

**Jaettujen tavoitteiden viestintä
kansalaisjärjestöjen välisessä yhteistyössä**

Laura Uotila
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2015

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden
Tekijä – Author Uotila, Laura	
Työn nimi – Title Jaettujen tavoitteiden viestintä kansalaisjärjestöjen välisessä yhteistyössä	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Kevät 2015	Sivumäärä – Number of pages 81+2
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatioiden välisessä yhteistyössä viestinnän keinoin luodaan ja jaetaan yhteistyön tavoitteita sekä miten yhteistyössä tehtävää työtä tuetaan tavoiteviestinnän avulla. Tutkimuskohteena on kolmen suomalaisen kansalaisjärjestön hankekokonaisuus, Yksi elämä. RAY:n tuella toteutettava Yksi elämä -hankekokonaisuus on aloitettu vuonna 2012 ja jatkuu vuoteen 2017. Hankekokonaisuuden päämääränä on edistää suomalaisten valtimoterveyttä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jota varten kerättiin aineistoa teemahaastatteluiden ja teemakirjoittamisen avulla. Teemahaastattelut toteutettiin kolmelle eri järjestöissä työskentelevälle hankekoordinaattorille, ja teemakirjoittamisen avulla aineistoa saatiin 14:ltä henkilökunnan jäseneltä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, kuten uutiskirjeitä ja strategiapapereita. Aineiston analysointi oli jatkuva prosessi, jossa temaattisen analyysin avulla pyrittiin tunnistamaan erilaisia teemoja. Teemat käsitettiin tässä laajasti sisällöllisiksi ajatuksiksi, jotka aineistosta erottuvat.</p> <p>Tavoiteviestintä jaetaan tutkimuksessa strategiaviestinnän kirjallisuudesta poimitun mallin mukaisesti kolmeen eri vaiheeseen: tavoitteiden luomiseen, tavoitteiden jakamiseen ja tavoiteviestinnän merkitykseen kokonaisuudelle. Kustakin vaiheesta tunnistettiin viestinnän tehtäviä ja piirteitä. Lisäksi pohdittiin niitä viestintäkeinoja, joilla tasapainotellaan eri toimijoiden ja tasojen tavoitteiden välillä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksella on merkittävä rooli tavoiteviestinnän kaikissa vaiheissa. Ilman mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja keskusteluun tavoitteiden omaksuminen on sisäisille sidosryhmille hankalaa. Tavoitteiden jakamiseen tarvitaan myös oikeita keinoja ja välineitä, joiden on hyvä olla käyttäjille jo valmiiksi tuttuja. Tutkimuksessa huomattiin myös varhaisen osallistamisen vaikuttavan myönteisesti käsityksiin tavoiteviestinnästä. Tavoitteiden luomisvaiheessa korostui työryhmän sisäinen viestintä, jossa tunnistettiin tarvittavan sekä muodollista että epämuodollista viestintää, joiden avulla suoritetaan käsillä olevia tehtäviä ja rakennetaan luottamusta. Kokonaisuuden kannalta huomattiin, että toimiva tavoiteviestintä ja tavoitteiden sisäistäminen tukevat hankekokonaisuuden ymmärtämistä ja lisäävät sitoutumista. Tasapainottelu eri tavoitteiden välillä ei tutkimuksessa hankekokonaisuudessa osoittautunut erityisen keskeiseksi, sillä järjestöjen tavoitteet vastasivat jo etukäteen toisiaan sekä hankekokonaisuuden luotuja tavoitteita. Aineistosta tunnistettiin kuitenkin viestejä, joiden avulla hankekokonaisuuden tavoitteita suhteessa järjestöjen tavoitteisiin perusteltiin.</p> <p>Tutkimus auttaa ymmärtämään tavoiteviestinnän merkitystä yhteistyökokonaisuudelle ja nostaa esiin eri vaiheissa ilmeneviä viestinnän tehtäviä ja oleellisia piirteitä. Jatkotutkimuksessa olisi tarpeen syventyä tarkemmin eri vaiheiden viestintään. Myös kansalaisjärjestöjen välisessä yhteistyössä ilmenevä vuorovaikutus ja sen tehtävät ja piirteet kaipaisivat lisätutkimusta.</p>	
Asiasanat – Keywords kansalaisjärjestöt, tavoiteviestintä, tavoitteet, vuorovaikutus, yhteistyö	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 KANSALAI SJÄRJESTÖT YHTEISTYÖTÄ TEKEMÄSSÄ	5
2.1 Yhteistyön tutkimusta.....	5
2.1.1 Yhteistyön monet määritelmät.....	7
2.1.2 Organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen luokittelu.....	9
2.2 Motiivit yhteistyöhön ryhtymiselle.....	11
2.3 Kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön haasteet	12
2.3 Tavoitteet organisaatioiden välisessä yhteistyössä.....	15
3 YHTEISTYÖTÄ TEKEVIEN ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ.....	20
3.1 Viestintää ja yhteistyötä eri tasoilla.....	21
3.2 Yhteistyö perustuu vuorovaikutukselle	24
3.3 Koordinoivaa johtamista yhteistyössä.....	25
3.4 Yhteistyön tavoitteiden viestintä osana strategiaviestintää	27
4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN	31
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	31
4.2 Laadullinen tapaustutkimus	32
4.3 Tutkimuskohteena kansalaisjärjestöjen hankekokonaisuus.....	33
4.4 Tutkimusaineisto: valmis aineisto, teemahaastattelut ja teemakirjoittaminen.....	36
4.5 Temaattinen analyysi analyysimenetelmänä.....	42
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	45
5.1 Tavoitteiden tasapainottelu	45
5.2 Tavoitteiden luomiseen liittyvä viestintä	48
5.3 Tavoitteiden jakamiseen liittyvä viestintä.....	53
5.4 Tavoiteviestintä tukee hankekokonaisuuden yhtenäisyyttä	62
6 POHDINTA.....	66
6.1 Johtopäätökset	66
6.2 Ehdotuksia jatkoon ja tuleviin yhteistyökuvioihin.....	71
6.3 Tutkimuksen arviointi.....	73
6.4 Jatkotutkimusaiheita.....	75
KIRJALLISUUS	76
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Monimutkaistunut maailma ja kiristynyt kilpailu ovat ajaneet organisaatiot yhä useammin tekemään yhteistyötä toisten organisaatioiden, jopa omien kilpailijoidensa kanssa. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden määrä ja merkittävyys on kasvanut muutaman viime vuosikymmenen aikana selvästi, eikä yhteistyön järjestämiseen ja johtamiseen liittyvistä ongelmista huolimatta kasvulle näy loppua (Child, Faulkner & Tallman 2005, 6). Perinteisemmän, esimerkiksi tuotantoketjuun liittyvän, yhteistyön rinnalle ovat yleistyneet esimerkiksi mainehyötyjä tai vahventunutta kilpailuasemaa tavoittelevat yhteistyökampanjat.

Myös kansalaisjärjestöt ovat mukana tässä kehityksessä. YK:n määritelmän mukaan kansalaisjärjestö on voittoa tavoittelematon ryhmä, joka toimii irrallaan valtiosta ja on yleishyödyllinen (United Nations Rule of Law 2015). Yleishyödyllisyyden määritelmä vaihtelee, mutta yleishyödyllinen kansalaisjärjestö on vähintään yhteisvastuullinen, autonominen, aatteellinen ja perustuu sääntöjen tarkoituksypykälälle (Oikeusministeriö 2007, 1–2). Suomessa kansalaisjärjestöt ovat yleensä rekisteröityjä yhdistyksiä, joita Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämässä yhdistysrekisterissä on noin 135 000.

Kansalaisjärjestöt kilpailevat tukijoista ja näkyvyydestä, ja yhteistyö on usein koettu keinona etenkin jälkimmäisen saavuttamiseen. Suomessa järjestöt tekevät yhteistyötä niin yritysten, valtiotoimijoiden kuin toisten järjestöjen kanssa. Etenkin yhteistyö järjestöjen välillä mahdollistaa tehokkaamman toiminnan ja keskittymisen omaan erityisosaamiseen. Kyse on myös rahasta, sillä kuten muuallakin maailmassa, myös Suomessa rahoittajat edellyttävät kehitysyhteistyöjärjestöiltä yhä useammin yhteistyötä toisten järjestöjen kanssa, vaikka se onkin osoittautunut usein ongelmalliseksi. Kehitysyhteistyöjärjestöjen pal-

velukeskus Kepa ry järjesti vuonna 2011 jäsenilleen keskustelutilaisuuden aiheesta "Järjestöjen välinen yhteistyö - haaste vai mahdollisuus?". Tilaisuudessa nousi esiin yhteistyön kaksi puolta: toisaalta yhteistyö mahdollistaa tehokkaamman ja tuloksellisemman toiminnan kuin yksin tekeminen, toisaalta se taas on usein ongelmallista järjestöjen erilaisten toimintakulttuurien takia. Hyvän yhteistyön edellytykseksi keskustelijat nostivat riittävän yhteisymmärryksen ja tiedonkulun varmistamisen. (Rekola 2011.) Järjestöjen välinen yhteistyö mahdollisuksineen ja ongelmineen nousi esille myös Raha-automaattiyhdistyksen samana vuonna järjestämässä seminaarissa (Yle.fi 2011). Suomessa esimerkiksi kehitysyhteistyö- ja sosiaalialan järjestöjen merkittävät rahoittajat, ulkoasiainministeriö ja Raha-automaattiyhdistys, kannustavat yhteistyöhön ja osittain myös edellyttävät rahoittamiltaan hankkeilta toimijoiden välistä yhteistyötä (RAY 2011; Ulkoministeriö 2014). Koska kansalaisjärjestöjen kenttä on Suomessa ja maailmalla merkittävä, ja järjestöjen välisten yhteistyömuotojen määrä ja merkitys oletettavasti edelleen kasvaa, tarjoavat järjestöt mielenkiintoisen kentän organisaatioviestinnän tutkimukselle.

Organisaatioiden välistä yhteistyötä on tutkittu melko runsaasti etenkin organisaatio- ja johtamistieteissä, joissa organisaatioiden välinen yhteistyö määritellään yleensä prosessiksi, jonka kautta osapuolet pyrkivät tavoitteisiin, joita he eivät yksin pystyisi saavuttamaan (Lewis ym. 2010, 468). Jaetuilla tavoitteilla tarkoitetaan tässä asiaa, josta tutkijat ja käytännön ammattilaiset puhuvat mainitessaan esimerkiksi jaetun mission, olemassaolon syyt tai pitkän aikavälin tavoitteet. Toisin sanoen toimiva yhteistyö edellyttää siis ymmärrystä jaetusta päämäärästä. (Eden & Huxham 2001, 374.) Sillä uskotaan olevan merkitystä muun muassa taloudelliseen menestykseen, osallistujien tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Haas ym. 1992, 168). Kuten missio on organisaation olemassaolon tarkoitus, takaa jaettu missio sen, että yhteistyöllä on tarkoitus (Heath & Sias 1999, 359). Epäselvyys päämäärästä ja pyrkimyksistä sen sijaan aiheuttaa jännitteitä ja ongelmia yhteistyössä (Winkler 2006, 126). Ellei ymmärrystä jaetusta päämäärästä ole, turvautuvat osallistujat helposti omiin tavoitteisiinsa ja päämääriinsä, jotka saattavat olla keskenään ristiriitaisia (Babiak & Thibault 2009, 120–121). Tällaisessa tapauksessa yhteistyö voidaan tuomita ainakin jossain määrin epäonnistuneeksi.

Miten sitten varmistutaan siitä, että organisaatioiden väliseen yhteistyöhön osallistuvilla olisi yhteinen käsitys missiosta, tavoitteista tai päämäärästä? Organisaatiotutkimuksen lähtökohtana on usein, että organisaation jäsenet ovat tietoisia tavoitteista eli tavoitteet on pitänyt viestiä jäsenille jollain keinoin. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää, millaisia nämä keinot

voisivat olla. Lewis (2005) nostaa mission tutkimisen yhdeksi neljästä teemasta, joihin organisaatioviestinnän tutkijoilla olisi kolmannen sektorin tutkimuksessa annettavaa. Hänen mukaansa tutkimisen arvoisia aiheita ovat esimerkiksi erilaisten näkökulmien sovittaminen yhteiseen missioon, haasteet viestittäessä missiota sidosryhmille, mission käyttö vapaaehtoisten houkutte- lussa sekä päämäärän viestiminen mahdollisille asiakkaille. Näiden aiheiden tutkiminen lisäisi ymmärrystä siitä, mikä on viestinnän merkitys luodessa kä- sityksiä tehokkuudesta, menestyksestä ja epäonnistumisesta, sekä tarjoaisi nä- kökulman organisaatioiden päämäärän ja olemassaolon merkityksen narratii- veihin. Lewis nostaa esiin kiinnostavia kysymyksiä muun muassa siitä, ovatko vapaaehtoiset enemmän sitoutuneita tehtävään vai laajempaan missioon ja onko henkilökunta mission vai johtajan asialla. (Lewis 2005, 250–255.) Kysy- myksiä lähestytään tämänkin tutkimuksen kontekstissa. Tavoitteiden proble- matiikka on kiinnostava myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaiku- tukseen keskittyvä tutkimus voisi avata niitä vuorovaikutusprosesseja, joiden kautta tavoitteet asetetaan ja läsnä olevat eritasoiset ja mahdollisesti ristiriitai- set tavoitteet sovitetaan yhteen (Aira 2012, 160–161).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhteistyön jaettuja tavoit- teita viestinnän keinoin luodaan ja jaetaan organisaatioiden välisessä yhteis- työssä sekä tavoiteviestinnän keinoin tuetaan hankekokonaisuudessa tehtä- vää työtä. Yhteisymmärryksen saavuttaminen yhteisistä tavoitteista on yksi organisaatioiden välisen yhteistyön suurimmista haasteista. Tutkimus tarjoaa tietoa siitä, mikä viestinnän rooli on yhteisymmärryksen saavuttamisessa ja vahvistamisessa ja miten prosessia voitaisiin tukea viestinnän keinoin. Vies- tintä ymmärretään tässä laajasti, ei niinkään vain siihen nimettyjen henkilöi- den tekemänä työnä. Yhteisöviestinnän tutkimuskentällä tutkimus liittyy sekä strategiaviestinnän että organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuk- sen tutkimusperinteisiin. Vuorovaikutus liittyy organisaatioviestinnässä vah- vasti muun muassa osallistamiseen sekä symmetriseen viestintään (Deetz 2001, 39).

Tutkimuskysymykset perustuvat ajatukseen siitä, että tavoiteviestintä voi- daan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden jakaminen ja tavoitteiden toteuttamista tukeva viestintä. Ajatus on johdettu strategiaviestinnän jaosta strategiaproessin viestintään, strategian sisällön viestintään ja strategian toteuttamista tukevaan viestintään (Hämäläinen & Maula 2004, 28). Lisäksi selvitetään tavoitteiden tasapainotteluun liittyvä viestintää. Tutkimuskysymyksiä on neljä, ja ne ovat seuraavat: 1. Miten han- kekokonaisuuden jaettuja ja järjestöjen omia tavoitteita tasapainotellaan vies- tinnän avulla, 2. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden

päätavoitteiden luomiseen, 3. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille, 4. Miten Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden viestintä tukee hankekokonaisuudessa tehtävää työtä.

Tutkimuksen kohteena oleva Yksi elämä on kolmen järjestön yhteinen hankekokonaisuus, jonka suurena päämääränä on edistää suomalaisten valtimoterveyttä. Päämäärä pyritään saavuttamaan esimerkiksi terveysviestinnän ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen avulla. Vuonna 2012 alkanut hankekokonaisuus jatkuu vuoteen 2017 ja koostuu käytännössä lukuisista osahankkeista. Hankekokonaisuuden suunnittelu alkoi varsinaisesti vuonna 2010, kun järjestökolmikko, Aivoliitto, Diabetesliitto ja Sydänliitto, nimesi kukin oman hankevastaavansa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava tavoiteviestintä sijoittuu tuon hetken ja nykyhetken väliin.

Rakenteeltaan tutkimusraportti jakautuu johdannon jälkeen neljään pääosiin, jotka ovat teoria, tutkimuksen metodistausta ja suorittaminen, tutkimustulokset sekä päätäntö. Teoriaosuus jakautuu kahteen päälukuun: *kansalaisjärjestöt yhteistyötä tekemässä ja yhteistyötä tekevien organisaatioiden välinen viestintä*. Näistä ensimmäisessä kootaan yhteistyön tutkimustaustaa ja määritelmiä ja perehdytään paremmin kansalaisjärjestöjen väliseen yhteistyöhön, yhteistyön haasteisiin sekä tavoitteiden merkitykseen yhteistyössä. Taustakirjallisuus on pitkälti organisaatio- ja johtamistieteiden aloilta. Toisessa teorialuvussa lähtökohtana on viestintä. Viestintää käsitellään niin yleisesti organisaatioiden välisessä yhteistyössä kuin tarkemmin johtamisen ja vuorovaikutuksen kannoilta. Tavoiteviestintää lähestytään strategiaviestinnän kehikon kautta. Luvussa *tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen* käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja esitellään kohdeorganisaatio. Tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tapaustutkimus perustellaan, ja aineistonkeruumenetelminä käytetyt teemahaastattelut ja teemakirjoittaminen esitellään yksityiskohtaisesti. Analyysi perustuu temaattiselle analyysille, ja luvussa kuvataan sitä, mitä analysointivaiheessa on tehty ja miksi. *Tutkimustulokset*-luvussa käydään läpi tutkimustuloksia aineistosta nousevien teemojen kautta. Viimeisessä luvussa vedetään yhteen johtopäätökset aineistosta ja kirjallisuudesta, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja lopulta pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 KANSALAI SJÄRJESTÖT YHTEISTYÖTÄ TEKEMÄSSÄ

Tässä luvussa luodaan kuva kansalaisjärjestöjen yhteistyöhön liittyvästä tutkimuksesta erilaisten tutkimussuuntausten, määritelmien ja luokitteluiden avulla. Lisäksi perehdytään yhteistyöhön ryhtymisen motiiveihin sekä niihin haasteisiin, joita organisaatioiden välisessä yhteistyössä suurista odotuksista huolimatta kohdataan ja jotka vaikuttavat viestintään ja muuhun toimintaan yhteistyössä. Tarkemmin syvennyttään vielä yhteisten tavoitteiden merkitykseen yhteistyölle.

Kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö on yksi organisaatioiden välisen yhteistyön, laajemmin organisaatioiden välisten suhteiden, muoto. Grayn (1989) määritelmän mukaisesti yhteistyö nähdään tässä prosessina, jonka kautta osapuolet etsivät ongelmaan ratkaisua, johon he eivät yksin pystyisi. Yhteistyön eri määritelmiä käsitellään paremmin luvussa 2.1.1. Kuten myöhemmin käy ilmi, kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö eroaa jonkin verran muista organisaatioiden välisistä suhteista esimerkiksi rahoittajan roolin ja usein yhteiskunnallisten tavoitteiden suhteen. Toisaalta moni toisenlaisten organisaatioiden yhteistyötä koskeva tutkimus soveltuu kansalaisjärjestöjen yhteistyön lähestymiseen ainakin joltain osin.

2.1 Yhteistyön tutkimustausta

Yhteistyön tutkimus kuuluu laajaan ja hajanaiseen organisaatioiden välisten suhteiden tutkimuskenttään, joka yleistyi 1970-luvulla. Siitä lähtien aihetta ovat tutkineet etenkin sosiologit, johtamistutkijat ja politiikan tutkijat. (Cropper ym. 2008, 7–10.) Etenkin viime vuosikymmeninä organisaatioiden välistä yhteistyötä on tutkittu hyvin paljon. Suuren määrän lisäksi tutkimusta kuvaa

myös teoreettisen yhtenäisyyden puute, sillä tutkimuksessa ei ole onnistuttu luomaan kokonaiskuvaa yhteistyöstä (Heath & Sias 1999, 356–357).

Suurin osa tutkimuksista lähestyy aihepiiriä organisaatio- tai johtamistieteiden kannalta ja keskittyy siihen, miten organisaatioiden yhteistyö voi auttaa yritystä resurssien lisäämisen, tiedon jakamisen ja uusien markkinoiden tavoittamisen kautta (Barringer & Harrison 2000, 367–368). Viestintä onkin jäänyt yhteistyön tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tutkimuskenttää dominoineet johtamisen ja koulutuksen tutkijat eivät yleensä ole nostaneet viestintää keskiöön tai ovat jopa sivuuttaneet viestinnän roolin yhteistyössä (Heath & Frey 2004, 225; Keyton ym. 2002, 383). Etenkään 1980- ja 1990-luvuilla viestinnän merkitystä yhteistyölle ei täysin tunnustettu (Heath & Sias 1999, 356–357). Viestinnän näkökulmasta monia tutkimusaukkoja siis löytyy edelleen (Klenk & Hickey 2010, 240; Lewis ym. 2010, 464).

Yksi suosittu viestinnän tutkijoiden näkökulma organisaatioiden väliseen yhteistyöhön on verkostanalyysi. Verkostanalyysi sijoittuu 1960- ja 1970-luvuilla kukoistaneeseen niin sanotun systeeminäkökulman perinteeseen, jossa organisaatio nähdään monimutkaisena elimenä, joka tarvitsee vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Systemiteoria laajensi organisaatioiden tutkimusta organisaatioiden sisältä myös niiden ympäristöön ja toi samalla yhteistyökumppanit tarkastelun kohteeksi. Verkostanalyysin puitteissa tutkitaan esimerkiksi verkostossa liikkuvaa tietoa, verkoston ylläpitoon käytettäviä viestintäkeinoja tai vuorovaikutuksen määrää verkoston osien välillä. Verkostanalyysin avulla pystytään myös erittelemään rooleja, joita eri toimijoilla verkostossa on. (Miller 2006, 72–75.) Organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita verkostanalyysin keinoin ovat tutkineet muun muassa Doerfel ja Taylor (2004). Toinen suosittu lähestymistapa organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden tutkimiseen on resurssiriippuvuusteoria. Resurssiriippuvuusteorian mukaan yhteistyösuhteet muodostetaan vastauksena organisaation resurssiympäristön epävarmuudelle. Yhteistyötä tekemällä ja siten resursseja yhdistämällä voidaan tuoda varmuutta ja saavuttaa resursseja, joita yksin ei välttämättä saataisi (Guo & Acar 2005, 345).

Sekä viestinnän että johtamisen tutkimus tarjoavat siis runsaasti kirjallisuutta yhteistyörakenteista. Viestinnän alalla tehty yhteistyön tutkimus on kuitenkin köyhempää strategiaan ja valtaan liittyvissä asioissa. Johtamisen tutkimus taas sivuuttaa usein viestinnän roolin yhteistyössä. (Keyton ym. 2008, 383.) Rajallista on myös se, millaisiin yhteistyösuhteisiin tutkimuksessa on perehdytty. Etenkin kahdenväliset kumppanuudet ovat saaneet paljon huomiota, jolloin monenvälisiä yhteistyösuhteita on tutkittu vähemmän (Babiak & Thibault 2009, 121). Myöskään sektorien sisäistä ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä ei

ole juuri erotettu tutkimuksessa toisistaan (Guo & Acar 2005, 341). Koska strategia ja muut johtamistieteistä tutut teemat ovat tässä keskeisiä, lähestytään yhteistyötä monipuolisesti kiinnittymättä selkeästi yhteen lähestymistapaan ja siten tarkastelemalla organisaatioiden välistä yhteistyötä kokonaisuutena. Sen sijaan viestinnän tutkimuksen puolelta nostetaan esille strategiaviestintä sekä vuorovaikutus. Viestintä nähdään tässä ei vain keinojen ja välineiden kautta, vaan toimintana, jolle koko yhteistyö perustuu.

Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvää tutkimuskirjallisuutta voi kritisoida myös ihannemallin tarjoamisesta todellisten toimintamallien luomisen sijaan. Kirjallisuudessa painotetaan esimerkiksi, että yhteistyöprosessin tulisi olla avoin kaikille yksilöille, ryhmille tai organisaatioille, joihin ongelmanratkaisuun tekemiseen vaadittava toiminta vaikuttaa. Todellisuudessa osallistujien määrä ja kokoonpano on kuitenkin harkittava, jotta kaikki olennaiset osapuolet saadaan mukaan ja jotta käytännön päätöksenteko sekä yhteistyön kokoaminen on mahdollista. Tutkimuksessa kehoitetaan myös luomaan yhteistyörakenne yhdessä osanottajien kanssa. Usein tämä kuitenkin johtaa monimutkaisuuksiin ja vie aikaa itse asialta. Kolmas kirjallisuudessa esiintyvä ihanneajatus on, että hyvä yhteistyöprosessi takaa hyvän tuloksen. Lopputulokseen vaikuttavat kuitenkin myös esimerkiksi oikeiden ihmisten osallistuminen yhteistyöhön sekä pääsy tarpeellisiin resursseihin. (Keyton ym. 2008, 381–382.)

2.1.1 Yhteistyön monet määritelmät

Tutkimuskirjallisuudessa organisaatioiden väliselle yhteistyölle on esitetty erilaisia määritelmiä. Ilmiö, kuten yhteistyö yleensäkin, liittyy erottamattomasti viestintään, joten näkemys viestinnästä korostuu monissa määritelmässä. Organisaatioiden välisiä suhteita tutkittaessa yhteistyö määritellään usein Grayn (1989) mukaan. Gray kuvaa organisaatioiden välistä yhteistyötä prosessina, jonka kautta osapuolet etsivät ongelmaan ratkaisua, johon he eivät yksin pystyisi. (Lewis ym. 2010, 468.) Grayn määritelmä toimii perustana myös tässä tutkimuksessa, ja sen mukaisesti tutkittava yhteistyö lukeutuu organisaatioiden välisen yhteistyön perinteeseen.

Määritelmä pitää sisällään monia niitä piirteitä, joita muut tutkijat ovat maininneet omissa määritelmässään. Maininta yhteistyöstä prosessina toistuu tutkijoiden määritelmässä ja viittaa siihen, ettei yhteistyö ole yksittäinen toimi, vaan muuttuva suhde, joka jatkuu ainakin jonkin aikaa (Lewis 2006, 213–220). Toinen yhteistyön määritelmiä yhdistävä tekijä on näkemys yhteistyöstä toimintana. Kyse voi olla esimerkiksi ongelmanratkaisusta (Guo & Acar 2005,

342–343; Keyton ym. 2008, 381), hyödyn tuottamisesta (Jap 2001, 87) tai oppimisesta. Myös ajatus siitä, että yhdessä tehdään jotain, mihin organisaatio ei ilman ulkopuolista apua pysty, toistuu monissa määritelmässä (Guo & Acar 2005, 342–343). Kyse saattaa olla osapuoliin vaikuttavan tai yhteiskunnallisen ongelman ratkaisusta (esim. Guo & Acar 2005, 342–343; Keyton ym. 2008, 381) tai hyödyn tavoittelusta kaikille osapuolille (esim. Jap 2001, 87). Vaikka pyrkimys on hyötyminen, ei yhteistyön edellytyksenä kuitenkaan ole, että tulokset ovat hyviä, vaan lopputulokset voivat hyödyttää tai vahingoittaa yhteistyön osapuolia tai muita toimijoita (Keyton ym. 2008, 381). Joissain määritelmässä viestinnän rooli korostuu. Esimerkiksi Keyton ym. (2008, 381–382) avaavat yhteistyön tekemistä ja määrittelevät organisaatioiden välisen yhteistyön joukoksi viestinnällisiä prosesseja, joihin organisaatioita edustavat yksilöt ottavat osaa ratkaistakseen ongelmia.

Yleensä yhteistyön määritelmässä ei eritellä organisaatioiden luonnetta eli sitä, onko kyse esimerkiksi yrityksistä, tutkimuslaitoksista vai sosiaalialan järjestöistä. Erityisesti voittoa tavoittelemattomien kansalaisjärjestöjen välistä yhteistyötä tutkineet Guo ja Acar (2005, 342–343) ovat kuitenkin antaneet kansalaisjärjestöjen yhteistyölle oman määritelmän. Sen mukaan yhteistyötä on, kun voittoa tavoittelemattomat kansalaisjärjestöt työskentelevät yhdessä ratkaistakseen ongelmia yhteistyön, resurssien jakamisen ja yhteisen päätöksenteon avulla. Yhteistyön osapuolet jakavat lopullisen tuotteen tai palvelun omistajuuden. Määritelmä ei juuri eroa muista organisaatioiden välisen yhteistyön määritelmistä.

Määritelmien väliset erot liittyvät etenkin yhteistyösuhteen ajalliseen rajaamiseen ja yhteistyön tiivyyteen. Toiset esimerkiksi painottavat yhteisten tavoitteiden ja yksilön tarpeiden yhteen sovittamista, toiset taas korostavat yhteisiä tavoitteita mainitsematta yksilöä (Lewis 2006, 213). Näkökulmista tavoitteisiin ja niiden merkityksestä yhteistyölle käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Edellä esitellyt yhteistyön määritelmät keskittyvät lähes poikkeuksetta ideaalimallin esittelyyn, eivätkä siis kuvaa yhteistyötä sellaisena kuin se todellisuudessa esiintyy (Lewis 2006, 222). Todellisuuteen viittaavat esimerkiksi Keyton ym. (2008, 381), jotka toteavat, että yhteistyö on joukko viestinnällisiä prosesseja, joiden tulokset voivat hyödyttää tai vahingoittaa yhteistyön osapuolia ja muita. Tutkimuksessa onkin todettu, että organisaatioiden välinen yhteistyö epäonnistuu huomattavan usein (Heimericks & Duysters 2007). Tämän ottavat huomioon myös määritelmät, joissa puhutaan esimerkiksi pyrkimyksestä ongelman ratkaisemiseen tai edun saavuttamiseen varman onnistumisen sijaan (esim. Jap 2001, 87). Heath ja Frey (2004, 197) puolustelevat ideaalimalliin

keskittymistä sillä, että ideaalin on todettu olevan hyödyllinen monimutkaisten organisaatiotyyppien ymmärtämisessä ja kuvailemisessa. Pelkästään ymmärtämällä ja kuvailemalla ei kuitenkaan saada käytännön hyötyä ja todellista käsitystä empiirisen tutkimuksen tarpeisiin, joten ongelmien ja poikkeuksien huomioiminen lienee perusteltua.

