

HENKILÖSTÖLEHDEN ROOLI ORGANISAATION MUUTOSVIESTINNÄSSÄ

Terästuulet-lehden tehtävät Rautaruukki Steelin sisäisessä viestinnässä

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Syyskuu 1999

Henna Norberg

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä NORBERG, Henna Eleonoora	
Työn nimi HENKILÖSTÖLEHDEN ROOLI ORGANISAATION MUUTOSVIESTINNÄSSÄ Terästuulet-lehden tehtävät Rautaruukki Steelin sisäisessä viestinnässä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syyskuu 1999	Sivumäärä 95 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract The purpose of this study is to explore, how an employee publication functions in internal communication of an organization and what kind of role it plays particularly in communicating an organizational change. The theoretical framework is divided into three sections. In the first section the basic concepts of organization, change, organizational communication, organizational culture and socialization are introduced. The second part consists of theories of internal communication and of communicating a change. Different communication channels are also presented. The third part focuses on the special characteristics of employee publications. The organization studied was Rautaruukki Steel, a division of the largest steel manufacturer in Finland, Rautaruukki Oyj. Special focus was on its' employee publication, Terästuulet. The research was conducted by interviewing the editors of the publication, by sending a questionnaire to 477 readers and by analyzing the publication itself. The results of this study suggest that an employee publication is still a vital part of internal communication in today's organizations. The strength of a publication in communicating a change is not to tell <i>what</i> has happened but <i>why</i> the change has occurred, and as well as to help the employees to understand the change.	
Asiasanat	sisäinen viestintä, henkilöstölehti, muutosviestintä internal communication, employee publication, communicating a change
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MUUTOS JA SIITÄ VIESTIMINEN	3
2.1 Yhteisö ja muutos	4
2.1.1 Yhteisöviestinnän tasot ja tehtävät.....	6
2.1.2 Yhteisökulttuuri ja sen muutos.....	11
2.1.3 Yhteisöön sosiaalistuminen.....	13
2.1.4 Henkilöstölehti apuna sosiaalistamisprosessissa.....	15
2.2 Sisäinen muutosviestintä	15
2.2.1 Sisäisen muutosviestinnän tehtävät.....	16
2.2.2 Sisäinen markkinointi.....	18
2.2.3 Sisäisen viestinnän kanavat.....	19
2.2.4 Kanavien valinta.....	20
2.3 Henkilöstölehti sisäisen viestinnän kanavana	23
2.3.1 Yhteisölehtien määritelmät	23
2.3.2 Henkilöstölehden erityispiirteitä	25
2.3.3 Lehden kuvitus ja ulkoasu	28
2.3.4 Henkilöstälehtien tutkiminen	29
2.3.4.1 Tulostietojen malli henkilöstälehtien kuvailussa.....	30
2.3.4.2 Kolme näkökulmaa henkilöstölehden toimittamiseen.....	32
3 RAUTARUUKKI VIESTII	35
3.1 Yrityksen esittely	35
3.2 Organisaatiomuutos	36
3.3 Viestinnän periaatteet ja konsernin sisäinen viestintä	37
3.3.1 Rautaruukki Steelin sisäinen viestintä	39
3.3.2 Tutkittavan lehden esittely	39
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	41
4.1 Kolmiulotteinen tutkimusongelma	41
4.2 Toimituskunnan haastattelu	44
4.3 Lehden sisällön erittely	45

4.4 Lukijakysely	48
4.4.1 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	49
4.4.2 Otos.....	49
5 TUTKIMUSTULOKSET	51
5.1 Toimituskunnan käsitykset lehden tehtävistä ja tavoitteista	51
5.2 Lehden sisältö julkaistuina juttuyksiköinä	54
5.3 Lukijoiden käsitykset lehdestä	58
5.3.1 Taustamuuttajat.....	59
5.3.2 Lukutottumukset.....	60
5.3.3 Lehden sisältö ja tehtävät	63
5.3.4 Ulkoasu ja mielikuvat.....	80
5.3.5 Terveiset toimitukselle ja kommentit kyselystä.....	83
5.3.6 Vertailu edellisiin tutkimuksiin.....	84
6 POHDINTA	86
LÄHTEET	91
LIITE 1 Saatekirje ja kyselylomake	
LIITE 2 Toimituskunnan kyselylomake	
LIITE 3 Avoimet vastaukset	
LIITE 4 Terveiset toimitukselle ja kommentit kyselystä	
LIITE 5 Haastattelurunko	
LIITE 6 Sisällön erittelyn taulukko	

1 JOHDANTO

Talouselämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat nopeat muutokset edellyttävät yhteisöiltä joustavuutta (Lehtonen 1989, 30). Muutokset ovat osa organisaatioiden elämää, ne ovat väistämättömiä. Jokainen muutos on ainutlaatuinen; toiset ovat toivottuja, toisia puolestaan kammoksutaan. Muutoksesta viestiminen onkin yksi suurimmista yhteisöviestinnän haasteista, sillä viestintä auttaa yhteisön jäseniä ymmärtämään asetettuja tavoitteita ja sitoutumaan niihin. Ikävalkon (1995) mukaan sisäisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi nousi lamavuosina juuri muutoksista viestiminen. Muutosviestintä on myös alue, jossa on kaikkein eniten laiminlyöntejä, huolimattomuutta tai tarkoituksellista vaikenemista.

Yhteisöillä on nykyisin käytössään lukemattomia erilaisia viestintäkanavia muutoksesta viestimiseen. Ongelma ei muodostukaan viestimien määrästä, vaan laadusta: Kuinka sanoma saadaan parhaiten perille? Henkilöstöä koskevien muutosten tiedottamiseen tarvitaan nopein mahdollinen viestin, kun taas tulevaisuuden suunnitelmista voidaan kertoa esimerkiksi henkilöstölehdessä. Toisaalta vaikeita ja moninaisia muutokseen johtaneita syitä on helpompaa ja tehokkaampaa puida juuri henkilöstölehdessä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tehtäviä henkilöstölehti toteuttaa yhteisön kokonaisviestinnässä ja millainen asema lehdellä on erityisesti yhteisön sisäisessä muutosviestinnässä. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi yhteisön, muutoksen, yhteisöviestinnän ja -kulttuurin peruskäsitteistöä, pohditaan sisäistä muutosviestintää ja sen tehtäviä sekä perehdytään henkilöstölehden erityispiirteisiin.

Tutkimuksessa käytetään metodologista triangulaatiota kolmen eri menetelmän avulla. Hyödyntämällä sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimussuuntauksen keinoja, pystytään tutkimusongelmaa lähestymään useammasta näkökulmasta, ja näin lisäämään myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimus käynnistyi kesällä 1998, kun Rautaruukki Steel tilasi uuden henkilöstölehtensä lukijatutkimuksen. Taustalla oli saman vuoden alussa tapahtunut organisaatiomuutos, jossa Rautaruukin kaksi levyliiketoiminnan teollisuusryhmää, Raahe Steel ja Strip Products yhdistettiin Rautaruukki Steel -nimiseksi teollisuusryhmäksi. Muutos vaikutti myös henkilöstölehteen, aiemmin ilmestyneet *Rautaraahe* ja *Teräshäme* yhdistettiin ja ryhmälle syntyi yhteinen *Terästuulet* - henkilöstölehti. Lukijoiden näkemyksiä lehdestä kerättiin postikyselyn avulla, toimituskunnan käsityksiä lehdestä ja sen tehtävistä tutkittiin puolestaan ryhmähaastattelun keinoin ja lehden varsinaiseen sisältöön tutustuttiin erittelemällä lehtien sisältöä ennen ja jälkeen muutoksen.

Henkilöstölehtien tutkimus Suomessa on lisääntynyt viime vuosien aikana. Yhä useammasta lehdestä on tehty lukijatutkimus, joka antaa lehden toimitukselle konkreettista tietoa siitä, kuinka tehdä lehdestä paremmin lukijoita palveleva viestin. Viime vuosina on käyty paljon keskustelua myös henkilöstölehtien tulevaisuudesta alati sähköistyvässä viestinnässä. Rohkeimmat ovat ennustaneet lehdet jo aikapäivää sitten kuolleiksi. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että henkilöstölehdillä on edelleen oma, vankkumaton asemansa yhteisöjen sisäisessä viestinnässä. Ikävalkon (1995) mukaan sisäinen viestintä elää vielä etsikkoaikaansa monessa organisaatiossa. Siihen vaikuttaa yhteiskunnan muuttuminen, joka painostaa yhteisöjä kehittämään viestintävalmiuksiaan — niihin näyttää kuuluvan myös toimiva ja aktiivinen henkilöstölehti.

2 MUUTOS JA SIITÄ VIESTIMINEN

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys hahmottaa henkilöstölehden asemaa yhteisön viestinnässä ja erityisesti osana muutosviestintää. Ensimmäinen alaluku (2.1) alakohtineen koostuu yhteisön ja muutoksen peruskäsitteistä. Siinä käydään läpi yhteisöviestinnän tehtäviä ja tasoja, koska viestintä yhteisöissä auttaa jäseniä ymmärtämään ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, myös muutostilanteissa. Viestintä eri muodoissaan on riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. Tämä johtaa siihen, että yhteisökulttuurin tuntemus on erityisesti muutostilanteessa tärkeää. Yhteisökulttuurin peruskäsitteistön ja muutoksen lisäksi pohditaan myös yhteisöön sosiaalistumista ja henkilöstölehden keinoja sosiaalistamisprosessissa.

Toisessa alaluvussa (2.2) alakohtineen käsitellään sisäisen viestinnän tehtäviä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on tuottaa henkilöstölle selvä merkitys työnsä tekemiseen, mikä korostuu muutostilanteessa. Muutosviestintä vaatii perusteellisuutta ja johdonmukaisuutta, jolloin myös viestintäkanavien valinnan tärkeys korostuu. Usein puhutaan myös muutoksen sisäisestä markkinoinnista.

Kolmas alaluku (2.3) alakohtineen keskittyy kokonaan henkilöstölehden ominaisuuksien ja mahdollisuuksien pohdintaan. Henkilöstölehti on yksi viestintäkanava muiden joukossa, ja sillä on paikkansa myös muutosviestinnässä. Luvussa käydään läpi myös henkilöstölehdistä tehtyjä tutkimuksia Suomessa ja Yhdysvalloissa, sekä esitellään kaksi mallia, joita on sovellettu myös tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa.

2.1 Yhteisö ja muutos

Useimmat ihmiset ovat elämänsä aikana tekemisissä monien erilaisten yhteisöjen kanssa — olivatpa he sitten päiväkerholaisia, opiskelijoita, ammattiosastolaisia, johtajia tai vaikkapa konsultteja. Kaikki me kuulumme ainakin yhteen perusorganisaatioon — perheeseen. Joskus on kuitenkin yllättävän vaikeaa hahmottaa tai ymmärtää asioita, joita joudumme eri organisaatioissa havaitsemaan ja kokemaan. (Schein 1987; Kreps 1990.)

Yhteisön käsite on laaja. Yhteisö voi olla yritys, yhdistys, järjestö tai julkisen sektorin yhteisö — siis mikä tahansa järjestäytynyt organisaatio. Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa sanoja *yhteisö*, *organisaatio* ja *yritys* samaatarkoittavina käsitteinä toiston välttämiseksi. Tuotteilla ja palveluilla tarkoitetaan yhteisön työn tuloksia konkreettisista tavaroista aineettomiin työpanoksiin (Mykkänen 1998, 12). Juutin (1992, 16) mukaan organisaatio on merkitysisältö, joka on muotoutunut ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Hän korostaa, että nykyään organisaatioista puhuttaessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota ihmisten ajatteluun ja älyllisiin prosesseihin, kieleen ja merkitysisältöihin. Organisaatioita ei nähdä enää pelkästään mekaanisina koneistoina.

Barnardin (1990) mukaan organisaatio syntyy, kun ihmiset, jotka pystyvät kommunikoimaan keskenään, haluavat suorittaa jonkin tehtävän saavuttaakseen yhdessä jonkin tavoitteen. Siten organisaation osat ovat viestintä, halu antaa panos ja yhteinen tavoite. Åberg (1997, 91) korostaa omassa määritelmässään organisointia tapahtumana, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen jotain, mitä yksinään eivät voisi saavuttaa. Kreps (1990, 5) puolestaan korostaa organisaation toiminnan jatkuvaa luonnetta. Saavutettuaan yhden tavoitteen, organisaation jäsenet ovat jo samaan aikaan uuden tehtävän äärellä, mikä mahdollistaa organisaation olemassaolon ja kehityksen.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio *Rautaruukki Steel* on työyhteisö, joka pyrkii päämääräänsä eri voimavaroja yhdistäen. Työyhteisölle on ominaista ihmisryhmittymä, joka tarjoaa työpanoksensa korvausta vastaan työyhteisön käyttöön sekä yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi jäsenet ponnistelevat. Yhteisiin tavoitteisiin pyritään hyödyntämällä yhteisön voimavaroja, kuten koneita ja laitteita, raaka-aineita, pääomaa, työvoimaa ja tietoa sekä jakamalla työtä ja valtaa. Työnjaon seurauksena syntyy tietty perusrakenne, jossa voidaan soveltaa erilaisia ristikkäisohjauksen malleja, kuten projekti- tai tiimityötä. Kun töitä delegoidaan yksiköille tai tiimeille, syntyy työyhteisön valtarakenne. Työyhteisössä jaetaan myös viestinnän voimavaroja, jolloin syntyy viestinnän rakenne. Se perustuu tiettyihin työyhteisössä sovittuihin sääntöihin. Säännöt koskevat viestintäsuhteita, sanomien sisältöä ja viestinnän järjestelyjä. (Åberg 1997.)

Edellisten määritelmien valossa huomataan, että yhteisöt eivät suinkaan ole staattisia, paikallaan pysyviä rakennelmia, vaan elävät ja muuttuvat koko ajan. Organisaatiot muodostuvat yksilöistä, ja yksilöissä tapahtuvien muutosten myötä myös organisaatiot muuttuvat. Tästä syystä organisaatiomuutosten ymmärtämiseksi on välttämätöntä tuntea yksilön käsitysten muuttumista kuvaavia lainalaisuuksia (Keskinen 1996, 11). Pelkkä joukko ihmisiä ei kuitenkaan muodosta organisaatiota, ja sen vuoksi muutoksen onnistuminen edellyttää muutoksia myös johtamistavoissa, päätöksenteossa, normeissa, kollektiivissa uskomuksissa jne.

Muutoksen kulku ja se, mihin päädytään, voivat muodostua hyvin erilaisiksi, koska lähtökohdat muutoksille, organisaatiot ja yksittäiset ihmiset niiden sisällä ovat erilaisia (Haapaniemi 1996). Viime aikoina on yhä useammin painotettu oppimisen merkitystä muutoksen edellytyksenä (esim. Sarala & Sarala 1996). Organisatorinen muutos vaatii henkilöstön hitaasti kypsyvien toiminnallisten strategioiden ja työorientaatioiden kehittämistä.

Scheinin (1987) mukaan yhteisöt eivät muutu ilman muospainetta. Organisaation sisällä tai ulkopuolella täytyy olla joku, jolla on motiivi saada jotakin tapahtumaan. Muutoksen lähteen alkuperä on oleellinen muutokseen sitoutumisen kannalta. Ulkopuolelta tulevat muutosaiheet voivat sisäistyä organisaation omiksi tavoitteiksi, jos työntekijät voivat osallistua muutosten suunnitteluun ja kokevat olevansa merkityksellisiä muutoksen onnistumisen kannalta. Perusteellinen muutoksesta informointi auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen edut ja haitat. Henkilöstön on hyvä tietää, mitä ja ketä muutos koskee, mihin sillä pyritään ja miksi muutos tapahtuu (Haapaniemi 1996). Avoin viestintä on välttämätöntä koko yhteisössä ja läpi koko muutosprosessin. Varsinkin viestinnän laatuun on kiinnitettävä huomiota. Henkilöstö tarvitsee paljon tukea muutosta läpi käydessään. Erityisesti johdon antama tuki on tärkeää (mts.). Muutoksen herättämät tunteet olisi siis saatava tuoda esille, jotta muutosvastarinta hellittäisi. Toisaalta muutosvastarinnasta puhuttaessa on hyvä muista, ettei kaikki muutos ole kuitenkaan ”hyvää” ja sen vastustaminen ”pahaa”. Muutoksen vastustaminen voi olla täysin perusteltua ja rationaalista tiettyjen etujen, arvojen tai näkemysten puolustamista (Honkanen 1989, 125). Olennaista on kyky pystyä erottamaan tarpeeton ja tarkoituksenmukainen puolustautuminen toisistaan.

Clampittin (1991) mukaan muutokseen voidaan suhtautua yrityksessä kolmella eri tavalla:

1. Johtosuuntautuneisuus (*management orientation*) on perinteisin malli, jossa johto huomaa muutostarpeen, määrittää toimenpiteet ja antaa määräykset niiden suorittamiseksi. Tällöin henkilöstön sitoutuminen muutokseen on usein hidasta.

2. Sisäisen yrittäjyyden (*intrapreneurship*) malli perustuu henkilöstön ideoille ja innovaatioille. Yrityksessä uskotaan, että päätösten tekoon osallistunut henkilöstö hyväksyy muutoksen ja sitoutuu sen läpiviemiseen. Näin muutosvastarinta on mahdollisimman pieni.
3. Yhteistoiminnan (*integrative orientation*) mallissa huomio kiinnitetään muutoksen lähteen sijaan muutostilanteeseen. Paras toimintamalli saadaan aina tilannetta arvioimalla: yrityksissä tarvitaan sekä johtosuuntautunutta että sisäisen yrittäjyyden mallia muutoksen läpiviemiseksi. (mts., 175—178.)

Muutostilanne on aina epävarma. Se saa aikaan pelkoa ja ahdistusta. Maslowin (esim. Wiiio 1993, 160) tarvehierarkian mukaan turvallisuus on yksi ihmisen tärkeimmistä perustarpeista. Siksi tietoisuus turvallisesta tulevaisuudesta on kaikille tärkeä. Ikävalko (1995, 46) korostaakin, että juuri lamavuosina sisäisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi nousi muutoksista informointi. Muutosviestintä on myös alue, jossa on kaikkein eniten laiminlyöntejä, huolimattomuutta tai tarkoituksellista vaikenemista.

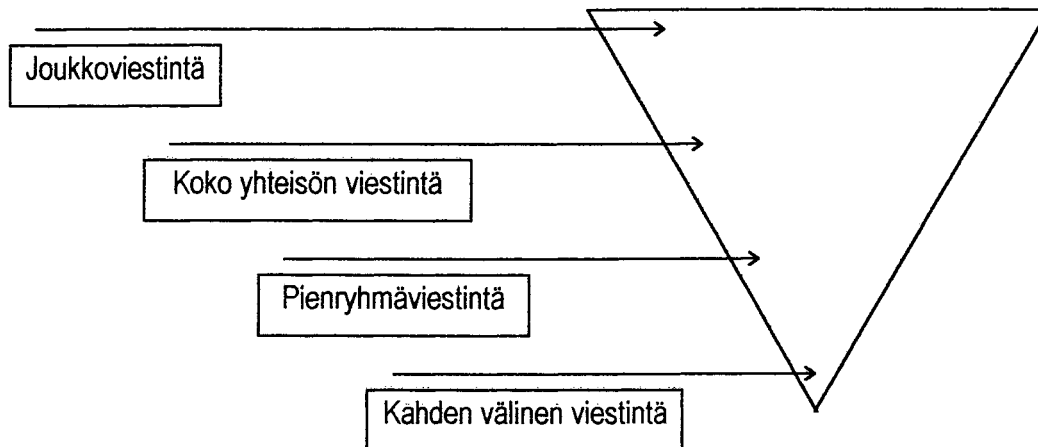
2.1.1 Yhteisöviestinnän tasot ja tehtävät

Viestintä on voimallinen väline. Kun viestintä onnistuu, tiedämme enemmän ja syvemmin (Mykkänen 1998, 12). Yhteisön jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa ja ulkopuolisten kohde- ja yhteistyöryhmien kanssa. Viestintä on toimivan yhteistyön perusta.

Kreps (1990) määrittelee yhteisöviestinnän *prosesiksi, jossa yhteisön jäsenet keräävät tietoa organisaatiostaan ja siinä tapahtuvista muutoksista*. Åbergin (1989) mukaan yhteisöviestintä on *sellaista sanomien vaihdantaa yhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa yhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen*. Viestintä on *siten liitäntätekijä, joka liittää yhteisön osat toisiinsa ja koko yhteisön ympäristöönsä*. Aula (1994) puolestaan tarkoittaa yhteisön viestinnällä *prosesseja, joissa yhteisön jäsenet yhdessä luovat, ylläpitävät ja muuttavat merkityksiä sanomien avulla*. Juholin (1999) toteaa yhteisöviestinnän olevan *yhteisön omaa viestintää, joka käsittää yhteisön sisäisen vuorovaikutuksen sekä kanssakäymisen ulkopuolisten kohde- ja yhteistyöryhmien kanssa*. Viestintä *perustuu kyseisen yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän yksi tärkeä tehtävä tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiinsa*. Suomen Tiedottajien liiton (STiL)

määritelmässä korostetaan, että *yhteisöviestinnälle on ominaista suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus.*

Yhteisöviestinnässä käytetään samoja muotoja ja viestinnän tasoja kuin muussakin inhimillisessä viestinnässä.



KUVIO 1. Viestinnän tasot (mukailtu Ikävalko 1995, 26).

Toimiva viestintäjärjestelmä on toimivan organisaation tai työyhteisön perusta. Eiväthän työyhteisön jäsenet tiedä, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja työtehtävänsä, ellei niistä heille kerrota. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa.

Åbergin (1997, 31) mukaan työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä siinä, että viestintää harjoitetaan organisoiduissa puitteissa, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Lisäksi viestintä on tavoitteellista: yksilötavoitteiden lisäksi viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Myös tekniset välineet ovat laajasti käytössä: tietokoneet, verkot ja pienjoukkoviestintä, kuten henkilöstölehdet tai sisäinen radio. Työyhteisön viestintäjärjestelmä muodostuu siten käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä.

STiL:n (1999) mukaan yhteisöviestinnän tärkeimmät keinot ovat ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen, yhteystoiminta, suhdetoiminta, mainonta, sponsorointi, yhteisöilme sekä viestinnän tutkimus ja mittaus.

Ikävalko (1995, 13) on karkeasti rajannut yhteisöt kolmeen ryhmään perustuen niiden viestintänäkemykseen ja strategiaan:

1. *(Pro)aktiivinen viestijä*

Yhteisö on laatinut viestinnälleen tavoitteet ja niitä tukevan ohjelman. Yhteisö pyrkii itse kertomaan asioistaan ensimmäisenä ja vaikuttamaan myös ulkoiseen kuvaansa.

2. *Reaktiivinen viestijä*

Yhteisö ei erityisesti suunnittele viestintäänsä, mutta suhtautuu avoimesti ja kertoo asioistaan, jos joku kysyy.

3. *Passiivinen viestijä*

Yhteisö välttelee muita kuin aivan läheisiä yhteistyöryhmiään eikä jaa tietoa itsestään ulkopuolisille.

Perustyyppien lisäksi on olemassa lukuisia välimuotoja, ja jopa sama yhteisö voi noudattaa erilaisia tyylejä eri tilanteissa. Ympäristö ja yhteisön tila muuttavat viestintätarpeita. Viestinnän tarve lisääntyy, kun yhteisössä tai toimialalla käynnistyy muutos. (mts., 13—14.)

Esittämäni määritelmät ovat kuitenkin varsin abstrakteja. Lähemmäksi käytäntöä päästään tarkastelemalla viestinnän tehtäviä työyhteisössä. Yhteisöviestinnän tehtäviä tarkasteltaessa täytyy muistaa, että ne muotoutuvat kunkin yhteisön omista lähtökohdista, joten kaikkivoipaa yleismallia tuskin löytyy. Åberg (1997, 32—33) esittää työyhteisön viestinnälle viisi tehtävää:

1. Toimintaa tuetaan: viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille.
2. Työyhteisöä profiloidaan: viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili.
3. Informoidaan: viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, niin omalle väelle kuin ulkopuolisillekin.
4. Kiinnitetään: viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä.
5. Ollaan vuorovaikutuksessa: viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Åbergin (1997, 33) mukaan työyhteisö voi suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon. Niistä Åberg käyttää nimitystä tulosviestintä, koska ne ratkaisevasti vaikuttavat työyhteisön tuloksen tekemiseen. Tehokas tulosviestintä edellyttää, että viestintää tarkastellaan

kokonaisuutena ja jokaista lohkoa kehitetään siten, että se tukee yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista. Muutostilanteessa korostuvat kohdat kolme ja neljä: muutoksesta täytyy informoida ja ihmiset täytyy kiinnittää eli sitouttaa muutokseen. Viides viestinnän tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön valvottavissa. Yhteisössä viestitään varmasti, vaikka sitä yritettäisiin säännöin tai määräyksin estää. Sosiaalista vuorovaikutusta yhteisöissä kutsutaan usein puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Vaikkei sitä suoraan voidakaan ohjata, voidaan se ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä.

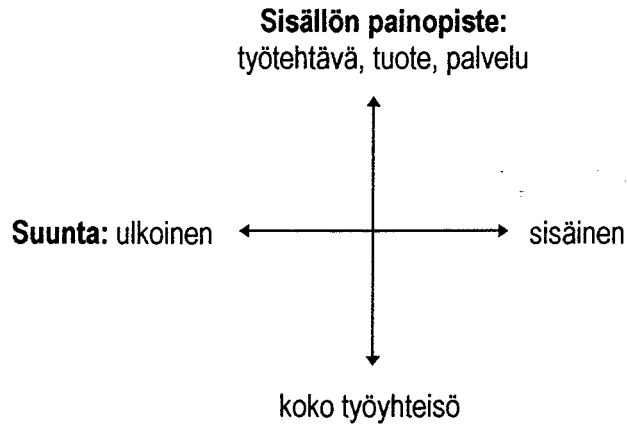
Thayer (1986) on tiivistänyt tehtävät neljään:

1. informointi (information)
2. säätely (regulation)
3. suostuttelu (persuasion)
4. yhdentäminen (intergration)

STiL:n (1999) mukaan yhteisöviestinnällä on kolme tehtävää:

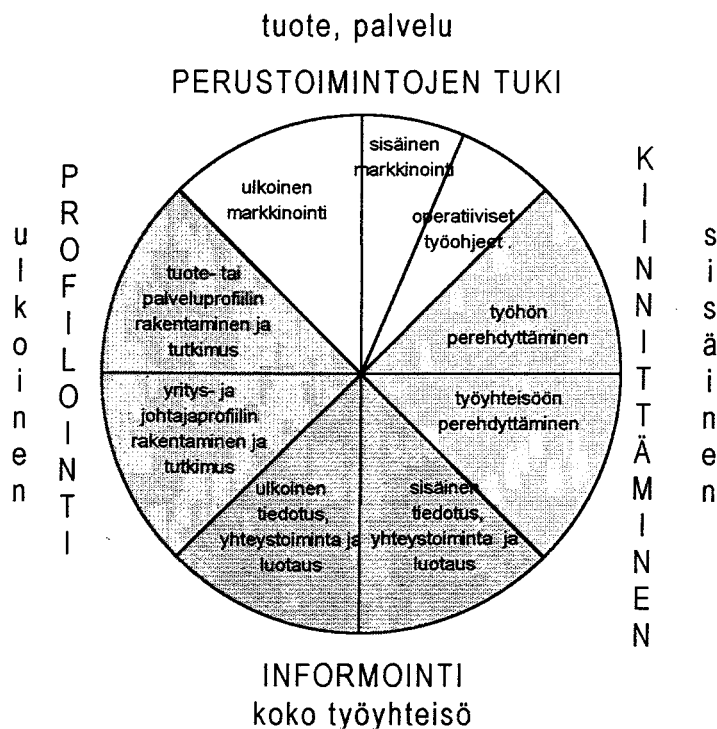
1. käyttää ammattimaisesti ja laaja-alaisesti viestinnän keinoja (viestintätehtävä).
2. auttaa yhteisöä havaitsemaan toiminnan kannalta sisäiset ja ulkoiset muutokset ja kehityssuunnat sekä pitää huolta siitä, että nämä otetaan huomioon, kun yhteisön toimintaa suunnitellaan (luotaustehtävä).
3. huolehtia, että yhteisön päätöksiä arvioidaan myös viestinnän näkökulmasta (arviointitehtävä).

Åberg (1997, 109) on käyttänyt tehtäviä määritellessään kahta ulottuvuutta, viestinnän suuntaa ja painopistettä (kuvio 2). Viestinnän suunnalla hän tarkoittaa sitä, onko viestinnän painopiste yhteisön sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sanomien sisällön hän puolestaan näkee jatkumona, jonka toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteisiin tai palveluihin liittyvät sanomat ja toisessa koko työyhteisöön liittyvät sanomat.



KUVIO 2. Yhteisöviestinnän ulottuvuudet (Åberg 1997, 109).

Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, saadaan yhteisöviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli eli Åbergin pizza, jonka hän kehitti vuonna 1985 (kuvio 3).



KUVIO 3. Viestinnän tehtävät: Åbergin pizza (Åberg 1997, 110).

Paljon käytetty pizzamalli on saanut myös kritiikkiä. Esimerkiksi Miettinen ja Saarinen (1990, 205) ihmettelevät, miksei Åberg ole sisällyttänyt viestintää alhaalta ylös näkemyksessään avainasemaan: henkilöstön viestinnällä alhaalta ylös johdolle ei ole erillistä palaansa pizzassa.

Åbergin pizzaan palataan vielä myöhemmin luvussa 2.3.4.1, jolloin käsitellään Hambergin erityisesti henkilöstölehtien kuvailuun soveltamaa mallia.

2.1.2 Yhteisökuulttuuri ja sen muutos

Yhteisöviestintä eri muodoissaan on siis riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. Organisaatio-, yhteisö- tai yrityskulttuurit ovat olleet muotiaiheina liikkeenjohdon kirjallisuudessa 1980-luvulta lähtien. Tällöin alettiin tehdä tunnetuksi väitettä, että organisaation menestys tai erinomaisuus perustuu opittuihin, yhteisiin ajatus-, tuntemis- ja toimintatapoihin (esim. Hofstede 1992; Schein 1987; Deal & Kennedy 1983; Putnam & Cheney 1990).

Kulttuuri on sanana hyvin monimerkityksinen. Hofsteden (1992, 17) määritelmän mukaan kulttuuri on:

"ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan ihmiset toisista. Kulttuuri koostuu useista kerrostumista. Symbolit edustavat lähinnä pintaa olevaa ja arvot syvintä kulttuurin kerrostumaa, sen ydintä. Arvoista monet jäävät yksilöltä itseltäänkin tiedostamatta."

Kun *kulttuuri* yhdistetään toiseen paljon käytettyyn sanaan *organisaatio*, saadaan melkoinen käsitteellinen sekasotku. Organisaatio on osa sitä ympäröivää kulttuuria, mutta myös sen sisältä löytyy sosiaalikulttuurisia tekijöitä (Smircich & Calás 1987, 237). Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri voi selittää useita ilmiöitä, kuten organisaation toiminnan ja johtamisen tehokkuutta. Tutkimuksissaan Schein on todennut, että yrityksillä on omat kulttuurinsa, jotka joissakin tapauksissa ovat kyllin vahvoja jopa nujertamaan paikallisen kulttuurin tai ainakin muokkaamaan sitä. Schein korostaa, että organisaatiossa on välttämätöntä ymmärtää syvemmin kulttuuriin liittyviä asioita, jotta pystyttäisiin tulkitsemaan niissä tapahtuvia ilmiöitä ja määrittelemään asioiden tärkeysjärjestyksiä johtajien ja johtajuuden kannalta.

Organisaatiokulttuurit eroavat kuitenkin monissa suhteissa kansallisista kulttuureista (Hofstede 1992; Hampden-Turner 1991). Organisaatio on eriluonteinen sosiaalinen järjestelmä kuin

kansakunta jo yksistään siitä syystä, että organisaation jäsenillä on yleensä ollut jokin mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseensä ja myös siitä lähtemiseensä (Hofstede 1992, 38).

Eri tutkijat ovatkin määritelleet organisaatiokulttuurin eri tavoin, toiset väljemmin ja toiset tiukemmin. Clampittin (1991) mukaan yhteisökulttuuri koostuu työyhteisön jäsenten perusarvoista ja uskomuksista, jotka he yhteisesti ovat hyväksyneet ja jotka välittyvät yhteisössä lähinnä symbolisesti. Arvot, myytit, rituaalit, sankarit ja paholaiset ovat osa yrityksen arkipäivää (esim. Clampitt 1991; Pacanowsky & O'Donnel-Trujillo 1990; Åberg 1997). Myös Gahmbergin (Åberg 1997, 63) mukaan yhteisökulttuuriin kuuluvat ajan kuluessa syntyneet työyhteisön tapa toimia sekä yhteiset arvot ja uskomukset. Voidaan puhua jonkin yrityksen tavasta tehdä asioista, esimerkiksi nokialaisittain — the Nokia Way. Åberg (1997, 63) muistuttaa, että virallisesti hyväksytyjen kulttuurikäsitteiden lisäksi eri yksiköillä ja osastoilla voi olla omat alakulttuurinsa.

Hampden-Turnerin (1991, 9) mukaan organisaation kulttuuri määrittää, millainen käyttäytyminen on sopivaa, millaiset suhteet ovat sopivia sekä motivoi yksilöitä ja antaa ratkaisuille perusteet silloin, kun epävarmuutta ilmenee. Kulttuuri hallitsee tapaa, jolla yhtiö käsittelee tietoa, sisäisiä suhteitaan ja arvojaan, ja toimii kaikilla tasoilla alitajuisesta näkyvään. Samoilla linjoilla ovat myös Deal & Kennedy (1983), Dwivedi (1995) sekä Putnam & Cheney (1990).

Scheinin (1987, 24) näkemyksen mukaan kulttuuri tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkien syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestäänselvällä tavalla. Schein tiivistääkin oman organisaatiokulttuurin määritelmänsä seuraavasti:

”Organisaation kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Yhteisökulttuuri kytkeytyy voimakkaasti myös viestintään. Åbergin (1997, 63) mukaan kulttuurin teemojen käyttö on vahvaa viestintää. Näin yhteisökulttuurista muodostuu myös viestinnän työkalu. Scheinin (1987) mukaan jokaisen ryhmän on luotava informaatiojärjestelmä, yhteinen kieli ja käsitelukat, jotka mahdollistavat tapahtuminen tulkinnan. Organisaation epävirallinen osa, ns. piilo-organisaatio tai kulttuuriverkosto toimii ehkäpä tärkeimpänä sisäisenä viestintäjärjestelmänä (Deal & Kennedy 1983). Verkosto paitsi välittää informaatiota, myös tulkitsee sen merkityksen

yhteisön jäsenille. Kulttuurin merkitystä yhteisön jäsenille voidaan verrata musiikin merkitykseen tanssijalle: musiikki ei täysin määrää tanssijan liikkeitä, mutta asettaa kuitenkin vaihtoehdot. Myöskään yhteisökulttuuri ei luo viestintämalleja mutta ylläpitää tietynlaisia vuorovaikutustapoja.

Yhteistä näille kaikille määritelmille organisaatiokulttuurista ovat seuraavat piirteet:

- kulttuuri syntyy kokemusten kautta; se on oppimista,
- jäsenten välillä vallitsee yhteisyys,
- kulttuuri sisältää yhteisiä uskomuksia, arvoja, arvostuksia, asenteita, normeja ja perinteitä,
- kulttuuriin kuuluu viestintä.

Scheinin (1987, 253) mukaan organisaation muutosprosessi alkaa tyypillisesti strategiasta, rakenteesta tai menettelytavoista. Menestyvän yrityksen johto kytkee strategiat ja kulttuurin toisiinsa niin, että liiketoiminnalliset päämäärät saavutetaan (Hämäläinen 1994, 137). Strategioiden ja kulttuurin sovittamisessa on kyse siten muutoksen johtamisesta. Huominen on erilainen ja ympäristö muuttuu, myös yritysten on menestyäkseen muututtava mukana. Tämä vaatii yleensä toimintatapojen ja käyttäytymisen muutoksia yrityksessä, toisin sanoen kulttuurin muuttumista. Kulttuuri ei kuitenkaan muutu nopeasti ja on muutoksia haittaava tekijä silloin, kun normit ja opitut käyttäytymismallit ovat suuressa ristiriidassa strategisen ajattelun ja päätettyjen muutosstrategioiden kanssa. Tämän vuoksi tulevaisuutta koskevien päätösten toteuttamismahdollisuuksia on jatkuvasti verrattava yhteisössä vallitseviin käyttäytymismalleihin ja normeihin. Niin selvitetään nykyisen kulttuurin keskeiset ominaispiirteet ja nähdään muutosstrategioiden toteutumista edistävät ja estävät voimakentät. (mts., 138.)

2.1.3 Yhteisöön sosiaalistuminen

Kulttuuri on tapa toimia, vaikkei sitä varsinaisesti ”opeteta” tulokkaalle. Smythen (Juholin 1999, 63) mukaan sisäisen viestinnän suurimpia haasteita on se, että yhteisön jäsenet ovat tietoisia yhteisönsä kulttuurista ja arvoista. Jokaista yhteisöä kiinnostaa se, missä määrin sen eri tasoilla toimivat jäsenet ”sopivat” yhteisöön. Yhteisöt tekevätkin paljon työtä kouluttaakseen jäseniään,

iskostaakseen mieliin asioita, sosiaalistaakseen ja varmistaakseen muillakin tavoin, ettei jäsenten ”sopiminen” yhteisöön jää sattuman varaan (Schein 1987, 58).

Maslowin (esim. Wiio 1993, 160) tarvehierarkian mukaan yhteisöllisyys on yksi ihmisen perustarpeista. Ihminen haluaa tulla sosiaalisesti hyväksytyksi. Yhteisöissä sosiaalistumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä siirtyessään ulkopuolelta organisaation jäseneksi sisäistää arvot ja käyttäytymistavat sekä sosiaaliset tiedot ja taidot, jotka ovat välttämättömiä roolin omaksumiselle organisaatiossa sekä osallistumiselle organisaation toimintaan sen täysivaltaisena jäsenenä (esim. Schein 1987; Allardt 1989; Jurvansuu 1996a; Hofstede 1992). Uusi työntekijä on tilanteessa, jossa hänellä ei vielä ole pitkälle kehittyneitä, uutta organisaatiota ja työtä koskevia skeemoja käytettävissään. Sosiaalistumisvaiheessa hän muokkaa koulutuksessa ja aiemmissa organisaatiokokemuksissa kehittyneitä skeemojaan uuden organisaation todellisuutta vastaaviksi (Jurvansuu 1996a). Tulokas kehittää alustavat tulkinnalliset skeemat uudesta organisaatiosta ensisijaisesti muilta tulevan virallisen ja epävirallisen viestinnän avulla. Virallisen viestinnän välineitä ovat esimerkiksi henkilöstöoppaat ja -lehdet, jotka välittävät tietoa organisaatiossa hyväksyttävistä skeemoista, eivätkä jätä paljon tilaa tulkinnoille. Epävirallinen viestintä on sosiaalista: sitä esiintyy tarinoissa, ammatillisessa erikoiskielessä, vertauskuvissa, seremonioissa ja rituaaleissa, ja se jättää tilaa myös tulkinnoille. Tarinoiden, vertausten ja historiankuvausten avulla yhteisö pystyy viestimään ideologiaansa niin, että se on myös uusien tulokkaiden jäljiteltävissä (Schein 1987, 96).

Epävirallinen viestintä voi olla yhdenmukaista tai poiketa virallisesta viestinnästä (Jurvansuu 1996a). Epävirallisessa viestinnässä toisena osapuolena ovat esimiehet ja työtoverit. Esimies tulkitsee tulokkaalle virallista tietoa, jolloin se muuttuu epävirallisemmaksi. Varsinaista epävirallista viestintää on työtovereiden välinen viestintä. Heillä on kollektiivisia käsityksiä ja arvoja, jotka he välittävät tulokkaalle, usein symbolisessa muodossa (mts.).

Tulokas, joka ei sisäistä organisaation perusoletuksia, saattaa tuntea olonsa vieraantuneeksi, epämiellyttäväksi tai hyödyttömäksi. Vaikka tulokas haluttaisiinkin pitää, tällaiset tuntemukset voivat jopa saada hänet lähtemään organisaatiosta. Toinen ääritapaus on tulokkaan ylisosiaalistuminen, jolloin hän oppii uuden kulttuurin sen pienimpiä piirteitä myöten. Tällöin organisaatio voi menettää innovatiivisuutensa ja herkkyytensä vastata uusiin, ympäristön taholta tuleviin vaatimuksiin. Parhaana sosiaalistumistapana voitaneen pitää oppimista, joka koskee vain sellaisia kulttuurin osatekijöitä, jotka ovat oleellisia organisaation säilymisen ja jatkuvan toiminnan kannalta. (Schein 1987, 58—59.)

