestintäyksikön kannalta tärkeä asia. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa pääsääntöisesti yrityksen viestinnästä ja sen peruslinjasta konsulttinaan ja asiantuntijanaan viestinnän ammattilainen. Kuten muussakin johtamistoiminnassa, tiedottamisessa onnistuminen edellyttää selkeää vastuunjakoa. Jokaisessa yrityksessä on oltava viestinnästä vastaava henkilö. (Luoto 1990, 81–83)

5.2 Viestinnän ammattilaisen tehtävät

Tutkimuksen keskeinen käsite on rooli. Roolit määrittelevät ja rajoittavat Krepsin (1990, 154, 170) mukaan yksilöllistä käyttäytymistä. Ryhmässä vallitsee tietyt normit, joiden mukaan käyttäytyään. Normit määrittelevät roolit, joita ryhmän jäseniltä odotetaan.

Selkeästi suurin osa strategisesti avainasemassa olevista haastatelluista ei ollut käyttänyt tiedottajan tietoja ja taitoja viestinnästä hyväksi omassa työssään. Tällaista vaihtoehtoa olivat hyvin harvat edes ajatelleet: *"En ole edes ajatellut käyttäväni tiedottajan taitoja viestinnästä apunani."* ja *"Tällaisen voimavaran hyödyntäminen ei ole tullut mieleen vaikka sen pitäisi olla luonnollista."*

Palavereissa tiedottaja käy strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mukaan silloin, kun on kyse jostakin hankkeesta, projektista tai muusta poikkeavasta tapahtumasta. Silloin tiedottaja kirjoittaa aiheesta jutun. Strategiapalavereissa tiedottaja ei ole vastausten mukaan ollut.

Kotoaron (1991; Ikävalko 1994, 121–122) mukaan tiedottajalla on kolme roolia: 1) tiedottaja toimii tulosityksiköiden konsulttina ja yhteyshenkilöiden linkkinä, 2) viestinnän ammatillinen toteuttaminen, kuten tiedotustilaisuuksien järjestäminen ja 3) tiedottaja toimii palvelujen tuottajana ja välittäjänä sekä konsulttina tarvittaessa. Tutkimustulosten mukaan Pansion tiedottaja toimii palvelujen tuottajana ja välittäjänä kirjoittamalla ajankohtaisista aiheista.

Dees (1996, 155–171) on esittänyt tiedottajan rooleiksi seuraavia: 1) PR-ekspertti. Eksperttiä kuullaan yrityksessä asiantuntijana ja auktoriteettina viestintäongelmissa. Ekspertti diagnosoi viestintäongelmia, suunnittelee ratkaisuja niihin ja kantaa päävastuun PR-projektien toteutuksesta. 2) Tiedottamisen tukihenkilö. Tiedottajalla on välittäjärooli yrityksen ja julkisuuden välillä. Hänen tehtävänä on pitää kanavia auki, poistaa tiedonkulun esteitä, yrittää ylläpitää molemmansuuntaista keskustelua yrityksen ja ympäristön välillä. Häneltä odotetaan jokaisen osapuolen tarvitseman informaation tuottamista. 3) PR-ongelmanratkaisija. Tiedottaja on johtoryhmän jäsen; hän tukee ryhmän muita jäseniä viestintäongelmien ratkaisemisessa. Hän ohjaa yritysjohtoa ja asiakkaita rationaaliseen ongelmanratkaisuprosessiin. 4) Viestintäteknikko. Tiedottaja hallitsee myös teknis-journalistiset taidot. Roolina on ensi sijassa muiden tekemien ratkaisujen toimeenpano. Pansion tiedottajan roolina on ollut pääasiassa edellä mainittu viestintäteknikko.

Ikävalko (1996, 29–33) esittää yhdistystiedottajalle eri rooleja. Suurin osa näistä rooleista sopii myös yritystiedottajalle. Informoijan roolissa tiedottajalla on hallussaan ajankohtainen tieto. Hän toimii tiiviisti johdon kanssa. Nopea, reaaliaikainen tieto tai ennakoiva viestintä edellyttää, että tiedottaja on tietoinen tulevista tapahtumista. Informoijan on tiedettävä, mitkä asiat tiedotetaan millekin kohderyhmälle ja missä laajuudessa. Hänen on myös tiedettävä, ketkä ovat asian kannalta viestinnän avainhenkilöt, jotta taustat voitaisiin selvittää. Yhteyshenkilön roolissa tiedottajan tehtävänä on toimia linkkinä sisäisten ryhmien välillä (tässä tutkimuksessa henkilöstön ja johdon välillä). Tärkein pääoma tässä roolissa on yhteistyöverkot. Vaikuttajana tiedottajan näkemyksiä arvostetaan. Tiedottajan rooleina ovat myös kirjoittaja ja visualisti.

Tiedottajan on saatava kaikki tieto, joka koskee yhteisön suunnitelmia, nykytilaa ja menneisyyttä. Menestyksekkäs viestintä edellyttää kaiken tietämistä, eikä se merkitse sitä, että kaikki kerrotaan sellaisenaan ulos. Tiedottajalla on merkittävä rooli viestinnän suunnittelussa ja organisoinnissa. Tiedotusresurssien ja osaamisen sekä organisaation koon ja viestintätehtävien mukaan määräytyvät tiedottajan roolit: 1) Kokonaisvastuullinen tiedottaja, joka laatii viestintäsuunnitelman yhteistyössä johdon kanssa, koordinoi sen toteutumista ja tekee itse parhaiten osaamiaan alueita käytettävissä olevan ajan mukaan. Viestintä on keskitetty ja toimii tiiviisti yritysjohton kanssa. 2) Ammatilainen luo suuntaviivat koko organisaatiolle, mutta osallistuu tiiviimmin johonkin tiettyyn viestinnän osaan. Ammatilainen on viestinnän tekijä. Yksiköt tekevät itse osan ja osan palveluista ne ostavat ulkoa. Tiedottaja toimii esimerkiksi keskushallinnon tiedottajana. 3) Erikoistuja vastaa jonkin osa-alueen viestinnästä, mutta ei osallistu muiden yksiköiden viestintään. Tämä on tyypillistä yrityksissä, jossa yksiköt ovat itsenäisiä ja erillään. 4) O.t.o -tiedottaja osallistuu projekteihin vain erikseen sovittaessa. (Ikävalko 1994, 34–42)

Viestinnän ammattilaiset ovat asiantuntijoita viestinnässä. Linjaorganisaation jäsenet luottavat heidän taitoihinsa valmistaa ja prosessoida dataa sekä antaa suosituksia ja toteuttaa viestintäohjelmia organisaatiopolitiikan jakamiseen. Vaikka viestintäosastot voivat toimia vain ylimmän johdon suostumuksella, osastoilla on eri tasoista vaikutusvaltaa. Tämä valta on usein seurausta pääsystä johtoon. Vaikutustasot näkyvät rooleissa. Viestinnän ammatilainen voi olla joko neuvonantaja, jolloin linjaorganisaation ei tarvitse ottaa vastaan sen suosituksia (ei tehokas) tai pakollinen neuvonantaja, jolloin organisaatiopolitiikka vaatii asiantuntijan kuulemista ennen päätösten tekoa. Viestinnän ammattilaisella voi olla myös rinnakkainen auktoriteetti linjaorganisaation kanssa. (Wilcox et al. 1997, 99–102) Pansiossa viestinnän ammattilaiselle annetaan vastuu lehtiartikkelien kirjoittamiseen. Pansion tiedottaja on neuvonantaja, jolta ei tarvitse ottaa vastaan suosituksia.

Viestinnän ammattilaiset ovat mielipiteen tekijöitä, koska heillä on valta tiedon jakamisesta. PR-ammattilaisten ja johdon välille saattaa syntyä eettinen konflikti toimintaohjeista. Johdon päätökset eivät aina seuraa PR-ammattilaisen suositteluun.

linjaa. Viestinnän ammattilaisilla on tiettyjä rajoituksia yrittäessään vaikuttaa johtoon: johtoon pääsyn ja tiedon keräämisen rajoitukset, tarkan tiedon puuttuminen sekä PR:n roolin kapea määritelmä. (Newsom & VanSlyke 1993, 204, 238) Viestintäjohtajien tulisi Grunigin (1993, 5) mukaan osallistua päätöksentekoon johdon kanssa. Heidän roolinsa on toimia viestinnän asiantuntijoina. PR:n johtajat viestivät sidosryhmien näkemyksiä johdolle, joten heidän on myös kommunikoitava sidosryhmien kanssa.

Yleinen osa PR-teoriaa on, että viestinnän ammattilaisen on oltava osa strategista johtoa, toimia korkealla tasolla päätöksenteossa ja osallistua strategiseen johtamiseen, jos viestinnästä halutaan erinomaista ja jos sen tehtävänä on lisätä tehokkuutta organisaatiossa. Strategisesti avainasemassa olevat (dominant coalition) tarvitsevat tietoa päätöksenteon helpottamiseksi. Tämän informaation tuottaa useimmiten ne henkilöt – viestinnän ammattilaiset – organisaatiossa, jotka ovat usein vuorovaikutuksessa organisaation ympäristön kanssa ja jotka keräävät, valikoivat ja välittävät tietoa johdolle. (White & Dozier 1992; Grunig 1992, 91–93)

Tiedon kerääjän ja prosessorin rooli on avain viestintäjohtajan osallistumiseen johdon päätöksentekoon. Ympäristön epävarmuus luo viestinnän ammattilaiselle mahdollisuuden osallistua strategiseen johtamiseen. Tiedon puute, tiedon ristiriitaisuus ja epävarmuus seurauksista saavat päätöksentekijät usein epävarmoiksi. Viestintäjohtajan tärkein rooli on konsultin rooli, koska hän on ympäristöluotauksen asiantuntija – hän tekee tärkeän valinnan jo rajatessaan tiettyjä aiheita kerrottavaksi. Lisäksi viestintäjohtajat varmistavat, että johtajilla on riittävä kieliosaaminen. (White & Dozier 1992; Grunig 1992, 103–105)

Viestintäjohtajat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, joten he huomioivat tarpeen muutokselle silloin, kun ongelma on vielä hallittavissa. (Baskin & Aronoff 1992, 8) D'Aprix'n (1988; Grunig 1992, 568–569) mukaan viestintäjohtajien tehtävänä on varoittaa johtoa. He eivät voi yksin muuttaa asioita. Sisäinen viestintä on avain organisaation erinomaisuuteen ja tehokkuuteen. Viestintäjohtajat ovat siten avainhenkilöitä organisaatiossa. Viestinnän ammattilaisen vastuu on Krepsin (1990, 218) mukaan relevantin informaation saattaminen johdon tietoon.

Tiedottaja ei siis ole pelkkä viestintätekniikko, vaikka yksi tiedottajan ammatillinen taso onkin Juholinin (1998) mukaan tekniset, ennustettavissa olevat tehtävät. Tiedottajan ammattiin liittyy myös itsenäinen suunnittelu ja toteutus viestinnän eri osa-alueilla sekä projektien vetäminen. Kolmantena ammatillisena tasona tiedottajalla on strateginen suunnittelu ja johtaminen sekä viestinnän nivominen strategiseen johtamiseen. Tiedottajalla on myös kokonaisvastuu viestinnästä.

Viestinnän ammattilaisen tehtävä on Åbergin (1997, 173–174) mukaan suunnitella, johtaa ja valvoa työyhteisön viestintää. Yhteisöviestintä kattaa laajan kokonaisuuden erilaisia viestinnän muotoja ja viestinnän ammattilaisen tehtävänä on hallita ja tarkastella tätä kokonaisuutta. Yhteisöviestinnän toimivuuden ydinasioita ovat viestinnän työnjako-, vastuu- ja koordinoitukysymykset. Nämä kysymykset sisältävät myös ongelmia, sillä kaikkea yhteisöviestintää ei voi eriyttää, koska viestintä on osa päivittäistä johtamista. Pohdintaa aiheuttaa myös viestinnän ammattilaisen oma alue – vastuuhan on viime kädessä ylimmällä johdolla. Yhteisöviestinnän tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta on kuitenkin suositeltavaa, että vastuu yhteisöviestinnän tehtävistä delegoidaan yhdelle henkilölle. Päivittäisessä johtamisessa vastuu yhteisöviestinnästä määräytyy linjasuhteiden mukaisesti.

Viestinnästä vastaavan ensimmäinen tehtävä on Wrefordin (Hart 1995, 10) mukaan saada johdon hyväksyntä. On vieläkin yrityksiä, jotka eivät hyväksy ajatusta, että yritysimage vaatii suunnittelua samoin kuin muut toiminnot. Tämä johtuu usein uskomuksesta, että yritysviestinnän toiminto on vain rahanmenoa yrityksen tuloksessa, vaikka yritysviestinnän tarkoitus on juuri nostaa tulosta. Vastustusasenteet johtuvat myös osittain siitä, että monet yritykset ovat jakaneet organisaatiotaan tulosyksiköihin. Tämä aiheuttaa pääkonttorin kustannusten laskuhalukkuutta, ja siten se vaikuttaa myös viestinnän budjettiin ja työntekijöiden määrään viestintäosastossa.

Viestinnän rooliin strategioiden asettelussa liittyy olennaisesti keskusteluhalukkuus: tavoitteet toteutuvat paremmin, jos niistä keskustellaan ja niihin sitoudutaan. Strategisesti avainasemassa olevien haastateltujen mielestä keskusteluhalukkuuden synnyttämiseen on erilaisia

keinoja: yhteiskeskustelut ja ihmisten rohkaisu viestintään esimerkiksi koulutuksen avulla. Yhteiskeskustelua voidaan käydä haastateltujen mukaan monissa eri tilanteissa, kuten palavereissa, kehityskeskusteluissa ja vapaamuotoisemmissa tilanteissa.

Viestinnän ammattilaisella on oltava monia piirteitä suoriutuakseen menestyksellisesti tehtävässään. Hänen on oltava tutkija, neuvonantaja, strateginen suunnittelija, kasvattaja ja viestijä. Hänellä on oltava luova ongelmanratkaisukyky ja paineensietokyky. Ongelmien ratkaiseminen vaatii yleensä tiimityötä ja sopeutuvuutta eri näkemyksille. Viestinnän ammattilaisen on kerättävä erilaisia näkemyksiä ja rakennettava niistä ratkaisu. Samanaikaisesti hänen täytyy osoittaa toivoa ja luottamusta ratkaisun löytymiseen. Luottamus saavutetaan ainoastaan rehellisyydellä. Näiden ominaisuuksien vuoksi viestinnän ammattilaista tarvitaan yhteiskeskustelujen – luottamuksen – aikaan saamiseksi. Viestinnän ammattilaisella on vastuu sekä yritykselle että yleisöille. Hän jakaa tietoa, joka helpottaa yrityksen avainryhmien ymmärrystä sen politiikalle. (Newsom & VanSlyke 1993, 3, 9–12) Viestinnän ammattilainen auttaa Baskinin ja Aronoffin (1992, 74–76) mukaan löytämään ongelmia ja mahdollisuuksia suunnitellen samalla ratkaisuja ja strategioita. Myös viestinnän ammattilaisen on tuotettava tulosta.

5.3 Johdon viestintätehtävät

Johtaja on pääosassa erilaisissa organisaation toiminnoissa; hän on oppaana muille. Systeemiteorian näkökulmasta johtajan määrittelevä luonteenpiirre on suunnan näyttäminen organisaation jäsenille. Kulttuuri vaikuttaa johtajien suosimiin ohjaaviin tai osallistuviin tyyleihin. (Pheysey 1993, 142–161) Johtajuus voidaan nähdä Kotterin (1988, 31–32) mukaan kehityskulkuna, jonka kuluessa ryhmä ihmisiä tai ryhmiä ohjautuu johonkin suuntaan tai ihmisinä, jotka toimivat tehtävissä, joissa tarvitaan ensimmäisen määritelmän mukaista johtajuutta. Johdon tehtäväkentän ytimenä on

Porterin (1997, 34) mukaan strategia: ainutlaatuisen aseman määrittäminen, selkeiden kompromissien tekeminen ja yhteensopivuuden lujittaminen.

5.3.1 Linjaorganisaation ja viestinnän ammattilaisen työnjako

Mitä strategisesti avainasemassa olevat olettavat henkilöstön odottavan johdon viestinnältä? Yli puolet haastatelluista pohti vastausta tähän kysymykseen. Haastateltujen mukaan johdolta odotetaan avointa, suoraa tietoa. Myös esimiehiltä odotetaan tietoa, varsinkin heidän tulkintaansa asioista. Enemmistön mukaan pääasiallinen viestintävastuu on johdolla ja esimiehillä. *"Viestintä on työkalu, jolla voi voittaa kaiken tai harkitsemattomalla viestinnällä tehdä niin paljon tuhoa ja myös sillä, että toteaa, että tässä ei ole mitään viestittävää."*

Henkilöstön enemmistön mukaan viestintävastuu on johdolla. Haastatelluista ilmeni, että johdon ja esimiehen viestinnässä olisi parantamisen varaa. Enemmistö oli sitä mieltä, että ennakkotietoja kaivataan tulevista tapahtumista: *"Tietoa pitäisi antaa myös etukäteen, ettei aina jälkikäteen."*, *"Muutoksissa kaipaa ennakkoaavistuksia. Johdon pitää osata myydä strategiansa."*, *"Esimiesten kautta tuleva tieto on pientä, mitä tulee talon asioihin."* ja *"Tehtaan suuntaviivat ja pyrkimykset ovat heikolla tasolla."*

Yrityksen tiedotustoiminta edellyttää suunnitelmallisuutta ja taloudellisuutta kuten muutkin yrityksen toiminnot. Yrityksen palveluksessa olevien pitää saada omaa yritystään koskevat tiedot ennen kuin tiedot tulevat julkisuuteen. Tiedotusvastuu on johtajalla, joka vastaa muustakin toiminnasta. Päävastuu tiedottamisesta on linjaorganisaatiolla. Suunnitelmallinen tiedottaminen edellyttää, että kaikki osallistujat ovat selvillä omasta tehtävästään ja muiden tiedottamisen käytännöistä, jotta he voivat tehokkaasti toimia yhdessä. (Malmström et al. 1972, 58–59, 64)

Sisäisen viestinnän on aina oltava edellä ulkoista viestintää. Henkilöstö ei saisi kuulla organisaation toiminnasta joukkoviestimistä, koska sitoutuminen organisaation johtoon saattaa tällöin horjua. Sisäisesti positiivisen muutoksen kertomisessa on kyse uskottavuudesta ja asian painoarvosta. Johdon on oltava valmis perustelevaan muutokseen, esittää sitä tukevia ulkopuolisia visioita, verrata muutosta laajempaan ympäristöön sekä selittää mahdolliset seuraukset. (Ikävalko 1994, 118) Åberg (1993, 83; Ikävalko 1994, 120) on tullut siihen tulokseen, että ikävän muutoksen kertomisessa henkilökohtainen vuorovaikutus on kaikkein tehokkainta. Asiat on keskusteltava perusteellisesti, viivyttämättä ja itsensä alttiiksi laittaen.

