

**VIESTINTÄÄ KANSAINVÄLISESSÄ
INNOVAATIOVERKOSTOSSA**

Mika Simula

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

2015 Syksy

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Mika Simula	
Työn nimi – Title VIESTINTÄÄ KANSAINVÄLISESSÄ INNOVAATIOVERKOSTOSSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Lokakuu 2015	Sivumäärä – Number of pages 66
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä empiirisessä pro gradu –työssä tarkastellaan viestintäsuunnitelman toteuttamista kansainväliselle innovaatioverkostolle. Verkostoon kuului niin yliopistoja kuin julkisia ja yksityisiä organisaatioitakin. Verkoston tavoite oli luoda toimintatapoja innovaatioiden kehitykseen, testaamiseen ja levitykseen hyödyntäen erilaisten organisaatioiden ja eri maiden tuomia etuja. Suomalaisen yliopiston koordinoimaan verkostoon kuului noin 70 organisaatiota seitsemästä eri maasta.</p> <p>Tämä pro gradu on muodoltaan työnäyte, jonka tavoitteena on tuottaa viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelma perustuu verkoston omiin toiveisiin viestinnän kehittämistä sekä verkoston havainnointiin ja sen toimijoiden haastatteluihin. Työssä kuvataan viestintäsuunnitelman toteuttamisen prosessi ja toteutettu viestintäsuunnitelma.</p> <p>Työn teoreettisessa taustassa perehdytään verkostojen rakenteisiin, merkitysten yhteensovittamiseen ja hallintaan sekä rakenteistumiseen. Tämän lisäksi perehdytään erilaisiin viestinnän ohjeistuksiin.</p> <p>Työn tulos on verkostolle luotu viestintäsuunnitelma, joka sisältää ohjeita viestintävälineiden valintaan ja käyttöön, perehdytykseen sekä organisaatioiden välisten yhteistyökuvioiden aloittamiseen ja ylläpitoon. Viestintäsuunnitelmassa painotetaan viestinnän käytänteiden jatkuvuuden, tiedonsaannin ja palautteen tärkeyttä.</p>	
Asiasanat – Keywords innovaatiot, puheviestintä, verkostot	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTISTA TAUSTAA	8
2.1	Verkostot ja niiden rakenne.....	8
2.2	Merkitysten yhteensovittaminen ja hallinta sekä rakenteistuminen.....	10
3	PROJEKTIORGANISAATIO	13
3.1	Viestinnän haasteet projektiorganisaatiossa.....	14
3.2	Innovaatiot toiminnan tavoitteena.....	15
4	VIESTINNÄN OHJEISTUKSET	19
4.1	Viestintästrategia.....	20
4.2	Viestintäsuunnitelma.....	21
4.3	Ohjeistus.....	22
5	TYÖPROSESSI.....	24
5.1	Lähtökohdat viestintäsuunnitelman toteutukseen	25
5.2	Kohdeverkosto	27
5.3	Havainnointi ja haastattelut viestintäsuunnitelman perustana	30
5.3.1	Verkoston havainnointi	31
5.3.2	Verkoston toimijoiden haastattelut.....	35
6	VIESTINTÄSUUNNITELMAN KUVAUS.....	41
6.1	Johdanto	41
6.2	Viestinnän tarpeet.....	42
6.2.1	Tiedonjako	43
6.2.2	Yhteistyö.....	45
6.2.3	Haasteiden ratkominen ja tuki	47
6.3	Ohjeistukset koordinaatiyksikölle	48
6.4	Ohjeistukset yhteistyöhön	49
6.5	Graafiset ohjeet	51
7	TYÖPROSESSIN JA VIESTINTÄSUUNNITELMAN ARVIOINTIA	53
8	POHDINTAA.....	59

1 JOHDANTO

Uusia ja tehokkaampia toimintatapoja luovat merkittävät innovaatiot tarvitsevat toteutuakseen korkeastikoulutettuja eri alojen asiantuntijoita ja vahvaa osaamista. Innovaatioiden kompleksisuuden vuoksi yksittäisellä organisaatiolla harvoin on riittäviä resursseja kaiken sen osaamisen rekrytoimiseen, jota innovaatioiden tekemiseen tarvitaan. Verkostot, joissa asiantuntijat hakeutuvat toistensa luokse, ovat yksi vastaus tähän haasteeseen. Sillä vaikka yksittäisellä yrityksellä olisikin resurssit palkata osaajat, haasteeksi jäisi kriittisen osaajamäärän tavoittaminen, joka houkuttelisi heitä.

Kansainvälistyminen, globalisaatio ja teknologisten viestintävälineiden kehitys ovat mahdollistaneet ja edistäneet uudenlaisten organisaatioiden syntyä. Nykyään on tyypillistä, että organisaatiot jatkuvasti kehittävät ja etsivät uusia rakenteita. Lisäksi ne ovat yhä useammin hajautuneita ja verkostoituneita. Onkin ilmeistä, että verkostomaiset organisaatiot tulevat yleistymään huomattavasti, joskaan tavalliset organisaatiot eivät tule katoamaan. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11.) Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi pienet osaajista koostuvat yritykset, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin ja verkostot, jotka pyrkivät luomaan ympäristön, jossa erilaiset asiantuntijat voivat kohdata.

Innovaatioihin keskittyvien yritysten kilpailu on kansainvälistä, koska osaamista tarvitaan ympäri maailmaa. On erityisen tärkeää, että uudet innovaatiot saadaan pian markkinoille, jotta hyödytään innovaation kehittämisestä ensimmäisenä (Chetty & Campbell-Hunt 2004). Haasteeksi nousee osaajien saaminen yhteen ja tuottamaan innovaatioita. Kansainväliset innovaatioverkostot ja projektiorganisaatiot ovat yksi ratkaisu tähän haasteeseen, mutta ne tuovat puolestaan omat haasteensa. On perusteltua kysyä, kuinka eri alojen asiantuntijat yksityiseltä sekä julkiselta sektorilta ja eri maista saavuttavat yhteisen ymmärryksen työskentelyn tapahtuessa suurimmaksi osaksi hajautettuna. Syytä on myös pohtia kuinka rakennetaan yhteiset toimintatavat, kun toimijat ovat tottuneet toimimaan omalle kulttuurilleen, työpaikalleen ja alalleen ominaisilla työskentelytavoilla ja välineillä.

Tähän työnäytteeseen kuuluu teoriaosuus aiheen kannalta olennaisen teoreettisen taustan osalta, viestintäsuunnitelman toteuttamisen prosessin kuvaus ja arviointi työprosessista ja viestintäsuunnitelmasta. Teoriaosuudessa esitellään verkostoja ja niiden rakennetta, merkitysten yhteensovittamista sekä rakenteistumista. Työprosessi -

luvussa käydään läpi työn vaiheita. Lopuksi arvioidaan työprosessin onnistumisia ja kehityskohteita.

Työn kannalta oleellisia käsitteitä ovat verkosto, innovaatio, viestintäsuunnitelma ja projektiorganisaatio. Informaatio ja tieto ovat tietoperustaisten organisaatioiden toiminnan panoksia ja tuotoksia. Muita nimityksiä tietoperustaisille organisaatioille ovat tietoverkosto, käytäntöverkosto, asiantuntijaverkosto, yhteistyöverkosto tai innovaatioverkosto. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25.) Verkosto voidaan määritellä luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja usein vapaaehtoisuuteen perustuvaksi toiminnan koordinaatiomuodoksi (Kuitunen & Haila 2007a, 57). Innovaatio on uuden merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun, prosessin, markkinointitavan, liiketoiminnallisen toimintatavan, työpaikan toimintamallin tai verkoston toimintatavan implementointi (Organisation for Economic Co-operation and Development 2005). Innovaatiot eivät ole siis pelkästään ideoita, vaan niihin sisältyy myös kyky ja resurssit tuoda ideat käytäntöön asti. Innovaatioverkostot auttavat tässä prosessissa. Niiden tarkoitus on luoda, kehittää ja levittää uutta tietoa, ajatuksia ja toimintamalleja (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 20). Projektiorganisaatio on luonteeltaan kertaluontoinen: joko koko organisaatiolla tai sen projekteilla on tarkkaan määritelty tehtävä. Tehtävän suoritettuaan organisaatio tai yksittäinen projekti lopetetaan. (Ruuska 2007, 21.)