2.1.4 Henkilöstölehti apuna sosiaalistamisprosessissa

Hyvin toimitettu henkilöstölehti auttaa osaltaan työntekijää sosiaalistumaan ja sitoutumaan organisaatioon kuin myös organisaation muutokseen (Smircich & Calás 1987, 238). Henkilöstölehti on oivallinen kanava esitellä tulokkaille esimerkiksi yhteisön *sankareita*, jotka vahvistavat kulttuurin perusarvoja. Sankarit tekevät menestymisestä saavutettavan ja inhimillisen, he toimivat roolimalleina, ylläpitävät yhteisön erityisyyttä, määrittävät suoritustandardit ja motivoivat työntekijöitä (Deal & Kennedy 1983, 47—50).

Sankarit eivät aina suinkaan ole johtajia, vaikkakin karismaattiset johtajat ovat hyviä kulttuurin välittäjiä ja ylläpitäjiä. Organisaatioiden perustajat ovat usein ”synnynnäisiä” sankareita, kuten Henry Ford ja Lee Iacocca Yhdysvalloissa tai Armi Ratia Suomessa, mutta sankareita voidaan myös ”tehdä” kokeneista ja yrittelijäistä työntekijöistä. Esimerkiksi IBM:n henkilöstölehti *Think* motivoi nuoria myyntimiehiään esittelemällä veteraanimyyjän saavutuksia vuosien varrelta. Motivoijana tämä oli selvästi parempi kuin myyntilukujen noususta kertova muistio (mts., 48).

2.2 Sisäinen muutosviestintä

Juholinin (1999, 196) mukaan yhteisöviestinnän tärkein tehtävä on tuottaa henkilöstölle selvä merkitys työnsä tekemiseen. Henkilö, joka ymmärtää oman työnsä yhteyden koko yhteisön menestymiseen, on yleensä sitoutuneempi ja tyytyväisempi kuin sellainen, joka ei tätä yhteyttä näe. Varsinkin muutostilanteessa yhteyden tunnistamisen merkitys korostuu, joten muutoksesta tiedottaminen vaatiikin perusteellisempaa paneutumista kuin rutiiniasioista kertominen.

Muutos herättää aina kiinnostusta, sillä muutoshan on kaiken uutisoinnin perusta. Myönteisen muutoksen kertominen ei ole yleensä vaikeaa mutta ikävästä asiasta tiedottaminen voidaan kokea jopa niin vaikeaksi, että siitä yritetään vaieta kokonaan. Muutostilanteessa asioista on kuitenkin pystyttävä kertomaan avoimesti ja rehellisesti, koska muuten ihmiset eivät pysty sitoutumaan muutokseen ja toimimaan uudessa tilanteessa.

Juholin (1999, 196) painottaa, että muutosviestinnältä edellytetään ennen muuta johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Useiden tutkimusten mukaan viestintä koetaan tarpeelliseksi ja turvallisuutta tuovaksi, vaikka uutiset olisivat huonojakin. Usein organisaatiot kuitenkin muutostilanteissa panttaavat tietoa vedoten asioiden keskeneräisyyteen.

Muutostilanteessa erityisesti johdon ja esimiesten viestintä nousee avainasemaan. Heidän tärkein tehtävänsä on pitää yhteisön jäsenet informoituina ja lisätä ymmärrystä. Toinen tärkeä puoli on asioiden ja taustojen läpikäyminen. Johdon sitoutumisen aitous paljastuu muutostilanteessa. Kun asiat kerrotaan jatkuvasti ja avoimesti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoi ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan. Viestinnällä ei tietenkään voida ratkaista ongelmia, mutta tehokas viestintä voi heikentää muutosvastarintaa ja motivoida ihmisiä näkemään muutos myös mahdollisuutena. Juholin (1999, 197) korostaa, että muutokseen sitoutuminen edellyttää aina myös konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta, mikä vaatii saavutusten ja myös takaiskujen kertomista avoimesti.

Sivulla 8 esitellyt yhteisön viestintätyylit konkretisoituvat hyvin juuri muutoksessa. Muutostilanteessa noudatetaan useimmiten *reaktiivista* viestintää, jolloin jo tapahtuneita asioita kommentoidaan ja selitetään jälkikäteen. Asiat tulevat tietoon virallista tietä myöhässä, jolloin puskaradio on jo ehtinyt hoitaa tiedon leviämisen. Reaktiivinen viestintä on usein kirjallista eikä pelkästään pysty vastamaan henkilöstön tiedon tarpeeseen. Toinen reaktiivisen muutosviestinnän heikkous on ajoitus. Usein ajatellaan, että asioista ei voi puhua, jos ne ovat keskeneräisiä. Tietysti esim. pörssiyrityksiä sitovat säännöt estävät ennenaikaisen viestinnän joissakin tapauksissa. Toisenlainen lähestyminen muutokseen ennakoi tilanteet ja käyttää viestintää taitavasti välineenä muutoksen hallinnassa. Tämä *proaktiivinen* näkemys korostaa vuorovaikutteisuutta ja kasvokkaisuviestintää. Proaktiivinen viestintä on prosessi, ei yksittäinen viestintätapahtuma. Viestinnän tarkoituksena on saavuttaa yhteisössä yhteisymmärrys siitä, mitä se pyrkii saavuttamaan muutoksella ja antaa jokaiselle mahdollisuus ymmärtää oma roolinsa muutoksen läpiviemisessä. Selkeimmin näiden muutosviestinnän strategioiden erot osoittavat yksinkertaiset kysymykset: reaktiivinen viestintä vastaa vain kysymykseen *mitä*, kun proaktiivinen pyrkii vastaamaan myös *miksi*. (esim. Juholin 1999; Honkanen 1989.)

2.2.1 Sisäisen muutosviestinnän tehtävät

Sisäisen viestinnän juuret ovat työnantajien sosiaalitoiminnassa 1920-luvulla, jolloin tietojen jakaminen nähtiin henkilöstöhallinnon työkaluna. 1940-luvulla kohdistettiin voimavaroja sisäisen viestinnän asiantuntijoihin silloin, kun sisäisten ryhmien yksimielisyyden ja tuen saavuttaminen oli tärkeää. Tämä selittää henkilöstölehtien määrän voimakkaan kasvun sotavuosina. Kun työväki oli rintamalla, piti käytössä oleva työvoima kiinnittää nopeasti. 1950-luvulla painottui sisäinen suhdetoiminta. Kehitykseen vaikutti toisaalta amerikkalainen industrial relations -ajattelu ja

toisaalta ruotsalaisen Eric Rhenmanin 1960-luvulla kehittämä sidosryhmäteoria, joka korosti henkilöstöä yhtenä tärkeimmistä yrityksen sidosryhmistä. 1970-luvun lopulla korostui aktiivinen ja tavoitehakuinen viestintä. Tällöin sovittiin yritysten sisäisestä tiedotustoiminnasta ja 1977 astui voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Yt-laki). Nämä edellyttivät tietojen jakamista sellaisenaan, ilman sosiaalitoiminnan tai sisäisen suhdetoiminnan vaikutusta. 1980-luvun lopulla esimiesten asemaan sisäisessä viestinnässä kiinnitettiin yhä enemmän huomiota, koska useat tutkimukset olivat osoittaneet esimiesten olevan avainasemassa mm. taustoja antavina tietolähteinä. (esim. Ikävalko 1995; Åberg 1989.)

Ikävalkon (1995, 45) mukaan sisäinen viestintä elää nyt etsikkoaikaansa monessa organisaatiossa. Siihen vaikuttaa yhteiskunnan muuttuminen, joka painostaa yhteisöjä kehittämään viestintävalmiuksiaan. Toisaalta viestinnän merkitys johtamisen välineenä tajutaan nyt yhä selkeämmin. Sisäisen viestinnän minimitason määrää Yt-laki, joka edellyttää yrityksiltä mm.

- tilinpäätökseen perustuvaa selvitystä,
- selvitystä yhteisön taloudellisesta tilasta,
- toiminnan näkymiin perustuvaa henkilöstösuunnitelmaa,
- selvitystä henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista ja toimintaorganisaatiosta,
- henkilöstöryhmien palkkatilastoja sekä
- selvitystä muutoksista, jotka koskevat edellä mainittuja asioita. (mts., 45)

Yt-lain velvoitteiden täyttäminen ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan on muistettava, että henkilöstön on oltava jatkuvasti tietoinen yhteisön muutoksista ja tulevaisuudesta ennen mitään muuta ryhmää tai tahoja, puhumattakaan tiedotusvälineistä.

Smythen (Juholin 1999) mukaan muutosviestinnän tavoitteena on ensinnäkin auttaa henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse ja mihin sillä tähdätään, ja toiseksi saada kaikki yhteisössä oleva tieto ja kokemus käyttöön muutoksen läpiviemisessä. Sisäisen muutosviestinnän tehtävänä on siten pitää yhteisön jäsenet ja tärkeät ryhmät jatkuvasti tietoisina tilanteesta ja seuraavista vaiheista. Suurista muutoksista tiedottamisen pitää lähteä aina ylimmästä johdosta, jonka täytyy varmistua siitä, että sanoma saavuttaa kaikki organisaatiotasot. Yksiköitä koskevasta tiedottamisesta vastaavat yksiköiden johtajat. On tärkeää selvittää yksiköiden ja viestintäosaston välinen työnjako. Jos yritys toimii useammalla paikkakunnalla tai ulkomailla, viestintä pitää organisoida niin, että tieto menee samanaikaisesti ja samanlaisena läpi organisaation. Yksi ratkaisu tähän ongelmaan on yhteyshenkilöverkosto, joka

koostuu jokaiseen yksikköön nimetystä viestinnän vastuuhenkilöstä. Yhteyshenkilöt toimivat myös yhteisön kokonaisviestinnän arvioijina, joilta saa tietoa, ideoita ja kritiikkiä. Jos yhteyshenkilöt ovat valppaita ja aktiivisia, vältetään varmimmin se, että viestinnästä tulee liian pääkonttorikeskeistä. (Ikävalko 1995, 114—115.)

Sisäisessä muutosviestinnässä yrityksen tärkein ja usein ainoa kohderyhmä on siis henkilöstö. Viestinnän kannalta henkilöstö voidaan jakaa useisiin ryhmiin, joko vastuiden (johto, esimiehet jne.), työtehtävien (valmistus, markkinointi jne.) luottamustehtävien, työpaikkakunnan tms. mukaan. Oman ryhmänsä muodostavat myös eläkeläiset. Joissakin yrityksissä myös hallitus, hallintoneuvosto ja osakkaat katsotaan sisäiseksi ryhmäksi. Jos osakkaita on vähän ja he ovat hyvin lähellä yritystä, voidaan osakkaita pitää sisäisenä ryhmänä, mutta yleensä osakkaiden katsotaan olevan ulkoinen ryhmä. (Siukosaari 1992.)

Siukosaaren (1992, 9) mukaan sisäisellä viestinnällä rakennetaan yrityksen henkilöstölle oikeaa ja selvää kuvaa omasta yrityksestä. Samalla sillä annetaan tukea yrityksen toiminnalle varmistamalla yrityksessä työskentelevien tieto yrityksestä, motivoituneisuus työntekoon ja viihtyvyys yrityksessä. Onnistunut, avoin sisäinen viestintä ei ole yksinomaan yrityksen johdon tavoite. Samaan tavoitteeseen tulee myös henkilöstön pyrkiä. Ikävalko (1995, 48) harmittelee, että avoin viestintä on periaatteena usein vain juhlapuheissa. Todellisuudessa tutkimukset osoittavat, ettei suomalaisissa yhteisöissä viestintä ainakaan vielä kovin avoimesti. Tilannetta voidaan parantaa vain pohtimalla ja päättämällä viestinnän periaatteista yhdessä. Sekä johdon että henkilöstön pitää niihin sitoutua, muuten periaatteet jäävät kuolleiksi kirjaimiksi. Sisäisen viestinnän keskeiset periaatteet ovat kysymykset siitä, miten nopeasti, usein, avoimesti ja ymmärrettävästi johto kertoo asiat henkilöstölle ja muille sisäisille kohderyhmille (mts.) Avoimuuden tulisi korostua erityisesti muutostilanteissa.

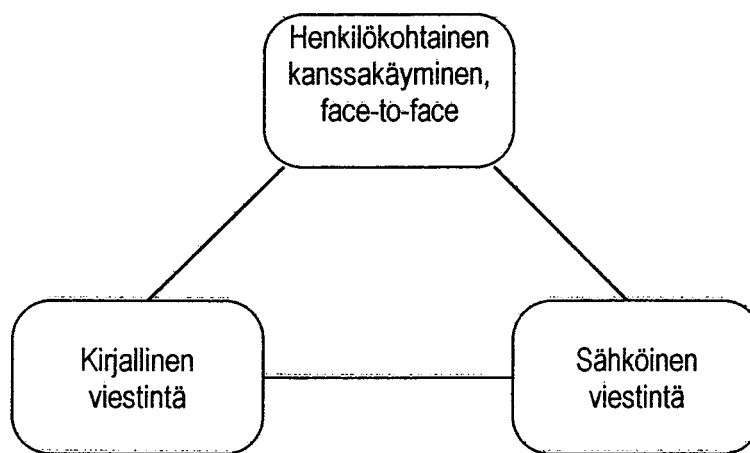
2.2.2 Sisäinen markkinointi

Nykyisin puhutaan usein myös muutoksen tai jonkin muun asian *sisäisestä markkinoinnista*. Sisäinen markkinointi on markkinointiviestinnän tuoreimpia käsitteitä. Se voidaan määritellä suppeasti tai laajasti. Suppean määritelmän mukaan sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet käytössään (Åberg 1989, 139). Laajan määritelmän mukaan sisäinen markkinointi on liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden

avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Laajimmillaan sisäisen markkinoinnin avulla siis pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin ja jopa työmotivaatioon. Muutostilanteessa henkilöstölle markkinoidaan esimerkiksi uutta toimintamallia. Åberg (1989, 138) kuitenkin korostaa, että työilon ja työyhteisön tavoitteiden sisäistämisen tulisi kummuta itse työn tekemisestä, työilmapiiristä ja esimiehen kannustuksesta eikä usko, että markkinoinnin keinot siihen yksin riittäisivät.

2.2.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Työyhteisöllä on sisäisessä viestinnässään käytettävissä monia erilaisia viestintäkanavia. Åbergin (1997, 102) mukaan ne voidaan ryhmitellä kolmeen: henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaan kasvokkaisviestintään, kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään (kuvio 4). Tosin rajanveto hämärtyy koko ajan viestinnän teknistymisen myötä.



KUVIO 4. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, 103).

Esimiesalainen -verkko on henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvan sisäisen viestinnän peruspilari. *Osastokokoukset* ovat säännöllisesti kokoontuvia palavereja. Clampittin (1991, 118) mukaan kokoukset vievät eniten resursseja mutta ovat hyvin toteutettuina yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Suuri osa operatiivista tietoa kulkee myös *työtoverilta toiselle*. Lisäksi työtovereiden välille virittyy ns. *puskaradio* (engl. grape wine), joka on hyvin nopea ja yleensä myös luotettava. Suurissa työyhteisöissä toimii useimmiten myös *luottamusmiesverkosto*,

jotta saataisiin suora yhteys johdon ja ”lattiataason” välille. Lisäksi yhteisössä voi toimia erilaisia *yhteistyöelimiä ja toimikuntia*. Nämä edustukselliset elimet eivät ole Åbergin (1997, 103) mukaan osoittautuneet viestinnällisesti kovin tehokkaiksi. Tehokkaampi muoto voi olla esimerkiksi *toimitusjohtajan kyselytunti*, jossa toimitusjohtaja kiertää määräajoin yksiköissä ja on kenen tahansa tavoitettavissa. Yhteisön *sisäisiä tiedotustilaisuuksia* pidetään, kun on kyse suurista, useampaa yksikköä koskevista asioista. Myös tiedotustilaisuus on hyvin toteutettuna erittäin toimiva sisäisen viestinnän muoto.

Sisäistä kirjallista viestintää edustavat *ilmoitustaulut* ja *kiertokirjeet*. Niiden avulla viesti tavoittaa kohteensa samassa muodossa. *Pikatiedote* ilmestyy nimensä mukaisesti nopeasti, aina tarvittaessa. Nykyisin tiedotteet ilmestyvät usein myös sähköisessä muodossa. *Tiedotus-* tai *henkilöstölehti* ilmestyy puolestaan harvemmin kuin pikatiedote, ja siinä käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita. *Toimitusjohtajan katsaus* oli Åbergin (1997, 104) mukaan ensi suunnattu lähinnä ulkoisille yhteistyöryhmille mutta on nykyisin yleistynyt myös sisäiseen käyttöön.

Sähköisten viestimien osalta kehitys on ollut nopeinta. *Sähköposti, sähköiset ryhmätyösovellukset, intranet, extranet, internet, videoneuvottelu, multimedia, aktiiviset tietokannat yms.* edustavat uusimpia sähköisiä viestimiä. Perinteisempiä ovat *puhelin- telekopio- ja videouutiset*.

2.2.4 Kanavien valinta

Tutkimukset osoittavat, että tehokkain viestintäkeino on viestiä henkilöltä henkilölle. Kahden välisessä viestinnässä vaikuttamisen keinot ja mahdollisuudet ovat suurimmat. Kun kohderyhmien määrä ja koko kasvavat, mahdollisuuksia henkilökohtaiseen vaikuttamiseen ei enää ole, vaan tarvitaan muita kanavia (Ikävalko 1995, 26).

Åberg on väitöskirjassaan (1986) tutkinut suomalaisyritysten viestintää, erityisesti viestintäkanavien käyttöä. Vaikka yritysten välillä on eroja, esittää Åberg muutamia yleistyksiä:

- Omaa työtä koskevissa asioissa lähin esimies on tärkein tietolähde.
- Oma työ- ja tulosyksikköä koskevat tiedot saadaan lähimmältä esimieheltä ja osastokokouksista.
- Muita yksiköjä koskevia tietoja etsitään henkilöstälehdessä tai sanomalehdistä

- Koko työyhteisöä koskevat tiedot saadaan tiedotustilaisuuksista, henkilöstölehdessä tai toimitusjohtajan katsauksesta.
- Koulutus ja harrastustietoa saadaan henkilöstölehdessä tai lähimmältä esimieheltä. (Åberg 1997, 105—106.)

Väitöskirjan tekovuonna sähköpostin ja muiden verkkoviestintien käyttö ei ollut vielä kovin yleistä, joten Åbergilla ei ole suoraa vertailutietoa. Myöhempien selvitysten pohjalta hän kuitenkin esittää, että verkkoviestimiä käytetään runsaasti pienimuotoiseen, operatiiviseen viestintään sekä yksittäisten tietojen etsintään välittömästi, kun tiedontarve on syntynyt. (mts., 106.)

Välineet ovat sanomia varten, joten niiden käytön suunnittelussa tulee ottaa huomioon välineen tavoitavuus ja perillemenon nopeus. Henkilöstöä koskevien muutosten tiedottamiseen tarvitaan nopein mahdollinen viestin, kun taas tulevaisuuden suunnitelmista voidaan kertoa esimerkiksi henkilöstölehdessä. Toisaalta vaikeita ja moninaisia muutokseen johtaneita syitä on helpompaa ja tehokkaampaa puida juuri henkilöstölehdessä.

Daft, Lengel & Trevino (1987) painottavat, ettei viestintäkanavan valinta ole niin yksinkertaista kuin voisi ajatella. Sopivan viestimen valinta voi ratkaista viestinnän onnistumisen ja tehokkuuden, väärän viestimen valinta voi puolestaan johtaa jopa katastrofisiin seurauksiin.

Useiden tutkijoiden mukaan viestintäkanavat muodostavat jatkumon, jossa eri kanavat voidaan erottaa niiden kapasiteetin ja ominaisuuksien perusteella. Kasvokkaisviestintä tarjoaa ”rikkaimman” (rich) muodon viestiä, muut kanavat ovat vastaavasti ”köyhempiä” (lean). (Daft ym. 1987; Sullivan 1995.) Kanavan rikkaus viittaa sen kykyyn välittää moninaisia vihjeitä, tarjota välitöntä palautetta ja luoda viestintään henkilökohtainen ote. Rice (1991) puhuu samasta asiasta käyttäen metaforana ”aallon pituutta” (bandwidth), joka kuvaa viestintäkanavan kykyä välittää vihjeitä. Näin ollen kanavat, joilla on kapea ”aallon pituus” välittävät vihjeitä vain vähän ja vastaavasti leveän ”aallon pituuden” kanavat tuottavat suuren määrän vihjeitä, myös nonverbaalisia.

Sosiaalisen läsnäolon käsitteellä viitataan kanavan kykyyn tarjota psykologista läheisyyttä, rikasta keskinäisviestintää ja osallistumista. Sosiaaliseen läsnäoloon vaikuttaa myös henkilön viestintätyyli. Tämä merkitsee sitä, että ihmiset valitsevat viestintäkanavia omien tilanneanalyysiensä pohjalta, mietittyään ensin vaatiiko tilanne henkilökohtaista osallistumista vai ei (Sullivan 1995).

Daft ym. (1987) sekä Rice (1991) olettavat, että viestintäkanavan valintaan vaikuttavat sekä työhön liittyvät tekijät että sosiaaliset tarpeet. Daft ym. (1987) korostavat, että tehokkaat johtajat valitsevat ”rikkaan” kasvokkaisviestinnän vaikeissa viestintätilanteissa välttääkseen epäselvyydet ja

väärät tulkinnat. Vastaavasti tavanomaisissa rutiinitehtävissä he suosivat helpommin ”köyhempiä” kanavia. Tämän perusteella muutoksesta viestimisessä tulisi suosia kasvokkaisviestintää.

Åberg (1997, 107) korostaa, että tietojen on ennenkaikkea liikuttava. Jos tiedot eivät liiku, syntyy helposti uutistyhjiö, jonka huhut nopeasti täyttävät. Näin käy varsinkin muutostilanteessa. Sisäisen tiedotuksen on oltava nopeaa, luotettavaa ja aktiivista. Toisaalta kaiken tiedon ei tarvitse liikkua, vain sellaisen tietojen, joihin kohdistuu yhteisiä, samanaikaisia tiedontarpeita. Tällaisia tietoja ovat juuri organisaatiomuutokset, nimitykset ja suuret kaupat.

Muutosprosessissa asiat pitää kertoa siitä näkökulmasta, joka koskettaa ja kiinnostaa juuri kyseistä ryhmää. Tästä syystä esimies on alaistensa paras tiedottaja. Viestinnän tehtävä on siis valmistaa ihmisiä tulevaa muutokseen sekä innostaa heitä työskentelemään sen onnistumisen puolesta. Muutokseen motivoinnin vuoksi on tärkeää kertoa, mitä tehdään ja miksi; mitä tapahtuisi, ellei toimenpiteitä toteutettaisi; miten eri toimenpiteiden odotetaan vaikuttavan; miten tuloksia seurata ja miten niistä raportoidaan. (Ikävalko 1995, 116—117.)

Kuten aiemmin todettiin on vaikean asian kertomisessa henkilökohtainen vuorovaikutus kaikkein tehokkainta. Clampitt (1991) on tarkastellut esimiehen asemaa ja viestinnällisiä keinoja vaikean tai ikävän muutoksen eri vaiheissa. Hän esittää, että ensimmäisessä vaiheessa ihmiset usein kieltävät muutoksen, jolloin esimiehen tulisi jakaa mahdollisimman paljon oikeaa tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Toisessa vaiheessa seuraavat vihan purkaukset, jotka kohdistuvat helposti juuri esimieheen. Tällöin esimiehen tulisi pysyä rauhallisena ja pyrkiä keskustelemaan alaistensa kanssa vihan todellisesta lähteestä. Kolmatta vaihetta kuvastaa kaupankäynti, jossa ihmiset pyrkivät tekemään kompromisseja säilyttääkseen asemansa. Esimies ei kuitenkaan saa antaa tilanteessa liikaa periksi, vaan muutoksen peruselementit täytyy säilyttää. Neljännessä vaiheessa ihmiset masentuvat huomattavasti muutoksen olevan väistämätön. Tässä vaiheessa esimiehen aito empatia ja tuki ovat tarpeen. Lopulta ihmiset viimein hyväksyvät muutoksen. Silloin he kaipaavat esimieheltä kiitosta ja kunnioitusta sekä kannustusta muutoksen eteenpäin viemiseen. (mts., 185—187.)

Samantyyppistä sykliä voisi ajatella toteutettavan myös henkilöstölehdessä, jutuissa, joissa käsitellään muutosta. Ensin tarjotaan faktatietoa mahdollisimman paljon, myöhemmin tarjotaan ”paineiden purku -palsta”, jolla kaikenlaisia tunteita voisi purkaa jne..

2.3 Henkilöstölehti sisäisen viestinnän kanavana

Suomessa Postin lehtiasiakkaina on lähes 3 000 lehtinimikkeellä olevaa lehteä, joita julkaisee noin 2 400 yhteisöä. Näistä lehdistä on sanoma- ja paikallislehtiä 268 kpl, yleisaikakauslehtiä 187 kpl ja yhteisölehtiä yli 2 000 kappaletta (Rahikainen 1993, 8). Yhteisölehdistä henkilöstölehdet ovat olennainen osa yhteisöjen sisäistä viestintää. Clampittin (1991, 123) mukaan henkilöstölehtiä postitetaan yli 75 miljoonaan amerikkalaiskotiin, ja lehtien kustannukset nousevat yli 100 miljoonaan dollariin vuodessa. Kuitenkin mm. Johansen (1990) kysyy omassa henkilöstölehtiä käsittelevässä artikkelissaan ”Where’s the meaning and the hope?” Myös Seppälä (1995) miettii: ”Veteleekö henkilöstölehti viimeisiään vai onko sillä vielä tulevaisuutta?”

Kahdeksankymmentä luvun alussa oli Laakson mukaan (1993) vallalla vahva uskomus, että näinä aikoina, joita nyt elämme, ei enää lehtiä tarvita. Sähköinen viestintä olisi ottanut myös lehden muodon ja vienyt lehtikustantajat uusien hankkeiden pariin. Tiedämme, ettei näin ole vielä käynyt. Lehtien lukijat eivät ole olleet ennusteiden mukaisia. Lehti halutaan lukea painettuna, ei päätteeltä. Vaikka oma sukupolveni, jonka tiedonsaanti on jo huomattavasti enemmän sähköisten verkkojen varassa, siirtykin piakkoin työelämään, on painetuilla lehdillä edelleen vahva asema työyhteisöissä, koska vanhemmat ikäpolvet määräävät suunnan. Myös Inforviestinnän vuonna 1998 tekemän henkilöstölehtitutkimuksen mukaan valtaosa vastaajista (reilu 80 %) luotti painetun lehden säilyvän tulevaisuudessakin (Mykkänen 1998, 213—215).

A. Ahlströmin henkilöstölehden päätoimittajan mukaan tieto kulkee yhtiössä yhä enemmän sähköisenä, mutta myös perinteisillä, hitaammilla kanavilla on vielä asemansa. Tästä on osoituksena konsernin henkilöstölehtien määrän lisääntyminen viimeisten vuosien aikana (Tielinen 1998).

2.3.1 Yhteisölehtien määritelmät

Yhteisölehdellä on sanoma, tavoite tai asia ajettavana. Jos näin ei ole, lehti on väärässä joukossa ja kriteerit sen julkaisemiseen löysät. Yhteisölehtien perustaminen on ollut jotenkin mutkatonta: onhan ollut tapana, että yrityksellä, järjestöllä tai julkisyhteisöllä on oma lehtensä. Lehden taustalla saattaa olla myös terve bisnesajattelu; lehden on tuettava liiketoimintaa. Tämä on yksinkertainen tapa yhteisölehden tarpeellisuuden tai hyvyyden määrittelyyn. Niin kauan kuin lehden katsotaan

olevan tarpeellinen yhteisön kiinteyden, asiakkaiden tiedonsaannin, tuotteiden ja ajatusten markkinoinnin tai henkilöstön informoinnin kannalta, asiat ovat kunnossa. (Laakso 1993.)

Lehden suunnittelussa on Mykkäsen (1998, 14) mukaan nouseva tyvestä puuhun, yhteisön toiminta-ajatuksesta (yrityksen liikeideasta) lehden toiminta-ajatuksiin. Mitä sellaista lehdellä voidaan saavuttaa, mitä ei muuten saavutettaisi? Yhteisön tavoitteista johdetaan viestinnän tavoitteet, viestinnän tavoitteista julkaisutoiminnan tavoitteet ja julkaisutoiminnan tavoitteista yhteisölehtien tavoitteet.

Eri tutkijat määrittelevät yhteisölehdet eri tavoin. Hamberg ja Kovanen (1990, 23) jakavat yhteisön sisäiset lehdet kahteen ryhmään, tiedotus- ja henkilöstölehtiin. Yleisesti yhteisölehtien ryhmään lasketaan kuuluvaksi myös asiakas-, jäsen- ja ammattilehdet (esim. Rahikainen 1993; Åberg 1989; Siukosaari 1992). Rahikaisen (1993) mukaan yhteisölehdille on ominaista, että niitä julkaisevat yritykset tai yhteisöt toimivat jollain muulla toimialalla kuin lehden julkaisijoina. Lehden toimitustapa poikkeaa myös usein liiketoimintaa lehtituotteilla harjoittavien yritysten lehtien tekemisestä.

Asiakaslehdellä tarkoitetaan lehteä, jonka sisältö ei ole tiukasti sidottu tiettyyn alaan, vaan siinä voidaan käsitellä yleisesti kiinnostavia asioita. (esim. Kuikka 1986, Ikävalko 1995.) Asiakaslehteä tehdään kuitenkin yhteisön ehdoilla tavoitteena rakentaa myönteistä yhteisökuvaa, hoitaa nykyisiä asiakassuhteita ja hankkia uusia. Mykkäsen (1998, 25) mukaan asiakaslehti on hyvä tapa hoitaa ja lujittaa asiakassuhdetta säännöllisesti ja suhteellisen edullisesti. Tietoa ja markkinointiviestejä voidaan yhdistää lehdessä luontevasti. Samaa huomioarvoa ja vaikuttavuutta olisi vaikeaa tai mahdotonta saavuttaa maksetuilla ilmoituksilla muissa välineissä, ainakaan samalla hinnalla. Asiakaslehdessä viestien uskottavuutta lisäävät asiakkaiden omat kokemukset, joihin lukijan on helppo samastua.

Tiedotuslehdellä puolestaan tarkoitetaan lyhyin väliajoin ilmestyvää, ulkoasultaan useimmiten vaatimatonta lehteä tai monistetta. Sen tarkoituksena on nopea tiedonvälitys ja uutisointi. Lehti sisältää lähinnä yhteisön jäsenten työtehtävien kannalta olennaista tietoa. (esim. Hamberg & Kovanen 1990; Mykkänen 1998.) Myös Siukosaari (1992) korostaa tiedotuslehden uutisluonnetta. Lehden on ilmestyttävä vähintään kerran viikossa tai kahdessa, ei kuitenkaan harvemmin; tuskin kerran kuussa ilmestyvää voi enää ainakaan uutislehdeksi nimittää.

Henkilöstölehti ilmestyy tiedotuslehteä harvemmin ja sisältää lähinnä laajoja artikkelikokonaisuuksia sekä haastatteluja. Päämääränä ei ole varsinainen uutisten välitys vaan pikemminkin yhteisön toiminnan ja taustojen tarkastelu. (esim. Hamberg & Kovanen 1990; Mykkänen 1998; Siukosaari 1992.) Henkilöstölehti muistuttaa aikakauslehteä niin

ilmestymistiheydeltään, sisällöltään kuin ulkoasultaankin. Se ilmestyy muutaman kerran vuodessa, vähimmillään 3–4 kertaa, enimmillään kerran kuukaudessa. Laajuus vaihtelee, mutta yleensä sivuja on vähintään 16. Ulkoasu voi olla myös tabloid-tyyppinen sanomalehti. Monessa yrityksessä henkilöstölehti postitetaan kotiin. Tällä on selvät tavoitteet: kotona on paremmin aikaa lukea lehteä, siellä sitä toivottavasti lukevat myös perheenjäsenet ja saattaaapa se joutua vieraidenkin selailtavaksi. Toisaalta jokaisessa yhteisössä on aina myös niitä, jotka eivät halua kotiosoitteeseen työpostia. Kotona luettavaksi pääsemisestä kilpailevat myös muut aikakauslehdet (Siukosaari 1992, 59). Tämä luo henkilöstölehden toimittamiseen erityistä haasteellisuutta.

Rajanveto yhteisölehtien välille ei aina ole lehtien toimittajille selvää. STiL:n vuosittaisissa henkilöstölehtikatsauksissa tuomaristo palaa pohdinnoissaan kerta toisensa jälkeen perimmäisiin kysymyksiin: Mitkä ovat henkilöstölehden tehtävät ja tavoitteet? Missä menee henkilöstölehden ja asiakaslehden raja? Valitettavan useissa katsauksissa mukana olleissa henkilöstölehdissä raja on vielä varsin häilyvä. (Okko-Matikainen 1995.)

2.3.2 Henkilöstölehden erityispiirteitä

Henkilöstölehti esittelee ihmisiä, työtovereita niin työpaikalla kuin vapaa-aikanakin. Jutuissa kerrotaan mitä tehdään, mutta ennen kaikkea kuka tekee. Juuri näillä jutuilla rakennetaan yrityksessä sisäistä yrityskuvaa ja me-henkeä. Lehti esittelee myös yritysjohtajien ajatuksia yrityksen kehittämisestä ja tulevaisuudesta sekä yrityskulttuurista. Näin varustetaan yrityksen henkilöstöä sellaisilla tiedoilla, joita ulkopuolisetkin saattavat kysyä. (Siukosaari 1992, Åberg 1989.) Taustoittava tieto lisää ymmärrystä ja valottaa aiheita eri näkökulmista (Mykkänen 1998, 23), erityisesti muutostilanteessa. Henkilöstölehden tulisi olla myös henkilöstön käytettävissä, tiedotus-, mielipide- ja kyselyvälineenä, jolloin erilaiset mielipiteet pääsevät esille. Henkilöstölehti virittää keskustelua ja odotuksia. Se motivoi toimintaan nostamalla esiin onnistumisia tai muutosta vaativia ajattelu- tai toimintamalleja. Näissä tehtävissä henkilöstölehti toimii hyvin, jos sen tekemisessä nähdään vaivaa. Toinen asia on, kuinka siihen suuressa työyhteisössä päästään. Suomen Tiedottajien Liiton henkilöstölehtikatsauksissa lehtien suurimmaksi ongelmaksi on nähty passiivisuus. Ylhäältä alaspäin tiedottavista jutuista ei ole ollut pulaa, mutta sen sijaan interaktiivisuus ja keskustelu ovat puuttuneet monista lehdistä kokonaan. Henkilöstölehden, jos minkä, pitäisi olla keskusteleva ja saada henkilöstö mukaan. (Okko-Matikainen 1995.)

Clampitt, Crevcoure & Hartel (1986, 6) ovat löytäneet henkilöstölehdelle kolme tunnusomaista piirrettä. Ensinnäkin lehti on johdon perustama ja tukema, jolloin siinä myös käsitellään organisaatiolle tärkeitä asioita, tapahtumia ja tavoitteita. Organisaation etu on ensisijainen. Toiseksi henkilöstölehti on vain yksi viestintäkanava muiden joukossa, jolloin siitä saatava tieto voi olla ristiriitaista, vahvistavaa tai täysin erilaista kuin muista viestintäkanavista saatu tieto. Juuri tämä asettaa lehden toimituskunnan erityisen haasteen eteen. Kolmanneksi henkilöstölehti ilmestyy painetussa muodossa, jolloin siitä jää myöskin pysyvä arkisto mahdollista myöhempiä tarkastelua varten.

Nikkolan (1989, 16) mukaan henkilöstölehden merkitys kasvaa, mitä isommasta ja hajaantuneemmasta organisaatiosta on kyse. On tärkeää, että emoyhtiön lehden lisäksi tuotetaan myös paikallisia henkilöstölehtiä. Näin lehden aineisto kiinnostaisi mahdollisimman suurta osaa henkilöstöstä. Jos lehti on liian virallinen tai etäinen, ei työyhteisön jäsen koe sitä enää itselleen läheiseksi. Tämä voi johtua siitä, että yritysjohto ei tee eroa henkilöstö- ja asiakaslehtien välille, vaan pyrkii tekemään henkilöstölehdestänsäkin yrityksen käyntikortin. (Luoto 1990, 114–115.)

Horelli (Karvinen 1993, 14) pitää henkilöstölehteä erittäin tärkeänä viestintäkanavana: ”Henkilöstölehden on oltava lehti. Siinä pitää olla kuvia ja tekstiä. Sen on oltava viihdyttävä. Sen tärkein tehtävä on avoimen kommunikaatiokulttuurin kehittäminen yrityksen sisällä. Toiseksi se on johdon väline yrityksen sisäisessä viestinnässä.” Horelli (emt.) uskoo suomalaisyritysten henkilöstölehtien merkityksen sisäisessä viestinnässä korostuneen kansainvälistymisen myötä. Hän pitää itsestään selvänä, että paikallisia, yksiköiden henkilöstölehtiä ei tehdä pääkonttorissa, vaan paikan päällä, siinä kulttuurissa, missä toimitaan. ”Henkilöstölehtien pitää kertoa, mitä yksiköissä tehdään ja miten niissä työskennellään.” Toisaalta Tielinen (1998) näkee myös toisenlaisen kehityssuunnan. Ahlströmillä yksikkö- ja paikkakunta-kohtaisten lehtien rinnalle syntyy yhtiö- ja teollisuusryhmäkohtaisia lehtiä, jotka ehkä aikanaan korvaavat osan yksikkölehdistä, koska lehdenteoossakin on kyse rajallisista resursseista.

Lehden viestinnälliset tavoitteet ovat aina ensisijaiset silloin, kun julkaisutoiminnassa ei tähdätä taloudelliseen kannattavuuteen. Viestinnällisten tavoitteiden asettamisella tarkoitetaan esimerkiksi lehden toimialan, edunvalvontapiirin, arvojen, sitoutuneisuuden, julkisuuden ja kohderyhmien määrittämistä. Samoin on tärkeää täsmentää lehden paikka ja rooli organisaation sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä (Lehmuskallio 1993). Esimerkiksi Ahlströmillä yhtiötetyt teollisuusryhmät vastaavat omasta viestinnästään — myös henkilöstölehdistään. Ahlströmin

konserniviestinnän julkaisema henkilöstölehti Ahlström Management World on nimensä mukaisesti tarkoitettu ensisijaisesti johdolle, keskijohdolle ja asiantuntijoille (Tielinen 1996).

Kun yhteisö suunnittelee viestintänsä tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti, yksittäiset toimenpiteet jäsentyvät osaksi kokonaisuutta järkevällä tavalla. Myös henkilöstölehdillä on oma paikkansa viestintäsuunnitelmassa (Mykkänen 1998, 12). Yhteisölehdet sisältyvät luonteensa mukaisesti joko yhteisön tiedotus- tai markkinointisuunnitelmaan. Asiakaslehti sisällytetään usein markkinointisuunnitelmaan ja henkilöstölehti tiedotussuunnitelmaan, mutta suunnitelmien keskinäiset suhteet eivät ole kuitenkaan olennaisia. Tärkeintä on, että lehden julkaiseminen perustuu harkintaan ja tietoiisiin valintoihin. Lehti ei ole itsetarkoitus tai itsestäänselvyys, vaan vastaus todellisiin tarpeisiin. Yhtäällä on yhteisön tarve viestiä tärkeinä pitämistään asioista, toisaalla on lukijoiden tarve saada tietoa (Mykkänen 1998, 14).

Jos lehti mielii täyttää tehtävänsä olennaisten, lukijaan vaikuttavien tietojen välittäjänä, tekijöiden on tunnettava sekä yhteisö että lukijat hyvin. Henkilöstölehden tarkoituksenmukaisuutta voi punnita vain osana kokonaisuutta. Yhteisön tavoitteita ja lukijoiden odotuksia tutkimalla jokin toinen väline saattaa osoittautua tehokkaammaksi, nopeammaksi ja edullisemmaksi. Lehden kautta viestiminen on pitkäjänteistä toimintaa. Kun tekijät ovat jo väsyneet jonkin asian toistamiseen, lukijat alkavat vasta tiedostaa asian merkityksen (Mykkänen 1998, 15).

Lehteä ei pidä perustaa kriisin keskelle, ikään kuin ratkaisuksi akuuttiin viestinnälliseen ongelmaan. Kriisitiedottamisen välineeksi henkilöstölehti on liian hidas. Mukaan ehditään vasta, kun tilanne on ohi. Lehden merkitys korostuu useimmiten jälkihoidossa eli siinä, *miten tapahtunutta taustoitetaan ja miten lukijoita autetaan ymmärtämään muutoksia*. Lehti voi hyvinkin täydentää suunnitelmallisesti hoidettua kriisitiedotusta - tai korjata vahinkoja (Mykkänen 1998, 15).