Viestinnän esteillä on tapana kasautua: ne ylläpitävät ja vahvistavat toisiaan. Monia arvostuksia ja uskomuksia sekä liian suurta tai liian pientä määrää tietoa on pidetty viestintää vaikeuttavina taustatekijöinä. Vahvat yhteydet eli tutut kanavat voivat estää ja heikot yhteydet eli uudet kanavat voivat edistää viestintää organisaatiossa. Lähettäjän ja vastaanottajan lyhyt etäisyys (vrt. Wiio 1978, 139) ja henkilön asema lisäävät organisaation jäsenten tyytyväisyyttä viestintään. (Tilev 1994, 49) Voidaan siis olettaa, että lähimmän esimiehen antama tieto lisää tyytyväisyyttä viestintään. Myös viestinnän ammattilainen uutena kanavana johdon ja henkilöstön välillä voi edistää viestintää.

Johtamisprosessin peruselementit ovat suunnittelu, organisointi ja ohjaaminen. Näihin kaikkiin elementteihin liittyy viestintä; viestintä on integroitunut prosessi johtamistoiminnoissa. Johtajan viestinnän pää tarkoitus on toisiin vaikuttaminen, mutta hänen on tunnistettava myös ihmisten välisiä tarpeita, kuten välittämistä. Jollei kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa havainto ole riittävän tarkkaa, todennäköisimmin viestintä epäonnistuu. Johtajalla on kommunikatiivinen rooli integroida eri toiminnot joko virallisesti tai epävirallisesti. Johtaja yrittää saada epävirallisen systeemin tukemaan virallista systeemiä. (Wofford et al. 1977, 9, 14, 104, 107, 207, 446) Esimerkiksi Vasara (1997, 64, 69) on tutkimuksessaan sisäisestä viestinnästä tehnyt löydöksen, että ylimmän johdon kanssa ollaan viestintäyhteydessä harvoin: johto jää etäiseksi. Esimiesten viestintätehtävä ei näin ollen ole selkeä.

Muutosohjelmissa johtaja voi Binneyn ja Williamsin (1997, 2, 6, 13, 18–30, 103–114) mukaan olla sankari, jolla on visio. Tällaisessa tapauksessa työntekijät nähdään ongelmaksi ja vain välttämättömät muutokset saavutetaan. Johtaja voi olla myös muutoksen tukihenkilö, jolloin muutos tapahtuu luonnollisesti, työntekijöiden tuntemuksia reflektoiden. Tehokas johtaja käyttää kummankin tavan vahvuuksia: muutoksen suuntaamista ja muutosprosessiin liittyvää oppimista. Tällainen johtaja on suorapuheinen ja tehokas kuuntelija. Muutoksen ongelmia ovat yleensä ei-tarjotut seuraukset, kiulu johtajien ja työntekijöiden havainnoissa, muutoksen sekavuus ja vision liika abstraktisuus. Tästä seuraa turhautuminen ja väsyminen muutokseen. Tällaisessa tilanteessa muutos on linkitettävä työntekijöiden toiveisiin ja muutoksen sekavuus on hyväksyttävä. Tämä luo joustavuutta antaen tilaa avainasioiden keskittymiseen.

Johdon viestinnän päätehtävä on edistää organisaation jäsenten motivaatiota. Johtajan rooli on vaikuttaa toisiin viestinnän kautta. Johtajat ovat riippuvaisia tehokkaista suhteista muiden kanssa kerätäkseen tietoa ja helpottaakseen tai edistääkseen yhteistyötä. Johtajat asettavat tavoitteet, suunnittelevat toiminnat, asettavat visiot ja suunnittelevat strategiat. (Kreps 1990, 155, 178–179) Likertin (1961: Kreps 1990, 187 - 188) mukaan työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon edistää sitoutumista. Osallistumista puolestaan edistää johdon tuki.

Sisäiset kanavat ovat Krepsin (1990, 214) mukaan organisaatioviestinnässä erittäin tärkeitä tehtävien ja tavoitteiden toteuttamisessa ja saavuttamisessa. Johdolla on päävastuu kanavien suuntaamisessa ja tehtävien toteuttamisessa. Yritys viestii ulospäin kaikella toiminnallaan ja kaikella henkilökunnallaan. Tämän vuoksi yritykselle on tärkeää, että sen työntekijät tuntevat toiminta-ajatuksen, tavoitteet ja toimintatavat sekä samaistavat itsensä niihin mahdollisimman pitkälle. Tämä saavutetaan, kun johto osoittaa toimivansa yleensä työntekijöidensä kanssa tavoitteiden toteuttamiseksi. Tärkeimpiä asioita, joista johdon tulee työntekijöiden kanssa keskustella, ovat Bomholtin (Luoto 1990, 48) mukaan vastaanottajan omaa työtä ja itseään koskevat asiat sekä yritystä koskevat asiat. (Luoto 1990, 47–48)

Kaikki henkilöstön edustajat kokevat, että he voivat antaa palautetta esimiehilleen ja että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Ongelmana on kuitenkin esimiesten kiire: *"Esimies pyristelee päivän ongelmien kanssa, eikä pysty ajattelemaan strategioita. Täällä ongelmat ratkaistaan sitten, kun ne tulee."*, *"Esimiehen kiire on ongelma."* ja *"Esimiehet eivät tiedä, mitä heille kuuluu. Aina esimies ei ymmärrä, että aktiivisuutta kaivataan."*

Enemmistö henkilöstöstä mainitsi, että esimiehen kautta saa vähän tietoa. Kuitenkin haastatellut kokevat, että esimiehelle voi kertoa asioita, mutta tiedon onnistunut siirto ehkä epäonnistuu: *"Periaatteessa pitäisi mennä esimies kerrallaan, mutta asiat ei aina niin onnistu, jos ne haluaa saada läpi."*, *"Itse täytyy viedä se tieto, jos haluaa, että se menee eteenpäin."* ja *"Esimies on kiireinen"*. Muutama henkilöstön edustaja mainitsi tietokanavaksi luottamusmiesjärjestelmän.

Tehokasta tiedottamista on Malmströmin et al. (1972, 70) mukaan henkilökohtainen tiedottaminen, jota tulisi käyttää aina, kun se on mahdollista ja tarpeellista. Krepsin (1990, 34) mukaan henkilökohtainen viestintä voi auttaa synnyttämään tehokkaita suhteita, jolloin ihmisten välinen yhteistyö helpottuu. Objektiivinen viestintä voi olla haitaksi, koska se aiheuttaa epämurkuvuutta ihmisten välillä: emme viesti vapaaehtoisesti ihmisten kanssa, jotka pitävät meitä "objekteina". Tiedottamisen tavoitteena on Malmströmin et al. (1972, 82) mukaan varmistaa, että oikeat ihmiset saavat juuri heille tarpeelliset tiedot. Tämä vaatii tehokasta suunnittelua ja sellaisia toteuttajia, jotka muistuttavat ja muistavat tietojen perille menemisen. Useat ihmiset uppoutuvat omaan työhönsä ja ongelmiinsa niin täydellisesti, että unohtavat kertoa asioista niille, joiden pitäisi saada kyseinen tieto. Kun sisäinen viestintä on Dozierin et al. (1995, 142) mukaan symmetristä, työntekijöiden on helpompaa puhua esimiehilleen. Sisäinen viestintä on asymmetristä, kun työntekijät sanovat informaatiovirran olevan yksisuuntaista: johdolta työntekijöille.

Tehokas johtaja muuntaa konfliktit mahdollisuuksiksi parantaa ilmapiiriä ja saavuttaa tavoitteita. Johdon viestinnällä on suuri vaikutus. Huntin ja Leen (1976; Kreps

1990, 194) mukaan ilmasto heijastaa huolenpitoa, jos johdon toimintaohjeet ja viestintä osoittavat huolenpitoa ja kunnioitusta organisaation jäsenille. Jos johto osoittaa huolenpidon puutetta ja epäkunnioitusta, myös se heijastuu ilmastoon. Organisaatioilmasto tarkoittaa organisaation sisäistä tunnelmaa, joka perustuu organisaation jäsenten mukavuuteen toistensa ja organisaation kanssa. Viestintä ja organisaatioilmasto vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. (Kreps 1990, 187–194)

Viestintä pitää organisoida siten, että viesti on samanlaista ja samanaikaista kaikille organisaation jäsenille. Organisoinnin lisäksi johdolla ja esimiehillä on oltava välineet ja osaaminen viestintätehtävänsä hoitamiseen. Tämä edellyttää muun muassa seuraavia asioita: 1) Esimiesten pitää saada oleellinen tieto omilta esimiehiltään riittävän ajoissa, jotta heillä olisi aikaa viestien sopeuttamiseen omalle yksikölle sopivaksi ja jotta he itse ehtisivät perehtyä aiheeseen. 2) Esimiesten on osattava kertoa asiat ymmärrettävästi, ja tähän heitä auttaa viestinnän ammattilainen. 3) Esimiesten on osattava myös selkeä kirjallinen viestintä sekä hoitaa tiedotteiden jakelu. 4) Esimiesten pitää varata aikaa keskusteluun alaistensa kanssa. 5) Esimiesten pitäisi pystyä luomaan keskusteluyönteinen ilmapiiri. (Ikävalko 1994, 114–116) Organisaation johtajien on kehitettävä sekä viestintäkanavia että koordinoitava niiden toimintaa. (Kreps 1990, 22)

Jotta organisaation sisäisiä viestintäkanavia voitaisiin käyttää tehokkaasti, johdon on ymmärrettävä niiden tärkeys. Ylhäältä-alaspäin -viestien tulee olla selkeitä, informatiivisia ja sensitiivisiä, jotta viestit eivät vieraannuttaisi johtoa työntekijöistä. Johdon pitäisi ottaa vastaan palautetta ja tukea myös horisontaalista viestintää. (Kreps 1990, 208) Johto ymmärtää viestinnän usein tapahtumakeskeisesti, tapahtuman kertomisena. Vähälle huomiolle jää, miten viestintäaiheiden pitäisi vaikuttaa päätöksiin ja muokata niitä. Viestinnän ammattilaisen tehtävänä on johtaa ja suunnitella, miten asiat kerrotaan oikeille ihmisille oikealla tavalla. Hän keskittyy myös pitämään työntekijät ajan tasalla organisaatiota koskevissa asioissa. (Quirke 1995, 71–75)

Yritykset käyttävät aikaa siihen, miten viestit kerrotaan; aikaa ei käytetä viestien kuunteluun. Jos yritys ei ymmärrä työntekijöidensä tapaa kuunnella yritystä, se pystyy johtamaan viestintäänsä vain puolella teholla. Se, miten ihmiset kuuntelevat, riippuu organisaation kulttuurista. Tämän päivän yrityksessä johtamisen taito on kertomisen

sijasta edesauttaa viestintää: työntekijöitä kunnioitetaan yhtä paljon kuin asiakkaita. Yrityksen menestymiseksi sen täytyy olla vuorovaikutuksessa niiden kanssa, jotka tietävät, mitä muuttaa ja joilla on valta tehdä muutokset. Yritys voi saavuttaa maksimisuorituksen vain, jos kaikkien energiat on suunnattu samaan suuntaan: työntekijöillä on oltava selkeä kuva yrityksen tavoitteista. Jokaisen työntekijän on tiedettävä, miten juuri hän sopii yrityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Viestinnän tavoite strategiaa ajatellen on asenteiden samaistaminen, yhteinen tieto ja informaation johtaminen. Yrityskulttuuri voi joko helpottaa tai estää sisäistä viestintää siinä määrin, että siitä tulee strateginen kysymys. (Quirke 1995, 71–75, 248)

Tutkimus alaisten havainnoista koskien esimiehen viestintätaitoja, osoittaa, että esimiehen viestintäkompetenssi on ainoa merkittävä alaisen organisaatioon identifioitumisen ennustaja. Korkeasti identifioituneet, sitoutuneet alaiset näkevät esimiehensä olevan kompetentimpi viestijä kuin alaiset, joilla oli alhainen identifioitumisaste. (Myers & Kassing 1998, 71) Työntekijöiden samaistumiseen organisaatioon vaikuttavat siis esimiehen viestintätaidot.

Esimies on tärkein sisäinen tiedottaja. Sisäisen tiedotuksen tärkein tehtävä on jakaa talon sisällä tietoja, joilla on yleinen merkitys laajalle joukolle. Jokaisen esimiehen tehtävä on suhteuttaa nämä tiedot omaan yksikköön. Apunaan esimiehillä on viestinnän asiantuntija. (Åberg 1997, 211–212) Johto tarvitsee Åbergin (1997, 86–87) mukaan viestinnän asiantuntemusta tehdessään strategisia päätöksiä ja arvioita päätösten viestinnällisestä toimivuudesta. Viestinnän ammattilaisen tehtävänä on pitää yllä strategista pohdiskelua ja muistuttaa johtoa ”ihmismäisyydestä”. Strategisen liikkeenjohtamisen ja viestinnän strategisen suunnittelun yhdistäminen on tärkeää, koska viestinnän ammattilainen pystyy siten saavuttamaan johtajien hyväksynnän ja arvonnannon.

Sisäinen viestintä antaa jäsenille avaintietoa, joka mahdollistaa organisaation prosessien arvioimisen. Johdon ja esimiesten tehtävänä on etsiä tietoa ongelmista ja käyttää sisäisiä viestintäkanavia tilanteiden parantamiseen. Yksi strategia on esimies-alaiskeskustelut. Yleistä tietoa saadaan Sincoffin et al. (1976; Kreps 1990, 215) mukaan palautetutkimuksista ja viestinnän auditoinnista, joiden suorittaminen on viestinnän

ammattilaisen tehtävä. Ne ovat johdon työkaluja olla säännöllisesti informoituja organisaation tilasta ja mahdollisista viestintäongelmista. (Kreps 1990, 214–215) Todellinen haaste viestinnän ammattilaisille ja esimiehille on saada "uusia tuulia" avainasioihin ja löytää uusia variaatioita tutuista aiheista. (D'Aprix 1996, 23–24)

5.3.2 Strateginen viestintä muutosjohtamisessa

D'Aprix'n (1996, 51–60) esittämässä markkinoihin perustuvassa strategisen viestinnän mallissa markkinat antavat työlle tarkoituksen. Pää tarkoitus on tuottaa työntekijöille selkeä merkitys työnsä tekemiseen. Työntekijä, joka näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestyksen välillä, on todennäköisesti tyytyväisempi ja tuottavampi kuin työntekijät, jotka eivät yhteyttä näe. Tässä mallissa johdolla ja esimiehillä on tasavertaisesti tietoa puhua alaisille ympäristön vaikutuksista. Jos viestit ovat loogisia ja tosia, niin silloin strateginen viestintä on hyödyllistä ja turvallisuutta tuottavaa, vaikka uutiset olisivat huonojakin. Tällainen viestintä kertoo, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan. Se esittää samalla myös toimintaympäristön, jossa eletään. Jos toiminta on selitetty vastaus ongelmiin, syntyvä yhteys oman työn ja asiakkaiden tarpeiden välillä voi olla hyvinkin turvallisuutta ja merkitystä antava. Jos merkitystä omaan työhön ei ole, työntekijöiltä häviää kiinnostus ja työn tuottavuus.

Lehtosen (1990, III) mukaan työntekijät kokevat mielekkäänä sellaisen johtamisviestinnän, joka rohkaisee ja tukee vuorovaikutusta sekä painottaa myönteisesti työn tuloksia ja tavoitteita. Työntekijöiden kommunikointi puolestaan heijastaa heidän kokemustensa kautta muodostuneita käsityksiä organisaatiosta. Yrityksen johto vastaa puolestaan viestintäilmaston kehittämisestä. Organisaatioilmasto ylläpitää sekä johdon että henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä noidankehän tavoin: alainen tekee päätelmiä johdon sanomien tarkoituksista ja toimii niiden mukaisesti, johto puolestaan tekee päätelmiä alaisten käyttäytymisestä ja niin edelleen.

D'Aprix'n (1996, 3–5) mukaan viestintä huonosti käytettynä hämmentää ihmisiä. Se suututtaa, ruokkii epäilyjä ja kyynisyyttä johtajien motiiveista, pahentaa pelkoja ja

saa aikaan enemmän vastustusta. Muutoksen perusongelma on, että sillä on taipumus vaikeuttaa tuttujen yhteyksien toimimista, jotka kertovat, keitä me olemme ja mitä meiltä odotetaan. Sen vuoksi on tärkeää rakentaa uusia yhteyksiä. Heikko tai olematon viestintä on uusien yhteyksien suurimpia vihollisia. Usein "hyväksi viestinnäksi" kelpaa ylhäältä-alaspäin -raportointi organisaation tapahtumista ja toimista. Tällöin johtajan viestintätehtäväksi nähdään raportointi työntekijöille ja osakkeenomistajille niistä toimista, joita johto ehdottaa tehtäväksi havaittuihin olosuhteisiin tai tapahtumiin. Jos ei ole sellaisia tapahtumia tai toimia, joista johto haluaisi puhua, viestintää ei ole. Tällaista reaktiivista viestintää organisaatiot usein pitävät tehokkaana. Kerrotaan kuka, mitä, milloin ja missä, mutta miksi-kysymykseen riittää pieni tiedonanto. Se antaa ihmisille valtaa tehdä omia johtopäätöksiä, vaikka heillä olisikin hieman oikeaa tietoa.