2.1.2 Organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen luokittelu

Kuten mainittua, organisaatioiden välinen yhteistyö on laaja ilmiö, josta esiintyy erilaisia muotoja. Yhteistyösuhteesta käytetään tutkimuksessa ja käytännössä muun muassa nimiä allianssi, yhteistyö, liittouma, verkosto, strateginen allianssi ja kumppanuus, ja suhteisiin liitettyjä verbejä ovat esimerkiksi yhdessä työskenteleminen, verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen. Näillä termeillä on edelleen lukuisia määritelmiä, ja niiden käyttö vaihtelee paljonkin käyttäjän mukaan. (Cropper ym. 2008, 5.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa yksi jako kulkee sanojen *collaboration* ja *cooperation* välillä, jotka suomeksi kääntyvät molemmat yhteistyöksi. Näistä *collaboration* on muodollisempaa yhteistyötä, jonka osapuolet työskentelevät jaetun tavoitteen saavuttamiseksi. *Cooperation* sen sijaan on epämuodollisempaa yhteistyötä, jonka muotona voi olla esimerkiksi resurssien tarjoaminen. Osapuolet pyrkivät omiin tavoitteisiinsa. Termejä saatetaan käyttää myös synonyymeina. (Dillenbourg 1999, 8.) Käsitteiden hajanaisuudesta riippumatta yhteistyösuhteita on tutkimuksissa luokiteltu erilaisten ominaisuuksien mukaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Yhteistyösuhteiden luokittelu erilaisten ominaisuuksien mukaan

Babiak & Thibault 2009, Guo & Acar 2005	Sektorin sisäinen yhteistyö	Sektorirajat ylittävä yhteistyö
Babiak & Thibault 2009, García-Canal ym. 2003, Miller ym. 2005	Kahdenvälinen yhteistyö	Usean osapuolen yhteistyö
Guo & Acar 2005, Miller ym. 1995	Intensiivinen yhteistyö (muodollisuus, sitoutuneisuus, keskitetty päätöksenteko)	Epäintensiivinen yhteistyö (epämuodollisuus, sitoutumattomuus, päätöksentekovalta pysyy organisaatioilla)
Kohm ym. 2000	Integroitunut	Hajanainen

Yhteistyösuhteita voidaan luokitella ensinnäkin sen mukaan, osallistuuko niihin kaksi vai useampia osapuolia ja ovatko osallistujat samalta vai eri alalta.

Miller ym. (1995) kutsuvat tätä yhteistyön kattavuudeksi. Joskus useamman osapuolen yhteistyötä kutsutaan verkostoksi, jolloin halutaan yleensä korostaa osapuolten sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta (Baker ym. 2011, 853–854). Kansalaisjärjestön yhteistyötä usean eri aloilta olevan kumppanin kanssa ovat tutkineet esimerkiksi Babiak ja Thibault (2009) ja useamman osapuolen yhteistyötä García-Canal ym. (2003).

Vähemmän rakenteeseen keskittyvä on luokittelu yhteistyön intensiivisyyden mukaan. Intensiivisyyden määreinä pidetään muun muassa sitoutumista yhteistyöhön ja sen tavoitteisiin sekä yhteistyön muodollisuutta (Miller ym. 1995, 681–683). Guo ja Acar (2005, 343) jakavat aiempaan tutkimukseen perustuen yhteistyösuhteet kahdeksaan ryhmään niiden muodollisuuden eli yhden intensiivisyyttä lisäävän piirteen mukaan. Ryhmät jakautuvat kahteen yläryhmään, jotka ovat muodollinen ja epämuodollinen yhteistyö. Muodollinen yhteistyö tarkoittaa sitoutumista ja jatkuvuutta sekä resurssien jakamista ainakin jossain määrin. Epämuodollinen yhteistyö sen sijaan ei edellytä sitoutumista ja silloin päätöksentekovalta pysyy organisaatiolla. Muodollisia yhteistyösuhteita ovat yhteiset ohjelmat, tytäryhtiöt, yhteenliittymät ja fuusiot, epämuodollisia taas tiedonjako, asiakkaiden lähettäminen, toimistotilojen jakaminen ja *management services organisations* (MSO). Guon ja Acarin luokittelun taustalla vaikuttaa esimerkiksi voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tutkineiden Kohmin, La Pianan ja Gowdyn (2000) tutkimus, jossa he erottelevat kolme erilaista tapaa, joilla organisaatiot työskentelevät yhdessä. Heidän mukaansa muodot ovat yhteistyö (*collaboration*), jolla tarkoitetaan tiedonjakoa, ohjelmien koordinoitua ja yhteistä suunnittelua, allianssit eli yhteinen toiminta ja hallinnollinen yhteensovittaminen sekä integraatio, jolla tarkoitetaan organisaatioiden yhdistymistä niin, että kyse on yhdistymisestä tai muusta virallisesta liitosta. Integraation asteeseen perustuvaan luokitteluun sisältyy myös kuusi alaryhmää, jotka ovat alliansseihin luokiteltavat hallinnollinen yhteensovittaminen (*administrative consolidation*) ja yhteinen ohjelmatyö sekä integraatioon luokiteltavat, yhteiseen johtamiseen perustuvat MSO:t (*management service organizations*), tytäryhtiöt, yhteenliittymät ja fuusiot. (Kohm ym. 2000, 9–13.)

Millaisia yhteistyömuotoja organisaatiot, etenkin kansalaisjärjestöt, sitten valitsevat? Vuonna 2005 Guo & Acar totesivat, että kansalaisjärjestöjen välillä esimerkiksi tiedonjaolle tai suosittelulle perustuvat epämuodolliset yhteistyösuhteet ovat melko yleisiä, mutta muodolliset harvinaisia, joskin nekin yleistymässä. Muodollisten yhteistyösuhteiden suosioon vaikuttavat kasvattavasti järjestön ikä, suuri budjetti, hallitukseen liittyvien rahoituslähteiden vähäisyys ja johtoryhmälinkit muihin järjestöihin. (Guo & Acar 2005, 344, 356.)

Myös useamman eri alalta olevan organisaation väliset yhteistyöt ovat yleisempiä kuin koskaan. Samalla niihin kuitenkin liittyy lukuisia haasteita, jotka johtuvat osallistujien moninaisuudesta ja ympäristön asettamista haasteista (Babiak & Thibault 2009, 119). Erilaiset yhteistyömuodot asettavat suhteelle ja viestinnälle erilaisia haasteita, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.2 Motiivit yhteistyöhön ryhtymiselle

Viime vuosikymmeninä organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden määrä ja merkittävyys ovat kasvaneet selvästi lähes kaikilla toimialoilla (Child ym. 2005, 6). Yhteistyöhön ryhtymiseen on lukuisia niin ympäristöstä kuin organisaation sisältävin kumpuavia syitä. Monet organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista ovat ainakin periaatteessa vapaaehtoisia, ja organisaatiot ryhtyvät niihin, koska uskovat hyötyvänsä yhteistyöstä (Lewis ym. 2010). Kumppanuus nähdään keinona vähentää epävarmuutta, saavuttaa resursseja ja ratkaista ongelmia (Babiak & Thibault 2009, 120). Yhteistyöstä onkin etua etenkin organisaatioille, joilta puuttuu joitakin tarvittavia resursseja tai tietoja tai jotka haluavat laajentua uusille markkinoille (Child ym. 2005, 1–2). Yhteistyöhön voi ajaa kuitenkin myös ulkoinen paine, esimerkiksi kilpailun lisääntyminen sekä joustavuuden vaatimus nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Child ym. 2005, 148; Luo ym. 2007, 73). Resursseja lisäämällä yhteistyö voi vaikeassa tilanteessa vähentää epävarmuutta ja parantaa ketteryyttä (Babiak & Thibault 2009, 120). Yhteistyön avulla voidaan myös tehostaa innovointia (Walker & Stohl 2004, 3). Yksi merkittävä syy yhteistyöhön ryhtymiselle on kilpailuedun saavuttaminen. Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä voidaan kilpailla yhdessä esimerkiksi hallitsevaa toimijaa vastaan tai varmistaa hallitseva asema ja estää uusien yrittäjien tulo alalle (Child ym. 2005, 1–2). Kansalaisjärjestökenttään tämän voisi ajatella liittyvän niin, että yhteistyöstä pois jääminen voi heikentää järjestön asemaa kentällä esimerkiksi rahoittajien, tukijoiden ja median silmissä.

Kansalaisjärjestöjen syyt yhteistyöhön ovat tyypillisesti samanlaisia kuin muidenkin organisaatioidenkin. Tietyt seikat kuitenkin korostuvat juuri kansalaisjärjestöjen välisessä yhteistyössä. Vaikka järjestötkin ryhtyvät yhteistyöhön yleensä vapaaehtoisesti ja toimintaa tehostaakseen, on myös rahoittajien edellytyksillä huomattava merkitys. Yhä useammin rahoittajat, esimerkiksi valtiolliset tahot, pitävät organisaatioiden välistä yhteistyötä yhtenä rahoituksen myöntämisen perusteena, joskus jopa edellytyksenä. (Guo & Acar 2005, 345–346; Schultz & Becken 2010, 637.) Tällaisiin yhteistyösuhteisiin liittyy usein erityisen paljon ongelmia (Lewis ym. 2010, 462). Yhteistyötä tekemällä

voidaan tavoitella myös näkyvyyttä teemalle tai organisaatioille itselleen. Motivaatiota organisaatioiden väliseen yhteistyöhön lähestytään tyypillisesti osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta ja keskitytään siihen, mitä hyötyä yhteistyöstä voi organisaatioille olla. Motiivin yhteistyölle voi löytää kuitenkin myös yhteiskunnasta ja halusta vaikuttaa siihen. Kroatialaisten kansalaisjärjestöjen merkitystä valtion kehittämiseksi 2000-luvun alussa tutkineet Taylor ja Doerfel (2003, 155–156) uskovat, että samoin ajattelevien ihmisten ja organisaatioiden välinen yhteistyö voi vaikuttaa sosiaaliseen ja poliittiseen kehitykseen. Tällaisen motiivin voi ajatella liittyvän etenkin voittoa tavoittelemattomiin kansalaisjärjestöihin, joihin tavoitteisiin halu muuttaa yhteiskuntaa liittyy kenties yrityksiä tiiviimmin.

Edellä mainitut syyt eivät varmasti ole ainoita syitä organisaatioiden yhteistyöhön. Koonti antaa kuitenkin kuvan siitä, miksi yhteistyösuhteiden määrä on lisääntynyt viime vuosina ja miksi niiden merkittävyys yhteiskunnassa on kasvanut.

2.3 Kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön haasteet

Vaikka yhteistyöllä voi onnistuessaan olla myönteinen vaikutus niin menestykseen, motivaatioon kuin kilpailuasemaankin, on todellisuus usein kuitenkin surkeampi. Yhteistyö vaatii runsaasti panostusta, ja siitäkin huolimatta ongelmia esiintyy paljon (Lewis ym. 2006, 21). Arviot yhteistyön epäonnistumisasteista vaihtelevat, mutta yleisesti arvioidaan, että jopa puolet organisaatioiden välisistä strategisista yhteistyöalliansseista epäonnistuu sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Heimericks & Duysters 2007, 33; Hughes & Weiss 2007, 122). Yhteistyön haasteellinen konteksti mutkistaa myös viestinnän onnistumista, ja siksi erilaisten haasteiden ymmärtäminen on mielekästä.

Kuten yhteistyö muutenkin, myös ongelmat keskittyvät usein viestintään (Lewis ym. 2006, 21). Yhteistyön osallistujilla saattaa esimerkiksi olla vaikeuksia ymmärtää toisiaan, tieto ei liiku tai koko yhteistyö vaikuttaa epämääräiseltä. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja viestinnässä on erityisiä haasteita, joita organisaatioiden sisäisessä viestinnässä ei välttämättä kohtaa. Viestintää ja yhteistyötä tukevat vahva organisaatioidentiteetti ja tunne kuulumisesta sosiaaliseen ryhmään, mutta hajanaudessa verkostossa nämä on vaikea saavuttaa (Riedlinger ym. 2004, 56). Erityisen ongelmallisia ovat usein yhteistyöt, jotka on muodostettu rahoittajien tai päättäjien vaatimuksesta (Lewis ym. 2010, 462). Myös sektorien välinen yhteistyö on yleensä sektorin sisäistä haastavampaa (Babiak & Thibault 2009, 119). Kolmas ongelmallisuutta keskimääräisestä lisäävä piirre on yhteistyön osallistujien suuri lukumäärä (Babiak & Thibault

2009, 119–122; Coulson 2005, 155; García-Canal ym. 2003, 743; Lewis ym. 2006, 12–13). Sellaisiin yhteistyösuhteisiin, joissa osallistujia on monia ja ne edustavat eri aloja, liittyy monia haasteita, jotka johtuvat paitsi osallistujien moninaisuudesta myös ympäristön asettamista haasteista (Babiak & Thibault 2009, 119). Kumppanuuksien suuri määrä saattaa muun muassa tehdä epäselväksi sen, kuka on vastuussa mistäkin (Coulson 2005, 155). Osallistujien suuri määrä saattaa myös yllyttää niin sanottuun vapaamatkustukseen eli vähäiseen panostukseen ja muiden saavutuksista nauttimiseen. Vapaamatkustamisen välttämiseksi voidaan luoda muodolliset kontrollimekanismit ja kannustaa osallistujia panostamaan suhteeseen. (Garcia-Canal ym. 2003, 746.) Monenvälisissä suhteissa myös yhteisen tavoitteen saavuttaminen on usein haastavampaa, sillä yksilöiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden etuja tavoitellaan helposti enemmän kuin yhteistyön yhteistä etua. Myös johtaminen monimutkaistuu osallistujien määrän kasvaessa. (Babiak & Thibault 2009, 122.)

Yhteistyösuhteessa esiintyviä ongelmia voidaan luokitella erilaisten ryhmiin esimerkiksi sen mukaan, missä ne näkyvät (rakenne- ja suhdejännitteet, Lewis ym. 2010) ja mistä ne johtuvat (ympäristöstä nousevat ja sisäiset ongelmat, Babiak & Thibault 2009). Taulukossa 2 esitellään yksi mahdollinen luokittelu yhteistyöhön liittyvistä ongelmista. Luokittelu ei ole missään nimessä täysin kattava, mutta antaa kuvan erilaisista ongelmatyypeistä, joita organisaatioiden välisessä yhteistyössä voidaan kohdata.

Taulukko 2. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä esiintyvien ongelmien luokittelu

<p>Rakenteeseen liittyvät ongelmat (mm. Coulson 2005; Lewis ym. 2010)</p>	<p>Viestintäkäytäntöjen epäselvyys Päätöksentekokäytäntöjen epäselvyys Resurssien jakamiseen liittyvien sääntöjen epäselvyys Vastuunjaon epäselvyys Liika muodollisuus</p>
<p>Suhteisiin liittyvät ongelmat (mm. Babiak & Thibault 2009; Lewis ym. 2010; Riedlinger ym. 2004)</p>	<p>Osallistujien välinen kilpailu mm. vallasta ja resursseista Omien resurssien suojeleminen</p>
<p>Tavoitteisiin liittyvät ongelmat (mm. Babiak & Thibault 2009; Eden & Huxham 2001; Huxham & Vangen 2005; Lewis ym. 2006; Winkler 2006)</p>	<p>Eri tason/tahojen tavoitteiden ristiriitaisuus Jaettujen tavoitteiden puuttuminen tai epäselvyys Erilaiset tulkinnat tai ymmärrykset tavoitteista</p>

Yleisimmät tutkimuksissa esiin nousevat ongelmatyypit liittyvät yhteistyön rakenteeseen ja osallistujien välisiin suhteisiin. Rakenteeseen liittyviä ongelmia ovat tutkineet muun muassa Lewis ym. (2010) ja Babiak ja Thibault (2009). Heidän mukaansa rakenteesta kumpuavia ongelmia esiintyy yhteistyössä läpileikkaavasti, sillä niitä ilmenee niin yhteistyötä muodostettaessa, osallistumISRakenteissa kuin päätöksentekorakenteissakin. Ongelmat näkyvät esimerkiksi johtamisessa sekä osallistujien rooleissa ja vastuissa. Rakenteeseen liittyviin ongelmiin joudutaan ottamaan kantaa heti yhteistyön alkumetreillä yhteistyötä aloitellessa ja yhteisiä pelisääntöjä luodessa. Yhteistyötä tekevä ryhmä tarvitsee selkeät säännöt viestinnälle ja resurssien jakamiselle ja selkeän vastuunjaon. Toisaalta vaarana on liian tiukka muodollisuus, joka vaikeuttaa avointa viestintää ja osallistujien luovuutta. (Lewis ym. 2010, 470.) Koska ongelmia kohdataan jo alussa, onkin tärkeää, että johtajat, jotka neuvottelevat kumppanuuksista, ovat tietoisia mahdollisista haasteista (Babiak & Thibault 2009, 138). On kuitenkin huomattava, että alussa sovitut rakenteet, toimintatavat ja vastuut eivät välttämättä toimi enää myöhemmin, joten niitä on oltava valmis muuttamaan (Lewis ym. 2010, 475).

Moniin rakenteeseen liittyviin ongelmiin tarjotaan vastaukseksi johtajuutta (Lewis ym. 2010, 471), johon kuitenkin itsessäänkin liittyy monia haasteita. Esimerkiksi johtajan valinta ja rooli saattavat aiheuttaa jännitteitä (Babiak & Thibault 2009, 124–135). Muodollinen johtajuus myös sotii tasa-arvoisuuden ideaa vastaan. Ryhmästä saattaakin nousta niin sanottu luonnollinen johtaja, joka kuuntelee yhteistyön kaikkia osapuolia ennen päätöksen julistamista (Lewis ym. 2010, 471–472). Johtajuus saattaa liittyä myös tehokkuuden ja vapauden tasapainottamiseen. Vapaa ja tasa-arvoinen yhteistyö voi olla osapuolille mielekkäämpää, mutta saattaa johtaa jatkuvaan keskusteluun ja päätösten viivästymiseen. Selkeät toimintamallit ja roolit taas saattaisivat tehdä yhteistyöstä tehokkaampaa mutta epätasa-arvoisempaa.

Toinen ryhmä jännitteitä liittyy osapuolten välisiin suhteisiin (Lewis ym. 2010). Babiak ja Thibault (2009, 134–136) laskevat ne osaksi strategisia haasteita, joihin he laskevat myös tavoitteiden muuttumiseen liittyvät haasteet. Tässä tavoitteisiin liittyviä haasteita käsitellään kuitenkin omana ryhmänään. Vaikka organisaatiot tekisivät keskenään yhteistyötä vapaasta tahdostaan, liittyy yhteistyöhön lähes aina kilpailua osallistujien kesken. Kansalaisjärjestöt kilpailevat etenkin rahoituksesta, ja yhteistyön sisällä kamppaillaan vallasta ja yhteistyön resursseista. Yhteistyössä ilmenevä kilpailu pilaa helposti yhteistyön hengen ja johtaa jännitteisiin osallistujien välillä. Yhteistyötä tekevät organisaatiot saattavat ajautua kilpailuun, jos esimerkiksi yllyke yhteistyöhön ei ole riittävän voimakas. (Babiak & Thibault 2009, 120–121, 134–135.) Osallistujat

korostavat helposti oman organisaationsa tarpeita ja suojelevat resurssejaan yhteistyön yhteisen edun kustannuksella (Lewis ym. 2010, 468; Riedlinger ym. 2004, 56). Lewis ym. (2010) kutsuvat tätä minä-suuntautumiseksi ja haluttua asennetta me-suuntautumiseksi.

Tavoitteisiin liittyvistä ongelmista keskeisimpiä ovat eri tasojen tai tahojen tavoitteiden väliset ristiriitaisuudet, jaettujen tavoitteiden puuttuminen tai epäselvyys sekä erilaiset tulkinnat tai ymmärrykset tavoitteista (Babiak & Thibault 2009; Eden & Huxham 2001; Huxham & Vangen 2005; Lewis ym. 2006; Winkler 2006). Näitä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Kuten kappaleen alussa todettiin, vaikuttavat yhteistyön ongelmat viestintään. Viestinnällä voidaan myös ratkaista ja lieventää ongelmia. (Lewis ym. 2006, 21). Viestinnän merkitystä yhteistyön onnistumiselle käsitellään tarkemmin luvussa 3.

2.3 Tavoitteet organisaatioiden välisessä yhteistyössä

Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa mainitaan lähes aina yhteistyön tavoitteet. Kirjallisuudessa saatetaan käyttää myös termejä visio, missio tai yhteistyön syy, englanniksi muun muassa *aims, goals, objectives, vision, mission, purpose*, mutta yhteistyötä ohjaavan päämäärän merkityksessä ne voidaan niputtaa yhteen (Huxham & Vangen 2005, 82). Tässä käytetään jaetun päämäärän, mission tai vastaavan kuvaamiseen termiä *tavoite ja tavoitteet*, tarpeen mukaan tarkennettuna *jaetut tavoitteet* tai *hankekonnaisuuden tavoitteet*, jolla tarkoitetaan siis yhteistyön jaettuja tavoitteita, joihin yhteistyön osapuolet yhdessä pyrkivät. Kuten aiemmin mainittua, jaetut tavoitteet antavat yhteistyölle merkityksen ja ovat sen onnistumisen kannalta lähes elintärkeitä. Jaetuilla tavoitteilla tarkoitetaan sitä, että osapuolilla on yhteisymmärrys tavoitteista ja niihin pyritään yhdessä (Eden & Huxham 2001, 374). Esimerkiksi Winkler (2006) käyttää yhteistyön tavoitteista myös ilmaisuja *common goals* ja *joint goals*, jotka hänen tutkimuksessaan kuitenkin tarkoittavat samaa kuin jaetut tavoitteet. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käytetään pääosin samoja ilmaisuja kuin kulloinkin kyseessä olevassa tutkimuksessa, muuten käytössä on lähinnä ilmaisu *jaetut tavoitteet*. Tässä luvussa käsitellään yhteistyössä vaikuttavia eri tasoisia tavoitteita, pureudutaan omien ja jaettujen tavoitteiden välisiin jännitteisiin sekä pohditaan edelleen jaettujen tavoitteiden merkitystä yhteistyölle.

Ymmärrys jaetuista tavoitteesta on edellytys toimivalle yhteistyölle (Eden & Huxham 2001, 374). Sillä uskotaan olevan merkitystä muun muassa taloudelliseen menestykseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Haas ym. 1992,

168). Jo organisaatioiden välisen yhteistyön määritelmässä lähdetään siitä, että yhteistyöllä pyritään johonkin, kuten ratkaisemaan ongelma (Lewis ym. 2010, 468). Organisaatioiden ei kuitenkaan tarvitse unohtaa omia tavoitteitaan, vaan heillä voi ja pitääkin olla tavoitteet myös omalle toiminnalleen yhteistyössä. Yhteistyön tavoitteiden keskeisyydestä kertoo myös se, että organisaatiotutkimuksen lähtökohtana on usein, että organisaation jäsenet ovat tietoisia tavoitteista. Tavoitteet on siis pitänyt viestiä jäsenille jollain keinoin. Tutkimuksessa on vallalla käsitys, että jaettujen tavoitteiden olemassaolo on myönteinen asia, joten tilanteeseen pääsyä edistävä tutkimus on tarpeen (Haas ym. 1992, 168). Ymmärrys jaetuista tavoitteista kannustaa verkoston jäseniä osallistumaan ja sitoutumaan verkostoon tiiviimmin ja siten työskentelemään mieluummin yhdessä (Provan & Kenis 2008). Alueellisia yhteistyöverkostoja Ruotsissa tutkineiden Andresenin ym. (2012) mukaan sitoutuminen on sitä suurempaa ja yhteistyö aidompaa, mitä lähempänä yhteistyön tavoitteet ovat organisaation tai yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden omia tavoitteita. Tutkijat huomasivat myös, että mikäli tavoitteet saavutetaan eikä uusia tavoitteita aseteta, osallistuminen ja innostus laskevat selvästi. Heidän mukaansa sitoutuminen kasvaa myös, jos yhteistyön jäsenet pääsevät itse osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Tutkimuksen mukaan myös pitkän aikavälin tavoitteet johtavat suurempaan sitoutumiseen kuin lyhyen aikavälin tavoitteet, joita käyttäneessä ryhmässä sitoutuminen laski huomattavasti aina tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. (Andresen ym. 2012.) Siksi on tärkeää, että kaikki tuntevat toimintatavoitteiden tai omaan työhönsä liittyvien tavoitteiden lisäksi myös päätavoitteet. Pienempien ja käytännöllisempien tavoitteiden saavuttamiseen jälkeen voi suuntautua päätavoitteisiin, joiden saavuttaminen on yleensä hitaampaa.

Puhuttaessa jaetuista tavoitteista puhutaan ihannetilanteesta, johon liitetään edellä mainitun kaltaisia positiivisia ja organisaation toimintaa parantavia ominaisuuksia. Vaikka jaettujen tavoitteiden merkitystä harvoin kyseenalaitetaan, nousee asia kuitenkin välillä esiin. Haas ym. (1992) tekevät eron tavoitteiden todellisen jakamisen ja ääneen lausutun jakamisen välille. Heidän mukaansa ensimmäinen saattaa olla organisaation kannalta tärkeämpää, eikä sillä, osaavatko organisaation jäsenet tavoitteet sanasta sanaan, ole merkitystä. Varsinaisia jaettuja tavoitteita tärkeämpi olisi siis käsitys siitä, että työskennellään kohti yhteisiä päämääriä. (Haas ym. 1992, 176–177.) Samoilla linjoilla on Eisenberg (1984), jonka mukaan organisaatioiden tavoitteiden tulee olla epämääräisiä, jotta jokainen voi tulkita tavoitteet haluamallaan tavalla ja siten ylläpitää yhteenkuuluvuutta. Tavoitteiden epämääräisyys auttaa myös sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön paremmin. (Eisenberg 1984, 233.) Myös

Winkler (2006) esittelee kaksi tapaa, joilla verkostokirjallisuus suhtautuu yhteisiin tavoitteisiin. Toisen mukaan yhteisiä tavoitteita tarvitaan, jotta yhteistyö tuottaa etuja pitkällä aikavälillä. Yhteiset tavoitteet yhdistävät osapuolia ja tasapainottavat yhteistyötä. Monien tutkijoiden mukaan yksi yhteistyön johtajien tärkeimmistä tehtävistä onkin luoda yhteiset tavoitteet yhteistyölle (mm. Huxham 2003). Toinen näkökulma korostaa organisaatioiden omia tavoitteita. Sen mukaan yhteisiä tavoitteita ei tarvita välttämättä lainkaan, jolloin osallistujien tavoitteet tulee tasapainottaa muiden osallistujien tavoitteiden kanssa. Verkoston johtajan tehtävä olisi hyväksyä se, että erilaisilla osallistujilla on erilaisia tavoitteita, ja tasapainottaa ne yhteistyön sujumiseksi. (Winkler 2006.) Näkökulmaero johtuu kenties siitä, että yhteistyön ja organisaatioiden tavoitteiden raja on usein häilyvä, ja joskus yhteistyön tavoite saattaa olla yhteenveto osallistuvien organisaatioiden tavoitteista (Huxham & Vangen 2005, 85). Organisaatioiden tavoitteiden korostaminen sopinee etenkin tilanteisiin, joissa organisaatioiden tavoitteet ovat samantyyllisiä ja vastaavat kaikilla sitä syytä, miksi yhteistyö on alkujaan perustettu.

Organisaatioiden välisen yhteistyön tavoitteista puhuttaessa on huomattava, että tavoitteita esiintyy usealla eri tasolla. Huxham ja Vangen (2005, 84) kutsuvat tätä tavoitteiden omistajuudeksi, ja sen mukaisesti jakavat tavoitteet yhteistyön tavoitteisiin, organisaatioiden tavoitteisiin ja yksilöiden tavoitteisiin. Näiden tasojen tavoitteet ovat läsnä neuvoteltaessa yhteisistä tavoitteista, ja kaikille tasoille ja niiden välille voi syntyä myös tavoitteisiin liittyviä konflikteja. (Eden & Huxham 2001, 377; Winkler 2006, 125–126.) Koska yhteistyön tavoitteet kertovat siitä, mihin yhteistyön osallistuvat osapuolet pyrkivät yhdessä toimimalla, niiden saavuttamiseen tarvitaan ainakin periaatteessa useamman tahon yhteistyötä, eikä niihin siis pystyttäisi yksin (Huxham & Vangen 2005, 84). Toisinaan yhteistyön osapuolet korostavat omia tai organisaationsa tavoitteita yhteistyölle yhteistyön yhteisten tavoitteiden sijaan (Lewis 2006, 213). Organisaatioiden tavoitteet kuvaavat sitä, mitä ne toivovat yhteistyöltä saavuttavansa itselleen, ja ovat yleensä linjassa organisaation muun, yhteistyön ulkopuolisen toiminnan kanssa. Jos organisaatio osallistuu yhteistyöhön vapaaehtoisesti, organisaatioiden yhteistyöhön liittyvät tavoitteet ovat tyypillisesti syy organisaation osallistumiseen. (Huxham & Vangen 2005, 84.)

Yhteistyössä voivat olla läsnä myös organisaatioita edustavien yksilöiden tavoitteet. Tavoitteet saattavat liittyä esimerkiksi urakehitykseen tai oman organisaation kehittämiseen (Huxham & Vangen 2005, 85). Yksilöiden tavoitteet saattavat poiketa heidän edustamiensa organisaatioidensa tavoitteista (Heath & Frey 2004). Yhteistyössä tuodaan kuitenkin tyypillisesti julki yhteistyötä ja

omia organisaatioita edustavia tavoitteita, ja osallistujien henkilökohtaiset tavoitteet, kuten oman uran edistäminen, pysyvät piilossa (Lawrence 2011, 370). Kaikki tavoitteet eivät ole julkisia, vaan ne voivat olla myös oletettuja mutta julkilausumattomia tai muilta piilotettuja (Huxham & Vangen 2005, 62). Maan rajat ylittävää, erilaisten organisaatioiden yhteistyötä tutkinut Lawrence (2011, 370–372) huomasi, että piilotettuja tavoitteita esiintyy etenkin yksilö- ja organisaatiotasolla, kun taas yhteistyön yhteiset tavoitteet ovat julkisia tai niistä on vähintään yhteinen ymmärrys. Yhteistyöhön osallistuvien yksilöiden piilotetut tavoitteet liittyivät esimerkiksi omaan urakehitykseen, ja organisaatioiden piilotetut tavoitteet kumpusivat organisaatioiden omista eduista.