Vaikka sähköinen viestintä hallitsee nykyään monen yhteisön sisäistä tiedonkulkua, painettu henkilöstölehti on säilyttänyt asemansa taustoittavana ja yhteishenkeä lujittavana välineenä. Painetun lehden rinnalla julkaistaan yhä useammin sähköisesti toteutettua verkkolehteä. Verkkojulkaisun etuja painettuun verrattuna ovat sen helppo päivitettävyyys ja aito interaktiivisuus. Tiedot voidaan saattaa ajan tasalle tarpeen mukaan, jopa monta kertaa päivässä. Lukija voi antaa palautetta ja aiheetoivomuksia välittömästi. Yhteisön on myös helppo seurata verkkojulkaisun käyttöä ja sen eri osien suosiota. (Mykkänen 1998, 19.)

Lehdentekemisen välineet ovat siis kehittyneet viime vuosina huimasti. Uusi tekniikka ei kuitenkaan korvaa ajatustyötä. Hyvä lehti syntyy yhä siellä missä ennenkin, korvien välissä: tekijöiden näkemyksenä ja lukijoiden kokemuksena. Lehden konsepti on lupaus, jonka tekijät

antavat itselleen, yhteisölleen ja lukijoille. Huolellinen suunnittelu auttaa mitoittamaan lupaukset sellaisiksi, että tekijät pystyvät ne myös pitämään (Mykkänen 1998, 10).

2.3.3 Lehden kuvitus ja ulkoasu

Lehden ulkoasu vaikuttaa juttujen sisällön ohella lehden kiinnostavuuteen ja luettavuuteen. Lehti luo myös omalta osaltaan sisäistä yrityskuvaa (Ikävalko 1995, 288). Henkilöstölehden kiinnostavuutta ja luettavuutta voidaan parantaa merkittävästi kuvituksella. Visuaalisten elementtien merkitystä kuvaa hyvin lehdentekijöiden nyrkkisääntö, jonka mukaan kuvituksen osuus ilmavassa taitossa on kolmannes, jopa puolet lehden koko pinta-alasta (Mykkänen 1998, 120). Onnistunut kuvitus ja taitto täydentävät jutun sanallista osaa tai valottavat aihetta tavalla, johon sanat eivät riitä. Joskus kuvan tehtävänä on välittää koko jutun tärkein viesti. Myös lehden rakenne on tärkeä. Lukija ei yleensä lue koko lehteä, vaan poimii sieltä itseään kiinnostavat jutut ja kokonaisuudet. Tämän vuoksi lehden sisältörakennetta tai ilmettä ei pitäisi muuttaa kovin usein (Ikävalko 1995, 289).

Tutkimusten mukaan lukija silmäilee ensin otsikot, sitten kuvat ja kuvatekstit, seuraavaksi ingressin ja väliotsikot. Jos juttu näiden perusteella vaikuttaa kiinnostavalta, hän lukee sen kokonaan (mts.)

Suomen Tiedottajien Liiton henkilöstölehtikisassa vuonna 1994 palkittu *Uutisraisi* houkuttelee tuomariston mukaan lukijoita juuri onnistuneelle ulkoasullaan. Lehden kansi vetää värikkäillä valokuvillaan lukijoita puoleensa kuin hunaja mehiläisiä. Kuitenkin vielä muutama vuosi sitten lehti haki omaa profiiliaan, ja lehteä alettiinkin uudistaa vuoden 1994 alusta. Apuun palkattiin ulkopuolinen graafikko, jonka kanssa yhteistyössä luotiin yksikertainen peruskaava, jota voitiin käyttää monissa tilanteissa. Linjan piti myös selkeästi liittyä yhtiön graafiseen linjaan ja värimaailmaan. (Mecklin 1995.) Graafinen suunnittelija Ilkka Kumpunen muistuttaa, että lehden rakenteen vaaliminen on tärkeää: ”Pitäisi tulla tunne, että ollaan ajan hermolla. Uutta typologiaa on käytettävä varoen ja olisi muistettava, että mustakin voi olla värikäs.” (Seppälä 1995.)

Johansenin (1990) mukaan henkilöstölehdet USA:ssa ovat vuosi vuodelta parantaneet ulkoasuaan ja kilpailevat mainiosti parhaimpien yleisaikakauslehtien kanssa. Johansen (1990) huomauttaa kuitenkin, että useat päältä koreat henkilöstölehdet ovat sisällöllisesti köyhiä toimituskunnan panostaessa liikaa ulkoasuun. Toisaalta nykyisessä informaatiotulvassa on myös henkilöstölehdien näytettävä houkuttelevalta ja helppolukuiselta päätyäkseen edes selailtavaksi.

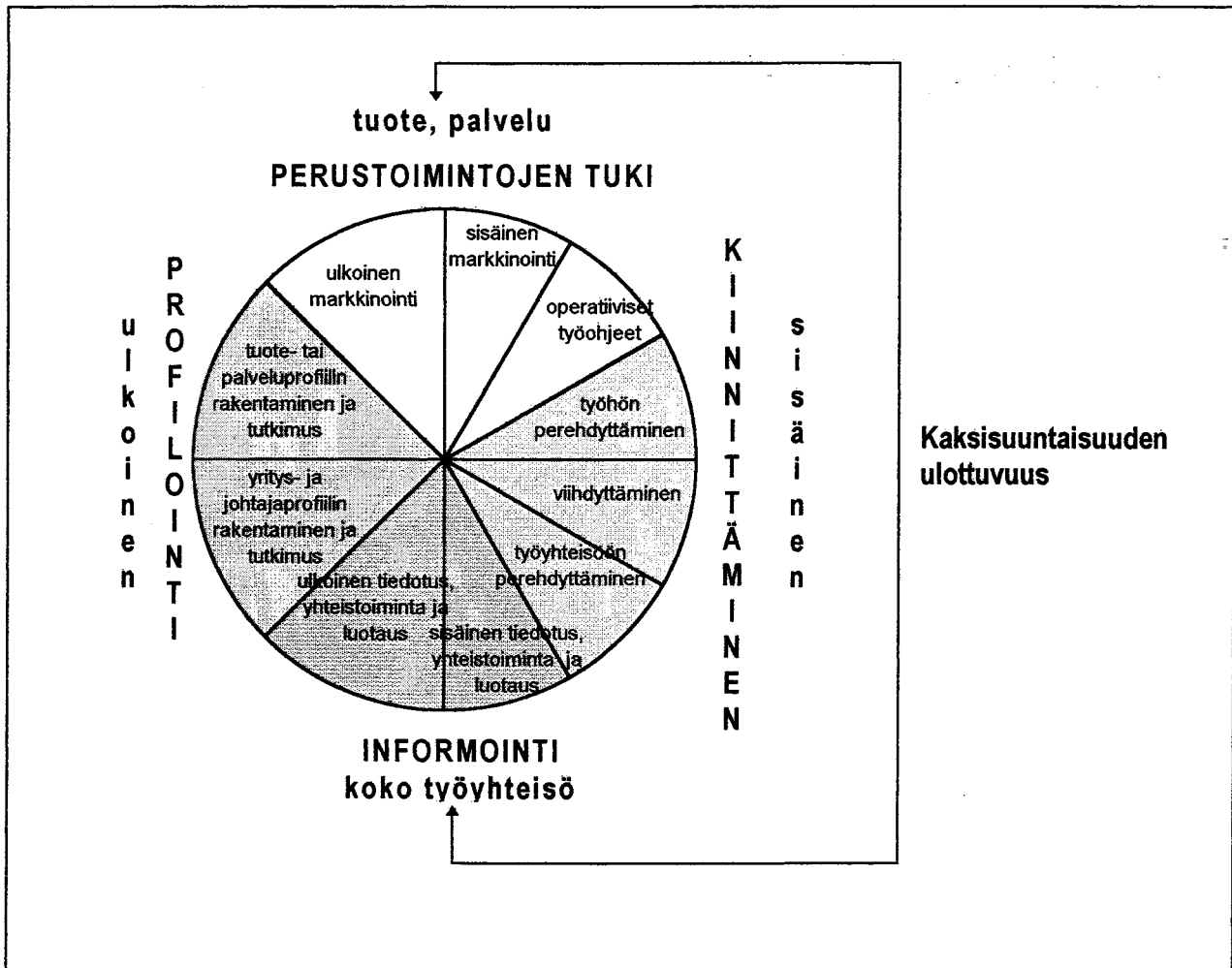
2.3.4 Henkilöstölehtien tutkiminen

Henkilöstölehti palvelee nimensä mukaisesti henkilöstöä. Tieto tai usko henkilöstön haluista vaikuttaa ratkaisevasti lehden sisältöön. Yhteisö- ja myös puoluelehtikonfliktit ovat usein rakentuneet lehden haluun edustaa tietämiään tai uskomiaan lukijoiden tarpeita vastoin esimerkiksi vaihtuneen johdon ajatuksia (Laakso 1993).

Hyvä tapa vaihtaa uskomukset tietoon on teettää lehdestä säännöllisesti *lukijatutkimus*, jossa selvitetään, mitä lehdeltä odotetaan ja mitä sillä saavutetaan, kuka lukee, mitä ja milloin (Siukosaari 1992, 60). Yrityksen kannalta on hyödyllistä saada tietoja, joiden perusteella henkilöstölehteä voidaan kehittää paremmin toimivaksi viestintävälineeksi. Tutkimus voi myös selkeyttää henkilöstölehden asemaa suhteessa muihin sisäisen viestinnän kanaviin (Lehtinen 1990, 27). Pienimuotoista kyselyä kannattaa toteuttaa jokaisen numeron ilmestyttyä, varsinaisen lukijatutkimus on paikallaan, kun lehti on ilmestynyt riittävän usein, jotta lukijat pystyvät arvioimaan lehteä luotettavasti.

Luettavuustutkimus puolestaan selvittää, miten lukija ymmärsi luetun. Luettavuudella tarkoitetaan lähinnä tekstin ymmärrettävyyttä (Esim. Wiio 1975, 89; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 270). Wiion (1975, 89) mukaan ymmärrettävyyden osatekijöitä ovat ensinnäkin käsitteellisyys taso ja toiseksi samaistuminen ja aiheen tuttuus eli kuinka läheisenä ja tärkeänä lukija pitää sanomaa. Kolmas osatekijä on sanoman kieliasu: sama asia voidaan sanoa sekä helposti että vaikeasti. Neljänneksi ymmärrettävyyteen liittyy sanoman kiinnostavuus.

Henkilöstölehtien tutkimukset Suomessa ovat yleensä olleet lehtien sisältötutkimuksia tai yksittäisten lehtien lukijatutkimuksia (Nurminen 1995, 35). Sisältötutkimuksissa keskitytään tarkastelemaan lähinnä lehtien aihepiirejä ja sisällön muutoksia. (ks. esim. Alatalo-Korpi 1981; Tainio-Hietala 1982; Hietämäki 1985; Vaalavirta 1989.) Vaalavirta (1989) on tehnyt tutkimusta lisäksi henkilöstölehtien tehtävistä, kuten ovat tehneet myös Nurminen (1995) sekä Nikula (1995). Henkilöstölehtien kielellistä tutkimusta on tehnyt mm. Lehtinen (1990). Suomessa ilmestyvistä henkilöstölehdistä on tehty ainakin kolme laajempaa tutkimusta. Ensimmäinen on Kornilovin, Laakson ja Saarisen vuonna 1976 tekemä tutkimus, Hamberg ja Kovanen puolestaan tutkivat organisaatioiden sisäisiä lehtiä vuonna 1990 ja viimeisimmän laajan tutkimuksen henkilöstölehdistä on tehnyt Inforviestintä vuonna 1998. Kaikissa näissä tutkimuksissa kohderyhmänä ovat olleet pääasiassa lehtien tekijät. Vuonna 1999 Inforviestintä käynnisti myös laajan, lehtien lukijoiden näkökulmasta tehtävän tutkimussarjan — henkilöstölehtibarometrin, jossa tutkitaan saman



KUVIO 5. Viestinnän tehtävät sovellettuna sisäisten lehtien tehtävien kuvailuun (Hamberg 1990).

Hambergin ja Kovasen (1990) tutkimuksen mukaan suomalaisten henkilöstölehtien kiinnostavimmat aiheet ovat:

1. Yrityksen toimintaedellytykset
 - toimintaympäristön luotaus
 - yrityksen taloudellinen tila
2. Yritykseen liittyvät aiheet
 - tuotteet ja markkinointi
 - eri yksiköiden esittely
 - yrityksen toiminnan esittely

- yrityksen tulevaisuus
- 3. Henkilökohtaisesti kiinnostavat aiheet
 - koulutus ja kehitys
 - palkkaus ja sosiaaliedut
 - työsuojelu ja terveys
- 4. Sosiaaliset aiheet
 - henkilöstön harrastukset
 - vapaa-aika

Kiinnostavimmiksi juttutyypeiksi Hambergin ja Kovasen (1990) tutkimuksessa osoittautuivat:

1. uutiset
2. haastattelut
3. johdon kirjoitukset
4. yleistajuiset artikkelit
5. pikku-uutiset
6. yleisönosasto
7. viihde
8. pääkirjoitukset
9. ulkopuolisten asiantuntijoiden haastattelut

2.3.4.2 Kolme näkökulmaa henkilöstölehden toimittamiseen

Henkilöstölehtien tutkimus ei vielä 1980-luvulla ollut kovin vilkasta muissakaan maissa. Clampitt ym. (1986) toteavat, että huolimatta henkilöstölehtien suuresta määrästä, kriittinen tutkimus alalta on USA:ssa kovin vähäistä. Heidän mukaansa henkilöstölehtiä voidaan tarkastella kolmen eri ryhmän näkökulmasta: organisaation johdon, lehden toimituskunnan ja henkilöstön. Jokainen ryhmä asettaa lehdelle omat odotuksensa ja arvioi niiden toteutumista omista lähtökohdistaan. Tällöin syntyy myös helposti ristiriitoja.

Clampittin ym. (1986) mukaan on todennäköistä, että organisaation lehteä toimitetaan joko 1) yhteistyössä, 2) antautumalla tai 3) latistamalla.

- 1) yhteistyön (*collaboration*) strategian mukaan kaikki osapuolet osallistuvat lehden tekemiseen, jotta siitä saatava hyöty olisi maksimaalinen. Toimituskunta pyrkii tekemään lehdestä luotettavan ja avoimen keskustelukanavan. Johto viestii asioista, jotka kokee tärkeiksi ottaen huomioon myös henkilöstön huolenaiheet. Henkilöstö puolestaan pyrkii aktiivisesti saattamaan omat huolenaiheensa johdon tietoon lehden välityksellä. Useat aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että lähes aina johdon ja henkilöstön käsitykset organisaation ”solmukohdista” ovat erilaiset. Pitkällä aikavälillä yhteistyön strategia henkilöstölehden toimittamisessa on tuloksellisin.
- 2) antautumisen (*capitulation*) strategialla tarkoitetaan sitä, että lehden toimituskunta valitsee täysin johdon linjan vetämisen lehdessä. Tällöin on hyvin todennäköistä, että suurin osa henkilöstöä suhtautuu lehteen hyvin epäilevästi tai ei lue lehteä lainkaan. Jotkut voivat myös valittaa tilanteesta, tosin tällaisen toimituspolitiikan lehdelle sanellut johto ei todennäköisesti ole avoin minkäänlaiselle palautteelle. Toimituskunta voi ajatella, että koska johto maksaa lehden tekemisen, sen täytyy myöskin saada äänensä kuuluviin. Ironista kyllä, johto on tällöin myös usein lehden ainoa lukija.
- 3) latistumisen (*trivialization*) strategia ratkaisee kolmen ryhmän ristiriidat siten, että lehdessä kerrotaan asioista, jotka ovat merkitykseltään vähäisiä. Kun lehdessä julkaistaan keilailutuloksia ja kerrotaan syntymäpäivistä sekä uusista vauvoista, voi johto todeta ainakin yrittävänsä viestiä henkilöstönsä kanssa. Henkilöstö voi olla jopa hyvillään tämän tapaisesta huomiosta. Pitkällä aikavälillä tämä strategia tuottaa kuitenkin huonoimman mahdollisen tuloksen viestinnän tehokkuuden kannalta.

Clampittin (1991) mukaan amerikkalaisissa henkilöstölehdissä julkaistaan paljon artikkeleita, joissa työntekijöille annetaan tunnustusta. Siinä tarkoituksessa lehti ei kuitenkaan ole parhaimmillaan, vaan tunnustus pitäisi hoitaa henkilökohtaisesti. Henkilöstölehdessä tulisi puolestaan kertoa yrityksen tavoitteista, tuotteista ja toimintatavoista. Myös jutut eri yksiköistä, tuotantolinjoista ja osastoista sekä lukijapalstat — kysymykset ja vastaukset — tekevät lehdestä tehokkaan yrityksen kulttuurin välittäjän ja ylläpitäjän (Clampitt 1991, 123). Taulukkoon 1 on koottu tyypillisimpiä amerikkalaisissa henkilöstölehdissä julkaistuja artikkeleita.

TAULUKKO 1. Amerikkalaislehdissä useimmin julkaistut artikkelit (Clampitt ym. 1991).

Sija	Artikkelityyppi	Prosenttiosuus
1.	Tunnustuksen osoittaminen työntekijöille	93,3 %
2.	Yrityksen myöntämät palkinnot	86,3 %
3.	Nimitykset ja ylennykset	78,2 %
4.	Sosiaalietuudet	76,3 %
5.	Tunnuksen osoittaminen osastoille/yksiköille	73,9 %
6.	Yrityksen toimintatavat	69,7 %
7.	Yrityksen yhteiskunnallinen osallistuminen	68,1 %
8.	Sosiaalinen toiminta	65,5 %
9.	Yrityksen järjestämä urheilutoiminta	64,7 %
10.	Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat	63,9 %
11.	Turvallisuus	63,9 %
12.	Yhteistyöhengen luominen yrityksessä	63,0 %
13.	Ulkoisten tapahtumien vaikutus yritykseen	58,0 %
14.	Motivointi	54,6 %
15.	Taloudelliset resurssit	51,3 %
16.	Henkilöuutiset	51,3 %
17.	Kysymykset ja vastaukset	42,0 %

Clampittin (1991) tutkimustulokset kertovat selkeästi amerikkalaistiedottajien arvostavan henkilöstöä yhdentäviä henkilöstölehdien tehtäviä enemmän kuin informointia tai kaksisuuntaisen tiedonkulun luomista.

3 RAUTARUUKKI VIESTII

3.1 Yrityksen esittely

Rautaruukki Oyj:n toimialana on teräksen valmistus ja monipuolinen jatkojalostus. Vuonna 1960 perustettu yhtiö on sittemmin kansainvälistynyt: Suomen osuus konsernin liikevaihdosta on noin 20 prosenttia, ja konsernilla on tuotantoa 14 Euroopan maassa ja myyntiyhtiöitä kolmessa maanosassa. (Tietoisku teräsyhtiöstä 1998; Tulevaisuus on terästä 1997.)

KONSERNIN RAKENNE

Teollisuusryhmät	Rautaruukki Steel Metform Rakennustuoteryhmä Fundia Konepajaryhmä		
Tukkukaupat ja myyntiyksiköt	CCB Stål AS Keskometalli Oy Myyntiyksiköt		
Osakkuusyhtiöt	Asva Oy	20 %	
Omistus	Suomen valtio	41,8 %	(1.6.1998)
	Muut omistajat	58,2 %	
Henkilöstö	Noin 12 000, josta Suomessa 8 000 ja ulkomailla 4 700		

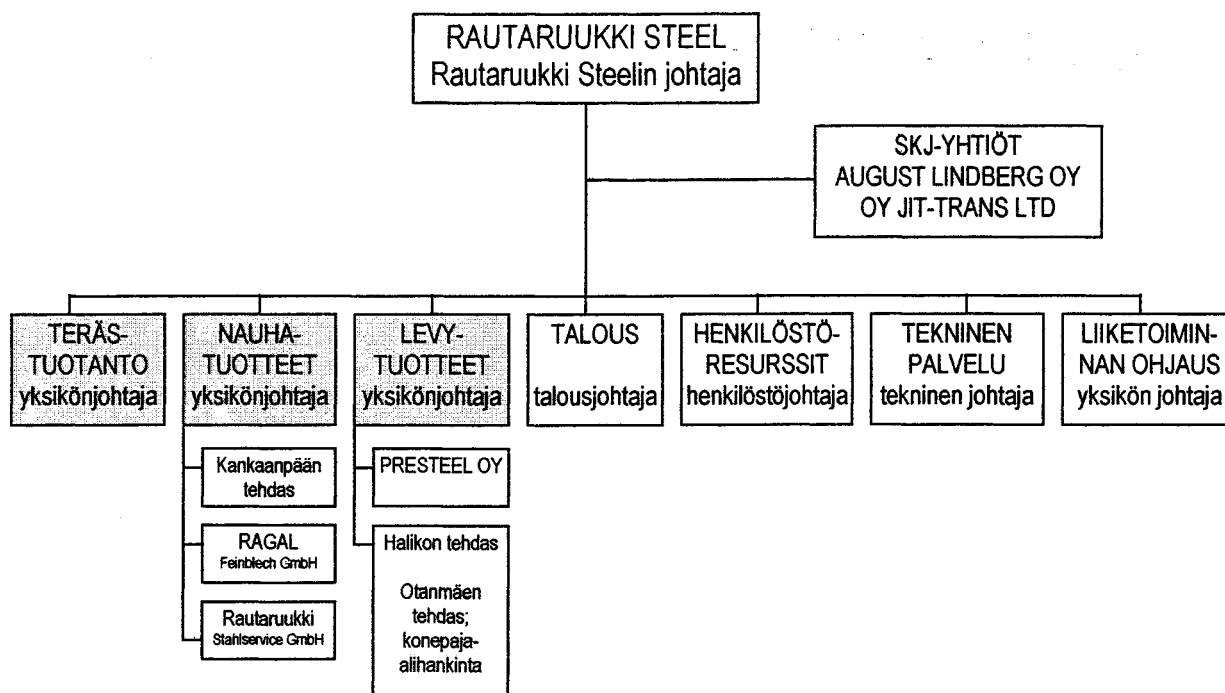
3.2 Organisaatiomuutos

Rautaruukki on Rusilan (1998) mukaan viime vuosikymmenen aikana laajentunut, monipuolistunut ja kansainvälistynyt voimakkaasti. Samanaikaisesti kilpailu ja asiakkaiden vaatimukset teräsmarkkinoilla ovat kaiken aikaa kasvaneet. Kehitys johti myös organisaatiomuutokseen, jossa Rautaruukin kaksi levyliiketoiminnan teollisuusryhmää, Raahen Steel ja Strip Products, yhdistettiin uudeksi Rautaruukki Steel -nimiseksi teollisuusryhmäksi vuoden 1998 alussa (Rautaruukin vuosikertomus 1997, 9).

Uudenlainen tilanne teräsmarkkinoilla edellytti Rautaruukilta toimintatapojen muutosta. Tuotanto- ja kustannuspainotteinen kulttuuri ja rakenne piti pyrkiä muuttamaan enemmän asiakaslähtöiseksi ja tuloshaluiseksi. Rautaruukki Steel perustettiin lisäämään kasvu- ja tuloshakuisuutta, parantamaan toimitusvarmuutta ja asiakaspalvelua sekä kykyä reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin. (Rusila 1998, 3.)

Rautaruukki Steelillä on Raahessa Pohjoismaiden suurin terästehdas, joka tarjoaa laajan valikoiman räätälöityjä kuumavalssattuja terästuotteita. Hämeenlinnan tehtaalla puolestaan jatkojalostetaan teräsnauhaa korkeamman jalostusasteen tuotteiksi.

Rautaruukki Steelin rakenne perustuu kolmeen tulosvastuulliseen liiketoimintayksikköön. Yksiköt ovat terästuotteet, levytuotteet ja nauhatuotteet. Rautaruukki Steeliin kuuluvat myös konsernin kuljetuksista vastava Oy JIT-Trans Ltd., huolintayhtiö August Lindberg Oy ja sivutuotteiden liiketoimintaa harjoittava SKJ-yhtiöt Oy. Rautaruukki Steelin henkilöstömäärä on kaiken kaikkiaan noin 4 700. Terästuotantoyksikkö käsittää Raahen terästehtaan rauta- ja terästuotannon. Yksikön palveluksessa on noin 1 200 henkilöä ja se vastaa levy- ja nauhatuotteet-yksiköiden raaka-ainetoimituksista. Levytuotteet-yksikköön kuuluvat Raahen terästehtaan kvarttolevyliiketoiminta, levyjen esikäsittely sekä telaputkiaihioita valmistava Presteel Oy, josta Rautaruukki omistaa enemmistön. Yksikköön kuuluu myös kylmämuovattuja terästuotteita valmistava Halikon tehdas. Yksikön henkilöstömäärä on noin 700. Nauhatuotteet-yksikköön kuuluvat Raahen kuumanauhaliiketoiminta sekä kylmävalssaus-, sinkitys- ja muovipinnoitusliiketoiminnot Hämeenlinnassa ja Kankaanpäässä sekä myyntiyhtiö ja teräspalvelukeskus Saksassa. Nauhatuotteet yksikössä työskentelee noin 1 400 henkilöä. (Tietoisku Teräsyhtiöstä 1998, 12-15.)



KUVIO 6. Rautaruukki Steelin yksiköt ja tehtaat

3.3 Viestinnän periaatteet ja konsernin sisäinen viestintä

Pörssinoteeratulle yritykselle, kuten Rautaruukille, tehokkaasti toimiva sisäinen ja ulkoinen viestintä on tärkeä liiketoiminnassa menestymisen edellytys. Viestintä Rautaruukissa -esitteessä (1998) kerrotaan Rautaruukin viestinnän periaatteista ja käytännön toimintalinjoista.

Rautaruukin viestinnän periaatteet: *(Viestintä Rautaruukissa -esitteen mukaan)*

”Rautaruukki-konsernin viestinnän tehtävänä on tukea liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista, vahvistaa yhtiön osakkeen arvoa ja lisätä henkilöstön työmotivaatiota. Viestinnän periaatteina ovat avoimuus ja vastuullisuus.”

Rautaruukissa viestinnän kaksisuuntaisuus tarkoittaa sitä, että viestintää toteutetaan linjaorganisaation johdolla, mutta samalla koko henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus tuoda esille

oma näkemyksensä konsernin ajankohtaisista asioista sekä käyttää yhtiön viestintäkanavia mielipiteiden ilmaisuun ja vaihtoon.

Sisäisen viestinnän kanavat:

- linjaorganisaatio
- yhteistyöorganisaatiot
- konsernin sisäinen viestintä
- sisäinen viestintä teollisuusryhmissä, tytäryhtiöissä ja yksiköissä

Linjaorganisaatiossa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on Rautaruukissa sisäisen viestinnän perusta. Laajemmat asiakokonaisuudet viestitään eri vaiheissaan yhteisissä palaverissa ja asian luonteen niin edellyttäessä koko työyhteisöä koskevassa tiedotustilaisuudessa yhteistoimintalakia noudattaen. Linjaorganisaatio hoitaa merkittävän osan viestintävelvoitteestaan koko työyhteisöä tai sen osaa koskevilla tiedotteilla.

Konsernin teollisuusryhmien tytäryhtiöiden ja yksiköiden yhteistoimintaelimet ovat tärkeä sisäisen viestinnän kanava, koska ne mahdollistavat välittömän kaksisuuntaisen viestinnän, esimerkiksi viestintätoimikunta seuraa viestinnän periaatteiden toteutumista.

Vastuu konsernin sisäisestä viestinnästä on konsernijohdolla ja viestintäorganisaatiolla. Konsernin sisäisen viestinnän välineitä ovat mm. konsernin henkilöstölehti Rautaruukki News; Rautaruukin sisäinen tiedote, joka voidaan jakaa myös sähköisessä muodossa; konsernin strategiasta tai eri asialinjauksista kertovat painotuotteet sekä konsernijohdon tapaamiset henkilöstöä edustavien luottamushenkilöiden kanssa.

Konsernin teollisuusryhmät, tytäryhtiöt ja yksiköt harjoittavat sisäistä viestintää kertoakseen omalle henkilöstölleen liiketoimintansa tavoitteista ja motivoidakseen henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseen. Viestintää toteutetaan konsernin sisäisen viestinnän periaatteista soveltaen, ja vastuu sisäisestä viestinnästä on teollisuusryhmien, tytäryhtiöiden tai yksikön johdolla. Sisäisen viestinnän välineinä käytetään mm. sisäisiä tiedotteita, tiedotustilaisuuksia ja henkilöstölehtiä, jotka toimivat henkilöstön avoimina keskustelukanavina. (mts.)

3.3.1 Rautaruukki Steelin sisäinen viestintä

Rautaruukki Steelin viestintästrategia vuosille 1998—2002 on *tukea monipuolisin keinoin Rautaruukki Steelin strategian toteutumista ja siihen sitoutumista*. Sisäisessä viestinnässä tämä tarkoittaa käytännössä tiedottamista strategiasta sisäisesti esitteen, lehti- ja radiouutisoinnin avulla sekä sähköisen viestinnän keinoin. Strategia edellyttää sisäisesti myös tehokasta ympäristöviestintää sekä nopeaa ja luotettavaa tiedottamista. (Rautaruukki Steelin viestintästrategia 1998—2002.)

Hintikan (1998b) mukaan Rautaruukki Steelin viestinnän avaintehtävä vuonna 1999 on hankkia, jalostaa ja jakaa tietoa Rautaruukki Steelin toiminnasta henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Sisäisen viestinnän avaintehtävänä on siten ajankohtaisen tiedon välittäminen henkilöstölle sekä palautteen hyödyntäminen. Myös Hämeenlinnan ja Raahen viestinnän yhteistyön lisäämistä pidetään tärkeänä. Sisäisen viestinnän kanavina käytetään Terästuulet -henkilöstölehteä (11 nro/v), päivittäistä Radio 99 -ohjelmaa, päivittäisiä Tiedotusruutu-uutisia, päivittäisiä Rautaruukki Steelin Uutisia (Seinälehti), tarvittaessa sisäisiä tiedotteita (Pikaviesti) sekä Steelin kalenteria.

3.3.2 Tutkittavan lehden esittely

Tutkittavan lehden —*Terästuulien*— ensimmäinen numero ilmestyi kesäkuussa 1998. Uutta lehteä oli edeltänyt viiden kuukauden mittainen välivaihe, yhteisjulkaisu, jonka sisältö oli ollut sama Raahessa ilmestyneen *Rautaraahen* ja Hämeenlinnassa ilmestyneen *Teräshämeen* lukijoille. Kesäkuussa 1998 vanhat lehdet, 27 vuotta ilmestynyt Rautaraahe ja 26 vuotta ilmestynyt *Teräshäme*, sitten luovuttivat paikkansa uudelle, Rautaruukki Steelin yhteiselle lehdelle. Ensimmäisen numeron pääkirjoituksessa päätoimittaja Hintikka korosti henkilöstölehden tärkeyttä teollisuusryhmässä, jossa henkilöstömäärä hipoo viittä tuhatta. ”Vaikka lehti ei ole kovin nopea uutiskanava, sillä on yksi ominaisuus — tasapuolisuus. Se jakaa tiedon jokaiselle samanlaisena ja samaan aikaan”, kirjoittaa Hintikka (Hintikka 1998a).

Terästuulien painosmäärä oli lokakuussa 1998 7 200 kappaletta. Kesäisin määrä on hieman enemmän, koska lehti jaetaan myös kesätyöntekijöille. Lehti postitetaan kotiin Rautaruukki Steelin henkilöstölle Raahessa, Hämeenlinnassa, Halikossa, Otanmäessä ja Kankaanpäässä sekä Steelin tytäryhtiöiden, Presteeelin ja August Lindbergin, henkilöstölle. Lehti postitetaan myös eläkeläisille.

Lisäksi lehteä jaetaan tiedoksi mm. muihin Rautaruukin yksiköihin, yhteistyökumppaneille, kirjastoihin ja kunnille. Rautaruukin ulkopuolista jakelua on noin 400 kappaletta. (Hintikka, Okkonen ja Vanhala, 1998.)

Ulkoasultaan lehti muistuttaa aikakauslehteä: lehti on nelivärinen ja sisältää paljon kuvia, kooltaan se on hieman A4:ä pienempi ja sivuja on 36—48. Aiemmin ilmestyneet lehdet olivat nelivärisiä vain kannen osalta; sisäsivuilla käytettiin Rautaraahessa yhtä lisäväriä, Teräshämeessä ei sitäkään, tosin joka toinen Teräshäme ilmestyi ainakin syksyllä 1997 nelivärisenä. Lehdet ilmestyivät A4-kokoisina, ja sivumäärät vaihtelivat 24—32:een. Yhdistämisen myötä henkilöstölehteen tuli siis lisää ilmettä, väriä ja muhkeutta.

Terästuulien toimituskuntaan kuuluvat päätoimittaja Kirsti Hintikka ja toimitussihteeri Hilikka Okkonen, toimittajat Raahessa ja Hämeenlinnassa sekä yksi oto-toimittaja ja valokuvaaja. Hämeenlinnassa on paljon avustajia, jotka eivät virallisesti kuulu viestintään mutta ovat merkittävänä apuna lehdenteossa. Terästuulet taitetaan talon ulkopuolella, ulkoasusta huolehtii Oulugrafi Oy. Varsinaista toimitusneuvostoa lehdellä ei ole, muutamia kokeiluja on vuosien varrella tehty, mutta neuvostosta saatavaa hyötyä ei olla nähty vaivannäön arvoiseksi. Kerran kuussa ilmestyvällä lehdellä on niin tiukka aikataulu, että toimitus pitää mahdottomana löytää aikaa toimitusneuvostolle. Neuvosto voisi toimia, jos numeroita olisi vähemmän, esim. neljä tai kuusi vuodessa. (Hintikka, Okkonen ja Vanhala, 1998.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

4.1 Kolmiulotteinen tutkimusongelma

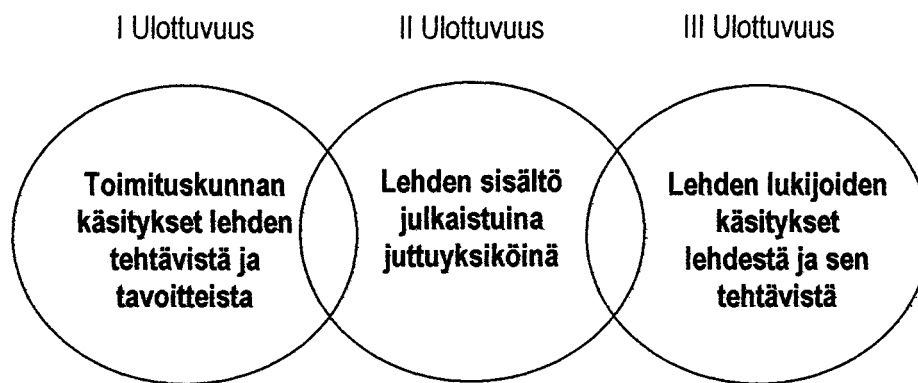
Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tehtäviä henkilöstölehti toteuttaa organisaation kokonaisviestinnässä ja millainen rooli tai asema, sillä on erityisesti organisaation muutostilanteessa ja muutosviestinnässä.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä sisäisen viestinnän tehtäviä henkilöstölehti organisaatiossa toteuttaa?
2. Eroavatko johdon, toimituskunnan ja lukijoiden käsitykset lehden tehtävistä ja sisällöstä toisistaan, ja kuinka käsitykset suhtautuvat itse lehden sisältöön?
3. Miten henkilöstölehti palvelee osaltaan organisaatiomuutokseen sitoutumista ja sopeutumista?

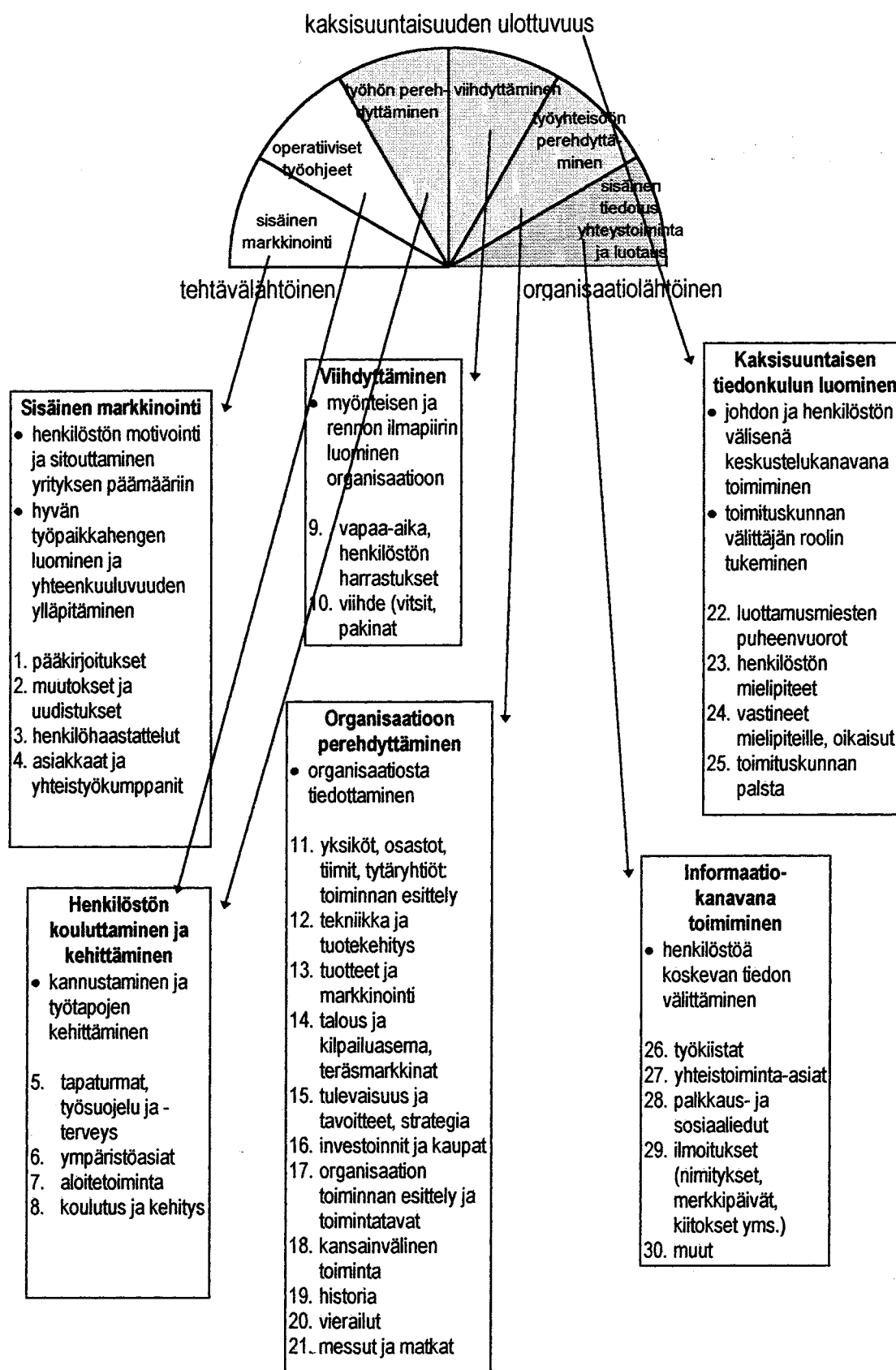
Tutkimusongelmaa lähestytään kolmesta näkökulmasta käyttäen eri tutkimusmenetelmiä, jotka esitellään luvuissa 4.2—4.4. Yhdistämällä eri tutkimussuuntauksia myös tutkimusaineiston analyysia voidaan monipuolistaa. Jurvansuun (1996b) mukaan kvalitatiivinen menetelmä yhdistää

impressionistista tiedonkeruuta tulkinnalliseen analyysiin ja kvantitatiivinen menetelmä standardoitua mittaamista tilastolliseen analyysiin. Kuitenkin myös impressionistisesta aineistosta voidaan tehdä tilastollinen analyysi, jolloin puhutaan laadullisen aineiston kvantifioinnista (esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994; Tukiainen 1999). Samoin standardoitua tiedonkeruuta voidaan yhdistää tulkinnalliseen analyysiin. Kuviossa 7 on esitetty tutkimusongelman kolme ulottuvuutta.



KUVIO 7. Tutkimusongelman kolme ulottuvuutta.