Reaktiivisen viestinnän vastakohta on strateginen viestintä-prosessi, jossa johto tietoisesti johtaa viestintää aktiivisesti etukäteen siten, että he ovat avoimia ja suorapuheisia. Työntekijöitä pidetään organisaation kannalta kriittisinä toimijoina, jotka tarvitsevat tietoa ollakseen ajan tasalla työssään ja pitääkseen yllä suhteita sellaisiin henkilöihin, joiden kanssa yhteistyötä pitäisi olla tukemassa strategian toteutumista. (D'Aprix 1996, 5)

Viestintätoiminto tekee organisaatiosta tehokkaan käyttämällä viestintäohjelmia rakentaakseen suhteita organisaation strategisten ryhmien välille. Hyvät suhteet tekevät organisaatiosta tehokkaan, koska ne antavat organisaatiolle enemmän vapautta, itsenäisyyttä toteuttaa missiotaan kuin huonot suhteet. Vain erinomaiset viestintäosastot (ks. kappale 5.4) voivat antaa panoksensa linjaorganisaation tehokkuuteen. Strategisissa suhteissa tärkeintä on vastavuoroisuus, luottamus, uskottavuus, yhteinen legimiteetti, avoimuus, yhteinen tyytyväisyys ja ymmärrys. PR todennäköisimmin vaikuttaa tehokkuuteen, jos viestintäjohtaja on johtoryhmän jäsen, missä hän voi muovata organisaation tavoitteita ja auttaa johtoa ymmärtämään strategisia ryhmiä. (Grunig et al. 1992; Grunig 1992, 65, 69, 71, 83–86)

Sisäisen viestinnän periaatteet pitää pohtia ja päättää yhdessä sekä sitoutua niihin. Viestintää organisoitaessa on kolme eri tasoa. On henkilöitä, joilla on päätösvalta, toteutusvalta ja viestinnän ammattitaito. Sisäisen viestinnän organisoinnissa tapahtuu

työnjako: johto ja esimiehet ovat sisäisen viestinnän sanomien määrittelijöitä ja hyväksyjä. Viestintäyksikkö tai tiedottaja on sanomien tuottaja, muokkaaja ja välittäjä. (Ikävalko 1994, 48, 52–55) Tämän tutkimuksen mukaan viestinnän ammattilainen on myös määrittelemässä sanomia, koska yksi viestinnän ammattilaisen tehtävistä on kerätä tietoa ryhmistä ja siten vaikuttaa organisaation aiheisiin (issues). Viestien perillemenossa on tärkeää sanomien muokkaus kuulijoille ymmärrettäväksi. Viestinnän ammattilaisella on ammattitaito tehdä viesteistä ymmärrettäviä, jotta yhteiskeskustelut olisivat hedelmällisiä kummankin osapuolen kannalta.

5.4 Viestinnän ammattilainen ”erinomaisessa” organisaatiossa

Viestinnän merkityksestä yrityksen menestystekijänä on esitetty näyttöä muun muassa 90-luvulla tehdyn laajan tutkimuksen avulla. Tutkimus suoritettiin kolmen maan (Kanada, Iso-Britannia ja USA) 321 organisaatiossa, joiden toimitusjohtajilta ja viestinnästä vastaavilta sekä otokselta muita työntekijöitä kerättiin tietoa. Tutkimus osoittaa neljä perusvastausta kysymykseen viestinnän merkityksestä organisaatioissa. Erinomaisuustutkimuksen (Excellence Study) tulosten mukaan erinomaiset organisaatiot asettavat tavoitteita viestintäohjelmilleen ja arvioivat niiden onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Näiden arvioiden avulla johto voi antaa arvostusta viestintäohjelmille tulosten saavuttamisen kautta. Erinomaiset organisaatiot pystyvät tunnistamaan viestinnän merkityksen joko rahallisesti tai muuten arvostettuna, kuten työntekijöiden tuottavuutena, tuloksen paranemisena ja miellyttävänä työskentelyilmapiirinä. Tällaiset organisaatiot välttävät konflikteja pääsidosryhmien kanssa, jotta kustannuksilta välttyttäisiin. Työntekijöiden työtyytyväisyys on tällaisissa yrityksissä parempi, missä sisäinen viestintä on kaksisuuntaista kuin yrityksissä, joissa viestintä on yksisuuntaista. (Dozier et al. 1995, 6, 217–218)

Erinomaisen viestinnän avainpiirteet tutkimuksen mukaan ovat: 1) Viestintäosaston tietoperusta, mikä tarkoittaa tietoa viestinnän johtajan roolista, tietoa

käyttää kaksisuuntaista symmetristä mallia (viestinnän ammattilainen yrittää löytää avainryhmien ja yrityksen välille sellaisia ratkaisuja, joista molemmat osapuolet hyötyvät) ja tietoa käyttää kaksisuuntaista asymmetristä mallia (viestinnän ammattilainen kerää tietoa ja luo persuasiivisia viestejä). 2) Yhteiset odotukset viestinnästä ylimmän johdon kanssa, kuten ylimmän johdon arvostus viestintää kohtaan, johdon tuki viestinnälle, viestintäosaston osuus strategisessa suunnittelussa, viestintäjohtajan tarve sekä kaksisuuntaisen symmetrisen ja asymmetrisen toiminnan tarve. Nämä odotukset luovat linkkejä viestintäosaston ja strategisesti avainasemassa olevien kanssa, kuten tarve ylimmän johdon viestinnän erinomaisuuteen ja viestintäosaston erinomaisuuteen. 3) Organisaatiokulttuuri, jossa organisaation tuki naistyöntekijöille on vahva indikaattori erinomaisesta viestinnästä. Organisaatioissa vallitsee tällöin useimmiten osallistuva organisaatiokulttuuri. Kulttuuri perustuu tiimityöskentelyyn ja päätöksenteon hajaantumiseen. Organisaatiot, jotka tukevat työntekijöitään, vaalivat myös erinomaista viestintää. (Dozier et al. 1995, 7, 10–11)

Kaaviossa 4. esitetään viestintäosaston osaamista erinomaisimmissa organisaatioissa ja vähiten erinomaisissa organisaatioissa. Tähän Dozierin, Grunigin ja Grunigin (1995) tutkimuksen tuloksiin vertaan oman tutkimukseni tuloksia (*).

	Erinomainen organisaatio	Vähiten erinomainen organisaatio	Pansio*
Toimittajataidot teknisellä tasolla	enemmän	vähemmän	hyvä
Strategisesti avainasemassa olevien tuki viestintäosastolle	Viestinnän ammattilainen: yli 3 x keskitason, johto: melkein 3 x keskitason	Viestinnän ammattilainen: alle keskitason, johto: hieman yli keskitason	Viestintäosaston kanssa on johdon mukaan yhteistyötä informoinnissa
Viestintäosaston arvo organisaatiolle	Viestinnän ammattilainen arvostaa: yli 2,5 x keskitason ja uskoo johdon arvostavan alle keskitason, johto arvostaa: yli 2,5 x keskitason	Viestinnän ammattilainen arvostaa yli keskitason verrattuna muihin osastoihin ja uskoo johdon arvostavan alle keskitason. Johto arvostaa hieman yli keskitason	Viestintäosasto on tarpeellinen tiedotuksen kannalta. Tiedottajan ammattiosaamista johto ei ole käyttänyt hyväksi

Viestinnän osuus strategisessa suunnittelussa	Hyvin merkittävä osuus, johto näkee osuuden olevan pienempi kuin viestinnän ammattilainen	Viestinnän ammattilainen ja johto: osuus on pieni, selvästi alle keskitason	Tiedottaja ei ole strategiapalavereissa
Viestintäosaston toiminta	Johto: osasto ylläpitää 2-suuntaista viestintää, neuvottelee ja vaikuttaa sekä johtoon että yleisöön tavoitteena molemmille edullinen suhde	Johto: osasto on kapea-alainen tekninen tukitoiminto	Viestintäosaston tehtävä on olla ajan hermoilla ja raportoida asioista
Johdon odotukset viestintäosastolle a) koskien 2-suuntaista symmetristä viestintää b) koskien 2-suuntaista asymmetristä viestintää	Selvästi yli keskitason, odotukset korkeammat kuin viestinnän ammattilaisella	Viestinnän ammattilainen: johto odottaa tällaista viestintää vähän, johto odottaa melkein keskitason verran	Johto odottaa viestintäosastolta tietoa asiakkaan maailmasta lehti juttujen muodossa
Miten usein viestinnän ammattilainen on a) johtajan roolissa b) johtavan neuvonantajan roolissa	2,5 x keskitason	Hieman yli keskitason	Tiedottaja ei kuulu johtoryhmään
	Yli 2,5 x keskitason	Selvästi alle keskitason	Tiedottajaa ei käytetä neuvonantajana

Kaavio 4. Erinomainen organisaatio verrattuna vähiten erinomaiseen ja Pansioon. (Dozier et al. 1995,

Vertailu osoittaa, että Pansio ei ole erinomainen organisaatio viestinnän kannalta. Tulosten mukaan Pansion viestintätoiminto on lähempänä vähiten erinomaista organisaatiota. Viestintäosasto koetaan Pansiossa tarpeelliseksi vain tiedotuksen osalta. Tiedottajan ammattiosaamista ei ole käytetty esimerkiksi neuvonannossa hyväksi. Tiedottaja ei ole johtoryhmän jäsen, eikä häntä käytetä konsulttina strategiapalaverissa. Johto ei koe tarvitsevansa viestinnän ammattilaista välittäjäksi henkilöstön ja johdon välille. Vähiten erinomaisissa organisaatioissa johto näkee Dozierin et al. (1995, 90–93) mukaan viestinnän kapea-alaisena, teknisenä tukitoimintona. Kaksisuuntaisia käytäntöjä voi käyttää erinomaisuuden mittareina.

Tutkimuksen mukaan viestinnän erinomaisuutta voi soveltaa kaikenlaisiin organisaatioihin, joiden selviytyminen ja kasvu on kiinni avainryhmistä. Erinomaisen viestinnän peruselementit ovat samat kaikentyyppisissä organisaatioissa. Erinomainen viestintä tässä tutkimuksessa kuvaa ideaalia tilaa, jossa viestinnän ammattilaiset tukevat strategista johtoa etsien symmetrisiä suhteita viestinnän johtamisen kautta avainryhmiin, joista organisaation kasvu on riippuvainen. Kuin missä tahansa ideaalitapauksessa, ei ole olemassa mittaria, joka mittaisi kaikki kyseessä olevan asian nyanssit. Erinomaisuustutkimus tunnisti tietyn määrän indikaattoreita, joilla pystyy viestinnän erinomaisuutta mittaamaan. Indikaattori on nimetty erinomaisuustekijäksi. Tutkimukseen osallistuneille organisaatioille annettiin pisteitä, erinomaisuusarvosanoja, näistä indikaattoreista. (Dozier et al. 1995, VII–X)

Viestintäauditointitutkimukset osoittavat, että työntekijät ovat tyytyväisempiä, kun he saavat tietoa, miten heidän työnsä sopii organisaation missioon (organisaation toiminta-ohjeet, suunnitelmat ja suhteet ympäristön eri ryhmiin). Tutkimukset osoittavat myös halua avoimesti kommunikoida ylimmän johdon kanssa. Periaatteet integroidusta sisäisestä viestinnästä: 1) Erinomaiset sisäisen viestinnän systeemit heijastavat symmetrisen viestinnän periaatteita. 2) Viestinnän symmetriset systeemit tekevät organisaatiosta tehokkaamman rakentamalla avoimen, luottavan ja uskottavan suhteen strategisten työntekijöiden kanssa. 3) Hyvät suhteet työntekijöiden kanssa indikoivat korkeasta työtyytyväisyydestä. 4) Organisaatioilla, joilla on orgaaninen

rakenne, on symmetrinen viestintäsystemi ja organisaatioilla, joilla on mekaaninen rakenne, kannattaa asymmetristä viestintäsystemiä. 5) Työtyytyväisyys on korkeampaa organisaatioissa, joissa on orgaaninen rakenne kuin organisaatioissa, joissa on mekaaninen rakenne. 6) Symmetrinen viestintä voi auttaa luomaan orgaanisen rakenteen. (Grunig 1992, 558–563)

Symmetrinen viestintäsystemi on luonteenpiirre erinomaiselle ja tehokkaalle organisaatiolle. Jonkun on suunniteltava ja johdettava tätä symmetristä systemiä, mikä on sisäisten viestintäjohtajien tehtävä. Viestinnän on oltava suunnitelmallista (vrt. D'Aprix 1996). Sisäisen viestinnän on oltava integroitu osa strategista johtamista organisaatioissa. (Grunig 1992, 566) Myös pienten yritysten on huomattava viestintätoiminnon tärkeys kilpailukyvyn säilyttämisessä markkinoilla. Monet alle 50 ihmisen yritykset eivät täydellisesti tiedä viestintätoiminnon merkitystä yrityksen kasvulle. (Ihator 1998, 28) Erinomaisimmissa organisaatioissa tutkimuksen (Dozier et al. 1995, 8) mukaan toimitusjohtajat näkivät suuremman tuoton viestintäkustannuksille kuin vähiten erinomaisissa yrityksissä.

Suurimmassa osassa viestintäosastoista on luovia viestintäteknikkoja, mutta se ei vielä johda erinomaisuuteen. Erinomaiset ja vähiten erinomaiset organisaatiot erottuvat kaksisuuntaisten viestintäohjelmien käytössä. (Dozier et al. 1995, 12–14) Viestintäosastolla on oltava tietoa toimia johtajan roolissa, osallistua strategiseen päätöksen tekoon ja toteuttaa kaksisuuntaisia viestintäohjelmia. Erinomaisuuden syntymiseksi viestintäosaston on luotava suhteita strategisesti avainasemassa oleviin (dominant coalition). Yhteinen ymmärrys on oltava seuraavissa kysymyksissä: mitä on viestinnän johtaminen, mitä viestinnän pitäisi tehdä organisaatioissa, mikä rooli viestinnällä on organisaation johtamisessa ja miten viestintä hyödyttää organisaatiota. Johto arvostaa viestinnän ammattilaista sen strategisessa roolissa – viestinnän ammattilainen on ympäristön tarkkailija. Hän kertoo johdolle, mitä yleisöt tietävät, miltä heistä tuntuu ja miten he käyttäytyisivät strategisia päätöksiä ajatellen. Kun päätökset on tehty, erinomainen viestinnän ammattilainen suunnittelee ohjelmia ja luo viestejä, jotka tehokkaasti saavuttavat johdon haluamat tavoitteet. Tämä tarkoittaa, että

viestinnän ammattilaisen on oltava mukana johdon päätöksenteossa joko muodollisesti tai epävirallisesti. (Dozier et al. 1995, 14–15)

Vähiten erinomaisen organisaation johto näkee viestinnän olevan toimintaa johdolta yleisöille. Tekniseen viestintään erikoistuneet viestijät tulevat mukaan vasta päätösten synnyttyä. Johto ei ymmärrä tuottavan työn tekijän osuutta strategianeuvotteluissa. Kun johto ymmärtää viestinnän merkityksen, suhde viestintäosaston ja johdon välillä on jatkuva. Kun johto odottaa viestinnän ammattilaisen ajattelevan strategisesti ongelman ratkaisemiseksi, se vahvistaa viestintäosaston ammattitaidon kasvattamista. Kun viestintäosasto ratkaisee tärkeän ongelman, vahvistuu johdon näkemys viestinnän strategisesta asemasta. (Dozier et al. 1995, 15–17)

Symmetrinen viestintä heijastaa tärkeitä arvoja siitä, miten organisaation pitäisi käyttäytyä yhteiskunnassa. Symmetrinen malli tuottaa viitekehyksen eettiselle viestinnälle. Se tuo johdon ja yleisöt lähemmäs toisiaan. Kaksisuuntainen malli tarkoittaa johdon näkemistä yhtenä yleisönä, johon vaikutetaan viestintäohjelmilla. Malli perustuu viestinnän ammattilaisten eettiseen sitoutumiseen yhteiseen hyvään ja pitkäaikaisiin suhteisiin. Viestinnän ammattilaisen rooli on sovittelija ja välittäjä ryhmien välillä. (Dozier et al. 1995, 47–50)

Tutkimuksen mukaan viestinnän ammattilaiset näkevät symmetrisen mallin seuraavasti: PR:n tehtävänä on olla välittäjä, neuvottelija konfliktitilanteissa ja muuttaa sekä johdon että yleisöjen asenteita ja käyttäytymistä. PR:n tarkoitus on kehittää yhteistä ymmärrystä johdon ja yleisöjen välillä. (Dozier et al. 1995, 94–100)

Erinomaisessa organisaatiossa tarvitaan viestinnän ammattilaisen vaihtuvia rooleja johtajasta ja teknikosta neuvonantajaan. Viestintäjohtajan rooli sisältää virallisen auktoriteetin johtaa viestintäfunktiota ja tehdä viestintäpolitiikkapäätöksiä. Kokemuksen ja koulutuksen kautta viestinnän ammattilaiset ovat organisaation asiantuntijoita ratkaisemaan viestinnän ongelmia. Neuvonantajan rooli sisältää epävirallista valtaa, josta suuri osa tulee läheisistä suhteista avainryhmien kanssa. Tutkimuksen mukaan organisaation koko ei vaikuta viestintäjohtajan tai neuvonantajan rooliin, mutta viestintäosaston koko vaikuttaa: pienissä osastoissa viestinnän ammattilaiset ovat usein teknikkorooleissa, koska ei ole muita, kenelle voisi tällaisia

tehtäviä delegoida. Roolikäyttäytyminen on viestinnän ammattilaisten avain erinomaisuuteen. (Dozier et al. 1995, 107–113, 177)

70-luvulta lähtien viestintä- ja PR-tutkijat ovat tutkineet viestijöiden roolia organisaatiossa. Viestintäjohtajan rooli on tutkimuksen mukaan johtaa organisaation reagointia erilaisiin aiheisiin, käyttää tutkimusta yleisöjen lohkomiseksi, kehittää tavoitteita osastolle, suorittaa arviointitutkimuksia ja valmistaa osaston budjetti. Aste, jolla viestintäjohtaja todella toimii johtajan roolissa, on yksi erinomaisen viestinnän indikaattori sekä johdon odotukset viestinnästä vastaavan johtajan rooliin. Nämä näkökulmat eivät tapahdu ellei osaston yksilöillä ole tietoa suorittaa viestintäjohtajan tehtäviä. (Dozier et al. 1995, 21–25) Auktoriteettisessa kulttuurissa viestinnän ammattilaiset kohtaavat ensisijaisesti tyytymättömyyttä vallan puutteen vuoksi. He ovat vastuussa suhteista yleisöjen kanssa, mutta eivät voi vaikuttaa johdon päätöksiin, jotka muokkaavat noita suhteita. Ratkaisu on työntekijöiden valtuuttaminen, jota on osallistuvassa kulttuurissa. (Dozier et al. 1995, 77–78)

6 YHTEENVETO TULOKSISTA

6.1 Pansion strategioiden tavoitteet ja viestinnän ammattilainen strategisten tavoitteiden toteuttajana

6.1.1 Arvot

Pansio siirtyi prosessiorganisaatiomalliin vuonna 1994. Prosessiorganisaation tunnuspiirteitä ovat tiedonkulun avoimuus, päätöksenteon hajauttaminen, esimiesten valmentajuus ja organisaation matala rakenne. Se kykenee joustavasti ja nopeasti reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toiminnan päätavoite on asiakastyytyväisyys.

Pansion julkituodut arvot ohjaavat strategioita ja arvot tukevat vision toteutumista. Ovatko arvot toteutuneet käytännössä? Tutkimuksen tulosten mukaan julkituotuja arvoja arvostetaan, mutta niitä ei ole sisäistetty niiden abstraktisuuden vuoksi. Strategisesti avainasemassa olevat ovat pystyneet sisäistämään arvot paremmin.