Viestintäsuunnitelman sisällöt pohjautuvat organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin (Juholin 2004, 64). Viestintäsuunnitelmaan kuuluu yhteisten pelisääntöjen luomista, keskeisten määrittelyjen tekemistä ja tavoitteiden asettamista sekä suunnittelua lyhyelle ja pitkälle aikavälille (Juholin 2004, 63). Viestintäsuunnitelmien laajuus ja yksityiskohtaisuus on organisaation tarpeiden mukaan vaihtelevaa (Juholin 2004, 110). Viestintäsuunnitelman tarkoitus on tukea viestinnän tehtäviä, joita ovat tiedonkulun ja tiedon saatavuuden varmistaminen, sitoutumisen edellytysten luominen, vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken, brändin hallinta, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, markkinointiviestintä, organisaation sisäinen ja ulkoinen luotaus, arviointi ja tutkiminen (Juholin 2004, 50).

Tämä pro gradu on työnäyte, jonka tavoitteena on tuoda ratkaisuja kansainvälisen innovaatioverkoston toimijoiden viestinnän parantamiseen. Toteutettavaan viestintäsuunnitelmaan kuuluu ohjeita verkoston toimijoiden välisen viestinnän kehittämiseen, toimijoiden välisen yhteistyön aloittamiseen sekä tehokkaaseen hyödyntämiseen. Suunnitelman sisältyy myös viestintävälineiden hyödyntämisen ja käyttöönoton ohjeita. Työ antaa näkökulman käytännön viestinnän suunnitteluun. Erilaisia viestintäsuunnitelmia on helposti saatavilla, mutta niihin harvoin kuuluu

perusteluja tehtyihin valintoihin. Tässä työssä on kuvattuna läpi prosessin työnkulku sekä perusteluja ja pohdintaa suunnitelman valittuihin sisältöihin.

Viestintäsuunnitelma toteutetaan hankkeelle, johon kuuluu erimaalaisia yrityksiä, julkisia organisaatioita ja yliopistoja. Hankkeen tavoite on luoda toimintatapoja kansainvälisten, monialaisten innovaatioverkostojen toimintaan teknologisten innovaatioiden suunnittelemisesta ja sisällöllisestä toteutuksesta kokeiluihin ja kansalliseen levitykseen ja kansainvälistämiseen. Hankkeessa tuotetaan teknologisia innovaatioita ja alustoja sekä kokeillaan niiden toimivuutta ja lokalisoidaan niitä kansainvälisesti. Verkosto on siis monikansallinen ja monialainen, ja sen toimijat ovat yksityiseltä ja julkiselta sektorilta.

Kohdeverkosto on ollut käynnissä jo kaksi vuotta kansallisella tasolla ja se on siirtymässä kansainväliseen vaiheeseen. Viestintäsuunnitelmassa huomioidaan erityisesti tämä siirtymävaihe. Tämän takia on tarpeen kiinnittää huomiota viestinnän käytänteisiin ja siihen, kuinka uudet organisaatiot tulevat mukaan toimintaan. Vaikka verkostossa ei ole erityistä kriisiä, jonka takia viestintää halutaan parantaa, on hankkeessa havaittu, että verkoston toimijoiden välistä viestintää olisi hyvä kehittää ja viestintävälineiden valinta ja käyttöönotto kaipaavat suunnittelua.

2 TEOREETTISTA TAUSTAA

Tässä luvussa esittelen työn kannalta oleellisia teoreettisia näkökulmia. Niitä ovat verkostot ja niiden rakenteet, merkitysten hallinta ja yhteensovittaminen sekä rakenteistuminen. Verkostojen ja niiden rakenteiden ymmärtäminen on oleellista, jotta voidaan ymmärtää innovaatioverkoston kokonaisuus ja sen toimintaa. Merkitysten hallinta ja yhteensovittaminen sekä rakenteistuminen puolestaan auttavat ymmärtämään kuinka toimijat verkostossa luovat toimintatapojaan ja käsityksiään sekä sitä, kuinka näihin toimintatapoihin ja käsityksiin voidaan vaikuttaa viestintäsuunnitelman kautta.

2.1 Verkostot ja niiden rakenne

Verkosto koostuu osapuolista ja toimijoista (actor), joita voivat olla yksittäiset ihmiset tai suuremmat kokonaisuudet kuten organisaatiot tai valtiot (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 19.) Huotarin ym. (2005) mukaan verkostot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toimijoiden välillä kulkee viestivirta, joka ylittää yli aikojen ja paikkojen. Tässä kontekstissa viestillä tarkoitetaan laajasti dataa, informaatiota, kuvia, symboleita ja muita viestin symbolisia muotoja, jotka liikkuvat verkostossa tai voivat olla verkoston jäsenten yhdessä luomia. (Monge & Contractor 2003.)

Verkostojen luonnehtimisen kannalta tärkeitä termejä ovat koko, verkostoituneisuus (inclusiveness), komponentti, linkittyneisyys (connectivity), tiheys ja keskittyneisyys. Koolla tarkoitetaan kaikkien verkoston toimijoiden summaa. Verkostoituneisuuden ollessa vahva verkoston toimijoilla on paljon yhteyksiä muihin verkostolaisiin. Linkittyneisyydellä tarkoitetaan lyhintä linkkien määrää, joka tarvitaan viestin toimittamiseen toimijasta toiselle (Newman 2006, 221). Tiheys saadaan vertaamalla varsinaisten linkkien määrää verkoston potentiaalisten linkkien määrään. Keskittyneellä verkostolla suuri osa viestivirrasta tapahtuu verkoston pienen osan kautta. Komponentilla tarkoitetaan verkoston osaa, jonka kaikki toimijat ovat toisiinsa yhteydessä (Newman 2006, 224).

Kohdeorganisaatiota kuvaa melko hyvin strateginen verkosto. Strategista verkostoa on haastava johtaa ja hallinnoida, koska sillä on ennalta määritelty tavoite, joka ei välttämättä ole yhteneväinen kaikkien verkoston jäsenien omien tavoitteiden kanssa. Strategiset verkostot ovat tyypillisesti kansallisten toimijoiden rahoittamia, joten

niissä mukana olevat jäsenet ovat velvoitettuja olemaan hankkeessa mukana ennalta määrätyn ajan. Strategisella verkostolla on yleensä jonkinlainen keskus (hub), koordinaatioyksikkö, jonka tehtävä on koordinoida verkoston toimintaa ja luoda mahdollistava ympäristö, jossa verkoston jäsenet pystyvät tekemään yhteistyötä ja luomaan innovaatioita. (Roxenhall 2013, 14.) Haasteellista strategisissa verkostoissa on se, että osa jäsenistä voi olla mukana pelkän velvollisuuden takia, vaikka alun perin ovat lähteneetkin mukaan ajatellen, että verkoston tavoitteet vastaavat heidän omiaan. Tällaiset organisaatiot ovat tuskin halukkaita ilmaisemaan muuttunutta mielipidettään. Verkostossa haluttomasti mukana olevat voivat aiheuttaa lisähaasteita verkoston viestinnässä ja johtamisessa.

Verkosto on määritelty yleisellä tasolla toiminnan koordinaatiomuodoksi, joka perustuu luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yleensä vapaaehtoisuuteen (Kuitunen & Haila 2007a, 57). Verkostojen toiminnan perusedellytykset muodostuvat yhteisesti jaetuista merkityksistä ja yhteisestä normiperustasta (Kuitunen & Haila 2007a, 58).

Verkoston jäsenet voivat olla joko organisaatioita, ryhmiä tai ihmisiä. Näitä verkoston jäseniä kutsutaan solmuiksi (nodes). Verkostoa tarkastellaan näiden solmujen välisten suhteiden eli siteiden (ties) näkökulmasta, jotka voivat ylittää ryhmien tyyppien rajat. Esimerkiksi ihminen voi muodostaa siteen myös ryhmien tai organisaatioiden kanssa toisten ihmisten lisäksi. (Katz et al. 2004, 308.)