Ensimmäistä ulottuvuutta tutkittiin haastattelun ja informoidun kyselyn avulla, lehden sisältöä puolestaan sisällön erittelyn avulla ja lukijoiden käsityksiä lehdestä selvitettiin postikyselyn avulla. Tutkimuksen viitekehyksenä käytetään luvussa 2.1.1 esitettyä Åbergin työyhteisön viestinnän kenttää, jota mm. Hamberg & Kovanen (1990) sekä Nurminen (1995) ovat kehittäneet edelleen paremmin henkilöstölehtien kuvailuun sopivaksi. Hambergin malli esitettiin kuviossa 5, sivulla 31 ja kuviossa 8 esitetään Nurmisen malli, jossa lehden sisältöluokat on jaoteltu henkilöstölehden tehtävien mukaan. Nurmisen (1995, 50—51) tavoin henkilöstölehden tehtävät on operationalisoitu lehtien juttuyksiköiksi, jotka on luokiteltu sisältöluokkiin. Nurmisen mallissa luokkia oli yhteensä 20, mutta tässä tutkimuksessa sisältöluokkia muodostettiin 30.



KUVIO 8. Henkilöstölehden tehtävät yhdistettynä lehden aihepiireihin (mukailtu Nurmista 1995).

4.2 Toimituskunnan haastattelu

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Haastattelun suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksen sanamuotoa ja vähentää vastaamattomuutta (Hirsjärvi ym. 1997; Jyrinki 1974). Tätä mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki vastaajat saavat saman lomakkeen. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä ja tutkija voi keksiä uusia kysymyksiä, jotka kumpuavat haastateltavan vastauksista. Haastattelun etuna on myös, että tutkija voi samalla toimia havainnoijana ja tutkimustilanteen kontrolloijana.

Haastattelulla on myös haittansa: haastattelu on menetelmänä huomattavasti kyselyä kalliimpi ja hitaampi. Haastattelun teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä vie aikaa (Hirsjärvi ym. 1997; Jyrinki 1974). Haastattelijalla voi olla vaikutusta vastaamiseen ja siten myös tutkimuksen tuloksiin, hän saattaa tulkita vastaukset omien odotustensa ja arvostustensa suuntaisesti. Virhelähteet voivat johtua myös haastateltavasta: hän voi esimerkiksi kokea haastattelun itseään uhkaavaksi ja pelottavaksi tilanteeksi (Hirsjärvi ym. 1997, 202). Näitä seikkoja käsittelee mm. Foddy (1995) yksityiskohtaisesti teoksessaan. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää myös se, että vastaajilla on taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Rosenfeld, Edwards & Thomas 1993; Foddy 1995).

Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Siitä syntyy Hirsjärven ym. (1997) mukaan se pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämän vuoksi tuloksia ei pitäisi yleistää liikaa.

Tutkimushaastattelu jaetaan kirjallisuudessa ryhmiin yleensä sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä ja toisena ääripäänä on täysin vapaa haastattelu, jossa tutkijalla on mielessään vain tietty alue tai aihe, jonka ympärillä keskustelua käydään. Aihe voi muuttuakin kesken haastattelun. Vapaasta haastattelusta käytetään usein nimitystä syvähaastattelu. Näiden haastattelumuotojen väliin sijoittuu teemahaastattelu, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit on ennalta määrätty, mutta kysymysten muoto ja järjestys puuttuvat.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Terästuulet-lehden toimituskuntaa. Haastattelun muoto oli strukturoidun ja teemahaastattelun välimuoto. Osa kysymyksistä oli tarkoin määrättyjä, lyhyitä ja ytimekkäitä, mutta haastattelussa oli myöskin aihepiirejä, joista keskusteltiin laajemmin ja vapaamuotoisemmin. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna 9. lokakuuta 1998, ja haastatteluun osallistuivat viestintäpäällikkö Kirsti Hintikka sekä tiedottajat Hilikka Okkonen ja Hannu Vanhala. Hirsjärven ym. (1997, 207) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on sekä kielteinen että myönteinen puoli. Ryhmä voi auttaa esimerkiksi muistinvaraisissa asioissa tai väärinymmärrysten korjaamisessa. Toisaalta ryhmä voi estää sen kannalta kielteisten asioiden esiintulon. Ryhmässä voi myös olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan. Nämä seikat on otettava huomioon tuloksia tutkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. (Hirsjärvi ym. 1997; Sulkunen 1990.) Tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska haastattelu ei ollut tutkimuksen päätutkimusmenetelmä, vaan sen avulla lähestyttiin tutkimusongelmaa yhdeltä katsontakannalta: tarkoituksena oli selvittää tutkittavan lehden taustat ja tavoitteet.

4.3 Lehden sisällön erittely

Sisällön erittely voidaan käsittää toistettavien ja pätevien menetelmien käyttämiseksi tehtäessä tekstiin perustuvia päätelmiä. Pietilä (1976) määrittää sisällön erittelyn joukoksi menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen tehdään havaintoja ja kerätään tietoja. Fisksen (1993) mukaan sisällönerittelyllä pyritään tuottamaan objektiivinen, määrällinen ja todennettavissa olevat kuvaus sanomien ilmissisällöstä. Sisällön erittelyssä tunnistetaan ja lasketaan tietystä viestintäjärjestelmästä valittuja yksiköjä.

Pietilän (1976, 23) mukaan erilaisia dokumentteja voidaan käyttää tutkimuksessa kahdella tavalla: 1) niitä ja niiden sisältöä voidaan kuvata tai selittää sellaisenaan tai 2) niiden avulla voidaan kerätä tietoa tai tehdä päätelmiä muista ilmiöistä. Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistoa Rautaruukki Steelin henkilöstölehtiä, joiden sisältöä haluttiin kuvata.

Dokumenttien sisällön kuvailulla sellaisenaan Pietilä (1976) tarkoittaa yksinkertaisesti niiden asioiden kuvailua, joita tutkittavaan aineistoon sisältyy, mitä seikkoja se koskettelee, millä tavoin asiat on siinä ilmaistu, miten siinä eri asioihin suhtaudutaan, millainen sen sisällöllinen rakenne on

jne. Ollakseen kiinnostavaa tällainen kuvailu hyvin useasti edellyttää vertailevaa otetta. Tässä tutkimuksessa on verrattu henkilöstölehtien sisältöä sekä toimituskunnan asettamiin tavoitteisiin että lukijoiden mielipiteisiin lehdestä.

Dokumenttien sisältöä voidaan selittää myös muiden ilmiöiden avulla (Pietilä 1976, 26). Tällöin selvitetään, mitkä ilmiöt vaikuttavat dokumenteista tutkittaviin sisällöllisiin ominaisuuksiin. Nämä tutkimukset edellyttävät ainakin kahdentyyppistä tietoa: tietoa sisällöllisistä ominaisuuksista ja tietoa vaikuttaviksi oletetuista ilmiöistä. Pietilän (1976) mukaan tiedot tulisi kerätä toisistaan riippumatta ja muulla tavoin kuin tutkittavien dokumenttien sisällöstä, ja niiden keruussa tulisi taata oikea ajallinen järjestys. Vaikuttavia tekijöitä voi lähteä etsimään ensiksi dokumenttien tuottajien ympäristöön ja heihin itseensä liittyvistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa vaikuttavia tekijöitä on etsitty haastatteleamalla lehden toimituskuntaa, selvittämällä lehden toimituspolitiikka ja tavoitteet sekä organisaation viimeaikaiset tapahtumat.

Vastaavasti muita ilmiöitä voidaan selittää dokumenttien sisällön avulla, tällöin vaikuttavina tekijöinä ovat dokumenteista tutkittavat sisällölliset ominaisuudet ja selitettävänä ilmiöinä muut ilmiöt. Voidaan tutkia esimerkiksi dokumenttien vaikutuksia ihmisten tai ryhmien käyttäytymisaipeuksiin ja toimintaan, miten dokumenttien sisältö vaikuttaa ihmisten tietoihin, mielipiteisiin, asenteisiin ja käsityksiin. Tätä näkökulmaa ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti käytetty, vaan ihmisten käyttäytymistä tutkittiin tehdyssä lukijakyselyssä, jossa tiedusteltiin mm. lukijoiden motiiveja lukea henkilöstölehteä, lehdestä saadun tiedon hyödyllisyyttä, lehtien yhdistämisen vaikutusta lukutottumuksiin sekä eri tietolähteistä saatua tietoa ja tyytyväisyyttä niihin.

Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä oli henkilöstölehden sisältö tietynä aikavälinä. Aikaväliksi valittiin syyskuu 1997 - lokakuu 1998, koska haluttiin tutkia myös aiemmin ilmestyneiden lehtien sisältöä ennen niiden yhdistämistä ja lopettaa lehtien analysointi samaan ajankohtaan, jolloin lukijakysely tehtiin. Tehtävänä oli kuvailla lehden sisältöä, siinä ilmeneviä muutoksia ja kehityslinjoja. Sisällön erittelyssä käytettiin tilastollista menetelmää, jossa Pietilän (1976) ohjeiden mukaan tutkija ensi perehtyy tutkimusaineistoonsa ja kehittää sitten joukon sopivia sisältöluokkia, joiden avulla aineisto on luokiteltavissa. Sisältöä voidaan kuvailla myös sanallisesti mutta Pietilän mukaan tilastollinen kuvailu on sanallista pätevämpi menettelytapa silloin, kun tutkittava aineista on laaja, kuvailtavia piirteitä on paljon ja kuvailussa pyritään vertailtavuuteen. Myös Fiske (1993, 179-180) painottaa aineiston laajuuden tärkeyttä: mitä enemmän aineistoa, sitä tarkemmat tulokset. Fiskeen mukaan yksiköiden on oltava helposti tunnistettavia ja esiinnyttävä riittävän säännöllisesti, jotta niihin voidaan soveltaa tilastollisia tutkimusmenetelmiä. Mikään ei

kuitenkaan estä höyryästä tutkimusta sopivalla sanallisella kuvailulla, kuten tässä tutkimuksessa on tehty juuri organisaatiomuutosta käsittelevien juttujen osalta.

Sisällön erittelyn yhteydessä käytetään käsitteitä otos-, havainto-, luokitus-, yhteys- ja mittayksikkö. Pietilä määrittelee käsitteet seuraavasti: *Otosyksiköllä* tarkoitetaan yksikköjä, joihin perusaineisto on otantaa varten jaettu. *Havaintoyksiköllä* puolestaan tarkoitetaan yksikköjä, joihin liittyvinä tiedot tutkittavista ilmiöistä merkitään muistiin ja joihin liittyvinä niitä myöhemmin käsitellään. (Pietilä 1976, 101-102.) Kumpikaan edellä mainittu käsite ei ole mitenkään erityinen sisällön erittelyä käyttäville tutkimuksille, vaan niitä käytetään myös muuntotyypisten tutkimusten yhteydessä. Tässä tutkimuksessa otos- ja havaintoyksiköt voidaan käsittää samaksi, yhdeksi lehden numeroksi. Näin ollen havaintoyksiköiksi on valittu vuonna 1997 ilmestyneiden Rautaraahan ja Teräshämeen neljä viimeisintä numeroa sekä vuonna 1998 ilmestyneen yhteisen lehden yhdeksän ensimmäistä numeroa. Yhteensä tutkimuksessa on havaintoluokkia siis 17.

Sisällön erittelylle tyypillisellä *luokitusyksiköllä* Pietilä (1976, 106-109) tarkoittaa määrättyä osaa havaintoyksikössä, joka luokituksessa kirjataan siihen sisältöluokkaan, johon viittaavan alkion se sisältää. Määritelmän perusteella tässä tutkimuksessa luokitusyksiköksi on valittu yksittäinen juttu. *Yhteysyksiköllä* tarkoitetaan puolestaan sitä laajempaa kokonaisuutta, jossa alkio esiintyy ja jonka avulla sen täsmällinen merkitys on määriteltävissä. Yhteysyksikön täsmällistä määritelmää tarvitaan kuitenkin vain harvoin. *Mittayksikkö* on se numeerinen arvo, jonka luokitusyksikkö saa, kun se kirjataan sisältöluokkaansa. Yleensä arvo on yksi, ja näin voidaan laskea, kuinka monta määrättyyn sisältöluokkaan kuuluvaa luokitusyksikköä (yksittäistä juttua) kussakin havaintoyksikössä (lehden numerossa) on. Lehtien sisällön erittelyssä voidaan mittayksikön määrittämisessä käyttää myös jutun pituutta tai pinta-alaa. Tässä tutkimuksessa kukin juttu sai kuitenkin arvon yksi.

Tässä tutkimuksessa sisältöluokat määräytyivät osittain tutkittavan sisällön ulkopuolisen viitekehysten mukaan (kuvio 5, s. 31; kuvio 8, s. 43). Näin voidaankin Pietilän (1976, 97) mukaan menetellä tutkimuksissa, joissa johonkin teoriaan pohjautuen lähdetään selittämään tai kuvailemaan jotain sisällöllistä ilmiötä tai jonkin sisällöllisen ilmiön avulla jotain muuta ilmiötä. Tutkittavaan aineistoon perehtyminen on kuitenkin ensin välttämätöntä, jotta nähdään, onko jokin viitekehyksestä johdettu sisältöluokka itse tutkittavan sisällön kannalta käyttökelpoinen.

Sisältöluokat ilmentävät henkilöstölehden tehtäviä. Luokat 1–4 kuvaavat *sisäisen markkinoinnin* tehtävää, luokat 5–8 *henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä*, luokat 9–10 *viihdyttämistä*, luokat 11–21 *organisaatioon perehdyttämistä*, luokat 22–25 *kaksisuuntaisen tiedonkulun luomista* ja luokat 26–30 *informaatiokanavana toimimista*. Tässä tutkimuksessa luokat

on määritelty niiden motiivin – ei aiheen – mukaan, samoin kuin Nurminen (1995) omassa tutkimuksessaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi pääkirjoitus on aina luokiteltu luokaan yksi, jolloin se toteuttaa sisäisen markkinoinnin tehtävää huolimatta sen käsittelemästä aiheesta. Pietilän (1976, 113) mukaan kuitenkin useamman sisältöluokan alkioita sisältävä juttu on suositeltavaa kirjata kaikkiin niihin sisältöluokkiin, joiden alkioita se sisältää. Näin on tehty myös tässä tutkimuksessa, jolloin informaatiota on menetetty mahdollisimman vähän. Tämä on lisännyt luokitusyksiköiden määrää verrattaessa juttujen todelliseen määrään.

4.4 Lukijakysely

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi ym. 1997, 1991). Verrattaessa haastatteluun kyselyn etuja ovat mm. taloudellisuus, haastattelijan vaikutuksen eliminoituminen ja yhdenmukaiset kysymykset kaikille vastaajille (Jyrinki 1974, 25). Postikysely antaa vastaajalle mahdollisuuden pohtia ja tarkistaa vastauksiaan, mikä joissakin tilanteissa lisää vastaamisen luotettavuutta. Kyselytutkimus soveltuu myös arkaluontoisten tietojen keräämiseen (Alkula ym. 1994; Rosenfeld ym. 1993).

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Hirsjärven ym. (1997, 191) mukaan aineistoa pidetään tavallisimmin pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina pidetään myös seuraavia:

- Ei tiedetä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ei tiedetä, kuka loppujen lopuksi on vastannut kyselyyn.
- Ei tiedetä, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta.
- Ei tiedetä, miten hyvin vastaajat ovat selvillä tutkimuksen aihepiiristä.
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta tietoa ja taitoa.
- Puutteellisten vastausten käsittelystä aiheutuu lisätyötä.
- Kato (vastaamattomuus) nousee joissakin tapauksissa suureksi. Vastaamattomuus ei myöskään ole välttämättä satunnaista, vaan postikyselyyn vastanneet ovat joiltakin ominaisuuksiltaan erilaisia ihmisiä kuin ne, jotka jättivät vastaamatta.

(Hirsjärvi ym. 1997, 191; Jyrinki 1974, 25-27; Alkula ym. 1994, 138).

Lukijakyselyn tulokset tarjoavat lehden toimitukselle konkreettista tietoa siitä, millaisia odotuksia henkilöstöllä on Terästuulia kohtaan ja auttavat toimitusta kehittämään lehteä paremmin lukijoiden tarpeita palvelevaksi. Aineisto kerättiin syksyn 1998 aikana.

Lukijatutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä henkilöstölehdeltä odotetaan?
- Mitä henkilöstölehdellä saavutetaan?

4.4.1 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimus toteutettiin postikyselynä. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä Rautaruukki Steelin Raahen tehtaan viestintäosaston kanssa. Lisäksi lehden toimituskunta vastasi omaan kyselyynsä, joka sisälsi kolme kysymystä varsinaisesta kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeet ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Kyselylomakkeiden tutkimusaineisto tallennettiin ja käsiteltiin SPSS -tilasto-ohjelmalla. Aineistosta otettiin ensin suorat jakaumat, joista nähtiin jokaiseen kysymykseen annettujen vastausten kappalemääräinen ja prosentuaalinen jakautuminen sekä keskiarvot. Lisäksi analysointimenetelminä käytettiin ristiintaulukointia ja khin neliö -testiä (chi-square). Khin neliön menetelmä on tilastollinen merkitsevyydesti, jonka avulla nähdään, kuinka suuria vaihteluja kussakin kysymyksessä eri taustamuuttujien vastausten välillä esiintyy. Tulokset esitetään kunkin kysymyksen kohdalla, jos merkittävää vaihtelua esiintyy.

4.4.2 Otos

Postikyselyn vastaajat valittiin ositetun otannan menetelmällä. Ositetussa otannassa (stratified sampling) perusjoukko jaetaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisiin laajoihin ositteisiin (strata), joista sitten poimitaan erikseen otos käyttäen tarpeen mukaan eri otantamenetelmiä (esim. Alkula ym. 1994). Tässä tutkimuksessa perusjoukkoa edustaa koko Rautaruukki Steelin henkilöstö. Vastaajat valittiin satunnaisesti henkilöstöryhmistä (työntekijä - toimihenkilö - ylempi

toimihenkilö) niin, että kunkin henkilöstöryhmän osuus vastasi prosentuaalista osuutta koko henkilöstöstä. Lisäksi huomioitiin henkilöstön jakautuminen eri paikkakunnille (Raahe - Hämeenlinna - Kankaanpää - muut). Näin kyselyn otos saatiin vastamaan mahdollisimman hyvin Rautaruukki Steelin todellista henkilöstöä. Tutkimusasetelmasta johtuen ylemmistä toimihenkilöistä erotettiin johtajat (15 kpl) omaksi ryhmäkseen, ja heille kaikille postitettiin kysely. Toimituskunnan kyselyyn vastasi yhteensä kuusi henkilöä, kolme Raahesta ja kolme Hämeenlinnasta.

Kysely lähetettiin kaikkiaan 477 henkilölle, joka on noin 10 % Rautaruukki Steelin henkilöstöstä. Lomakkeita palautettiin yhteensä 294 kappaletta, joista yksi jouduttiin hylkäämään epäselvyyden vuoksi. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 61,4. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, sillä Hirsjärven ym. (1997, 192) mukaan postikyselyinä tehdyissä tutkimuksissa palautusprosentti jää usein 30-40 %:n tasolle. Näin ollen rautaruukkilaiset pitivät vastaamista tärkeänä.

Lomakkeiden kopiointivaiheessa viides ja kuudes sivu olivat joissakin lomakkeissa kääntyneet väärinpäin, joten kaikki vastaajat eivät olleet huomanneet vastata osioon D laisinkaan. Puutteelliset lomakkeet otettiin kuitenkin mukaan analysointiin, jonka vuoksi osion D kysymyksiin on vastannut keskimäärin 265 vastaajaa.

TAULUKKO 2. Kyselyn otos

Henkilöstöryhmä	Kyselyt / Vastaukset	Vastausprosentti
Työntekijät	330 / 191	57,9 %
Toimihenkilöt	96* / 63	65,6%
Ylemmät toimihenkilöt	36 / 26	72,2 %
Johtajat	15 / 13	86,7 %
Kyselyt / Vastaukset yhteensä	477 / 293	61,4 %

* toimihenkilöiden otanta sisältää 67 kpl teknisiä toimihenkilöitä ja 29 kpl teollisuustoimihenkilöitä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Toimituskunnan käsitykset lehden tehtävistä ja tavoitteista

Haastatteluosuudella tässä tutkimuksessa selvitettiin lehden toimituskunnan, Rautaruukki Steelin viestintäosaston, käsityksiä lehden tehtävistä ja tavoitteista. Haastatteluun osallistuivat viestintäpäällikkö Kirsti Hintikka sekä tiedottajat Hilikka Okkonen ja Hannu Vanhala Raahen tehtaalta. Lisäksi toimituskunta vastasi omaan kyselyynsä, joka sisälsi kolme kysymystä varsinaisesta kyselylomakkeesta. Kyselyyn vastasivat myös hämeenlinnalaiset lehden tekijät. Yhteensä vastauksia toimituskunnan kyselyyn tuli kuusi kappaletta. Toimituskunnalle tehdyn kyselyn tulokset käsitellään lukijakyselyn tulosten yhteydessä.

Haastattelussa kävi ilmi, että eri toimipaikkojen lehdet päädyttiin yhdistämään johdon aloitteesta. Johto näki, että yhteinen henkilöstölehti on hyvä väline kertomaan organisaatiomuutoksesta ja auttamaan muutoksen sisäistämisessä. Yhteistyö viestinnässä sujui haastateltavien mielestä hyvin, vaikka aikaisemmin lehdet olivatkin olleet hyvin itsenäisiä, eikä yhteistyötä oltu juurikaan tehty. Suurin vastustus kohdattiin henkilöstön suunnalta varsinkin Hämeenlinnassa, jossa henkilöstö koki, että heiltä viedään oma lehti. Tieto vastustuksesta saatiin luottamusmiesten kautta, mitään varsinaista kyselyä asiasta ei tehty. Haastateltavat arvioivat suurimman vastustuksen jo laantuneen ajankohtana, jolloin lukijakysely lehdestä tehtiin. He

arvelivat, että muutosvastarinta osoitettiin selkeimmin kritisoidulla lehteä, joka oli konkreettinen väline, ja jonka avulla pystyttiin reagoimaan muutokseen, jota itseasiassa vastustettiin.

Lehden tärkeimpänä tehtävänä toimitus pitää sitä, että lehdessä kerrotaan johdon asettamista tavoitteista eli yhtiön strategiasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Lehti jakaa tietoa henkilöstölle mutta sen pitäisi myös pystyä kertomaan yrityksen ilmapiiristä sekä henkilöstölle että heidän perheilleen. Hintikan mukaan henkilöstölehti on viestinviejä ja imagonrakentaja, mutta toisaalta myös välittäjä, jonka pitäisi saada kentän ääni kantautumaan johdon korviin ja sitä kautta edesauttaa avointa keskustelua asioista. Luottamusmiesten puheenvuorot eivät pelkästään riitä, vaan henkilöstön mielipiteitä tarvitaan lisää. Toimitus uskookin, että sellaiset jutut luetaan parhaiten, jossa joku ihminen kertoo asiasta omasta näkökulmastaan.

Toimituksen mukaan lehteä suunnitellaan lehti kerrallaan. Kun edellinen numero on tehty, pidetään toimituspalaveri, jossa käydään läpi seuraavan lehden sisältö. Joinakin vuosina on tehty esim. pääkirjoitussuunnittelu kokonaan etukäteen, mitä toimitus pitääkin hyvänä ratkaisuna. On myös sellaisia aihepiirejä ja asioita, joita pyritään pitämään esillä lehdestä toiseen. Hintikan mukaan yhtiön tavoitteena on esim. vähentää tapaturmat puoleen, mikä edellyttää sitä, että ihmiset ovat tietosia työsuojeluasioista ja henkilöstölehti on välineensä ainut, joka tavoittaa koko henkilöstön samoin sanoin. Vuonna 1998 paljon esillä ollut Steel 99 -ohjelma on toinen esimerkki teemasta, jota henkilöstölehdessä on pidetty esillä yhtäjaksoisesti.

Lehden periaatteina toimitus pitää avoimuutta ja tasapuolisuutta. Tasapuolisuutta pyritään ylläpitämään valitsemalla juttuaiheet ja haastateltavat tasaisesti eri yksiköistä ja tehtaista. Varsinkin Raahe—Hämeenlinna -tasapainoa pidetään erittäin tärkeänä. Eri osastoista ja prosesseista tehdään juttuja, eikä tytäryhtiöidenkään kuulumisia unohdeta. Toimitus ei usko, että mikään henkilöstö- tai muukaan ryhmä olisi muita enemmän lehdestä kiinnostunut, vaan lehti tarjoaa kaikille jotain.

Mitään virallisia ohjeita toimitus ei koe lehden tekemiselle asetettaneen, lehteä tehdään hyvää lehtimiestapaa noudattaen. Tietysti aiheiden tulee löytyä yhtiöstä ja etenkin juuri Rautaruukki Steelistä. Liikesalaisuuksista ei luonnollisestikaan kirjoiteta ja myös pörssisäännöt rajoittavat tiettyjen juttujen sisältöä. Toimitus ei kuitenkaan koe, että mitkään muut jutut olisivat kiellettyjen juttujen listalla, mutta myöntävät, että tapauskohtaisesti on joistakin asioista kielletty lehdessä kirjoitettavan. Näissä tapauksissa on poikkeuksetta ollut kysymys henkilöön liittyvistä asioista. Vanhala muistuttaa, että yleensä sellaiset jutut ovat myös hyvän lehtimiestavan vastaisia. Toisaalta toimitus myöntää, että pitkän työkokemuksen myötä syntyy tietynlainen lojaalisuus yhtiötä kohtaan ja ns. sisäinen suodatin, jolloin olisi tavallaan hurskastelua sanoa, ettei mitään rajoitettaisi ja kaikesta voitaisiin lehdessä kirjoittaa vapaasti. Epäonnistumisista kerrotaan lehdessä harvoin, ja

joskus toimitusta onkin arvosteltu siitä. Hintikka korostaa, että likapyykinpesun tulisi tapahtua osastoilla, joissa kaikilla osapuolilla on siihen mahdollisuus osallistua. Lehden tarkoitus ei ole osoitella tai syytellä ketään, vaan asiat pitää ratkaista siellä, missä ne tapahtuvat.

Toimituksen mukaan henkilöstölehti on ainutlaatuinen sisäisen viestinnän kanava, jota ei voi ainakaan Rautaruukki Steelissä korvata muilla, varsinkaan sähköisillä, kanavilla. Sähköinen lehti ei edes olisi kaikkien ulottuvilla eivätkä myöskään perheenjäsenet pääsisi sitä lukemaan. Toimitus pitääkin tärkeänä, että lehti kertoo Rautaruukki Steelistä myös perheelle. Lehden voima perustuu juuri siihen, että se on kaikille tasapuolinen ja kaikkien saatavilla.

Tekijät ovat lehteensä kohtalaisen tyytyväisiä, vaikka kehittämisen varaa aina on. Yhtenä tärkeimmistä he pitävät mielipidepalstan elvyttämistä toimivaksi keskustelukanavaksi, vaikka myöntävätkin sen olevan vaikeaa isossa organisaatiossa. Henkilöstön kynnys kirjoittaa palstalle on korkea. Muutoksen myötä työhön on tuonut uutta haasteellisuutta esim. kuvasuunnittelu ja hämeenlinnalaisten kanssa tehtävä yhteistyö. Uusi, korkeatasoisempi lehti tuottaa tekijöilleen myös mielihyvää ja kannustaa parempiin työsuorituksiin, kun lopputuloksena on näyttävämpi ja edustavampi lehti. Muutos on tuonut myös ongelmia. Toimitus kokee saavansa vähemmän tietoa johtoryhmien kokouksista ja tehtävistä päätöksistä kuin aiemmin, koska viestintää ei olla enää otettu mukaan kaikkien liiketoimintaryhmien kokouksiin. Kokouksista ei myöskään jaeta viestintään pöytäkirjoja tai muistioita. Tiedonsaanti teettää siis nykyisin enemmän töitä. Toisena ongelmana tekijät pitävät ajan puutetta mutta toisaalta he ovat sitä mieltä, että tiivis tahti takaa lehdelle edes jonkin asteisen tuoreuden.

Lokakuussa tehty lukijakysely oli Terästuulien ensimmäinen. Raahen tehtaalla aiemmin ilmestyneestä Rautaraahesta (RR) teetettiin lukijatutkimus vuonna 1989 ja Hämeenlinnassa ilmestyneestä Teräshämeestä (TH) henkilöstö kertoi mielipiteensä viimeksi syksyllä 1997, juuri ennen muutosta. Lisäksi Raahen tehtaalla on tehty pienimuotoista kyselyä aina kunkin numeron jälkeen. Näiden tutkimusten perusteella toimitus uskoo lehtien olleen ja myös nykyisen Terästuulien olevan hyvin luettu lehti. Suoraa palautetta tulee kuitenkin hyvin vähän, ei sen enempää johdolta kuin henkilöstöltäkään, ja sitä toimitus toivookin lisää. (Hintikka, Okkonen ja Vanhala, 1998.)

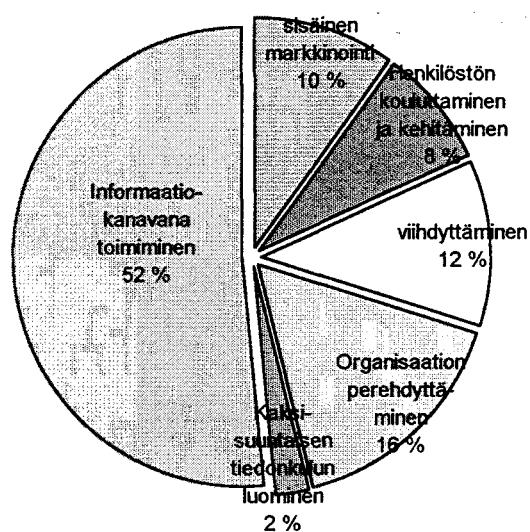
5.2 Lehden sisältö julkaistuina juttuyksiköinä

Lehden sisältöä tutkittiin erittelemällä ilmestyneiden lehtien sisältöä tietynä aikavälinä. Aikaväliksi valittiin syyskuu 1997 - lokakuu 1998, koska haluttiin tutkia myös aiemmin ilmestyneiden lehtien sisältöä ennen niiden yhdistämistä ja lopettaa lehtien analysointi samaan ajankohtaan, jolloin lukijakysely tehtiin. Sisällön erittelyyn valittiin siten 17 lehteä, jotka sisälsivät yhteensä 1352 erillistä juttua. Jotkut jutut sijoitettiin useampiin sisältöluokkiin, jos ne sisälsivät selkeästi aineksia useammista luokista. Näin toimittaessa menetetään Pietilän (1976) mukaan mahdollisimman vähän informaatiota. Toisaalta tällöin sisältöluokkien määrä kasvaa suuremmaksi kuin juttujen absoluuttinen määrä. Tässä tutkimuksessa ”osumia” sisältöluokkiin kertyi 1517 kappaletta. Osumat lehtien ilmestymisjärjestyksessä ovat nähtävissä liitteessä 6.

Selkeästi tärkeimmäksi henkilöstölehden tehtäväksi nousi lehden sisältöä tutkittaessa informaatiokanavana toimiminen, 52 %:n (784 kpl) osuudellaan. Tulosta vääristää kuitenkin osaltaan se, että tähän tehtävään viittaavat jutut muodostuivat pääasiassa ilmoituksista, jotka saattoivat olla hyvinkin lyhyitä mutta saivat silti tutkimusmenetelmästä johtuen ykkösen arvon kuten muutkin jutut. Näin korkeaksi noussut (737 kpl) lukumäärä liioittelee juttujen tärkeyttä. Jos luokitteluperusteena olisi käytetty juttujen pituutta tai niiden saamaa tilaa lehdessä, olisi tultu jonkin verran toisenlaiseen lopputulokseen.

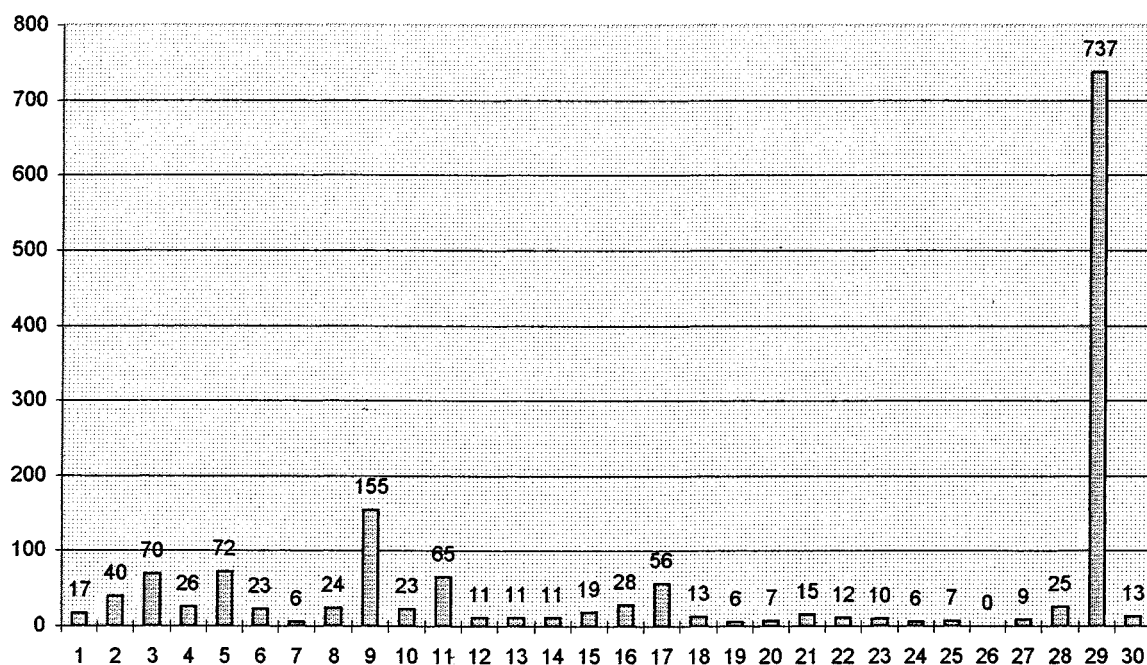
Lehden toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi nousi organisaatioon perehdyttäminen, joka sai 16 %:n (242 kpl) osuuden lehtien sisällöstä. Seuraavista sijoista käytiin jo tiukempi kisa. Kolmanneksi tärkeimmäksi tehtäväksi muodostui viihdyttäminen 12 %:lla (178 kpl), neljänneksi sisäinen markkinointi 10 %:lla (153 kpl) ja viidenneksi henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen 8 %:lla (125 kpl). Vähiten tärkeimmäksi lehden tehtäväksi jäi sisällön perusteella kaksisuuntaisen tiedonkulun luominen, joka sai vain 2 %:n (35 kpl) osuuden lehtien sisällöstä. Sisältöluokkien jakautuminen henkilöstölehden tehtävien kesken on esitetty kuviossa 9. Kuviossa 10 esitetään puolestaan luokitusyksiköiden kappalemääräinen jakautuminen sisältöluokkiin. Sisältöluokat esiteltiin kuviossa 8 sivulla 43.

Luokitusyksiköiden jakautuminen henkilöstölehden tehtävien suhteen



KUVIO 9. Luokitusyksiköiden prosentuaaliset osuudet suhteessa henkilöstölehden tehtäviin.

Luokitusyksiköiden jakautuminen sisältöluokkiin



KUVIO 10. Luokitusyksiköiden kappalemääräinen jakautuminen sisältöluokkiin.

Henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen -tehtävää kuvasivat tapaturmista, työsuojelusta ja -terveydestä kertovat jutut (72), ympäristöasiat (23), aloitetoiminta (6) sekä koulutus ja kehitys -jutut (24).

Viihdyttämisen tehtävää kuvasivat vapaa-ajasta ja henkilöstön harrastuksista kertovat jutut (155) sekä vitsit ja pakinat (23).

Organisaatioon perehdyttämisen tehtävää kuvasi kaikkiaan 11 sisältöluokkaa. Näistä luokista eniten ”osumia” keräsi yksiköiden, osastojen ja tytäryhtiöiden toiminnan esittely (65), hyväksi kakkoseksi ylsi organisaation toiminnan ja toimintatapojen esittely (56). Useasti kirjoitettiin myös investoinneista ja kaupoista (28) sekä tulevaisuudesta ja tavoitteista (15). Muut luokat painottuivat seuraavasti: Messut ja matkat (15), kansainvälinen toiminta (13), tekniikka ja tuotekehitys (11), tuotteet ja markkinointi (11), talous ja kilpailuasema (11), vierailut (7) ja historia (6).

Kaksisuuntaisen tiedonkulun luomisen tehtävää kuvasivat luottamusmiesten puheenvuorot (22), henkilöstön mielipiteet (10), vastineet ja oikaisut (6) sekä toimituskunnan omat puheenvuorot (7).

Informaatiokanavana toimimisen tehtävää puolestaan kuvasivat työkiistoja käsitelleet jutut (0), yhteistoiminta-asiat (9), palkkauksesta ja sosiaalieduista kertovat jutut (25), kaikki ilmoitukset (737) sekä muut, luokittelemattomat jutut (13). Tähän sisältöluokkien ulkopuoliseen ryhmään sijoitettiin yksittäiset jutut, esimerkiksi ”Eläkeläisten kuulumisia” 2/98 tai ”Siivousperinteestä tehtiin kirja” 1/98.

Tässä tutkimuksessa erityistarkastelun kohteena olevat organisaatiomuutoksesta kertovat jutut sijoitettiin sisäisen markkinoinnin ryhmään. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä yrityksessä on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yrityksen päämääriin sekä hyvän työpaikkahengen luominen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitäminen. Tätä tehtävää sisällön erittelyssä kuvasivat pääkirjoitukset (17), muutoksista ja uudistuksista kertovat jutut (40), asiakkaista ja yhteistyökumppaneista kertovat jutut (26) ja henkilöhaastattelut (70).

Kuten teoreettisessa viitekehityksessä aiemmin todettiin, on henkilöstölehden vahvuus muutosviestinnässä erityisesti taustoittavassa tiedon antamisessa; mihin muutoksella pyritään ja miksi muutos on välttämätön. Tarkastellulla aikavälillä lehdessä julkaistiin 40 muutoksista ja uudistuksista kertovaa juttua. Ensimmäinen muutosta sivuva juttu julkaistiin Terästuulissa lokakuussa 97, jolloin luottamusmies kirjoitti mm.

”Muutos vaatii johtajuutta.— — Muutos parempaan, inhimillisempään suuntaan edellyttää johtamista kaikilla tasoilla. Uudenlaista johtajuutta, jossa todella välitetään muutoksen kohteesta, työntekijästä. — — Varsinkin muutostilanteessa johtajuus punnitaan.”

Kaikkiaan tulevasta organisaatiomuutoksesta — kahden teollisuusryhmän yhdistämisestä — kirjoitettiin ennen muutosta aika vähän (10 juttua). Viimeisissä itsenäisten lehtien numeroissa TH 11/97 ja RR 12/97 tulevasta muutoksesta kerrottiin pääkirjoituksissa seuraavasti:

”Ympäristömme kehittyy jatkuvasti ja tosiasia lienee, että muutosnopeus aina vain kiihtyy. Vaikka edessä olevat muutokset usein tuntuvat tuovan epävarmuutta ja pelottavakin, on menestymisen kannalta tärkeitä, ettemme pysähdy. Ei edes riitä, että kuljemme muutoksen mukana, vaan meidän on pyrittävä ennakoimaan ja hallitsemaan sitä. Olemme valmistautumassa organisaatiomuutokseen, jolla tähdätään Rautaruukin ja tietysti myös Strip Productsin kilpailukyvyn vahvistamiseen ja tulevaisuuden turvaamiseen.”(TH)

”Rautaruukki suunnittelee Raahe Steelin ja Strip Productsin yhdistämistä yhdeksi, — — lopulliset päätökset tehdään joulukuun aikana. Ryhmien yhdistäminen parantaa asiakaspalvelua ja kykyä reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin sekä lisää kustannustehokkuutta yhtiön levyteräsliiketoiminnassa. — — Teollisuusryhmän perustamisella ei ole välittömiä henkilöstövaikutuksia.”(RR)

Vuoden 1998 ensimmäisen numeron sisältö oli siis yhteinen sekä TH:n että RR:n lukijoille, ja siinä käsiteltiin muutosta laajasti (10 juttua). Silloin kerrottiin myös lehtiä koskevasta yhdistymisestä.

”Rautaruukki Steelin synty uudistaa monia asioita, joista yksi on henkilöstölehti. Uudistus kokonaisuudessaan on pitkä prosessi. Henkilöstölehden osalta sen on arvioitu kestävän alkukesään.”

Vuoden ensimmäisessä numerossa käsiteltiin muutokseen johtaneita syitä ja muutokseen vaikutuksia kunkin yksikön toimintaan yksityiskohtaisemmin. Myöhemmin lehdissä käsiteltiin muutosta tasaisesti kussakin numerossa parin jutun verran. Terästuulien ensimmäisessä numerossa kesäkuussa muutos oli jälleen laajemmin esillä, kun kerrottiin uudesta, yhteisestä lehdestä enemmän. Lukijan kynästä -palstalla muutosta arvosteltiin numerossa 2/98 seuraavasti:

”Jääkö ainoaksi konkreettiseksi teoksi, mitä pystytään tehdashallissa havaitsemaan tästä organisaatiomuutoksesta, että menetimme paikallisen lehden? Onko toivonliittolainen kirjoittelu lehdessä jotain uutta ja hienoa? — — Sanat ilman tekoja ovat pelkkää moskaa — —.”