Valmetin ydinarvot (1997):

- Asiakaslähtöisyys on keskeistä kaikissa toiminnoissa tutkimuksesta tuotantoprosesseihin. Asiakastyytyväisyys on kokonaislaadun perimmäinen mittari.
- Tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset kaikissa projekteissa. Erityinen huomio kiinnitetään toimitusten oikea-aikaisuuteen, käyttöönottojen nopeuteen ja toimitettujen prosessien ja tuotteiden hyötysuhteeseen.
- Valmet etsii keinoja toimitettujen koneiden parantamiseksi läpi niiden käyttöiän.
- Hyvä kannattavuus varmistaa yrityksen jatkuvan kehittymisen ja kilpailukykyisen kokonaistuoton omistajille.
- Ammattiosaamisen ja -etiikka on korkeatasoista.
- Yksilöä arvostetaan, avointa ilmapiiriä ylläpidetään edistämään innovatiivisuutta, rohkeutta ja vastuuntuntoa.
- Toimintatapa perustuu tiimityöskentelyyn myös yli organisaatorajojen. Siten hyödynnetään ja luodaan toimintaan joustavuutta.
- Toiminnassa noudatetaan kestävän kehityksen periaatteita. Valmet kantaa ympäristövastuun sekä omassa tuotannossa että asiakkaille tarjoamissa prosesseissa.

Tutkimuksen tulosten mukaan Pansiossa voi melko vapaasti keskustella, mutta virallisissa tilanteissa, kuten kokouksissa, puheita pitää miettiä hieman tarkemmin. Keskeisenä nousi esille se, että kahden kesken voi keskustella vapaammin kuin muissa yhteyksissä. Tämä tulos heijastaa ettei avoimuuden arvo toteudu. Organisaatiossa olisi tärkeää juuri kokoustilanteissa tuoda julki omia ajatuksiaan, jotta innovatiivisuus, rohkeus ja vastuuntunto lisääntyisivät.

Yksi arvoista on yksilön arvostaminen. Tutkimuksessa kuitenkin tuli esille, että työntekijät eivät saa riittävästi tietoa: työntekijä ei ehkä osaa kysyä tai ei ole kanavaa sitä varten. Tiedon saannin mahdollisuus heijastaa juuri yksilön arvostamista. Arvo yksilön osaamisesta liittyy myös edellä mainittuun tutkimustulokseen. Opetushallitus (1994, 21; Sarala & Sarala 1996, 129) on määritellyt yksilön osaamista seuraavasti:

yksilön osaaminen työssä ilmenee sujuvana käytännön taitona, johon liittyy työntekijän itsenäinen kyky ratkoa ongelmia. Osaamiseen liittyy myös kriittinen suhtautuminen tietoon, oman osaamisen arviointitaito ja kyky jatkuvaan oppimiseen kokemuksia hyödyntäen. Pansiossa osaamisessa on ehkä puutteita, jos työntekijät eivät osaa kysyä tiedon puuttuessa.

Tällä hetkellä tietoa ei paljoakaan haeta. Syynä on kulttuuri: tällaiseen toimintaan ei olla totuttu. Esimiehet voivat omalla toiminnallaan luoda sellaisen ilmapiirin, jossa alaisten olisi helpompi kysyä ja osallistua keskusteluun. Päätöksentekomahdollisuus lisää myös henkilöstön omanarvontuntoa, ja siten se voi helpottaa myös asioiden esille ottamista ja tietojen hankkimista. Tällä hetkellä esimiehet ja johto pitävät itseään alaisen tukijana ja tiedonsiirtäjänä. On erittäin tärkeää, että oma viestintärooli tiedostetaan, koska siitä on helppo lähteä rakentamaan käytännön toimintamalleja. Haastattelun tulokset antavat aiheen epäillä, että tämä rooli ei vielä käytännössä toimi.

Haastattelujen perusteella Pansiossa on kahdentyyppisiä henkilöstön jäseniä: niitä, jotka tuntevat organisaation ja sen ihmiset ja jotka ovat luoneet yhteydet itse sekä niitä, jotka eivät ole luoneet omia yhteyksiään organisaatiossa. Ne, joilla ei yhteyksiä ole, saavat selvästi vähemmän tietoa kuin ne, joilla yhteyksiä on. Keskeiseksi nousee persoonallisuuskysymys: kuinka vuorovaikutteinen ja oma-aloitteinen työntekijä on.

Haastattelujen ja havainnoinnin mukaan Pansiossa elää toimihenkilöiden ja työntekijöiden jaottelu erillisiin kulttuureihin. Tämä jaottelu perustuu kuitenkin vain muutamaankin seikkaan. Käytännön tasolla työntekijät ottavat ensin yhteyttä luottamusmieheen esimiehen sijasta, ja heillä ei ole mahdollisuutta sähköpostin käyttöön. Tämän vuoksi työntekijäpuolella tiedonkulku on hieman erilaista kuin muualla Pansiossa. Mutta kokonaisuutta ajatellen nämä "eri kulttuurit" arvostavat samoja asioita: laatua ja asiakasta. Molemmissa kulttuureissa voi keskustella vapaasti kahden kesken. Myös välittämistä on molemmissa kulttuureissa ja käsitykset työntekijän ja esimiehen rooleista ovat samansuuntaiset. Erottelu on perinne, jonka pitää hengissä ainoastaan tiedonkulku luottamusmiesten kautta. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut yhteisö edellyttää yksilön kunnioitusta, molemminpuolista luottamusta ja rohkeutta

vuorovaikutukseen. Viestinnän ammattilaisen tukea ja välittäjän taitoja tarvitaan luottamuksen synnyttämisessä.

Pansion julkituotuja arvoja ei siis ole täysin sisäistetty henkilöstön keskuudessa. Tämä johtuu ehkä osaltaan siitä, että niitä ei ole toistettu riittävästi tai että niistä ei ole annettu konkreettisia esimerkkejä. Muutkaan Pansion yleiset linjaukset, visio ja strategia, eivät ole täysin sisäistettyjä. Pääperiaatteiden toistaminen selkeästi on tärkeää, jotta koko henkilöstö tietäisi ja ymmärtäisi, mihin ollaan menossa. Henkilöstön edustajien mielestä prosessiorganisaatiomuutosten yhteydessä muutoksista tiedottaminen kesti kauan. Tämä johti epätietoisuuden syntymiseen. Henkilöstö koki, että tietoa ei riittävästi jaettu. Kaikkien kanssa ei myöskään keskusteltu näistä muutoksista, mikä osaltaan varmasti vaikutti muutosten sisäistämiseen.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että viestintävälineet Pansiossa toimivat ja niitä on riittävästi. Yleisarvosana oli hyvä. Välineitten todettiin parantuneen parin viimeisen vuoden aikana ja tiedottajan ammattitaitoa välineiden hoitamisessa arvostettiin. Mitään suurempia muutosehdotuksia viestintäprosessille ei tutkimuksessa tullut esille. Tämä tulos kertoo, että viestinnän kaikkia voimavaroja ei ehkä vielä osata nähdä. Tällä hetkellä sen ensisijaiseksi tehtäväksi nähdään kirjallinen viestintä. Tähän viittaa myös haastateltujen raportoima yhteistyö tiedottajan kanssa, mikä on lähinnä informointia. Tiedottajan tehtäväksi nähdään siis ainoastaan asioista kertominen, ei niihin osallistuminen. Tiedottajaa ei nähdä osana johtoa.

Tällä hetkellä strategisesti avainasemassa olevat saavat eniten tietoa kollegoiltaan tai esimiehiltään. Toisena tiedonsaantikanavana tuli esille sähköposti. Tämä tulos kuvaa sitä, että vuorovaikutus ihmisten välillä on tärkeää. Teknologia ei korvaa ihmisten välistä kanssakäymistä eikä intranet siis korvaa viestinnän ammattilaista sisäisessä viestinnässä.

Tiedotustilaisuudet ovat Pansiossa kärsineet niiden samanlaisuudesta: aiheet eivät vaihtele, uutta tietoa ei tule ja vuorovaikutusta ei ole. Tiedotustilaisuuksien tärkeimmäksi tehtäväksi nähdään johdon esille tulo. Tiedotustilaisuuksia kaivataan, koska niistä toivotaan saavan uutta tietoa huhujen katkaisemiseksi ja koska se on keino välittää tieto samanlaisena kaikille. Tilaisuuksia pidetään tärkeinä, koska henkilöstöllä ei ole muuta kanavaa nähdä johtoa ja hankkia siltä tietoa suoraan. Tulos osoittaa, että

viestinnän ammattilaisen tehtävä on olla välittäjänä johdon ja henkilöstön välillä. Koko henkilöstön pitää tietää toiminta-ajatus ja normit ennen kuin voi ymmärtää organisaation strategioita.

Henkilöstön osalta päätulokseksi muodostui tiedon riittämätön saanti. Strategisesti avainasemassa olevat näkivät luottamusmiesjärjestelmän olevan usein henkilöstön ainoa tiedonsaantikanava. Esimiehiltä henkilöstön edustajat ilmoittivat saavansa vähän tietoa. Esimiehiltä kaivataan enemmän tietoa, kokonaisnäkemystä ja perusteluja toiminnoille yhteiskeskustelujen muodossa. Haastateltujen mukaan tällä hetkellä esimiehille voi puhua vapaasti. Tätä tulosta tulisi hyödyntää luomalla sellaisia tilaisuuksia, joissa kaikki voivat osallistua keskusteluun. Esimiesten viestintärooliin pitäisi panostaa. Johdon pitää antaa esimiehille myös ohjeita, mitä viestitään. Näin viesti tulisi linjassa ja siihen voisi luottaa.

Viestinnän arvioitiin parantuneen viimeisten vuosien aikana. Silti huhut hallitsevat vielä Pansiossa. Huhuja syntyy strategisen johdon mielestä siksi, että oikea tieto tulee liian myöhään tai sitä ei tule ollenkaan. Huhuja johto pystyy estämään aktiivisemmalla tiedottamisella. Johdettu tiedottaminen tarkoittaa samanaikaista ja samansisältöistä tiedon jakamista. Esimerkiksi prosessiorganisaatioon siirtymisen tiedottamisessa nähtiin parantamisen varaa. Silloin jokainen työyksikkö eli prosessi tiedotti muutoksesta eri aikaan. Tämä aiheutti huhujen syntymistä siellä, missä tietoa ei vielä ollut.

Henkilöstön edustajien mukaan esimiehillä ja johdolla on viestintävastuu. Tietoa varmasti tällä hetkellä jaetaan, mutta esimiesten viestintäroolia olisi korostettava. Kyse on siitä, että esimies ei ehkä huomaa jakaa tietoa tai ei tiedä, mitä tietoa jakaa. Pansio kaipaa tällä hetkellä systemaattista tiedottamista. Haastatellut ymmärtävät, että kiire on yksi esimiehen pahimmista esteistä viestimiselle. Jotta tieto esimerkiksi johtoryhmässä käsiteltävistä henkilöstöä koskevista asioista kulkisi henkilöstölle saakka, tulisi viestinnän käytäntöjä systematisoida.

Johto odotti prosessiorganisaatiomuutoksessa muutosten tapahtuvan nopeasti. Johto oppi, että muutos organisaatiossa vie aina aikaa. Henkilöstölle jäi epätietoisuutta siitä, mistä muutoksessa on todella kyse. Keskustelua kaivattiin. Esimiehet eivät aina olleet täysin selvillä niistä asioista, joista piti alaisille tiedottaa. Haastatteluissa nousi

esille myös, että tiedottajaa voisi käyttää hyväksi sanomien rakentamisessa ja esimiesten tukena.

Prosessiorganisaatiomuutos ei ehkä vieläkään ole lopullisesti onnistunut. Tiedonkulun avoimuudessa on parantamisen varaa, henkilöstö ei ole täysin sisäistänyt uusia toimintatapoja, arvoja tai visioita ja esimiehet kaipaavat tukea tehtävissään, jotta he pystyisivät toimimaan odotusten mukaisina valmentajina alaisilleen. Johdon tehtävä on viestittää epäselväksi jääneet sanomat: on huolehdittava siitä, että sanoma menee perille. Haastattelujen mukaan viestien perillemenossa on Pansiossa hieman ongelmia.

Tutkimuskysymysten kannalta tärkeää oli teema-alue viestinnän rooli strategioiden toteutumisessa. Viestintäprosessin tehtäväksi strategisesti avainasemassa olevat näkivät ajankohtaisten tapahtumien seuraamisen ja niistä raportoinnin. Myös viestinnän tukitehtävä nousi esille. Haastatteluista nousi selkeästi esiin kuitenkin se, että strategisesti avainasemassa olevat eivät ole käyttäneet tiedottajan tietoja ja taitoja hyväkseen. Vaikka tiedottamista pidetään tärkeänä osa-alueena organisaatiossa, niin viestinnän kaikkia voimavaroja ei vielä ole osattu Pansiossa hyödyntää. Palavereissakin tiedottaja käy ainoastaan raportoinnin vuoksi, eikä siksi, että hänen asiantuntemustaan kaivattaisiin strategisessa johtamisessa.

Yhteys viestinnän ja strategian välillä on: johto tiedottaa muutokset. Strategian toteutuminen kuitenkin vaatii avoimempaa keskustelua ja tämä tuli esille myös tuloksissa. Kun ihmiset sisäistävät sen kokonaisuuden, missä organisaatio elää, oma työkin saa enemmän merkitystä. Esimiesten tehtävänä on tuoda tieto alaisilleen ymmärrettävällä tavalla. Viestintä voi auttaa tuloksen tekemisessä vaikuttamalla positiivisesti ilmapiiriin, ihmisten sitoutumiseen ja tietokatkoksien ennaltaehkäisyyn.

6.1.2 Visio

Valmetin visio 2000-luvun alkuvuosille (1997):

- Valmet on teknologialtaan, markkinaosuudeltaan ja kannattavuudeltaan maailman johtava sellu- ja paperiteollisuuden laite-, automaatio- ja palvelutoimittaja.

- Valmet toimittaa kaikki pääprosessit ja -koneet paperintuotantolinjaan, myös avaimet käteen -periaatteella.
- Valmet hallitsee tutkimuksen ja tuotekehityksen avulla avainprosessit ja ohjausjärjestelmät sekä tuottaa keihäänkärkituotteita, jotka luovat bisnesmahdollisuuksia asiakkaillemme.
- Maailmanlaajuinen huoltoverkosto pitää yllä jatkuvia asiakaskontakteja. Niiden kautta Valmet pystyy varmistamaan asiakkaiden tuotannon korkean käyttöasteen ja kannattavuuden.
- Toiminta kasvaa hallitusti ja kannattavuutensa säilyttäen, nopeammin kuin markkinat keskimäärin. Kasvua haetaan pääasiassa asiakkaiden kasvualueilta.
- Valmet on alan ammattilaisten tavoittelema työpaikka.

Visiot ovat tavoitteita, joiden saavuttamiseksi strategiat kehitetään. Tutkimuksen tulosten mukaan pansiolaiset näkevät työpaikkansa tulevaisuuden positiivisena. Muutoksia tarvitaan ja niitä tulee myös tapahtumaan. Muutosvalmiutta pansiolaisilla ei kuitenkaan ole riittävästi, koska Pansiossa on tiedon puutteen vuoksi pelkoa tulevaisuudesta.

Tulevaisuudenuskon vahvistamiseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä positiiviset viestit ja esimerkit antavat toivoa tulevaisuuteen. Tutkimuksessa tuli esille, että Pansiossa on sellaisiakin ihmisiä, jotka näkevät tulevaisuuden negatiivisena. Johdon haaste onkin saada viesti markkinoiden merkityksestä organisaatiossa läpi: markkinat ratkaisevat sen, mihin muututaan.

Viestinnän kehittämiseksi keskeisenä asiana nousi esille oma aktiivisuus tiedon välittämisessä sitä tarvitseville. Jotta Valmetin visio toteutuisi, se edellyttää innovatiivisuutta, yhteistyötä ja joustavuutta. Sisäinen viestintä on avainasemassa luomassa organisaatiosta eheä kokonaisuus. Viestinnän tulevaisuudenkuvana nähtiin avoimuuden lisääntyminen sekä helpompi tiedonsiirto ja hankkiminen. Viestintäprosessin tehtäväkuva nähtiin laajempänä, koko organisaatioon liittyvänä toimintona, jossa sen tehtäviin kuuluu muun muassa sanansaattajan rooli. Tämä visio

heijasteli niitä positiivisia ajatuksia, joita ihmiset liittävät viestintään. Pansiossa ei olla ehkä käytännössä hyödynnetty viestinnän kaikkia mahdollisuuksia, mutta ajatusta siihen suuntaan jo on.

6.1.3 Missio

Valmetin missio (1997):

- Valmet tukee asiakkaiden sellu-, paperi- ja pakkausteollisuudessa kaikkialla maailmassa, jotta he olisivat omassa bisneksessään voittajia.
- Valmet toimittaa edistyksellisiä ja luotettavia prosessiratkaisuja, koneita ja palveluja, joissa maailman paras suunnittelu- ja automaatio-osaaminen yhdistyy syvälliseen paperintekoprosessin ymmärtämiseen.
- Osaava ja motivoitunut henkilöstö on pitkäaikaisesti sitoutunut Valmetiin ja sen asiakkaisiin.
- Kaikki toiminta tähtää kilpailukykyiseen tuottoon osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille.

Pitääkö mission kohta sitoutuneisuudesta paikkansa Pansiossa? Tulosten mukaan haastatellut ovat melko sitoutuneita Pansioon. Sitoutumista arvioitiin eri näkökulmista: tyytyväisyys työpaikkana, palautteen saanti, yhteistyön määrä, keskusteluilmapiiri, julkisuuskuva ja taloudellinen tilanne. Pansiota pidetään hyvänä työpaikkana, mutta viimeaikaiset muutokset ovat selvästi murentaneet tätä mielikuvaa. Pansiolaisten mielissä on tällä hetkellä päällimmäisenä ajatuksena epävarmuus tulevasta, joka jättää varjoon Pansion positiiviset puolet työpaikkana.

Haastatellut eivät tunteneet saavansa riittävästi palautetta – varsinkaan positiivista. Positiivisen palautteen puuttuminen vaikuttaa keskusteluilmapiiriin. Keskinäisesti voi melko vapaasti keskustella, mutta laajemmissa yhteyksissä, kuten organisaatiotasolla, keskustelua ei synny. Syynä on keskustelukulttuurin puuttuminen: esimiehet ja alaiset eivät vielä tiedosta omaa viestintärooliaan. Tiedonkulkuun “alhaalta

ylöspäin” vaikuttaa osaltaan myös Pansion auktoriteettia kunnioittava ja hieman johtoa pelkääväkin kulttuuri ja sopivan, käytännöllisen palautekanavan puuttuminen. Viestinnän ammattilaisen tehtävänä on olla esimiesten tukihenkilö, mutta myös henkilöstö tarvitsee tukea palautteen viestimisessä.