Vaikka jaetut tavoitteet voivat parhaimmillaan auttaa yhteistyön ongelmiin, voivat ne myös aiheuttaa jännitteitä. Jännitteitä saattaa syntyä etenkin keskusteltaessa jaetuista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta (Lewis ym. 2010, 471). Ongelmia saattaa syntyä, kun osallistujat pyrkivät tasapainottelemaan omien, edustamansa organisaation ja yhteistyön tavoitteiden välillä (Heath & Frey 2004, 203). Tavoitteiden asettamista hankaloittavat esimerkiksi osallistujien erilaiset arvot ja kulttuurit, hierarkian puute ja päättämättömyys (Huxham & Vangen 2005, 83). Jaettujen tavoitteiden asettamista monimutkaistavat myös kilpailevat motiivit yhteistyöhön. Myös osallistujaorganisaatioiden tavoitteet saattavat törmätä keskenään, kun organisaatiot osallistuvat yhteistyöhön eri syistä ja erilaisin odotuksin ja käsityksin. Odotuksiin vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset ja alan käytännöt (Winkler 2006, 125–126). Yhteistyöhön osallistuvat organisaatiot myös joutuvat muuttamaan käsitystään, jolla alunperin ovat perustelleet yhteistyöhön osallistumisen. Alkuperäinen ajatus yhteistyön jostakin päämäärästä yleensä muuttuu keskusteltaessa tavoitteista yhteistyöryhmässä ja aiheuttaa mahdollisesti erimielisyyksiä osallistujien välille (Eden & Huxham 2001, 378).

Ongelmia aiheutuu kuitenkin myös jaettujen tavoitteiden puuttumisesta tai tavoitteiden epäselvyydestä. Tavoitteiden epäselvyys voi esimerkiksi aiheuttaa turhautumista, tehottomuutta ja venyttää niiden saavuttamiselle asetettujen resurssien, kuten ajan ja rahan, rajoja (Huxham & Vangen 2005, 82–83; Lewis ym. 2006, 11–12). Jaetun vision puuttuminen aiheuttaa myös viestintähaasteita (Riedlinger ym. 2004, 63). Jos jaettuja tavoitteita ei ole, aiheuttavat organisaatioiden ja osallistujien omat keskenään ristiriitaiset tavoitteet ja missiot helposti ongelmia (Babiak & Thibault 2009, 120–121). Winkler (2006, 125) toteaaakin, että oli yhteistyöllä yhteisiä tavoitteita tai ei, esiintyy yhteistyössä joka tapauksessa tavoitteisiin liittyviä konflikteja. Osallistujat ovat tietoisia näistä konflikteista, mutta näkevät ne välttämättömänä osana organisaatioi-

den välistä yhteistyötä (Winkler 2006, 126). Yhteistyön tavoitteet, ja niihin liittyvät jännitteet, kulkevat siis mukana koko yhteistyöprosessin ajan aina tavoitteiden luomisesta niiden jakamiseen ja arvioimiseen. Tavoitteita pitää myös tarpeen tullen päivittää, sillä yhteisen tavoitteen saavuttaminen kyllä tukee yhteistyötä, mutta jonkin ajan kuluttua tai tavoitteen edes osittain saavutettuaan organisaatioiden omat tavoitteet nousevat jälleen tärkeämmiksi, jolloin motivaatio yhteistyöhön vähenee (Doerfel & Taylor 2004, 374). Tavoitteet saattavat myös muuttua yhteistyön elinkaaren aikana.

3 YHTEISTYÖTÄ TEKEVIEN ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ

Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkimuksessa viestinnällä on ollut monenlaisia rooleja. Näkemys viestinnän merkityksestä yhteistyölle voidaan jakaa karkeasti kolmeen näkemykseen, joista ensimmäisen mukaan viestintä nähdään osana yhteistyötä välineenä ja keinona, joka voidaan erottaa muista yhteistyön osista, kuten johtamisesta tai säännöistä. Toinen näkökulma keskittyy verkostoon ja viestintään siinä. Kolmannen näkökulman mukaan viestintä on koko yhteistyön perusta.

Perinteisesti viestintä nähdään ensimmäisen näkemyksen mukaisesti yhtenä yhteistyön tärkeänä elementtinä, jota parantamalla voidaan kehittää yhteistyön tehokkuutta (mm. Huxham 2003). Organisaatioiden välisen yhteistyön tukimustausta on johtamistieteissä, joissa viestinnän rooliin yhteistyön luomisessa ja olemassaolossa ei ole erityisesti keskitytty (Shumate & O'Connor 2010, 580). Toisenlaista näkökulmaa edustaa esimerkiksi organisaatioiden välisten suhteiden tutkimuksessa paljon käytetty verkostanalyysi, joka nosti tiedonkulun ja osallistujien väliset viestintäsuhteet tärkeään asemaan (Miller 2006, 72–75).

Yhä useammin viestintä on alettu nähdä myös yhteistyön perustana ja yhteistyön rakenteita ja suhteita määrittävänä asiana (mm. Heath & Frey 2004, 193; Lawrence ym. 2002, 282; Walker & Stohl 2004, 2). Tästä näkökulmasta organisaatioiden välisen yhteistyön viestintää on tutkittu muun muassa diskurssitutkimuksen keinoin. Diskurssitutkimus vie huomion osallistujien väliseen viestintään, jolla on huomattava vaikutus yhteistyön onnistumiseen. Diskurssitutkimus myös korostaa yhteistyön jatkuvaa muuttumista ja sen rakentamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Diskurssitutkimuksen avulla voidaan ottaa huomioon eri tasot, joilla yhteistyötä ja viestintää ilmenee. (Hardy ym.

2004, 59.) Viestintää eri tasoilla käsitellään seuraavassa luvussa. Viestintää korostava näkökulma haastaa perinteisen, rakennetta painottaneen lähestymistavan katsoessaan, että yhteistyö tapahtuu osallistuvien jäsenten välisissä suhteissa ja muotoutuu jatkuvasti muun muassa siinä tapahtuvan viestinnän avulla (Hardy ym. 2005, 59). Organisaatioiden välinen yhteistyö perustuu muun muassa sellaisille viestinnällisille prosesseille kuin tapaamiset ja verkostoituminen (Heath & Frey 2004, 193). Jotkut viestinnän tutkijat korostavat määritelmässä yhteistyön prosessiluonnetta ja viestinnän roolia tuon prosessin ylläpitäjänä ja käynnistäjänä (Lewis 2006). Kun viestintä siis nähdään perustana, ei puhuta erityisesti viestinnän kanavista ja välineistä, vaan yhteistyön kanavista ja välineistä.

Tämän tutkimuksen perustana on, että yhteistyö rakentuu viestinnälle. Koska yhteistyötä tehdään viestinnällä, on viestintään syytä panostaa ja sen merkitystä yhteistyölle tulee tutkia. Luvussa tarkastellaan ensin niitä eri tasoja, joilla ja joiden välillä yhteistyötä ja viestintää organisaatioiden välisessä yhteistyössä toteutetaan. Toiseksi tarkastellaan johtamisviestintää organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Kolmanneksi organisaatioiden välistä viestintää lähestytään strategiaviestinnän näkökulmasta ja perehdytään paremmin vuorovaikutuksellisuuden merkitykseen.

3.1 Viestintää ja yhteistyötä eri tasoilla

Kuten yhteistyöhön vaikuttavat eri tasojen tavoitteet, on myös organisaatioiden välisen yhteistyön viestintää mielekästä lähestyä eri tasoilta käsin. Viestintää korostavassa yhteistyökäsityksessä yhteistyö tapahtuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yksilöt kuitenkin toimivat samanaikaisesti yhteistyöryhmässä ja oman organisaationsa edustajina (Hardy ym. 2005, 59). Yhteistyöprosessin ymmärtämiseen ei siis riitä ilmiön käsittely vain yksilöiden välillä, vaan yhteistyötä ja sen viestintää tulee lähestyä yksilön, yhteistyöryhmän ja organisaatioiden tasolla sekä koko yhteistyön julkisen asemoinnin kannalta. Yksilötason viestintäprosesseja ovat esimerkiksi yksilön henkilökohtainen vaikutus sekä viestinnän arvostus ja tehokkuus, ryhmätason taas osallistuminen ryhmän tapaamisiin ja verkoston rakentamiseen. Organisaatiotason viestintäprosesseja ovat esimerkiksi viestintä organisaation sitoutumisesta ja panoksesta yhteistyöhön. Koko yhteistyön tasolla viestinnällä muun muassa asemoidaan yhteistyö ympäristöön. (Keyton ym. 2008, 382.)

Tutkijat ovat lähestyneet aihetta eri tasoilla, monet useammalla tasolla samanaikaisesti. Tasoja onkin erittäin vaikea erottaa toisistaan, sillä yhteistyöhön vaikuttavat eri tasot samanaikaisesti ja henkilöillä on samoin monia eri rooleja

yhteistyössä (Hardy ym. 2005, 59; Keyton ym. 2008, 385). Jotkut yhteistyön tasot ovat myös vaikeammin tutkittavissa. Esimerkiksi henkilöiden välistä viestintää pystytään havainnoimaan ja mittaamaan, kun taas organisaatioiden välisiä suhteita voidaan tutkia vain välillisesti henkilöiden välisen viestinnän kautta (Keyton ym. 2008, 387). Keytonin ym. (2008) mukaan yhteistyö tapahtuu pääasiassa ryhmätasolla, vaikka siihen vaikuttavat myös muiden tasojen viestintä. Organisaatioiden välisen yhteistyön sydämessä oleva yhteistyöryhmä osallistuu yksilöistä, jotka edustavat organisaatiotaan (Walker & Stohl 2004, 3). Viestinnän ja yhteistyön tutkimista yksilötasolla vaikeuttaa kuitenkin se, että osallistujat usein vaihtuvat yhteistyön aikana (Keyton ym. 2008, 393). Toisaalta yksilötason tutkimusta puoltaa se, että yksilöillä saattaa olla erilaiset arvot ja tavoitteet kuin heidän edustamillaan organisaatioilla (Keyton ym. 2008, 395). Yksilöiden tavoitteet ovat usein kuitenkin piilotettuja, jolloin niiden vaikutus organisaatioiden välisen yhteistyön tavoiteviestintään ei ole niin suuri (Lawrence 2011, 370–372). Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkimusta ei kuitenkaan pitäisi rajata vain henkilöiden väliseen viestintään, sillä muunkin tason vuorovaikutuksesta ja viestinnästä voidaan saada käsitys haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tutkimus voi avata myös sellaisia tilanteita, joissa yhteistyöhön osallistuvat organisaatioiden edustajat vaihtuvat usein, mutta yhteistyö jatkuu. Ryhmä- ja organisaatiotason viestintää voikin lähestyä siitä näkökulmasta, että yhteistyön perustana olevat suhteet ovat persoonattomia, vaikka niillä onkin henkilöiden välisten suhteiden piirteitä (Isbell 2012, Flanagin ym. 2001).

Yksi yhteistyöstä luontevasti erottuva ryhmä on eri organisaatioiden edustajista koostettu ydinjoukko, joka usein vastaa yhteistyön suunnittelusta ja koordinoinnista ylätasolla. Tämän joukon jäseniä voidaan kutsua niin sanotuiksi rajahenkilöiksi, englanniksi *boundary spanner* (mm. Isbell 2012). Organisaatioiden välisessä yhteistyössä rajahenkilöt ovat sellaisia henkilöitä, jotka edustavat organisaatiotaan yhteistyössä. Käytännössä rajahenkilöt ovat yleensä niitä, jotka keskustelevat esimerkiksi päätöksentekoprosesseista, yhteistyön merkityksestä organisaatioille ja autonomian tasoista. Laajemmassa kontekstissa rajahenkilöillä on tarkoitettu ihmisiä, jotka lieventävät jännitteitä joustavuutta vaativan ympäristön ja pysyvyyttä tavoittelevan organisaation välillä (mm. Wilensky 1967). Viestinnällä on keskeinen rooli rajahenkilöiden keskinäisten suhteiden ja siten yhteistyön sujuvuuden kannalta. Isbellin (2012) mukaan rajahenkilöiden suhteen on vielä paljon tutkittavaa, esimerkiksi viestinnän kannalta, jota tutkimalla voidaan saada parempi käsitys niistä rakenteista ja prosesseista, jotka luovat ja ylläpitävät yhteistyötä. Myös yhteistyön jaettujen tavoitteiden asettamisessa ja jakamisessa rajahenkilöillä on usein keskeinen

rooli. (Isbell 2012, 162.)

Rajahenkilöiden välillä viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on luottamuksen rakentaminen. Parhaiten se onnistuu kasvokkaisuviestinnällä, vaikka silloinkaan luottamus ei synny hetkessä, vaan sen rakentamiseen tarvitaan aikaa. Yksi keino rakentaa ja ylläpitää luottamusta ovat säännölliset tapaamiset (Lewis ym. 2010, 469). Suhteita rakennetaan, ja samalla myös vahvistetaan keskinäistä luottamusta, etenkin epämuodollisen viestinnän avulla. Epämuodollinen viestintä on erityisen tärkeää säännöllisesti mukana olevien henkilöiden välillä (Riedlinger ym. 2004, 68–72). Myös Aira (2012) toteaa yhteistyölle elintärkeän luottamuksen rakentuvan erityisesti ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Aira laajentaa ajatusta säännöllisistä tapaamisista säännölliseen vuorovaikutukseen, jonka rakentumiselle avainhetket sen ovat yhteistyön alussa. Luottamuksen syntymistä tukevat säännöllisen vuorovaikutuksen lisäksi myös etenkin ongelmatilanteiden tuloksellinen ratkaiseminen, välitaivoitteiden asettaminen, tasapuolisista ratkaisuista neuvottelu sekä osapuolten ammattitaito ja asiantuntemus. (Aira 2012, 132.)

Ihanteellisessa rajahenkilöiden yhteistyössä korostuvat myös tasa-arvoisuus sekä sujuva päätöksenteko. Heath ja Sias (1999, 371) kutsuvat tasa-arvoisuutta yhteistyössä jaetun vallan periaatteeksi, ja sanovat samalla sen olevan kenties yhteistyön vaikein osa. Tasa-arvoisessa viestinnässä korostuvat kaikkien osallistuminen ja yksimielisyyden arvostus (Lewis ym. 2010, 467–468) sekä kuuntelu ja diplomaattisuus neuvotteluissa (Heath & Sias 1999, 371–372). Tasa-arvoisen viestinnän saavuttamiseksi saatetaan tarvita sääntöjä ja roolijakoa, jotta viestintä ja yhteistyö olisi tehokasta ja ottaisi kaikki huomioon. Toisaalta vaarana on liian tiukka muodollisuus, joka vaikuttaa viestintään ja osallistujien luovuuteen rajoittavasti. (Lewis ym. 2010, 470.) Sen sijaan, että viestinnälle luotaisiin selkeät säännöt ja vastuunjako, yhteistyössä voidaankin luottaa asioiden järjestymiseen itsestään. Esimerkkinä toimii niin sanottu luonnollinen päätöksenteko, jossa tullaan päätökseen hetken keskustelun jälkeen (Lewis ym. 2010, 472–473). Ihannetilanteessa nämä ehkä toimivat, mutta yksikin poikisanainen organisaation edustaja riittää tekemään luonnollisen johtajuuden ja päätöksenteon mahdottomiksi. Luonnollisessa päätöksenteossa päätös myös jää helposti joillekin epäselväksi. Päätöksenteko organisaatioiden välisessä yhteistyössä on tosin yleensä haasteellista päätöksentekotavasta riippumatta. Selkeämpiä päätöksentekotapoja edustavat konsensuksen tai enemmistön vaatiminen saattavat johtaa esimerkiksi organisaatioiden kikkailuun ja päätöksenteon tahalliseen viivyttämiseen, jos heidän kannattamansa päätös ei ole toteutumassa. (Lewis ym. 2010, 472–473.) Viestinnällä on keskeinen rooli päätöksentekoprosessissa sekä päätöksenteon mallin luomisessa.

3.2 Yhteistyö perustuu vuorovaikutukselle

Edellisessä kappaleessa organisaatioiden yhteistyössä ilmenevää viestintää eri tasoilla käsiteltiin käytänteiden ja rakenteiden kannalta. Tässä kappaleessa tunnustetaan edelleen, että viestintää ilmenee usealla tasolla, mutta lähestytään sitä yhden keskeisen käsitteen eli vuorovaikutuksen kannalta. Tasoja on nimetty eri tavoin, joista yksi on jaottelu mikrotasoon, mesotasoon, makrotasoon ja exotasoon. Mikrotason vuorovaikutus ilmenee henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, mesotason vuorovaikutus taas ryhmäviestinnässä. Makrotason vuorovaikutus viittaa organisaatiotason viestintään, ja exotaso ottaa huomioon laajemman kontekstin viestinnälle. Tasot ovat sidoksissa toisiinsa, ja tyypillisesti kaikkien tasojen kontekstit vaikuttavat toisiinsa. (Jablin & Sias 2001, 836–837.) Käytännössä esimerkiksi organisaatioiden välisessä yhteistyössä organisaatioiden edustajien vuorovaikutukseen eivät vaikuta vain henkilöiden välisen vuorovaikutuksen normit ja odotukset, vaan myös esimerkiksi henkilöiden edustamien organisaatioiden ja näiden toimialojen käytännöt, perinteet ja kulttuurit (Purhonen 2012, 19).

Vuorovaikutus on yksi strategiaviestinnän perusteista, ja tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet käyvät strategiasta jatkuvaa ja aitoa vuoropuhelua (Hämäläinen & Maula 2004, 56). Vuorovaikutus on tärkeää myös yhteistyössä, jopa siinä määrin, että viestinnän tärkeimmiksi tavoitteiksi yhteistyössä on mainittu luoda dialogia ja yhteinen käsitys tilanteesta, kuten yhteisistä tavoitteesta ja siitä, miten niihin päästään (Walker ja Stohl 2004). Mohrin ja Spekmanin (1994) mukaan laadukkaampi viestintä ja ahkerampi tiedonjako johtavat onnistuneempaan yhteistyöhön. Vuorovaikutusta voidaan lähestyä eri näkökulmista, joista tähän on valittu vuorovaikutukseen vaikuttavat rakenteet, vuorovaikutuksen sisältö ja vuorovaikutuksen tyyli.

Monimutkaisessa organisaatioiden välisessä yhteistyössä rakenteilla on merkitystä usean asian kannalta. Onkin tärkeää, että jo yhteistyötä perustettaessa luodaan muotoja ja kanavia vuorovaikutukselle (Lopes ym. 2009, 330–332). Vuorovaikutussuhteista on myös pidettävä huolta, kuten Aira (2012) muistuttaa puhuessaan sekä kahdenvälisistä että laajemmista vuorovaikutussuhteista. On tärkeää, että organisaatioiden välisessä yhteistyössä, jossa työntekijät eivät näe toisiaan päivittäin, vuorovaikutukselle tarjotaan säännöllisiä foorumeita ja välineitä, olivat ne sitten teknologiavälitteisiä tai perinteisempiä. Tiimien toimivuutta voi tukea se, että yhteistyön alkaessa sovitaan oleellisista vuorovaikutuskäytännöistä, kuten vuorovaikutuksen sisällöistä, aikatauluista, välineistä ja nopeudesta. Sopivien vuorovaikutusrakenteiden löytämistä taas tukee se, että omista tavoitteista ja toimintatavoista ollaan sopivan avoimia sekä ollaan valmiita siirtymään pois organisaatiolähtöisestä toiminnasta (Aira

2012, 134, 139–141).

Vuorovaikutusta voi tapahtua myös teknologiavälitteisesti, ja hajanaisissa yhteistyökuvioissa tämä olisikin usein järkevää. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa yhteydenpidon tiiviyn ja aidon yhdessä tekemisen myös kasvokkaisten tapaamisten välillä. Hankaluuksia tuottaa usein se, ettei teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ole totuttu eikä osapuolista löydy sen vaatimaa aktiivisuutta. (Aira 2012, 143–146.)

Yhteistyötä tukevaa vuorovaikutusta voidaan lähestyä myös sen sisältöjen kautta. Yhteistyön kannalta toimivaa vuorovaikutussuhdetta ylläpidetään parhaiten tavoitteisiin tähtäävällä yhteistyöllä, joka keskittyy niihin asioihin, jotka kussakin vuorovaikutussuhteessa olevat keskeisiä (Aira 2012, 134). Muuhun kuin työhön liittyvällä vuorovaikutuksella ei siis ole yhteistyön toimivuuden kannalta niin suurta merkitystä, vaikka esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden syntymisen voisi ajatella rakentavan luottamusta. Liian läheiset suhteet saattavat kuitenkin jopa haitata yhteistyötä viemällä resursseja, vaikuttamalla päätöksiin tai muodostamalla klikkejä ryhmien sisälle (Aira 2012, 135).

Moss ja Warnaby (1998) tunnistavat erilaisia viestintätyylejä, joita strategian viestinnässä käytetään. Viestintätyyli riippuu siitä tavasta, joilla strategiaa on työstetty. Peruseriaatteena on se, että mitä avoimempaa ja osallistavampaa strategian tekeminen on, sitä vuorovaikutteisempaa on strategian viestintä. (Moss & Warnaby 1998, 137–139.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta huomioon, että strategian viestintää tapahtuu jo strategiaa työstäessä, ei ainoastaan sen valmistumisen jälkeen.

Johansen ja Nielsen (2011) tunnistavat erilaisia vuorovaikutustyyliä ja vuorovaikutuksen tehtäviä suhteessa erilaisiin sidosryhmiin. Organisaatioiden väliin yhteistyöhön rinnastettavia sidosryhmiä tutkimuksesta ovat työntekijät sekä hankkijat/toimittajat, joiden kanssa ensisijaisia vuorovaikutustyyliä ovat osallistaminen ja vaihto. Osallistamista tukevat selkeyden luominen sekä kulttuuriin kuuluva hyväksyminen, vaihtoa taas tiedonjako ja yhteinen oppiminen. (Johansen & Nielsen 2011, 210–211.) Toimiva yhteistyö vaatii siis toimivaa vuorovaikutusta, ja toimiva vuorovaikutus taas toimivia rakenteita, oikeita sisältöjä ja tyyliä.

3.3 Koordinoivaa johtamista yhteistyössä

Yksi yhteistyöhön liittyvä viestinnän teema on johtajuus. Vaikka yhteistyössä arvostetaan tasa-arvoa ja hierarkiattomuutta, nousee monissa tutkimuksissa

kuitenkin esiin ajatus jonkinlaisesta johtajasta tai koordinaattorista (mm. Lewis ym. 2010; Winkler 2006). Koordinaattori voi toimia ikään kuin mekanismina, joka saa asioita tapahtumaan yhteistyössä. Tämä vaatii aktiivista viestintää. Samalla koordinaattorin asemaan liittyy myös valtaa. (Winkler 2006, 126.) Johtajan tai koordinaattorin tarve korostuu etenkin, kun tulee tarve sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia tai tavoitteita. Yksi yhteistyön koordinaattorin tärkeimmistä tehtävistä onkin ohjata yhteistyön yhteisten tavoitteiden muodostamista (Huxham 2003; Winkler 2006, 127). Hyvä koordinaattori tunnistaa osallistujien omat tavoitteet ja pitää huolta, että ne eivät ole ristiriidassa yhteisten tavoitteiden kanssa (Lewis ym. 2010, 467–468). Koordinaattori myös todistaa yhteisten tavoitteiden merkityksen yhteistyön osapuolille eli motivoi yhteistyöhön (Winkler 2006, 127). Tavoitteiden muodostamisen ja motivoimisen lisäksi yhteistyön koordinaattori tukee yhteistyön osapuolten välisiä suhteita panostamalla yhteistyöhengen. Yhteistyöhengen luomiseksi hyvä koordinaattori keskittyy osallistujien välisten siteiden vahvistamiseen ja luomiseen (Winkler 2006, 126). Tähän, kuten koordinaattorin muihinkin tehtäviin, liittyy keskeisesti myös konfliktien välttäminen ja ratkaisu (Lewis ym. 2010, 470–472). Verkostojen koordinaattorit kokivat tehtävikseen myös päivittäisten tehtävien koordinoimisen ja yhteistyön edistämisen muun muassa uusien yhteistyömahdollisuuksien etsimällä sekä tiedonjakoa säätelemällä (Winkler 2006, 127).

Koordinaattorin edustama johtajuus kuitenkin sotii ainakin jossain määrin yhteistyön peruseriaatteita, tasa-arvoa ja epähierarkkisuutta, vastaan. Toimivan johtamisviestinnän sijaan tai lisäksi selkeyttä ja yhtenäisyyttä voivatkin luoda myös erilaiset kirjalliset sopimukset. Esimerkiksi missiolauselmaa, jonka kaikki yhteistyöhön osallistuvat allekirjoittavat, voidaan käyttää oman ja muiden toiminnan arvioinnissa ja oikeuttamisessa (Lewis ym. 2010, 472–473). Sopimuksia voidaan tehdä myös muun muassa yhteistyön säännöistä tai päätöksentekomalleista (Winkler 2006, 128).

Yhteistyön koordinaattori voi tulla yhteistyön sisältä tai ulkoa. Koordinaattorin asema voi olla myös organisaatiolla, jolla on keskeinen ja vaikuttava asema verkostossa (Atouba & Shumate 2010, 3010). Tämä ajatus näkyy etenkin verkostotutkimuksessa (mm. Doerfel & Taylor 2003). Huxham ja Vangen (2001, 1168) kirjoittavat tilanteeseen liittyvästä johtajuudesta. Eryteisesti hierarkiaa välttelevissä yhteistyösuhteissa johtajan asema luovutetaan tilanteesta riippuen ja osapuolten yhteisymmärryksessä. Lewis ym. (2010, 472) puhuvat neutraalista johtajuudesta.

Johtajuutta myös ilmenee eri tasoilla. Ensinnäkin, johtavan aseman voi saada organisaatio, joka isännöi tapaamisia tai on kutsunut yhteistyön alunperin

koolle. Myös niin sanottu yhteistyöryhmä, joka koostuu osallistuvien organisaatioiden edustajista, on johtavassa asemassa, sillä käytännössä juuri se usein käyttää valtaa ja tekee päätökset yhteistyössä. Tämänkin ryhmän sisältä nimitetään usein kuitenkin johtaja. Johtajan rooli ryhmässä saattaa olla myös kiertävä, mikä tosin tuo asemaan entisestään monimutkaisuutta jatkuvuuden puuttumisen vuoksi. Käytännössä verkoston koordinaattoriksi eli johtavaan asemaan voidaan valita kuka tahansa jäsen, jolla on valtaa verkostossa (Winkler 2006, 121). Johtajuus yhteistyössä vaatii kuitenkin myös paljon resursseja ja vaivaa (Huxham & Vangen 2001, 1171). Vahva johtajuus saattaa toteutua aktiivisen vuorovaikutuksen kautta, muun muassa pitämällä aktiivisesti yhteyttä, vastaamalla kysymyksiin ja antamalla palautetta (Aira 2012, 140). Ryhmän johtaja saattaa olla myös yhteistyön ulkopuolinen koordinaattori (Huxham & Vangen 2001, 1168). Koordinaattori saattaa tulla esimerkiksi rahoittajataholta tilanteessa, jossa rahoittajalla on ollut huomattava rooli yhteistyön aloittamisessa ja ylläpitämisessä. Verkosto voi myös itse nimittää jonkun ulkopuolisen henkilön koordinaattoriksi. (Winkler 2006, 124.)

Koordinaattorin valta liittyy tämän keskeiseen asemaan yhteistyössä. Koordinaattori voi esimerkiksi vaikuttaa yhteistyön agendaan manipuloimalla, innostamalla, osallistamalla yhteistyön osapuolia tai ehdottamalla luovaa lähestymistapaa agendan muokkaamiseen (Huxham & Vangen 2001, 1168–1171). Yhteistyössä vallan keskittymistä pyritään kuitenkin tyypillisesti välttämään, minkä takia johtavassa asemassa olevan valtaa rajoitetaan (Lewis ym. 2010, 472).

3.4 Yhteistyön tavoitteiden viestintä osana strategiaviestintää

Kuten aiemmin on käynyt selvästi, ymmärrys jaetuista tavoitteista on erittäin tärkeä yhteistyön kannalta (mm. Eden & Huxham 2001, 374). Yhteinen ymmärrys ei kuitenkaan synny itsestään, ja sen luomisessa viestinnällä on keskeinen merkitys.

Tavoiteviestintä ei ole vakiintunut itsenäinen käsite, joten ilmiötä käsitellään tässä strategiaviestinnän ja etenkin visiosta viestimisen lähtökohdista. Strategia luo yhteistyölle merkitystä, ja sisältää esimerkiksi pitkän aikavälin tavoitteet. Strategia myös motivoi organisaation sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. (Moss & Warnaby 1998, 132.) Yhteistyöllä ei välttämättä ole kirjattua strategiaa, mutta tavoitteet kertovat siitä, mihin yhteistyössä yhdessä toimimalla pyritään. Niiden saavuttamiseen tarvitaan siis ainakin periaatteessa useamman tahon yhteistyötä, eikä niihin pystyttäisi yksin. (Huxham & Vangen 2005, 84.) Yhteiset tavoitteet eivät siis suoranaisesti vastaa strategiaa, joka kuvaa

niitä keinoja, miten päämäärään aiotaan päästä. Strategiset tavoitteet kuitenkin johdetaan strategiasta, ja niihin liittyvät prosessit muistuttavat tavoiteviestintää yhteistyössä, minkä takia strategiaviestintä on valittu tutkimuksen yhdeksi lähtökohdaksi (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Teoriataustaa tavoitteiden viestinnälle saadaan myös strategiaviestintään ainakin osittain lukeutuvasta vision viestinnästä. Visioita ja niistä viestimistä on organisaatioviestinnässä tutkittu etenkin siltä kannalta, miten organisaation visio toimivasti viestitään eri sidosryhmille, joista tärkeimpänä henkilökunta. Ilmiö liitetään usein myös muutosviestintään. (Farmer ym. 1998.) Tässä luvussa on yhdistetty strategiaviestinnän, tavoiteviestinnän ja vision viestinnän tutkimuksia, jotta saadaan kuva tavoitteiden viestinnästä organisaatioissa ja niiden välisessä yhteistyössä.