Siteet voivat olla tiedonjakoon keskittyviä siteitä (communication ties), formaaleja siteitä, affektiivisia siteitä, materiaalisia tai työnkulkuun liittyviä (material or work flow ties), prokseemisia (proximity ties) ja kognitiivisia siteitä. Tiedonjakoon liittyvät siteet kertovat kuka puhuu kenenkin kanssa tai kuka jakaa tietoa ja neuvoja kenellekin. Formaalit siteet liittyvät asemaan ja työtehtäviin, esimerkiksi siihen kuka raportoi kenelle. Affektiiviset siteet kertovat suhdetasosta, kuten kuka pitää kenestäkin tai kuka luottaa keneenkin. Työnkulkuun liittyviin siteisiin kuuluu resurssien kuten rahan antaminen, toisin sanoen keillä on valta päättää erilaisista työhön liittyvistä resurssien jakamisesta. Prokseemiset siteet kertovat, kuka on ketäkin lähellä fyysisesti tai sähköisesti. Kognitiiviset siteet kertovat kuka tietää, mitä kukakin tietää. Lisäksi siteillä voi olla suunta tai niiden suunta voi olla määrittelemätön (esimerkiksi prokseemiset siteet). (Katz et al. 2004, 309.)

Siteet ovat yleensä päällekkäisiä, tarkoittaen, että kahden solmun välillä on useita päällekkäisiä erityyppisiä siteitä (Katz et al. 2004, 309). Esimerkiksi johtaja voi puhua alaiselleen (tiedonjakoon liittyvä, yksisuuntainen side), joka puolestaan raportoi johtajalle (formaali, yksisuuntainen side), molemmat pitävät toisistaan (affektiivinen,

kaksisuuntainen side), johtaja päättää mitä resursseja alaisella on käytettävissä (työnkulkuun liittyvä, yksisuuntainen side) ja heidän työhuoneensa ovat vierekkäiset (prokseeminen, suunnaltaan määrittelemätön side.). Siteillä on myös frekvenssi, kuinka usein yhteydessä ollaan, ja väline, esimerkiksi puhelin (Katz et al. 2004, 309).

Toimijat saavat verkostoista tietoa, resursseja, kontakteja ja uskottavuutta (reputation asset) (Chetty & Stangl 2010, 1728). Vahvat siteet ovat erityisesti arvokkaita sosioemotionaalista tukea hakiessa ja niihin liittyy vahva luottamus. Heikot siteet ovat puolestaan hyödyllisiä hakiessa tietoa, jota tiedonhakija ei pysty löytämään kontaktien kautta, joihin hän on yhteydessä usein. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi tieto mahdollisuuksista henkilön työskentelemällä alalla. (Katz et al. 2004, 309.)

2.2 Merkitysten yhteensovittaminen ja hallinta sekä rakenteistuminen

Merkitysten yhteensovittamisen teoria pyrkii praktisena teoriana vastaamaan kysymykseen: Kuinka voimme tehdä parempia sosiaalisia maailmoja? Tähän päästään esimerkiksi rikastuttamalla ihmisten välisiä toimintatapoja (communication patterns) ja tuomalla toimijoiden tietoon toimintamahdollisuuksia, joita he eivät aiemmin huomanneet. (Pearce 2005, 45.)

Toimijat luovat rakenteita ja yhteisiä käsityksiä yhdessä. Kaikki mitä tehdään, tehdään yhteydessä muihin henkilöihin ja tapahtumiin. Sosiaalinen maailmamme luodaan tässä prosessissa. Se on jatkuva prosessi, jossa on useita vaiheita. Jokainen toimija on yksi useista henkilöistä, joita prosessissa on mukana. Toimijat vuoroin vastaavat toisilleen ja herättävät (elicit) toisissa reaktioita. (Pearce 2005, 50.)

Merkitysten hallintaan liittyy kaksi aspektia: toiminnan koordinointi sekä merkitysten luonti ja hallinta. Koordinaatiolla tarkoitetaan toiminnan koordinointia tai sen puutetta. (Pearce 2007, 80.) Toimijoilla ei kuitenkaan ole vaatimusta toimia hallitusti ja yhteistyössä muiden kanssa (Pearce 2005, 50). Esimerkiksi järjestettäessä ulosmarssi työpaikalta rikotaan sovittuja toimintatapoja.

Jos joku haastaa yllä olevia rakenteita toimimalla odotettujen toimintatapojen vastaisesti, saattaa siitä seurata ei-toivottuja seurauksia, mutta onnistuessaan se muuttaa ryhmän toimintatapoja (Pearce 2007, 82). Ei-toivottu seuraus voi olla esimerkiksi rangaistus vääränlaisesta käyttäytymisestä. Onnistuessaan toimintatapojen haastamisessa ryhmän toimintatapa muuttuu, mahdollisesti hyvään tai huonoon suuntaan ryhmän tavoitteen kannalta.

Prosessi ei kuitenkaan ole niin suoraviivainen kuin miltä se näyttää. Samoja episodeja ja tekoja voidaan selittää hyvin erilaisilla ja ristiriitaisilla tavoilla (Pearce 2007, 87). Teko, jota yksi pitää oikeutettuna ja asiallisena, voi toisen näkökulmasta olla kaikkea muuta. Erilaisia käsityksiä voidaan selvittää kysymällä ja kyseenalaistamalla (Pearce 2007, 60).

Viestintäsuunnitelmalla pyritään vaikuttamaan yhteisiin merkitysten luomisen ja muokkaamisen prosesseihin, jotta työskentely työpaikalla olisi sujuvampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. Kun työntekijöillä on erilaiset taustat ja erikoistumisalueensa, on heillä myös hyvin erilaiset tavat ymmärtää ja selittää asioita. Varsinkin innovaatiotyössä, jossa tarvitaan erilaisia näkökulmia ja tekijöitä, voi erilaisten käsitysten ja ajattelumallien yhteensovittaminen käydä haastavaksi.

Adaptiivisen strukturaation teoria selittää viestintäteknologian käyttöä ja käyttöönottoa ryhmissä ja organisaatioissa (Poole 2013, 608). Vaikka teoria keskittyykin ryhmiin, voidaan sitä soveltaa myös verkostoihin. Teorian mukaan viestintäteknologian vaikutukset ryhmän ja organisaation toimintatapoihin ja tuloksiin riippuu sekä teknologian sisäisistä rakenteista että rakenteista, jotka muodostuvat käyttäjien pyrkiessä hyödyntämään teknologiaa työtehtäviinsä. Pyrkiessään hyödyntämään teknologian elementtejä (structural elements) käyttäjät voivat hyödyntää niitä opastetulla tavalla tai muuttaa, yhdistää tai käyttää niitä niiden käyttötarkoitusten vastaisesti. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa useat käyttäjät luovat lokaaleja käyttötapoja, jotka ajan myötä rakentuvat pitkäkestoisemmiksi käyttötavoiksi. (Poole 2013, 608.)

Rakenteistumisen teorian kannalta oleellisia termejä ovat rakenne, systeemi ja strukturaatio. Rakenteella tarkoitetaan sääntöjä ja resursseja, jotka toimivat sosiaalisten systeemien ominaisuuksina (Giddens 1984, 17). Systeemillä tarkoitetaan toistettuja suhteita toimijoiden välillä, joista on muodostunut tavanomaisia sosiaalisia toimintatapoja (Giddens 1984, 25). Strukturaatio on puolestaan olosuhteita, joiden mukaan sosiaalista rakennetta ylläpidetään ja muutetaan (Giddens 1984, 25). Sosiaaliset rakenteet ovat ihmisten toiminnassa luotuja ja samalla toimintaa rajoittavia rakenteita (Giddens 1984, 17). Verkosto muodostaa systeemin omilla toimintatavoillaan, jota he toiminnallaan muokkaavat.

Rakenteistumisen teorian mukaan säännöt ja resurssit luodaan ja uudelleenluodaan sosiaalisessa kanssakäymisessä, mutta ne ovat myös tämän uudelleen luonnin välineitä (Giddens 1984, 19). Sosiaaliset rakenteet eivät ole pelkästään yksittäisten toimijoiden tai sosiaalisten rakenteiden aikaan saannosta, vaan näiden

molempien yhteisvaikutusta. Sosiaalinen toiminta on rakenteistumisen seurausta tai sosiaalisten rakenteiden (uudelleen-) tuottamista sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Giddens 1984, 16.). Rakenteen ominaisuudet mahdollistavat samankaltaisten toimintatapojen ylläpidon ajanjaksojen ja paikkojen yli (Giddens 1984, 17), mikä on verkostojen toiminnalle tärkeää. Luodut säännöt eivät suinkaan ole yksiselitteisiä. Esimerkiksi lait ovat hyvin monitulkintaisia, vaikka niiden tarkoitus saattaisi olla selkeä. Säännöt ovat yhteydessä toisiin sääntökokonaisuuksiin. (Giddens 1984, 18.)