Positiivisen palautteen antamista on lisättävä ja positiivisia esimerkkejä korostettava. Positiivinen palaute motivoi työntekijää ja esimerkit antavat mallia työn tekemiseen. Åbergin (1989, 202) mukaan sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja henkilön kokemaa yhteenkuuluvuutta työyhteisöön heijastuvat työntekijän kommunikoinnissa ja tavassa tulkita toisten kommunikointia. Sitoutumista vahvistaa organisaation työntekijälle osoittama luottamus, tunnustukset, reiluus, rohkaisu innovaatioihin ja annettu itsenäisyys tehtävien hoidossa.

Haastattelujen perusteella julkisuuskuvalla tai taloudellisella tilanteella ei ole niin suurta merkitystä sitoutumisen kannalta kuin työtyytyväisyydellä, palautteen annolla tai keskusteluilmapiiirillä. Tähän vaikuttaa ehkä se, että Valmet on tällä hetkellä johtava paperikoneteollisuuden yritys maailmassa. Saihan Valmet lokakuussa 1997 sadan parhaiten johdetun yrityksen palkinnon amerikkalaisen Industry Week -talouslehden vertailussa. Palkittujen joukko valitaan maailman tuhannen parasta tulosta tekevän yrityksen joukosta. (Turun Sanomat, 1997). Nyt kun julkisuuskuva ja taloudellinen tilanne on sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla hyvä, pansiolaiset eivät tällä hetkellä ehkä tunne tarvetta varautua toisenlaiseen tilanteeseen.

Viestintätoiminnon rooli on tukea organisaation missiota. Viestintäosasto auttaa suunnittelemaan, kirjoittamaan ja levittämään organisaation missiota ja strategiaa sekä sen omia viestintäsuunnitelmia. Organisaation tavoitteet ovat aina yhteydessä missioon, ja niiden pitää olla sopusoinnussa annettujen lausuntojen kanssa. Viestintätoiminnon rooli organisaation virallisen suunnittelun kehittämisessä on merkittävä: se luotaa yleisöjen mielipiteitä strategioista ja ympäristöä. Organisaatiot, joilla on avoin viestintäpolitiikka, pärjäävät yleensä paremmin kriisitilanteessa, koska ne ovat rakentaneet luottamusta ja hyvää tahtoa kaikkien avainryhmien kanssa pitkän ajan kuluessa. (Newsom & VanSlyke 1993, 320 - 323, 553)

Viestintästrategia on Ikävalkon (1996, 16–26) mukaan periaatteiden määrittelyä. Viestintästrategiassa sisältö on olennainen: organisaatio tietää strategian avulla oman viestintänsä tavoitteet ja pelisäännöt. Se vaikuttaa kaikkeen viestintään organisaatiossa ja se heijastaa myös organisaation ilmapiiriä ja tapaa suhtautua organisaation jäseniin. Viestintä rakentuu tavoitteiden, periaatteiden ja pelisääntöjen pohjalta. Organisaation päämääränä on kehitys, joten tavoitteiden pitää olla realistisia ja niiden onnistuminen vaatii myös palautetta. Viestinnän periaatteet syntyvät halusta ja tarpeesta, ja niistä pitää kaikkien olla yksimielisiä ja tietoisia, jotta niihin sitoudutaan. Periaatteita ovat muun muassa säännöllisyys, avoimuus ja selkeys. Peruskysymykset viestinnässä ovat: mistä tiedotetaan, mistä ei tiedoteta, kenelle tiedotetaan ja mikä on tiedottajan rooli. Pelisäännöt sisältävät menetelmät, keinot ja kanavat. Välineet sellaisenaan eivät hoida viestintää. Edelleen tehokkain viestintäkeino on kasvokkaisviestintä. Eri kanavat ovat toistensa täydentäjiä, eivät vaihtoehtoja.

Viestintästrategian suunnittelu on Ikävalkon (1996, 35, 42) mukaan osa toiminnan kokonaissuunnittelua. Suunnittelu pohjautuu organisaation tehtävään ja arvoihin. Jokaisen viestintäprojektin ja teon tulisi liittyä organisaation tavoitteisiin ja edistää niiden saavuttamista. Suunnitteluun liittyy olennaisesti luotaaminen eli oman jäsenistön ja ympäristön “tuntojen tulkinta”. Luotaamisen, kuten tutkimuksen, avulla havaitaan muutokset. Luotaaminen on sekä tiedottajan että johdon tehtävä.

Missiolauseimat ovat osa yrityksen viestintää. Ne ovat viestintävälineitä, jotka edesauttavat yritystä saavuttamaan tavoitteitaan. Missiolauseimat viestivät organisaation arvoja. Tämänkaltaisen viestinnän ensisijaisena kohderyhmänä on henkilöstö. Missiolausemien suunnittelusta vastaa viestinnän ammattilainen. Missiolausemien tulee sisältää organisaation olemassaolon syy, strategia, arvot ja toimintatavat. Näiden ymmärrettävä julkituominen vaatii viestinnän ammattilaista. (Hackley 1998, 92–98)

Yrityksen kallisarvoinen omaisuus on Lowyn ja Reimuksen (1997, 60–63) mukaan työntekijät. American Management Associationin tutkimus paljastaa, että yritykset eivät viesti missiotaan, visiotaan ja arvojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johto keskittyy liian usein sanojen ja ajatusten sijasta välineisiin, koska niiden tarjonta on

monipuolista ja ratkaisu ongelmaan tuntuu näin ollen helpolta. Viime vuosikymmenen alasajo- ja rakennemuutossuuntausten jatkuessa joidenkin yritysten on vaikeata keskittyä jatkuvasti tehokkaaseen viestintään. Varsinkaan työntekijät eivät enää tiedä, ketä tai mitä uskoa viestinnän tulvassa. Tämän vuoksi yritys tarvitsee viestinnän ammattilaista: viestintätarve on kartoitettava, työntekijää on kuunneltava sekä mission, vision ja arvojen viestimistä on suunniteltava ja toteutettava.

Erinomainen johtaminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Erinomaisissa organisaatioissa työntekijät ovat itsenäisiä, ja he tekevät myös strategisia päätöksiä. Ihmisvoimavaran hyötykäyttö vaikuttaa epäsuorasti erinomaiseen viestintään, koska se luo organisaation, jossa viestintätoiminto voi toimia erinomaisesti. Tällaisissa organisaatioissa, osallistuvassa yrityskulttuurissa, ihmisillä on itsenäisyyttä, moraalilla on hyvää ja he ovat innovatiivisia. Viestintä vaikuttaa ihmisvoimavaran luottamiseen, joten sisäinen viestintä auttaa organisaatiota hyötymään laadullisesti ihmisvoimavaroista. Orgaaninen organisaatorakenne on osa erinomaista organisaatiota: ihmisille annetaan valtaa poistamalla byrokraattista hierarkiaa. (Grunig 1992, 223–225)

Symmetrisen viestinnän avulla erinomaiset organisaatiot pysyvät lähellä strategisia avainryhmiään. Myös sisäinen viestintä on erinomaisessa organisaatioissa symmetristä. Organisaatioissa tulisi olla erinomainen viestintäosasto hoitamassa tätä symmetristä viestintää. Erinomaisten organisaatioiden johtajat luottavat verkostoihin ja antavat vision ja suunnan organisaatiolle. Johto vaikuttaa merkittävästi ilmastoon, jossa viestintäosasto toimii eli kahden suuntaisen viestinnän käyttöön. Erinomaisen organisaation työntekijöillä on yhteinen missio ja integroitunut kulttuuri. Erinomainen viestintä tapahtuu useimmiten organisaatioissa, joissa on vahva osallistuva kulttuuri. Tällaiset organisaatiot maksimoivat voittoa tunnistamalla tärkeitä mahdollisuuksia ja rajoituksia ympäristöstään. Organisaatioissa viestintäosasto on integroitunut osa strategisen suunnittelun prosessia. Heillä laatu on pääasia. Viestinnällä on tärkeä rooli jatkuvan kehityksen ilmaston luomisessa. (Grunig 1992, 231–244)

Viestinnän ongelma organisaatioissa on sen suhde muihin organisaation toimintoihin ja osallistuminen päätöksentekoon. Muut organisaation yksiköt, kuten markkinointi, ovat käyttäneet tieteellisiä liikkeenjohtomenetelmiä jo vuosia. Viestintä on

hitaasti omaksunut johtamisen eri muotoja. Viestinnän ammattilaiset ovat nähneet vain vähän relevanttiutta tieteellisestä liikkeenjohdosta viestinnälle. Sitä ei olla huomioitu, koska liian yksinkertainen menetelmä ratkaista monimutkaisia ongelmia ja ongelmanmäärittely saattavat aiheuttaa ongelmia. Koska viestintäjohtajat osallistuvat päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun ylimmässä johdossa, on tilanteita, joissa viestintäjohtajat voivat käyttää hyväkseen tieteellisen liikkeenjohdon menetelmiä, jotka suuntautuvat tulostavoitteellisuuteen. (Grunig 1992, 251–281)

6.2 Strateginen viestintä Pansion sisäisen viestinnän toimintamallina

Pansio on viimeisten vuosien aikana kokenut paljon muutoksia niin kuin monet muutkin yritykset. Kilpailun kiristyminen ja pyrkimys menestymiseen markkinoilla ovat vaatineet muutosvalmiutta ja muutoksia. Pansiossa on jo osittain ymmärretty, mitä viestinnän avulla voi yrityksen hyväksi tehdä: Pansioon on palkattu ammattitiedottaja. Tämän tutkimuksen pääkysymys oli: mikä on viestinnän ammattilaisen rooli organisaation sisäisessä viestinnässä? Tällä hetkellä organisaation tiedottaminen viestintäprosessin kautta tukee strategian toteutumista siten, että se toistaa Pansiolle tärkeitä aiheita medioissaan ja luo henkilöstölle yhtenäistä kuvaa Pansiosta. Viestintäprosessin kaikkia mahdollisuuksia ei ole käytetty hyväksi strategioiden toteutumisessa. Ikävalko (1996, 29–33) tuo esille, että ellei tiedottajan työskärajata, hän voi joutua kohtuuttomien odotusten alaiseksi. Pansiossa on juuri tämä ongelma: tiedottajan toimenkuva on epäselvä ja laaja.

Pansion tilannetta kuvaavat mielestäni D'Aprix'n näkemykset viestinnästä organisaatiossa. D'Aprix'n (1996, 6) mukaan johto haluaa käyttää viestinnän välineitä poistaakseen epäilyjä ja innostaakseen ihmisiä. Se haluaa työntekijöiden näkevän maailman johdon näkökulmasta. Viestinnän ammattilaiset puolestaan toimivat usein ilman riittävää yhteyttä johtoon tai ilman johdon tukea. Osa ongelmista johtuu rakenteellisista syistä, mutta paljon siitä on yhteistä väärinymmärrystä. Johto pitää

viestinnän ammattilaisia lähinnä välineiden tuottajina, joilla on vähän ymmärrystä viestinnän koko prosessista. Siksi johto ei yleensä kysy heidän mielipiteitään viestin sisällöistä tai viestinnän strategiasta. Viestinnän ammattilaiset puolestaan näkevät johdon olevan ajastaan jäljessä, yksinkertaisia näkemyksissään siitä, miten työntekijöiden kunnioitus ja sitoutuminen voitetaan ja liian kiinnostuneita omasta esiintymisestään totuuden kustannuksella.

Kun ihmiset voittavat pelkonsa muutokseen, he haluavat sen tapahtuvan nopeasti ja kivuttomasti. Tämän toiveen vuoksi organisaatioviestintä on ollut yrityksissä ohjelma- eikä prosessikeskeistä. Liian vähän viestitään, miksi muutosta tarvitaan. Tämä pätee Pansioonkin. Viestinnän ammattilaiset ajattelevat ensin, miten he tuovat johdon antaman viestin organisaatioon. Uusi viestintäteknologia korostaa nopeutta, ajattomuutta ja volyyymia, mikä voi johtaa epätäydelliseen huomioon viestin sisältöön tai selkeään vuorovaikutukseen. Muutosprosessissa on työntekijöille kerrottava, mitä markkinat kertoo, miksi ja mitä sen eteen tulee yhdessä tehdä. Informaatioteknologia ei yksin verkostoi ihmisiä ja ratkaise ongelmia tehokkaasti. (D'Aprix, 1996, 9–11)

Pansiossa toimitaan reaktiivisen viestintämallin mukaan (ks. Liite 3.). Se ei D'Aprix'n (1996, 31) mukaan ole tehokasta organisaatioviestintää. D'Aprix'n (1996, 37–45) mukaan reaktiivisesti tiedottava yritys antaa ristiriitaista viestiä: sanotaan toista ja tehdään toista. Kertomatta jätetyt tapahtumat kasvattavat uteliaisuutta ja epävarmuutta. Reaktiivinen viestintä aiheuttaa myös informaatiotulvaa ja viestintävastuun leviämistä. Organisaatiossa, jonka viestintästrategiana on reagoida tapahtumiin, ihmiset kärsivät siitä, että he saavat vain tiedonmurusia, joita he eivät pysty yhdistämään mihinkään kokonaisuuteen. Tietty määrä tapahtumien raportointia on ilmiselvää, mutta se ei saisi olla ainoa viestinnän muoto eikä varsinkaan ensisijainen. Työntekijät tarvitsevat yhteyksiä työnsä ja organisaation strategian ja tavoitteen välillä: he tarvitsevat yhteyksiä sekä asiakkaaseen että toisiinsa, jotta he pystyisivät olemaan muutoksessa mukana.

Reaktiivisen viestinnän vastakohtana, ja tavoiteltavana viestintämallina, on strateginen viestintäprosessi. Strategisen viestinnän mallin hyödyntämisen paras lähtökohta on D'Aprix'n (1996, 62–63) mukaan organisaation toiminnan arvioiminen.

On tiedettävä viestinnän tarpeet, uskomukset ja tärkeät aiheet. (Ks. Liite 4., strategisen viestinnän malli, osa 1.)

Organisaation arvioinnin jälkeen seuraa vision tarkistus johdon toiveisiin nähden (D'Aprix 1996, 64). Johdon tehtävänä on D'Aprix'n (1996, 66–70) vaatia vision toteutumista ja pitää mission eli toiminta-ajatuksen toteuttajat yhdessä toteuttamassa tätä visiota. Arvoja on myös toistettava, ettei niiden sisäistys jää sattumanvaraiseksi. Selville saadut viestintätarpeet antavat vihjeitä viestintästrategialle ja bisnes-aiheet antavat puolestaan strategialle sen keskipisteen. Nämä aiheet ovat sellaisia, jotka sopivat suoraan markkinoiden vaatimuksiin. Aiheet jaetaan pienempiin keskeisiin viesteihin organisaatiossa, jonka jälkeen viestinnällä on selvä suunta. Tällainen viestintä antaa ihmisille toimintaympäristön ja johdolle kosketuksen markkinoihin. (Ks. Liite 4., strategisen viestinnän malli, osa 2.)

Tarpeiden ja aiheiden selvittyä organisaatio voi luoda viestinnän kohteet. Kun kohteet on muodostettu, ne muutetaan taktiikoiksi eli luodaan kanavat, missä suunnitellut viestit kulkevat, määritetään mittarit ja aikataulu. (Ks. Liite 4., strategisen viestinnän malli, osa 3.) Jotta strateginen viestintäprosessi jatkuvasti kehittyisi, siihen liitetään arviointi ja palaute; palautteen avulla organisaatiota voi jälleen arvioida. Tämä antaa strategiselle viestinnälle joustavuutta muuttua ja ajantasalla pysymistä. (D'Aprix 1996, 72–76) (Ks. Liite 4., strategisen viestinnän malli, osa 4.)

Työntekijät muodostavat kriittisen yleisön viestintäosastolle. Työntekijät, jotka kunnioittavat johtoa, ovat ylpeitä tuotteista ja uskovat, että he ovat avaintekijä organisaation menestymiselle. Tämän päivän epävarmassa ympäristössä työntekijät tarvitsevat vielä enemmän tehokasta viestintää. Paljon tästä viestinnästä on suhteellisen standardoitua: tieto työolosuhteista, eläke-eduista, uusista tuotteista, muutoksista johdossa ja suunnitelmista. Mitä paremmin työntekijät on informoitu, sitä vähemmän he levittävät väärää ja mahdollisesti vahingoittavaa tietoa. (Wilcox et al. 1997, 316)

D'Aprix (1996, 16–20) esittää syyn markkinoihin perustuvan viestinnän käyttöön. Se opettaa jatkuvasti työntekijöitä siitä, mitä organisaation pitää tehdä menestyäkseen markkinoilla. Tällainen viestintä vie enemmän aikaa ja vaatii enemmän valmistelua, mutta jos todella uskotaan, että ihmisten voimavarat on perusta

kilpailukyvyille, aikaa on oltava vuorovaikutusta varten. Viestintä ei yksin ratkaise ongelmia, mutta se on elintärkeä yhteisymmärryksen rakentamisessa ja menestyksekkäässä muutoksessa. Muutoksessa on kyse oikeastaan ihmisluonnon ymmärtämisestä ja muutaman pääperiaatteen tietämisestä, miten viestitään selkeästi ja suostuttelevasti. D'Aprix'n (1996, 49–50) mukaan jokaisen organisaation tarvitsee systematisoida, johtaa sisäistä viestintäänsä. Se vaatii strategiaa, arviointia ja koulutusta. Monissa organisaatioissa on keskitytty viestien nopeuteen teknologian avulla eikä viestien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen.

Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka muutosviestinnällä olisikin jatkuvuuden suunta, yhteisön jäsenet saattavat silti olla ahdistuneita ja epävarmoja. Tutkimuksen case-yrityksessä tehtiin 1994 laaja organisaatorakenteen muutos, joka näkyi olevan vielä vuonna 1997 käynnissä. Strategisesti avainasemassa olevien mukaan tiedotus tapahtui monivaiheisesti. Organisaation jäsenet kuulivat sirpaleista tietoa jo etukäteen. Johto arvioi, että muutoksen onnistumisen odotusarvo oli liian suuri. Keskustelun puuttuminen oli yksi syy epätietoisuuteen, joka vallitsi muutoksen sisäajossa. Johdon mukaan muutosvastarinta näkyi passiivisuutena ja haluttomuutena. Tiedottajaa ei vielä ollut prosessiorganisaatiomuutoksen yhteydessä.