Strategiaviestinnän kulku voidaan jakaa kolmeen osittain rinnakkaiseen vaiheeseen, jotka ovat strategiaprosessista viestiminen, strategian sisällöstä viestiminen ja strategian toteuttamista tukeva viestintä (Hämäläinen & Maula 2004, 28). Organisaatioiden välisen yhteistyöprosessin tavoiteprosessissa viestintää tarvitaan yhteisten tavoitteiden luomisessa (Huxham 2003) tai osallistujien tavoitteiden tasapainottamisessa (Winkler 2006). Lisäksi yhteiset tavoitteet tulee jakaa yhteistyössä (Haas ym. 1992) ja vahvistaa yhteistyön aikana (Heath & Sias 1999).

Tavoitteiden luomiseen liittyy yleensä varsinaista keskustelua tavoitteista, mutta sen lisäksi tavoitteisiin päädytään usein myös ikään kuin huomaamatta keskustellessa usein pitkänkin ajan kuluessa siitä, mitä yhdessä pitäisi tehdä (Eden & Huxham, 2001, 376–377). Tavoitteita luodessa kukin organisaation edustaja peilaa organisaationsa tavoitteita yhteistyön ehdotettuihin tavoitteisiin ja pohtii niiden soveltuvuutta yhteen. Samoin tilanteessa voivat vaikuttaa myös osallistuvien yksilöiden omat tavoitteet. (Eden & Huxham 2001, 377.) Eden ja Huxham (2001, 378) korostavat myös sanattoman viestinnän merkitystä tavoitteista neuvoteltaessa. Tavoitteiden asettamiseen liittyvää neuvottelua tutkineet Eden ja Huxham (2001, 379–385) tunnistavat erilaisia episodeja, joita tavoitteista neuvotteluun liittyy. Episodeja ovat muun muassa ulkopuolinen tarkkailu, veto-oikeuden käyttäminen, oman organisaation edun salattu tavoittelu, organisaation vallan käyttäminen ja skeptisyyden osoittaminen. Tämä jaottelu rajaa tavoiteneuvottelut kuitenkin vain kasvokkain tapaamiin, eikä ota riittäväällä tavalla huomioon tavoiteprosessin monipuolisuutta.

Toimiva tavoitteiden jakaminen edellyttää joko kaksisuuntaista viestintää tai mahdollisuutta kommentointiin ja kysymyksiin. Vain vuorovaikutuksella voidaan varmistaa, että strategia on todella ymmärretty. Siksi epämuodollinen

viestintä esimiesten ja alaisten välillä voidaan kokea tärkeämpänä kuin strategian muodollinen viestintä. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417.) Keskijohdon roolin korostaminen on kuitenkin jossain määrin vaarallista, ellei ensin varmisteta, että he ovat varmasti sisäistäneet strategian. Tavoitteiden jakamistapoja tutkineet Haas ym. (1992) löysivät hieman yllättäen, ettei tavalla, jolla tavoitteita viestitään, ole merkitystä siihen, kuinka hyvin organisaation jäsenet ovat perillä tavoitteista. Suurin osa tutkimukseen osallistuvista myös mainitsi vain yhden viestintäkeinoon, joilla tavoitteita organisaatiossa jaettiin. Yhteensä mainittuja viestintäkeinoja oli kahdeksan, ja ne olivat tapaamiset, uutiskirjeet, raportit, esimiesviestintä, itse hoksaaminen, vuosittaiset tiimipäivät ja keskustelu muiden työntekijöiden kanssa. Vaikka Haasin ym. tutkimus on melko vanha ja tehty organisaatioiden välisen yhteistyön kontekstin sijaan organisaation sisäisessä kontekstissa, antaa se kuitenkin jonkinlaisen lähtökohdan ilmiön tutkimiseen esimerkiksi eri keinojen maininnalla. Saattaa kuitenkin olla, että organisaation sisäisesti työntekijät kokivat pystyvänsä kysymään ja kommentoimaan strategiaan liittyviä asioita esimiehilleen, eikä itse jakamiskeinolla siksi ollut merkitystä.

Farmer, Slater ja Wright (1998) tutkivat jaetun vision viestintää yliopisto-organisaatiossa, jossa oli vaihtunut johto. Myös tämä kyselyiden avulla tehty tutkimus on jo melko vanha, ja viestintäympäristö myös organisaatioissa on monessa suhteessa muuttunut, mutta tutkimus tarjoaa kuitenkin käsityksen niistä perusviestintäkeinoista, joilla strategiatason asioita organisaatioissa voidaan viestiä ja vuorovaikutuksen roolia siinä. Tutkimuksen mukaan johtajan vision kanssa yhtä mieltä olivat etenkin henkilöt, jotka olivat kohdanneet siihen liittyvää viestintää tapaamisissa johtajan kanssa, johtajan muistioissa sekä ulkopuolisissa medioissa, kuten paikallis- ja aluesanomalehdissä. Visiota tukevat henkilöt myös kokivat, että johtaja oli viestinyt visiosta tehokkaasti. Tärkeimmiksi palautteenantokanaviksi vastaajat mainitsivat sähköpostin, kasvokkaiset tapaamiset ja kirjalliset muistiot. (Farmer ym. 1998, 219–235.)

Pelkkä tavoitteiden jakaminen ei kuitenkaan riitä, vaan on tarpeen, että jäsenet muistuttavat toisiaan ja itseään yhteistyön missiosta ja keskustelevat siitä yhteistyön kuluessa. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä yhteisestä päämäärästä on usein syytä puhua enemmän kuin organisaation sisällä. Tällainen vahvistaminen auttaa yhteistyöhön osallistuvia ihmisiä motivoitumaan ja jakamaan sekä pysymään verkostoissa. Yhteistyösuhteissa motivoiminen ja mukana pysyminen on merkittävä asia myös siksi, että yksilön osallistuminen saattaa olla vapaaehtoista, eikä poisjäämisestä ole samanlaisia seurauksia kuin vaikka työn lopettamisesta. Käytännössä mission vahvistamista ja motivoimista tehdään keskusteluissa ja muussa vuorovaikutuksessa nostamalla esiin

esimerkiksi syitä osallistumiselle, yhteistyön onnistumisia sekä ylpeyttä yhteistyöstä ja siihen kuulumisesta. (Heath & Sias 1999, 369–371.)

Strategian, tai pitkän aikavälin tavoitteiden, toteuttamista tukee tehtäväviestintä, jossa jälleen korostuu vuorovaikutteisuus. Tehtäväviestinnässä vuorovaikutteisuus näkyy esimerkiksi tiedon jakamisena ja soveltamisena sekä tuen tarjoamisena (Purhonen 2012, 37–38; Walker & Stohl 2004). Tehtävien suorittamista tukee parhaiten muodollisen ja epämuodollisen viestinnän yhdistäminen. Muodollisia viestintärakenteita tarvitaan tehtävässä pysymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta epämuodollisilla viestintärakenteilla on tärkeä rooli esimerkiksi uusien ideoiden kehittämisessä ja odottamattomiin tapahtumiin reagoidessa (Lewis ym. 2010, 470–471). Jo aiemmin mainittiin, että epämuodollinen viestintä myös vahvistaa osallistujien keskinäisiä suhteita (Riedlinger ym. 2004, 68–72).

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja sen toteuttamista. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohteena on kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö. Aineistonkeruuseen on käytetty teemahaastatteluita ja teemakirjoittamista, minkä lisäksi tukena on niin sanottua valmista aineistoa. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin perinteitä noudattaen.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen aineiston avulla selvittää, miten yhteistyön jaettu tavoitteita viestinnän keinoin luodaan ja jaetaan organisaatioiden välisessä yhteistyössä sekä tavoiteviestinnän keinoin tuetaan hankekokonaisuudessa tehtävää työtä. Yhteisymmärryksen saavuttaminen tavoitteista on yksi organisaatioiden välisen yhteistyön suurimmista haasteista. Tämä tutkimus tarjoaa tietoa siitä, mikä viestinnän rooli on yhteisymmärryksen saavuttamisessa ja vahvistamisessa ja miten prosessia voitaisiin tukea viestinnän keinoin. Viestintä ymmärretään tässä laajasti ilmiönä, ei niinkään siihen nimettyjen henkilöiden tekemänä työnä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten hankekokonaisuuden jaettu ja järjestöjen omia tavoitteita tasapainotellaan viestinnän avulla?
2. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden luomiseen?
3. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille?

4. Miten Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden viestintä tukee hankekokonaisuudessa tehtävää työtä?

Kolme viimeistä tutkimuskysymystä liittyvät ajatukseen, että tavoiteviestintä voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden jakaminen ja tavoitteiden toteuttamista tukeva viestintä. Ajatus on johdettu strategiaviestinnän jaosta strategiaprosessin viestintään, strategian sisällön viestintään ja strategian toteuttamista tukevaan viestintään (Hämäläinen & Maula 2004, 28).

4.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ilmiön tai tapauksen kuvaaminen ympäristössään (Mabry 2008, 214). Tapauksella tarkoitetaan todellisen maailman ilmiötä, jota voidaan tutkia tai ymmärtää ainoastaan sen kontekstissa, joka ilmenee nykyajassa ja jonka rajat kontekstiin on vaikea erottaa (Gillham 2000, 1). Viestintätieteissä tapaustutkimuksen avulla tutkitaan viestintätapahtumia tai -prosesseja niiden aidossa ympäristössä (Daymon & Holloway 2012, 115). Tässä tutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan tavoiteviestintää järjestöjen välisessä yhteistyössä Yksi elämä -hankekokonaisuudessa. Kuten sanottua, tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapausta on vaikea erottaa ympäristössään. Myös tässä tutkimuksessa Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoiteviestintä kietoutuu sekä yhteistyön että kansalaisjärjestöjen laajempaan kontekstiin, aiempiin kokemuksiin järjestöjen välisestä yhteistyöstä ja järjestöjen sisäisiin toimintamalleihin ja perinteisiin.

Yksi tapaustutkimuksen vahvuuksista on, että siinä käytetään useita tutkimusaineistoja ja aineistonkeruumenetelmiä, kuten kirjallisia materiaaleja, havainnointia ja haastatteluja (Gillham 2000; Soy 1997). Tutkijan on tärkeää pysyä avoimena mahdollisimman uuden aineiston kannalta ja ymmärtää, että tapaustutkimuksessa aineistonkeruu on usein jatkuva prosessi. Tutkijan on pysyttävä avoimena ja kiinnostuneena ilmiöstä (Marby 2008, 218). Tapaustutkimuksen muuttuvaa ja jatkuvaa luonnetta kuvaa myös se, että usein alussa luettu teoria saattaa osoittautua puutteelliseksi tai väärin asioihin keskittyväksi. Sama koskee tutkimuskysymyksiä, jotka tyypillisesti muotoutuvat ja tarkentuvat tutkimuksen aikana, kun konteksti tulee tutkijalle tutummaksi. (Gillham 2000.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada syvälinen ja monipuolinen ymmärrys ilmiöstä. Koska tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on useamman or-

ganisaation yhteistyö, tuottaa tapaustutkimus monipuolista tietoa useammalta eri kannalta. Monipuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi tässä tutkimuksessa käytetään monipuolisia aineistoja ja analysoidaan sekä erilaisia valmiita aineistopapereita että toteutetaan teemahaastatteluja ja teemakirjoittamistehtäviä erilaisille ryhmille.

Kuten tyypillistä tapaustutkimuksille, tutkittavaa tapausta lähestytään laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään syvälliseen ymmärrykseen ilmiöstä. Ilmiöstä ei haluta muodostaa vahvoja ennakkoletuksia ja hypoteeseja, mikä myös puolustaa laadullista tutkimusotetta. (Gillham 2000, 10–11.) Laadullinen tutkimusote ei kuitenkaan poissulje osittain määrällistä analyysia. Laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidaan luvussa 6.2.

4.3 Tutkimuskohteena kansalaisjärjestöjen hankekokonaisuus

Tutkimuksen kohteena on Yksi elämä -hankekokonaisuus, jonka suurena päämääränä on edistää suomalaisten valtimoterveyttä. Päämääränä on, että suomalaisten terveydentila kohenee suhteessa nykyisiin ennusteisiin riippumatta iästä, sukupuolesta, terveydentilasta, asuinpaikasta, sosiaalisesta asemasta tai etnisestä taustasta. Keinoja päämäärän tavoittamiseksi on useita, joista merkittävimpiä ovat viestintä ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Hankekokonaisuus alkoi vuonna 2012 ja jatkuu vuoteen 2017. Projektihakemus jätettiin vuonna 2011, ja tätä edelsi kumppanuussopimuksen solmiminen vuonna 2009 sekä sitä seurannut suunnittelukausi. Hankekokonaisuus ja sen osahankkeet saavat rahallista tukea Raha-automaattiyhdistykseltä.

Aivoliiton, Diabetesliiton ja Sydänliiton yhteisponnistus sisältää useita osahankkeita. Vuonna 2014 Yksi elämä -osahankkeita olivat muun muassa eteivärinän varhaisen toteamisen ja hyvän hoidon merkitystä aivo- ja sydänterveydelle tiedottava Tunne pulssisi, terveyttä kohentaviin pieniin tekoihin kannustava Pieni päätös päivässä, aivoverenkiertohäiriön tai sydäninfarktin oireista muistuttava 112 sekä tyypin 2 diabetesta tietämättään sairastavia etsivä viestintäkampanja Tunnetko tämän tyypin. Muita osahankkeita olivat Dopisto, Ykkösklubi, D1-avain, Vertaistoiminta, Neuvokas perhe, OTA-ohjauskartta, Tulppa, Liikunta, Aivovoimaa!, AVH-kuntoutustutkimus sekä Korvaamaton kovalevy. Jotkut osahankkeista jatkuvat edelleen. (Yksi elämä 2014.)

Hankekokonaisuuden organisaatiossa (kuviokuva 1) keskeinen asema on johtoryhmällä, jonka muodostavat kolmen järjestön toiminnanjohtajat tai vastaavat, kolme hankevastaavaa (yksi kustakin järjestöstä) sekä viestintäpäällikkö ja

markkinointipäällikkö. Käytännössä suunnittelussa keskeisin rooli on ollut hankevastaavilla, jotka ovat tarvittaessa muodostaneet erilaisia ryhmiä asiantuntijoiden kanssa. Esimerkiksi viestintästrategian teossa mukana olivat järjestöjen viestintäpäälliköt. Operatiivisella tasolla toimivat esimerkiksi osahankkeiden työryhmät. Tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin strategisen tason sisäiseen viestintään sekä viestintään ja vuorovaikutukseen strategisen tason ja operatiivisen tason välillä.

Yksi elämä -organisaatio



Kuvio 1. Yksi elämä -hankekokonaisuuden organisaatiokaavio (kuva: Yksi elämä 2014)

Tutkimuskohteeksi haluttiin valita suomalaisten tai Suomessa toimivien kansalaisjärjestöjen yhteistyö, jossa on mukana enemmän kuin kaksi järjestöä. Yhteistyöllä tuli olla yhteisiä tavoitteita tai päämääriä sekä melko säännöllistä toimintaa.

Sopivaa yhteistyötä lähdettiin etsimään ottamalla yhteyttä kahteen kansalaisjärjestöjen katto-organisaatioon: kehitysyhteistyöjärjestöjä palvelemaan Kepa ry:hyn sekä sosiaali- ja terveysalan järjestöjä yhteen kokoavaan Soste ry:hyn. Molempien organisaatioiden toimijat kokivat tutkimuksen aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja kiinnostavaksi ja ehdottivat useita mahdollisia yhteistyökuvioita. Ehdotetut yhteistyöt liittyivät esimerkiksi varainhankintaan, vaikuttamiskampanjointiin, tapahtumasisältöjen tuottamiseen ja kehitysyhteistyön toteuttamiseen. Yksi elämä -hankekokonaisuus löytyi Soste ry:n asiantuntijan

ehdotuksesta, ja tutkitussa hankekokonaisuudessa mukana olevat järjestöt ovatkin Sosten jäsenjärjestöjä.

Yksi elämä -hankekokonaisuuden valintaa tutkimuskohteeksi puoltavat yhteistyön sopivan rajattu koko, kokeneet jäsenjärjestöt, jatkuvuus ja aktiivisuus. Yksi merkittävä tekijä oli myös yhteistyön johtoryhmän myönteinen suhtautuminen tutkimukseen.

Luvussa 2.1.2 esiteltyjen luokittelujen mukaisesti Yksi elämä -hankekokonaisuus on usean osapuolen sektorin sisäinen yhteistyö. Yhteistyö on muodollinen, sillä se perustuu yhteiseen ohjelmaan (Guo & Acar 2005, 343).

Yksi elämää -hankekokonaisuuden keskeiset järjestöt, Aivoliitto, Diabetesliitto ja Sydänliitto, ovat kaikki pitkäikäisiä ja tunnettuja järjestöjä, jotka toimivat paitsi edunvalvojina, myös osallistuvat aktiivisesti yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja ennaltaehkäisyyn kehittämiseen. Ennaltaehkäisy ja terveyden yleinen edistäminen korostuvat etenkin Sydänliiton toiminnassa. Etenkin Sydänliitto ja Diabetesliitto ovat aiemminkin tehneet yhteistyötä ja toteuttaneet hankkeita yhdessä. Kolmen järjestön keskustoimistot toimivat eri paikkakunnilla: Sydänliitto Helsingissä, Diabetesliitto Tampereella ja Aivoliitto Turussa.

Aivoliitto, Diabetesliitto ja Sydänliitto ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Yhdistystoiminta määritellään jäsenten yhteiseksi toiminnaksi yhteisen aatteen hyväksi. Patentti- ja rekisterihallituksen määrittelee rekisteröidyn yhdistyksen seuraavasti.

Rekisteröidyn yhdistyksen tulee olla järjestäytyneitä ja sen tulee toimia sääntöjensä mukaisesti noudattaen yhdistyslakia ja muuta lainsäädäntöä, joka mahdollisesti koskee yhdistyksen toimintaa.

Rekisteröidyllä yhdistyksellä on yhdistyksen kokouksessa valittu hallitus, tilintarkastajat, huolellisesti hoidettu kirjanpito, säännöissä määrätyt kokoukset ja jäsenillä oikeus osallistua päätöksentekoon ja valvoa yhdistyksen toimintaa.

Rekisteröidyn yhdistyksen jäsenillä on oikeus osallistua yhdistyksen toimintaan, osallistua yhdistyksen päätöksentekoon käyttämällä äänioikeuttaan, tulla valituksi yhdistyksen toimielimiin ja valvoa yhdistyksen toimintaa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014.)

Seuraavaksi esitellään kukin järjestöistä paremmin.

Kolmesta järjestöstä jäsenmäärältään suurin on Suomen Sydänliitto ry. Sydänliitto on Suomen ainoa sydänjärjestö, ja sen missiona on ”sydänterveyttä läpi elämän, täyttä elämää terveydentilasta riippumatta”. Liitto jakautuu 17 alu-

eelliseen sydänpiiriin, jotka järjestäytyvät edelleen 234 paikalliseen sydänyhdistykseen. Sydänliitossa toimii myös kolme valtakunnallista järjestöä: Sydänlapset ja -aikuiset ry, Sydän- ja keuhkosiirroksiaat SYKE ry ja Karpatiat ry. Yhteensä yhteisöihin kuuluu yli 70 000 jäsentä. Sydänliittoa edeltävä Sydäntautiyhdistys perustettiin vuonna 1955. (Sydänliitto 2013.)

Myös Suomen Diabetesliitto ry on perustettu vuonna 1955. Diabetesliitto on kansanterveys- ja potilasjärjestö, jonka toiminnan painopisteitä ovat diabeetikoiden tukeminen, diabetesosaamisen edistäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Liittoon kuuluu 106 paikallista diabetesyhdistystä, kaksi valtakunnallista yhdistystä (Nuorten Diabetesyhdistys ry ja Hypokoira ry) sekä neljä ammatillista jäsenyhdistystä. Yhteensä näissä on runsaat 57 000 jäsentä. (Diabetesliitto 2015.)

Aivoliitto on kansanterveys-, vammais- ja potilasjärjestö, joka edustaa aivoverenkiertohäiriön sairastaneita ja heidän läheisiään sekä perheitä, joiden lapsella tai nuorella on kielellinen erityisvaikeus. Oikeuksien valvonnan lisäksi Aivoliitto keskittyy myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, viestintään sekä ennaltaehkäisyyn. Aivoliitto on muotoutunut vuonna 1971 perustetusta Helsingin afasiayhdistyksestä, ja nykyään siihen kuuluu noin 50 yhdistystä, jotka toimivat yli 100 paikkakunnalla ympäri Suomen. Aivoliiton jäsenyhdistyksissä on noin 9 000 jäsentä. (Aivoliitto 2015.)

4.4 Tutkimusaineisto: valmis aineisto, teemahaastattelut ja teemakirjoittaminen

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti yhtä tai useampaa seuraavista aineistonkeruutavoista: havainnointi; tekstien, dokumenttien ja kuvien analysointi; haastattelut; luonnollisten tilanteiden nauhoittaminen (Silverman 2006, 31). Tapaustutkimuksessa aineisto on tyypillisesti monipuolista, minkä ansiosta ilmiöstä saadaan kattava kuva ympäristössään (Soy 1997). Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään sekä valmiita dokumentteja että teemahaastatteluiden ja teemakirjoittamisen avulla saatuja aineistoja.

Silverman (2006) jaottelee laadullisessa tutkimuksessa käytettävät aineistot tutkimusta varten tehtyihin ja ilman tutkimusta syntyneisiin aineistoihin. Tässä tutkimuksessa yhdistetään kumpaakin aineistotyyppiä. Tutkimusta varten tuotettua aineistoa edustavat teemahaastatteluiden sekä teemakirjoittamisen kautta kerätty aineisto. Ilman tutkimusta syntyneitä aineistoja taas ovat uutiskirjeet, johtoryhmän kokousten pöytäkirjat sekä hankekokonaisuu-

den strategiat. Nämä edustavat niin sanottua organisaation omaa kirjallisuutta, joka tapaustutkimuksessa tarjoaa usein arvokasta aineistoa (Gillham 2000, 42). Osaa valmiista aineistoista käytetään kuitenkin vain niin sanottuna tausta-aineistona syventämään ymmärrystä yhteistyöstä.

Taulukosta 3 selviää, mihin tutkimuskysymyksiin eri aineistolajeista etsittiin ja saatiin vastauksia. Kuten taulukosta selviää, kaikkien tutkimuskysymysten tulokset perustuvat useampaan kuin yhteen aineistotyyppiin. Aineistotyypit esitellään tarkemmin seuraavaksi.

Taulukko 3. Aineistolajit ja niiden suhde tutkimuskysymyksiin

Aineistolaji	Aineiston kuvailu	Mihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia
Valmis aineisto	Hankesuunnitelma, viestintästrategia, 11 uutiskirjettä, 12 muistiota	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miten hankekokonaisuuden jaettu ja järjestöjen omia tavoitteita tasapainotellaan viestintän avulla? 2. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden luomiseen? 3. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille?
Teemahaastattelut	3 haastateltavaa, litteroituna 34 sivua (noin 100 000 merkkiä)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miten hankekokonaisuuden jaettu ja järjestöjen omia tavoitteita tasapainotellaan viestintän avulla? 2. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden luomiseen? 3. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille? 4. Miten Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden viestintä tukee hankekokonaisuudessa tehtävää työtä?
Teemakirjoittaminen	14 vastausta, yhteensä 8 sivua (noin 21 000 merkkiä)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden luomiseen? 3. Millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille? 4. Miten Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden viestintä tukee hankekokonaisuudessa tehtävää työtä?

Valmis aineisto

Niin sanottu valmis aineisto, jota ei siis ole tuotettu tätä tutkimusta varten, toimii sekä tausta-aineistona että varsinaisena tutkimusaineistona. Esimerkiksi hankesuunnitelmaan ja strategioihin perehtymällä saatiin kuva hankekokonaisuudesta sekä sen toimintaympäristöstä. Aineistoa käytettiin myös teemahaastatteluihin valmistautuessa ja haastattelurunkoa valmistellessa. Etenkin viestintästrategiasta nousi sellaisia viestinnällisiä piirteitä, joista oli mielekästä kysyä ja kuulla haastatteluissa lisää. Tästä esimerkkinä kysymys siitä, miten tavoitteet nousevat esiin viestinnässä. Valmiin aineiston kolmas rooli oli olla osa varsinaista tutkimusaineistoa. Viestintästrategiasta löydettiin vastauksia henkilökunnan rooliin tavoiteviestinnän suhteen, ja kokouspöytäkirjat kuvasivat tavoitteiden luomisvaiheessa viestintään liittyvää keskustelua johtoryhmässä. Sisäiset uutiskirjeet käytiin läpi, ja niistä etsittiin tavoitteisiin liittyvää viestintää.

Kaikkiaan valmiin aineiston muodostivat hankesuunnitelma liitteineen, vuonna 2012 valmistunut viestintästrategia, johtoryhmän muistiot syksyltä 2011 ja keväältä 2012 (yhteensä 12 muistiota) sekä sisäiset uutiskirjeet niiden alusta lähtien eli vuodelta 2014 (yhteensä 11 uutiskirjettä). Valmista aineistoa kerättiin hiljalleen tutkimuksen ja aineistonkeruun aikana, kun haastatteluista tai muista aineistoista nousi esiin jotain mahdollisesti tutkimuksen kannalta hyödyllistä. Kaikki aineistot saatiin tutkittavan hankekokonaisuuden edustajilta.

Teemahaastattelut

Aineistoa kerättiin myös teemahaastatteluilla. Hyvin valittuja ihmisiä haastatteleamalla pystytään selvittämään heidän kokemuksiaan, käsityksiään ja mielipiteitään tavoitteiden viestinnästä sekä keräämään rikasta aineistoa. Kasvokkaishaastattelut sopivat tilanteisiin, joissa haastateltavien määrä on pieni, kaikki haastateltavat ovat keskeisiä tutkittavan aiheen kannalta ja kysymykset ovat lähinnä avoimia ja vaativat mahdollisesti selventäviä lisäkysymyksiä. Kasvokkaishaastatteluissa saadaan usein myös luottamuksellisempaa tietoa kuin anonyymejä kyselyitä toteuttamalla (Gillham 2000, 62; Tiittula & Ruusuvoori 2005, 20). Kokemusten kerääminen on tärkeää, jotta ilmiöstä saadaan monipuolinen kuva. On huomattava, että osapuolilla on erilaisia kokemuksia tavoitteiden viestimisestä ja tavoitteisiin liittyvästä toiminnasta, eikä tavoitteena ole löytää absoluuttista totuutta siitä, miten tavoiteviestintää on toteutettu, vaan kerätä eri organisaatioita edustavien ihmisten käsityksiä ja kokemuksia.

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä nähtiin tärkeäksi, että tutkittavasta aiheesta kysytään henkilöiltä, joilla on ensikäden kokemusta yhteistyöstä ja siihen liittyvästä viestinnästä. Koska aihetta ei ole aiemmin tutkittu paljoa, oli tärkeää, että haastattelija pystyi tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä tai pyytämään tarkennuksia.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelut sopivat tilanteeseen, jossa haastateltava on kokenut tutkittavaan ilmiöön liittyvän tilanteen. Teemahaastattelun runko perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, strategiaviestintään, yhteistyön tutkimukseen ja tavoitteiden viestinnästä aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Haastattelun karkea runko lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastatteluissa käsitellyt teemat ja aihepiirit toistuivat, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu vaihtelivat jonkin verran, kuten teemahaastattelulle on tyypillistä (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14). Teemahaastattelurungossa keskeisiksi teemoiksi tunnistettiin tutkimuskysymysten mukaisesti *omien ja jaettujen tavoitteiden tasapainottelu, tavoitteiden luomiseen liittyvä viestintä (alateemoina keinot ja välineet, tunnelma ja roolit sekä vuorovaikutus), tavoitteiden jakamiseen liittyvä viestintä (alateemoina keinot, ajan kohta ja yleisöt sekä vuorovaikutteisuus ja palaute) ja tavoitteita vahvistava viestintä (alateemoina tavoitteiden näkyminen viestinnässä sekä seuranta)*.

Tutkimusta varten haastateltiin kolme hankevastaavaa, yksi jokaisesta mukana olevasta järjestöstä. Kolmikko voidaan laskea niin sanotuiksi avainhenkilöiksi, joita haastatteleamalla voidaan selvittää ilmiön kannalta keskeisiä asioita. Avainhenkilöt tietävät jostain tietystä aiheesta enemmän kuin muut. (Patton 2015, moduuli 33.) Gillham (2000, 63–65) kutsuu tällaisia haastatteluista eliittihaastatteluiksi niiden runsaasti ja keskeistä tietoa antavan luonteen perusteella. Haastateltavilla on hieman erilaiset nimekkeet eri järjestöissä, mutta selvyden vuoksi heitä kaikkia kutsutaan tässä hankevastaaviksi. Kaikki kolme haastateltavaa ovat olleet hankekokonaisuudessa mukana jo ennen sen varsinaista aloittamista ja vastanneet yhdessä hankehakemusten luomisesta. Yksi elämä -hankekokonaisuudessa heidän nimikkeinään on projektipäällikkö tai hankevastaava, ja työnkuvanaan vastata edustamalleen järjestölle kuuluvista asioista sekä osahankkeiden koordinoinnista omassa järjestössään. He toimivat myös ainakin joiltain osin esimiehinä niille henkilöille, jotka järjestöissä työskentelevät hankekokonaisuudelle. Kaksi haastateltavista työskentelee kokopäiväisesti Yksi elämä -hankekokonaisuuden projektipäällikkönä omissa järjestöissään. Kolmas toimii järjestönsä terveysjohtajana ja hoitaa Yksi elämä -hankekokonaisuuteen liittyviä tehtäviä oman työnsä ohella.

Haastattelut toteutettiin Skypen tai Lyncin välityksellä marras-joulukuussa

2014 siten, että kamerayhteys oli kumpaankin suuntaan auki. Kukin haastattelu kesti noin 60–75 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin.