Muutoksen edetessä enemmän käytäntöön kirjoitettiin lehdessä mm. seuraavaa:

”Toivottavasti Rautaruukki Steelin järjestelyt kahden kookkaan yhdistämisessä ovat niitä tekoja, jotka tuottavat hedelmää. Sen aika näyttää. — — Hyvää yhtenäisyyttä ei saavuteta ilman riittävä itsenäisyyttä. Sen tähden kysynkin, kuinka kulttuureita halutaan Steelissä yhdistää.” (4/98)

”Nyt nähdään tiedon jakamisen olevan vaikeampaa kuin on luultu ja on saatu uusia tiedonjakajia. — Tämä yksikköjako jakoi pitkän ja raskaan tuotantoketjun pienempiin osiin, joissa on mahdollisuuksia jakaa tietoa, joka kiinnostaa ihmisiä, Sandvik sanoo.” (5/98)

”Tehdyillä muutoksilla meille annettiin paremmat eväät pärjätä kovenevilla teräsmarkkinoilla. Se miten menestymme on itsestämme kiinni.” (Terästuulet 1/98)

Muutosta käsiteltiin henkilöstölehdessä siis varsin tasaisesti. Lehden vahvuutena voitaneen pitää sitä, että muutoksesta pystyttiin kertomaan lehdessä monin eri tavoin, mutta samansisältöisenä kaikille vastaanottajille. Nopeaan tiedottamiseen ja toimintaohjeisiin henkilöstölehti ei kuitenkaan sovellu, joten suurin osa jutuista käsitelikin muutoksen syitä ja pohdintaa muutoksen onnistumisesta. Muutos ei kuitenkaan ”vallannut” lehteä, lukuunottamatta vuoden 1998 ensimmäistä numeroa, vaan lehdissä kirjoitettiin ja kerrottiin myös tavallisista työyhteisöjä koskevista aiheista normaaliin tapaan.

5.3 Lukijoiden käsitykset lehdestä

Lukijatutkimuksella haluttiin selvittää, mitä mieltä Rautaruukki Steelin johto ja henkilöstö ovat Terästuulet henkilöstölehdessä.

5.3.1 Taustamuuttajat

Tutkimuslomakkeen taustamuuttujia (E1-5) olivat sukupuoli, ikä, palvelusvuodet Rautaruukilla, henkilöstöryhmä ja työpaikkakunta.

TAULUKKO 3. Vastaajien sukupuolijakauma

Sukupuoli	N (kpl)	%
nainen	50	17 %
mies	243	83 %
yhteensä	293	100%

TAULUKKO 4. Vastaajien ikäjakauma

Ikä	N (kpl)	%
alle 30 vuotta	46	15,7 %
30 - 40 vuotta	63	21,5 %
40 - 50 vuotta	92	31,4 %
yli 50 vuotta	92	31,4 %
yhteensä	293	100 %

TAULUKKO 5. Vastaajien palvelusvuosien jakauma

Palvelusvuodet RR Oy:ssä	N (kpl)	%
alle 5 vuotta	43	14,7 %
5 - 15 vuotta	75	25,6 %
yli 15 vuotta	175	59,7 %
yhteensä	293	100 %

TAULUKKO 6. Vastaajien henkilöstöryhmien jakauma

Henkilöstöryhmä	N (kpl)	%
työntekijät	191	65,2 %
toimihenkilöt	63	21,5 %
ylemmät toimihenkilöt	26	8,9 %
johtajat	13	4,4 %
yhteensä	293	100 %

TAULUKKO 7. Vastaajien työpaikkakuntien jakauma

Paikkakunta	N (kpl)	%
Raahe	224	76,5 %
Hämeenlinna	51	17,4 %
Halikko	9	3,1 %
Kankaanpää	5	1,7 %
muut	4	1,4 %
yhteensä	293	100 %

5.3.2 Lukutottumukset

Tulokset esitetään kysymys kerrallaan samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa (liite 1). Toimituskunnan kyselyn (liite 2) vastaukset esitetään vastaavien kyselylomakkeen kysymysten B4, B5 ja B9 yhteydessä.

Kysymyksillä A1-6 mitattiin vastaajien lukutottumuksia ja kysyttiin motiiveja lukea henkilöstölehteään. Lisäksi haluttiin tietää, oliko lukutottumuksissa tapahtunut muutosta sen jälkeen, kun aikaisemmin ilmestyneet lehdet yhdistettiin ja lukevatko vastaajien perheenjäsenet lehteä.

Terästuulet on hyvin luettu lehti. Yli yhdeksänkymmentä prosenttia (91,1 %) vastaajista ilmoitti lukevansa lehden aina, kun se ilmestyy. Silloin tällöin lehden kertoi lukevansa 6,9 % vastaajista ja vain 1 %:a vastaajista lehti kiinnostaa hyvin harvoin. Ainoastaan kolme vastaajaa (1 %) ilmoitti jättävänsä lehden kokonaan lukematta. Aktiivisimpia lukijoita ovat toimihenkilöt ja johto, jotka lukevat lehden 100 %:sesti sen ilmestyessä.

Lehden lukutapaa arvioitaessa suurin osa vastaajista (69,2 %) kertoi lukevansa lehdestä kiinnostavimmat jutut. Keskittyneesti kokonaan tai lähes kokonaan lehden ilmoitti lukevansa 23,9 % vastaajista, 6,6% vastaajista silmäilee lehdestä otsikot ja kuvat. Yksi vastaaja kertoi selaavansa lehden ensin alusta loppuun lukien samalla kiinnostavimmat jutut. Sen jälkeen hän aloittaa alusta ja lukee lehdestä lähes kaiken.

Nuoret eivät lue lehteä yhtä tarkasti kuin vanhemmat vastaajat. Alle 30-vuotiaista vain 6,7 % lukee lehden kokonaan, kun vastaava prosentti yli 50-vuotiailla oli 30,4 %. Myös palvelusvuodet Rautaruukilla näyttävät vaikuttavan lehden lukutarkkuuteen. Mitä kauemmin talossa on oltu, sitä

tarkemmin lehti luetaan. Alle 5 vuotta talossa olleista 14,6 % lukee lehden kokonaan, kun yli 15 vuotta talossa olleista niin tekee jo 29,3 %. Johto lukee lehden hieman muita henkilöstöryhmiä perustellisemmin (*'kokonaan tai lähes kokonaan'* 38,5 %).

Eri toimipaikkojen henkilöstölehtien yhdistäminen yhteiseksi Terästuuliksi ei vaikuttanut lukutottumuksiin 59,9 %:lla vastaajista. Lähes kaksikymmentä prosenttia (19,7 %) kertoi lukutapojensa muuttuneen ja vastaavasti toiset kaksikymmentä prosenttia (20,4 %) ei osannut arvioida, onko lehtien yhdistäminen vaikuttanut heidän lukutottumuksiinsa. Vastaajat, jotka arvioivat lukutottumuksiensa muuttuneen, kertoivat pääasiassa nykyisin selaavansa lehteä enemmän ja valikoivansa lähinnä omaa toimipaikkaansa koskevia juttuja. Hämeenlinnalaiset hyppivät yli Raahea koskevat jutut ja raahelaisia eivät puolestaan kiinnosta hämeenlinnalaisten asiat. Vanhoja lehtiä selvästikin vielä kaivataan, ne tuntuivat läheisemmiltä.

"Ennen luin lehden paremmin (Teräshämeen aikaan). Hämeenlinnan asioita ei lehdessä ole kovinkaan paljon ja Raahen asiat eivät kiinnosta niin paljon".

"Rautaraahen aiheet olivat lähempänä ja tutumpia, nyt aiheita, jotka ohitan selailen".

Muutamit vastaajat kertoivat myös lukevansa lehden nyt tarkemmin, kun aihepiiri on laajempi.

"Selkeämpi ja mielenkiintoisempi".

"Terästuulet ei maistu niin sisänpäinlämmenneeltä".

"Tulee luettua tarkemmin".

Hämeenlinnalaiset vastaajat ilmoittivat muita useammin lukutapojensa muuttuneen (42,9 %). Henkilöstöryhmistä toimihenkilöt arvioivat lukutapojensa muuttuneen muita ryhmiä enemmän (36,5 %). Kaikki avoimet vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Lehden nykyistä jakelutapaa, jossa henkilöstölehti tulee kotiin muun postin mukana, pitää hyvänä noin seitsemänkymmentä prosenttia (69,5 %) vastaajista, vain yhdeksän prosenttia lukisi lehden tarkemmin, jos se jaettaisiin työpaikalla. 21,5 % vastaajista ei osannut arvioida jakelutavan vaikutusta omaan lukuaktiivisuuteensa.

Alle 30-vuotiaista vastaajista 17,8 % arvioi lukevansa lehden tarkemmin, jos se jaettaisiin työpaikalla, samoin arvioi 17,1 % alle viisi vuotta Rautaruukin palveluksessa olleista. Oletettavasti näissä ryhmissä on samoja henkilöitä. Hämeenlinnalaiset vastaajat suhtautuivat lehden jakamiseen

työpaikalla huomattavasti positiivisemmin kuin muilla paikkakunnilla työskentelevät, heistä 24,5 % uskoi lukevansa lehden tarkemmin, jos se jaettaisiin työpaikalla.

Kotiinjakelulla on selvät tavoitteet; kotona on enemmän aikaa lukea lehteä ja myös perheenjäsenet tai vieraat saattavat lukea sitä. Näin henkilöstölehti kertoo yrityksestä myös ulkopuolisille. Terästuulet onnistuu tässä tehtävässä hyvin. Vajaa 90 % vastaajista kertoi perheenjäseniensä tai tuttaviansa lukevan Terästuulia ainakin silloin tällöin (57,5 % 'silloin tällöin' ; 29,6 % 'lähes aina'). 12,9 % vastaajista ilmoitti, etteivät heidän perheenjäsenensä tai tuttavansa lue lehteä koskaan.

Miksi henkilöstölehteä luetaan?

1. jotta saisi tietoa koko Rautaruukki Steelin toiminnasta
2. jotta saisi tietoa omasta yksiköstä tai osastosta
3. jotta saisi tietoa omasta työstä

Vastaajien motiiveja lukea Terästuulia kysyttiin pyytämällä heitä valitsemaan kolme tärkeintä syytä lehden lukemiselleen. Tärkeimmäksi motiiviksi lukea henkilöstölehteä muodostui odotetusti tiedonsaaminen koko Rautaruukki Steelin toiminnasta (tärkein syy 54,7 %:lle vastaajista). Lisäksi 15,2 % vastaajista ilmoitti sen toiseksi tärkeimmäksi syyksi ja 13,3 % kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi, joten kaiken kaikkiaan 83,2 % vastaajista piti tiedonsaantia koko Rautaruukki Steelistä kolmen tärkeimmän motiivinsa joukossa. Samalla yhteenlaskutekniikalla saadaan toiseksi tärkeimmäksi motiiviksi tiedon saanti omasta yksiköstä tai osastosta (yhteensä 67,5 % vastaajista sijoitti sijoille 1-3) ja kolmanneksi tärkeimmäksi motiiviksi tiedon saanti omasta työstä (yhteensä 51,7 % vastaajista sijoitti sijoille 1-3). Neljännestä sijasta kilpailivat halu lukea työtovereista kertovia juttuja (yhteensä 39,9 %) ja tiedonsaanti urheilu ja vapaa-ajantoiminnasta (yhteensä 37,9 %). Yllättävän suuri osa vastaajista ilmoitti lukevansa henkilöstölehteä vain tavan vuoksi (yhteensä 17,1 %).

5.3.3 Lehden sisältö ja tehtävät

Kysymyksillä B1-9 kartoitettiin vastaajien käsityksiä lehden sisällöstä ja tehtävistä. *Kysymyksillä C1-2* puolestaan selvitettiin sitä, mistä asioista lehdessä pitäisi vastaajien mielestä kirjoittaa, miten paljon tietoa he saavat eri viestintäkanavista ja kuinka tyytyväisiä he ovat niistä saamaansa tietoon.

Suurin osa vastaajista kokee Terästuulista saamansa tiedon olevan heille hyödyllistä. 79,7 % vastaajista kertoi saavansa lehdestä hyödyllistä tietoa. 3,1 % ei kokenut lehdestä saamaansa tietoa hyödylliseksi ja 17,2 % ei osannut sanoa mielipidettään.

Lehden ilmestymistiheyttä pidettiin hyvänä. Noin 90 % vastaajista arvioi lehden ilmestyvän sopivien väliajoin, 9 % mielestä lehti saisi ilmestyä useammin ja 1 % vastaajista olisi puolestaan valmiita harventamaan lehden ilmestymistä. Kuitenkin 19,5 % alle viisi vuotta Rautaruukilla työskennelleistä haluaisi lehden ilmestyvän nykyistä useammin. Myös ylemmistä toimihenkilöistä 20 % haluaisi, että lehti ilmestyisi useammin.

Suurin osa vastaajista (89,4 %) piti lehden pääasiallisena kohderyhmänä kaikkia rautaruukki steeliläisiä. 3,5 % vastaajista koki lehden olevan kirjoitettu jonkin tietyn yksikön henkilöstölle. Näistä vastaajista hämeenlinnalaiset vastaajat (5 kpl) kokivat lehden olevan kirjoitetun raahelaisille ja raahelaiset (2 kpl) puolestaan hämeenlinnalaisille. Yksi vastaaja ei osannut nimetä yksikköä ja yksi vastaaja koki, ettei lehti sekavuudessaan tavoita ketään.

”Yritetty kaikille jotain, sekavuudessaan ei tarjoa juuri mitään kenellekään”.

Erilaisten aihepiirien suosiota mitattiin asteikoilla *‘en lue koskaan’* - *‘luen hyvin harvoin’* - *‘luen silloin tällöin’* - *‘luen useimmiten’* - *‘luen aina’*. Tarkasteltaessa kaikkien vastaajien mielipiteitä *‘luen aina’* -vastausten (Kuviossa 11 oikeanpuoleisimmat palkit) osalta nähdään, että luetuimpia juttuja Terästuulissa ovat henkilöhaastattelut (37,6 %), merkkipäivät ja kiitokset (36,7 %), nimitykset ja ilmoitukset (29,8 %) sekä liikuntatapahtumista kertovat jutut (26,8%). Jos tarkasteluun otetaan mukaan vielä *‘luen useimmiten’* -vastaukset, näyttävät paljon luettuja juttuja olevan myös työsuojelua ja -terveyttä käsittelevät jutut sekä lukijan kynästä -mielipidepalsta.

Palkkien toista päätä tarkasteltaessa *‘en lue koskaan’* - ja *‘luen hyvin harvoin’* -vastausten perusteella vähiten vastaajia näyttäisi kiinnostavan Linssi & Lude -palsta (yht. 25,4 %), asiakkaista kertovat jutut (yht. 22,2%) ja Teräshuulet (yht. 22 %).

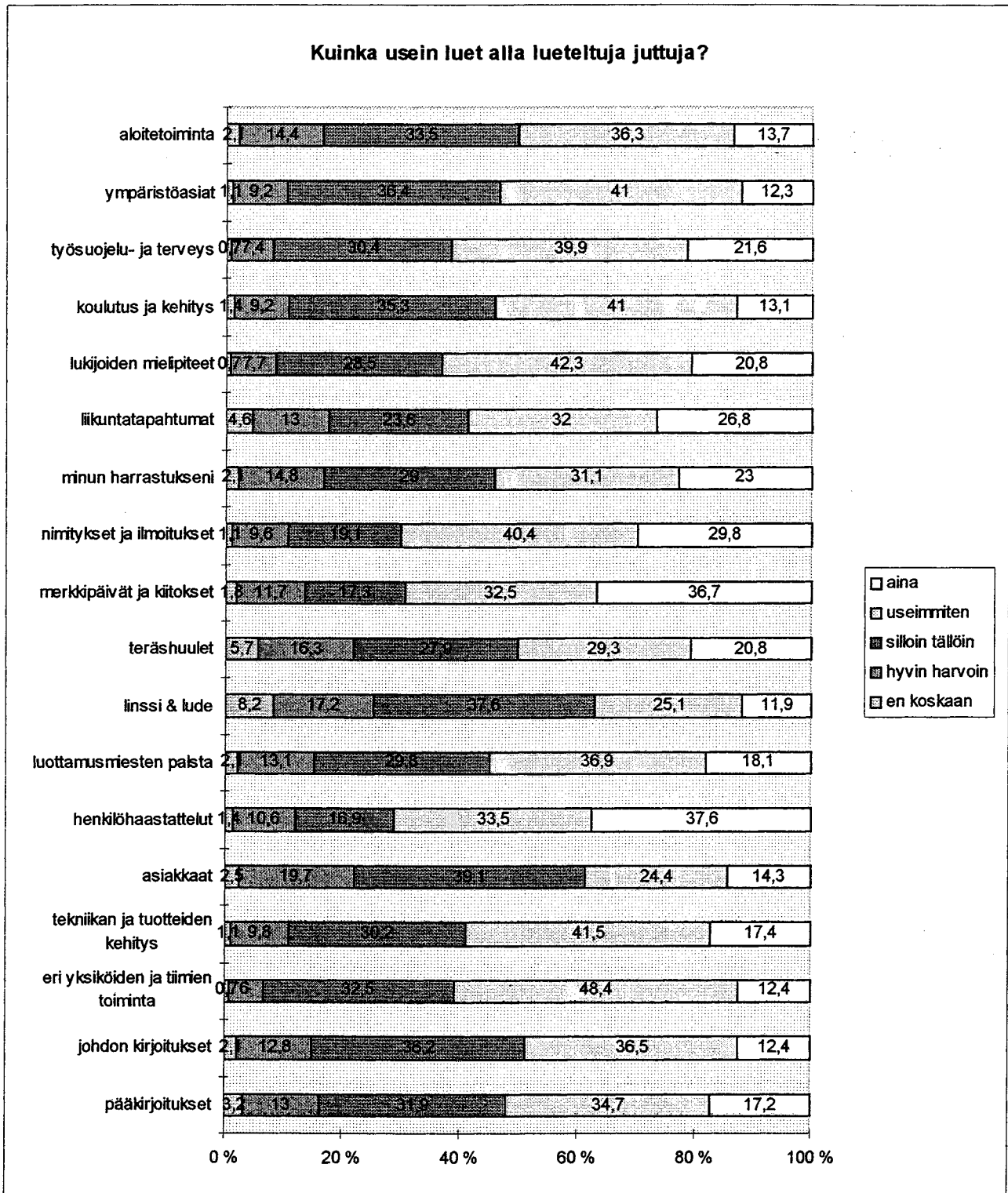
Kun tarkastellaan luettuja juttuja eri taustamuuttujien osalta saadaan näkyviin enemmän vaihtelua. Miehet lukevat naisia enemmän tekniikan ja tuotteiden kehityksestä kertovia juttuja

(*'useimmiten+aina'* M: 63 %, N: 40 %). Naiset lukevat puolestaan enemmän henkilöhaastatteluja (*'useimmiten+aina'* N: 88%, M: 66%). Merkittävä ero naisten ja miesten välillä on linssi & lude -palstan lukemisessa. Naisista 64 % lukee sen useimmiten tai aina, kun miehistä samoin tekee vain 31 %. Naiset lukevat aktiivisemmin myös lukijan kynästä -palstaa, jopa 44 % naisista ilmoittaa lukevansa palstan aina, miehistä vain 15,8 %.

Alle 30-vuotiaat vastaajat lukevat pääkirjoituksia ja johdon kirjoituksia harvemmin kuin vanhemmat vastaajat. Nuorista vastaajista 40 % ilmoitti lukevansa hyvin harvoin pääkirjoitukset ja 33,3 % johdon kirjoitukset. Sama suuntaus näkyy myös alle 5 vuotta Rautaruukin palveluksessa olleilla, joista luultavasti suurin osa kuuluu myöskin alle 30-vuotiaiden ryhmään.

Johto lukee pääkirjoituksia ja johdon kirjoituksia luonnollisesti muita henkilöstöryhmiä aktiivisemmin (pääkirjoitukset: *'useimmiten+aina'* 92,3 %, johdon kirjoitukset: *'useimmiten+aina'* 100%). Johto ja ylemmät toimihenkilöt lukevat asiakkaista kertovia juttuja useammin kuin muut ryhmät. Johdosta 38,5 % ja ylemmistä 36 % kertoo lukevansa asiakasjutut aina. Johto lukee muita ryhmiä harvemmin Teräshuulet (*'hyvin harvoin'* 69,2 %) sekä merkkipäivät ja kiitokset (*'hyvin harvoin'* 53,8 %).

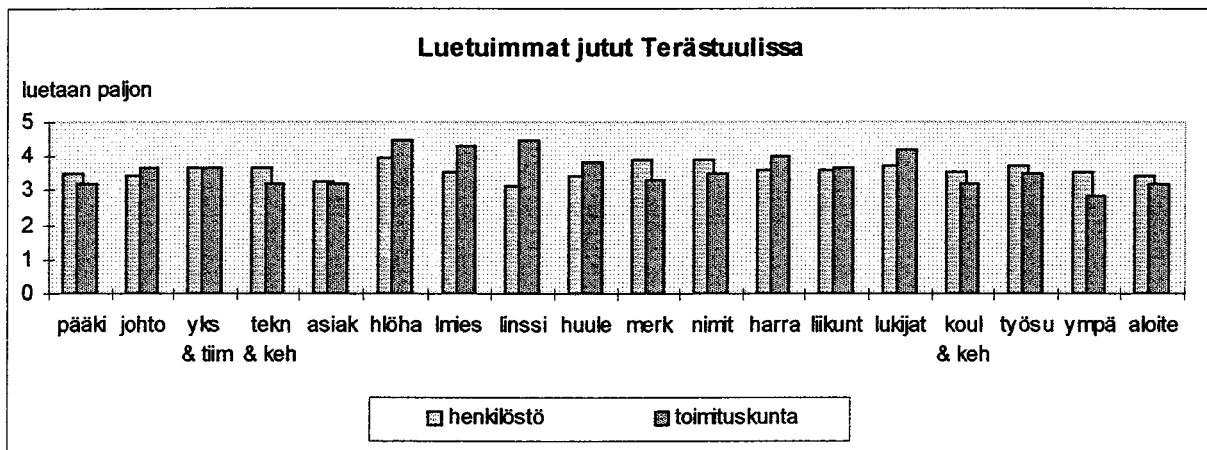
Linssi & Lude -palsta on selvästi suosituimpi hämeenlinnalaisten ja halikkolaisten vastaajien keskuudessa. Hämeenlinnalaisista palstan lukee aina 23,4 % vastaajista ja halikkolaisista 22,2 % mutta raahelaisista vastaajista ainoastaan 9,3 % lukee palstan aina.



KUVIO 11. Mitä juttuja vastaajat lukevat Terästuulista.

Terästuulet lehden toimituskunta arvioi kysymystä 'kuinka luettuja uskot seuraavien juttujen olevan?'. Toimituskunta arvioi luetuimmiksi jutuiksi (keskiarvot suluissa) henkilöhaastattelut (4,5),

Linssin & Luteen (4,5), luottamusmiesten palstan (4,33) sekä lukijan kynästä -palstan (4,17). Ainostaan Linssi & Lude palsta näytti olevan vähemmän lukijoita kiinnostava, mitä toimituskunta arveli. Toimituskunnan kyselyn mukaan ympäristöasiat olisivat vähiten luettuja, mutta vastaajat ilmoittavat lukevansa niitä kohtalaisesti. Toimituskunnan ja henkilöstön vastausten keskiarvoja on vertailtu kuviossa 12.



KUVIO 12. Mitä juttuja toimituskunta uskoo henkilöstön lehdestä lukevan verrattuna siihen, mitä henkilöstö ilmoittaa lukevansa (keskiarvojen mukaan).

Kuten kuvioista 12 nähdään, eivät toimituskunnan näkemys luetuimmista jutuista ja henkilöstön ilmoittama lukuaktiivisuus poikkea kovin paljon toisistaan. Toimituskunta uskoo, että luottamusmiesten palsta sekä Linssi & Lude ovat luetumpi kuin todellisuudessa ovatkaan. Toisaalta on huomattava, että hämeenlinnalaiset lukevat Linssi & Lude -palstaa paljon raahelaisia aktiivisemmin. Ympäristöasioista kertovia juttuja, merkkipäivä ja nimityksiä luetaan puolestaan enemmän kuin toimituskunta arvioi.

Terästuulet lehden tarpeellisuutta kysyttiin avoimella kysymyksellä. Vastaajia pyydettiin jatkamaan lausetta *Terästuulet henkilöstölehti on mielestäni tarpeellinen / ei ole mielestäni tarpeellinen, koska..*

Vastauksia kysymykseen tuli 104 kpl, joista 94 kpl oli myönteisiä ja 4 kpl kielteisiä. Kuusi vastausta jäi tarpeellinen - tarpeeton -jaottelun ulkopuolelle. Monet vastaajista olivat rengastaneet sanan tarpeellinen mutta eivät olleet kirjoittaneet perusteluja. Koska myöhemmin tutkittaessa

adjektiivipareja (kysymys D4) saadaan vertailtua uudelleen tarpeellinen - tarpeeton -aspektia, käsittelen tässä yhteydessä vain perustellut vastaukset, siis miksi vastaajat kokevat lehden tarpeelliseksi tai tarpeettomaksi.

Kysymykseen vastanneista noin 90 % (94 kpl) piti siis Terästuulia tarpeellisena lehtenä. Käytän perustelujen määrissä noin lukuja sen vuoksi, että osa pitkistä vastauksista sisälsi useita perusteluja, joita olen jakanut eri luokkiin.

⇒ Miksi henkilöstölehti on tarpeellinen?

1. tärkeä tiedonsaantikanava

Yleisin perustelu oli tiedonsaanti (noin 75 kpl) Rautaruukin tapahtumista ja ajan tasalla pysyminen, kuten hyvin olettaa saattaa.

"pysyy ajantasalla tehtaan toiminnassa".

"kuulee missä mennään".

Tarkemmin vastauksia tarkasteltaessa voidaan tästä joukosta erottaa vielä pienempiä ryhmiä. Monet vastaajista pitivät lehteä tarpeellisena juuri siksi, että siitä saa kokonaiskuvan Rautaruukki Steelin toiminnasta eli tietoa myös muista yksiköistä (noin 15 kpl).

"se avartaa jonkin verran tietoa RR Steelistä".

"se kertoo toisista toimipaikoista ja osastoista.."

"sieltä saa tietoa, että yrittävät ne muutkin osastot - toimipaikat pysyä mukana kehityksessä.

Ja kuvista näkee, että muillakin miehillä olevan liian pitkät housunlahkeet (kasvunvara...)"

Osa vastaajista piti kuitenkin tärkeänä, että lehdestä saa tietoa myös omasta työstä (noin 6 kpl).

"...saan lehdestä myös työhöni liittyvää hyödyllistä tietoa".

Tärkeänä pidettiin myös tiedonsaantia Steelin tulevaisuudesta ja uudistuksista (noin 7 kpl)

"ikkuna tulevaisuuteen".

Hyvänä pidettiin myös sitä, että henkilöstölehdessä asioita voidaan käsitellä syvällisesti (2 kpl).

"...mahdollistaa laaja-alaisen tietojen jakelun. Hankalat ja moniselitteiset asiat voidaan käsitellä niin, että kaikki ymmärtävät, mistä on kyse".

Tiedonsaantia henkilöstölehdessä pidettiin myös helppona (2 kpl).

"lehti tulee 'käteen' eikä vaadi sitoutumista aikaan tai paikkaan, kun lukee haluamaansa tietoa".

2. me-hengen ylläpitäjä

Tiedonsaannin lisäksi vastaajat pitivät lehteä tarpeellisena henkilöstön yhtenäisyyden ylläpitäjänä (noin 12 kpl).

"siitä tulee hieno tunne, että se on kiva olla rautaruukkilainen".

"se luo/lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta".

Kysymykseen vastanneista johtajista viisi seitsemästä piti henkilöstölehteä tarpeellisena juuri yhteisen kulttuurin luojana ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen lisääjänä.

"henkilöstön yhteenkuuluvaisuutta tulee tukea myös Steel-tasolla".

3. kaikille tasapuolinen

Henkilöstölehteä pidettiin tarpeellisena myös siksi, että se kaikille tasapuolinen (noin 7 kpl).

"tietokanavana tavoittaa kaikki lukijansa samoin sanoin..."

"on lähes ainoa kaikki rautaruukkilaiset tavoittava media".

Kysymykseen vastanneista 4 % ei pitänyt lehteä tarpeellisena. Kolme vastaajaa piti lehteä tarpeettoman nykyisellään, kun se käsittelee useita toimipaikkoja. Kaikki näin vastanneet olivat hämeenlinnalaisia. Yksi vastaajista piti lehteä työnantajan yksipuolisena tiedotuslehtenä. Kaikki kysymykseen tulleet vastaukset näkyvät liitteessä 3.

Toimituskunnan vastauksissa (5 kpl) heijastuivat pääosin samat asiat, myös toimituskunta korosti lehden olevan kaikille tasapuolinen tiedotuskanava.

Vastaajista vajaa viidennes (17,4 %) kertoi osallistuneensa henkilöstölehden tekoon joko kirjoittamalla jutun tai antamalla juttuvinkin. Kirjoittamisaktiivisuus näyttäisi kasvavan iän myötä, sillä alle 30-vuotiaista vastaajista vain 2,3 % oli osallistunut lehden tekoon, mutta yli 50-vuotiaista jo 27,8 %. Henkilöstöryhmistä aktiivisimpia osallistujia olivat luonnollisesti johto (92,3 %) sekä ylemmät toimihenkilöt (56 %). Toimipaikoittain tilannetta tarkasteltaessa löytyivät aktiivisimmat osallistujat Hämeenlinnasta (28,3 %).

Niistä vastaajista, jotka eivät olleet osallistuneet lehden tekemiseen (82,6 %), 56 kirjoitti myös perustelunsa. Yleisimmät perustelut olivat, ettei ollut ollut sopivaa aihetta (11 kpl) tai ettei ole kirjallisia taipumuksia (10 kpl). Toisilla ei ollut edes kiinnostusta tai tarvetta osallistua (7 kpl), kun taas toiset ilmoittivat, ettei ole edes pyydetty (7 kpl). Jotkut eivät tieneet, että voisivat vaikuttaa lehden tekoon (6 kpl). Muita perusteluja olivat mm. ajan puute, turhan julkisuuden välttäminen tai ettei tunne taloa tarpeeksi hyvin. Kaikki vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 2.

Henkilöstölehdessä saatavan tietomäärän muutosta lehtien yhdistämisen seurauksena tutkittiin kolmen väittämän avulla: onko tiedonsaanti parantunut koko RR Steelistä, eri yksiköistä tai omasta yksiköstä, asteikolla 1 - 5; *'täysin eri mieltä'* - *'täysin samaa mieltä'*.

Valtaosa vastaajista (64,6 %) koki tiedonsaantinsa koko RR Steelistä kasvaneen lehtien yhdistämisen myötä (ka. 3,75; *'jonkin verran samaa mieltä'* 42,5 %, *'täysin samaa mieltä'* 22,7 %). Positiivisimmin muutokseen suhtautui johto, heistä 53,8 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

61,1 % vastaajista koki, että lehtien yhdistäminen oli nimenomaan lisännyt heidän tietämystään eri yksiköiden toiminnasta (ka. 3,66; *'jonkin verran samaa mieltä'* 45 %, *'täysin samaa mieltä'* 16,1 %).

Kolmannen väittämän kohdalla vastaukset jakautuivat enemmän. 35,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että lehtien yhdistäminen on heikentänyt heidän tiedonsaantiaan omasta yksiköstään (*'jonkin verran samaa mieltä'* 23 %, *'täysin samaa mieltä'* 12,1 %) mutta puolestaan 33,3 % vastaajista ei kokenut tietomääränsä omasta yksiköstään vähentyneen (*'jonkin verran eri mieltä'* 18,8 %, *'täysin eri mieltä'* 14,5 %). On kuitenkin huomattava, että kaikissa kolmessa väittämässä noin 30 % vastaajista oli rengastanut vaihtoehdon *'vaikea sanoa'* (väite1 26,8 %, väite2 30%, väite3 31,6 %). Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, että kyselyn tekohetkellä uusi lehti oli ilmestynyt vasta kolme kertaa (alkaen kesäkuussa 1998), joten vastaajien saattoi olla vaikeaa arvioida tietomääränsä muutosta verrattuna aiemmin ilmestyneisiin lehtiin. Toisaalta lehden sisältö

oli ollut yhteinen kaikilla paikkakunnilla jo vuoden 1998 alusta. Hämeenlinnalaiset vastaajat kokivat merkittävästi muita enemmän, että heidän tiedonsaantinsa omasta toimipaikastaan on heikentynyt (*'jonkin verran samaa mieltä'* 39,1 %, *'täysin samaa mieltä'* 30,4 %).

Lukijoiden käsityksiä henkilöstölehden tehtävistä ja niiden toteutumisesta mitattiin kahdella kysymyksellä, B8 ja B9.

Sivulla 33 esitettyä Clampittin ym. (1986) asetelmaa *'yhteistyö - alistuminen - latistuminen'* henkilöstölehden teossa mitattiin viiden väittämän avulla. Clampittin ym. mallin mukaan toimituskunta voi "alistua" johdon yksipuolisen linjan esiintuomiseen lehdessä. Yli puolet (54,2 %) vastaajista oli kuitenkin eri mieltä väittämän "lehdessä julkaistaan vain johdon ajatuksia" kanssa (ka. 2,51; *'täysin eri mieltä'* 22,4 %, *'jonkin verran eri mieltä'* 31,8 %). Samaa mieltä väittämän kanssa oli 25,5 % vastaajista (*'jonkin verran samaa mieltä'* 23,4 %, *'täysin samaa mieltä'* 2,1%). Viidennes vastaajista (20,3 %) rengasti *'vaikea sanoa'* -vaihtoehdon. Terästuulet ei siis näyttäisi olevan "alistunut" pelkästään johdon äänitorveksi.

Mallin toista lähtötilannetta "latistumista" (käsitelläänkö lehdessä vain merkitykseltään vähäisiä ja ristiriidattomia asioita, jotta kaikki osapuolet voisivat olla näennäisesti tyytyväisiä) tarkasteltiin väittämällä 2 ja 4. Yli puolet vastaajista (52,2%) yhtyi väitteeseen "lehdessä ei käsitellä lainkaan epämieluisia tai ristiriitaisia asioita" (ka. 3,36; *'täysin samaa mieltä'* 14,4 %, *'jonkin verran samaa mieltä'* 37,9 %). Eri mieltä väitteen kanssa oli 24,6 % vastaajista (*'täysin eri mieltä'* 6 %, *'jonkin verran eri mieltä'* 18,6 %) ja 23,2 % ei osannut arvioida väitettä. Toisaalta väitteeseen "lehdessä käsiteltävät asiat ovat hyödyttömiä ja merkitykseltään vähäisiä" yhtyi vain 7 % vastaajista (*'täysin samaa mieltä'* 0,7 %, *'jonkin verran samaa mieltä'* 6,3 %). Valtaosa (78,6 %) vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa (ka. 1,87; *'täysin eri mieltä'* 42,1 %, *'jonkin verran eri mieltä'* 36,5 %) ja vain 14,4 % vastaajista piti tässä tapauksessa väitteen arviointia vaikeana. Joten vaikei Terästuulissa käsitelläkään vastaajien mielestä paljon epämieluisia tai ristiriitaisia asioita, eivät he silti pidä käsiteltäviä asioita merkitykseltään vähäisinä.

Mallin kolmatta ja toivottavinta lähtötilannetta, kaikkien osapuolien yhteistyötä ja viestinnän avoimuutta henkilöstölehdessä tarkasteltiin väitteiden 3 ja 5 avulla. Reilu puolet (54,1%) vastaajista koki, että lehti välittää hyvin sekä henkilöstön että johdon ajatuksia (ka. 3,45; *'täysin samaa mieltä'* 13,8 %, *'jonkin verran samaa mieltä'* 40,3 %). 19,6 % oli väitteen kanssa eri mieltä (*'täysin eri mieltä'* 3,8 %, *'jonkin verran eri mieltä'* 15,5 %) ja 26,5 % ei osannut sanoa mielipidettään. Väittäjä "lehdessä voi lausua vapaasti mielipiteensä mistä tahansa työyhteisöä koskevasta asiasta" osoittautui vaikeaksi, sillä 41,3 % vastaajista rengasti vaihtoehdon *'vaikea sanoa'*. Eri mieltä

väitteen kanssa oli 33,5 % vastaajista (ka. 2,94; 'täysin eri mieltä' 6,6 %, 'jonkin verran eri mieltä' 26,9 %) ja samaa mieltä 25,2 % ('täysin samaa mieltä' 9,1 %, 'jonkin verran samaa mieltä' 16,1 %). Johto suhtautui huomattavasti positiivisimmin väitteeseen, heistä 46,2 % oli väitteen kanssa jonkin verran ja 15,4 % täysin samaa mieltä. Terästuulissa näkyvät hyvin siis sekä johdon että henkilöstön näkökulmat, mutta kuinka avoimesti asioista voidaan puhua ja kirjoittaa jää tämän kyselyn valossa epäselväksi.

Johtopäätöksenä Clampittin ym. (1986) mallin soveltamisesta Rautaruukki Steelin henkilöstölehteen Terästuuliin voidaan todeta, että lehteä tehdään yhteistyössä johdon, toimituskunnan ja henkilöstön kesken, mutta siinä käsitellään kuitenkin vain vähän ristiriitaisia asioita eikä kaikista asioista voida kirjoittaa täysin avoimesti, joten Clampittin ym. (1986) määrittelemää latistumista on havaittavissa jonkin verran.

Kysymyksellä B9 haluttiin selvittää, kuinka tärkeinä vastaajat pitävät henkilöstölehden eri tehtäviä ja miten ne heidän mielestään toteutuvat Terästuulet -lehdessä.

Tehtävät olivat:

1. hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitäminen
2. ajanvietteen tarjoaminen ja viihdyttäminen
3. organisaatiosta ja sen toiminnasta kertominen
4. johdon ja henkilöstön välisenä, avoimena keskustelukanavana toimiminen
5. henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen
6. henkilöstöä koskevan tiedon välittäminen
7. harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta kertominen.

Kaikkia lueteltuja tehtäviä pidettiin ainakin kohtalaisen tärkeinä. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät ajanvietteen tarjoamis- ja viihdyttämistehtävää ('ei lainkaan tärkeä' 13 %). Tärkeimpinä tehtävinä vastaajat pitivät hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitämistä ('hyvin tärkeä' 73,4 %), henkilöstöä koskevan tiedon välittämistä ('hyvin tärkeä' 67,5 %) ja henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä ('hyvin tärkeä' 53%).

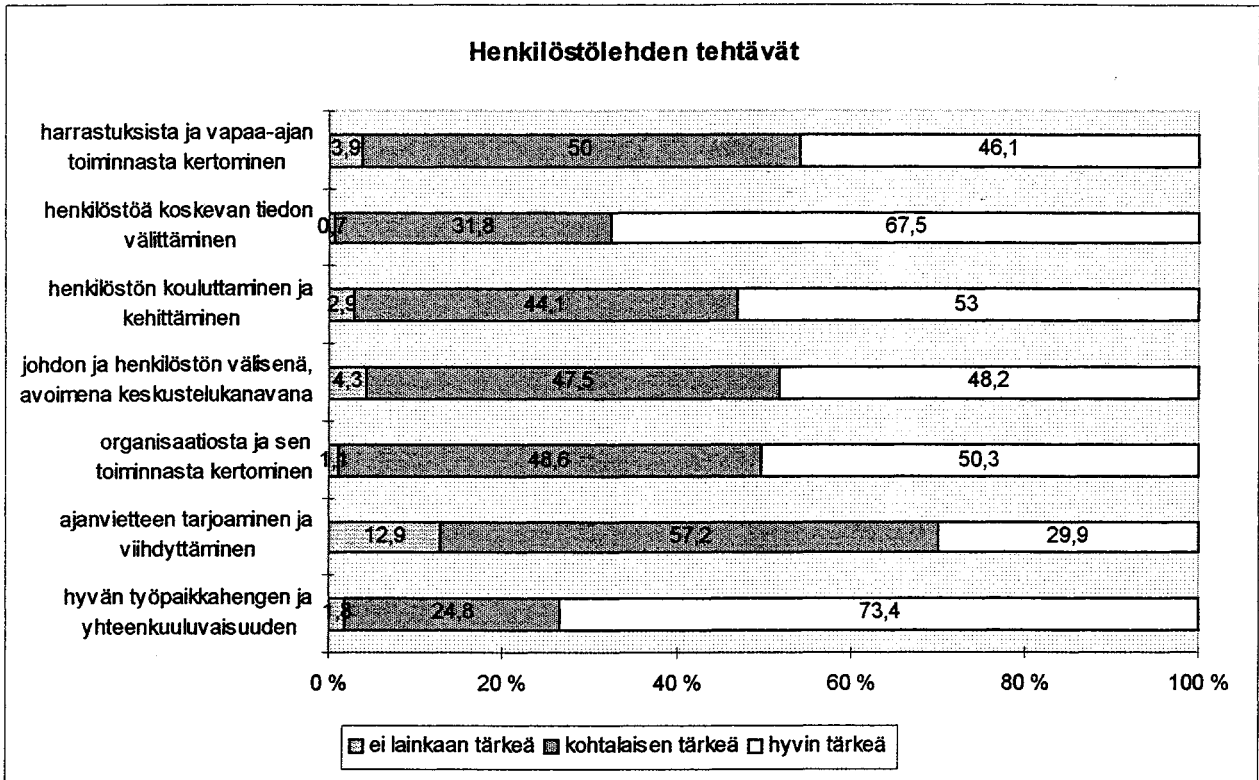
Naiset pitivät hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitämistä (N: 'hyvin tärkeä' 83,7 %, M: 'hyvin tärkeä' 71,2 %) sekä henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä (N: 'hyvin tärkeä' 66,7 %, M: 'hyvin tärkeä' 50,2 %) lehdessä hieman miehiä tärkeämpänä.