Tiedottajan toimenkuvaa on syytä Pansiossa muuttaa, jotta edellytykset strategian toteutumiseen olisivat paremmat. Tiedottajalla on oltava läsnäolo-oikeus/velvollisuus johtoryhmätyöskentelyssä. Nykyisessä tilanteessa tiedottaja on toiminut kirjallisen viestinnän koordinoijana. Tehtäväkuvaan on kuulunut pääasiassa viestintävälaineistä huolehtiminen ja asioista raportointi. Jotta yhteys viestinnän ja strategian välillä parantuisi, tiedottajan taitoja viestinnästä olisi käytettävä hyväksi sanomien rakentamisessa. Strategiseen viestintään osallistuminen edellyttää tiedottajan koulutuksen suuntautumista enemmän organisaatioviestintään journalistisen viestintäkoulutuksen sijasta. Strategiseen työskentelyyn osallistuvan tiedottajan lisäksi on oltava viestintätekniikko, joka hoitaa rutiinityöt.

Tiedottajan ammattitaitoa tulisi käyttää myös hyväksi esimiesten viestinnän tukemisessa. Esimiehille viestinnän alue on ehkä etäinen. Jos viestintä ja tiedottaminen koetaan sellaiseksi alueeksi, jota ei täydellisesti hallita, se voi johtaa viestintätehtävän

laiminlyömiseen. Tällä hetkellä esimiehet eivät täysin tiedosta viestintärooliaan. Esimiesten kiire estää myös riittävän valmistautumisen ja ymmärrettävän viestin rakentamisen. Kiiretautiin on Staufferin (Fakta, 1997, 87–88) mukaan vinkkejä: 1) on lakattava ajattelemasta, että tiettyjen toimien on jatkuvasti väistyttävä, kun toiset toimet niin "vaativat", 2) myönnä, että et ehdi tehdä kaikkea, 3) aseta pitkän aikavälin tavoitteita, 4) käytä enemmän aikaa olennaisiin mutta usein laiminlyötyihin asioihin ja 5) hillitse hinku tehdä kaikki täydellisesti.

Flanaganin (Management Review 1995; Yritystalous 1996, 49–52) mukaan ylimmällä johdolla ei ole selkeää käsitystä yrityksen tiedotustoiminnasta. Flanaganin määrittelemistä tiedottamisen ansoista Pansioon liittyy seuraavat ansat:

- Tiedotustoimintaa ei määritellä; se ei ole osa suunnittelua.
- Viestintäsuunnitelmaa ei tarkisteta säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa.
- Uskotaan, että uusi teknologia korvaa tiedottajan ja hoitaa automaattisesti sisäisen viestinnän.
- Varoitussignaalit ja huonot uutiset torjutaan.
- Unohdetaan, että turvallista piilopaikkaa ei ole.

Strategian toteuttaminen alkaa siitä, että valmennetaan ne ihmiset, joiden on toteutettava se. Tähän tarvitaan johdon viestintävalmennusta ja esimiesten viestintäkoulutusta. Viestintäkoulutus on avainasia viestintäroolin heräämiselle. Tähän liittyy kaksi osaluuetta: yksilöiden kehittäminen ja koko organisaation oppiminen. Yksilöiden kehittyminen viestijöinä koulutuksen avulla parantaa sisäistä vuorovaikutusta ja palautteenannon kehittymistä. Koko organisaatioon vaikuttava oppiminen on strateginen kysymys. Viestintäkoulutuksessa on kyse yksilön oppimisen kautta ohjautuvasta koko organisaation ajattelumallien muuttamisesta.

Viestintäkoulutukseen tulisi sisällyttää viestintätaitojen harjoittaminen, palautteenanto ja sen kautta oppiminen. Myös kuuntelemisen taito liittyy viestintätaitoihin. Lehtosen (1997) mukaan kuunteleminen kuuluu osana päivittäiseen

työviestintään. Kuunteleminen on keino, jonka avulla voi saada oikea käsitys työyhteisön ilmapiiristä. Kuuntelemalla ja tarkkailemalla voi myös saada arvokkaita vihjeitä oman viestintätyylin kehittämiseen. Kuunteleminen on kuitenkin viestintätaidoista vaikeimpia. Oppimista heikentää asenteet, joihin on koulutuksen alussa kiinnitettävä huomiota.

Kuten kaikilta investoinneilta, myös koulutukselta, odotetaan taloudellista hyötyä. Tämän vuoksi koulutuksen vaikuttavuutta ja tuottavuutta mitataan. Viestintäkoulutuksen järjestämisessä ja arvioinnissa on hyödyllistä käyttää viestinnän ammattilaista: ammattitaito löytyy omasta talosta. Viestintäkoulutuksen saavutukset on arvioitava kokonaisvaltaisesti. Huomioitavaa on, että tavoitteet asetetaan realistisesti koulutuksen sisällön mukaan. Viestintäkoulutuksen tavoitteita ei voida saavuttaa välittömästi koulutuksen päätyttyä; muutos vie aikaa.

Esimiesten viestintäkoulutusta puoltavat monet teoriat. Viestinnän näkökulmasta johtajat ovat "tehtyjä": johtajaksi siis tullaan, ei synnytä (Hackman & Johnson 1991, 16). Puhujat yleensä stereotypioidaan voimattomiksi tai voimakkaiksi puhujiksi sanavalintojen perusteella. Tutkijoiden mukaan voimattoman puheen käyttö alentaa merkittävästi uskottavuutta ja vähentää samalla myös attraktiivisuutta ja informatiivisuutta. Harvat kuulijat tuntevat vetovoimaa epävarmoihin puhujiin, jotka epäröivät, selittävät ja asettavat kysymyksiä. Voimakkaat puhujat nähdään pätevinä, vetovoimaisina, ja heidän viestintänsä nähdään suostuttelevana ja informatiivisena. Voimakas puhuja on tehokkaampi, jos hänellä on myös auktoriteettia. (Hackman & Johnson 1991, 81–83)

Haastatteluissa tuli monta kertaa esille suomalaisten kommunikoijakuva vaikenevasta suomalaisesta. Tämä saattaa olla vain tekosyy viestinnän vähyyteen. Sallisen (Isotalus 1994, 73–83) mukaan käsitys omista viestintätaidoista on osa ihmisen minäkuvaa. Heikko kommunikoijakuva on yhteydessä vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Monet kielteiset käsitykset alkavat muokata kommunikaatiokäyttäytymistä: muodostuu niin sanottuja itseään toteuttavia ennusteita. Vähäinen viestintäarkuus ja vahva kommunikoijakuva ovat yhteydessä toisiinsa. Koulutus vaikuttaa viestintäasenteisiin. Mikäli viestintään liittyvät kielteiset asenteet ja

tottumukset ovat oppimisen tulosta, ne ovat myös poisopittavissa ja korvattavissa tuloksekkaammalla toiminnalla. Tähän liittyy asenteiden muuttaminen ja taitojen harjoittaminen.

Pansiossa jokainen prosessi on tiedottanut omalla tavallaan. Ongelmia on syntynyt viestien yhtenäisyydessä ja aikataulussa. Tiedottajaa ei ole vielä käytetty hyväksi muutoksien ”sisäisessä markkinoinnissa”. Tämä ehkä johtuu osittain siitä, että tiedottaja on ollut kyseisessä yrityksessä vasta vähän aikaa. Osasyynä voi olla viestintäyksikön tai tiedottajan tehtäväkuvan epäselvyys. Strategisesti avainasemassa olevien mukaan tiedottaja voisi antaa tukea esimiehille ja auttaa viestien rakentamisessa. Enemmistön mielestä tiedottajan ensisijaisimmat tehtävät ovat viestintäkanavien huolenpito, tapahtumien seuranta ja ajankohtaisista tapahtumista kirjoittaminen. Selkeästi suurin osa ei ollut käyttänyt tiedottajan apua hyväksi omassa työssä. Tällaista vaihtoehtoa olivat hyvin harvat edes ajatelleet. Strategiapalaverissa tiedottaja ei myöskään ole ollut mukana. Selkeä tulos oli, että viestintävastuu on johdolla ja esimiehillä. Viestintäyksikkö koettiin kuitenkin tarpeelliseksi, jotta tieto kulkisi sujuvasti ja organisoidusti.

Lehtosen (1997) mukaan integroitu viestintä tähtää siihen, että ne yhteisön eri tahot, jotka harjoittavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista, muodostaisivat yhdessä kokonaisuuden, joka välittää kaikille yhteisön eri kohdeyleisölle yhtenäisen ja samansisältöisen kuvan organisaatiosta. Muuttuvan organisaation johtaminen edellyttää integraatiota. Integroinnin kohteena ovat kaikki ne viestintävälineet ja -toimenpiteet, joita käyttäen yhteisö tiedottaa sisäisille ja ulkoisille kohdeyleisöilleen toiminnastaan. Viestinnän integraatio turvaa organisaation uskottavuutta ja luotettavuutta, koska yleisön vaatimukset ja asiantuntemus kasvavat, luottamus tiedotteisiin ja mainoksiin vähenee, perinteellisten kanavien tehokkuus vähenee informaatiotulvan vuoksi ja uusien interaktiivisten kanavien kustannukset jatkuvasti laskevat.

7 POHDINTAA

7.1 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa erilaisuudet ja poikkeavat tapaukset suhteutetaan kokonaisuuteen, joka on varsinaisena tutkimuksen kohteena. (Alasuutari 1994, 17–24) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä aseteta hypoteeseja, mutta tässä tutkimuksessa oli joitakin oletuksia johtuen tutkimuksen tekijän työtaustasta case-yrityksessä. Oletuksena oli, että Pansion sisäinen viestintä on heikkoa, koska viestinnän ammattilaisella on olematon rooli strategisessa viestinnässä. Muutokset ovat onnistuneet heikosti suunnittelemattoman viestinnän vuoksi. Havainnoinnin mukaan johto ja esimiehet eivät arvosta tai tiedosta viestinnän ammattilaisen ammattitaitoa, sillä tiedottajan tehtäväkuva on ollut lähinnä tiedotteiden kirjoittamista.

Tämä tutkimus on osoittanut, että edellä mainitut hypoteesit pitivät paikkansa. Kirjallisuuden mukaan viestinnän ammattilaisen on oltava osa johtoa (ks. esim. Dozier 1995 ja Grunig 1992), jotta symmetrinen, kaksisuuntainen viestintä onnistuu. Symmetrinen viestintä takaa työntekijöiden tyytyväisyyden sisäisessä viestinnässä:

heidänkin mielipiteitään kuunnellaan. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille, että muutosviestinnän on oltava suunnitelmallista ja johdettua, jotta muutokset sisäistetään ja jotta huhut eivät häiritsisi oikeaa tietoa. Selvä tulos oli, että esimiehiltä ja johdolta odotetaan enemmän viestintää ja että heillä on myös viestintävastuu. Tiedonkulku koettiin ongelmalliseksi: tieto ei aina tule perille. Tiedottajan ammattitaitoa ei ole käytetty hyväksi esimiesviestinnän tukemisessa.

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät hyväksyvät subjektiivisuuden: käyttäytymisen ymmärtämisessä arvostetaan osallistuvia näkemyksiä ja tulkintoja tilanteesta. Tutkimusprosessi on sosiaalinen prosessi, jossa tutkimukseen osallistuvat ovat aktiivisia merkityksen rakentajia ja jossa myös tutkijalla on aktiivinen rooli. Tutkijan on kuitenkin huomioitava omat ennakko-oletuksensa, mikä liittyy tutkimuksen reliabiliteettiin. Tutkimus on reliaabeli, jos se on toistettavissa. Tässä tutkimuksessa on tuotu selkeästi esille tutkijan omat ennakkokäsitykset, jotka huomioitiin läpi koko tutkimusprosessin. Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan validi, jos se tutkii väitettyä aihetta; huomio on tulkinnan validiteetissa. Tärkeää on muiden ihmisten näkemysten ja palautteen käyttäminen sekä aktiivinen ristiriitojen etsintä aineistosta. Tässä tutkimuksessa validiteetti varmistettiin epäyhtenäisyyksien etsinnällä aineistosta ja tutkimuksen ohjaajan palautteen avulla. (Cassell & Symon 1994, 4–9)

Haastattelu on laajimmin käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Haastattelumenetelmän vaarana on tuttuuden aiheuttama valmistautumisen vähyys, vaikka haastattelu vaatii yhtä paljon suunnittelua kuin mikä tahansa menetelmä. Tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen käytettiin aikaa sekä tutustumalla aiheen teoriaan että havainnoimalla case-yritystä. Haastattelun tavoitteena on nähdä tutkimuksen aihe haastateltavan näkökulmasta ja ymmärtää, miten ja miksi hänellä on kyseinen näkemys. Avaintekijä haastattelussa on suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tässä tutkimuksessa tutkija tunsi haastateltavat, koska haastatellut olivat entisiä työtovereita. Haastattelujen alussa haastattelurunko ei ole valmis, vaan se kehittyy haastattelujen edetessä. Tutkimuksen haastattelukysymykset hieman vähenivät ja tarkentuivat ensimmäisen haastattelun jälkeen. Osallistujien valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista. Tässä tutkimuksessa osallistujat valittiin harkitusti: kaikki strategisesti avainasemassa

olevat ja otos henkilöstön edustajia, jotta organisaation viestinnästä muodostuisi mahdollisimman oikea kuva. Osallistujien määrä riippuu ajasta, resursseista ja esimerkiksi organisaation koosta. Tähän tutkimukseen osallistui kaikki strategisesti avainasemassa olevat (12) ja pieni otos (6) suuremmasta perusjoukosta (muu henkilöstö). Tutkimuksen kohdeyritys valitsi henkilöstöstä sellaisen otoksen, mikä edustaisi riittävän hyvin koko organisaatiota. (King & Nigel; Cassell & Symon 1994, 14–22)

Tämän tutkimuksen haastattelun suunnittelussa oli tärkeä ottaa huomioon haastateltavien erilaiset lähtökohdat. Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 39) mukaan haastattelun suunnittelurunkoon kuuluvat haastattelijan ja haastateltavan roolin selvittäminen. Tutkimukseen osallistui sekä ylintä johtoa että suoritason työntekijöitä. Asioiden esille saamiseksi haastattelijan on pystyttävä muodostamaan haastattelutilanteesta avoin ja miellyttävä hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Tämän tutkimuksen haastattelutilanteet olivat avoimia: tutkijan tuttuus loi luottamusta. Haastatteluista keskeisenä asiana nousi esille se, että viestinnällisiä asioita on Pansiossa ajateltu paljon riippumatta työtehtävistä. Monet haastatellut olivat jo ennen haastattelua miettineet Pansion sisäisen viestinnän positiivisia puolia, syitä viestinnän erilaisiin ongelmiin ja erityisesti kehittämisehdotuksia. Juuri organisaation omat jäsenet ovat yhteisönsä viestinnän asiantuntijoita. Haastateltujen välillä oli kuitenkin suuria eroja mielipiteiden sisällöissä ja laajuudessa työnkuvasta riippuen.

7.2 Viestinnän ammattilaisen merkitys sisäisessä viestinnässä

Viestinnän ammattilaisen roolia selvittäessä tämän päivän organisaatioympäristöillä on suuri merkitys. Muutokset ovat perusta viestinnän ammattilaisen tehtäville organisaatioissa. Organisaatioilla on tarve ylittää asiakkaiden kasvavien odotusten tasolle ja luoda parempaa laatua, kustannustehokkuutta sekä asiakaspalvelua. Tätä edesauttaa työntekijöiden motivoituneisuus ja sitoutuneisuus. Sisäisestä viestinnästä muodostuu kilpailutekijä. Nopea reaktiokyky markkinoihin on tärkeää. Tänä päivänä organisaatio

tarvitsee enemmän viestintää kuin ennen. On olemassa yhteinen näkemys viestinnän tärkeydestä, mutta käsitykset siitä, miksi se on tärkeää, mikä on sen rooli ja miten se voi auttaa organisaatiota menestymään ovat erilaisia.

Muuttuva ympäristö aiheuttaa muutoksia myös organisaation sisällä. Vaikka organisaation toimintoja rationalisoidaan, sisäinen organisaatioelämä muuttuu monimutkaisemmaksi; syntyy erilaisia strategisia tiimejä ja osastojen välisiä yhteistyöryhmiä sekä alihankkijoiden määrä kasvaa. Sisäisessä viestinnässä tapahtuu muutoksia: virallinen ja epävirallinen viestintä on muuttumassa vertikaalisesta horisontaaliksi. Vaikka viestinnän tehokkuuden tärkeys muutoksessa ymmärretään, viestintästrategiaa ei silti ehkä osata sisällyttää bisnesstrategiaan. Johto näkee usein viestintästrategian luomisen perifeerisenä toimintona. Tämänkin tutkimuksen case-yrityksessä on olemassa uskomus, että viestintä on vain mekaanista viestien jakamista. Informaation jakaminen perustuu siihen, mikä ihmisiä pitäisi kiinnostaa eikä siihen, mitä he todella haluavat tietää. Tämän tutkimuksen case-yritys, Valmet, on iso konserni, jonka yksikötkin ovat suuria (Pansio). Suuri koko vaatii entistä enemmän kokonaisvaltaista viestinnän johtamista, suunnittelua ja ohjeistusta, jotta viestintä olisi yhtenäistä koko konsernissa.

Viestinnän ammattilaisen rooleina nähdään alan kirjallisuuden mukaan olevan avainryhmien välittäjä, sovittelija ja tulkitsija sekä strategisen viestinnän ja muutosviestinnän konsultti osana johtoa. Erilaisten muutosprosessien monimuotoisuus vaatii organisaatiolta nopeaa reagoitua: luotaus on yksi viestinnän ammattilaisen keskeisimmistä tehtävistä. Viestinnän ammattilaisen tärkein tehtävä on tuntea organisaation avainryhmät – henkilöstö ja johto. Yrityksen strategiat toteutuvat, kun päästään kaikkia osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin. Viestinnän ammattilaisen olennainen tavoite on tulosviestintä avainryhmien ehdoilla. Viestinnän ammattilaisen keskeinen rooli on myös tukea esimiehiä ja johtoa viestintäroolien tiedostamisessa ja muissa viestinnän tehtävissä.

Keskeinen tulos tässä tutkimuksessa on toimintaa taustoittavan tiedon puute case-yrityksessä. Pansiossa tiedottajan tehtäväksi nähtiin selkeästi vain informointi. Tiedottajan viestintätehtävät organisaatiossa ovat kuitenkin huomattavasti laajemmat.