Teemahaastattelu jakautui neljään osioon, joista ensimmäisessä käsiteltiin hankekokonaisuuden tavoitteita yleisesti sekä järjestöjen omia tavoitteita kokonaisuudelle. Helpot avauskysymykset toimivat ikään kuin lämmittelynä, jotta saatiin luotua hyvä suhde haastattelijan ja haastateltavan välille (Alastalo 2005, 43). Toisessa osiossa käsiteltiin tavoitteiden luomista ja siihen liittyviä prosesseja sekä viestintää. Kolmas osio koski tavoitteiden jakamista järjestöjen henkilökunnalle sekä muille lähinnä sisäisille sidosryhmille. Neljännessä osiossa paneuduttiin tavoitteiden ylläpitoon ja vahvistamiseen viestinnän avulla. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (liite 1).

Teemahaastattelujen avulla kerätty varsinainen tutkimusaineisto koostuu litteroiduista haastatteluista ja on laajuudeltaan noin 34 sivua (noin 100 000 merkkiä). Litteroinnissa käytettiin apuna Transcribe- ja Inqscribe-ohjelmia, joiden avulla puheen hidastaminen, pysäyttäminen ja edelleen soittaminen oli helpompaa. Tutkimushaastattelujen litterointiin ja sen tarkkuuteen ei ole vain yhtä tunnustettua tapaa (Kowal & O’Connell 2014, 64–65). Tässä tutkimuksessa keskeistä on vastausten sisältö, eikä kielitieteellisen tarkkaa litterointi taikomerkkeineen ja huokauksineen tarvita. Täten teemahaastattelut litteroitiin sanatarkasti keskittyen verbaaliseen sisältöön haluten kuitenkin säilyttää vastausten sävy mahdollisimman hyvin. Asiasisällöt on litteroitu haastateltavan sanomassa muodossa, mutta aiheeseen liittymätön sisältö ja jotkut täytesanat on jätetty harkinnan mukaan pois.

Teemakirjoittaminen

Toinen joukko haastatteluista perustui niin sanottuun teemakirjoittamiseen, jossa haastateltavat kertovat kokemuksistaan niistä kirjoittamalla. Teemakirjoittaminen on Apon (1995) nimeämä, teemahaastatteluun perustuva aineistonkeruukeino, jota on käytetty etenkin folkloristiikan tutkimuksessa. Aineistonkeruumenetelmä sopii etenkin tutkimuksiin, joissa haastateltavat pystyvät kertomaan kokemuksistaan luontevasti kirjallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 84). Tämän tutkimuksen haastateltavat toimivat asiantuntijatehtävissä, jossa kirjoittaminen on yksi osa työtä. Teemakirjoittamisen etuna on myös se, että haastateltavilla on aikaa miettiä vastauksiaan. Tässä tutkimuksessa kysytään muutaman vuoden aikajaksosta, joten kaikki kokemukset eivät välttämättä ole kirkkaana muistissa. Kirjoittaessa haastateltavilla on aikaa palauttaa muistot mieleen, eikä kasvokkaishaastattelun mahdollisesti tuomaa painetta nopeaan vastaamiseen ole. Kerätessä aineistoa teemakirjoittamisen avulla tutkijan asema ja vaikutus vastauksiin itse tilanteessa on pienempi kuin esimerkiksi

haastattelussa. Haittapuolena tässä saattaa olla se, ettei vastauksia pysty täydentämään tai selventämään lisäkysymysten avulla. (Apo 1995, Laajalahti 2014 mukaan.)

Helmikuussa 2015 sähköpostin välityksellä kerätyn aineiston avulla selvitettiin sitä, millaista yhteistyön yhteisiä tavoitteita tukeva viestintä on ollut sellaisten johtoryhmän ulkopuolisten työntekijöiden näkökulmasta, jotka kuitenkin osallistuvat yhteistyön toteuttamiseen. Tällä pyrittiin täydentämään näkökulmia erityisesti kysymyksiin tavoitteiden jakamisesta ja vahvistamisesta.

Teemakirjoittamisen avulla aineistoa haluttiin kerätä hankekokonaisuudessa eri tavalla ja erilaisissa asemissa mukana olevilta henkilökunnan jäseniltä kaikista kolmesta eri järjestöstä. Tämän perusteella hankevastaavat tekivät ehdotuksen haastateltavista. Käytössä oli siis niin sanottu lumipallovalinta, jossa edelliset tutkittavat ehdottivat uusia tutkittavia. Täten pystyttiin edelleen löytämään ilmiön tutkimisen kannalta keskeisimmät tutkittavat. (Patton 2015, moduuli 36.) Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä 16 henkilölle: viidelle jokaisesta järjestöstä sekä yhdelle yleisesti hankekokonaisuudelle työskentelevälle. Haastateltavien suhde hankekokonaisuuteen vaihteli: osa työskentelee Yksi elämää -hankekokonaisuuden osahankkeille koko- tai osapäiväisesti, osa viestinnässä, osa asiantuntijoina ja osa toimii johtoryhmän jäsenenä.

Ennen varsinaisen haastattelusähköpostin lähettämistä hankekokonaisuuden arvioinnista vastaava hankevastaava lähetti kaikille haastateltaville sähköpostin, jossa kertoi lyhyesti tutkimuksesta ja kannusti vastaamaan haastatteluun. Tämän jälkeen haastattelukysymykset lähetettiin jokaiselle sähköpostilla.

Orientaatioksi haastateltaville kerrottiin hankekokonaisuuden päätavoitteista:

Sydänliiton, Diabetesliiton ja Aivoliiton yhteisellä Yksi elämä -hankekokonaisuudella on kolme päätavoitetta: Valtimoterveyttä läpi elämän, Riskit hallintaan ja Kuntoutus ja vertaistuki osaksi hyvää hoitoa. Yksi hankekokonaisuuden viestinnän kohderyhmistä on järjestöjen henkilökunta.

Tämän jälkeen seurasi taustatietokysymys sekä kaksi varsinaista haastattelukysymystä.

Kysymys 1: Kuvaile, miten sinä olet kuullut Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteista? Voit kertoa esimerkkejä tilanteista, välineistä ja keinoista, joissa tai joiden kautta olet tavoitteista kuullut.

Kysymys 2: Kuvaile, miten vuorovaikutteista hankekokonaisuuden

päätavoitteisiin liittyvä viestintä on sinun näkökulmastasi ollut. Millaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut kysyä, keskustella tai antaa palautetta tavoitteisiin liittyen?

Koko haastattelusähköposti on tutkimuksen liitteenä (liite 2).

Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, ja noin viikko alkuperäisen viestin lähettämisestä muistutettiin sähköpostilla niitä, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Vastaukset saatiin yhteensä 14 henkilöltä, joista viisi työskentelee Diabetesliitossa, viisi Sydänliitossa ja neljä Aivoliitossa. Puolet eli seitsemän vastaajaa mainitsi työskentelevänsä erityisesti yhdessä tai useammassa osahankkeessa, ja kaksi vastaajista kertoi kuuluvansa Yksi elämä -johtoryhmään. Loput kuvailivat joko työskentelevänsä koko hankekokonaisuuden hyväksi tai toimivansa omassa järjestössään ja siihen liittyvissä osahankkeissa asiantuntijaroolissa.

Vastausten pituus vaihteli yhdestä virkkeestä muutamaan kappaleeseen. Yhteensä vastauksia tuli kahdeksan sivua (noin 21 000 merkkiä). Kysymykset oli ymmärretty hyvin, ja sisältö vastasi kysymyksiä.

4.5 Temaattinen analyysi analyysimenetelmänä

Aineistonkeruusta syntynyt aineisto koostuu litteroiduista teemahaastatteluilta, valmiiksi kirjallisessa muodossa olleista temakirjoittamisvastauksista sekä valmiista kirjallisesta aineistosta. Viestintätieteissä tapaustutkimuksille on tyypillistä pyrkimys huomioida niitä asioita, jotka vaikuttavat viestintäsuhteisiin ja viestinnällisiin kokemuksiin tapauksen kontekstissa, selvittää miten nämä asiat ovat suhteessa toisiinsa ja ottaa huomioon myös laajempi sosiaalinen konteksti (Daymon & Holloway 2012, 115). Tämän saavuttamiseksi tulee kerätä monipuolista aineistoa, mutta myös analyysimenetelmillä on vaikutus tutkimuksen onnistumiseen.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua, joka perustuu löyhästi teorialle. Kyseessä oli abduktiivinen eli teoriaohjaava analyysi. Analyysi ei siis perustu suoraan teoriaan, mutta aikaisemmat teoriat otetaan kuitenkin huomioon, toisin kuin puhtaasti aineistolähtöisessä analyysissä tehdään. Aineisto voidaan teemoitella teorian pohjalta, mutta luokkia voidaan muuttaa tarpeen mukaan. (Daymon & Holloway 2012, 303; Schreier 2014, 171.) Aineiston lähtökohtana olivat teoriasta nousevat teemat, joita täydennettiin ja tarkennettiin aineiston perusteella.

Temaattisessa analyysissä pyritään tunnistamaan ja kuvailemaan aineistosta

suorasti ja epäsuorasti löytyviä teemoja. Teemat käsitetään tässä melko laajasti, eivätkä ne ole sidoksissa tiettyihin ilmaisuihin. Teemoissa on siis kyse enemmänkin sisällöllisestä ajatuksesta, joka tekstistä erottuu. Teemoja tunnustetaan esimerkiksi etsimällä aineistosta toistoa, eroavia kategorioita tai metaforia. Tällainen analyysi vaatiikin tutkijalta tulkintoja ja aineiston hyvää tuntemista. (Guest ym. 2012, 10, 65–66.)

Analyysi tehtiin systemaattisesti, ja tarkoituksena oli tunnustaa aineistosta toistuvia teemoja (Schreier 2014, 170; Marby 2008, 218). Ajallisesti analyysia tehtiin jatkuvasti sitä mukaan, kun saatiin kerättyä lisää aineistoa. Jotta tapauksesta saatiin syvälinen ymmärrys, tutustuttiin heti tapauksen varmistuttua erilaisiin verkosta löytyviin aineistoihin, kuten verkkosivujen materiaaliin, yleisesitteeseen ja PowerPoint-esitykseen. Tapauksesta käytiin myös sähköpostivaihtoa eri hankekokonaisuudessa työskentelevien henkilöiden kanssa. Jo alkuvaiheessa teemojen luomiseen vaikuttivat myös aiempi teoriakirjallisuus ja tutkijan omat ajatukset ja kokemukset.

Kun temahaastatteluaineisto oli saatu kerättyä ja litteroitua, luettiin aineisto useaan kertaan läpi, jotta saatiin hyvä käsitys sen sisällöstä. Tämän jälkeen aineistoa ryhdyttiin jaottelemaan erilaisten teemojen alle, jotka alkuvaiheessa vastasivat aiemmin haastattelurunkoa varten tehtyjä teemoja. Tässä vaiheessa aineistosta löydettiin myös teemoja, joita ei oltu aiemmin tunnustettu ja nimetty. Tavoitteiden luomisen alla korostui *luottamuksen* merkitys hankevas- taavien välisessä työssä ja viestinnän merkitys sen rakentumiselle. Neljäs teema eli tavoitteita vahvistava viestintä muotoutui muotoon *tavoiteviestintä tukee hankekokonaisuuden yhtenäisyyttä*, ja sen alateemaksi nousi *tavoiteviestinnän merkitys sitoutumiselle*. Myös vuorovaikutteisuuden merkitys korostui teemahaastatteluaineistossa, ja koska ilmiöstä haluttiin nähdä myös toinen puoli, toteutettiin henkilökunnan jäsenille teemakirjoittamisen avulla tehty aineistonkeruu, joka keskittyi heidän kokemuksiinsa vuorovaikutteisuudesta ja palauteprosesseista hankekokonaisuuden tavoiteviestinnässä.

Teemakirjoittamisella saatu aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja jaoteltiin olemassa olevien teemojen alle. Kuten oletettua, vuorovaikutteisuus korostui vastauksissa. Neljännen teeman alle luotiin uusi alateema *kokonaisuuden luominen tavoiteviestinnän avulla*.

Teemahaastattelujen perusteella hankekokonaisuudelta osattiin pyytää lisää kirjallista materiaalia, johon tutustuttiin syvemmin tässä vaiheessa. Hanke- suunnitelmasta, viestintästrategiasta, uutiskirjeistä ja kokousmuistioista tunnistettiin teemoihin liittyviä kohtia.

Analyysin toimivuuden varmistamiseksi suositellaan, että laadullista sisällysanalyysia käytettäessä ainakin osa aineistosta koodataan kahdesti, jotta voidaan varmistua kategorioiden laadusta (Schreier 2014, 171). Kun tutkimustulokset-kappale oli alustavasti kirjoitettu, käytiin kaikki aineisto vielä läpi, jotta voitiin varmistua siitä, ettei aineistosta enää nouse uusia käsittelemättömiä teemoja. Tässä vaiheessa teemojen sanamuotoja hiottiin jonkin verran, mutta varsinaisia uusia teemoja tai alateemoja ei enää löydetty. Tunnistetut teemat ja alateemat esitellään taulukossa 4, ja niitä käsitellään ja tulkitaan syvällisemmin seuraavassa luvussa.

Taulukko 4. Tutkimusaineistosta nousseet pää- ja alateemat

Pääteema	Alateemat
Tavoitteiden tasapainottelu	Tavoitteiden yhteensovittaminen Tavoitteet suhteessa järjestöihin
Tavoitteiden luomiseen liittyvä viestintä	Tavoitteiden luomisprosessi ja siihen liittyvä viestintä Tunnelma, luottamus ja roolit Vuorovaikutteisuus ja palaute
Tavoitteiden jakamiseen liittyvä viestintä	Oikeat kohderyhmät, oikea-aikaisuus, oikeat keinot ja välineet Vuorovaikutteisuus ja palaute
Tavoiteviestintä tukee hankekokonaisuuden yhtenäisyyttä	Tavoiteviestinnän merkitys kokonaisuuden ymmärtämiselle Tavoiteviestinnän merkitys sitoutumiselle

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia tekemällä tulkintoja aineistosta. Luvussa perehdytään tavoitteisiin ja niihin eri vaiheissa liittyvään viestintään sekä hankevastaavien (HV) että muun henkilökunnan (HK) näkökulmasta.

Tutkimustulokset on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti neljään alaluokkuun. Ensin käsitellään jaettujen ja omien tavoitteiden välistä tasapainottelua viestinnän avulla. Sen jälkeen tutkimustulokset on ryhmitelty kolmeen alaluokkuun eri vaiheiden mukaisesti: tavoitteiden luominen, tavoitteiden jakaminen ja tavoiteviestinnän merkitys yhteistyön kokonaisuudelle.

5.1 Tavoitteiden tasapainottelu

Ensimmäinen teema liittyy tavoitteiden tasapainotteluun ja viestinnän rooliin siinä. Jaetut tavoitteet tulee tasapainottaa etenkin järjestöjen tavoitteiden kanssa. Tämän perusteella teemalle tunnistettiin kaksi alateemaa: *tavoitteiden yhteensovittaminen ja tavoitteet suhteessa järjestöihin.*

Yksi elämä -hankekokonaisuudella on kolme päätavoitetta: 1) *Valtimoterveyttä läpi elämän*, 2) *Riskit hallintaan* ja 3) *Kuntoutus ja vertaistuki osaksi hyvää hoitoa*. Tavoitteet esitellään vuosille 2012–2017 tehdyssä hankesuunnitelmassa. *Valtimoterveyttä läpi elämän* -tavoitteella katetaan elämänkaari vauvasta vaariin ja terveyden kaari täysin terveestä diagnoosin saaneeseen. Tavoitteena on, että yhteiskunta toimii sekä terveyden säilyttämisen eteen että sen eteen, jotta sairastuneet voisivat elää mahdollisimman täyttä elämää. *Riskit hallintaan* liittyy riskien tunnistamiseen ja varhaiseen diagnosointiin. Tavoitteena on, että oireet tunnistetaan oikeassa vaiheessa ja hoitoon pääsee nopeasti. *Kuntoutus ja vertaistuki osaksi hyvää hoitoa* -tavoitetta saavuttamalla pyritään saamaan kuntou-

tus ja vertaistuki todelliseksi osaksi hoitoa. Hankevastaavat tunnistivat ongelmaksi sen, että hoitoa ja kuntoutusta käsitellään nykyään usein erillisinä asioina, vaikka etenkin pitkäaikaissairauksissa niiden tulisi kuulua tiivistä yhteen.

Tavoitteiden yhteensovittaminen

Yhteistyön tavoitteita luodessa läsnä neuvottelutilanteessa voivat olla sekä osallistuvien organisaatioiden, erilaisten ryhmien, osallistuvien yksilöiden ja jopa laajemmin yhteiskunnan tavoitteet. Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden neuvotteluista voitiin tunnistaa yhteiskunnan ja alan sekä järjestöjen tavoitteita.

Alan tavoitteet tulivat ilmi hankevastaavien viitatessa aiempiin, taustalla vaikuttaviin hankkeisiin, joita on käytetty hankekokonaisuuden tavoitteiden luomisen apuna. Laajat tavoitteet on kytketty myös yhteiskunnan yleiseen tavoitteeseen edistää suomalaisten terveyttä.

Jos miettii taustalla näitä muita strategioita ja ohjelmia, niin selkeästi siellä taustalla tällöinen tietynlailla väestöstrategia, riskiryhmästrategia ja jo sairastuneiden tuki nousi. Me oikeastaan hyödynnettiin siinä Sydänliiton Sydänohjelmaa, joka oli vuosina 2006–2011 ja Diabetesliiton Dehko-ohjelmaa. Että sieltä aika paljon saatiin aineksia ajattelulle. (HV3)

Järjestöjen, Aivoliiton, Diabetesliiton ja Sydänliiton, omat tavoitteet Yksi elämä -hankekokonaisuudelle liittyivät edustamansa ryhmän terveyden, hoidon ja aseman parantamiseen, muilta järjestöiltä oppimiseen sekä riskiryhmien tehokkaampaan tavoittamiseen. Tavoitteet sopivat hyvin yhteen hankekokonaisuuden tavoitteiden kanssa, eivätkä hankevastaavat tunnistanee ristiriitaisuuksia tavoitteiden välillä. Sama käsitys tulee myös järjestöjen sekä hankekokonaisuuden tavoitteita vertaillen.

Täten aineistosta ei tunnistettu myöskään erityisiä ristiriitojen käsittelykeinoja tai varsinaisia neuvottelutapoja.

Me oltiin ikään kuin määrätetty meidän identiteetti, eli mitä järjestömme haluaa ja mikä on tahtotilamme. Kun olemme vahvasti liputtaneet, että tämä Yksi elämä on sitä toimeenpanoa, niin meillä ei ole ollut mitään tarvetta nostaa järjestömme profilia tässä. Meidän ei ole mitenkään täytynyt erikseen korostaa järjestömme omia ja Yhden elämän tavoitteita. (HV3)

Sen sijaan yhden hankevastaavan mukaan lieviä ristiriitaisuuksia liittyy tavoitteiden toteuttamisen keinoihin.

Tavoitteet on yhtenäiset, mutta keinot joskus eivät. Aina ei olla päästy yhteis-

ymmärrykseen siitä pääviestin viemisestä, kuka on esillä messuilla ja millä kärejällä ja niin edelleen. (HV1)

Tavoitteet suhteessa järjestöihin

Hankevastaavien haastatteluissa korostui etenkin tarve perustella hankekokonaisuuden jaetut tavoitteet suhteessa järjestöjen omiin tavoitteisiin. Aineistosta tunnistettiin erilaisia viestejä, joiden avulla perustelua on tehty.

Ensimmäisen viestin mukaan hankekokonaisuuden tavoitteet tukevat järjestöjen omien tavoitteiden toteuttamista. Käytännössä voidaan korostaa oman järjestön näkökulmia tai niiden perustumista järjestöjen omiin strategioihin ja tavoitteisiin. Kuvaillessaan jaettuja tavoitteita kukin hankevastaava toi ainakin jossain määrin edustamansa järjestön näkökulman tavoitteisiin. Järjestöillä on erilaiset taustat ja painopisteet, mikä näkyy myös tavoitteita painottaessa. Tästä syystä järjestöt ovat tehneet myös sisäisen työnjaon sopien, mikä järjestöistä painottaa mitään tavoitetta. Painotukset näkyivät myös tavoitteista kerrottaessa, vaikka vain yksi hankevastaavista mainitsi tehdyn työnjaon tässä vaiheessa. Yksi hankevastaavista kertoi kuntoutuksen ja vertaustuen olevan heille läheisin tavoite, sillä se liittyy järjestön perinteiseen toimintaan. Toinen taas mainitsi riskien tunnistamisen ja varhaisen diagnosoinnin merkityksen järjestönsä edustaman ryhmän kannalta. Kolmas korosti yhteiskunnallista vaihtamista.

Hankevastaavat korostivat, että jaetut tavoitteet perustuvat vähintään osittain järjestöjen omiin strategioihin ja tavoitteisiin. Osa järjestöjen omista tavoitteista liittyykin edustamansa ryhmän terveyden, hoidon ja aseman parantamiseen. Yhden hankevastaavan mukaan jaetut tavoitteet voi muuttaa järjestön omiksi tavoitteiksi vaihtamalla verisuoniterveys edustamansa sairaus- tai riskityypin kuvailuun.

Olemme kirkastaneet ja vakuuttaneet sitä, että toimimalla Yksi elämä -hankekokonaisuudessa päästään järjestömme tavoitteisiin. Ei niinkään, että olisimme korostaneet, että mitkä ovat Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteet, vaan että ne sen tavoitteet tukevat meidän työtä. (HV3)

Nyt jos mä sanon näinkin, että ei suinkaan nämä tavoitteet ole tempaistu niinku vaan meidän päästä, jotka tätä tekivät, vaan ainakin omalta osaltani peilasin niitä aina meidän strategiaan ja siihen, mitä meidän liittokokous on päättänyt. (HV1)

Toinen viesti liittyy siihen, että omaa toimintaa on mahdollista kehittää hankekokonaisuuden tavoitteisiin pyrkimällä. Hankevastaavien mukaan hankekokonaisuuden kautta järjestöt voivat muun muassa tavoittaa uusia kohde-ryhmiä tai tuoda uusia puolia omaan toimintaan.

Kolmas viesti korostaa hankekokonaisuuden tavoitteiden laajuutta, jonka ansiosta ne sopivat yhteen järjestöjen tavoitteiden, kuten myös laajemminkin yhteiskunnan tavoitteiden, kanssa.

Nää on sen verran ylätason tavoitteita nää kolme, että ne ei oikeastaan pysty olemaan ristiriidassa. - - Jo silloin, kun me ollaan tehty nää meidän tavoitteet, niin me ollaan siinä kohtaa jo vahvasti integroitu tää koko yhteiskuntaan ja myöskin julkishallinnon toimintaan. (HV2)

Neljäs viesti perustaa hankekokonaisuuden tavoitteet alan aiempiin hankkeisiin ja tutkimuksiin. Tavoitteiden suhteuttaminen aiempaan työhön lisää tavoitteiden uskottavuutta ja tekee niistä siten helpommin perusteltavia.

Hankekokonaisuuden päätavoitteet on jaettu tarkempiin toimenpidetavoitteisiin sekä osahankkeiden tavoitteisiin. Niihin liittyvän viestinnän merkitystä motivaatiolle ja sitoutumiselle käsitellään luvussa 5.4.

5.2 Tavoitteiden luomiseen liittyvä viestintä

Tavoitteiden viestinnän ensimmäiseksi vaiheeksi on tunnistettu tavoitteiden luomiseen liittyvä viestintä. Hankevastaavien haastatteluista nostettiin esiin viestinnällisiä teemoja, jotka tähän vaiheeseen liittyvät. Alateemoiksi tunnistettiin *luomisprosessiin liittyvä viestintä; tunnelma, luottamus ja roolit sekä vuorovaikutteisuus ja palaute*. Tavoitteiden luomisprosessissa viestintä toimi siis sekä työvälineenä että perustana luottamukselle ja vuorovaikutukselle.

Tavoitteiden luomisprosessi ja siihen liittyvä viestintä

Tavoitteiden luomisprosessiin liittyvään viestintään vaikuttivat esimerkiksi käsillä oleva tehtävä, välineet ja keinot.

Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden luomisesta vastasivat mukana olevien järjestöjen hankevastaavat eli tutkimusta varten haastatellut henkilöt. Hankevastaavat valittiin ja nimettiin järjestöissä itsenäisesti. Päätös järjestöjen yhteistyöstä suomalaisten valtimoterveyden parantamiseksi tehtiin vuonna 2009. Alkuvaiheessa käytiin neuvotteluita myös tulevan rahoittajan eli Raha-automaattiyhdistyksen kanssa. Varsinainen ohjelman hahmottelu ja sitä myötä myös tavoitteiden työstäminen alkoi vuonna 2011, jolloin järjestöjen nimeämille hankevastaaville annettiin suhteellisen vapaat kädet luoda hanke-suunnitelma.

Kaikki haastateltavat mainitsivat tavoitteiden työstämisen lähteneen ongelmien tunnistamisesta. Yksi haastateltavista kuvasi ongelmalähtöistä työstämistä näin:

Me tehtiin ensin sellainen lippulappu-puuleikki, et me muutamassa istunnossa kirjattiin liimalapuille ihan kaikki ongelmat, mitä me niinku keksittiin, et mitä suomalaisen valtimoterveyden tukemisessa ja edistämisessä voisi olla. Sen jälkeen me lähdettiin ryhmittelemään niitä, et mitkä niinku voisi kuulua yhteen ja mikä niitten yhteinen nimittäjä voisi olla. Ja sit me huomattiin, et osa niistä, mitkä me laitettiin ongelmiksi, niin olikin syitä ja osa oli seurauksia. Niistä tuli aika nätisti sellaisia kimppuja. (HV2)

Liimalappujen ja ongelmapuun lisäksi haastateltavat mainitsivat työstämiskeinoista keskustelun, erilaisten tekstien kirjoittamisen sekä tekstien ristiinlukemisen. Koska työtä ei jaettu selkeästi eri osioihin, kävivät hankevastaavat siis jatkuvaa vuoropuhelua ja kommentointia hankesuunnitelmasta ja tavoitteista, mikä osaltaan lisäsi hankevastaavien tasa-arvoisuutta yhteistyössä.

Tavoitteiden muodostamisessa käytettiin apuna myös aiempien projektien, kuten Sydänliiton Sydänohjelman sekä Diabetesliiton Diabeteksen ehkäisy- ja hoidon kehittämisohjelman DEHKOn materiaaleja, vaikka haastateltavat korostivatkin, että kenttää haluttiin katsoa avoimin silmin. Taustalla oli myös THL:n valtimoterveystyöryhmän projekti, joka yhden haastateltavan mukaan toi hankkeelle tukea ja legimiteettiä. Selvää on siis, että edelliset ohjelmat vaikuttivat taustalla.

Keskinäiset viestintäkeinot olivat melko perinteisiä. Hankevastaavat tapasivat kasvotusten, puhuivat puhelimessa ja lähettivät sähköposteja. Vaikka kaikki kolme järjestöä toimivat eri paikkakunnilla – Helsingissä, Tampereella ja Turussa – kuvailivat hankevastaavat yhteistä työskentelyä säännölliseksi ja etenkin loppuvaiheessa erittäin tiiviiksi.

Koin melkein, että olin enemmän heidän kanssaan yhteistyössä kuin oman järjestöni työntekijöiden kanssa. (HV1)

Välimatkasta huolimatta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ei täysin hyödynnetty, vaan vastauksissa korostuvat kasvottaiset tapaamiset. Haastateltavat erikseen mainitsivat, että tässä vaiheessa käytössä ei ollut vielä sähköistä työtilaa, jollainen hankekokonaisuuteen on sittemmin hankittu.

Tunnelma, luottamus ja roolit

Viestintä on yksi niistä perusteista, jolle hankevastaavien kolmikön keskinäisen yhteistyön tunnelma, luottamus ja roolijako perustuivat ja jonka avulla niitä rakennettiin.

Hankevastaavat kuvasivat tavoitteiden luomisen aikaa melko positiivisin il-

mauksin. Tunnelmalla oli oletettavasti vaikutusta myös luottamuksen syntyyn, ja päinvastoin. Alkuvaiheen tunnelmaa haastateltavat kuitenkin luonnehtivat jopa paniikinomaiseksi johtuen tehtävän suuruudesta ja vapaudesta lähteä luomaan hanketta ja sen tavoitteita haluamallaan tavalla. Haastateltavat kuvasivat tavoitteiden luomisprosessin ja sen eri vaiheiden tunnelmaa myös sanoilla *innostunut, kaaosmainen, hauska ja hyvä*. Aikaa luonnehdittiin myös rankaksi, sillä etenkin oman työnsä ohella hanketta luovien työtaakka oli huomattava. Loppuvaiheessa kaikkien työpäivät olivat pitkiä ja töitä tavoitteiden ja hankehakemuksen parissa tehtiin niin työpaikalla kuin kotonaakin. Merkittäviä erimielisyyksiä tavoitteita luodessa ei haastateltavien mukaan ilmennyt, tai jos niin oli, niin ne oli jo unohdettu. Hankkeeseen liittyneet hankaluudet koskivat ennemminkin tavoitteiden toimeenpanoa, eivätkä ne siten liity vain kolmikon väliseen yhteistyöhön.

Luottamuksen ja hyvän yhteishengen merkitys korostui vastauksissa, ja viestinnällä oli rooli niiden rakentamisessa ja ylläpidossa. Hankevastaavat eivät olleet aiemmin tehneet töitä toistensa kanssa, vaikka tunsivatkin toisensa ainakin jossain määrin. Luottamuksen, yhteishengen ja yhteistyön merkitystä haastateltavat kuvailivat näin:

Jos meillä ei olis ollut niin valtavan hyvää yhteishenki ja iso luottamus toisiin, niin ei me oltais saatu tätä ikinä tehtyä. (HV2)

Me tehtiin tosi iso työ ja meistä oli kyllä tukea toisillemme. (HV3)

Luottamuksen ja yhteishengen synnyssä auttoivat avoimuus, kasvottaiset keskustelut ja keskinäinen ammattitaidon arvostus. Hankevastaavat korostivat myös viestinnän säännöllisyyttä. Vuorovaikutuksen kautta hankevastaavat myös huomasivat, että ajattelutavat sekä näkemykset kollegan kanssa vastasivat toisiaan, mikä auttoi luottamuksen syntymisessä.