Mitä kauemmin vastaaja oli työskennellyt Rautaruukin palveluksessa, sitä tärkeämpänä hän piti lehden toimimista myös johdon ja henkilöstön välisenä keskustelukanavana (*'hyvin tärkeä'*: alle 5 vuotta 38,5 %, yli 15 vuotta 50,3 %).

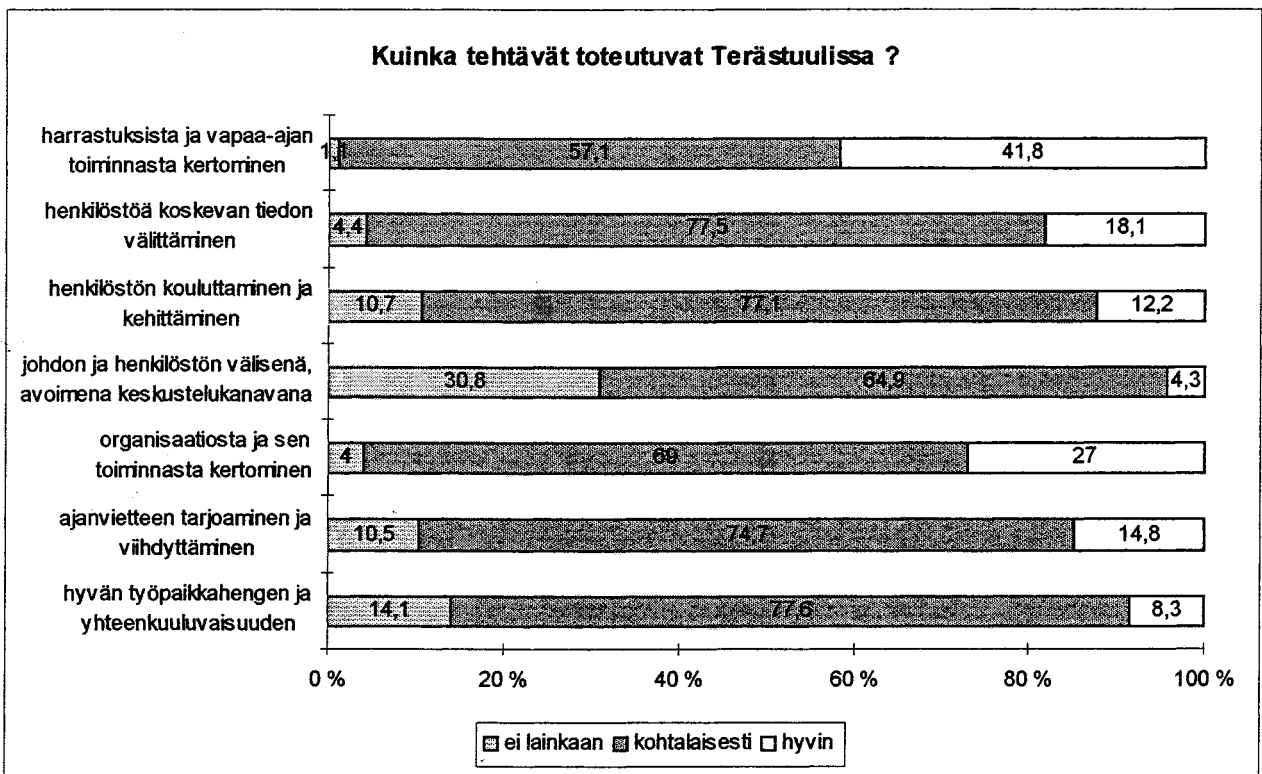
Henkilöstöryhmittäin kysymystä tarkasteltaessa saadaan eroja enemmän näkyviin. Johto pitää hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden lisäämistä lehdessä tärkeämpänä kuin muut ryhmät (*'hyvin tärkeä'* 100 %) mutta ajanvietteen tarjoamista ja viihdyttämistä johto ei puolestaan pidä yhtä tärkeänä kuin muut ryhmät. Työntekijöistä 36,1 % pitää viihdyttämistä hyvin tärkeänä, kun johdosta puolet ei pidä sitä lainkaan tärkeänä. Johto pitää myöskin henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä vähemmän tärkeänä kuin muut ryhmät. Työntekijöistä em. tehtävää pitää hyvin tärkeänä 58,2 %, toimihenkilöistä 49,2 %, ylemmistä 37,5 % ja johdosta vain 25 %. Työntekijät pitävät harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta kertomista tärkeämpänä kuin muut ryhmät (*'hyvin tärkeä'*: T:51,9 %, To:39,3 %, Yt 33,3 %, J:16,7 %).

Toimituskunta piti omissa vastauksissaan tärkeimpinä tehtävinä hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitämistä, toimimista johdon ja henkilöstön välisenä keskustelukanavana sekä henkilöstöä koskevan tiedon välittämistä. Ajanvietteen tarjoamista toimituskuntakin piti vähiten tärkeänä.

Tehtävistä parhaiten lehdessä toteutuvat vastaajien mielestä harrastuksista ja vapaa-ajantoiminnasta kertominen (*'toteutuu hyvin'* 41,8%) sekä organisaatiosta ja sen toiminnasta kertominen (*'toteutuu hyvin'* 27%). Huonoiten lehdessä toteutuvat vastaajien mielestä johdon ja henkilöstön välisenä keskustelukanavana toimiminen (*'ei toteudu lainkaan'* 30,8%) ja hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitäminen (*'ei toteudu lainkaan'* 14,1%). Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen lehdessä toteutuu naisten mielestä huomattavasti paremmin kuin miesten (N: *'tot.hyvin'* 29,8%, M: *'tot.hyvin'* 8,6%). Kun johto pitää hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitämistä lehdessä tärkeämpänä kuin muut ryhmät, se myös uskoo tehtävän toteutuvan lehdessä paremmin kuin muut (*'tot.hyvin'* 23,1 %). Johto uskoo myös organisaatiosta ja sen toiminnasta kertomisen (*'tot.hyvin'* 66,7 %) ja henkilöstöä koskevan tiedon välittämisen (*'tot.hyvin'* 41,7 %) toteutuvan lehdessä paremmin kuin muut henkilöstöryhmät. Lehden onnistumista toimia henkilöstön ja johdon välisenä keskustelukanavana kriittisimmin arvioivat hämeenlinnalaiset ja halikkolaiset vastaajat (*'ei tot.lainkaan'*: Hml 48,9 %, Ha 55,6 %).



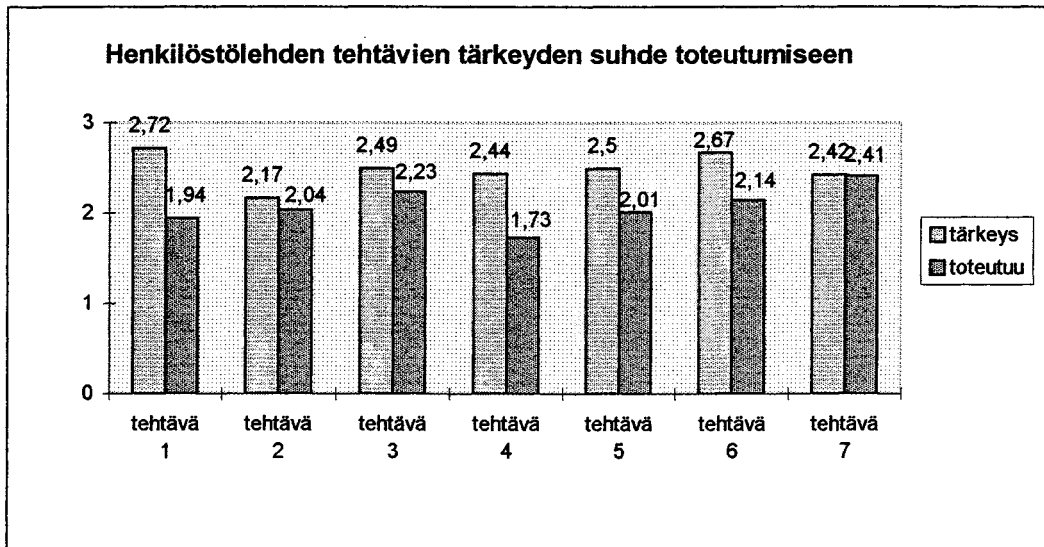
KUVIO 13. Vastaajien käsitykset henkilöstölehdelle määritellyjen tehtävien tärkeydestä.



KUVIO 14. Vastaajien käsitykset siitä, miten henkilöstölehdelle määritellyt tehtävät toteutuvat Terästuulet -lehdessä.

Vertailtaessa vielä tehtävien tärkeyden ja niiden toteutumisen välisiä keskiarvoja kuvion 15 avulla huomataan, että suurin hajonta on tehtävien 1 ja 4 kohdalla. Henkilöstölehden haluttaisiin pitävän yllä hyvää työpaikkahenkeä ja toimivan kaksisuuntaisena tietokanavana henkilöstön ja johdon välillä, mutta vastaajat eivät koe lehden näissä tehtävissä vielä kovin hyvin onnistuvan.

Myös toimituskunta tiedostaa ongelman, se arvioi onnistuvansa huonoiten juuri tehtävien 1 ja 4 toteuttamisessa lehdessä.



KUVIO 15. Vastaajien tärkeiksi arvioimien tehtävien suhde niiden toteutumiseen.

Kysymyksessä C1 tiedusteltiin asioita, joista vastaajien mielestä pitäisi kertoa lehdessä nykyistä enemmän tai vastaavasti nykyistä vähemmän. Vastaajat toivoivat enemmän juttuja seuraavista aihepiireistä:

1. RR Steelin tulevaisuudesta (69,5 %)
2. Valmisteilla olevista asioista (59,4 %)
3. Yhtiössä tapahtuvista muutoksista (59,2 %)
4. Palkkauksesta ja sosiaalieduista (58,7 %)
5. RR Steelin taloudellisesta tilasta ja kilpailuasemasta (52,6 %)

Vastaajien enemmistön mukaan aihepiireistä kerrotaan keskimäärin sopivasti tai voisi kertoa enemmänkin. Mistään aiheesta ei vastaajien mukaan kerrota liikaa, sillä ”pitäisi kertoa vähemmän”-vaihtoehdon prosentit jäivät alhaisiksi (alle 10 %). Ainoastaan viihdyttäviä juttuja (esim. Teräshuulet) olisi 13 % vastaajista valmiit vähentämään.

Tarkasteltaessa haluttuja aihepiirejä eri taustamuuttujien valossa saadaan näkyviin eroja. Miehet ovat luonnollisesti naisia enemmän kiinnostuneita tekniikkaa käsittelevistä jutuista (*’pitäisi kertoa enemmän’*: M: 44,4 %, N: 18,4 %).

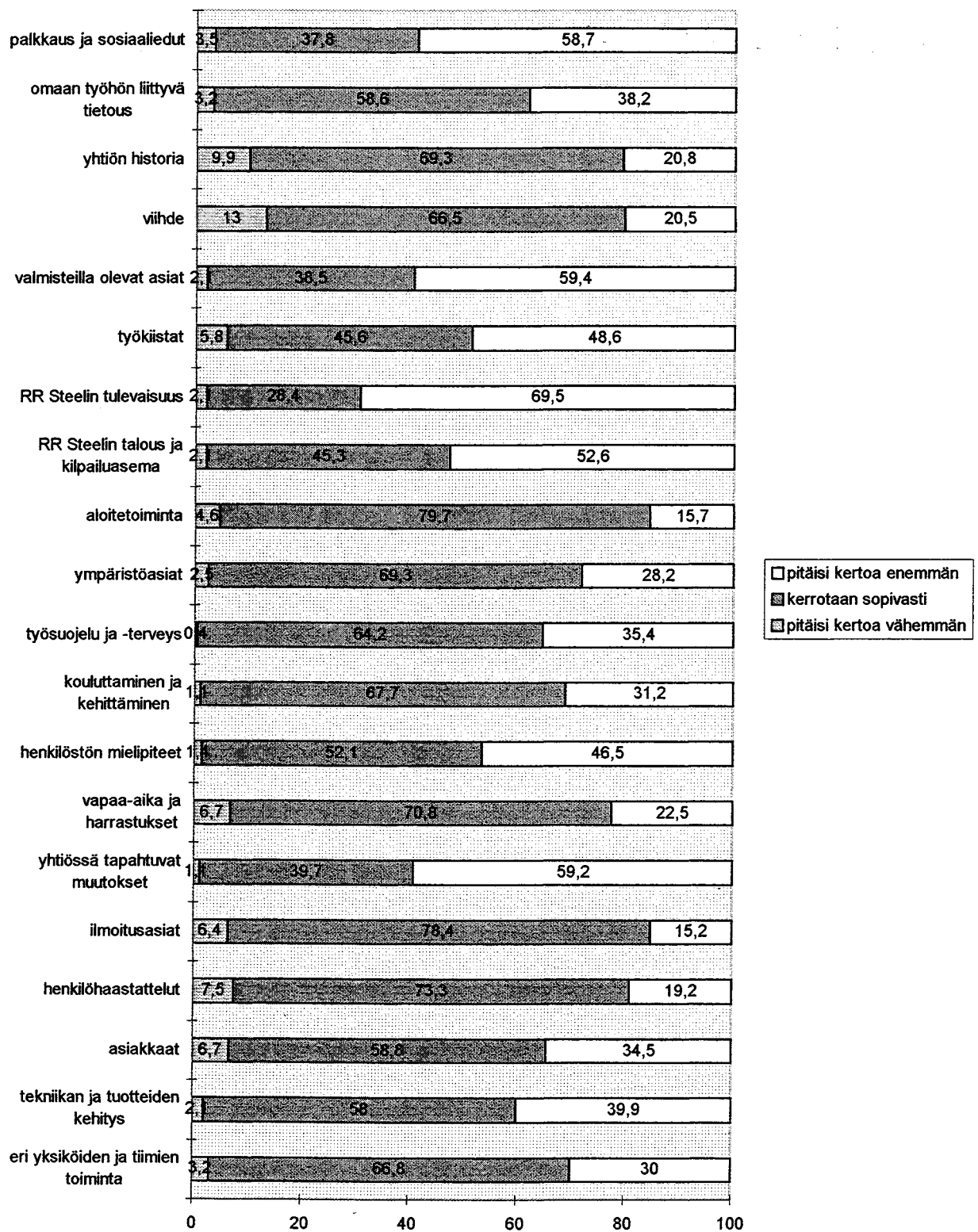
Alle 30-vuotiaat vastaajat haluaisivat lehteen lisää viihdettä (33,3 %) useammin kuin muut ikäryhmät. Yli 50-vuotiaat vastaajat olivat puolestaan kiinnostuneimpia yhtiön historiasta, ja heistä 34,5 % haluaisi lehteen lisää historiasta kertovia juttuja. Nuoret vastaajat haluaisivat vanhempia useammin lisää tietoa omasta työstään (*’alle 30 v.’* 51,1 %, *’30-40 v.’* 50,8 %) sekä palkkaus - ja sosiaalieduista (*’alle 30 v.’* 73,3 %, *’30-40 v.’* 70,5 %).

Henkilöstöryhmien osalta lehden aihepiirien suosio poikkesi myös jonkin verran. Johto ja ylemmät toimihenkilöt haluavat lisää juttuja asiakkaista (*’pit. kertoa enemmän’* J: 76,9 %, Yt:56 %). Johto olisi myöskin valmis huomattavasti vähentämään ilmoitusasioiden saamaa tilaa (*’pit. kertoa vähemmän’* 46,2 %), vapaa-ajan toiminnasta kertovia juttuja (*’pit. kertoa vähemmän’* 30,8 %), työkiistoja käsitteleviä juttuja (*’pit. kertoa vähemmän’* 30,8 %) sekä viihdettä (*’pit. kertoa vähemmän’* 61,5 %). Työntekijät haluaisivat puolestaan muita ryhmiä enemmän juttuja työsuojelusta ja -terveydestä (*’pit. kertoa enemmän’* 43,6 %). Tämä varmastikin johtuu työntekijöiden suuremmasta riskistä joutua työtapaturmaan kuin muiden ryhmien. Työntekijät ja johto pitävät aloitetoiminnasta kertomista tärkeämpänä kuin toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt (*’pit. kertoa enemmän’* Ty: 18,2 %, J:23,1 %). Ero työntekijöiden ja johdon välillä on puolestaan suuri omaa työtä käsittelevien juttujen osalta. 45,6 % työntekijöistä haluaisi lisää tietoa omasta työstään myös henkilöstölehdessä, kun 23,1 % johdosta olisi valmis vähentämään ko. juttuja. Johdon näkemys eroaa kaikkien henkilöstöryhmien osalta merkittävästi palkkausta ja sosiaalietuja koskevien juttujen osalta. 58,7 % vastaajista haluaisi lisää tietoa aiheesta (Tt:69,2 %, To:46 %, Yt 44 %) mutta 38,5 % johtajista on sitä mieltä, että aiheen samaa tilaa voisi pienentää. Yleisesti voisi sanoa, että työntekijät ovat muita ryhmiä enemmän kiinnostuneita omaan työhönsä ja välittömään työympäristöönsä liittyvistä asioista, kun puolestaan toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä ja johtoa kiinnostaa laajemmin koko Steelin toiminta.

Valmiiksi lueteltujen aihepiirien lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus listata omia aihepiirejään, vastauksia tuli 17 kpl. Juttuja toivottiin enemmän mm. kilpailijoista, henkilöstöpolitiikasta ja

määräaikaisista työsopimuksista. Toivottiinpa lehteen sanaristikkoakin. Kaikki vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Lehden aihepiirit



KUVIO 16. Vastaajien käsitykset siitä, mistä asioista Terästuulissa pitäisi kertoa.

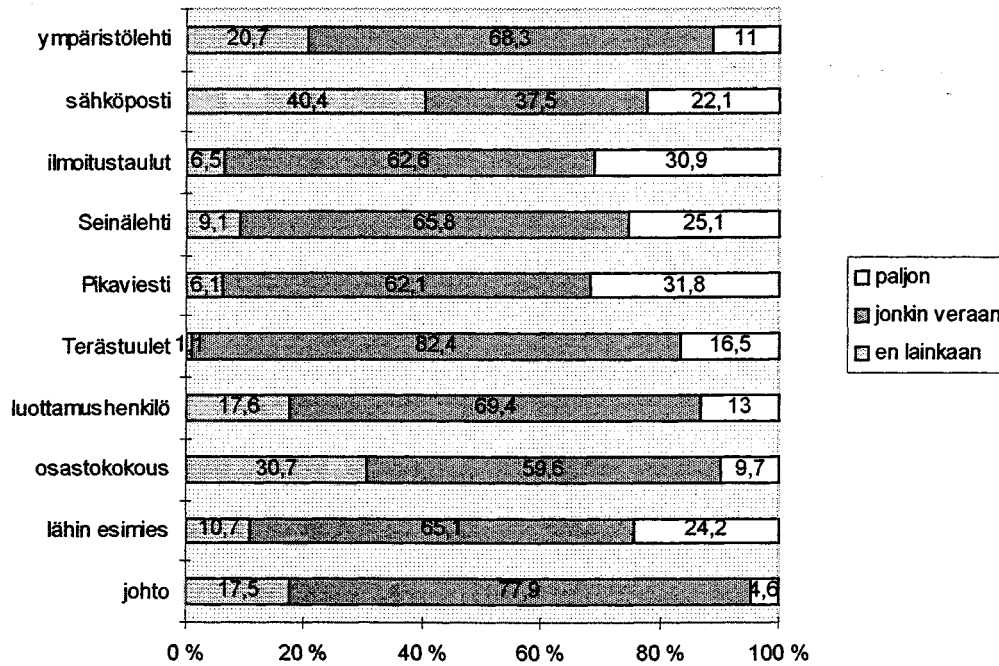
Kysymyksellä C2 selvitettiin, kuinka paljon vastaajat saavat tietoa eri tietolähteistä ja kuinka tyytyväisiä he ovat niistä saamaansa tietoon. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että yleisesti vastaajat ovat tyytyväisimpiä niihin kanaviin, joista kokevat saavansa paljon tietoa ja tyytymättömiä niihin, joista saavat tietoa vain vähän. Sähköpostin osalta hajonta oli kaikkein suurinta, mikä selittyy hyvin sillä, että kaikilla ei ole sähköpostia käytettävissään. Työntekijät saavat hyvin vähän tietoa sähköpostista, toimihenkilöt ja johto puolestaan hyvin paljon. Työntekijät ovat myöskin tyytymättömiä sähköpostista saamaansa tietoon, ja johto kohtuullisen tyytyväisiä. Kaikkein tyytyväisimpiä sähköpostista saamaansa tietoon ovat toimihenkilöt (*'hyvin tyytyväinen'* 47,5 %).

Jos tarkastellaan *'saan paljon tietoa'* -vastauksia (näkyvät kuviossa 17 oikealla), huomataan, että vastaajat kokevat saavansa eniten tietoa RR Steelin sisäisestä tiedotteesta, Pikaviestistä (31,8 %). Toiseksi eniten tietoa saadaan ilmoitustauluilta (30,9 %) ja kolmanneksi eniten RR Steelin Uutisista eli Seinälehdestä (25,1 %). Myös lähimmältä esimieheltä saadaan tietoa kohtalaisen hyvin (24,2 %). Tarkasteltaessa vasemmalla näkyviä palkkeja *'en saa tietoa lainkaan'*, huomataan, että vähiten tietoa vastaajat saavat sähköpostista (40,4 %) ja osastokokouksesta (30,7 %). Toisaalta sähköpostin osalta osa vastaajista saa tietoa myös paljon (22,1%). Terästuulien osalta voidaan todeta, että 98,9 % vastaajista kokee saavansa tietoa lehdestä ainakin jonkin verran.

Johto poikkeaa muista ryhmistä osastokokouksista saadun tiedon suhteen, 53,8 % kokee saavansa osastokokouksista paljon tietoa. Johto ja ylemmät toimihenkilöt saavat vähiten tietoa luottamusmiesten kautta, johdosta 30,8 % ja ylemmistä toimihenkilöistä 40 % ei saa luottamusmieheltä tietoa lainkaan. Raahessa työskentelevät saavat enemmän tietoa Seinälehdestä ja Ympäristölehdestä kuin muilla paikkakunnilla työskentelevät.

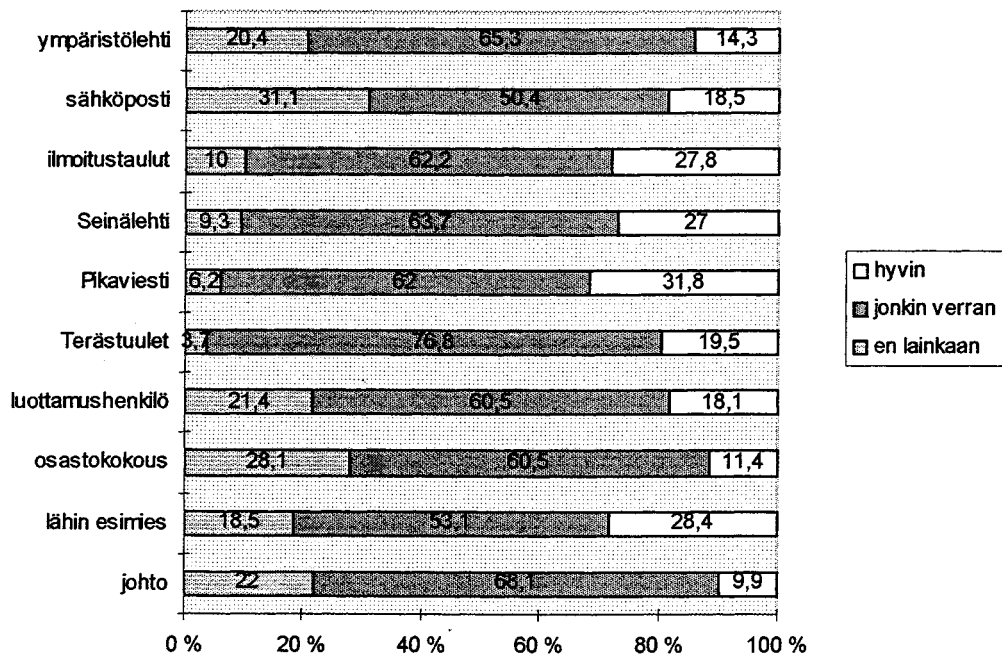
Kuviosta 18 näkyy puolestaan vastaajien tyytyväisyys eri kanavista saatuun tietoon. Oikean puoleiset palkit kertovat, mihin kanaviin ollaan kaikkein tyytyväisimpiä (*'olen hyvin tyytyväinen'*). Pikaviestistä saamaansa tietoon vastaajat ovat myös kaikkein tyytyväisimpiä (31,8%). Toiseksi tyytyväisimpiä vastaajat ovat lähimmän esimiehen viestintään (28,4 %) ja kolmanneksi tyytyväisimpiä ollaan ilmoitustauluihin (27,8 %). Tyytymättömiä vastaajat ovat sähköpostiin (31,1 %), osastokokouksiin (28,1 %) sekä johdon (22 %) ja luottamushenkilöiden (21,4 %) viestintään. Johto poikkeaa muista ryhmistä myös tyytyväisyytensä suhteen osastokokousten osalta; 53,8 % johtajista on hyvin tyytyväisiä osastokokouksista saamaansa tietoon.

Saan tietoa seuraavista tietolähteistä



KUVIO 17. Vastaajien mielipiteet siitä, mistä kanavista he saavat tietoa.

Olen tyytyväinen saamaani tietoon



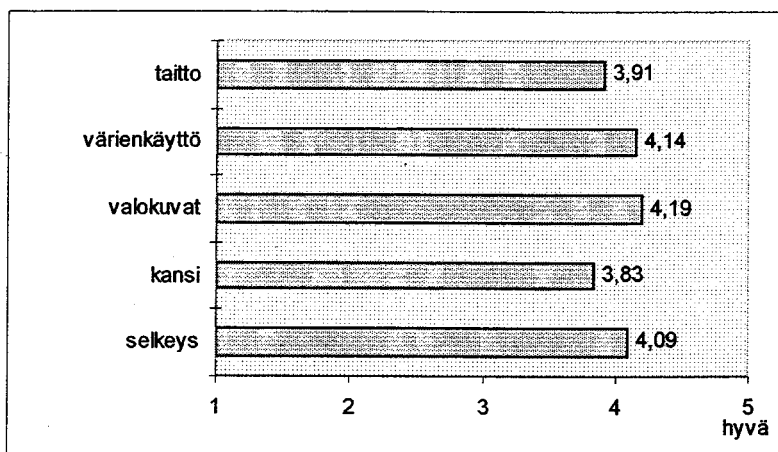
KUVIO 18. Vastaajien mielipiteet siitä, kuinka tyytyväisiä he ovat eri kanavista saamaansa tietoon.

Terästuuliin ollaan kohtuullisen tyytyväisiä, ainoastaan 3,7 % vastaajista ei ollut lainkaan tyytyväinen Terästuulista saamaansa tietoon. Alle viisi vuotta talossa olleista 10,3 % ei ollut tyytyväisiä Terästuulista saamaansa tietoon. Kaikkein tyytyväisin lehdestä saamaansa tietoon oli johto ('hyvin tyytyväinen' 33,3 %).

Naiset ovat miehiä tyytyväisempiä sähköpostin välityksellä saamaansa tietoon. Naisista hyvin tyytyväisiä sähköpostiin oli 32,6 %, miehistä vain 15,6 %. Samoin miehistä ei lainkaan sähköpostiin tyytyväisiä oli 34,9 %, mutta naisista vain 13 %.

5.3.4 Ulkoasu ja mielikuvat

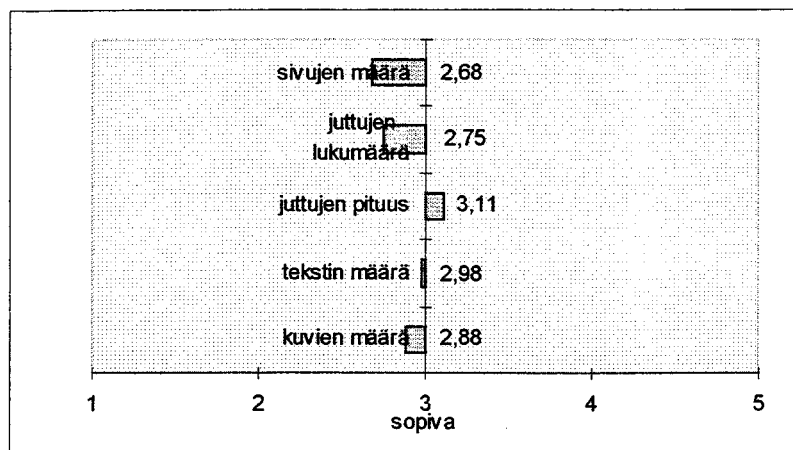
Kysymyksillä D1–4 mitattiin lehden ulkoasua, luettavuutta ja yleisvaikutelmaa. Lehden ulkoasua tutkittiin semanttisen differentiaalimenetelmällä. Vastaajat arvioivat lehden eri ulottuvuuksia asteikolla 1 - 5, jossa 1 = huono ja 5 = hyvä. Arvioitavat ulottuvuudet olivat lehden selkeys, kansi, valokuvat, värienkäyttö ja taitto. Lisäksi vastaajat arvioivat lehdessä olevien kuvien ja tekstin määrää, juttujen pituutta ja lukumäärää sekä sivujen määrää asteikolla 1 - 5, jossa 1 = liian pieni ja 5 = liian suuri.



KUVIO 19. Terästuulien ulkoasu.

Vastaajat arvioivat Terästuulet ulkoasultaan melko hyväksi (kaikkien ulottuvuuksien keskiarvoksi muodostui 4,03). Lehden valokuvat saivat vastaajilta parhaat arvostukset (ka. 4,19) ja myös värienkäyttö kipusi selvästi yli keskiarvon (ka. 4,14). Vastaajat tuntuvat siis pitävän uuteen lehteen

neliväripainon myötä tulleesta värikkydestä. Johto pitää lehteä hieman selkeämpänä kuin muut ryhmät. Kaikki johtajat pitivät lehden selkeyttä melko hyvänä (66,7 %) tai hyvänä (33,3 %), kun muista ryhmistä yhteensä 24,4 % vastaajista piti selkeyttä keskinkertaisena tai melko huonona.



KUVIO 20. Tekstin ja kuvien suhde Terästuulissa.

Arvioitaessa lehden tekstin ja kuvien määrää, juttujen pituutta ja lukumäärää sekä sivujen määrää saatiin keskiarvoksi 2,88, joka on hyvin lähellä sopivalle määriteltyä arvoa. Tekstin määrää pidettiin sopivina (ka. 2,98), kuvia voisi olla vähän enemmän. Varsinkin alle 30-vuotiaat vastaajat toivoivat lehden lisää kuvia (*'kuvien määrä liian pieni tai vähän liian pieni'* 30,3 %). Juttuja pidettiin vähän liian pitkinä ja niiden lukumäärää vähän liian pienenä. Vastaajat siis toivovat vähän lyhyempiä juttuja, jolloin lehden mahtuisi enemmän erilaisia juttuja. Sivujen lukumäärää vastaajat pitivät hieman liian pienenä (ka.2,68), muhkeampaakin lehteä jaksettaisiin lukea. Johdon näkemys asiasta poikkeaa muista ryhmistä. Henkilöstöstä 33,2 % haluaisi lehden lisää sivuja mutta johdosta 33,3 % olisi valmis pudottamaan sivumäärää.

Terästuulia pidetään kohtalaisen helppolukuisena lehtenä, sillä 77 % vastaajista ilmoitti, ettei mikään vaikeuta Terästuulien lukemista. Noin 9 % vastaajista häiritsee ammatti- ja sivistyssanojen liiallinen käyttö, 8 %:a monimutkainen kieli ja raskas kerrontatapa ja 6 %:a lehden sekava ulkoasu. Noin 6 % (17 kpl) vastaajista ilmoitti myös muita syitä, jotka vaikeuttavat heidän lukemistaan. Yleisimmät syyt olivat 1) ajan puute (5 kpl), johon lehden tekivät eivät voi varsinaisesti vaikuttaa ja 2) paikkakuntien välinen jaottelu (5 kpl), osa jutuista koettiin itselle kaukaisiksi.

1. *"lehtiä tulee liikaa, ei ehdi lukemaan"*.
2. *"jutusta ei aina selviä, mistä tehtaasta on kysymys tai millä paikkakunnalla tapahtuma on, esim. syysk.-98 sivulla 26 "oodi lypsylle"*.

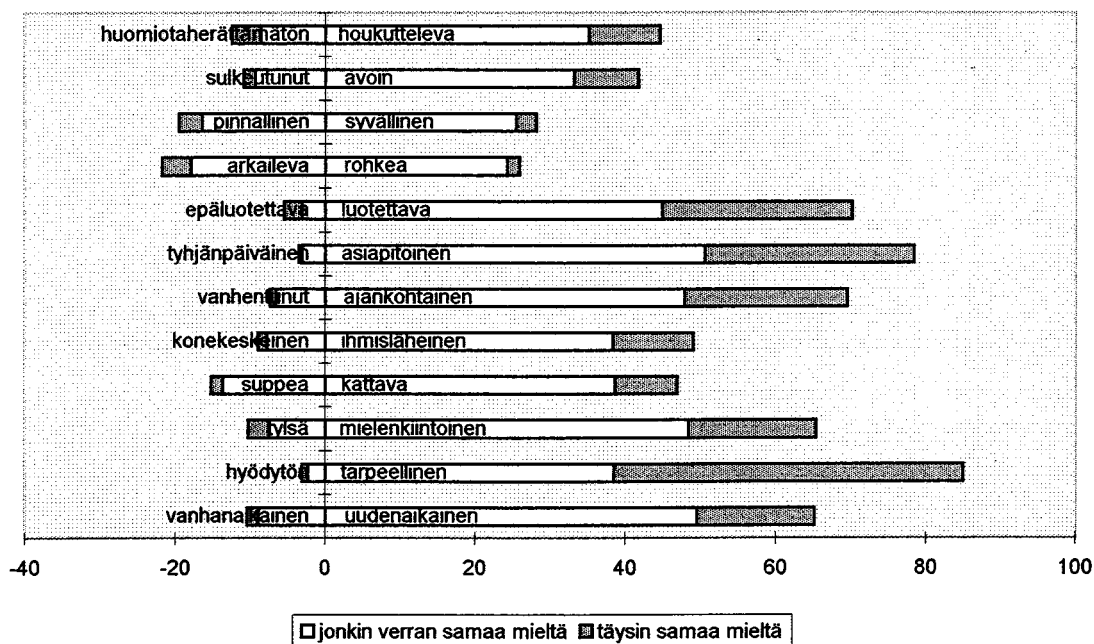
Kahden vastaajan mielestä teksti Terästuulissa on liian pientä, yhtä häiritsi punaiset anfangit ja yhtä kiiltävä paperi. Kaikki avoimet vastaukset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Tämän kysymyksen (D3) osalta prosenttiosuudet menevät yli sadan (106 %), koska vastaajien oli mahdollista merkitä useampi vaihtoehto, kuten monet myös tekivät.

Henkilöstön mielikuvia Terästuulista kokonaisuutena tutkittiin adjektiiviparien avulla. Vastaajien mielikuvat Terästuulista olivat keskimäärin positiivisia. Jos Terästuuliin liitetyt adjektiivit asetetaan järjestykseen niin, että otetaan huomioon vain ne adjektiivit, joihin vastaajat olivat useimmin merkinneet *'täysin samaa mieltä'* -vaihtoehdon, saadaan Terästuulia parhaiten kuvaaviksi adjektiiveiksi (sulkeissa *'täysin samaa mieltä'* olleiden vastausprosentit): **tarpeellinen** (46,5 %), **asiapitoinen** (27,8 %), **luotettava** (25,2 %) ja **ajankohtainen** (21,6 %).

Eniten hajontaa vastauksissa syntyi pinnallinen/syvällinen -, arkaileva/rohkea - ja kattava/suppea -pareissa. Alle 30-vuotiaat vastaajat pitivät lehteä hieman suppeampana kuin vanhemmat vastaajat (*'jonkin verran suppea'* 25,6 %, *'suppea'* 2,3 %). Johto pitää lehteä konekeskeisempänä kuin muut ryhmät. 33,3 % johtajista piti lehteä jonkin verran konekeskeisenä, muista ryhmistä yhteensä vain 7,8 %. Toisaalta vastaukset jakaantuivat johdon sisällä siten, että kuitenkin 58,3 % johtajista piti lehteä jonkin verran ihmisläheisenä.

Terästuuliin liitetyt adjektiivit



KUVIO 21. Vastaajien mielikuvat Terästuulista
(Kuviosta on poistettu 'vaikea sanoa' -vastausprosentit.)

5.3.5 Terveiset toimitukselle ja kommentit kyselystä

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti kyselyä ja välittää toiveita tai terveisiä toimitukselle. Reilu kolmannes vastaajista olikin käyttänyt tilaisuuden hyväkseen. Monet kommentteista sisälsivät sekä negatiivista että positiivista palautetta. Kaikki kommentit on luettavissa liitteestä 4.

Toimitukselle osoitetuissa myönteisissä kommentteissa keuhuttiin varsinkin lehden uutta ulkoasua.

"Uusi ulkoasu on huomattavasti nykyaikaisempi kuin vanha".

Negatiivisissa kommentteissa heijastui harmi siitä, että vanhat lehdet on yhdistetty. Oman toimipaikan lehti on tuntunut läheisemmältä kuin uusi Terästuulet.

”Kun yhdistettiin entiset lehdet, meni huonompaan suuntaan. Ei Raahessa työskenteleviä paljon kiinnosta hämäläisten touhuilut ja päinvastoin eli entinen Rautaraahe oli paljon mielenkiintoisempi kuin ’täydellisyyteen pyrkivä’ Terästuulet”.

Lisäksi jotkut vastaajat kokivat liiallisen Rautaruukki myönteisyyden häiritseväksi ja toivoivat juttuja myös epämieluisista asioista.

Kyselystä positiivista palautetta antaneet kokivat kyselyn aiheelliseksi ja ajankohtaiseksi.

”Kysely sattui hyvään saumaan, jos ilmenee muutostarpeita ne on helpommin toteutettavissa ennenkuin Terästuulet ehtii luutua kaavoihin”.

Kritiikkiä antaneista vastaajista monet pitivät kyselyä liian pitkänä ja joitakin kysymysten asetteluja epäselvinä.

”Erittäin kummallisia kysymyksiä ja vaikeita. Miksi yhdestä lehdestä kysymyksiä noin paljon?”

5.3.6 Vertailu edellisiin tutkimuksiin

Tämän lukijakyselyn tuloksia ei voida varsinaisesti verrata edelliseen tutkimukseen, koska kyseessä on täysin uusi lehti, josta aiempaa tutkimusta ei ole olemassa. Raahen tehtaalla aiemmin ilmestyneestä Rautaraahesta teetettiin lukijatutkimus vuonna 1989 ja Hämeenlinnassa ilmestyneestä Teräshämeestä henkilöstö kertoi mielipiteensä viimeksi syksyllä 1997, juuri ennen muutosta.

Molemmissa tutkimuksissa lehdet ovat osoittautuneet hyvin luetuiksi, kuten nyt myös Terästuulet. Yli yhdeksänkymmentä prosenttia henkilöstöstä lukee lehteä aina sen ilmestyessä. Rautaraahen tutkimuksessa 1989 n. 45 % vastaajista ilmoitti lukevansa lehden kokonaan tai lähes kokonaan ja vastaavasti Teräshämeen tutkimuksessa n. 60 % vastaajista luki lehden ”kannesta kanteen”. Terästuulien tutkimuksessa vain 23,9 % vastaajista kertoi lukevansa lehden kokonaan ja 69,2 % valitsevansa sieltä kiinnostavimmat jutut. Näyttäisi siltä, että lehtien yhdistämisen myötä juttujen valikointi ja selailu on tosiaan lisääntynyt, vaikka n. 60 % vastaajista ilmoittikin nyt tehdyssä tutkimuksessa lukutottumuksiensa pysyneen ennallaan.