Juholinin (1998) mukaan tehtäviin kuuluvat muun muassa viestinnän suunnittelu, viestinnän konsultointi, viestintäkoulutus ja -valmennus, viestintäjärjestelmän (sisällöt, kanavat, käytännöt, vastuut) suunnittelu, ylläpito ja kehittäminen, viestinnän erityisalueiden kehittäminen ja ylläpito, esimerkiksi muutos- ja kriisiviestintä, esimiesviestintä, talousviestintä ja markkinointiviestintä, sidosryhmäsuhteet ja yhteiskuntasuhteet, julkaisut ja av-materiaali, viestinnän koordinointi ja viestinnän auditointi. Näin laaja viestinnän ammattilaisen työnkuva heijastaa tulevaisuuden visiota kokonaisvaltaisesta viestinnän johtamisesta, suunnittelusta ja toteutuksesta.

Selamen (1997, 12–13) mukaan yritykset kohtaavat jatkuvasti, joka puolelta haasteita identiteettiään kohtaan. Yritysidenteetti on laaja johtamisresurssi, minkä avulla organisaatio ymmärtää, mikä se on, mitä se tekee ja miksi se haluaa tulla. Selkeä yritysidenteetti tuo yritykselle erilaisia sisäisiä etuja: moraali ja motivaatio nousevat, työntekijöiden sitoutuminen, työn laatu ja teho paranevat sekä yrityksellä on etu lahjakkaiden työntekijöiden rekrytoinnissa. Tämän vuoksi yritys tarvitsee viestinnän ammattilaisen johtamaan identiteettiään. Luodon mukaan (1990, 32) viestinnän ammattilaisen tehtävinä ovat muutoksien havaitseminen, luotaustehtävä, strategiasuunnittelu sekä viestintätehtävä yhteisökuvan selkiyttämässä ja tuloksen tekemisessä viestinnän toimenpiteillä.

Identiteettitietoisuus on lähtökohta, kun organisaatio viestittää sisäistä yrityskuvaansa. Identiteetin tiedostaminen ei aina ole helppoa, eikä identiteetti ole itsestäänselvyys. Yrityksellä saattaa olla useita erilaisia identiteettejä. Viestinnässä identiteettitietoisuuden puute on erityisen haitallinen. Pitää osata vastata kysymyksiin: mikä, mitä, miksi ja miten. (Uimonen & Ikävalko 1996, 182) Viestinnän ammattilaisen rooli on viestinnän asiantuntijuus: hän vastaa organisaation eri ryhmien kysymyksiin.

Strateginen suunnittelu on tällä hetkellä johtamisessa avainasia. Strategiaa ei enää suositella laadittavaksi pelkästään yrityksen ylimmän johdon ajatustyönä. Yrityksissä on huomattu, että organisaation jäsenet ovat välttämätön linkki strategian ja sen onnistumisen välillä. Tästä syystä yritys tarvitsee viestinnän ammattilaista osallistumaan strategian suunnitteluun: viestinnän ammattilainen tietää henkilöstön ajatukset. (Galagan 1997, 17–18) Strategian johtamisessa on Kaplanin ja Nortonin

(1997, 44) mukaan neljä prosessia: vision esittäminen selkeällä kielellä, palaute ja oppiminen, liiketoiminnan suunnittelu ja viestintä sekä kytkennät mittareihin. Määritelmän mukaan viestintä ja viestinnän ammattilainen ovat tärkeä osa organisaation strategista johtamista. Yrityksen viestinnässä on Landesin (1997, 47) mukaan puolestaan keskityttävä integroimaan ihmiset, systeemit, totuus ja luottamus. Tämä heijastaa viestinnän ammattilaisen merkitystä sisäisessä viestinnässä; viestinnän ammattilaisen tavoitteena on yhtenäisyyden lisääminen organisaation sisällä. Alan kirjallisuus tuo esille sellaisia viestinnän ammattilaisen tehtäviä, joita ei mikään viestintäteknologia korvaa.

Viestintäala on kasvamassa yhä tärkeämmäksi ja palkitsevammaksi. Viestintäalan työpaikkoja on entistä enemmän. Syy tähän on sisäisen viestinnän kannalta tarve parempaan sisäiseen viestintään, jonka kautta työntekijät olisivat paremmin selvillä johdon visioista. (Goldman 1998, 43–44) Viestinnän ammattilaisella on sellainen asema yrityksessä, joka avaa oven johtoon. (Sorrell 1998, 48) Viestinnän ammattilainen suojaa samalla organisaation eettistä käyttäytymistä. Hän varmistaa johdon ja henkilöstön välisen yhteisymmärryksen ja auttaa ratkaisemaan ongelmatilanteita. Viestinnän ammattilaista voi kutsua organisaation asianajajaksi, joka toimii molempien osapuolien puolestapuhujana.

Viestinnän ammattilaisen roolin tutkiminen organisaation sisäisessä viestinnässä avaa uusia tutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille, että erinomaisen viestinnän onnistumiseksi johdon tuki viestinnän ammattilaiselle on tärkeää. Kirjallisuudessa on toisaalta korostettu viestinnän ammattilaisen roolia organisaation sisäisten avainryhmien sovittelijana ja välittäjänä. Tämä tarkoittaa, että myös henkilöstön tuki on tärkeää. Myös henkilöstön on arvostettava viestinnän ammattilaisen roolia organisaation sisäisessä viestinnässä, jotta tässä tutkimuksessa esitetyt roolit ylipäättään toteutuisivat. Lisätutkimusta tarvitaan henkilöstön osuudesta viestinnän ammattilaisen roolien toteutumisessa. Selvitystä kaippaa viestinnän ammattilaisen roolin ja luottamusmiesjärjestelmän roolin erot ja yhtäläisyydet organisaation tietojen välittäjänä ja tulkitsijana.

KIRJALLISUUSLUETTELO

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Baskin, O. & Aronoff, C. 1992. Public Relations. The Profession and the Practice. Kolmas painos. Dubuque, USA: Wm. C. Brown Publishers.

Binney, G. & Williams, C. 1997. Leaning into the future. Changing the way people change organizations. London: Nicholas Brealey Publishing.

Cassell, C. & Symon, G. (toim.) 1994. Qualitative methods in organizational research. A practical guide. London: Sage Publications Ltd.

Coombs, W. T. 1998. An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191.

D'Aprix, R. 1996. Communicating for change. Connecting the Workplace with the Marketplace. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dees, M. 1996. Public Relations als Managementaufgabe. *Publizistik* 41, 2, 155–171.

Downs, C. W. 1988. Communication Audits. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Dozier, D. M. & Grunig, L. A. & Grunig, J. E. 1995. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication management. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Eisenberg, E. M., Monge, P. R. & Miller, K. I. 1983. Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research* 10 (2), 179–201.

Finet, D. 1993. Effects of Boundary Spanning Communication on the Sociopolitical Delegitimation of an Organization. *Management Communication Quarterly*, Vol. 7, No. 1, 36–66.

Flanagan, P. *Management Review*, 10/95; *Yritystalous* 3/96, 49–52.

Galagan, P. A. 1997. Tänään täällä jälleen: strateginen suunnittelu. *Yritystalous* 5/1997, 16–21.

Goldhaber, G. M. 1981. *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin + Göös.

Goldman, E. 1998. 21st-Century Sea Change in Public Relations Careers. *Strategist*, volume 4, No 1, s. 43–45.

Grunig, J. E. (toim.) 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Hackley, C. 1998. Mission statements as corporate communications: the consequences of social constructionism. *Corporate communications*, volume 3, No 3, 92–98.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 1991. *Leadership - a communication perspective*. Illinois: Waveland Press, Inc.

Harrison, M. I. 1994. *Diagnosing organizations. Methods, models, and processes*. Toinen painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Hart, N. A. (toim.) 1995. Strategic public relations. Houndmills: Macmillan press ltd.

Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turku: Painosalama Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ihator, A. S. 1998. Effective Public Relations Techniques for the Small Business in a Competitive Market Environment. Public Relations Quarterly, volume 43, No 2, 28–33.

Ihmiset, mediat ja merkitykset. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos. Sarja 2B/1/1994. Julkaisuja. Helsinki: Yliopistopaino.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ikävalko, E. 1996. Vaikuta viestilläsi – tiedottajana yhdistyksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isotalus, P. (toim.) 1994. Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Johnson, D. J. 1993. Organizational communication structure. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1997. Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä. Yritystalous 1/1997, 42–53.

Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet Espoo: Libella Painopalvelu Oy.

Kim, Y. & Hon, L. C. 1998. Craft and Professional Models of Public Relations and Their Relation to Job Satisfaction Among Korean Public Relations Practitioners. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 155–175.

Koehler, J. W., Anatol, K. W. E. & Applbaum, R. L. 1981. *Organizational communication - behavioral perspectives*. New York: Holt, Rinehart and Winston inc. Toinen painos.

Kotter, J.P. 1988. *Johtajuus menestystekijänä*. Espoo: Weilin + Göös.

Kreps, G. L. 1990. *Organizational communication. Theory and practice*. Toinen painos. New York: Longman.

Landes, L. 1997. People. Systems. Truth. Trust. *The Strategist* 1997, vol. 3, nro 3, 47–49.

Lanning, H. 1996. *Organisaatiomuutoksen toteuttaminen - kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Larson, C. U. 1992. *Persuasion. Reception and responsibility*. Kuudes painos. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Lehtonen, J. (toim.) 1990. *Työyhteisön viestintäilmasto: Logonomien täydennyskoulutusohjelman (1985-89) kolmen praktikumryhmän ryhmätyöraportit*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston monistuskeskus.

Longworth, N. & Davies, K. W. 1996. *Lifelong learning*. Lontoo: Kogan Page.

Lotti, L. 1987. Tiedottajien ammattikuvatutkimus. Suomen tiedottajaliiton julkaisuja. Helsinki: Suomen Gallup Oy.

Lowy, P. & Reimus, B. 1997. Valmiina, tähtää, kommunikoi! Yritystalous 1/1997, 60–63.

Luoto, R. T. A. 1990. Yrityksen tiedotus- ja suhdetoiminta. Espoo: Kustannusosakeyhtiö Fennia.

Malmström, K.K., Valjakka, A., Montonen, S. ja Voutilainen, E. 1972. Tiedottaminen yrityksessä. Espoo: Weilin + Göös.

Myers, S. A. & Kassing, J. W. 1998. The Relationship Between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate Organizational Identification. Communication Research Reports, Volume 15, No 1, 71–81.

Newsom, D., Scott, A. ja VanSlyke Turk, J. 1993. This is PR. The realities of Public Relations. Viides painos. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. Organizational communication. Kolmas painos. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Pheysey, D. C. 1993. Organizational cultures. Types and transformations. London: Routledge.

Porter, M.E. 1997. Mitä on strategia? Yritystalous 2/1997, 21–35.

Prosessi-Extra, Pansion Uutiset, 10/94.

Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) 1997. Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Schneider, B. (toim.) 1990. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Selame, E. 1997. Public Relations' Role and Responsibility in Reflecting Changes in Companies' Culture, Structure, Products and Services. *Public Relations Quarterly*, volume 42, No 2, summer 1997, 12–17.

Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. ja Snider, M. 1998. The Compatibility of Corrective Action in Organizational Crisis Communication. *Communication Quarterly*, volume 46, No 1, 60–74.

Sorrell, M. 1998. Last word: assessing the state of public relations. *Strategist*, volume 3, No 4, 48.

Springston, J. K. & Leichty, G. 1994. Boundary Spanning Activities in Public Relations. *Journalism Quarterly*, Vol. 71, No. 3, 697–708.

Stauffer, David. Miten ehdit poistaa aikapulan. *Fakta*, 11.11.1997, 87–88.

Stohl, C. 1995. Organizational communication. Connectedness in Action. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Tiedottajat optimistisia. Työyhteisöjen viestintä lisääntyy lähivuosina. Suomen Tiedottajien Liiton lehti 4/1995, 3–5.

Tillev, K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsinki: Yliopistopaino.

Toth, E.L., Serini, S.A., Wright, D.K. ja Emig, A.G. 1998. Trends in Public Relations Roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, volume 24, No 2, summer 1998, 145–163.

Tucker, M. L., Meyer, G. D. & Westerman, J. W. 1996. Organizational communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *The Journal of Business Communication*, Vol. 33, No. 1, 51–69.

Turun Sanomat, 15.10.1997

Uimonen, R. & Ikävalko, E. 1996. Mielikuvien maailma – miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Waller, D. S. & Polonsky, M. J. 1998. Multiple senders and receivers: a business communication model. *Corporate communications*, volume 3, No 3, 83–91.

Wiio, O. A. 1978. Contingencies of organizational communication. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu B-30.

Wilcox, D. L., Ault, P. H. & Agee, W. K. 1997. *Public Relations. Strategies and Tactics*. Viides painos. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Windahl, S., Signitzer, B. H. ja Olson, J. T. 1992. *Using communication theory. An introduction to planned communication*. London: Sage Publications.

Wofford, J. C., Gerloff, E. A. ja Cummins, R. C. 1977. *Organizational communication. The keystone to managerial effectiveness*. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg, L. 1989. Viestintä - tuloksen tekijä. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.

Muut lähteet:

Huttunen, J. 1991. Yritysorganisaation sisäisen viestinnän tulevaisuudenkuvat. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -työ.

Ikävalko, E. 1996. Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Malkavaara, H-L. 1995. Organisaation sisäinen viestintä ja viestintäilmasto. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -työ.

Vasara, S. 1997. Osuuskauppa Keskimään sisäinen yrityskuva ja sisäinen viestintä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -työ.

Viestintätieteiden laitoksen oppimateriaaleja: yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus, Lehtonen 1997.

Yhteisöviestinnän syventävien opintojen kurssi: Teoria- ja tutkimusalueet, Juholin 1998.

Zoch, L. M. 1992. Understanding Boundary Spanning in Public Relations: A Review of the Literature. Public Relations Interest Group International Communication Association Annual Conference, Miami, Florida, toukokuu 21–25.

Viestinnän visio 2000 (Luonnos)

LIITE 1.

LIIKETEET

Pansion viestintäilmpaiiri on avoin, vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen.

Viestintäprosessin toiminta ja viestintä yleensäkin tukee liiketoiminnan strategioiden toteutumista ja on suunnitelmallista.

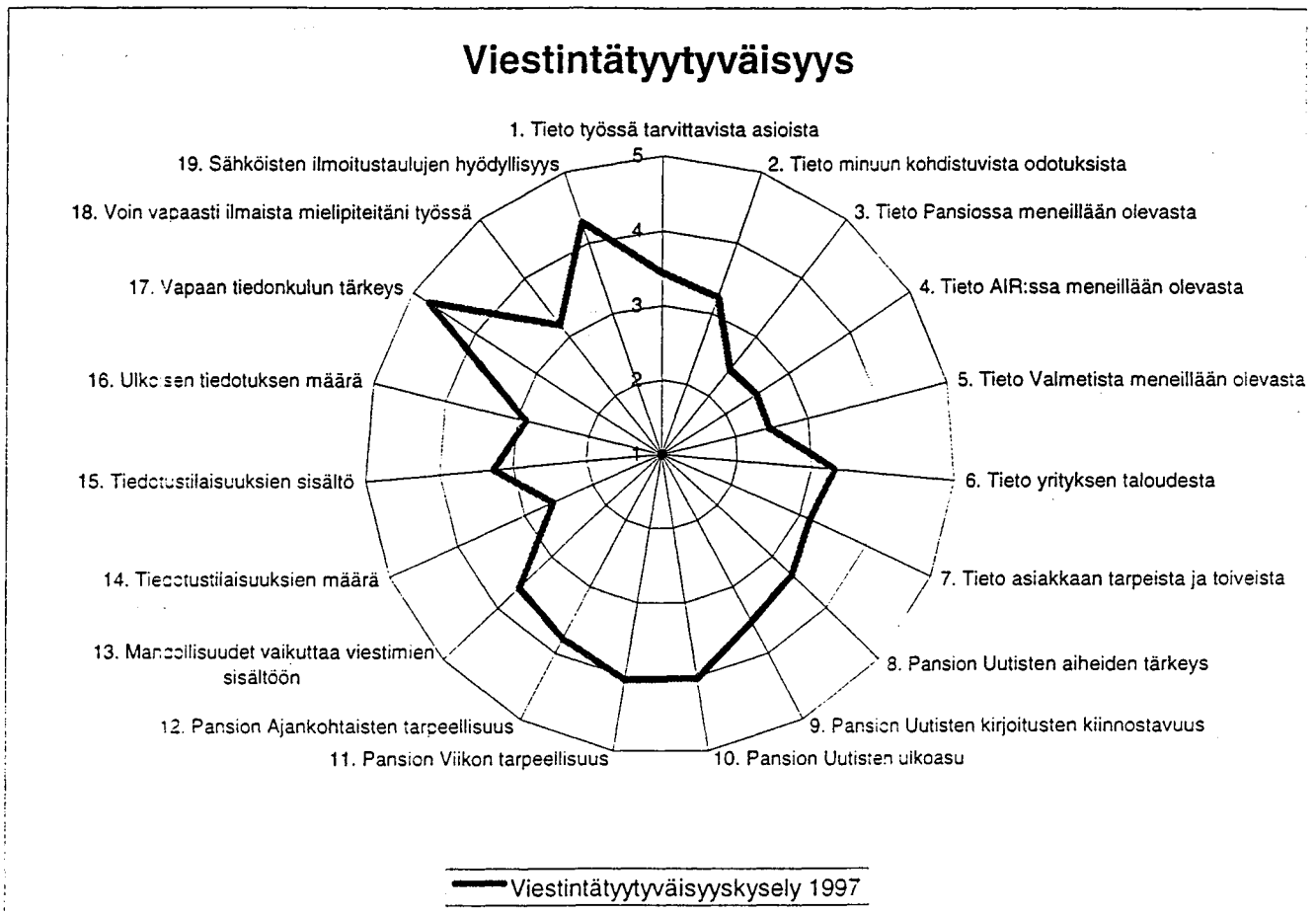
Viestinnän tehtäväkenttä on selkeä ja jäsentynyt mutta joustava ja monipuolinen.

Viestinnän välineet ovat ajan tasalla.

Ilmajärjestelmien yksiköihin on rakennettu tiedottajaverkosto.