Kaikki ihmiset ovat tietoisia toimijoita. Heillä on paljon tietoa heitä ympäröivästä todellisuudesta (Giddens 1984, 281), mutta heillä ei kuitenkaan ole kaikkea tietoa ympäristöstään (Giddens 1984, 5). Toimijat monitoroivat omaa ja toistensa toimintaa jatkuvasti ja pystyvät selittämään syyt tekemiinsä asioihin lähes poikkeuksetta (Giddens 1984, 5-6).

Rakenteellisiin ominaisuuksiin liittyy valtaa (Giddens 1984, 18). Vallalla tarkoitetaan mahdollisuutta toimia rakenteiden vastaisesti ja kykyä muuttaa niitä (Giddens 1984, 14). Yksittäisen toimijan valta on hänen transformatiivinen kapasiteettinsa (Giddens 1984, 15). Haasteeksi muodostuu sellaisten rakenteiden muodostaminen, jotka parantavat yhteisön toimintaa. Viestinnän suunnittelulla pyritään vastaamaan tähän haasteeseen.

Rakenteistumista voidaan hyödyntää viestintää kehitettäessä ja suunnitellessa ottamalla huomioon vallalla olevat rakenteet muutoksia tehtäessä. On myös hyödyllistä pitää mielessä, että muutoksien toteutuminen vaatii toimijoilta riittävää määrää toistoa, jotta uusia toimintatapoja muodostuu. Näitä toimintatapoja muodostaessaan toimijat luovat omia käsityksiään ja vaikuttavat toimintatapojen muodostumiseen.

3 PROJEKTIORGANISAATIO

Organisaatioiden rakenteissa on tapahtunut muutoksia, kuten hierarkian ja jäykkyyden vähentymistä (Fulk & DeSanctis 1999, Huotari, Hurme & Valkonen 2005). Huotarin ym. (2005, 118) mukaan saatetaan puhua jopa verkostotalouteen siirtymisestä. Uudet tieto- ja viestintätekniikat mahdollistavat uusia tapoja toimia, mutta vaativat myös uudenlaisia organisoitumistapoja (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11). Lisäksi ne vaativat uusien toimintatapojen omaksumista, mikä voi olla työläs ja pitkä prosessi.

Uudenlaisia organisaatioita voidaan kutsua tietoperustaisiksi organisaatioiksi (knowledge-based organization). Informaatio ja tieto ovat tietoperustaisten organisaatioiden toiminnassa sekä panoksia että tuotoksia. Muita nimityksiä tietoperustaisille organisaatioille ovat tietoverkosto, käytäntöverkosto, asiantuntijaverkosto, yhteistyöverkosto ja innovaatioverkosto. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25). Innovaatioverkostoissa syntyy, luodaan, kehitetään ja levitetään uutta tietoa, uusia ajatuksia ja uusia toimintamalleja (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 20). Tietoperustaisille organisaatioille tyypillistä organisaatioiden sisäinen ja organisaatioiden välinen verkostoituminen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25).

Projektiorganisaatio on kertaluontoinen organisaatio, tai se muodostuu useista päällekkäisistä ja peräkkäisistä projekteista. Sillä on tarkkaan määritelty tehtävä. Projektiorganisaatiossa tehtävät ja resurssit delegoidaan määrääjäksi, jonka jälkeen kyseinen organisaatio tai yksittäinen projekti puretaan. Projektiorganisaatiossa osajia ja asiantuntijoita palkataan tarpeen mukaan ja heidän tehtävänsä saattavat muuttua projektin edetessä. On tärkeää varmistaa, että kullakin ajan hetkellä on riittävästi oikeanlaisia asiantuntijoita, jotta projektit etenevät sujuvasti. (Ruuska 2007, 21.)

Projektiorganisaatiolla voi olla johtoryhmä, joka valvoo projektin etenemistä, tukee projektipäällikköä, rajaa projektia, sen aikataulua sekä tekee projektin resursseja koskevia päätöksiä. Projektiorganisaation tavoitteet voidaan määrittellä tarkasti projektisuunnitelmassa, jota käytetään projektin onnistumisen arviointiin.

Suunnitelmassa määritellään projektin aikataulu, resurssit – kuten henkilöt, raha ja muut voimavarat – ja tiedonvälityksen ja dokumentoinnin periaatteet. (Ruuska 2007, 22.)

Projektiorganisaation erityispiirteitä ovat muun muassa alhainen organisaatiohierarkia, jatkuvasti muuttuvat työskentelyolosuhteet, tehtävien kertaluontoisuus ja luovuuden ja avoimen viestinnän tärkeyden korostuminen. (Ruuska 2007, 127-131)

3.1 Viestinnän haasteet projektiorganisaatiossa

Laaja verkosto tarjoaa jäsenilleen valittavaksi suuren määrän projekteja, yhteistyö- ja muita mahdollisuuksia, joihin osallistuminen edesauttaa verkoston innovatiivista toimintakykyä (Thorgren, Wincent & Örtqvist 2009, 162-163). Verkostoituminen mahdollistaa lisäresurssien, kuten omaa toimintaa täydentävän tiedon, osaamisen ja asiantuntemuksen, saamisen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25). Tämä rakenne vahvistaa itseään: verkosto tarjoaa enemmän mahdollisuuksia toimijoille, kun enemmän ihmisiä osallistuu sen toimintaan, jolloin vielä enemmän toimijoita on halukkaita toimimaan verkostossa. Suhteiden ylläpito on kuitenkin työlästä, joten isossa verkostossa tiedon saanti resursseista, puhumattakaan niiden saamisesta, voi olla itsessään haastavaa. Kuitenkin suuret verkostot jäsenten määrässä mitattuna näyttäisivät toimivan pienempiä tehokkaammin ja toimijoiden järjestäytymisaloitteet (formation initiatives) näyttäisivät edesauttavan sitoutumista, osallistumista ja halukkuutta osallistua innovaatiotyöskentelyyn (Thorgren, Wincent & Örtqvist 2009, 162-163).

Verkostossa tuloksellinen toimiminen vaatii uusien toimintatapojen omaksumista. Tämä voi olla verkoston osapuolille haastavaa, koska totuttu ja tuttu tapa on toimia organisaatiolähtöisesti erillään muista osapuolista. Jotta organisaatiolähtöisyydestä päästäisiin eroon, on osapuolten oltava halukkaita yhteistyöhön. (Aira 2012, 116.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että kaikki osapuolet organisaatioista ovat tiiviissä yhteistyössä mahdollisimman monen kanssa; Tuloksellinen yhteistyö saattaa tiivistyä kahden tai joskus kolmen ihmisen välisiin vuorovaikutussuhteisiin (Aira 2012, 115).

Thorgren ym. (2009, 162) havaitsivat tutkimuksessaan, että verkosto pystyy saavuttamaan vahvemman innovatiivisen suorituskyvyn, kun verkostossa on paljon jäseniä, verkosto on muotoutunut jäsenten aloitteiden ympärille ja verkostolla on kattava hallinnoiva elin (administrative function). Spontaanisti muodostuneen verkoston voi kuitenkin olla haastavaa saada luotua riittävä hallinnoiva elin, koska sen luonti ja ylläpito voi olla kallista. Tällöin verkoston pitäisi pystyä sopimaan, kuinka paljon se on valmis maksamaan hallinnoinnista ja kuinka se jakaa kulut. Voi olla, että hallinnoiva elin voidaan parhaiten muodostaa ulkopuolisen rahoittajan toimesta hyödyntäen verkoston omaa spontaanisti muotoutunutta verkostoa.

Epävarmuuden ja erimielisyyden vähentäminen ja hallinnointi on äärimmäisen tärkeää projektityössä. Onnistuneissa projekteissa hallinnoidaan epävarmuutta ja erimielisyyksiä enemmän kuin epäonnistuneissa projekteissa. Hallitsemattomat

erimielisyydet aiheuttavat suurempia kielteisiä vaikutuksia kuin epävarmuus. Suuri määrä erimielisyyttä aiheuttaa suuria haasteita projektien suunnittelussa, arvioinnissa ja päätöksenteossa. (Frishammar, Florén & Wincent 2011, 559.) Frishammarin ym. (2011, 559) mukaan epävarmuutta ja erimielisyyttä kannattaa hallinnoida vuorotellen, eikä yhtäaikaisesti, koska yhtäaikainen epävarmuuden ja erimielisyyksien hallinnointi saattaa pahentaa niitä.