Siis jotenkin me ollaan kovia puhumaan, ja sillälaila ne [kokoukset] ei välttämättä ajankäytöllisesti ollut niitä kaiken maailman tehokkaimpia. Mutta koen, että sitä keskustelua kyllä tarvittiin, sillä me ei oltu totuttu tekemään töitä keskenämme. Me oltiin käytännössä ihan vieraita ihmisiä toisillemme. Toki olin tavannut molemmat henkilöt aikaisemmin, mutta mitään sellaista yhteistä työroolia meillä ei ollut, että oltais oltu yhdessä työskennelty aikaisemmin. Että sekin musta vaati sen, että me istuttiin alas useinkin ja keskusteltiin. (HV3)

Mä luulen, että se luottamus ja yhteishenki syntyi siitä, että me lähdettiin aikalailla ihan oikeastikin niinku avoimin silmin katsomaan tätä kenttää. (HV2)

Hankevastaavien kolmikko ei tehnyt työhön ryhtyessä varsinaista roolitusta, vaan jokainen jäsen toimi yhteistyössä tasavertaisesti ilman varsinaista johtajaroolia. Kysyttäessä joidenkin hankevastaavien mielestä roolituksesta voisi

saattanut kuitenkin olla hyötyä, jotta työnjako olisi ollut selvempi alusta asti.

Jos joku on päättävässä tai johtavassa asemassa, niin voi sanoa, että nyt riittää, tää on piste, nyt viilaaminen loppu, mutta meidän piti aina yhdessä sitten miettiä, että onko tämä tässä nyt. (HV1)

Vaikka kolmikon keskinäisistä rooleista ei alkuvaiheessa vielä keskusteltu, joidenkin haastateltavien mielestä rooleja syntyi. Itse otetut roolit näkyivät esimerkiksi siten, että joku oli hanakampi vetämään yhteenvetoja, tuottamaan tekstiä tai tuomaan uusia näkökulmia. Aktiivisimmin viestivä nähtiin johtajana. Myöhemmin kolmikko sekä heidän edustamansa järjestöt ovat myös tehneet työnjakoa esimerkiksi siten, että yksi järjestöistä vastaa seurannasta ja arvioinnista. Järjestötasolla erilaiset kokemukset ja toimintatavat etenkin viestinnästä vaikuttivat roolien syntyyn. Kun joku oli tottunut tekemään tiivistä yhteistyötä rahoittajan kanssa tai kommentoimaan medialle, oli näitä taitoja ja kokemuksia ollut helppo käyttää myös hankekokonaisuudessa. Jälleen aktiivinen viestijä nähdään asioiden edistäjänä.

Vuorovaikutteisuus ja palaute

Hankekokonaisuuden päätavoitteita ei kuitenkaan luotu täysin kolmikon kesken, vaan yksi tavoiteviestinnän tehtävistä tavoitteiden luomisvaiheista oli luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja palautteelle. Keskeisiä ilmiöitä ovat avoimuus ja johdon tuki.

Kukin järjestö tai hankevastaava päätti itse niistä tavoista, joilla asioita omalle järjestölleen esitteli, ja ne vaihtelivatkin jonkin verran. Kaksi kolmesta hankevastaavasta koki, että valmistelua olisi voinut tehdä avoimemminkin. Toteamus on kuitenkin ikään kuin pohdintaa, eikä sitä välttämättä koettu ongelmana. Vuorovaikutusta luomisvaiheessa kuitenkin käytiin sekä johtoryhmien, rahoittajan että jossain määrin myös järjestöjen henkilökunnan kanssa.

Kaikissa järjestöissä hankesuunnitelmasta ja siihen liittyvistä tavoitteista keskusteltiin johtoryhmässä. Tavat vaihtelivat kuukausittaisten työskentelypäivien esittelyistä satunnaisimpiin keskusteluihin. Yksi haastateltavista mainitsi, että johtoryhmä oli kiinnostunut ottamaan kantaa etenkin siihen, mitkä olisivat oman järjestön tavoitteet ja miten koko hankekokonaisuuden tavoitteet sopivat yhteen niiden kanssa. Ennen hakemusten jättämistä hyväksyntä haettiin myös luottamushenkilöiltä.

Yksi sekä haastattelu- että kirjoitelma-aineistoista selvästi noussut alateema on johdon tuki. Kaikki hankevastaavat kokivat saaneensa oman järjestönsä johdolta tukea ja kannustusta tavoitteiden ja hankesuunnitelman luomiseen, ja he myös pitivät saatua tukea erittäin tärkeänä työn onnistumisen kannalta. Myös

järjestöjen johtoryhmien jäsenet kuvailivat, miten Yksi elämä -hankekoko-
naisuus oli tiiviisti läsnä järjestöjen johtoryhmissä, joissa vaikuttamismahdol-
lisuudet olivat hyvät.

*Kaikkien liittojen johto oli aktiivisesti mukana tässä synnytyssprossissa, ja hei-
dän kanssaan sitten aina esiteltiin nämä tavoitteet ja muokattiin niitä. (HV1)*

*Olen osallistunut erittäin aktiivisesti toiminnan suunnitteluun päätavoittei-
den pohjalta, joten minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa toimintatapojen
valintaan ja niihin liittyviin tavoitteisiin. (HK6)*

*Järjestöni johtoryhmän jäsenenä olen ollut hyvin informoitu hankkeesta koko
ajan. (HK10)*

Henkilökunnille suunnitelma ja siihen kuuluvat tavoitteet lähinnä esiteltiin.
Eniten keskustelua käytiin sellaisten henkilöiden kanssa, joiden mielipiteet
hankevastaavat kokivat tärkeiksi. Viestintää henkilökunnalle saattoi tapahtua
myös johtoryhmän kautta.

Lisäksi rahoittajan kanssa käytiin tiivistä vuorovaikutusta hankesuunnitelmaa
ja siihen kuuluvia tavoitteita työstettäessä. Vuoropuhelu Raha-automaattiyh-
distyksen kanssa jatkui koko tavoitteiden luomisprosessin ajan ja jatkuu edel-
leen. Kasvottaisten tapaamisten lisäksi Raha-automaattiyhdistyksen yhteys-
henkilölle lähetettiin kokousten pöytäkirjat sekä oltiin yhteyksissä niin puhe-
limitse kuin sähköpostitse. Rahoittajalta haluttiin etenkin neuvoa hankehake-
musten tekemiseen ja rahoitettavan hankekokoaisuuden muotoilemiseen.

Vaikka tavoiteviestinnän ajoitus, välineet ja keinot vaihtelivat tässä vaiheessa
jonkin verran järjestöstä toiseen, pyrittiin niitä osittain myös yhtenäistämään.
Johtoryhmän kokouksessa keväällä 2012 päätettiin saman hankekokoai-
suutta esittelevän viestin viemisestä järjestöjen omiin tiedotuskanaviin suun-
nilleen samaan aikaan. Sen lisäksi yhdessä järjestössä tavoitteet vietiin laajem-
min järjestökentän arvioitavaksi, kun suunnittelu oli vielä kesken. Järjestön
alueellisilla järjestöpäivillä ensin esiteltiin hankesuunnitelman senhetkinen si-
sältö, minkä jälkeen jokainen sai paperin, johon oli kirjattu mahdollisia yhtei-
siä ja oman järjestön tavoitteita. Kukin henkilö sai valita tavoitteista kolme tär-
keintä ja kommentoida ehdotettuja tavoitteita. Vastaukset auttoivat järjestöä
priorisoimaan omia hankkeitaan sekä antoi kentän hyväksynnän järjestön pe-
rinteisen työn laajentamiseen.

*Mä hain tällä lähinnä sitä, et mitä meidän järjestökenttä on mieltä siitä, et me
lähdettäis tekemään tämmöistä terveyden edistämistä ja sairauksien ehkäisyä.
Että onks se sitä mieltä, et se ylipäättään kuuluu meille, vai onks ne sitä mieltä,
että meidän pitäis keskittyä vaan niinku hoidon kysymyksiin ja hoidon paran-
tamiseen. (HV2)*

Hankevastaava piti tavoitteiden vientiä järjestökentälle onnistuneena.

Tämä oli hyvin, hyvin vahva viesti meidän järjestökentältä, ja olin siitä tosi iloinen. Me saatiin paljon palautetta siitä, että me oltiin viety se tavoiteasetanta kentälle jo siinä vaiheessa, kun näytti siltä, et se ei ole ollenkaan valmis. Että he oikeasti kokivat, että he pysty vaikuttamaan siihen asiaan. (HV2)

Kaikissa järjestöissä valmistelua ei tehty yhtä avoimesti.

Loppujen lopuksi, kun nyt ajattelee, niin aika suljetussa piirissä me sitä loppujen lopuksi rakennettiin. (HV3)

Yksi hankevastaavista koki, että alun avoimuudesta olisi ollut hyötyä myöhemmin.

Mutta jos olisin tehnyt uudestaan, niin olisin ehkä aikaisemmassa vaiheessa ja olisin varannut vielä enemmän aikaa tämän synnyttämiseen, jotta ihmiset kokisivat osallisuutta ja että ovat olleet mukana vaikuttamassa laajemmin, niin olisi ehkä sitouttanut heitä enemmän tähän hankkeeseen. (HV1)

5.3 Tavoitteiden jakamiseen liittyvä viestintä

Tavoitteiden jakamisvaiheessa esiin nousseita teemoja ovat tavoiteviestinnän oikeat kohderyhmät, oikea-aikaisuus ja oikeat keinot ja välineet sekä vuorovaikutteisuus ja palaute. Teemoja käsitellään sekä hankevastaavien että henkilökunnan näkökulmasta. Tavoitteiden jakaminen nähdään tässä jatkuvana prosessina, joka jatkuu edelleen.

Oikeat kohderyhmät, oikea-aikaisuus, oikeat keinot ja välineet

Tavoitteiden omaksumisen kannalta on tärkeää, että niistä kerrotaan oikeille kohderyhmille, oikeaan aikaan ja oikeiden ja keinojen välityksellä. Etenkin henkilökunnan vastauksista kävi ilmi, että vaikka kokisi saaneensa tietoa päätavoitteista usean eri kanavan tai välineen kautta, ei tavoiteviestintään silti välttämättä oltu tyytyväisiä.

Yleisesti hankevastaavat arvioivat, että mukana olevien järjestöjen henkilökunnat tuntevat Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteet hyvin. Etenkin henkilöt, joiden työtä hankekokonaisuus suoranaisesti koskettaa, esimerkiksi valtimoterveyden asiantuntijat, viestintätiimi ja järjestötiimi, ovat hankevastaavien mukaan hyvin perillä tavoitteista. Myös henkilökunta koki olevansa melko hyvin tietoisia päätavoitteista. Osa kertoi tavoitteiden tuntemisen olevan keskeinen osa heidän työtänsä. Osa vastaajista oli myös oman asemansa takia ollut tiiviimmin mukana jo tavoitteiden luomisvaiheessa. Myös

kriittisempiä kommentteja kuitenkin esitettiin etenkin tavoitteiden konkretisoinnin suhteen. Vaikka päätavoitteet osattaisiinkin sanasta sanaan, sisäistämässä saattoi olla ongelmia, ellei keskusteluun ja kysymyksiin ollut mahdollisuutta tai niitä mahdollisuuksia ei jostain syystä käytetty.

Täytyy myöntää, että en oikein muista, että tavoitteita olisi kovinkaan paljon konkretisoitu. Jokaisella osahankkeella on omat tavoitteensa, mutta mitä se on sitten kokonaisuudessa. (HK9)

Henkilökunnan suusta kuului myös täysin vastakkainen kommentti.

Mielestäni päätavoitteisiin liittyvä viestintä on ja on ollut selkeää ja käytännönläheistä. (HK1)

Selityksiä erilaisille kokemuksille viestinnästä ja sen onnistumisesta lähestytään oikeiden kohderyhmien, oikea-aikaisuuden ja oikeiden keinojen ja välineiden lähtökohdista.

Tässä tutkimuksessa käsitellään etenkin tavoitteiden jakamista henkilökunnalle, vaikka myös muita kohderyhmiä sivuttiin. Vaikka muut sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät eivät ole keskeisiä tässä tutkimuksessa, halutaan eri ryhmät ja keinot kuitenkin nostaa esiin. Sisäisiksi tavoiteviestinnän kohderyhmiksi tunnistettiin henkilökunnan lisäksi paikalliset jäsenyhdistykset ja muu aluetaso, jäsenistö, luottamushenkilöstö ja johto. Muita vastauksissa nousseita kohderyhmiä olivat rahoittajataho, yhteiskunnalliset päättäjät, muut järjestöt sekä laaja yleisö.

Viestintä oikeille ihmisille ei kuitenkaan välttämättä riitä, vaan on tunnistettava ne vaiheet ja hetket, jolloin etenkin uudesta asiasta, kuten uusista tavoitteista, kerrotaan. Oikea-aikaisuuden merkitys näkyi aineistossa muun muassa siinä, että aiemmassa vaiheessa osallistetut henkilökunnan ja johdon edustajat suhtautuivat tavoiteviestintään myönteisemmin. Hankevastaavien mukaan valmiista tavoitteista kerrottiin jo luomisvaiheessa informoitujen ryhmien lisäksi järjestöjen henkilökunnalle, luottamushenkilöille, jäsenistölle ja yhteiskunnallisille päättäjille. Hankevastaavien oli vastauksissaan hankala erottaa tavoitteiden jakaminen ja siihen liittyvä viestintä, joten monesti he kertoivatkin koko hankekokonaisuuden esittelystä. Myös viestinnässä nämä ovat toki oletettavasti kulkeneet rinnakkain. Etenkin alkuvaiheessa tavoitteet olivat tiiviisti mukana lähes kaikessa hankekokonaisuuteen liittyvässä viestinnässä. Hankevastaavien mukaan etenkin viestinnässä henkilökunnalle tavoitteet nähdään edelleen tärkeänä sisältönä päätavoitteiden toimiessa usein lähtökohtana, josta siirrytään kohti tarkempia ja konkreettisempia tavoitteita.

Kolmannen onnistuneen tavoiteviestinnän alateeman muodostavat oikeat keinot ja välineet. Kuvatut keinot vaihtelivat järjestöstä toiseen, vaikka yhteisiäkin piirteitä löytyi.

Kaikkiaan päätavoitteiden viestintä oli sekä hankevastaavien että henkilökunnan mukaan monipuolista. Molemmat ryhmät mainitsivat yli 10 kanavaa päätavoitteiden viestimiseksi. Hankevastaavat nostivat esiin yhteiset talvi- ja eloseminaarit, järjestöjen omat henkilökuntapäivät, tiimipalaverit, puheenjohtajapäivät, järjestöpäivät/liittopäivät, järjestötiedotteet/yhdistystiedotteet, toimintasuunnitelma, uutiskirjeet, jäsenlehdet, esittelydiat, esitteet ja ryhmätyöt. Henkilökunnan mainitsemat keinot olivat suunnilleen samoja (taulukko 5), joskin henkilökohtainen vuorovaikutus korostui vastauksissa hankevastaavia enemmän. Kaikkiaan vastauksissa korostui kasvokkainen viestintä teknologiavälitteisen viestinnän sekä kirjallisten materiaalien jäädessä vähemmälle huomiolle. Kummallekaan ryhmälle ei annettu vaihtoehtoja, joista valita mahdollisia tilanteita, keinoja ja välineitä, joten listaukset perustuvat haastateltujen avoimiin vastauksiin. Täten ne antavat lähinnä kuvan siitä, mitkä keinot koetaan tärkeimmäksi, eivätkä siis muodosta täydellisen kattavaa listaa kaikista keinoista ja välineistä.

Taulukko 5. Henkilökunnan mainitsemat keinot, välineet ja tilanteet, joissa he ovat kuulleet tai keskustelleen hankekokonaisuuden päätavoitteista

Mainintojen määrä	Keinot, välineet ja tilanteet, joissa henkilökunta kertoo kuulleensa tai keskustelleensa hankekokonaisuuden päätavoitteista
Yli 10 mainintaa	Talvi- ja eloseminaarit
5-10 mainintaa	Kokoukset ja tapaamiset, keskustelut
2-4 mainintaa	Omat tiimipäivät, esitteet, PowerPoint-esitys, nettisivut, omat esitykset, järjestöjen lehdet, perehdytysaika, projektisuunnitelma, työtila Podio, johtoryhmän kokoukset
Yksi maininta	Rahoituspäätös, uutiskirje, sisäinen nettisivu, media, viestintästrategia, työpajat, tiedotteet, sähköposti, yhdistysposti

Hankevastaavien mukaan järjestöjen henkilökunnalle tavoitteista kerrottiin alkuvaiheessa henkilökuntapäivillä, tiimipalavereissa, kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä kaikille järjestöille yhteisissä seminaareissa. Henkilökunta oli vastauksissaan samoilla linjoilla. Tärkeimmäksi keinoksi tavoitteiden jakamiseen henkilökunnan edustajat mainitsivat talvi- ja eloseminaarit. Yhteiset talvi- ja eloseminaarit ovat Yksi elämää -hankkeessa mukana olevien kolmen

järjestön henkilökunnille tarkoitetut vuosittaiset kaksi seminaaria, joissa käsitellään ajankohtaisia hankekokonaisuuteen liittyviä asioita. Seminaareja on kolmen järjestön kesken järjestetty hankkeen alusta lähtien ja järjestetään edelleen. Seminaareissa päivitetään kaikkien järjestöjen työntekijöille hankekokonaisuuden tilannetta sekä suunnitellaan ja työstetään tulevaa. Yksi hankevastaavista nosti esiin myös seminaarien merkityksen yhteenkuuluvuudelle.

On tosi tärkeätä, että meillä on aina yhteisiä seminaareja, missä yhteisiä asioita käsitellään ja työstetään eteenpäin. Tavallaan sen yhteenkuuluvuuden kannalta on tosi tärkeätä. (HV2)

Tavoitteet olivat keskeinen aihe ensimmäisen vuoden eloseminaarissa. Seminaarien rakenne on sellainen, että ensin pidetään esittelypuheenvuoroja, joiden jälkeen jakaudutaan ryhmätöihin työstämään käsiteltyjä asioita. Yksi henkilökunnasta mainitsi ryhmätöiden kautta tapahtuneen järjestörajat ylittävän tutustumisen helpottaneen asioiden hoitamista.

Toiseksi tärkeäksi kanavaryhmäksi päätavoitteiden viestintään vastauksista nousivat tiimien ja työryhmien palaverit, kokoukset ja tapaamiset. Yksi elämä-hankekokonaisuuden päätavoitteita käsiteltiin ja käsitellään edelleen niissä tiimeissä tai työryhmissä, jotka liittyvät suoranaisesti hankekokonaisuuteen. Yhdessä järjestöistä on oma tiimi Yksi elämää -hankekokonaisuudelle ja sen osahankkeille, muissa järjestöissä hankekokonaisuudelle työskennellään osana muita tiimejä. Hankevastaavat kertoivat vierailleensa tiimeissä kertomassa kokonaisuudesta sekä kysymässä mielipiteitä. Samalla henkilökunnalle annettiin mahdollisuus antaa palautetta, keskustella ja kysyä.

Totta kai näiden sisältöjen tuottamiseen tarvitaan muuta henkilökuntaa ja asiantuntijoita ja niitä, jotka sitä työtä tekevät, niin heidän mielipiteitä, ja siinäkin tuli sitten briiffausta ja keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, että miten se sitten toteutetaan. (HV1)

Suurin osa henkilökunnasta mainitsi kuulleensa päätavoitteista tiimipalaverissa ja erilaisten kokoonpanojen kokouksissa. Palaverit ja kokoukset olivat myös yksi tärkeimpiä vuorovaikutuskentistä, mitä käsitellään hieman myöhemmin paremmin. Haastatelluista henkilökunnan jäsenistä moni mainitsi myös keskustelut yksittäisten henkilöiden, esimerkiksi esimiesten, kanssa sekä erilaisissa ryhmissä. Osa näistä keskusteluista sijoittui oletettavasti palavereihin, kokouksiin ynnä muihin. Muutama mainitsi, että tavoitteet tulivat puheeksi myös epämuodollisissa keskusteluissa. Muuten mainitut tilanteet olivat lähes poikkeuksetta muodollisia.

Oikeastaan tavoitteet ovat esillä lähes kaikissa keskusteluissa, joita työhön liittyen käydään. (HK2)

Tärkeä osansa oli myös materiaaleilla, joiden avulla hankekokonaisuutta ja sen tavoitteita esitellään sekä joihin toisaalta voi palata myös esittelyjen, kokousten, seminaarien ja keskustelujen välillä. Tällaisia materiaaleja ovat muun muassa hankekokonaisuuden PowerPoint-esitys, paperiset esitteet, sisäiset ja ulkoiset nettisivut sekä suunnitelmat ja strategiat. Esitysten merkitystä päätavoitteiden viestinnälle yksi haastateltavista kuvasi näin:

Yleensä tavoitteet tulevat esille erilaisten esitysten yhteydessä, kun kerrotaan hankekokonaisuuden etenemisestä tai toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin pyritään. Niitä esittelevät yleensä joko hankevastaavat tai viestinnän edustajat hankkeen sisältä tai ulkopuolelta (palkatut viestintätoimistot). (HK14)

Päätavoitteiden esittelyn sisältävä PowerPoint-esitys hankekokonaisuudelle tehtiin heti alussa, ja sitä päivitetään aina tarpeen mukaan. Tavoitteena on, että kaikki hankekokonaisuutta esittelevät käyttäisivät samaa esitystä ja sitä kautta samoja termejä ja sanoja. Muutama henkilökunnan jäsen mainitsikin kertovansa päätavoitteista aina hankekokonaisuudesta kertoessaan, samoin sanoivat hankevastaavat. PowerPoint-esitys on kaikkien saatavilla ja sen käytöstä ja päivityksistä muistutetaan muun muassa sisäisessä uutiskirjeessä. Käytössä on lisäksi A4-kokoinen tiivistelmä hankekokonaisuudesta, joka jätetään esittelytaholle muistutukseksi. Kaksi kolmesta hankevastaavasta mainitsi yhteiset esittelymateriaalit, mutta heidän mukaansa esittelymateriaaleja käytettiin kaikissa järjestöissä. Yksi elämä -hankekokonaisuudella on omat verkkosivut, jotka on tosin avattu vasta vuonna 2014. Hankekokonaisuudesta kerrotaan myös kunkin järjestön omilla verkkosivuilla sekä intranet-sivustoilla. Hankekokonaisuudessa mukana olevilla kolmella järjestöllä on myös yhteinen työtila Podio, jossa tavoitteisiin liittyvää tietoa on jatkuvasti saatavilla. Podiota ei kuitenkaan koeta aktiivisen viestinnän paikkana, sillä vain harva henkilökunnasta mainitsi sen vastauksissaan. Sen sijaan osa koki työtilan käytön hankalaksi.

Podio on jäänyt vaikeakäyttöisyytensä takia aika vähän käytetyksi. (HK10)

Yhtenä viestinnän kokonaisuutena voitiin nähdä viestintäosastojen koordinoima viestintä. Jo mainittujen materiaalien lisäksi siihen laskettiin liittojen jäsenlehdet, muissa medioissa julkaistut jutut sekä Yksi elämä -hankekokonaisuuden sisäinen uutiskirje. Sisäinen uutiskirje on lähetetty Yksi elämä -hankekokonaisuudessa mukana olevien järjestöjen henkilökunnalle noin kerran kuussa vuoden 2014 alusta lähtien. Tutkimusta varten uutiskirjeet käytiin lävitse etsien niistä tavoitteisiin liittyvää viestintää. Uutiskirjeiden rakenne on sellainen, että alussa nostetaan muutamia hankkeeseen liittyviä sisäisiä uutii-

sia, esimerkiksi kerrotaan uusista osahankkeista, tapahtumista, uusista verkkosivuista, annetaan vinkkejä jne. Tapahtumakalenterissa listataan tulevia tapahtumia. Tämän lisäksi uutiskirjeissä annetaan usein myös käytännön vinkki hankkeessa mukana oleville henkilöille, koskien esimerkiksi Podion käyttöä. Uutiskirjeen lopussa on vakiokappale, jossa kerrotaan hankekokonaisuudesta: *"Kantavana ajatuksenamme on tukea terveyttä läpi elämän. Olemme yhdessä päättäneet, että näissä hankkeissa terveyttä edistetään toisiamme kuunnellen, toisiltamme oppien ja yhdessä tehden. Näissä merkeissä ole yhteydessä: postilaatikko@1elama.fi."* Tämä jäi uutiskirjeiden ainoaksi suoranaisiksi viittaukseksi tavoitteisiin. Viittauksia löytyi kuitenkin moniin materiaaleihin, joissa tavoitteista kerrotaan, sekä yhteenkuuluvuutta ja motivaatiota kasvattaviin onnistumistarinoihin.

Uusille työntekijöille ja ulkopuolisille toimijoille, esimerkiksi viestintätoimistoille, tavoitteista kerrottiin perehdytysvaiheessa. Tällöin korostuivat etenkin kirjalliset materiaalit sekä kahdenväliset keskustelut.

Tutustuin tavoitteisiin perehtyessäni työhön aloittaessani tässä tehtävässä. Olen siis alun perin lukenut ne hankekokonaisuuden projektisuunnitelmasta ja viestintästrategiasta. Myöhemmin olen saanut lisätietoa ja tietoa painotusten muutoksista esimiehiltäni. (HK5)

Hankekokonaisuuden parissa vähemmän työskentelevää henkilökuntaa perehdytettiin hankekokonaisuuteen myös ottamalla sopivia asiantuntijoita mukaan erilaisiin Yksi elämää -projekteihin ja niihin liittyviin palavereihin.

Kaikilla kolmella mukana olevalla järjestöllä on paikallisia jäsenyhdistyksiä, jotka on haluttu myös pitää perillä Yksi elämä -hankekokonaisuudesta. Tavoitteiden viestinnän välineiksi jäsenyhdistyksiin hankevastaavat mainitsivat yhdistyspostin, järjestöpäivät/liittopäivät, uutiskirjeet, jäsenlehdet ja verkkosivustot. Viestinnän tavoitteena on hankevastaavien mukaan pitää jäsenyhdistykset ja jäsenistö perillä siitä, mistä hankekokonaisuudessa on kyse ja mitä siihen liittyen milloinkin tehdään. Yhden haastateltavan mukaan alussa kuitenkin tehtiin linjaus sen suhteen, että jäsenistön ei välttämättä tarvitse tuntea Yksi elämä -kokonaisuutta tai nimeä, vaan tärkeämpää on, että toiminta vastaa heidän tarpeitaan ja antaa jäsenjärjestöille lisäarvoa. Yksi hankevastaavista nosti jäsenistön hankekokonaisuuden tärkeimmäksi sidosryhmäksi.

Elikä jäsenistö, joka on se tärkein sidosryhmä, on ollut hyvin tietoinen, mitä tässä kehitetään ja mitä toivotaan saada aikaisesti. (HV1)

Kaikki hankevastaavat mainitsivat myös, että tavoitteista kerrottiin keskeisille luottamushenkilöille sekä johdolle. Viestinnän luonnetta kuvailtiin informoivaksi. Järjestöjen johdolla oli kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin jo niitä tehtäessä, sillä johtoryhmille raportoitiin läpi koko tavoitteiden

luomisprosessin. Hankekokonaisuutta ja sen tavoitteita esiteltiin myös yhteiskunnallisille päättäjille. Tavoitteiden tärkeydestä laajemmalle yleisölle viestittäessä hankevastaavilla oli erilaisia käsityksiä, mikä vihjaa siitä, että ainakaan hankevastaavien kesken tavoitteiden viestinnän tärkeydestä ei ole juuri yhdessä keskusteltu.

Kaikki viestit, joita tehdään, niin eivät suinkaan ole aina näihin tavoitteisiin. Halusimme, että sen [viestinnän] pitää kyllä perustua faktaan ja asiantuntijuuteen, mutta että se ei olisi sitä perinteistä terveysviestintää vaan toisenlaista helppoa ja hauskaa. (HV1)

Mun mielestä se [tavoitteiden esiintuominen viestinnässä] on tärkeä. Kun ajatellaan, että ollaan tuolla kentällä, ollaan me sitten ammattilaisten tapahtumassa tai ihan kansalaistapahtumassa, niin ihmisellehän oikeastaan tällainen Yksi elämä ei kerro oikeastaan yhtään mitään. Ja sitten jos me kerrotaan vaan, että pyritään parantamaan suomalaisten valtimoterveyttä, niin se on vaan yksi osa, ja voi olla, että sellaiset, jotka ajattelee vahvasti sieltä vertaistuen tai kuntoutuksen näkökulmasta, niin ajattelee, että tässä ei ole mulle mitään. Vaikka me pyritään siis koko ajan viemään sitä ajatusta eteenpäin, että terveyttä on koko ajan jäljellä ja terveyden edistäminen kannattaa siltikin, vaikka ihmisellä olisi vaikka kuinka monta erilaista sairautta ja mitä tahansa. Et mä näen sen viestinnän näkökulmasta tosi tärkeänä. Se ikään kuin antaa meille identiteetin. Se tarkoittaa sen, että mikä me ollaan. (HV2)

Yleisesti hankevastaavat olivat tyytyväisiä tavoiteviestintään. Onnistuneeksi koettiin etenkin sisäisten kanavien ja foorumien löytäminen sekä yhteinen työstäminen ja keskustelu. Yksi hankevastaavista mietti, että tietoa voisi olla enemmän saatavilla esimerkiksi Podiossa. Toisaalta hän kuitenkin peräsi ihmisiltä myös oma-aloitteisuutta: lisätietoa saa kysymällä, eikä kaikkia ole syytä rasittaa tiedolla, joka ei heidän työhönsä vaikuta.

Vuorovaikutteisuus ja palaute

Etenkin henkilökunnan vastauksissa korostui tarve kysyä, keskustella ja antaa palautetta tavoitteista johdolle tai muulle työyhteisölle. Vastajat, jotka kokivat vuorovaikutuksen ja palautteenannon olleen vaikeampaa, suhtautuivat tavoiteviestintään kielteisemmin kuin sellaiset henkilöt, jotka kertoivat voineensa helposti kysyä, keskustella ja kommentoida tavoitteita ja muita hankekokonaisuuteen liittyviä asioita.

Valtaosa henkilökunnan jäsenistä koki, että he olivat päässeet keskustelemaan, kysymään ja antamaan palautetta tavoitteista, mikä onkin tavoitteiden sisältämisen kannalta lähes välttämätöntä. Tärkeimmiksi vuorovaikutusfoo-

rumeiksi nousivat tiimipalaverit sekä keskustelut oman järjestön hankevastaavan ja muiden työtovereiden kanssa.