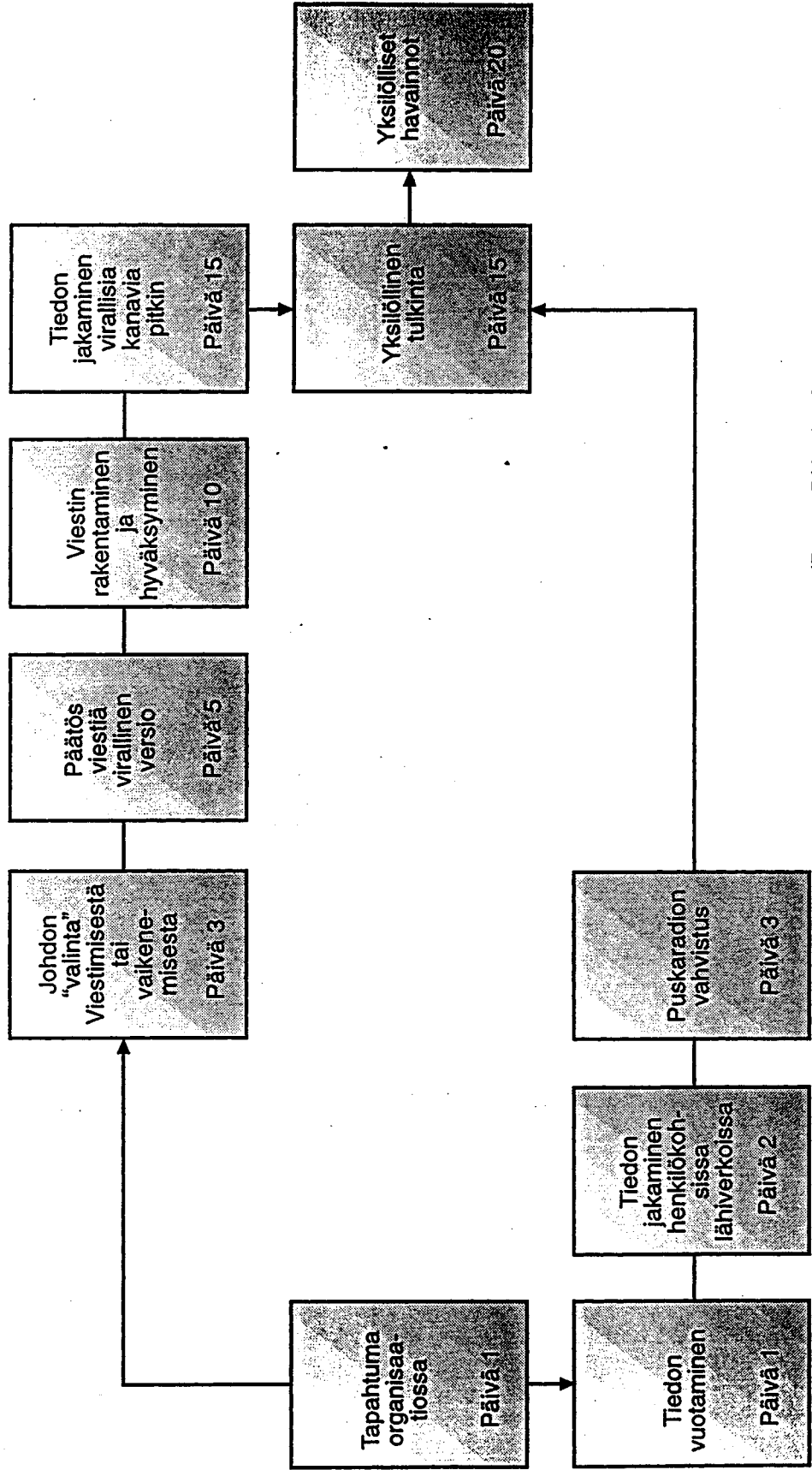
Pansion ulkoinen viestintä on sillä tasolla, kuin sen yhteiskunnallisesti vastuullisessa yrityksessä tuleekin olla.

LIITE 2.

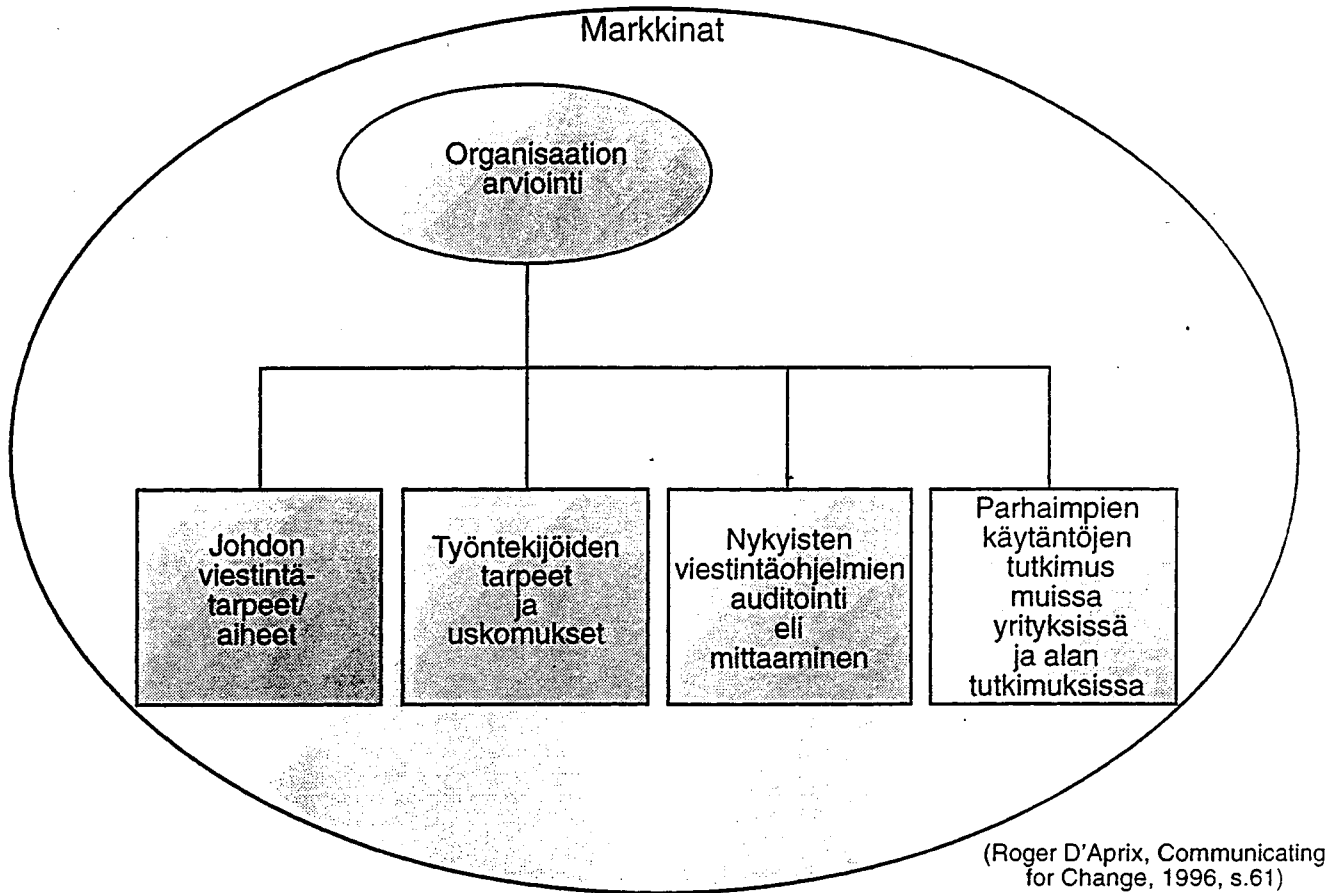


(Viestintätyytyväisyyskyselyn tulokset Pansiossa 1997)

Reaktiivisen viestinnän malli

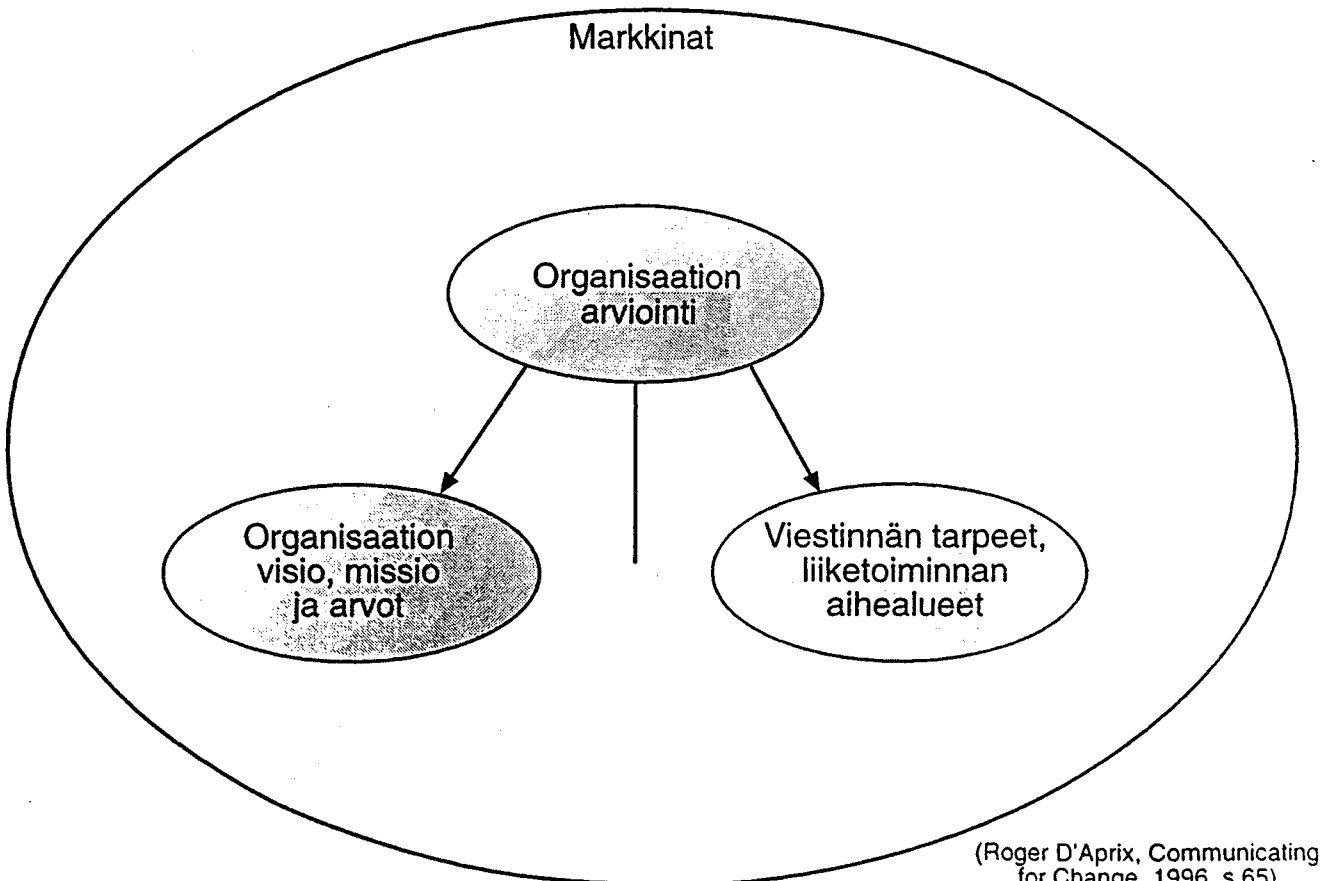


Strategisen viestinnän malli, osa 1.

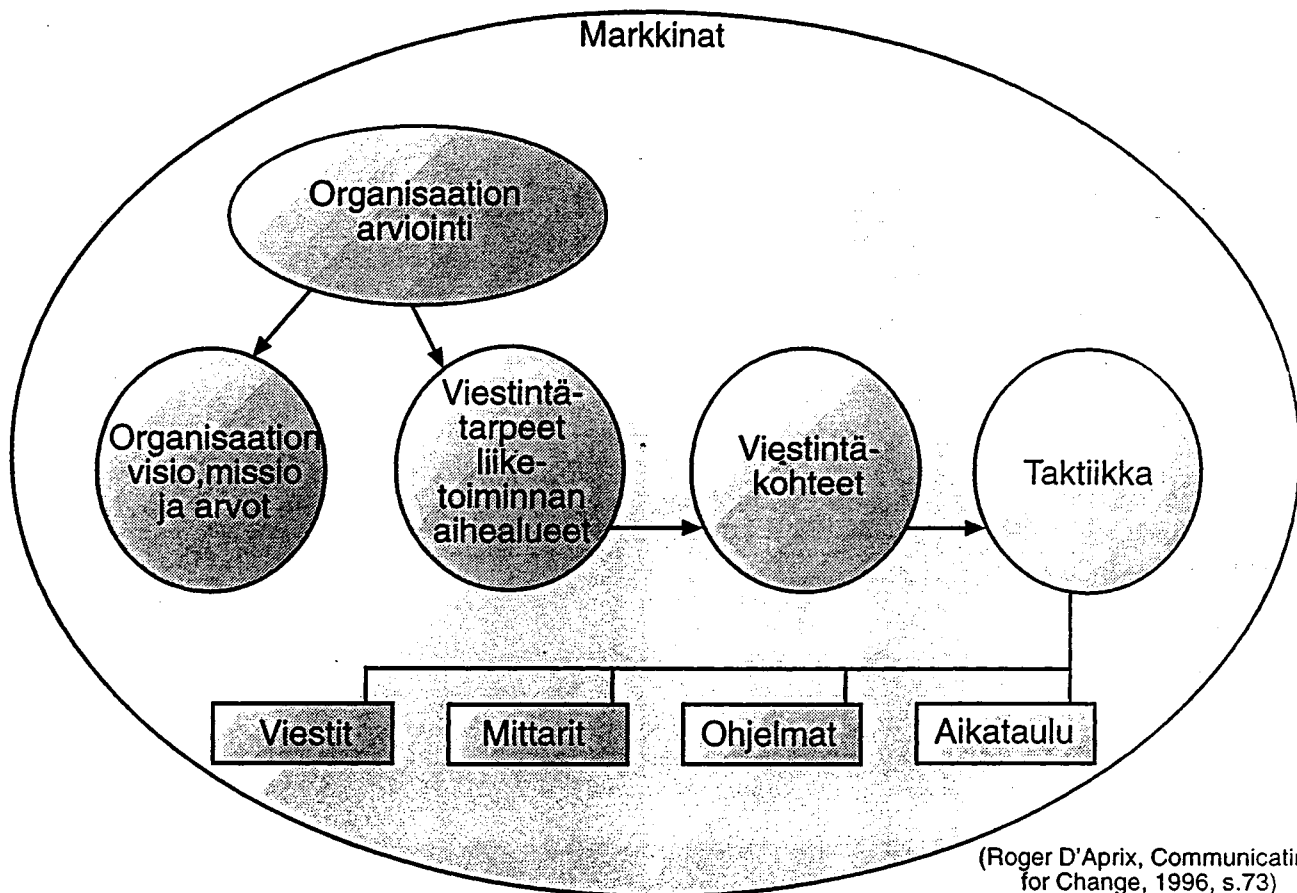


(Roger D'Aprix, Communicating for Change, 1996, s.61)

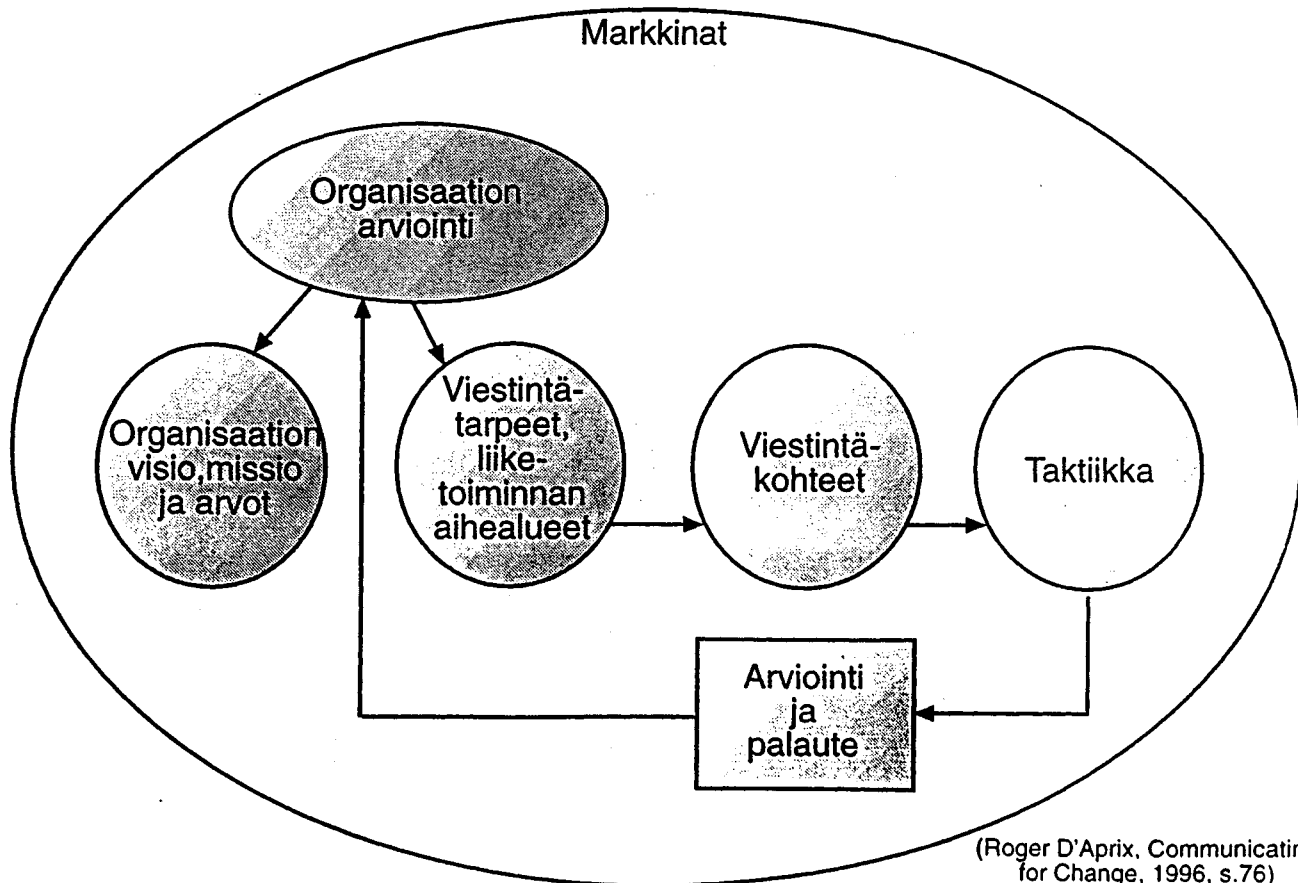
Strategisen viestinnän malli, osa 2



(Roger D'Aprix, Communicating for Change, 1996, s.65)



(Roger D'Aprix, Communicating for Change, 1996, s.73)



(Roger D'Aprix, Communicating for Change, 1996, s.76)