Epävarmuus ja erilaiset käsitykset asioista ja niiden sotkeminen keskenään saattaa aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi jos ihmisillä on erilaisia käsityksiä, se saatatetaan tulkita epävarmuudeksi, jota yritetään hoitaa jakamalla lisää tietoa, jolloin on vielä vaikeampaa saada luotua yhteisiä käsityksiä. (Frishammar, Florén & Wincent 2011, 560). Epävarmuuden ja erimielisyyksien hallinta on tavallista pitempiaikaisempi prosessi, jos tavoitteena on luoda prosessi-innovaatioita (Frishammar, Florén & Wincent 2011, 559). Tämän takia hankkeissa, jotka pyrkivät prosessi-innovaatioihin, tulisi kiinnittää erityisesti huomiota systemaattiseen epävarmuuden vähentämiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen.

3.2 Innovaatiot toiminnan tavoitteena

Organization for Economic Co-operation and Development (2005) määrittelee innovaatioksi uuden merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun, prosessin, markkinointitavan, liiketoiminnallisen toimintatavan, työpaikan toimintamallin tai verkoston toimintatavan implementoinnin. Pelkkä idea yksistään ei ole innovaatio, vaan se vaatii lisäksi osaamista ja resursseja tuoda idea käytäntöön, eli sen implementoinnin.

Innovaatiot voidaan jakaa inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatioihin sen mukaan, kuinka läpimurtavia ja aikaisempia toimintatapoja ja tuotteita syrjäyttäviä ne ovat. Inkrementaalisella innovaatiolla tarkoitetaan innovaatiota, joka parantaa tai vahvistaa jo olemassa olevia tuotteita tai teknologioita (Wincent, Anokhin & Örtqvist 2010). Ne ovat pieniä, mahdollisesti vähämerkityksellisiä, muutoksia, jotka rakentuvat jo olemassa olevaan osaamiseen ja tietoon alalla tai yrityksessä (Roxenhall 2013, 4). Radikaaleja innovaatioita ovat puolestaan innovaatiot, jotka uudistavat merkittävästi tuotteita tai teknologioita (Wincent, Anokhin & Örtqvist 2010). Ne tuovat perustavanlaatuisia muutoksia toimintatapoihin alalla, liiketoiminnassa, tuotteissa tai markkinoiden toiminnassa ja yleensä vähentävät edeltävän osaamisen arvoa alalla tai yrityksessä (Roxenhall 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että alalla tai yrityksessä on myös

muutettava toimintatapoja ja koulutettava työntekijät hyödyntämään uutta teknologiaa ja on mahdollisesti irtisanottava sellaisia työntekijöitä, joiden osaamista ei enää tarvita tai joiden työ pystytään tekemään aiempaa tehokkaammin.

Esimerkiksi voidaan ottaa kirjoituskone: Sitä voidaan parantaa inkrementaalisesti esimerkiksi tekemällä siitä kevyempi käyttää, kestävämpi, vähemmän huoltoa tarvitseva tai järjestämällä sen näppäimet niiden käyttöasteen mukaan. Radikaali-innovaatio kirjoituskoneen suhteen olisi tietokone, joka tekee kirjoituskoneesta keksintönä vanhanaikaisen. Tietokoneen keksittyä ei enää ole tarvetta kehittää kirjoituskoneita, koska ne eivät yksinkertaisesti voi enää kilpailla tekstinkäsittelyssä tietokoneiden kanssa. Samalla suuri osa tiedoista ja taidoista kirjoituskoneiden huoltoon ja käyttöön liittyen muuttuu hyödyttömäksi.

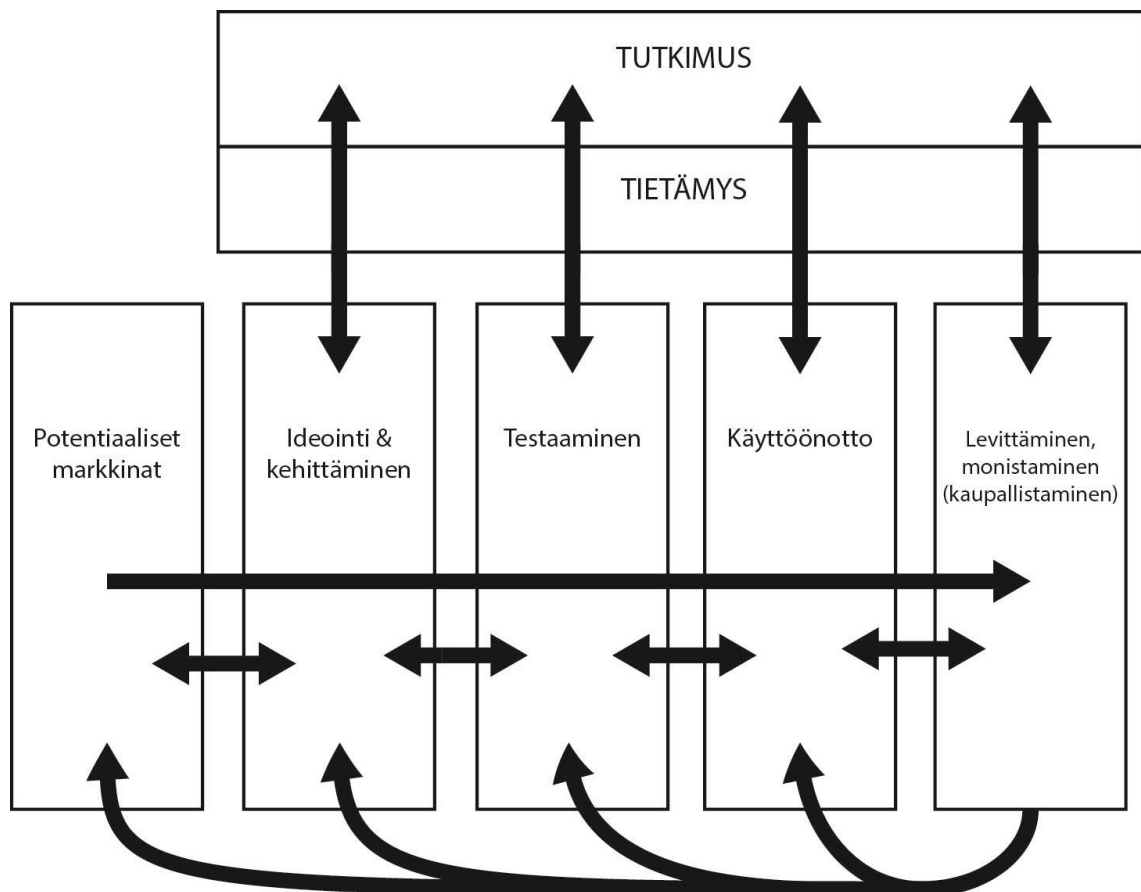
Verkoston hallinnollisen elimen toimijoiden monipuolisuus ja alojen limittyneisyys vaikuttaa pääasiassa inkrementaaliseen innovaatiokykyyn, kun taas koulutustaso yhdessä monipuolisten taustojen kanssa vaikuttaa nimenomaan radikaaliin innovaatiokykyyn (Wincent, Anokhin & Örtqvist 2010, 273). Yrityksillä, jotka eivät ole verkottoituneet paljoa, on yleensä vain vähäistä kansainvälistymistä ja ne tuottavat inkrementaalisia innovaatioita., Monipuolisesti verkottoituneille yrityksille on ominaista vahva kansainvälistyminen ja radikaalit innovaatiot. (Chetty & Stangl 2010.) Verkottoitumisella voi siis olla äärimmäisen suuria vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden kannalta, koska kansainvälistymättömillä, vähemmän merkityksellisiä innovaatioita tekeville yrityksillä on riskinä hävitä kilpailu kansainvälisillä markkinoilla.