Oman tiimin toiminta on tiivistä ja vuorovaikutus siinä helppoa ja monipuolista, myös tavoitteisiin liittyvän keskustelun osalta. (HK2)

Tiimin oman työn kannalta tärkein tavoitteiden kirkastamisen keino on kuitenkin ollut viikko- ja tiimipalaverikäytäntö: meidän tiimissä on keskusteltu aina paljon. (HK4)

Minulle on erittäin helppoa kysyä, keskustella tai antaa palautetta sekä esimiehellen, oman tiimin että koko YE-työntekijöiden kautta. Podion käyttökynnys on myös matala ja sitä kautta on helppo kommunikoida kaikkien kanssa. (HK13)

Suora vuorovaikutus ja keskustelun helppous nousi esiin vastauksissa, joissa kerrotaan esimerkiksi saman käytävän varrella istumisen eduista sekä mutkattomista väleistä esimiehen kanssa.

Vuorovaikutteisuutta meillä on tukenut myös se, että olemme kaikki saman käytävän varrella. Meillä on mahdollisuus ottaa puheeksi asioita varsin mutkattomasti vaikka tässä ja nyt. Enemmän pikaiset torikokoukset käsittelevät tosin pääasiassa juoksevia asioita. Silti syvällistäkin pohdintaa toisinaan harjoitetaan. (HK4)

Meillä on keskustelevat välit koko tiimin kesken. Esimiehelle luo voi koska vaan mennä juttelemaan, ja sitä kautta asioita viedään eteenpäin. (HK14)

Hankevastaavien vastauksissa kuitenkin korostuivat muodolliset kanavat, kuten Podio ja palautekyselyt, enemmän kuin suora vuorovaikutus ja palautteenanto. Yksi elämä -hankekokonaisuudessa järjestetään vuosittaiset arviointikyselyt, jotka lähetetään hankekokonaisuudessa ja siinä mukana olevissa järjestöissä työskenteleville, järjestöjen hallituksille sekä paikallisyhdistyksille. Podiossa voi lähettää viestejä muun muassa hankevastaaville ja käydä keskustelua. Vuorovaikutukseen kannustetaan myös uutiskirjeessä, jossa kysytään palautetta ja kommentteja ja annetaan henkilöiden suoria sähköpostiosoitteita tämän helpottamiseksi. Henkilökunta ei kuitenkaan kokenut näitä siis yhtä tärkeiksi, vaikkakin myös ne saivat mainintoja.

Hankevastaavien mukaan käytännön keskustelu on koskenut enemmän vuosittaisia tavoitteita tai osahankkeiden omia tavoitteita sekä käytännön toimenpiteitä. Tämä johtunee osittain myös siitä että, kuten hankevastaavat aiemmin totesivat, päätavoitteet ovat erittäin laajoja ja siten niihin tähtäävä toiminta voi olla hyvin monenlaista. Myös saatu palaute on liittynyt pääasiassa toimintaan, ei niinkään päätavoitteisiin.

Mutta et se, et me niihin nyt hurjasti palattaisiin, niin ei niin hurjan aktiivisesti, koska jotenkin koen, että ne meidän päätavoitteet on jotenkin itsestään selvät, että ei niitä taroitse kauheasti muistutella tai tarkistaa suuntaa. Enemmänkin kannan huolta siitä, että kuinka tästä tilkkutäkistä syntyy se kokonaisuus, joka parhaalla mahdollisella tavalla tukee niiden tavoitteiden täyttymistä näin kokonaisuudessaan. (HV3)

Myös henkilökunta koki, että kommentteja oli ollut helpompi antaa ja keskustelua käydä siitä, miten tavoitteisiin pyritään kuin itse laajoista päätavoitteista.

Päätavoitteet on rakennettu niin ylätasolle, ettei niitä vastaan varmaan ole kennelläkään mitään. Toisaalta se, mitä se käytännössä tarkoittaa ja mihin milläkin stepeillä ja aikajänteillä pyritään ja mikä kunkin toimijan osuus on kokonaisuudessa, olisi myös tärkeä saada tietää oman toiminnan kannalta. (HK11)

Osa henkilökunnasta koki, että palautetta ja kommentteja oli kysytty aktiivisesti, kun toiset taas kertovat, että palautteen antamiseen oli vaadittu omaaloitteisuutta. Tämä johtunee järjestöjen erilaisista käytännöistä, suhteista esimiehiin ja osallistumisaktiivisuudesta. Vuorovaikutus ja palautteenanto edellyttävät myös omaa aktiivisuutta.

Palautetta on pyydetty aktiivisesti ja sitä on voinut myös antaa. Palautetta on pyydetty kirjallisesti sekä kehittämispäivillä on ollut mahdollisuus kommentointiin. (HK7)

Varmasti olisin voinut mennä kertomaan haluamani esimiehelleni. En kuitenkaan muista, että kukaan olisi koskaan kysynyt minulta asiaan liittyviä ajatuksia tai kommentteja, eli omaa aktiivisuutta siihen olisi varmasti tarvittu. (HK11)

Vaikka kanavia vuorovaikutukseen ja palautteenantoon useimpien mielestä on ollut, kyseenalaistivat sekä hankevastaavat että henkilökunta palautteen hyödyllisyyden. Vastaukset vaihtelivat järjestöstä toiseen siten, että järjestössä, jonka henkilökunta koki saaneensa äänensä parhaiten kuuluviin, myös hankevastaava kertoi saaneensa palautetta ja käyneensä keskusteluita aina hankekokonaisuudesta ja sen tavoitteista kertoessaan. Toiset hankevastaavat taas sanoivat keskustelun ja palautteen olleen vähäistä. Etenkin tavoitteista saatu palaute on hankevastaavien mukaan ollut lähinnä myönteistä: tavoitteita pidettiin hyvinä ja tärkeinä, joskin melko laajoina.

Loppujen lopuksi, kun näin jälkikäteen ajattelee, niin yllättävän vähän me loppujen lopuksi siitä edes keskusteltiin. Jotenkin se otettiin vähän for granted, että näin on. Enemmänkin se oli sellaista kuittailua, että hyvältä kuulostaa, toivottavasti saadaan rahoitusta. (HV3)

Henkilökunta koki kuitenkin, että annetulla palautteella ei juuri ole ollut vaikutusta ainakaan tavoitetaso asioihin. Sen sijaan käytännön asioihin he kokivat voineensa vaikuttaa hyvin. Monet myös nostivat esiin sen, että päätavoitteista päätettiin hyvin ylätasolla ja varhaisessa vaiheessa, eikä niitä ole sen jälkeen lähdetty kyseenalaistamaan, vaan keskityttiin käytännöllisemmän tason asioihin. Tämä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita, että henkilökunnalla olisi tarvetta vaikuttaa tavoitetaso asioihin.

Olen kyllä erilaisissa kokoonpanoissa päässyt keskustelemaan tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseen. Yleensä päätökset on kuitenkin tehty ylemmällä tasolla (päälliköiden ja johtoryhmän tasolla), joten työntekijöiden esittämällä ajatuksilla on ollut vain vähän vaikutusta tavoitteita ja keinoja koskeviin päätöksiin ja/tai niiden uudelleen suuntauksiin. Tai siltä minusta ainakin tuntuu. (HK5)

Kehittämispäivissä on ollut mahdollisuus kommentoida. Se, miten paljon ne ovat vaikuttaneet suunnitelmiin, en osaa sanoa. En kuulu ydinporukkaan, joka tavoitteita laatii, eli välillä on tullut tunne, että kommentoin "valmiita" suunnitelmia. (HK7)

Tavoitteisiin liittyvä keskustelu on ollut lähinnä niihin tähtäävien toimenpiteiden suunnittelua meidän näkökulmasta. Yhteistä vuoropuhelua kaikkien toimijoiden kesken ei oikeastaan ole ollut koko aikana, yhteisissä seminaareissa lähinnä esitellään asioita. (HK14)

Hankevastaavien mukaan tavoitteista ei juuri pystytä viestimään myöskään niiden toteutumisen kannalta, sillä päätavoitteiden indikaattorit eivät liikahtane nopeasti. Hankkeen arvioinnista viestitään muutenkin melko vähän. Asiaa käsitellään yhteisissä talvi- ja eloseminaareissa lyhyesti, mutta seminaarien välillä tietoa arviointien tuloksista ei ole yleisesti saatavilla. Tämä selittänee osittain sitä, miksi henkilökunnalla on olo, ettei heidän palautteellaan tai kommentaillaan ole merkitystä.

5.4 Tavoiteviestintä tukee hankekokonaisuuden yhtenäisyyttä

Yhtenä kokonaisuutena hankekokonaisuuksien päätavoitteiden viestintään liittyen esiin nousee tavoiteviestinnän merkitys hankekokonaisuudessa tehtävälle työlle. Alateemoiksi aineistosta nousivat *tavoiteviestinnän merkitys kokonaisuuden ymmärtämiselle ja tavoiteviestinnän merkitys sitoutumiselle.*

Tavoiteviestinnän merkitys kokonaisuuden ymmärtämiselle

Hankekokonaisuuden laajan kokonaisuuden ymmärtämisen haasteet nousi-

vat esiin sekä hankevastaavien että henkilökunnan vastauksissa. Tavoiteviestinnän keinoin kokonaisuutta on pyritty tekemään ymmärrettäväksi ennen kaikkea sitomalla osahankkeet ja muu toiminta päätavoitteisiin.

Hankevastaavat kokivat selvästi, että yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään on ollut niputtaa kaikki laajan hankekokonaisuuden alla tehtävä toiminta kolmen päätavoitteen alle. Tämä tuli esiin etenkin osahankkeiden suhteen, jotka saattavat erota paljonkin toisistaan ja siten olla vaikea mieltää saman hankekokonaisuuden osaksi ja yhteiseen päämäärän pyrkiviksi. Osahankkeiden jaottelu liittyy laajempaan tarpeeseen koota hankekokonaisuuden palasista yhtenäinen kokonaisuus. Hankevastaavat kertoivat, että aihe on esillä esimerkiksi yhteisissä seminaareissa sekä osahankkeiden palaverissa.

Hankevastaavana olen nähnyt tehtäväkseni sen, että kun osahankkeita toteutetaan, niin olen aina yrittänyt tuoda sen, että mihin päätavoitteeseen se liittyy, mihin se kohdistuu, tämä toiminta, jota tässä hankkeessa tehdään. Sen minkä mä koen haasteeksi, on juuri tämä, että on niin monta liikkuvaa palikkaa ja monta toimintaa, että kaikki sitten kokevat, että he ovat tähtäämässä juuri samaan johtotähteen ja ampumassa samaan maaliin. (HV1)

Koen, että meidän päätavoitteemme ovat jotenkin itsestään selvät, että ei niitä tarvitse kauheasti muistutella tai tarkistaa suuntaa. Enemminkin kannan huolta siitä, että kuinka tästä tilkkutäkistä syntyy se kokonaisuus, joka parhaalla mahdollisella tavalla tukee niiden tavoitteiden täyttymistä näin kokonaisuudessaan. (HV3)

Tavoitteiden laajuuden ongelmallisuus näkyi myös siinä, ettei hankekokonaisuuden työn saavutuksia pysty kokonaisuutena arvioimaan ja niistä kertomaan mukana olevia motivoiden. Sen sijaan tavoitteiden arvioinnissakin on turvauduttu pienempiin toiminnallisiin tavoitteisiin, jotka liittyvät monesti vain tiettyyn osahankkeeseen ja tiettyihin järjestöihin tai työntekijöihin. Keskiytyminen pienempiin tavoitteisiin on saattanut käydä päätavoitteiden kustannuksella, etenkin mikäli yhteys ei ole selvä, kuten henkilökunnan kommentaista alla selvisi.

Myös osahankkeissa työskentelevälle henkilökunnalle on ollut tärkeää, että oma osahanke on pystytty asettamaan osaksi isompaa kokonaisuutta. Päätavoitteita onkin usein peilattu oman osahankkeen tavoitteiden kautta. Osa henkilökunnasta koki, että kokonaisuuden hahmottamisessa on ollut ongelmia, sillä päätavoitteiden ja osahankkeiden toiminnan välinen yhteys ei ole aina ollut selvä eikä sitä ole riittävästi korostettu tai siitä keskusteltu.

Mahdollisuudet esittää kysymyksiä tavoitteisiin liittyen ja keskustella niistä

ovat olleet kuitenkin erittäin hyviä. Tämä on ollut erittäin tärkeää työskentelemäni hankkeen kannalta, koska vain näin on saatu sovitettua yksittäisen hankkeen tavoitteet osaksi laajempaa kokonaisuutta (YE:n päätavoitteet). -- Päätavoitteet on tällä lausetasolla kyllä kuultu, mutta miten tästä kaikesta rakennetaan hyviä, toimivia kokonaisuus, joka pyrkii näihin päätavoitteisiin, on epäselvempi kuvio. (HK12)

Päätavoitteet oli päätetty jo aikaisemmin, ja oman osahankkeen kohdalta on sitten pyritty vastaamaan siihen huutoon ja tarpeeseen, mitä on noussut ja mihin osahankkeen omien tavoitteiden osalta on löydetty oma paikka näiden päätavoitteiden osalta. -- Toisaalta se, mitä se käytännössä tarkoittaa ja mihin milläkin stepeillä ja aikajänteellä pyritään ja mikä kunkin toimijan osuus on kokonaisuudessa, olisi myös tärkeä saada tietää oman toiminnan kannalta. Se olisi voinut edesauttaa sitä, että oltaisiin saatu rakennettua kokonaisuus eikä erillisten hankkeiden palapeli, jotka pyritään saamaan osaksi YE-kokonaisuutta. (HK11)

Tavoiteviestinnän merkitys sitoutumiselle

Tavoitteiden tunteminen ja jakaminen on yksilöille yksi syy sitoutua organisaation tai vastaavan toimintaan. Yksi elämä -hankekokonaisuudessa päätavoitteiden tuntemisen tai sisäistämisen ja sitoutumisen välille ei voitu vetää suoraa yhteyttä, sillä henkilökunta voi olla sitoutunut hankekokonaisuuteen myös oman osahankkeensa tai järjestönsä tavoitteiden kautta.

Yksi hankevastaavista kuitenkin koki, että henkilökunnan sitoutumista hankekokonaisuuteen olisi voinut tukea se, että heitä olisi jo alusta lähtien osallistettu ja aktivoitu enemmän.

Jos olisin tehnyt uudestaan, niin olisin ehkä aikaisemmassa vaiheessa ja olisin varannut vielä enemmän aikaa tämän synnyttämiseen, jotta ihmiset kokisivat osallisuutta ja että ovat olleet mukana vaikuttamassa laajemmin, niin olisi ehkä sitouttanut heitä enemmän tähän hankkeeseen. -- Tää on aina helppo sanoa, mutta jos aikaa olisi ollut enemmän, niin olisi voinut aktivoida isompia ja suurempia ryhmiä tai useammin. Elikä liiton työntekijöitä mukaan tekemään, ja sillä tavalla ihmiset ehkä sitoutuisivat siihen toisella tavalla. (HV1)

Myös monet henkilökunnan edustajat totesivat, että päätavoitteet tehtiin melko pienen piirin kesken johdon ja hankevastaavien yhteistyössä. Toisaalta asia tuotiin esiin lähinnä toteamuksenluonteisesti eikä niinkään kritisoiden. Henkilökunnan vastauksista erottui myös ryhmä, joka piti tavoitteisiin sitoutumista helppona ja koki tavoitteiden tuntemisen olevan niin oleellinen osa heidän työtään, ettei sitä oikeastaan voisi tehdä, ainakaan tuloksellisesti, ilman tavoitteiden sisältämistä.

Tavoitteet ovat "takarivossa" ja ohjaavat kaikkea työskentelyä. Tavoitteisiin on ollut helppo sitoutua, ja ne ovat motivoineet omaa työskentelyä. (HK2)

Teen työtä niin suoraan Yksi elämä -hankkeelle, että työtä on oikeastaan mahdollonta tehdä ilman päätavoitteiden sisäistämistä. (HK1)

Tehtäviini kuuluu kuntea nämä tavoitteet. (HK5)

Osa sitoutuneista henkilökunnan edustajista oli tullut mukaan hankekokonaisuuteen sen jo alettua, eikä sitoutuminen siten ollut suoranaisesti sidoksissa alusta alkaen osallistamiseen.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yhteistyön jaettuina tavoitteita viestinnän keinoin luodaan ja jaetaan organisaatioiden välisessä yhteistyössä sekä miten hankekokonaisuudessa tehtävää työtä tuetaan tavoiteviestinnän avulla. Tarkemmin perehdyttiin siihen, mikä on viestinnän rooli tavoitteisiin liittyvän yhteisymmärryksen saavuttamisessa ja vahvistamisessa ja miten prosessia tuetaan viestinnän keinoin. Tutkimuskohteena oli kansalaisjärjestöjen välinen yhteistyö. Tutkimukselle asetettiin neljä tutkimuskysymystä, joita käsitellään seuraavaksi yhdistäen tämän tutkimuksen tuloksia ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Luvussa myös arvioidaan tutkimusta sekä esitetään jatkotutkimusideoita.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittivat, että mahdollisuus vuorovaikutukseen on tavoiteviestinnälle keskeistä. Eri vaiheissa tavoiteprosessia tavoiteviestinnän avulla voidaan sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia, lisätä tavoitteiden ymmärrystä organisaatioissa ja tukea yhteistyössä tehtävää työtä. Ensin käsitellään hankekokonaisuuden yleistä lähtökohtia viestinnälle.

Organisaatioiden välinen yhteistyö on haastava viestintäympäristö, jossa viestintä, kuten muukin toiminta, vaatii panostusta (mm. Lewis ym. 2006). Hankekestaavat totesivatkin yhteistyön vaativan paljon panostusta ja tunteneensa välillä, että työtä olisi ollut helpompi tehdä yksin. Lopulta yhteistyöstä saatavat hyödyt olivat haastateltavien mukaan tutkitussa yhteistyössä kuitenkin suurempia kuin lisätyöstä koituva haitta. Tutkitun hankekokonaisuuden monimutkaisuutta viestinnän kannalta vähentää samalla alalla toimiminen ja osallistujien pieni lukumäärä (mm. Babiak & Thibault 2009; Garcíá-Canal ym.

2003). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty paljon organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvää kilpailua, jota ei tässä yhteydessä kuitenkaan juuri tunnisteta. Kilpailu voi näkyä esimerkiksi jännitteinä osallistujien välillä, omien resurssien suojeluna ja omien tarpeiden korostamisena (Babiak & Thibault 2009; Lewis ym. 2010; Riedlinger ym. 2004). Hankekokonaisuudessa kilpailulta saatettiin välttyä esimerkiksi siksi, että järjestöjen päämäärät olivat jo valmiiksi yhteneväiset ja yhteistyön merkitys tunnustettiin.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, *miten hankekokonaisuuden jaettuja ja järjestöjen omia tavoitteita tasapainotellaan viestinnän avulla*. Yhteistyön tavoitteita luodessa läsnä on usean eri tason tavoitteita, joista Huxham ja Vangen (2005) mainitsevat yhteistyön tavoitteet, organisaatioiden tavoitteet ja yksilöiden tavoitteet. Aineistosta tunnistettiin myös yhteiskunnan tavoitteiden taso. Näiden tasojen välille saattaa syntyä jännitteitä, joita hankekokonaisuudessa ei kuitenkaan tunnistettu. Syynä tähän lienee se, että hankekokonaisuuden päätavoitteet käyvät hyvin yhteen kaikkien järjestöjen sekä yhteiskunnan laajempien tavoitteiden kanssa.

Vaikka päätavoitteet kulkevat luontevasti rinnakkain järjestöjen tavoitteiden kanssa, tunnistettiin aineistosta viestejä, joilla tavoitteita perusteltiin suhteessa järjestöjen omiin tavoitteisiin. Viestit voidaan nähdä keinona hakea sisäisten sidosryhmien hyväksyntää tavoitteille, ja ne kuvaavat sitä sisäistä neuvotteluprosessia, jota hankevastaavat ovat hankekokonaisuuden tavoitteita luodessaan käyneet.

Etsittäessä vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, *millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteiden luomiseen*, korostui etenkin hankevastaavien välinen viestintä. Hankekokonaisuudessa hankevastaavat toimivat niin sanottuina rajahenkilöinä (*boundary spanners*), jotka edustavat organisaatioita yhteistyössä, keskustelevat merkittävistä päätöksistä ja mahdollisesti lieventävät jännitteitä ympäristön ja organisaation välillä (Isbell 2012). Viestinnän tärkeimmiksi tehtäviksi rajahenkilöiden eli hankevastaavien välisessä yhteistyössä nähtiin tehtävän tukeminen ja luottamuksen sekä yhteishengen rakentaminen.

Tavoitteiden luomiseen tähtäävä tehtäväviestintä oli hankekokonaisuudessa melko organisoitua ja perinteistä. Ongelmien tunnistamisesta lähtenyt tavoiteprosessi jatkui muun muassa erilaisten tekstien kirjoittamisella ja ristiintyöstämisellä. Lewisin ym. (2010) mukaan tehtävässä pysymistä ja tavoitteiden saavuttamista tukee parhaiten muodollinen viestintä, minkä lisäksi epämuodollista viestintää tarvitaan esimerkiksi uusien ideoiden kehittämiseen ja osallistujien keskinäisten suhteiden vahvistamiseen (Lewis ym. 2010, Riedlinger

ym. 2004). Sekä muodollista että epämuodollista viestintää tunnistettiin. Tavoitteiden työstäminen hoidettiin käytännössä lähinnä kasvokkaisten tapaamisten kautta, vaikka kaikki kolme työskentelevätkin eri paikkakunnilla. Lisäksi työtä tehtiin sähköpostitse ja puhelimella. Yhteistyö olisikin voinut hyötyä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen monipuolisemmasta käytöstä, kuten Aira (2012) hajanaisille yhteistyökuvioille ehdottaa. Toisaalta kasvokkai-sella viestinnällä oli merkitys luottamuksen ja yhteishengen kannalta, kuten seuraavasta käy ilmi.

Luottamuksen ja yhteishengen rakentaminen nousi tutkimuksessa yhdeksi viestinnän tärkeimmistä tehtävistä rajahenkilöiden välisessä yhteistyössä. Aiempien tutkimusten mukaan luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi tasa-arvoisen viestinnän, kasvokkaisviestinnän, säännöllisten tapaamisten tai muun vuorovaikutuksen ja epämuodollisen viestinnän kautta (Lewis ym. 2010; Riedlinger ym. 2004). Kaikki edellä mainitut piirteet korostuivat myös tässä tutkimuksessa, jossa erityisen toimiviksi viestinnän piirteiksi luottamuksen rakentamisen kannalta tunnistettiin tasa-arvoisuus, säännöllisyys ja kasvokkaisuus. Myös epämuodollisen viestinnän merkitys ja siihen liittyvät huumori ja yhteishenki korostuivat luottamuksen synnyttämisen kannalta.

Tasa-arvoisuus rajahenkilöiden välisessä viestinnässä näkyi esimerkiksi tavoissa, joilla yhteisiä tavoitteita työstettiin. Keskustelu, tekstien ristiinlukeminen ja kommentointi antavat kaikille hankevastaaville mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä asioista. Tasa-arvoisessa viestinnässä korostuvat kaikkien osallistuminen ja yksimielisyyden arvostus sekä kuuntelu ja diplomaattisuus neuvotteluissa (Lewis ym. 2010; Heath & Sias 1999). Lewisin ym. mukaan tasa-arvoista ja samalla tehokasta viestintää tukevat säännöt ja roolijako (Lewis ym. 2010). Tässä tutkimuksessa selkää roolijakoa ei kuitenkaan nähty tasa-arvoisuuden kannalta välttämättömänä, sillä roolijaon puutteesta huolimatta tasa-arvoisuus toteutui viestinnässä. Sen sijaan hankevastaavien välisessä viestinnässä korostui luonnollisuus niin päätöksenteossa kuin roolien syntymisessäkin. Tämä ei sovi kaikkiin ympäristöihin, mutta toisiinsa luottaville ja samaan päämäärään pyrkiville hankevastaaville se sopi. Luonnollisuus näkyi muun muassa siinä, että rooleja ei jaettu, vaan ne syntyivät hiljalleen. Airan (2012) mainitsema johtajuuden syntyminen aktiivisen vuorovaikutuksen kautta on tunnistettavissa tutkimuksessa siten, että reippaimmin viestivät henkilöt tai organisaatiot ottivat jossain määrin johtavan roolin yhteistyössä.

Epämuodollisuus viestinnässä nousi tutkimuksessa esiin niin muotojen kuin sisältöjenkin suhteen. Hankevastaavat kokivat välttämättömiksi kasvokkaiset

tapaamiset, joissa pelkän tehtävän suorittamisen lisäksi rakennettiin myös yhtenäistä luottamusta ja yhteishenkeä. Aira (2012) ehdottaa, että yhteistyön kannalta toimivaa vuorovaikutussuhdetta ylläpidetään parhaiten tavoitteisiin tähtäävällä yhteistyöllä, jossa keskitytään tehtävän suorittamiseen (Aira 2012). Tämä tutkimus ei tue Airan väitettä, vaikka se saattaakin sopia useampien henkilöiden yhteistyöhön ja erilaisiin yhteistyökuvioihin.

Rajahenkilöiden välisen yhteistyön lisäksi tavoitteiden luomiseen liittyi viestintää muiden tahojen kanssa. Tavoitteiden luomisen kannalta tärkeäksi koettiin etenkin vuorovaikutus johdon ja rahoittajan kanssa, joiden kautta työlle saatiin tukea ja ohjausta. Yksi hankevastaavista kysyi palautetta jo tässä vaiheessa myös henkilökunnalta, mikä näkyy myöhemmin myönteisempänä suhtautumisena vuorovaikutusmahdollisuuksiin. Tämä tukee Mossin ja Warnaby'n (1998) toteamusta, jonka mukaan avoimempi ja osallistavampi strategian tekeminen johtaa vuorovaikutteisempaan strategiaviestintään.

Kolmas tutkimuskysymys kysyy, *millaista viestintää liittyy Yksi elämä -hankekonnaisuuden tavoitteiden jakamiseen sisäisille sidosryhmille*. Esiin nousivat tavoiteviestinnän oikeat kohderyhmät, oikea-aikaisuus ja oikeat keinot ja välineet sekä palaute ja vuorovaikutteisuus.

Keskeisimmiksi tavoiteviestinnän sisäisiksi kohderyhmiksi tutkimuksessa tunnistettiin henkilökunta, johto, aluetaso, jäsenistö ja luottamushenkilöstö. Ihannetilanteessa tavoiteviestintä olisi jatkuvasti vuorovaikutteista (mm. Hämmäläinen & Maula 2004). Vaikka jatkuvaan vuorovaikutteisuuteen ei pystytäkään tai edes pyrittäisi, on tärkeää tunnistaa, missä vaiheessa millekin kohderyhmälle asioista kannattaa kertoa. Oikea-aikaisuus heijastuu muun muassa henkilökunnan tyytyväisyydessä tavoiteviestintään. Osa henkilökunnasta kokee negatiivisesti sen, että tavoitteet tuotiin heille vasta niiden ollessa jo valmiita ja päätettyjä. Aiemmassa vaiheessa vaikuttamaan päässeet taas suhtautuvat tavoiteviestintään myönteisemmin.

Tavoitteiden jakamistapoja tutkineiden Haasin ym. (1992) mukaan tavalla, jolla tavoitteista viestitään, ei ole merkitystä siihen, kuinka hyvin organisaation jäsenet ovat perillä tavoitteista. Tämä tutkimus ei tue Haasin väitettä, vaan viestintätavoilla oli sen sijaan huomattava merkitys tavoitteiden sisäistämisen kannalta. Sen sijaan käytettyjen viestintäkeinojen määrän merkitys oli pienempi. Tutkimuksessa tärkeimmiksi viestintäkeinoiksi tavoitteiden jakamiselle nousivat kasvokkaiset tilanteet, joissa oli mahdollisuus vuorovaikutukseen, kysymyksiin ja kommentteihin. Toisaalta tunnistettiin myös laadukkaiden tausta-aineistojen merkitys ja niiden helppo saatavuus. Tutkimustu-

lokset tukevat Heathin ja Siasin (1999) tutkimusta, jonka mukaan jaettua mis- siota tuetaan sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa, joista en- simmäisiä ovat esimerkiksi yhteistyöryhmän tapaamiset ja viralliset asiakirjat, jälkimmäisiä taas kahdenväliset keskustelut.

Aito ja jatkuva vuorovaikutus strategiasta on yksi ihanteellisen strategiavies- tinnän piirteistä (Hämäläinen & Maula 2004; Walker & Stohl 2004). Yksi elämä -hankekokonaisuudessa tarve vuorovaikutukselle nousi esiin etenkin henki- lökunnan vastauksissa. Hankevastaavat sen sijaan korostivat enemmän yksi- suuntaisia viestintäkeinoja, mikä osittain heijastuu osan henkilökunnasta tyy- tymättömyytenä vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin. Vuorovaikutukselle ol- tiin kuitenkin luotu sekä kasvokkaisia että teknologiavälitteisiä kanavia, joten kyse oli siitä, ettei niitä kaikissa tapauksissa osattu hyödyntää tarvittavalla ta- valla. Airan (2012) mukaan juuri tämä on teknologiavälitteisen vuorovaiku- tuksen huomattava ongelma. Myös motivaatio vuorovaikutukselle jäi usein puuttumaan, sillä monet henkilökunnan jäsenet kokivat, ettei heidän palaut- teellaan ole merkitystä.

Tärkeimmiksi vuorovaikutteisiksi tavoiteviestinnän kanaviksi tutkimuksessa tunnistettiin tiimipalaverit sekä keskustelut esimiesten ja johdon kanssa. Myös seminaarit ja epämuodollinen työviestintä koettiin vuorovaikutuksen kei- noina, jotka tukevat päätavoitteiden ymmärtämistä.

Vuorovaikutteisuuden merkitys näkyi esimerkiksi siinä, että vastaajat, jotka kokivat vuorovaikutteisuuden ja palautteenannon olleen vaikeampaa, suh- tautuivat tavoiteviestintään kielteisemmin kuin sellaiset henkilöt, jotka kertoi- vat voivansa helposti kysyä, keskustella ja kommentoida tavoitteita ja muita hankekokonaisuuteen liittyviä asioita.