Henkilöhaastattelut ja ajankohtaiset ilmoitusasiat jatkavat edelleen suosituimpien juttujen joukossa. Vuonna 1989 Rautaraahen luetuimpia juttuja olivat nimitykset ja tehtävämuutokset, merkkipäivä uutiset ja henkilöhaastattelut. Vuonna 1997 Teräshämeestä luettiin eniten Uutisia & Ajankohtaisia, Ruukin Seppä -palstaa ja ruokalistaa. (Rautaraahen lukijatutkimus 1989; Keskitalo 1997.)

6 POHDINTA

Kokonaisuutena kolmen eri tutkimusmenetelmän käyttö tutkimusongelman lähestymisessä oli hedelmällinen. Yhdistämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä pystyttiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja myöskin rajaamaan tutkimusaineisto kohtuullisiin mittoihin.

Ryhmähaastatteluun osallistui Raahen tehtaan viestintäosasto, joka oli mielipiteissään hyvin yksimielinen. Erilaista näkemystä olisi mahdollisesti saatu, jos olisi haastateltu myös hämeenlinnalaisia lehdentekijöitä. Toisaalta hämeenlinnalaiset vastasit toimituskunnalle tehtyyn kyselyyn.

Sisällön erittelyssä annettiin kaikille jutuille ykkösen arvo riippumatta jutun pituudesta tai sen saamasta pinta-alasta. Valitsemalla toisenlainen menetelmä olisi luultavasti tultu hieman erilaiseen lopputulokseen.

Lukijatutkimuksen kokonaistulosta tarkasteltaessa voidaan tutkimustuloksia pitää melko yleistettävänä, koska kyselyn vastausprosentti oli yli kuusikymmentä. Myös tutkimusotos oli edustava, lomakkeen palauttaneiden ikä-, sukupuoli-, palvelusvuosi-, henkilöstöryhmä- ja paikkakuntajakaumat vastaavat Rautaruukki Steelin todellisia jakaumia. Toisaalta on aina muistettava, että vain aktiivisimmat vastaavat kyselyihin. Passiivisten ihmisten arvokkaita mielipiteitä on vaikea saada, koska juuri he jättävät vastaamatta. Vastauksia tarkasteltaessa täytyy muistaa, että tulokset perustuvat siihen, mitä vastaajat *kertovat* tekevänsä. Vastatessaan kyselyyn ihmiset voivat kärjistää mielipiteitään ja näin ollen vastaukset saattavat olla jyrkempiä kuin itse

asiassa ovatkaan. Myös tutkimuksen ajankohta vaikuttaa aina tuloksiin. Tämän kyselyn kannalta oli onni, että se toteutettiin ennen Raahen tehtaalla ”puhjennutta” kiistaa siivouspalvelujen ulkoistamisesta, sillä silloin vastaukset henkilöstölehteä koskeviin kysymyksiin olisivat voineet olla tavallista kriittisempiä, esim. työkiistoista kertovia juttuja olisi voitu toivoa enemmän kuin ”normaalisti”. Samoin voidaan ajatella, että toteutunut organisaatiomuutos vaikuttaa myös osaltaan kyselyn tuloksiin. Muutoksen kohteeksi joutunut henkilöstölehti on konkreettinen väline, jota on helpompaa arvostella ja kritisoida, vaikka todellisuudessa vastustettaisiinkin varsinaista muutosta.

Toimituskunnan haastattelun ja lehtien analysoinnin avulla saatiin selville muutoksen liikkeelle panija: toimintaympäristön ja työmarkkinoiden muutos. Kuten Schein (1987) ja useat muut tukijat ovat todenneet, organisaatiot eivät muutu ilman muutospainetta. Toimituskunnan haastattelussa kävi myös ilmi, että Rautaruukki Steelin johto koki yhteisen henkilöstölehden olevan hyvä väline kertomaan organisaatiomuutoksesta ja auttamaan muutoksen sisäistämisessä. Toisaalta Clampittin (1991) mukaan johtosuuntautunut muutokseen suhtautuminen on omiaan hidastamaan henkilöstön sitoutumista. Tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, että aluksi henkilöstö vastusti, etenkin Hämeenlinnassa, lehtien yhdistämistä eikä ymmärtänyt sen yhteyttä tai siitä saatavaa hyötyä koko organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen.

Yhtenä osana tutkimusta haluttiin selvittää eroavatko lehden toimittajien, johdon ja henkilöstön käsitykset lehden tehtävistä ja sisällöstä, ja kuinka nämä käsitykset suhteutuvat itse lehden sisältöön. Tulosten valossa eri osapuolten näkemysten voidaan sanoa olevan samansuuntaisia, vaikka ”arvojärjestys” hieman vaihtelee. Lehden toimituskunta pitää lehden tärkeimpänä tehtävänä sitä, että lehdessä kerrotaan johdon asettamista tavoitteista eli yhtiön strategiasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Lehti jakaa tietoa henkilöstölle, mutta sen pitäisi myös pystyä kertomaan yrityksen ilmapiiristä sekä henkilöstölle että heidän perheilleen. Henkilöstölehti on viestinviejä ja imagonrakentaja, mutta toisaalta myös välittäjä johdon ja henkilöstön välillä. Johdon mielestä lehden tärkein tehtävä on yhteisöllisyyden vahvistaminen. Henkilöstö pitää tärkeimpänä henkilöstöä koskevan tiedon välittämistä, mutta myös yhteisöllisyyttä ja me-hengen ylläpitämistä lehdessä pidetään tärkeänä. Henkilöstölehdessä henkilöstö saa tietoa Rautaruukki Steelin toiminnasta ja tapahtumien taustoista, mikä auttaa heitä sosiaalistumaan ja sitoutumaan yritykseen paremmin. Lehden tärkeimpinä pidetyt tehtävät eivät kuitenkaan vielä toteudu lehdessä niin hyvin kuin henkilöstö haluaisi. Parhaiten lehti onnistuu kertomaan harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta, mikä onkin tärkeää henkilöstön sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta.

Lehtien sisällön analyysi osoitti, että tällä hetkellä lehti toimii parhaiten informaatiokanavana (52 %). Tulosta vääristää osaltaan se, että pienet ilmoitukset saivat tutkimusmenetelmästä johtuen saman arvon kuin muutkin jutut, ja näin korkeaksi noussut lukumäärä osittain liioittelee juttujen tärkeyttä. Sisällön analyysissä toiseksi tärkeimmäksi lehden tehtäväksi nousee organisaatioon perehdyttäminen (16 %), joka sisälsi jutut mm. juuri Rautaruukki Steelin strategioista. Viihdyttämisen tehtävä on sisällön erittelyn perusteella kolmanneksi tärkein tehtävä (12 %), tämä tehtävä sisälsi mm. vapaa-aikaa käsittelevät jutut. Toinen kaikkien tärkeäksi kokema tehtävä, yrityksen ilmapiiristä ja hengestä kertominen, kuului sisällön erittelyssä sisäisen markkinoinnin tehtävään, joka sijoittui 10 %:n osuudellaan neljänneksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Kolmas tärkeä tavoite, avoimen keskustelun edistäminen, näyttää jäävän vielä tällä hetkellä lehdessä vähäiseksi, sillä kaikista jutuista kahdensuuntaista viestintää edusti vain 2 % jutuista.

Yleisin motiivi henkilöstölehden lukemiseen on tiedon saaminen koko Rautaruukki Steelin toiminnasta. Lehti koetaan ajankohtaiseksi ja asiapitoiseksi, vaikkei se kilpailekaan nopeassa tiedonvälityksessä ja uutisoinnissa muiden sisäisten viestintäkanavien (esim. Pikaviesti, Seinälehti ja ilmoitustaulut) kanssa. Onkin tärkeää, että yrityksellä on kanava myös syvällisempään asioiden ja ilmiöiden käsittelyyn ja pohdintaan.

Henkilöstölehdistä tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet lehtien olevan hyvin luettuja, niin myös Terästuulet. Lehti luetaan yleensä varsin tarkkaan mutta valikoiden. Lukutapa tuntuu olevan sama kuin tavallisten sanoma- ja aikakauslehtien: kuvat vangitsevat katseen ja lukupäätös tehdään otsikon ja jutun alun perusteella. Kovin pitkiä juttuja ei jakseta lukea. Vajaa viidennes vastaajista ilmoitti lukevansa lehteä tavan vuoksi, joten voidaan ajatella, että pitkään Rautaruukin palveluksessa olleet pitävät lehteä jonkin verran itsestäänselvyytenä. Lehti ei kuitenkaan saisi olla vain totuttu tapa, vaan lehden tekijöiden olisi alati pohdittava lehden asemaa sisäisessä viestinnässä: mitä sellaista lehdellä saavutetaan, mitä ei muuten saavutettaisi? Mykkäsen (1998) mukaan lehtiä on perustettu toisinaan liian löyhin perustein, kun on ollut tapana, että yhteisöllä on oma lehti.

Suuressa teollisuusryhmässä henkilöstölehden merkitys kasvaa. Usein eri yksiköt tai osastot saattavat ”elää omaa elämäänsä” eikä muista ryhmän tehtaista ja niiden tapahtumista saada kovin helposti tietoa ilman henkilöstölehteä. Terästuulet onnistuu hyvin tarjoamaan tietoa kaikilta paikkakunnilta, sillä eri yksiköistä ja osastoista kertovat jutut sijoittuvat kuudennelle sijalle luetuimpien juttujen tarkastelussa. Juuri näillä jutuilla rakennetaan Siukosaaren (1992) mukaan yrityskuvaa ja luodaan me-henkeä. Ne myös motivoivat eri yksiköiden henkilöstöä suoriutumaan hyvin tehtävistään. Lehtien yhdistämisen myötä henkilöstön tietoisuus koko Rautaruukki Steelin

toiminnasta on kasvanut, mutta toisaalta varsinkin hämeenlinnalaiset kokevat tiedonsaantinsa omasta yksiköstään heikentyneen.

Henkilöstölle kotiin jaettava lehti kertoo yhteisön toiminnasta myös ulkopuolisille, ja luo näin positiivista yrityskuvaa. Terästuulet onnistuu tässä tehtävässä hyvin, sillä vajaa 90 % vastaajista kertoi perheenjäseniensä tai tuttaviansa lukevan Terästuulia ainakin silloin tällöin.

Nykyään vajaa viidennes Rautaruukki Steelin henkilöstöstä osallistuu jollain tapaa henkilöstölehden tekoon. Aktiivisimpia kirjoittajia ovat johto ja ylemmät toimihenkilöt. Toimitus voisikin miettiä, miten aktivoida myös toimihenkilöitä ja työntekijöitä. Avoimissa perusteluissa nousi esiin, etteivät kaikki tiedä, kuinka henkilöstölehden sisältöön voisi vaikuttaa tai pelätään ”leimautumista”. Henkilöstölehden tulisi kuitenkin toimia myös henkilöstön kysely- ja mielipidevälineenä ja lehden toimimista henkilöstön ja johdon välisenä keskustelukanavana pidettiin tärkeänä. Ristiriitaisista ja epämiellyttävistä asioista kerrotaan lehdessä liian vähän. Lehden tekijöiden pitäisikin korostaa, että vain sellainen yritys on todella vahva, jossa epäilemisenkin oikeus on turvattu. Esimerkiksi Lukijan Kynästä -palstasta voisi tulla *todellinen* keskustelufoorumi, jos sinne kirjoittamiseen rohkaistaisiin määrätietoisesti. Todellisuudessa toimivan ”yleisönosaston” saavuttaminen näin suuressa työyhteisössä voi olla vaikeaa, muttei silti yrittämättä jättämisen arvoista.

Terästuulet täyttää lukijoidensa odotukset kohtuullisen hyvin, lehteä pidetään erittäin tarpeellisena ja siitä saatavaa tietoa hyödyllisenä. Lehden teksti on ymmärrettävää ja helppolukuista. Lehden sisältöä pidetään asiapitoisena, luotettavana ja ajankohtaisena.

Vaikka uudet, nopeammat viestintäkanavat uhkaavat henkilöstölehtien asemaa, uskon että suomalaisissa teollisuusyrityksissä niillä tulee kuitenkin aina olemaan oma paikkansa muiden kanavien rinnalla. Suomalaisethan ovat perinteisesti aktiivisia lehden lukijoita eikä teollisuudessa vielä pitkään aikaan tule kaikilla työntekijöillä olemaan mahdollisuutta käyttää esimerkiksi sähköisiä viestintäkanavia. Henkilöstölehti on ainutlaatuinen sisäisen viestinnän kanava, jota ei voi ainakaan Rautaruukki Steelissä korvata muilla, varsinkaan sähköisillä, kanavilla. Sähköinen lehti ei edes olisi kaikkien ulottuvilla eivätkä myöskään perheenjäsenet pääsisi sitä lukemaan. Toimitus pitääkin tärkeänä, että lehti kertoo Rautaruukki Steelistä myös perheelle. Lehden voima perustuu juuri siihen, että se on kaikille tasapuolinen ja kaikkien saatavilla.

Menossa olevan organisaatiomuutoksen valossa on helppo ymmärtää, että lehden toivottaisiin kertovan enemmän Rautaruukki Steelin tulevaisuudesta, valmisteilla olevista asioista ja muutoksista. Epätietoisuus luo epävarmuutta ja muutosten vastustusta.

Yksi sisäisen viestinnän suurimmista haasteista on se, että yhteisön jäsenet ovat tietoisia yhteisönsä kulttuurista ja arvoista. Henkilöstölehti auttaa osaltaan sosiaalistamaan uusia työntekijöitä. Terästuulet onnistuu tässä tehtävässä kohtaisen hyvin, sillä noin 80 % alle viisi vuotta Rautaruukin palveluksessa olleista lukee lehden säännöllisesti. Toisaalta juuri samasta ryhmästä noin 10 % ei ollut tyytyväisiä lehdestä saamaansa tietoon.

Henkilöstölehden vahvuus muutosviestinnässä on erityisesti taustoittavassa tiedon antamisessa; mihin muutoksella pyritään ja miksi muutos on välttämätön. Organisaatiomuutosta käsiteltiin Terästuulet-lehdessä tasaisesti. Juholinin (1999) mukaan muutosviestinnässä onkin tärkeää pitää yllä jatkuvaa tiedonvirtaa. Lehden vahvuutena voitaneen pitää sitä, että muutoksesta pystyttiin kertomaan lehdessä monin eri tavoin ja samansisältöisenä kaikille vastaanottajille. Lehti on ennenkaikkea tasapuolinen. Tasapuolisuus nousi esiin myös lukijoiden arvioidessa vapaamuotoisesti, miksi henkilöstölehti on tarpeellinen. Nopeaan tiedottamiseen ja toimintaohjeisiin henkilöstölehti ei kuitenkaan sovellu, vaan myös muutoksista tulisi viestiä kasvokkain, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä. Muutosprosessissa asiat pitää kertoa siitä näkökulmasta, joka koskettaa ja kiinnostaa juuri kyseistä ryhmää. Tämän vuoksi esimiehen tulisi olla ensisijainen muutosviestijä. Henkilöstölehden merkitys korostuu useimmiten jälkihoidossa eli siinä, *miten tapahtunutta taustoitetaan ja miten lukijoita autetaan ymmärtämään muutoksia.*

LÄHTEET:

- Alatalo-Korpi, H. 1981. Sanomien sisällön, viestintäkanavien käytön ja yksilösidonnaisten organisaatiotekijöiden suhde erään yrityksen viestintäilmastoon ja jäsenten viestintäsuhteisiin. Liiketaloustiede, hallinnon pro gradu -työ. Helsingin kauppakorkeakoulu
- Alkula, T, Pöntinen, S & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY
- Allardt, E. 1989. Sosiologia I. Juva: WSOY
- Aula, P. 1994. Kaaos — viestinnän uusi paradigma vai tehoton metafora? Kaaosteoria osana viestintätutkimuksen viitekehystä. Lisensiaattitutkimus. Helsingin yliopisto
- Barnard, C. I. 1990. The Theory of Formal Organization. Teoksessa S. R Corman, Banks, S. P, Bantz, C. R & Mayer, M. E. (toim.) Foundations of Organizational Communication: A Reader. New York: Longman
- Clampitt, P., Crevcoure, J. & Hartel, R. 1986. Exploratory Research on Employee Publications. Journal of Business Communication 23 (3), 5-18
- Clampitt, P.G. 1991. Communicating for Managerial Effectiveness. Newbury Park: Sage Publications
- Daft, R.L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Managerial Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly, 11, 355—366.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1983. Yrityskulttuurit — yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Suom. A-M Gruber. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Dwivedi, R. K. 1995. Organizational Culture and Performance. New Delhi: M D Publications
- Fiske, J. 1993. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino
- Foddy, W. 1995. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. 3. Painos. Cambridge: Cambridge University Press
- Haapaniemi, T. 1996. Työyhteisön muuttuminen. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53, 145—158
- Hamberg, J.-C. & Kovanen, M. 1990. Organisaatioiden sisäiset lehdet Suomessa – peruskartoitus, lehtien tekijöiden ja lukijoiden näkemyksiä. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma Helsingin yliopistossa.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri — yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Suom. U. Ropponen. Espoo: Weilin+Göös

Hietämäki, T. 1985. Oy Tietopalvelu Ab:n henkilöstölehti Tavukanavan ja tiedotteiden sisältö. Tiedotusopin pro gradu -työ. Helsingin yliopisto

Hintikka, K. 1998a. Terästuulet tuttavaksi. Terästuulet — Rautaruukki Steelin henkilöstölehti. 1/98, 3.

Hintikka, K. 1998b. Rautaruukki Steelin viestinnän toimintasuunnitelma 1999. Muistio 15.10.1998

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot — mielen ohjelmointi. Suom. R. Liljamo. Juva: WSOY

Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Katsauksia 106. Helsinki: Työterveyslaitos

Hämäläinen, H. 1994. Tulevaisuuden yritys. Teoksessa R. Vuohelainen (toim.) Praxis — Käytännön yritystaito. Porvoo: WSOY

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy

Johansen, P. 1990. Where's the Meaning and the Hope? Trends in employee Publications. Journal of Popular Culture, 129—138

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy

Jurvansuu, R. 1996a. Organisaatiokulttuuriin sosiaalistuminen. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53, 71—88

Jurvansuu, R. 1996b. Organisaatiokulttuurin tutkiminen. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53, 89—92

Juuti, P. 1992. Organisaation kehittämisen menetelmät. Teoksessa E. Mäki (toim.) Työyhteisön kehittämisen menetelmät. Katsauksia 122, Aavaranta-sarja 32. Helsinki: Johtamistaidon opisto

Jyrinki, E. 1974. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab

Karvinen, J. 1993. Kommunikaatiokulttuuri pitää henkilöstölehtemme jälkijunassa. Teoksessa P. Leppänen (toim.) Yhteisölehdet 1993. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 14—15

Keskinen, S. (toim.) 1996. Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53

Keskitalo, P. 1997. Toimiva Teräshäme tyydyttää. Teräshäme — Rautaruukki Oy Strip Productsin henkilöstölehti 11/97, 14—15

- Kornilov, K., Laakso, T. & Saarinen, T. 1976. Suomen henkilöstölehdistö. Peruskartoitus organisaatioiden sisäisistä aikakauslehdistä ja niiden toimittajista. Tiedotusopin pro gradu -työ. Tampereen yliopisto
- Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. 2. painos. New York: Longman
- Kuikka, J. 1986. Asiakaslehtien merkitys. Yritystalous 8/1986, 33–36.
- Laakso, A-P. 1993. Lehdellä pitää olla tarkoitus, joka on hinnoiteltavissa. Teoksessa P. Leppänen (toim.) Yhteisölehdet 1993. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 10-13
- Lehmuskallio, K. 1993. Tuoteohjaus lehden tavoitteellista, suunnitelmallista ja valvottua julkaisemista. Teoksessa P. Leppänen (toim.) Yhteisölehdet 1993. Helsinki: Painatuskeskus Oy
- Lehtinen, K. 1990. Henkilöstölehti työyhteisön viestintäkanavana. Tutkielma henkilöstölehdien tehtävistä ja luettavuuden mittaamisen problematiikasta. Soveltavan kielitieteen pro gradu -työ Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
- Lehtonen, J. 1989. Yhteisöt, viestintä ja tietoyhteiskunta. Kirjoituksia työelämän viestinnästä. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 6. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
- Luoto, R. 1990. Yrityksen tiedotus ja suhdetoiminta. Iisalmi: IS-Paino Oy.
- Mecklin, G. 1995. Uutisraision uusi ilme leivottiin hyvistä aineksista. Tiedottaja — Suomen Tiedottajien liiton lehti 1/95, 3—4
- Miettinen, E. & Saarinen, E. 1990. Muutostekijä. Porvoo: WSOY
- Mykkänen, P. 1998. Yhteisölehti. Tekijän opas. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Nikkola, R. 1989. Henkilöstölehti pitää pintansa tulevaisuudessakin. Oman talon lehteen halutaan uskoa. Tiedottaja 4/1989, 16.
- Nikula, T. 1995. Henkilöstölehti yhteisön identiteettiin vaikuttavana tekijänä. Soveltavan kielitieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
- Nurminen, A. 1995. Henkilöstölehdien rooli sisäisessä viestinnässä. VR NYT -lehden tehtävät sisäisen viestinnän kanavana. Journalistiikan pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
- Okko-Matikainen, S. 1995. Henkilöstölehtikatsauksen tuomaristo seuloi hyvät, pahat ja rumat. Tiedottaja — Suomen Tiedottajien liiton lehti 6/95, 5
- Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. 1990. Communication and Organizational Cultures. Teoksessa S. R. Corman, Banks, S. P.; Bantz, C. R. & Mayer, M. E. (toim.) Foundations of Organizational Communication: A Reader. New York: Longman

Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab

Putnam, L. & Cheney G. 1990. Organizational Communication. Historical Development and Future Directions. Teoksessa S. R. Corman, Banks, S. P, Bantz, C. R & Mayer, M. E. (toim.) Foundations of Organizational Communication: A Reader. New York: Longman

Rahikainen, E. 1993. Yhteisölehtiä rekisteröity yli 2.000. Teoksessa P. Leppänen (toim.) Yhteisölehdet 1993. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 8-9

Rautaraahan lukijatutkimus 1989. Oulu: Yrityskuva Ky

Rautaruukin vuosikertomus 1997.

Rautaruukki Steelin viestintästrategia 1998-2002.

Rice, R. E. 1991. Task Analyzability, Use of Media, and Effectiveness: A Multi-site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 2, 475—500

Rosenfeld, P, Edwards, J.E. & Thomas, M.D. (toim.) 1993. Improving Organizational Surveys. New Directions, Methods, and Applications. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Rusila, H. 1998. Rautaruukki Steel — yhdessä vahva tulevaisuus. *Rautaraahe* 1/98, 3.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio — oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös

Seppälä, S. 1995. Henkilöstölehtikö henkitoreissaan? *Tiedottaja* — Suomen Tiedottajien liiton lehti 6/95, 4

Siukosaari, A. 1992. Yritysviestinnän opas. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Smircich, L. & Calás, M. B. 1987. Organizational Culture: A Critical Assessment. Teoksessa F. Jablin, Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (toim.) Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective. Newbury Park: Sage Publications, 228—263

Sulkunen, P. Ryhmähaastattelujen analyysi. 1990. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab

Sullivan, C.B. 1995. Preferences for Electronic Mail in Organizational Communication Tasks. *The Journal of Business Communication*, 32:1, 49—63

Suomen Tiedottajien Liiton vuosikirja 1999. Helsinki: STiL ry

Tainio-Hietala, P. 1982. Amer-yhtymä Oy:n henkilökuntalehtien sisältö vuosina 1946—1979. Tiedotusopin pro gradu -työ. Helsingin yliopisto

Thayer, L. 1986. Communication and Communication Systems In Organization, Management and Interpersonal Relations. Lanham: University Press of America

Tielinen, I. 1996. Ahlström muuttuu — henkilöstölehdet uudistuvat. Me kaikki — A. Ahlström Osakeyhtiön henkilöstölehti 5/96, 2

Tielinen, I. 1998. Ahlströmin lehtiperhe kasvaa. Me kaikki — A. Ahlström Osakeyhtiön henkilöstölehti 1/98, 26

Tietoisku Teräsyhtiöstä. 1998. Rautaruukin esitteitä. Oulugrafi Oy

Tulevaisuus on terästä. 1997. Rautaruukin esitteitä

Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Helsinki: Yleisradio Oy

Vaalavirta, P. 1989. Tulosviestinnän malli talletuspankkien henkilöstölehtien tehtävien määrittäjänä. Kahden talletuspankin henkilöstölehtien sisällön erittely. Tiedotusopin pro gradu -työ. Helsingin yliopisto

Viestintä Rautaruukissa. 1998. Rautaruukin esitteitä.

Wiio, O. A. 1975. Viestinnän opas. Espoo: Weilin+Göös.

Wiio, O.A. 1993. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino

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

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti Oy

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy

Haastattelu:

Kirsti Hintikka, Hilikka Okkonen ja Hannu Vanhala 9.10.1998, Rautaruukki Steel Raahe

Syksyinen tervehdys Sinulle rautaruukkilainen!

Kädessäsi on Rautaruukki Steelin henkilöstölehden, Terästuulien lukijatutkimus. Tarkoituksena on selvittää, miten luet Terästuulia, mitä mieltä olet lehdestä ja kuinka haluaisit sitä kehittää. Valmistelen aihepiiristä pro gradu -työtäni Jyväskylän yliopistossa.

Sinut on valittu mukaan tutkimukseen satunnaisotannalla. Vastaukset käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti**. Tiedot tulevat vain tutkijan käyttöön, eikä lopullisista tutkimustuloksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimustuloksista kerrotaan niiden valmistuttua tietysti Terästuulissa.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan **kannettava cd-soitin ja -levy sekä kymmenen cd-levyä** voittajien toiveiden mukaisesti. Arvontaan osallistut täyttämällä ja palauttamalla allaolevan arvontalipukkeen lomakkeen mukana. Yhteystietojasi ei liitetä vastauslomakkeeseen, ne ovat vain arvonnän suorittamista varten.

Mielipiteesi on ensiarvoisen tärkeä Terästuulien kehittämisessä. Olethan ystävällinen ja käytät hieman aikaasi vastaamalla jokaiseen kysymykseen huolellisesti. Vastaaminen ei ole vaikeaa.

Palautathan kyselylomakkeen oheisessa vastauskuoressa Rautaruukki Steelin viestintäosastolle Raahen sisäisessä postissa.

perjantaihin 16. lokakuuta mennessä.

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta tutkimusavustasi jo etukäteen!

Jyväskylässä 1.10.1998

Yhteistyöterveisin,

Henna Norberg



Osallistun kannettavan cd-soittimen ja -levyn sekä 10 vapaavalintaisen cd-levyn arvontaan

nimi _____

osasto/toimipaikka _____

Rengasta kussakin kysymyksessä vain yksi vaihtoehto, ellei muita ohjeita ole annettu.

A1. Kuinka säännöllisesti luet henkilöstölehden ?

1. aina kun lehti ilmestyy
2. silloin tällöin
3. hyvin harvoin
4. en koskaan

Jos valitsit vaihtoehdon 4, pyydän sinua siirtymään suoraan kyselyn viimeiselle sivulle ja täyttämään taustatietojasi koskevat kysymykset.

A2. Kuinka perusteellisesti luet henkilöstölehden?

1. keskittyneesti kokonaan tai lähes kokonaan
2. lukien kiinnostavimmat jutut
3. silmäillen otsikot ja kuvat
4. muuten, miten? _____

A3. Onko tapasi lukea henkilöstölehteä muuttunut, kun aiemmin ilmestyneet Rautaraahe ja Teräshäme yhdistettiin koko Rautaruukki Steelin (RR Steel) yhteiseksi lehdeksi, Terästuuliksi?

1. ei
2. en osaa sanoa
3. kyllä, miten? _____

A4. Jos lehti jaettaisiin sinulle kotiinjakelun sijaan työpaikalla, lukisitko sen tarkemmin?

1. kyllä
2. en osaa sanoa
3. en

A5. Lukevatko perheenjäsenesi tai tuttavasi (ei Rautaruukilla työskentelevät) Terästuulia?

1. lähes aina
2. silloin tällöin
3. eivät koskaan

A6. Miksi luet Terästuulia? Merkitse mielestäsi kolme tärkeintä syytä niin, että tärkein syy on 1, toiseksi tärkein syy 2 ja kolmanneksi tärkein syy 3.

haluan tietoa koko Rautaruukki Steelin toiminnasta

haluan tietoa omasta yksiköstäni/osastostani

haluan tietoa omaan työhöni liittyvistä asioista

haluan lukea työtovereistani kertovia juttuja

haluan tietoa urheilu- ja vapaa-ajantoiminnasta

tavan vuoksi

jokin muu syy,
mikä? _____

B1. Koetko saavasi lehdestä hyödyllistä tietoa ? Rengasta vain yksi vaihtoehto.

1. kyllä
2. en osaa sanoa
3. en

B2. Ilmestyykö lehti mielestäsi

1. liian usein
2. sopivasti
3. liian harvoin

B3. Onko lehti mielestäsi kirjoitettu lähinnä

1. kaikille rautaruukki steeliläisille
2. yritysjohdolle
3. työntekijöille
4. toimihenkilöille
5. asiakkaille ja muille aktiivihenkilöstön ulkopuolisille
6. jonkun yksikön henkilöstölle, minkä yksikön?

B4. Kuinka usein luet alla lueteltuja juttuja ? Rengasta kultakin riviltä mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Juttu	en koskaan	hyvin harvoin	silloin tällöin	useim- miten	aina
1. pääkirjoitus	1	2	3	4	5
2. johdon kirjoitukset	1	2	3	4	5
3. eri yksiköistä/tiimeistä kertovat jutut	1	2	3	4	5
4. tekniikan ja tuotteiden kehityksestä kertovat jutut	1	2	3	4	5
5. asiakkaisiin liittyvät jutut	1	2	3	4	5
6. henkilöhaastattelut esim. Ruukin Seppä -palsta	1	2	3	4	5
7. luottamusmiesten palsta	1	2	3	4	5
8. linssi & lude	1	2	3	4	5
9. teräshuulet	1	2	3	4	5
10. merkkipäivät ja kiitokset	1	2	3	4	5
11. nimitykset ja muut ilmoitukset	1	2	3	4	5
12. minun harrastukseni -palsta	1	2	3	4	5
13. liikuntatapahtumista kertovat jutut	1	2	3	4	5
14. lukijan kynästä -mielipidepalsta	1	2	3	4	5
15. kouluttamisesta ja kehittämisestä kertovat jutut	1	2	3	4	5
16. työsuojelua ja -terveyttä käsittelevät jutut	1	2	3	4	5
17. ympäristöasioita käsittelevät jutut	1	2	3	4	5
18. aloitetoiminnasta kertovat jutut	1	2	3	4	5

B5. Terästuulet henkilöstölehti on mielestäni tarpeellinen / ei ole mielestäni tarpeellinen, koska ...

B6. Oletko antanut omaa panostasi henkilöstölehden tekoon?

1. kyllä, kirjoittamalla jutun tai antamalla juttuvinkin
2. en, koska

B7. Kuinka Rautaraahan ja Teräshämeen yhdistäminen uudeksi Terästuuliksi on mielestäsi vaikuttanut henkilöstölehdessä saamaasi tietomäärään?

Vaikutus	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	vaikea sanoa	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. se on parantanut tiedonsaantiani koko RR Steelistä	1	2	3	4	5
2. se on parantanut tiedonsaantiani eri yksiköistä	1	2	3	4	5
3. se on heikentänyt tiedonsaantia omasta yksiköstäni	1	2	3	4	5

B8. Mitä mieltä olet seuraavista lehteen liittyvistä väittämistä?

Väittämä	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	vaikea sanoa	jonkin verran samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Lehdessä julkaistaan vain johdon ajatuksia	1	2	3	4	5
2. Lehdessä ei käsitellä lainkaan epämieluisia tai ristiriitaisia asioita	1	2	3	4	5
3. Lehti toimii hyvin sekä henkilöstön että johdon ajatusten välittäjänä	1	2	3	4	5
4. Lehdessä käsiteltävät asiat ovat hyödyttömiä ja merkitykseltään vähäisiä	1	2	3	4	5
5. Lehdessä voi lausua vapaasti mielipiteensä mistä tahansa työyhteisöä koskevasta asiasta	1	2	3	4	5

B9. Miten tärkeinä pidät seuraavia asioita henkilöstölehdessä ja miten ne mielestäsi toteutuvat Terästuulet-lehdessä? Rengasta yksi vaihtoehto molemmilta Pidän tärkeänä ja Toteutuu - riveiltä.

Asiat	Pidän tärkeänä			Toteutuu		
	ei lainkaan tärkeä	kohtalaisen tärkeä	hyvin tärkeä	ei lainkaan	kohtalaisesti	hyvin
1. Hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitäminen	1	2	3	1	2	3
2. Ajanvietteen tarjoaminen ja viihdyttäminen	1	2	3	1	2	3
3. Organisaatiosta ja sen toiminnasta kertominen	1	2	3	1	2	3
4. Johdon ja henkilöstön välisenä avoimena keskustelukanavana toimiminen	1	2	3	1	2	3
5. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen	1	2	3	1	2	3
6. Henkilöstöä koskevan tiedon välittäminen	1	2	3	1	2	3
7. Harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta kertominen	1	2	3	1	2	3

C1. Mistä asioista Terästuulissa pitäisi kertoa mielestäsi nykyistä enemmän ja mitkä asiat voisi puolestaan jättää vähemmälle huomiolle? Rengasta kultakin riviltä yksi vaihtoehto.

Asiat	pitäisi kertoa vähemmän	kerrotaan sopivasti	pitäisi kertoa enemmän
1. eri yksiköiden/tiimien toiminta	1	2	3
2. tekniikan ja tuotteiden kehitys	1	2	3
3. asiakkaat	1	2	3
4. henkilöhaastattelut	1	2	3
5. ilmoitusasiat (nimitykset, merkkipäivät, myytävänä jne.)	1	2	3
6. yhtiössä tapahtuvat muutokset	1	2	3
7. vapaa-ajan toiminta ja harrastukset	1	2	3
8. henkilöstön mielipiteet	1	2	3
9. henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen	1	2	3
10. työsuojelu ja -terveys	1	2	3
11. ympäristöasiat	1	2	3
12. aloitetoiminta	1	2	3
13. RR Steelin taloudellinen tila ja kilpailuasema	1	2	3
14. RR Steelin tulevaisuus	1	2	3
15. työkiistat	1	2	3
16. valmisteilla olevat asiat	1	2	3
17. viihde (vitsit, pakinat)	1	2	3
18. yhtiön historia	1	2	3
19. omaan työhöni liittyvä tietous	1	2	3
20. palkkaus ja sosiaaliedut	1	2	3
21. jokin muu asia, mikä ? _____	1	2	3

C2. Kuinka paljon saat tietoa alla luetelluista tietolähteistä ja kuinka tyytyväinen olet niistä saamaasi tietoon Rautaruukki Steelistä, työstäsi ja henkilöstöstä? Rengasta yksi vaihtoehto molemmilta Saan tietoa ja Olen tyytyväinen - riveiltä.

Tietolähde	Saan tietoa			Olen tyytyväinen		
	en lainkaan	jonkin verran	paljon	en lainkaan	jonkin verran	hyvin
1. johto	1	2	3	1	2	3
2. lähin esimies	1	2	3	1	2	3
3. osastokokous	1	2	3	1	2	3
4. luottamushenkilö	1	2	3	1	2	3
5. Terästuulet-henkilöstölehti	1	2	3	1	2	3
6. Pikaviesti (RR Steelin sisäinen tiedote)	1	2	3	1	2	3
7. Seinälehti (RR Steelin uutiset)	1	2	3	1	2	3
8. ilmoitustaulut (myös sähköinen)	1	2	3	1	2	3
9. sähköposti	1	2	3	1	2	3
10. ympäristölehti (paikallislehden mukana jaettava liite)	1	2	3	1	2	3

D1. Minkä arvosanan antaisit lehden seuraavista ulottuvuuksista?

	<i>huono</i>	<i>melko huono</i>	<i>keskin-kertainen</i>	<i>melko hyvä</i>	<i>hyvä</i>
1. lehden selkeys	1	2	3	4	5
2. lehden kanssi	1	2	3	4	5
3. lehden valokuvat	1	2	3	4	5
4. lehden värienkäyttö	1	2	3	4	5
5. tekstin ja kuvien asettelu	1	2	3	4	5

D2. Mitä mieltä olet seuraavista asioista lehdessä?

	<i>liian pieni</i>	<i>vähän liian pieni</i>	<i>sopiva</i>	<i>vähän liian suuri</i>	<i>liian suuri</i>
1. kuvien määrä	1	2	3	4	5
2. tekstin määrä	1	2	3	4	5
3. juttujen pituus	1	2	3	4	5
4. juttujen lukumäärä	1	2	3	4	5
5. sivujen määrä	1	2	3	4	5

D3. Mikä vaikeuttaa mielestäsi Terästuulien lukemista? Voit rengastaa useamman vaihtoehdon.

1. ei mikään
2. monimutkainen kieli ja raskas kerrontatapa
3. epäselvien ammatti- ja sivistyssanojen käyttö
4. sekava ulkoasu
5. muu, mikä ?

D4. Millainen mielikuva sinulla on lehdestä kokonaisuutena? Rengasta kultakin riviltä mielikuvaasi lähimpänä oleva numero.

1 ja 5 = täysin samaa mieltä
2 ja 4 = jonkin verran samaa mieltä
3 = vaikea sanoa

vanhanaikainen	1	2	3	4	5	uudenaikainen
hyödytön	1	2	3	4	5	tarpeellinen
tylsä	1	2	3	4	5	mielenkiintoinen
suppea	1	2	3	4	5	kattava
konekeskeinen	1	2	3	4	5	ihmisläheinen
vanhentunut	1	2	3	4	5	ajankohtainen
tyhjänpäiväinen	1	2	3	4	5	asiapitoinen
epäluotettava	1	2	3	4	5	luotettava
arkaileva	1	2	3	4	5	rohkea
pinnallinen	1	2	3	4	5	syvälinen
sulkeutunut	1	2	3	4	5	avoin
huomiotaherättämätön	1	2	3	4	5	houkutteleva

1. Kuinka luettuja uskot seuraavien juttujen olevan ? Rengasta kultakin riviltä yksi vaihtoehto..

Juttu	ei lainkaan luettuja	hyvin vähän luettuja	jonkin verran luettuja	melko paljon luettuja	erittäin paljon luettuja
1. pääkirjoitukset	1	2	3	4	5
2. johdon kirjoitukset	1	2	3	4	5
3. eri yksiköistä/tiimeistä kertovat jutut	1	2	3	4	5
4. tekniikan ja tuotteiden kehityksestä kertovat jutut	1	2	3	4	5
5. asiakkaisiin liittyvät jutut	1	2	3	4	5
6. henkilöhaastattelut esim. Ruukin Seppä -palsta	1	2	3	4	5
7. luottamusmiesten palsta	1	2	3	4	5
8. linssi & lude	1	2	3	4	5
9. teräshuulet	1	2	3	4	5
10. merkkipäivät ja kiitokset	1	2	3	4	5
11. nimitykset ja muut ilmoitukset	1	2	3	4	5
12. minun harrastukseni -palsta	1	2	3	4	5
13. liikuntatapahtumista kertovat jutut	1	2	3	4	5
14. lukijan kynästä -mielipidepalsta	1	2	3	4	5
15. kouluttamisesta ja kehittämisestä kertovat jutut	1	2	3	4	5
16. työsuojelua ja -terveyttä käsittelevät jutut	1	2	3	4	5
17. ympäristöasioita käsittelevät jutut	1	2	3	4	5
18. aloitetoiminnasta kertovat jutut	1	2	3	4	5

2. Miten tärkeinä pitäisit seuraavia henkilöstölehden tehtäviä ja miten uskot toteutuvan Terästuulet-lehdessä ? Rengasta yksi vaihtoehto molemmilta Pitäisin tärkeänä ja Uskon toteutuvan - riveiltä.

Asiat	Pitäisin tärkeänä			Uskon toteutuvan		
	ei lainkaan tärkeä	kohtalaisen tärkeä	hyvin tärkeä	ei lainkaan sesti	kohtalai-	hyvin
1. Hyvän työpaikkahengen ja yhteenkuuluvaisuuden ylläpitäminen	1	2	3	1	2	3
2. Ajanvietteen tarjoaminen ja viihdyttäminen	1	2	3	1	2	3
3. Organisaatiosta ja sen toiminnasta kertominen	1	2	3	1	2	3
4. Johdon ja henkilöstön välisenä avoimena keskustelukanavana toimiminen	1	2	3	1	2	3
5. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen	1	2	3	1	2	3
6. Henkilöstöä koskevan tiedon välittäminen	1	2	3	1	2	3
7. Harrastuksista ja vapaa-ajan toiminnasta kertominen	1	2	3	1	2	3

3. Terästuulet henkilöstölehti on mielestäni tarpeellinen/tärkeä sisäisen viestinnän kanava, koska...

VASTAUKSET AVOIMIIN KYSYMYKSIIN

A2. Kuinka perusteellisesti luet henkilöstölehden?