Innovaatiot voidaan jakaa innovaatiotyyppin mukaan tuote-, palvelu-, prosessi-, markkinointi- ja organisaationaalisiin innovaatioihin. Tuote- ja palveluinnovaatiot lienevät tutuimpia innovaation muotoja. Kyseessä on tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Nämä innovaatiot tuottavat tuloja kaikista läpinäkyvimmin (Roxenhall 2013, 4). Toisin sanoen ne tuovat tuloja, kun tuotteita ja palveluita ostetaan. Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat merkittävästi paranneltuja innovaatioita, joiden tarkoitus on lisätä myyntiä tai asiakkaiden saamia hyötyjä tuotteesta tai palvelusta (Organisation for Economic Co-operation and Development 2005).

Prosessi-innovaatioiden tarkoitus on puolestaan varmistaa ja kehittää laatua sekä vähentää tuotantokuluja (Roxenhall 2013, 4). Laadun parantamisen ja tuotantokulujen lisäksi prosessi-innovaatiot tähtäävät palveluiden kehittämiseen (Organisation for Economic Co-operation and Development 2005). Prosessi-innovaatioiden valmistelu on monitahoinen prosessi, johon kuuluu idean kehittelyä, markkinoiden ja teknologioiden analysointia, tuote- ja portfoliostrategioiden harkintaa, tuote- tai palvelukonseptin

luomista, soveltuvuus analyysia ja projektisuunnittelua (Frishammar, Florén & Wincent 2011, 559).

Markkinointi innovaatioilla pyritään tunnistamaan uusia ja parempia markkinoita ja parempia tapoja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen (Roxenhall 2013, 4). Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi merkittävät muutokset tuotteen muotoilussa tai pakkauksessa, sijoittelussa, hinnoittelussa, mainostamis- tai tuotteistamisstrategioissa (positioning), joiden tarkoituksena on tuoton lisääminen. Organisaationaalisiin innovaatioihin kuuluvat muutokset liiketoimintamalleissa tai työpaikan organisoinnissa, joiden tavoitteena on johdon kustannuksien vähentäminen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden parantaminen (Organisation for Economic Co-operation and Development 2005.)



KUVIO 1 Tutkimuksen ja tuotekehityksen suhde innovaatioprosessissa. (Mukaiillen Kuitunen & Haila 2007b, 26, Kline & Rosenberg 2010, 187)

Innovaatioprosessissa tutkimus on mukana innovaation tuottamisessa ideoinnista ja kehittämisestä testaamiseen, käyttöönottoon ja lopulta kaupallistamiseen. Innovaatio on syklinen prosessi, jossa voidaan palata aiempiin vaiheisiin tarpeen tullen. (Kline & Rosenberg 2010, 187.) Tutkimuksen ja tuotekehityksen suhdetta innovaatioprosessissa havainnollistetaan kuviossa 1.

Verkoston jäsenillä on oltavat hyvät, luottavat, vahvat suhteet, jotta he pystyvät välittämään syvään osaamiseen ja asiantuntijuuteen perustuvaa tietoa, joka johtaa uusien innovaatioiden luomiseen. Tällaisten vahvojen siteiden luominen ja ylläpito vaatii huomattavaa panostusta, joten yksittäinen toimija ei voi ylläpitää suuria määriä vahvoja siteitä. (Roxenhall 2013, 15.) Rajalliset resurssit siteiden luomisessa eivät kuitenkaan ole kriittinen tekijä innovaatiotyön kannalta, koska tuloksellinen yhteistyö voi hyvinkin olla tiivistynyttä kahden tai kolmen henkilön välille (Aira 2012, 115).

Thorgrenin, Wincentin ja Örtqvistin (2009) tutkimuksen mukaan suuret ”alhaalta-ylös” muodostuneet verkostot saavuttavat tehokkaamman innovatiivisen toimintakyvyn verrattuna muihin verkostoihin. Heidän mukaansa myös hallinnollisen elimen riittävällä suuruudella on myönteinen vaikutus innovatiiviseen tehokkuuteen.

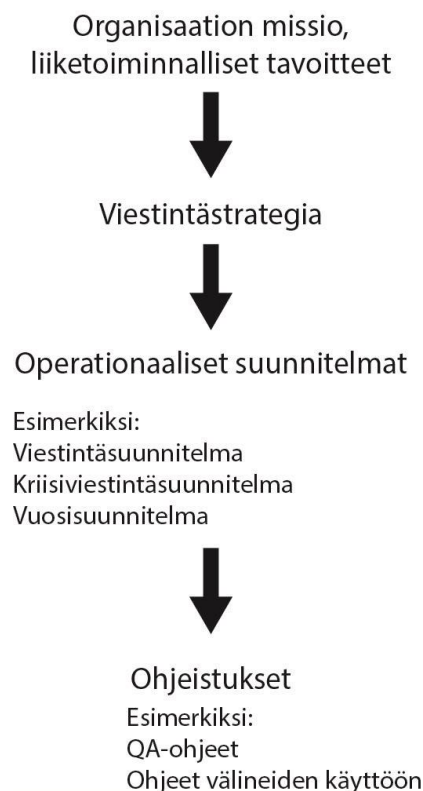
Verkoston hallinnollisen elimen rooli on fasilitoida toimintaympäristöä, jotta verkoston jäsenten on mahdollista löytää yhteistyökumppaneita, niin verkoston sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Verkostolla on hyvät mahdollisuudet tukea innovaatiotyöskentelyä, kun sillä on riittävän suuri hallinnoiva elin. Koska silloin se pystyy mahdollistamaan ja fasilitoimaan oppimista ja resurssien jakamista ottaen huomioon verkoston jäsenten rajatut resurssit ja hyödyntäen jäsenten joustavuutta (Thorgren, Wincent & Örtqvist 2009, 163.)

Wincent, Anokhin ja Örtqvist (2010, 274) tuovat verkoston hallintoon mielenkiintoisen näkökulman: kokousten tiheydellä on heikentävä vaikutus verkoston innovatiiviseen suorituskyykyyn monialaisissa verkostoissa. Ongelma voi johtua siitä, että korkeastikoulutettujen taustoiltaan erilaisten asiantuntijoiden tavatessa usein, he saattavat muuttaa strategioitaan tarpeettomasti tai monimutkaistaa tehtäviä aiheuttaen tarpeetonta stressiä, konflikteja ja epävarmuutta, Wincent ym. (2010, 274) arvelevat. Voi myös olla, että tiheä kokoustaminen on oire muista verkoston haasteista, joita toimijat yrittävät selvittää, eikä siis itsessään syy heikkoon innovatiiviseen tulokseen.

4 VIESTINNÄN OHJEISTUKSET

Viestinnän suunnitelmien sisällöt rakentuvat aina niitä käyttävien organisaatioiden tarpeiden ympärille (Vos & Shoemaker 2011, 40). Niitä ei voida kopioida toiselta, vaikka pääpiirteittäin viestinnän tarpeet olisivatkin samanlaisia eri organisaatioilla. Suunnitelman tekoon tarvitaan viestinnän ammattilainen, joka pystyy tunnistamaan organisaation viestinnälliset tarpeet ja tuottamaan suunnitelman, joka vastaa juuri kyseisen organisaation tarpeita.

Vaikka sujuva viestintä on itsessään tärkeää, on huomioitava, että organisaation näkökulmasta sen tehtävä on organisaation perustehtävän, mission toteutumisen, avustaminen. Viestintäsuunnitelmien ja viestinnän ohjeistuksien perimmäisiä tarkoituksia ovat organisaation maineen parantaminen, tunnettavuuden lisääminen, yhteistyön vahvistaminen organisaatiossa, muutosprosessien tukeminen, tuotteiden eriyttäminen (positioning) ja myynnin parantaminen (Vos & Shoemaker 2011, 33).



KUVIO 2 Organisaation tavoitteiden ja viestinnän tasojen suhde (Mukaillen Juholin 2004, 69)

Missio on organisaation suunnitelmien ja ohjeistuksien lähtökohta. Se kertoo lyhyesti organisaation olemassaolon tavoitteet ja organisaation tavoitteet (Vos &

Shoemaker 2011, 28). Viestinnällä täytyy olla vahva kytkös organisaation toimintaperiaatteisiin (organisational policy) (Vos & Shoemaker 2011, 40), joten organisaation mission huomioiminen viestintäsuunnitelmaa luodessa on tärkeää. Tämän takia viestintästrategia on tehtävä yhteistyössä viestinnän ammattilaisten ja johdon välillä (Vos & Shoemaker 2011, 40, Juholin 2004, 80).