Tavoitteiden vahvistamista ja motivoimista voidaan tehdä nostamalla tavoite- viestinnässä esiin tiettyjä sisältöjä. Heathin ja Siasin (1999) mukaan tällaisia sisältöjä ovat esimerkiksi syyt osallistumiselle, yhteistyön onnistumiset sekä ylpeys yhteistyöstä ja siihen kuulumisesta. Yksi elämä -hankekokonaisuus- dessa lähetetään henkilökunnalle säännöllisesti uutiskirjettä, jossa kerrotaan muun muassa hankekokonaisuuteen liittyvistä tapahtumista ja muista onnis- tumisista. Myös yhteistyön arvioinnista kerrotaan vähintään talviseminaa- rissa, vaikka pääasiassa halutaankin katsoa tulevaan. Motivoinnin kannalta tehdyn työn tunnistaminen ja selkeämpi arvostaminen voisi olla tarpeen.

Neljännellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää sitä, *miten Yksi elämä - hankekokonaisuuden päätavoitteiden viestintä tukee hankekokonaisuudessa tehtävää työtä*. Tavoiteviestinnän merkitykset hankekokonaisuudelle korostuivat eten- kin kokonaisuuden ymmärtämisen ja sitoutumisen kannalta. Ongelmat näissä

liittyivät vajavaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen.

Yksi elämä -hankekokonaisuudessa on eri tasoisia tavoitteita. Pää tavoitteiden lisäksi niin järjestöillä kuin osahankkeillakin on omat tavoitteensa, minkä rinnalle on luotu myös toimintatavoitteita. Motivaation kannalta on kuitenkin tärkeää, että henkilökunta ei tunne vain lähimpiä tavoitteita vaan on sitoutunut myös hankekokonaisuuden päätavoitteisiin. Ymmärrys jaetuista tavoitteista on edellytys toimivalle yhteistyölle, ja se edistää yhteistyön jäsenten osallistumista ja sitoutumista (Eden & Huxham 2001; Provan & Kenis 2008). Vaikka lyhyemmän aikavälin tavoitteet motivoivat helpomman saavutettavuuden takia, on pitkän aikavälin tavoitteilla suurempi merkitys pitkäaikaisen sitoutumisen kannalta (Andresen ym. 2012). Hankevastaavat kokivatkin osahankkeiden tavoitteiden sitomisen päätavoitteisiin yhdeksi tärkeimmistä tehtävistään.

Paitsi ohjata yhteistyön tavoitteiden muodostamista ja ratkoa ristiriitoja, yhteistyön koordinaattorien keskeisenä tehtävänä on motivoida yhteistyöhön tekemällä ymmärrettäväksi jaettujen tavoitteiden merkityksen (mm. Dameron 2004; Winkler 2006). Myös Yksi elämä -hankekoordinaattorit kokivat motiivoinnin yhdeksi tehtävistään. Henkilökunta koki, että osahankkeiden tavoitteiden suhteuttaminen päätavoitteisiin sekä sitä kautta sitoutuminen yhteistyön kokonaisuuteen edellyttävät vuorovaikutusta ja keskustelua.

Kaikkiaan tämän tutkimuksen tulokset tukevat monien aiempien tutkimusten tuloksia osittain tuoden niitä uuteen, kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön kontekstiin. Tutkimus auttaa ymmärtämään tavoiteviestinnän merkitystä yhteistyökokonaisuudelle ja nostaa esiin eri vaiheissa ilmeneviä viestinnän tehtäviä ja oleellisia piirteitä. Koska tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koskevat sen tulokset etenkin tutkimuksen kohteena ollutta hankekokonaisuutta. Seuraavaksi tutkimustulosten pohjalta tehdään ehdotuksia hankekokonaisuudelle että mahdollisesti jatkossa toteutettaville yhteistyökuvioille.

6.2 Ehdotuksia jatko- ja tuleviin yhteistyökuvioihin

Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja siinä tapahtumaan tavoitteiden viestintään vaikuttaa monia seikkoja, joista vain osaan pystytään vaikuttamaan suoranaisesti viestinnällä. Koska tämä tutkimus keskittyi juuri viestintään, liittyvät myös jatkoehdotukset lähinnä viestinnällä korjattaviin seikkoihin.

Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden ja tavoiteviestinnän kannalta

keskeistä on se, että hankkeen kolmen keskeisen järjestön päämäärät niin yleisesti kuin hankekokonaisuuden suhteen ovat hyvin lähellä toisiaan. Järjestöjen välisessä yhteistyössä tällainen samaan aatteeseen uskomisen säästää monilta organisaatioidenvälisen yhteistyön mahdollisilta ongelmilta (Taylor ja Doerfel 2003).

Tavoitteiden luomisprosessit toki vaihtelevat yhteistyöstä tai hankkeesta toiseen, mutta joka tapauksessa on tärkeää panostaa yksilöiden väliseen yhteistyöhön. Luottava ja arvostava ilmapiiri vaikuttavat helpottavan tiivistä yhdessä työskentelyä. Tähän voidaan päästä muun muassa tarjoamalla mahdollisuus myös epämuodolliseen viestintään ja panostamalla säännölliseen vuorovaikutukseen. Kasvokkaisella viestinnällä on roolinsa, mutta etenkin eri paikkakunnilla toimivien henkilöiden välillä voidaan hyödyntää monipuolisesti myös teknologiavälitteistä viestintää, kuten videoneuvotteluita ja dokumenttien työstämisalustoja.

Sisäisen tavoiteviestinnän kannalta on panostettava vuorovaikutukseen ja avoimuuteen. Strategiaviestinnän, jollaiseksi yhteistyön tavoiteviestintä voidaan laajasti katsoen lukea, ihanteena on jatkuva vuorovaikutteisuus (mm. Hämäläinen & Maula 2004). Vaikka tähän ei pystyittäisikään, on viestinnän vuorovaikutteisuus kuitenkin pidettävä mielessä jo tavoiteprosessia suunniteltaessa. Tehdyn tutkimuksen mukaan ne henkilökunnan jäsenet, jotka on aiemmassa vaiheessa osallistutettu mukaan tavoiteprosessiin, suhtautuvat tavoiteviestintään myöhemmin myönteisemmin.

Vuorovaikutteisuuteen panostaminen ei tarkoita, että käytössä pitäisi olla paljon eri viestinnän keinoja tai välineitä. Tärkeämpää on löytää ne välineet ja keinot, jotka sisäiset sidosryhmät jo tuntevat läheisiksi ja helppoiksi käyttää ja joiden tiedetään tarjoavan vuorovaikutusta. Organisaatioista riippuen tällaisia voivat olla esimerkiksi tiimipalaverit, intranet, yhteiset seminaarit, työryhmät tai monet muut keinot. Mikäli teknologiavälitteiseen viestintään ei ole organisaatiossa totuttu, on sisäisillä sidosryhmillä hyvä olla mahdollisuus myös kasvokkaiseen vuorovaikutukseen. Kasvokkaista vuorovaikutusta tavoitteisiin liittyen voivat edistää esimerkiksi esimiehen helppo lähestyttävyyys, toimiva perehdytys, fyysisesti samassa paikassa työskentely sekä säännölliset avoimet tapaamiset tiimin kesken. Tämän lisäksi henkilökunnalla ym. tulisi olla pääsy yhteistyötä määrittäviin asiakirjoihin, esittelyihin ja materiaalipankkeihin, joihin kukin voi tutustua tarpeen ja kiinnostuksen mukaan.

Kun tavoitteet on saatu jaettu tärkeille sisäisille sidosryhmille, voidaan motivaatiota ja tahtoa pyrkiä samoihin jaettuihin tavoitteisiin lisätä viestinnän kei-

noin. Tavoitteita voidaan vahvistaa muun muassa nostamalla esiin onnistumisia, kertomalla palautteen merkityksestä ja käsittelystä sekä kuvaamalla avoimesti arviointien tuloksia ja tilannetta.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioidaan sen uskottavuuden, luotettavuuden, yleistettävyyden ja eettisyyden kannalta. Edellä mainittuja käsitteitä käytetään tässä määrällisestä tutkimusperinteestä tuttujen validiteetin ja reliabiliteetin sijaan, sillä niiden soveltuvuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kritisoitu (Taylor & Trujillo 2001, 181). Laadulliseen tutkimukseen paremmin sopivat termit selventävät myös sitä, että laadullista tutkimusta ei voi tai pidä arvioida samoin perustein kuin määrällistä tutkimusta.

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on keskeistä, että käytetyt menetot sopivat tutkimusaiheen käsittelyyn. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen avulla saatiin monipuolista aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Aiheen monipuolisuuden takia muunlainen lähestymistapa olisi vaatinut aiheen tarkempaa rajaamista, joidenkin puolten huomiotta jättämistä tai lisätyötä tutkijalle. Tutkimusprosessin yksityiskohtaisen selostamisen ansiosta lukija pystyy arvioimaan tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintoja (Taylor & Trujillo 2001, 183).

Teemahaastatteluihin haluttiin valita henkilöt, joilla olisi mahdollisimman paljon tietoa ja merkitystä tutkittavasta ilmiöstä. Kolmen hankevastaavan haastatteluista saatu aineisto oli hyvää ja haastateltavat olivat ehdottomia avainhenkilöitä tutkimuksen ja sen aiheen kannalta. Toteuttamalla enemmän haastatteluita, esimerkiksi järjestöjen viestintäjohtajia haastatteleamalla, oltaisiin voitu saada organisaatioviestinnän näkökulmasta rikkaampaa aineistoa. Koska viestintä nähdään tässä tutkimuksessa koko yhteistyötä rakentavana ilmiönä eikä niinkään tiettyjen nimettyjen henkilöiden toimintana, olisi viestintäammattilaisten haastattelu saattanut toisaalta myös korostaa viestintätiimin tekemää työtä liiaksi. Myös teemahaastatteluaineistojen tai niiden tiivistelmien tarkistuttaminen haastateltavilla olisi voinut rikastuttaa aineistoa (Guest ym. 2012, 85). Koska tätä ei tehty, välttyttiin kuitenkin siltä mahdolliselta tilanteelta, että haastateltavat haluaisivat perua esimerkiksi arkaluontoisia sanomisiaan.

Teemakirjoittamistehtävän vastaajat valittiin niin sanotulla lumipallo-otannalla, eli tutkittavia kysyttiin aiemmilta haastateltavilta. Hankekokonaisuuden edustaja ehdotti haastateltavia tutkijan kuvailun perusteella ja lopullinen valinta oli tutkijalla, mutta on muistettava, että lumipallo-otannassa ehdottajien motiiveilla saattaa olla vaikutusta vastaajien valintaan (Gillham 2000, 30–

31).

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää useiden eri lähteistä saatujen erilaisten aineistojen ja aineistonkeruumenetelmien käyttö eli aineisto- ja menetelmätriangulaatio (Guest 2012 ym. 85). Hankevastaavat esimerkiksi kertoivat teema-haastatteluissa, mitä he uskovat tekevänsä ja tehneensä, ja henkilökunnan teemakirjoitusten avulla tämä pystyttiin todistamaan tai kyseenalaistamaan (Gillham 2000, 13–14). Toki on huomioitava, että teemakirjoittamisenkin avulla saatu aineisto perustuu henkilöiden omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, eikä siis edusta kiistattomia faktoja siitä, mitä on tehty ja tapahtunut. Useamman lähteen käyttö antaa kuitenkin monipuolisemman ja sitä kautta todellisemman kuvan ilmiöstä. Taylor ja Trujillo (2001) toteavat, että triangulaatio ei välttämättä ja suoranaisesti lisää luotettavuutta, vaan ennemminkin tuo esiin erilaisia puolia ilmiöstä (Taylor & Trujillo 2001, 166–167). Luotettavuutta lisää myös aineistoesimerkkien käyttö. Aineistoesimerkit antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan tulkintoja (Guest ym. 2012, 85).

Laadullisen tutkimukseen, varsinkin tapaustutkimukseen, ei usein yhdistetä yleistettävyyttä. Varsinainen yleistettävyyttä ei yleensä olekaan tapaustutkimuksen päämääränä, vaan tavoitteena on luoda rikas ymmärrys tutkittavasta tapauksesta ja avata sitä niin, että myös lukijat saavat selkeän käsityksen tapauksesta ja tutkimuksesta (Daymon & Holloway 2012, 124). Tällöin laadullisten tapaustutkimustenkin avulla voidaan kuitenkin saada sellaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään samantyyppisiä ilmiöitä tekemällä yleistyksiä tapauksesta toiseen (*case-to-case generalizations*) (Daymon & Holloway 2012, 124–125; Gillham 2000, 12; Mabry 2008, 222–223). Tutkittu hankekokonaisuus ja sen tavoiteviestintä voidaan jossain määrin nähdä myös tyypillisenä tapauksena (*typical case*) suurten suomalaisten kansalaisjärjestöjen yhteistyöstä, jota tutkimalla voidaan paljastaa jotakin myös rakenteista ja käsityksistä ilmiön takana (Mabry 2008, 217). Johtopäätöksiä tehdessä oltiin kuitenkin varovaisia yleistysten tekemisessä ja ymmärretty se, että tulokset ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin tekemällä tutkimuskohteena oleville organisaatioille, tutkimuksessa haastatteluille henkilöille sekä teemakirjoittamisvastauksia antaneille selväksi, mistä tutkimuksessa on kyse ja mitä se heiltä edellyttää sekä annettiin mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Myös tutkimustulosten esittelyssä on huomioitu tutkittavien anonyymiys, ja tulokset ja aineistoesimerkit on esitetty siten, ettei henkilöitä ja organisaatioita pysty suoraan tunnistamaan.

6.4 *Jatkotutkimusaiheita*

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten yhteistyön jaettuja tavoitteita viestinnän keinoin luodaan ja jaetaan tutkitussa hankekokonaisuudessa sekä miten hankekokonaisuudessa tehtävää työtä tuetaan tavoiteviestinnän avulla. Aihe oli laaja, ja tarkempi rajaus olisi voinut tuottaa syvempiä tuloksia. Yhden selkeän lähtökohdan kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön tutkimiseen olisi voinut tarjota hankeviestintä, johon ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan perehdytty.

Kuten jo johdannossa todettiin, tavoitteiden viestintää organisaatioiden välisessä yhteistyössä ei ole juurikaan tutkittu kokonaisuutena, vaan on keskitytty vaikkapa luottamuksen tai identiteetin merkitykseen viestinnässä. Koska kyseessä on laaja ja monimutkainen ilmiö, on kokonaisuuden tutkiminen kuitenkin tarpeen. Tarkempi tarkastelu voisi tuoda lisätietoa esimerkiksi niistä viestinnän keinoista, joita käytetään organisaatioiden erilaisten tavoitteiden, organisaatiokulttuureiden ja taustojen tasapainotteluun. Viestinnän keinoista ja välineistä paras kuva voitaisiin saada laajasti sisäisille sidosryhmille toteutetun määrällisen tutkimuksen avulla.

Vuorovaikutus nousi tavoitteiden ja tavoiteprosessin viestintään liittyen jatkuvasti keskeiseksi. Vuorovaikutukseen organisaatioiden välisessä yhteistyössä keskittyvä tutkimus voisi syventää ymmärrystä etenkin niistä merkityksistä ja tehtävistä, joita vuorovaikutuksella kussakin tavoiteviestinnän vaiheessa on. Vuorovaikutusta voisi lähestyä myös eri tasoilla, keskittyen esimerkiksi erilaisten yhteistyölle keskeisten ryhmien sisäiseen ja väliseen vuorovaikutukseen.

Organisaatioiden välisen yhteistyön tavoiteviestinnän tutkimusta voisi laajentaa koskemaan myös ulkoisia sidosryhmiä. Etenkin rahoittajien ja päättäjien rooli on keskeinen kansalaisjärjestöjen yhteistyölle, ja näiden tahojen puoleen ja kanssa käyty viestintä voisi paljastaa kiinnostavia puolia yhteistyön muodostumisesta ja ulkoisten sidosryhmien merkityksestä.

Jotta ilmiöstä saataisiin laajempi kuva, voisi edelleen olla mielekästä lähestyä yhteistyön tavoiteviestintää laajemmin, esimerkiksi asiantuntijoiden ja useamman yhteistyön näkökulmasta. Suomessa lähes kaikilla järjestöillä on kokemusta yhteistyöstä toisten järjestöjen kanssa, joten tutkittavia organisaatioita oletettavasti löytyy runsaasti.

KIRJALLISUUS

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies succesfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415–418.
- Aira, A. 2012. *Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Aivoliitto 2015. www.aivoliitto.fi. Viitattu 18.3.2015.
- Alastalo, M. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusu-vuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Andrésen, E., Lundberg, H. & Roxenhall, T. 2012. Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review*, 35 (6), 531–552.
- Apo, S. 1995. *Naisen väki: tutkimuksia suomalaisten kansanomaisesta kulttuurista ja ajattelusta*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Atouba, Y. & Shumate, M. 2010. Interorganizational Networking Patterns Among Development Organizations. *Journal of Communication*, 60, 293–317.
- Babiak, K. & Thibault, L. 2009. Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (1), 117–143.
- Baker, E., Kan, M. & Teo, S. 2011. Developing a collaborative network organization: leadership challenges at multiple levels. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (6), 853–875.
- Barringer, B. & Harrison, J. 2000. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367–403.
- Browning, L. & Beyer, J. 1998. The structuring of shared voluntary standards in the U.S. semiconductor industry: Communicating to reach agreement. *Communication Monographs*, 65, 220–243.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. 2005. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. 2. painos. New York: Oxford University Press.
- Coulson, A. 2005. A plague on all your partnerships: Theory and practice in regeneration. *The International Journal of Public Sector Management*, 18 (2), 151–163.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P. S. 2008. Introducing Inter-organizational Relations. Teoksessa Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P.: *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford Handbooks in Business and Management.

- Daymon, C. & Holloway, I. 2012. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. (2. painos.) Routledge.
- Diabetesliitto 2015. www.diabetes.fi. Viitattu 18.3.2015.
- Dillenbourg, P. 1999. *Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches*. Oxford: Elsevier.
- Doerfel, M. & Taylor, M. 2004. Network Dynamics of Interorganizational Cooperation: The Croatian Civil Society Movement. *Communication Monographs*, 4, 373–394.
- Eden, C. & Huxham, C. 2001. The negotiation of purpose in multi-organizational collaborative groups. *Journal of Management Studies*, 38 (3), 373–391.
- Eisenberg, E. 1984. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51 (3), 227–242.
- Farmer, B., Slater, J. & Wright, K. 1998. The role of communication in achieving shared vision under new organizational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 10 (4), 219–235.
- Flanagin, A., Monge, P. & Fulk, J. 2001. The value of formative investment in organizational federations. *Human Communication Research*, 27 (1), 69–93.
- García-Canal, E., Valdés-Llaneza, A. & Ariño, A. 2003. Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures. *Organization Studies*, 24, 743–770.
- Gillham, B. 2000. *Case Study Research Methods*. Lontoo: Continuum.
- Guest, G., MacQueen, K. & Namey, E. 2012. *Applied Thematic Analysis*. SAGE Publications.
- Guo, C. & Acar, M. 2005. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 340–361.
- Gray, B. 1989. *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haas, J. W., Davenport Sypher, B. & Sypher, H. E. 1992. Do shared goals really make a difference? *Management Communication Quarterly*, 6 (2), 166–180.
- Hardy, C., Lawrence, T. & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30 (1), 58–77.
- Heath, R. & Frey, L. 2004. Ideal collaboration: A conceptual framework of community collaboration. Teoksessa Kalbfleisch, P. (toim.) *Communication yearbook* 24. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 189–231.

- Heath, R. & Sias, P. 1999. Communicating spirit in a collaborative alliance. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 356–376.
- Heimericks, K. & Duysters, G. 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 25–49.
- Hughes, J. & Weiss, J. 2007. Simple rules for making alliances work. *Harvard Business Review*, Marraskuu 2007, 122–130
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Routledge.
- Huxham, C. 2003. Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5 (3), 401–423.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Infor.
- Isbell, M. 2012. The role of boundary spanners as the interorganizational link in nonprofit collaboration. *Management Communication Quarterly*, 26 (1), 159–165.
- Deetz, S. 2001. Conceptual Foundations. Teoksessa Jablin, F. & Putnam, L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 4–47.
- Jap, S. 2001. Pie Sharing in Complex Collaborative Contexts. *Journal of Marketing Research* 1, 86–99.
- Johansen, T. & Nielsen, A. 2011. Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communication: An International Journal*, 16 (3), 204–217.
- Keyton, J., Ford, D. & Smith, F. 2008. A Mesolevel Communicative Model of Collaboration. *Communication Theory*, 18, 376–406.
- Klenk, N. & Hickey, G. 2010. Communication and Management Challenges in Large, Cross-sector Research Networks: A Canadian Case Study. *Canadian Journal of Communication*, 35 (2), 239–259.
- Kohm, A., La Piana, D., & Gowdy, H. (2000). Strategic restructuring: Findings from a study of integrations and alliances among nonprofit social service and cultural organizations in the United States (Discussion Paper PS-24). Chicago: University of Chicago.
- Kowall, S. & O'Connell, D. 2014. Transcription as a crucial step of data analysis. Teoksessa Flick, U. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*.

Lontoo: SAGE Publications, 64–79.

Laajalahti, A. 2014. *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Lawrence, R. 2011. Deriving collaborative aims and outcomes: A case-study of cross-border cooperation in Central and Eastern Europe. *Evaluation*, 17 (4), 365–382.

Lewis, L., Isbell, M. & Koschmann, M. 2010. Collaborative tensions: practitioners' experiences of interorganizational relationships. *Communication Monographs*, 77 (4), 460–479.

Lewis, L. 2006. Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda. Teoksessa Beck, C. (toim.), *Communication Yearbook* 30, 197–247.

Lewis, L., Isbell, M., Koschmann, M. & Goldstein, R. 2006. Collaboration narratives: Nonprofit Practitioners' Stories of Interorganizational Collaboration. Konferenssipaperi.

Lewis, L. 2005. The Civil Society Sector. A review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars. *Management Communication Quarterly*, 19 (2), 238–267.

Lopes, H., Santos, A. & Teles, N. 2009. The motives for cooperation in work organizations. *Journal of Institutional Economics*, 5 (3), 315–338.

Luo, X., Rindfleisch, A. & Tse, D. 2007. Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing Research* 1, 73–83.

Mabry, L. 2008. Case study in social research. Teoksessa Alasuutari & Bickman & Brannen (toim.): *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. Lontoo: SAGE Publications, 214–228.

Miller, K. 2006. *Organizational Communication. Approaches and Processes* (6. painos). Wadsworth: Capella University.

Miller, K., Scott, C., Stage, C. & Birkholt, M. 1995. Communication and coordination in an interorganizational system: Service provision for the urban homeless. *Communication Research*, 22, 679–699.

Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 2, 135–152.

Moss, D. & Warnaby, G. 1998. Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4, 131–140.

Oikeusministeriö 2007. *Valtioneuvoston periaatepäätös kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten edistämisestä*. Helsinki: Oikeusministeriö.

Patentti- ja rekisterihallitus 2014. Yhdistystoimijalle. http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html. Viitattu 18.3.2015.

Patton, M. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4. painos). Lontoo: SAGE Publications.

Provan, K. & Kenis, P. 2008. Modes of network governance, structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), 229–252.

Purhonen, P. 2012. *Interpersonal Communication Competence and Collaborative Interaction in SME Internationalization*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

RAY 2011. *Avustusstrategia 2012–2015*. Helsinki: RAY.

Rekola, S. 2011. Kepa.fi: Järjestöjen välisen yhteistyön karikat kierrettävissä. <http://www.kepa.fi/jasensivut/jasenblogi/9267>. Viitattu 19.3.2015.

Riedlinger, M. E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. 2004. Impact of Social Group Processes and Functional Diversity on Communication in Networked Organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 32 (1), 55–79.

Schreier, M. 2014. Qualitative content analysis. Teoksessa Flick, U. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Lontoo: SAGE Publications, 170–184.

Schultz, S. & Blecken, A. 2010. Horizontal cooperation in disaster relief logistics: benefits and impediments. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40 (8/9), 636–656.

Shumate, M. & O'Connor, A. 2010. The symbiotic sustainability model: Conceptualizing NGO - corporate alliance communication. *Journal of Communication*, 60, 577–609.

Silverman, David 2006: *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. Lontoo: SAGE Publications.

Sydänliitto 2013. www.sydänliitto.fi. Viitattu 18.3.2015.

Taylor, C. & Trujillo, N. 2001. Qualitative Research Methods. Teoksessa Jablin, F. & Putnam, L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*.

Lontoo: SAGE Publications.

Taylor, M. & Doerfel, M. 2003. Building interorganizational relationships that build nations. *Human Communication Research*, 29 (2), 153–181.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 10–21.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Ulkoministeriö 2014. Tuki kansalaisjärjestöjen viestintähankkeisiin ja globaalikasvatukseen. Yleisehdot: tuki viestintähankkeisiin ja globaalikasvatukseen. <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15437&contentlan=1&culture=fi-FI>. Viitattu 25.3.2015.

United Nations Rule of Law 2015. Non-governmental organizations. http://www.unrol.org/article.aspx?article_id=23. Viitattu 18.3.2015.

Yksi elämä 2014. <http://www.yksielama.fi/>. Viitattu 18.3.2015.

Yle.fi 2011. Järjestöjen välinen yhteistyö nousi esille RAY:n seminaarissa (julkaistu 20.5.2011). http://yle.fi/uutiset/jarjestojen_valinen_yhteisty_o_nousi_esille_rayn_seminaarissa/5363110. Viitattu 24.3.2015.

Walker, K. & Stohl, C. 2004. Communicating/Collaborating: A longitudinal network analysis. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New Orleans, 27.5.2004.

Winkler, I. 2006. Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), 119–134.

Worth, M. 2009. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Asema/titteli jäsenorganisaatiossa ja Yksi elämä -hankekokonaisuudessa
- Kuinka kauan olet ollut mukana Yksi elämä -hankekokonaisuudessa?

1 Yhteistyön tavoitteet yleisesti

- Kuvaile Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteita ja niiden sisältöä
- Kuvaile tavoitteiden merkitystä hankekokonaisuudelle
- Millaisia tavoitteita edustamallasi järjestöllä on hankekokonaisuuteen liittyen? Ovatko ne yhtenevät hankekokonaisuuden tavoitteiden kanssa, tai jos niihin liittyy jotain ristiriitaisuuksia, millaisia?

2 Tavoitteiden luominen

- Ketkä osallistuivat Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteiden luomiseen?
- Kuvaile tavoitteiden luomisprosessia
 - Kesto
 - Keinot
 - Vuorovaikutteisuus
 - Tunnelma
 - Erimielisyydet
 - Roolit

3 Tavoitteiden jakaminen

- Miten arvioisit, että Yksi elämä -hankkeessa mukana olevat henkilöt tuntevat tavoitteet?
- Miten tavoitteista on kerrottu niille henkilökunnan jäsenille, jotka eivät olleet mukana niitä luomassa
 - Keinot
 - Ajankohta
 - Kenelle kerrottu
 - Vuorovaikutteisuus
- Miten tavoitteet on otettu vastaan järjestöissä? Miten mahdolliseen palautteeseen on vastattu?

4 Tavoitteiden vahvistaminen

- Miten Yksi elämä -hankekokonaisuuden tavoitteet nousevat esiin yhteistyöhön liittyvässä toiminnassa
 - Missä yhteyksissä?
 - Kuinka usein, keskustelussa/viestinnässä?
- Millaista keskustelua tavoitteisiin liittyy?
- Seurataanko tavoitteiden toteutumista?
- Miten tavoitteita on mahdollisesti muokattu yhteistyön aikana? Millainen prosessi siihen liittyy?

LIITE 2 Sähköpostihaastattelu

Hyvä vastaanottaja,

olen Laura Uotila ja teen pro gradu -tutkimusta Yksi elämä -hankekokonaisuuteen liittyen. Yhtenä osana tutkimuksen aineistonkeruuta pyydän sinua vastaamaan alla oleviin kolmeen kysymykseen. Kysymykset on lähetty yhteensä 15 henkilölle, jotka edustavat eri järjestöjä ja eri tiimejä.

Ohjeet:

Vastaa kysymyksiin omasta näkökulmastasi ja omiin kokemuksiisi perustuen. Vastausten pituus voi vaihdella muutamasta lauseesta muutamaan kappaleeseen.

Lähetä vastauksesi sähköpostilla tutkijalle osoitteeseen x. **Vastauksia toivon viimeistään torstaina 26.2.2015.**

Vastausten luottamuksellisuus:

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia yhdistetä nimiin, tittleihin tai jaotella järjestöittäin. Sähköposteja ei näe kukaan muu kuin tutkija.

Taustatietoa tutkimuksesta:

Kyseessä on yhteisöviestinnän pro gradu -tutkimus Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselle. Tutkimuksen aiheena on tavoitteiden viestintä kansalaisjärjestöjen yhteistyössä, ja tutkimuskohteena Yksi elämä -hankekokonaisuus. Tutkimusta varten olen tutustunut hankekokonaisuuden materiaaleihin ja haastatellut järjestöjen hankevastaavia. Tässä aineistonkeruun toisessa osassa kartoitetaan järjestöjen henkilökunnan kokemuksia.

Kysymykset:

Orientaatio: Sydänliiton, Diabetesliiton ja Aivoliiton yhteisellä Yksi elämä -hankekokonaisuudella on kolme päätavoitetta: Valtimoterveyttä läpi elämän, Riskit hallintaa ja Kuntoutus ja vertaistuki osaksi hyvää hoitoa. Yksi hankekokonaisuuden viestinnän kohderyhmistä on järjestöjen henkilökunta.

1. Taustatiedot: Mikä on työnkuvasi omassa järjestössäsi sekä asemasi Yksi elämä -hankekokonaisuudessa?
2. Kysymys: Kuvaile, miten sinä olet kuullut Yksi elämä -hankekokonaisuuden päätavoitteista? Voit kertoa esimerkkejä tilanteista, välineistä ja keinoista, joissa tai joiden kautta olet tavoitteista kuullut.
3. Kysymys: Kuvaile, miten vuorovaikutteista hankekokonaisuuden päätavoitteisiin liittyvä viestintä on sinun näkökulmastasi ollut. Millaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut kysyä, keskustella tai antaa palautetta tavoitteisiin liittyen?

Lämmin kiitos yhteistyöstä!

Mikäli sinulla on mitään kysyttävää tutkimukseen tai haastatteluun liittyen, vastaan mielelläni.