4. muuten, miten?

- Selaan lehden alusta loppuun, samalla luen kiinnostavimmat jutut. Sitte alotan alusta ja luen lähes kaiken.

A3. Onko tapasi lukea henkilöstölehteä muuttunut, kun aiemmin ilmestyneet Rautaraahe ja Teräshäme yhdistettiin koko RR Steelin yhteiseksi lehdeksi, Terästuuliksi?

3. Kyllä, miten?

- Jää enemmän lukematta, Raahen asiat eivät kiinnosta niin paljon.
- Luin lehden aikaisemmin perusteellisemmin.
- Ennen luin tarkemmin.
- Luen HML koskevat jutut.
- Vähemmän HML:n asioita.
- Hämmäläisten jutut "hämmästyttävät".
- Enemmän omaa työpaikkaa koskeva.
- Valikoivaksi.
- Rautaraahe tuli luettua kokonaan.
- Ennen luin lehden tarkemmin.
- En ymmärrä Teräshämeen asioita, eikä kiinnosta.
- Hämeenlinnan jutut hypin yleensä ylitse.
- Valikoimalla jutut.
- Lehti muuttui vähemmän merkitseväksi.
- Terästuulet ei "maistu" niin sisänpäinlämmenneeltä.
- Luen enempi Raahea koskevat jutut.
- Luin Rautaraahen tarkemmin.
- Luen tarkemmin.
- Pääasiassa Raahea koskevat asiat.
- Teräshämeen osuus jää vähemmälle.
- Selkeämpi ja mielenkiintoisempi.
- Hämeenlinnan asioita saisi olla enemmän.
- En lue enää niin tarkasti.
- Nyt on vähemmän kiinnostavia juttuja.
- En lue aivan yhtä huolella kuin ennen.
- Luen vain H:linnaa koskevat jutut.
- En lue niin tarkoin kuin aikaisemmin, Raahen asiat luen selailemalla.
- Vähemmän kiinnostavia juttuja.
- Ennen luin lehden paremmin (Teräshämeen aikaan). Hämeenlinnan asioita ei lehdessä ole kovinkaan paljon ja Raahen asiat eivät kiinnosta niin paljon.
- Luen kiinnostavimmat jutut, jotka koskee omaa työaluetta.
- Oman tehtaan jutut tarkemmin.
- Koska kyseessä on laajempi aihepiiri, niin valikoima on suurempi.
- Kiinnostaa myös Hämeenlinnan asiat.
- Enimmäkseen poimin Raahen asioita.
- En lue enää niin tarkasti.
- Selailu lisääntyi.
- Enimmäkseen tulee luettua Raahea koskevia asioita.

- En aina ehdi lukemaan koko lehteä.
- Rautaraahan aiheet olivat lähempänä ja tutumpia, nyt aiheita, jotka ohitan selailien.
- Luen vain Hämeenlinnan asiat.
- Raahen asiat ensin.
- Koko Steelin asiat kiinnostavat ja ovat hyvin tasapainoisesti lehdessä esillä.
- Tulee luettua tarkemmin.
- Ylimalkaisemmaksi.
- Teräshäme tuli selattua tarkemmin.
- Lukematta jää ne jutut, jotka eivät koske Raahen tehdasta.
- Suuntautunut entistä enemmän herroja ylistävään suuntaan.
- En lue Raahen asioita.
- Luen tarkemmin omaa työpistettäni koskevat jutut.
- Mielenkiinto lisääntyi.
- Teräshäme tuli luettua kokonaan, Terästuulet vain oman yksikön juttujen kohdalta.
- Luen valikoivammin.
- Hämeenlinnaa koskevat jutut jäävät yleensä lukematta.
- Rautaraahe tuli luettua tarkemmin.
- Hämeen jutut eivät kiinnosta, ovat kaukana. Eikö Rautaruukki News olisi parempi kanava!
- Raahen jutut eivät kiinnosta, niistä sai tarpeeksi tietoa ent. Titaanista ja Teräshämeestä.

A6. Miksi luet Terästuulia?

Jokin muu syy, mikä

- Etsin tietoa henkilöstöpolitiikasta. *(toiseksi tärkein syy)*
- Jospa jotain uutta ja mukavaa löytyisi. *(kolmanneksi tärkein syy)*
- Kun se kerran tulee, tarve katsoa mitä posti kiikuttaa. *(toiseksi tärkein syy)*
- Luen minua kiinnostavia juttuja, mitä lehteen on kirjoitettu. *(tärkein syy)*
- Koska haluan tietää, mitä RR Oy:lle ja ihmisille kuuluu ja tapahtuu. *(kolmanneksi tärkein syy)*
- Yleensä, mistä viestitään. *(tärkein syy)*
- Yleiset asiat. *(tärkein syy)*

B3. Onko lehti kirjoitettu mielestäsi lähinnä

6. jonkun yksikön henkilöstölle, minkä yksikön?

- Raahen
- Lehti on melkoisen Raahen-keskeinen.
- Hämeenlinna
- Raahen
- On Raahen painotteinen.
- En osaa sanoa. Ehkä jutut tasan etelä/pohjoinen.
- Etelän ihmisille.
- Johdon äänitorvena.
- Raahen terästehtaan
- Yritetty kaikille jotain, sekavuudessaan ei tarjoa juuri mitään kenellekään.

B5. Mielestäni henkilöstälehti on tarpeellinen / ei ole tarpeellinen, koska...

HENKILÖSTÖ

On tarpeellinen, koska

- kohtalaisen hyvin saa tietoa yhtiössä tapahtuvista asioista.
- tehtaan sisäisenä viestintäkanavana.
- saa ajankohtaista tietoa yhtiöstä.
- se avartaa jonkin verran tietoa RR Steelistä.
- pystyy kokonaisvaltaisesti seuraamaan konsernin tapahtumia.
- lehti on RR Oy historiaa tallennettuna ja se on hyvä asia. Haluan lukea sen kotona, haluan säilyttää. Monesti katson myöhemminkin uudelleen lehteä.
- tärkein tietolähde koskien RR:n asioita, koska työpaikkani sijaitsee fyysisesti erillään, eikä RR:n ilmoitustauluja ole lähettyvillä. Saan lehdestä myös työhöni liittyvää hyödyllistä tietoa.
- se tuo tietoa tänne kankaanpäähänkin (muuten ei paljon tipu).
- siitä saa tietoa Rautaruukkia koskevista asioista.
- parempi tapa kuin ilmoitustaulut.
- pysyy ajantasalla tehtaan toiminnassa.
- siitä saa tietoa..
- sitä tulee luettua.
- siitä saa tietoa eri osastojen/yksiköiden toiminnasta. Sitä on mukava lukea.
- hyvin tarpeellinen.
- ikkuna ajankohtaisuuteen ja tulevaisuuteen.
- pysyy ajantasalla.
- se antaa "sisäpiirin" tietoa omasta työstä.
- siitä saa tietoa yhtiön asioista, joista ei välttämättä muuten tiedä tai viitsi erikseen haeskella.
- lehti tulee "käteen" eikä vaadi sitoutumista aikaan tai paikkaan, kun lukee haluamaansa tietoa.
- saan parhaiten tietoa yhtiön asioista.
- siitä saa kaikkia koskevaa informaatiota.
- se kertoo toisista toimipaikoista ja osastoista. Yleensä saa tietoa koko yhtiöstä ja henkilöstöstä.
- siitä saa tietoa koko Rautaruukin tapahtumista (muista toimipaikoista).
- siitä saa jonkinlaisen kuvan missä milloinkin mennään.
- kertoo missä mennään.
- miten muuten johto saisi manipuloitua työntekijöitä.
- saa tietoa kokonaisuudesta, muitten toimipisteiden toiminnasta, asiakkaista jne.
- lehti kertoo myöskin muiden osastojen asioita ja nykymuodossaan myöskin Hämeenlinnan asioita!
- kuulee missä mennään.
- se on hyvä kanava saada tietoa Steelistä; tulevaisuuden näkymät, toiminta tutuksi, yhteenkuuluvaisuuden tunne ("me-henki") lisääntyy, henkilöt tutuiksi.
- siitä saa yhtiötä ja työntekijöitä/toimihenkilöitä koskevaa tarpeellista tietoa.
- y.o otsikot kertovat, joista asiatietoa omasta työpaikasta. Kirjoitettu tieto on aina "punnittua". *Tutkijan huomautus y.o otsikot viittaavat kyselyssä lueteltuihin juttutyyppeihin ja aihealueisiin.*
- se on kanava tiedon saantiin myös muista yksiköistä. Lisäksi sieltä saa tietoa myös omasta yksiköstä, jota ei muuten saisi.
- edes jotain kautta saa informaatiota asioista. (sisäinen tiedotus pät..pät..pät!!!)
- tietoa Rautaruukin toiminnasta haluavat saavat sitä lehdestä.

- pysyy ajantasalla ts. missä mennään. Saa tietoa uusista hankinnoista, koulutuksesta ja suunnitelmista. On myös kiva tietää mitä muillakin linjoilla tapahtuu.
- saa tietoa tämä hetken jutuista.
- yhteinen tiedotuskanava tarvitaan.
- tietoa nyt myös koko Steelin alueelta. Aiheet näyttäisivät kiinnostavan henkilöstöä kuin myös ulkopuolisia.
- tiedonjako ok, keventää firman imagoa.
- se on niin tuttu kuin vain "kaveri" voi olla.
- pitää RR:set ajan hermolla.
- tietoa yhtiöstä ja yhtiöläisten tekemisistä.
- henkilökunta saa tietoa konsernin asioista.
- saa tietoa ajankohtaisista asioista, muistin virkistystä.
- monipuolista tietoa.
- informaation vuoksi.
- siitä saa tietoa.
- siitä saa tietoa, mitä muualla kuin omalla osastolla tapahtuu.
- hyvä tiedonsaantikanava.
- tarvitsemme tällaisen tiedotuskanavan.
- henkilöstö tarvitsee tietoa firman toiminnasta, vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksista ym.
- siitä saa tietoa muistakin toimipaikoista.
- ihan ok "informaatiokanava.
- saa tietoa terästehtaan asioista, uudistuksista jne.
- sieltä saa tietoa, että yrittävät ne muutkin osastot - toimipaikat pysyä mukana kehityksessä. Ja kuvista näkee muillakin miehillä olevan liian pitkät housunlahkeet. (kasvunvara...)
- saa hyvää informaatiota.
- se kertoo Rautaruukin kehityksestä ja uudistamisohjelmista.
- saa tietoa tehtaan asioista ja ennen kaikkea työntekijöiden kuulumisia.
- on lähes ainoa kaikki rautaruukkilaiset tavoittava media.
- saa tietoa yhtiön asioista.
- luen sitä mielelläni.
- yhdistää.
- se luo/lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.
- kertoo uudistuksista ja työntekijöiden mielipiteet.
- henkilöstölehti mahdollistaa laaja-alaisen tietojen jakelun. Hankalat ja moniselitteiset asiat voidaan käsitellä niin, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse.
- siitä saa tietoa koko Rautaruukki Steelistä.
- tietää, mitä yhtiössä tapahtuu (strategiat, investoinnit, nimitykset) sekä saa tuotteista tietoa.
- siitä saa tietoa henkilöstöstä, yrityksen uusimmista asioista.
- saa yhtiöstä tietoa.
- laajempi kuva toiminnasta. Luo me-henkeä ? toivottavasti.
- pitää tietää missä.
- siitä saa parhaan yleiskuvan Rautaruukki Steelistä.
- saa tietoa kotiin yhtiön toiminnasta.
- monet ihmiset lukevat lehteä paljon.
- sielläkin on tietoa ja tapahtumia, joita muualta on vaikea saada.
- tietokanavana tavoittaa kaikki lukijansa samoin sanoin, ja koska saa tietoa asioista laajemmin kuin oman osaston/jaoston tiedotuksesta.
- siitä saa tietoa tapahtumista ja firman tulevaisuuden suunnitelmista.
- haluan saada yhtiötä ja henkilöstöä koskevaa tietoa.

- tietää mistä eri yksiköissä tapahtuu.
- siitä saa työpaikkani koskevaa tietoa.
- saa tietoa mitä tapahtuu muissakin yksiköissä.
- siitä tulee hieno tunne, että se on kiva olla rautaruukkilainen.
- on hyvä pysyä ajantasalla yhtiön tapahtumissa.
- ehdottomasti tarpeellinen, koska se antaa laajasti tietoa myös muista osastoista, yksiköistä yms. Ettemme vain hautaudu omiin ympyröihimme.
- siitä saa tietoa konsemin asioista juuri sopivasti.

Ei ole tarpeellinen, koska...

- nykymuodossaan ei ole tarpeen, koska yritetään väkikäisesti ympätä useita toimipaikkoja samaan.
- lehti oli tarpeellinen silloin kun Hämeenlinnalla oli omansa.
- yksipuolista herrojen narinaa. Henkilöstön kanta tulee esille vain johtajien haastattelujen yhteydessä myötäilevässä muodossa. Kysymys ei ole henkilöstölehdessä vaan työnantajan yksipuolisesti tekemästä ja ohjaamasta tiedotuslehdessä.
- nykyisellään tarpeeton.

Muita kommentteja...

- olisi vielä tarpeellisempi, jos lehti olisi työpaikkakohtainen.
- siinä on enemmän luettavaa kuin tulee luettua.
- asiat pitäisi sanoa niinkuin ne ovat, eikä kaunistella. Pitäisi olla tasapuolisesti juttuja eri osastoilta, esim mikserin pölyt.
- ehkä..
- tarpeellinen, kun tulee enemmän ruohonjuuritasolle.
- "joka härjillä kyntää, se härjistä puhuu"

JOHTO

On tarpeellinen, koska...

- saan tietoa, voin kertoa mielipiteitäni, luo yhteistä kulttuuria.
- informaatiota ei tule koskaan liikaa yrityksen yhteisistä asioista.
- henkilöstön yhteenkuuluvaisuutta tulee tukea myös Steel-tasolla.
- se on henkilöstöä yhdistävä ja kehittävä. Sen avulla tietoisuus RR Steelin eri yksiköistä kasvaa.
- tarvitaan ehdottomasti koko henkilöstölle suunnattu viestintäväline, jonka avulla voidaan pitää henkilöstö ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Tästä syystä sisällön tulee olla kiinnostavaa eikä "turhia" juttuja saisi olla liikaa.
- merkittävä henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunteen lisäämiseksi.
- yhteinen tiedotuskanava koko Steelille. Konkreettinen ilmentymä tapahtuneesta/meneillään olevasta muutoksesta.

TOIMITUSKUNTA

On tarpeellinen, koska...

- se omalta osaltaan häivyttää erilaisia vastakkain asetteluja.
- se on tasapuolinen, tuo esiin henkilöstöä yksilöinä, rakentaa Rautaruukki-imagoa, antaa näkemystä koko Steelistä.
- on tärkeä tiedon levitykseen. Herrojen naaman kuvia on ehdottomasti liikaa ja tylsää luettavaa ovat kuvattomat sivut.

- koteihin ja henkilöstölle ei muuta dokumenttia toiminnasta jää (historian kirjoitusta kuukausittain). Lehti toteuttaa tiedottamisen tasapuolisuutta.

Olisi tarpeellinen, mutta

- Hämeenlinnan aktiviteetti lukea lehteä on huono. Se on valitettavaa mutta totta. Miten asiaa voidaan korjata? Sen viisasten kiven jos tietäisin... Kehittämiseksi tulisi perustaa toimitusneuvosto, johon kuuluisi 4 hlöä HML, 1 Kankaanpäästä ja 5 Raahesta. Ehkä näin.

B6. Oletko antanut omaa panostasi henkilöstölehden tekoon?

2. en, koska

- en ole itse asiassa edes tiennyt, että voisin itsekin vaikuttaa lehden aiheisiin.
- siihen on osaaviakin henkilöitä.
- en ole kokenut tarpeellisenä.
- ei hirveesti kiinnosta.
- ei ole ollut sellaista juttua.
- olen ollut RR Oy:n kirjoilla vasta 98 vuoden alusta.
- viimeisessä jutussani oli ainoastaan nimeni oikein, ei minun juttuani.
- ei oo oikein juttuja/vinkkejä.
- siellä on ihan tarpeeksi niitä lässyjuttuja.
- tyydyn lukemiseen.
- ei ole vahvuuteni.
- ainekirjoitus ei ole alaani.
- ei ole ollut sellaista aihetta.
- ei ole ollut tilaisuutta.
- en oikein tiedä, miten osallistuisin.
- ei ole ollut tarvetta.
- ei oo asiaa.
- ei ole aikaa.
- ei ole aikaa kirjoitella.
- olen parempi sillä lukupuolella.
- eipä ole tullut mieleen...
- ei ole ollut aihetta.
- en ole kerennyt vielä niin pitkälle, tulin taloon vasta 16.3.98.
- en osaa kirjoittaa juttuja enkä tehdä niitä.
- en katso sitä tarpeelliseksi.
- en ole nähnyt tarpeelliseksi. Ei ole ollut itsellä mitään kaikkia kiinnostavia juttuja.
- eipä ole tullut mieleen.
- ei ole kirjoittajan vikaa.
- "kynnyskysymys".
- en omaa kirjallisia taipumuksia, enkä halua turhaa julkisuutta.
- ei ole pyydetty.
- ei ole tullut jutun aihetta.
- tällaiseen osallistumiseni on vähäistä.
- ei ole kykyjä.
- eipä ole tarvetta.
- ei ole ollut vielä sopivaa aihetta.
- sitä ei ole pyydetty.
- en ole katsonut sitä tarpeelliseksi.

- olen määräaikaisessa työsuhteessa, niin energiani ei riitä tällaisiin asioihin, kun on työpaikka niin epävarma.
- ei oo ollu asiaa.
- ei ole ollut sopivia juttuja mielessä.
- ei oo kyselty.
- ei ole koskaan ollut mahdollisuutta vaik. asiaan.
- työkaverit tekee sen!
- olen arvostellut muutaman kerran, mutta toimittajat on niin tiukasti llin oteessa.
- omat asiat ei kuulu muille.
- ei ole ollut aihetta.
- ei ole toistaiseksi tehnyt mieli.
- ei ole tarvinnut.
- ei ole kysytykään.
- siihen ei mielestäni vielä ole kovin hyvin aktivoitu. Tuntuu kuin menisi toisten reviirille.
- olen ollut töissä vasta 5 kk.
- en ole tekstinikkari.
- ei ole kysytty.
- ei ole kysytty.
- olen palkkalistoilla muuta työtä varten ja siinä täystyöllistetty.

C1. Mistä asioista Terästuulissa pitäisi kertoa mielestäsi nykyistä enemmän ja mitkä asiat voisi puolestaan jättää vähemmälle huomiolle?

21. jokin muu asia, mikä?

pitäisi kertoa enemmän

- asiakkaiden tuotteet
- kilpailijat
- eläke yms.
- henkilöstöpolitiikka
- terveyden ylläp. ja elämän hallintaan liittyviä artikkeleita, esim. työssäjaksaminen
- osastoja voisi esitellä eri lehdissä vuorollaan
- hämeenlinnalaisten tapahtumista esim. vaelluksista, lasten nappulakisoista jne.
- kilpailijat
- toiminnan kehittäminen esim. vuorojen väliset erot
- sanaristikko
- tuotteiden markkinatilanne
- asian yhteydessä valokuvia työntekijäpainotteisesti
- määräaikaiset työsopimukset
- persoonalliset ja tunnetut työntekijät.
- osastojen välisestä tasapuolisesta kohtelusta/käytännöstä
- senssipalsta

pitäisi kertoa vähemmän

- hän on hyvä, energinen, koko toiminnan napa

D3. Mikä vaikeuttaa mielestäsi Terästuulien lukemista?

5. muu, mikä?

- kiiltävät pinnat, passais sanomalehtipaperi

- oman aktiivisuuden puute
- osin pieni teksti
- tekstissä isot ensimmäiset punaiset kirjaimet (ainakin minua häiritsevät)
- liian pieni teksti, esim. syyskuussa siv. 16 Haastavat tehtävät odottavat
- aika
- liian vähän kuvia (kamerakerhon kuvia esim.)
- paljon minulle vierasta asiaa ja ihmisiä
- Raahen asiat liian kaukaisia
- lukuajan puute (kotonakin).
- Raahen/Hämeenlinna sekaisin
- lehtiä tulee liikaa - ei ehdi lukemaan.
- Jutusta ei aina selviä, mistä tehtaasta on kysymys tai millä paikkakunnalla tapahtuma. Esim. Syysk. -98 sivulla 26 "oodi lypsylle".
- Joissakin jutuissa turhaa höpötystä.
- Yksipuolisuus; johtoa ihannoiva "he tekevät kaiken yksin".
- muut kiireet
- nykyisellään selatessa jää ehkä tärkeitäkin asioita huomaamatta.

TERVEISET TOIMITUKSELLE JA KOMMENTIT KYSELYSTÄ

Toimitukselle osoitetut kommentit

Myönteiset	Kielteiset	Vinkit / Toiveet / Muut kommentit
<ul style="list-style-type: none"> • Lehti on ulkoasultaan selkeä ja kiinnostava, siitä saa niin asiatieta kuin viihdettäkin, yleensä tietoa saa kun vain on itse sitä aktiivinen hankkimaan. • uudistunut Terästuuli on mielestäni hyvä henkilöstölehti ja ulkoasultaan hyvätasoinen. • Taitto, kuvat, ulkoasu yms. Ovat hyvät. • Hyvä lehti, jota vielä mahdollista parantaa. Lehteä ei saa/voi lakkauttaa. • Jatkaa samaan tapaan. • Jatkaa samaa rataa. • Lehti on aivan hyvä ja on mukava lukea, kun tulee töistä kotiin. • Hyvää uudessa Terästuulet: "Ajankohtaista Raahesta/Hämeenlinnasta" ne on selkeät oman alueen tiedotteet. • Lehden ulkoasu on mielestäni hyvin onnistunut. • Uusi ulkoasu on huomattavasti nykyaikaisempi kuin vanha. Hieno! • Vanhalan Hannu on taitava toimittaja, joka istuu porukkaan kuin porukkaan, saa ihmisestä irti hyvin itsensä (haastatellun) näköistä juttua, vaikka haastateltava ei juuri huomaa kertovansa mitään. Taitava, ammattitaitoinen sälli, joka tuntee toiminta-alueensa! 	<ul style="list-style-type: none"> • Hämeenlinnan oma lehti oli parempi. Nykyisin Hml:n asiat hukkuvat Raahen juttujen joukkoon. Teräshäme tuntui henkilökohtaisemmalta ja sen jaksoi paremmin lukea. • ps. Toimitus: Jostain syystä vanha Rautaraahe tuntui selkeämmältä ja työntekijäkeskemmältä! • Vanha Rautaraahe oli parempi, voisi olla kaikille toimipaikoille oma lehti. Toisena lehtenä koko konsernista (myös ulkomaat) ja toiminnasta kertova lehti (tai toimipaikkalehden liite). • Omien mielipiteiden esittäjillä leimautumisen pelko suuri. Ei uskalleta kirjoittaa epämieluisista asioista. Miten saataisiin muutos? • Useista artikkeleista puuttuu suuri osa uskottavuutta ääretömän myönteisen peruspäätöksen vuoksi. Lehteä lukiessa tuntuu kuin "keskinäisen kehumisen kerho" olisi kokoontunut. Raavasta miestä ällöttää näin pahasti asiahakuinen journalistiikka. • Miksi lehdessä on eroteltuna Rhe:n sivut ja HML:n sivut? Eikö jutuista käy ilmi mikä mistäkin ja lisäksi tulisi "hieman" katsoa kokonaisuudessa nk. Tasa-puolisuus paikkakuntien välillä. • Lehdessä tahtoo jutut olla Rautaruukki myönteisiä liiaksi. Myös epämieluisia asioita täytyisi käsitellä, jotta parannusta ja keskustelua saadaan aikaan. • Kun yhdistettiin entiset lehdet, meni huonompaan suuntaan, ei Raahessa työskenteleviä paljon 	<ul style="list-style-type: none"> • Toivoisin lehdessä olevan enemmän Hml:a koskevia asioita. Ja työntekijöiden omia kirjoittamia juttuja. • Hyvää syksyn jatkoa. • Toimituksen pitäisi käydä enempi "kentällä". • Toimitus voisi tehdä juttuja ja haastatteluja myös lomittajista ja pätkätyöntekijöistä. Näin saataisiin tulevien työntekijöiden mielipiteistä asioista ja yhtiöstä. • Jep. Terveisiä vaan sinne toimitukseen. Harrastusjuttuja enemmän. • Välttää pienten (toiminta yleensä vapaa-aikana) ryhmien kerhotoiminnan korostamista. Linssiluteista riittää yksi kuva/lehti. • Lisää kuvia, ja lyhyitä tarinoita normaaleista duunareista, ei pitkiä "puudutusjuttuja". • Toivon tietysti paksumpaa, muhkeampaa lehteä, koska sen luku loppuu aina kesken. Viimeinen sivu tulee liian nopeasti vastaan. • Toivottavasti saataisiin lehteen lisää tilaa erilaisille jutuille ja olisi oman yksikön palsta, jokaiselle yksikölle enemmän tilaa. • Lehdissä voisi esitellä ihmisiä esim. osastokohtaisesti, koska usein on "samat naamat" kuvissa. • Selkeät osuudet joka toimipaikoille lehteen. • Hyvää joulua !!! (ja onnellista uutta vuotta). • Olen ollut Rautaruukin palveluksessa vasta vajaan vuoden, joten en ole ehtinyt perehtyä rau-

	<p>kiinnosta hämäläisten touhuilut ja päinvastoin eli entinen Rautaraahe oli paljon mielenkiintoisempi kuin "täydellisyyteen" pyrkivä Terästuulet (hämäläisten asioiden kiinnostus vähenee ainakin Raahessa).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raahepainotteisuus on muuttanut lehden vähemmän mielenkiintoiseksi. • Meidät kankaanpääläiset on unohdettu lähes totaalisesti tänne Pohjois-Satakunnan salomaille. • Risuja: pientä tekstiä, vanhenevat väestön vaikea lukea, esim. syysk-98 sivulla 28 kuvateksti. Jotkut jutut on niin tiiviisti kirjoitettu ja kuvitettu, että tuntuu olisiko ollut parempi jättää jotain pois kuin tunkea kaikki samalle sivulle. • Lähempänä raporttia kuin "kiinnostava" henkilöstölehti. • Henkilöstöpolitiikka menee yhteisessä huonompaan suuntaan. Uusi organisaatiomuutos aloitetaan aina ennen kuin edellinen on saatettu loppuun. Lapsellisilla herroilla on niin suuri tarve saada uusia nimityksiä ettei lattiataason muuttumattomaan ja huonevaan tilanteeseen kiinnitetä huomiota. Tutkikaa sitä ja kirjoittakaa asiaa. • Oma lehti HML:aan. Terästuulet sekametelisopasta ei saa mitään irti. • Toimituksen kautta johdolle terveisiä: ei pidä käyttää jutuissa "vanhaa merkkilatinää" organisaation ja toimintojen kehittämistä yhteistyössä henkilöstön kanssa henkilöstön ammattitaitoa hyväksikäyttäen, koska näin ei kuitenkaan oikeasti toimita. 	<p>taruukin toimintaan kovinkaan täysipainoisesti/pitkään. Rautaraahe ja Teräshärme eivät ole tuttuja lehtiä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omasta toimipaikastaan (Kankaanpäästä) toivoisi tietysti enemmän juttuja. • Ristikko lehteen. • Enemmän Hämeenlinnan asioita hämeenlinnalaisille. Ei tarvita niin paljon Raahen asioita. Voisiko lehteä jakaa niin, että Hämeenlinna asiat olisi lehdessä eri sivuilla ettei ole Raahen asioiden kanssa sekaisin. • Hauskaa työnjatkoa. • Hyvää syksyä ja talvea. • Lehden ilmestymiskerta voisi olla 2 kert. Kuukaudessa. • Terveisiä Raahesta, vastattu on! • Terveisiä vaan kaikille. Tv nim. "ruttu uraputkessa" • Reipasta syksyn jatkoa. • Ilmoitukset takaisin ilmoitustauluille, kaikilla ei ole mahdollisuutta tai ei osaa etsiä tietoja tietokoneelta. • Hämeenlinnalaisena ei kiinnosta Raahen liikuntatapahtumien tulokset tai kuntolaatikkokävijät, sen sijaan lasten (HML) kilpailutulokset on kiva lukea. • Jos ei ole tarjolla RR:llä 20v olleet, olkoot sitten vain HML 20v, sama syntymäpäivät yms. • Investoinnit, muutokset jne. HML:ssa kiinnostavat, ei Raahen yksityiskohtaiset sivutolkulla, tärkeimmät voi lukea lehdistä ja ent. Titaanista. • Eri lehdet Raahen ja Hämeenlinnaan! Rautaruukki News on parempi tapa oppia maantieteellisesti erillään olevista toimipisteistä. • Enemmän juttuja omasta työpaikasta. • Olisi "hyödyllistä" joskus lukea omista "muualla" työskentele-
--	--	--

		<p>vistä kanssaihmisistä, tavallisista duunareista varsinkin naisnäkökantoja olisi kiinnostavaa lukea, miesvaltaisessa työympäristössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teräshäme takaisin. • Palkinnot saisi olla arvokkaampia ja vaihtoehtoisia. • Asioiden välittymisestä ja kuluista kertokoon se, että sain kyselyn käteeni 14.10 klo 21.50 töistä lähtiessäni. Silloinkin toisen työntekijän toimesta. Esi mieheni olisivat onnellisesti unohtaneet koko kirjeen kunnes se olisi ollut auttamatta myöhässä, kuten jo nyt!
--	--	---

Kyselyyn kohdistuneet kommentit

Myönteiset	Kielteiset	Neutraalit
<ul style="list-style-type: none"> • Kyselylomakkeessa hyviä ja keskeisiä kysymyksiä. Työniloa Henna Norbergille opinnois- saan! • Hyvä ja asiallinen kysely, kas kun ei ole aiemmin kysytty/kartoitettu lukijaskaalaa. • Kerrankin selkeä kysely, johon "helppo" vastata. • Kiva, että tuli tällainen kysely; on mukava päästä vaikuttamaan. Herätti suurempaa mielenkiintoa lehteä kohtaan! • Ihan hyvätasoiset kysymykset. • Kysely oli hyvä. Toivottavasti saadaan hyvä lehti, joka on hi- venen viihteellisempi. • Kysely hyvä. • Tähän oli mukava osallistua, toivottavasti tästä on apua työs- äni. Toivon onnea ja menes- tystä elämäsi. • Tarpeellinen kysely. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kysymys D4 oli epäselvä. • Kysely tulee aina samoille hen- kilöille, palkintoja ei vaan näy. • Toinen sivu epäselvä. • Liian paljon kysymyksiä! • Vähän selvempiä kysymyksiä. • Muutama kohta oli sellainen, että rengas olisi pitänyt laittaa numeroiden väliin (esim 1 2 3 4 o 5). • Muutamat kysymystenasettelut vähän epäselviä. Mutta kun mielti niin selvis. • Mitä tulee tähän mielipidekyselyyn niin kysymyksienasettelu voisi olla selkeämpi, viit. Kysy- myksiin B4, B7, B8. Enemmän "selkokieltä". • Erittäin kummallisia kysymyksiä ja vaikeita. Miksi yhdestä leh- destä kysymyksiä noin paljon? • Kysely oli liian pitkä. • Aivan turhanpäiväinen kysely. • Tarkkoja kysymyksiä, ehkä liiankin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristiin kyselyä! • Kysely sattui hyvään saumaan, jos ilmenee muutostarpeita ne on helpommin toteutettavissa ennenkuin Terästuulet ehtii luu- tua kaavoihin. • Kysely on ihan aiheellinen. • Siihen malliin. • Kiitos kysymästä! • Hyvää syksyn jatkoa. Vastailin kysymyksiin jotenkin, en tiedä, on ne mieluisia. • Vastaavia kysymyksiä lisää! • Menestystä jatkossakin. • Olisi todella ollut kiva vastaila kysymyksiin mutta kun ei ole tullut yhtään lehden numeroa luettua. Että semmosta. • Anteeksi, etten voi vastata kaik- kiin kysymyksiin, koska olen ol- lut töissä Rautaruukki Oy:ssä vasta 5 kk, ja en ole paljon lu- kenut numeroita.

HAASTATELURUNKO 9.10.1998**A. Lehden taustaa**

- Milloin lehdet on perustettu (Rautaraahe, Teräshäme) ?
- Miksi lehdet päädyttiin yhdistämään?
 - keneltä tuli aloite?
 - oliko vastustusta?
 - millaista yhteistyötä on tehty aiemmin?
- Miten uskotte lukijoiden suhtautuneen lehtien yhdistämiseen?
 - onko eroa Raahe/Hml?
 - ovatko lukutavat muuttuneet?
- Millainen levikki lehdellä on ja kenelle se jaetaan?
- Ketä lehden tekemiseen osallistuu?
 - kirjoittajat
 - kuvaajat
 - taittajat
 - toimitusneuvosto

B. Sisältö

- Millaiset tavoitteet lehdellä on? Kuka ne on määritellyt? Muuttuvatko usein?
- Kuinka lehteä suunnitellaan ? Kuinka pitkälle etukäteen päätetään esim. sisällöstä ja kuka siitä päättää?
- Millä periaatteilla teette lehteä?
- Millaisia virallisia tai epävirallisia ohjeita/sääntöjä olette saaneet lehden tekemiseen?
- Ovatko jotkut tietyt aiheet kiellettyjä lehdessä? Miksi? Kuka ne on kieltänyt?
- Miksi uskotte henkilöstön yli päättään lukevan Terästuulia?
- Kenelle lehteä tehdään?
 - miten eri kohderyhmät huomioidaan?
- Luuletteko, että joku tietty henkilöstöryhmä on eniten kiinnostunut lehdestä ? Mikä? Miksi?
 - entä ikäryhmä?
 - entä vaikuttavatko palvelusvuodet?
 - tai sukupuoli?
- Mitä aihealueita tai juttuja pidätte itse tärkeimpinä lehdessä? Mitä korostatte? Miksi?
- Jääkö joku mielestänne tärkeä aihealue liian vähälle huomiolle? Miksi? Voisiko asialle tehdä jotain?
- Onko lehdessä jokin aihealue tai juttutyyppi, joka on mielestänne turha mutta on silti oltava lehdessä? Miksi se on siellä, kuka määrää?
- Minkä juttujen uskotte olevan lukijoiden suosikkeja? Miksi?
- Minkä juttujen puolestaan uskotte kiinnostavan lukijoita vain vähän? Miksi?
- Uskotteko lukijoiden olevan tyytyväisiä lehteen? Miksi/Miksi ei? Onko lehtien yhdistämisellä ollut positiivinen vai negatiivinen vaikutus?
- Uskotteko henkilöstön yleensä olevan tyytyväisiä eri viestintäkanavista saamaansa tietoon?
 - onko jokin tietty kanava johon ollaan tyytymättömiä? Miksi?
- Onko lehti mielestänne johdon äänitorvi vai käsitelläänkö siinä myös johdolle kiusallisia aiheita?
- Toimiiko lehti mielestänne johdon ja henkilöstön välisenä keskustelukanavana?
 - pitäisikö sen toimia?
 - miten saataisiin toimimaan?

C. Lehden tehtävät

- Mitkä ovat mielestänne Terästuulet lehden tärkeimmät tehtävät?
- Kuinka pyritte käytännössä nämä tehtävät toteuttamaan?
- Voisiko henkilöstölehden korvata kokonaan jollakin toisella viestintäkanavalla? Millä/Miksi?
 - uskotteko esim. sähköiseen henkilöstölehteen?
- Onko henkilöstölehdellä mielestänne jokin ainutlaatuinen piirre/ominaisuus/tehtävä sisäisessä viestinnässä, jota ei voida saavuttaa muilla kanavilla?

D. Yleistä lehden tekemisestä

- Oletteko itse tyytyväisiä lehteen? Mitä voisi/pitäisi parantaa?
- Onko lehden tekeminen teille haaste? Saatteko toteuttaa tarpeeksi omia näkemyksiänne ja visioitanne? Onko pelkkä rutiini? Tuliko tähän muutosta lehtien yhdistymisen myötä?
- Millaisia ongelmia kohtaatte lehden teossa? (ajan, rahan, palautteen tai luottamuksen puute, liiallinen kaavoihin kangistuminen)
- Saatteko tarpeeksi palautetta lehden tekemisestä?
 - lukijoilta?
 - johdolta?
- Kuinka aktiivisesti henkilöstö osallistuu lehden tekemiseen?
 - pitäisikö osallistua aktiivisemmin?
 - kuinka saataisiin osallistumaan aktiivisemmin?
 - toimiiko "lukijan kynästä" -palsta?

NRO	SISÄLTÖLUOKAT	TH 8/97											YHT (RR) 1/98		
		RR 9/97	TH 9/97	RR 10/97	TH 10/97	RR 11/97	TH 11/97	RR 12/97							
1	pääkirjoitukset	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2	muutokset ja uudistukset, valmistella olevat asiat														5
3	henkilöhaastattelut	3	1	2	4										3
4	asiakkaat ja yhteistyökumppanit	1	2	2		1									3
5	tapahtumat, työsuojelu ja -terveys	1	6	7	10	2									6
6	ympäristöasiat		2	1	1	1									2
7	aloitteita		1												2
8	koulutus ja kehitys		2												2
9	vapaa-aika, henkilöstön harrastukset, liikunta	8	15	3	8	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3
10	viilide (viisit, pakinat, runot, risitkot yms.)	1		4		1									3
11	yksiköt, osastot, tiimit, tytäryhdyt: toiminnan esittely	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	10
12	teknikka ja tuotekehitys	1	1		1										1
13	tuotteet ja markkinointi	1		2											1
14	talous ja kilpailuasema, teräsmarkkinat	1				1									1
15	tulevaisuus ja tavoitteet, strategia	3				1									1
16	investoinnit ja kaupat	1				1									3
17	organisaation toiminnan esittely ja toimintatavat	1	3	2	6	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3
18	kansainvälinen toiminta	3		1											1
19	historia	1			1			2							1
20	vierailut (esim. koululaiset)		1												1
21	messut ja matkat		1												3
22	luottamusmiesten puheenvuorot			1											1
23	henkilöstön mielipiteet	1	1												2
24	vastineet mielipiteille, oikaisut		1		1										1
25	toimintuskunnan palsta				1										2
26	työkiistat														1
27	yhteistoiminta-asiat														1
28	palkkaus, sosiaaliedut, ay-asiat			1											7
29	ilmoitukset (nimitykset, merkkipäivät, kiitokset yms.)	10	52	12	52	11	43	8	60	80	80	80	80	80	80
30	muut	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2	1
SISÄLTÖLUOKKIA YHTEENSÄ		42	92	43	91	39	77	44	100	132	132	132	132	132	132
JUTTujen LUKUMÄÄRÄ		34	86	36	87	36	72	34	92	129	129	129	129	129	129

YHT (RR) 2/98	YHT (RR) 3/98	YHT (RR) 4/98	YHT (RR) 5/98	TT 1/98	TT 2/98	TT 3/98	TT 4/98	SUMMA	NRO
1	2	1	1	1	1	1	1	17	1
4	1	2	2	5	2	1	2	40	2
2	10	12	5	8	4	3	4	70	3
1		3	3	4	5	2	1	26	4
3	3	4	5	4	6	3	4	72	5
1	2	3	2	1	1	2	1	23	6
1	1		3					6	7
1	1	1	2	5	1	2	2	24	8
6	10	13	8	7	16	17	24	155	9
		2	2	2	4			23	10
5	16	1	1	2	2	4	4	65	11
1	4		2					11	12
	2	2	1		1		1	11	13
	3			1	2	1		11	14
	2			1	3	3		19	15
1	4	2	2	3	4	4		28	16
7	5	1		2		6	6	56	17
2	2							13	18
	1		1					6	19
1			1	1	1		1	7	20
2	1	1	3	1	1	1	1	15	21
2			1	1	2	2	2	12	22
2	1	1	2			2		10	23
1			1	1	1	1		6	24
				1				7	25
								0	26
3	1	1	1	1	2	1	2	9	27
56	45	44	43	63	57	45	56	737	28
1			1					29	29
103	117	96	92	115	119	103	112	1517	30
92	104	94	87	109	109	46	105	1352	
								1517	

153 sisäinen markkinointi

125 Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen

178 viihdyttäminen

242 organisaatioon perehdyttäminen

35 Kaksisuuntaisen tiedonkulun luominen

784 Informaatiokanavana toimiminen