Viestinnän ohjeistukset voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategiaan viestintäsuunnitelmiin, operationaalisiin viestintäsuunnitelmiin ja ohjeistuksiin (Juholin 2004, 87). Viestinnän ohjeistuksien ja kohdeorganisaation tavoitteiden suhdetta kuvataan kuviossa 2 sivulla 19. Viestintästrategia toimii kokonaisvaltaisena organisaation tai yhteisön viestinnän lähtökohtana (Juholin 2004, 52, Vos, Otte & Linders 2006, 12). Se vastaa kysymykseen ”miksi”, ja operationaaliset suunnitelmat vastaavat puolestaan kysymyksiin ”mitä” ja ”miten” (Juholin 2004). Viestintää suunniteltaessa aloitetaan strategiasta, jolle on saatava organisaation hyväksyntä. Tämän jälkeen jatketaan operationaaliseen puoleen. (Vos, Otte & Linders 2006, 12.) Operationaaliset suunnitelmat luodaan strategisen suunnitelman pohjalta (Juholin 2004, 52, Vos, Otte & Linders 2006, 9). Niihin kuuluu esimerkiksi sponsoroinnit ja mainoskampanjat, vuosisuunnitelmat, hankkeet ja prosessien kehittäminen organisaatiossa (Vos, Otte & Linders 2006, 9, Juholin 2004, 87). Lopulta päästään suunnitelmien käytäntöön laittamiseen.

4.1 Viestintästrategia

Juholinin (2004, 79) määritelmän mukaan viestintästrategialla ”tarkoitetaan niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa nykyisissä ja tulevaisissa olosuhteissa ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja –strategiaa”. Jotta viestintästrategia vastaisi kohdeorganisaation tarpeisiin, on se tehtävä yhteistyössä viestinnän ammattilaisten ja johdon välillä (Vos & Shoemaker 2011, 40, Juholin 2004, 80). Viestintästrategiaa voidaan kuvata myös sanoilla suuntaviivat, linjaukset, pelisäännöt ja tavoitteet (Juholin 2004, 52).

Juholin (2004, 52) määrittelee viestintästrategian muodostuvan niistä määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy hyödyntämällä viestinnän resurssejaan. Hänen mukaansa strategiassa päähuomio keskittyy tulevaisuuteen: se sisältää tavoitteet ja toiminnan keskeiset

suuntaviivat. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteisön maineen parantaminen, tiedonkulun toimivuuden parantaminen tai työilmapiiriin kehittäminen (Juholin 2004, 54).

Organisaation (tai yhteisön) johdon hyväksynnän saanut viestintästrategia toimii lähtökohtana operationaalisten suunnitelmien ja ohjeistuksien luomiselle ja toteuttamiselle (Vos, Otte & Linders 2006, 12).

Viestintästrategiasta voi olla käytössä pitkä ja lyhyt muoto. Lyhyessä luonnehditaan vain pääkohdat, kun pitkässä puolestaan käydään perustellen ja tarvittaessa yksityiskohtaisesti käsiteltävät asiat (Juholin 2004, 53). Viestintästrategian tulisi sisältää: taustoitusta, liiketoiminnalliset tavoitteet, käytännön kysymyksiä (policy issues), ulkoisen ja sisäisen ympäristön kuvausta, mahdollisuuksien tunnistamista, viestinnän tavoitteiden kuvausta, pääviestit ja -teemat, viestinnän prioriteetit, strategisia huomioita (strategic considerations), konsultaatio- ja yhteistyömahdollisuuksien kartoitusta, (negotiation requirements), mittareita ja odotetut resurssit. (Ferguson 1999, 14.)

4.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelman sisällöt pohjautuvat organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin (Juholin 2004, 64). Siihen kuuluu yhteisten pelisääntöjen luomista, keskeisten määrittelyjen tekemistä ja tavoitteiden asettamista sekä suunnittelua lyhyelle ja pitkälle aikavälille (Juholin 2004, 63). Viestintäsuunnitelmien laajuus ja yksityiskohtaisuus on organisaation tarpeiden mukaan vaihtelevaa (Juholin 2004, 110). Suunnitelman tarkoitus on tukea viestinnän tehtäviä, joita ovat tiedonkulun ja tiedon saatavuuden varmistaminen, sitoutumisen edellytysten luominen, vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kesken, brändin hallinta, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, markkinointiviestintä, organisaation sisäinen ja ulkoinen luotaus, arviointi ja tutkiminen (Juholin 2004, 50).

Operationaalisilla suunnitelmilla vastataan johonkin tiettyyn tarpeeseen tai ongelmaan. Viestintäsuunnitelma on operationaalisen tason suunnitelma.

Operationaalisissa suunnitelmissa aloitetaan ongelman tutkimisella, jonka jälkeen se määritellään. Lopulta määritellään kohteet ja tavoitteet ja viimeisenä lähestymistapa haasteen selvittämiseksi (Vos, Otte & Linders 2006, 10). Operationaalinen suunnittelu on erilaisten toimenpiteiden ideointia ja järjestelyä silloin, kun tiedetään, mitkä ovat kohderyhmät ja millaista tiedonkulkua ja vuorovaikutusta ne tarvitsevat ja haluavat.

Operationaalista suunnittelua on esimerkiksi tilaisuuksien ja tapahtumien, julkaisujen tai kampanjoiden kehittäminen. Suunnitelmissa määritellään yhteistyö- ja kohderyhmät, valitaan sopivat toimenpiteet, aikataulut, budjetti, resurssit ja vastuuhenkilöt. (Juholin 2004, 54.)

Operationaaliset suunnitelmat voivat keskittyä monen vuoden suunnitelmiin, projektisuunnitelmiin tai operationaalisiin suunnitelmiin tietyllä ajanjaksolla (esimerkiksi mainoskampanja tai sponsorointi) (Vos, Otte & Linders 2006, 10). Suunnitelmilla pyritään vastaamaan rakenteelliseen haasteeseen, luomaan toimintamallia, jolla pyritään ennalta määriteltyyn tavoitteeseen (Vos, Otte & Linders 2006, 9).

4.3 Ohjeistus

Viestinnän kehittämisen työkaluna käytetään ohjeistuksia, joita voidaan kutsua myös manuaaleiksi. Niiden tarkoitus on taata yhtenäinen laatu ja tyyli riippumatta siitä, kuka kyseisiä tehtäviä hoitaa, jos esimerkiksi tehtävän tyypillisesti tekevä on estynyt. Ohjeistus voidaan tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jonka tekemisessä on tärkeää yhteisen linjan noudattaminen tai tehtävälle, joka ei ole itsestään selvä. (Juholin 2004, 92.) Ohjeistukset ovat tärkeitä esimerkiksi kriiseissä, kun organisaation toimintakyky on heikompi ja on tärkeää pystyä viestimään hallitusti ja aikailematta. Ohjeistukset ovat hyödyllisiä, jos viestinnän tehtäviä tehdään ilman viestinnän asiantuntijaa paikalla. Esimerkiksi tiedotteen kirjoittamiseen voi olla ohjeistus, jonka avulla tehtävän voi suorittaa henkilö, jolla on vain vähän kokemusta kyseisestä tehtävästä. Ohjeistus on hyvä tehdä kuvaamalla yksityiskohtaisesti muutaman tapauksen prosessi, jotta pystytään tunnistamaan ohjeistavaa tietoa kaipaavat kohdat työprosessissa. (Juholin 2004, 93.)

Ohjeistuksia voi olla aivan perustehtävistä, kuten puhelimeen vastaamisesta, yksityiskohtaisiin teknisiin ohjeisiin, kuten graafisiin ohjeisiin (Juholin 2004, 93). Ohjeistuksia voi olla jokapäiväiseen viestintään ja yksittäisiin kampanjoihin. Kampanjaan liittyvä ohjeistus voi olla esimerkiksi Q&A –ohjeistus, jossa on määritelty minkälaisia vastauksia paljon kysytyihin tai odotettuihin kysymyksiin annetaan. Tällöin taataan viestintästrategiassa ja kampanjasuunnitelmassa päätettyjen teemojen ja viestien välittyminen riippumatta siitä, keneltä kysymykset kysytään.

Toisin kuin operationaalinen suunnitelma, ohjeistus voi olla voimassa ennalta määräämättömän ajan ja sitä voidaan jatkuvasti parantaa sitä käyttävien ihmisten

palautteen perusteella. Ohjeistuksen selkeys kannattaakin testauttaa henkilöllä, joka ei ennestään hallitse kyseistä tehtävää (Juholin 2004, 93).

5 TYÖPROSESSI

Tässä luvussa esittelen viestintäsuunnitelman toteuttamisen työprosessia. Aluksi esittelen lähtökohdat viestintäsuunnitelman toteutukseen, jotka perustuvat hankkeen toiveisiin ja rajoituksiin sekä omaan asiantuntijuudestani kumpuaviin painotuksiin. Seuraavaksi esittelen verkoston viestintään ja toimintaan perehtymistä, jonka toteutin havainnoimalla verkoston toimintaa työtehtävieni ohessa ja haastattelemalla erilaisia hankkeeseen osallistuneita tahoja.

Viestintäsuunnitelma tehdään aina yhteistyössä organisaation kanssa.

Lähestymistavasta on puhuttava säännöllisin väliajoin asiakkaan, johdon ja niiden ihmisten kanssa, joita suunnitelma koskettaa (Vos, Otte & Linders 2006, 13).

Viestintäsuunnitelman tekeminen on syklinen prosessi, jossa täytyy palata eri vaiheisiin ja eri osa-alueisiin useita kertoja (Vos, Otte & Linders 2006, 12). Suunnitelmaa tehtäessä saattaa jokaisessa vaiheessa ilmaantua uutta tietoa, jonka takia suunnitelmaa pitää muuttaa. Päätökset viestintäsuunnitelman eri vaiheissa vaikuttavat muihin vaiheisiin, joten tekijä saattaa joutua palaamaan aiempaan vaiheeseen (Vos, Otte & Linders 2006, 12). Omassa työprosessissani tämä tuli ilmeiseksi siinä, että hankkeen laajuuden vuoksi oli mahdotonta saada kokonaista kuvaa hankkeesta alussa. Jotkin hankkeen viestinnän tarpeet paljastuivat useamman kuukauden kuluttua työskenneltyäni hankkeessa.

Työskentelin hankkeessa vajaan vuoden tuntityöläisenä hankkeen koordinaatioyksikössä. Työaikaa minulla oli viikossa vaihdellen kaksi tai kolme päivää. Tehtäviini hankkeessa kuului viestinnän perustehtäviä kuten uutiskirjeen toimittaminen, tiedotteiden kirjoittaminen, nettisivujen päivittäminen ja suunnitteleminen, tapahtumien dokumentointi valokuvaamalla ja videoimalla sekä blogipäivitysten kirjoittaminen nettisivuille. Työtehtäviä tehdessäni olin yhteydessä hankkeen erilaisten toimijoiden kanssa.

Perustehtävien tekeminen antoi minulle mahdollisuuden havainnoida verkoston viestinnän tarpeita hankkeen arjessa ja keskustella hankkeen toimijoiden kanssa työympäristössä. Havaintojen ja keskustelujen pohjalta kirjoitin muistiinpanoja. Perustehtävien lisäksi haastattelin verkoston yritysten edustajia, opettajia ja tutkijoita tapahtumien yhteydessä tai erikseen sovituissa tapaamisissa joko Skypeä välityksellä tai kasvotusten verkoston viestinnällisistä tarpeista. En usko, että ulkopuolinen olisi voinut

saada niin hyvää ymmärrystä hankkeen viestinnän tarpeista kuin hankkeen arjessa mukana työskentelevä.

5.1 Lähtökohdat viestintäsuunnitelman toteutukseen

Tarve viestinnän kehittämiseen hankkeessa oli havaittu. Tämän takia minut otettiin töihin hankkeeseen ja pyydettiin tekemään graduani aiheena verkoston viestintä. Hankkeessa ei ollut minua ennen henkilöä tekemässä viestinnän tehtäviä, joten minun oli itse luotava toimintatavat tehtävien tekemiseen. Työskentelyni ja viestintäsuunnitelman toteuttaminen sijoittui ajallisesti haastavaan ja mielenkiintoiseen vaiheeseen: hanke oli siirtymässä kansallisesta vaiheestaan kansainväliseen vaiheeseen. Tämän takia hankkeen viestinnän suunnittelu kaipasi erityisesti huomiota.

Verkoston viestinnän tarpeita oli selvästi mietitty ja toiveita viestinnän kehittämiseen löytyi. Verkoston tunnistamat viestinnän kehittämistarpeet keskittyivät verkoston aktiivisuuden kehittämiseen ja viestintävälineiden käyttöön. Verkoston viestinnän keskittyneisyys oli havaittu koordinaatioyksikössä. Minun toivottiin suunnittelevan organisaatioiden välisen viestinnän ja yhteistyön kehittämistä ja osallistujien aktiivisuuden parantamista. Välineitä oli ja oli ollut paljon käytössä, osittain päällekkäisiä. Hankkeessa oli tunnistettu, että välineitä oli otettu käyttöön empimättä, kun jokin väline vaikutti hyvältä johonkin tarkoitukseen. Hankkeessa kaivattiin hankkeen käyttämien, niin nykyisten kuin tulevien, viestintävälineiden käytön suunnittelua kuten nettisivujen suunnittelu. Lisäksi kaivattiin julkisten toimijoiden verkoston toimintaan osallistumisen kehittämistä, jotta heidän äänensä kuuluisi paremmin verkostossa.

Hankkeella oli joitain rajoituksia välineiden käyttöön. Verkoston viestintään ei haluttu käytettävän sosiaalisia viestintävälineitä kuten Facebookia tai sosiaalista intranettiä. Verkostossa oli päätetty resurssisyistä olla käyttämättä natiivia englannin kielen tarkastajaa esimerkiksi nettisivujen tarkastamiseen. Osalle yksityisen sektorin osallistujista oli maksettu mukana olemisesta. Tällaisten toimijoiden saaminen mukaan yhteistyöhön voi olla haastavaa, koska he ovat tulleet hankkeeseen mukaan osittain rahoituksen perässä.

Omia lähtökohtiani työ viestintäsuunnitelman toteuttamisessa olivat asiantuntijuuden arvostaminen, dokumentoinnin perusteleva työntekijän näkökulmasta, motivaation hallinnoinnin tärkeyden korostaminen ja nopea virheistä

oppiminen. Oman työn dokumentointi täytyy pystyä perustelemaan työntekijän näkökulmasta. Projektissa tai organisaatiossa tietotyötä tekevä henkilö on lähtökohtaisesti korkeastikoulutettu ja omaa paljon osaamista. Tämän lisäksi työntekijällä on projekti ja työpaikkakohtaista tietoa juuri omaan työtehtäväänsä liittyen, mitä kenelläkään muulla ei ole. Riippuen työtehtävästä muutaman kuukauden tai vuoden työtehtäväänsä tehtyään kyseinen henkilö on pätevä asiantuntija tekemään omaa työtään. Toisen työntekijän kouluttaminen olisi pitkä prosessi. Lisäksi olisi kyseenalaista, saavuttaako toinen samaa tai parempaa työntasoa.

Dokumentoinnin lähtökohtana on, että tärkeiden työtehtävien jatkuvuus varmistetaan. Koska työtehtävää tekevä henkilö kokee olevansa pätevä työssään, hän myös parhaiten tietää miten työ tulisi tehdä. Kun työntekijän arvot kohtaavat työpaikan arvojen kanssa, hän on motivoitunut kaikin tavoin edistämään työtehtävien toteutumista. Näin ollen työntekijä on valmis dokumentoimaan työtään, jotta työn toteutuminen odottamattomissa tilanteissa varmistuu. Lopulta syntyy työvälineitä työntekijälle itselleen ja esimiehelle työnarviointiin ja tehostamiseen.

Koen, että tieto- ja innovaatiotyössä on kyse paljon enemmän motivaatiosta kuin materiaalisista resursseista, kuten budjetista, ajasta ja tiloista. Motivoitunut asiantuntija saa asiat toimimaan ja löytää ratkaisut näennäisesti riittämättömistä materiaalisista resursseista huolimatta. Hänen on vaikeaa olla työstämättä ajatuksissaan työnsä haasteita edes vapaa-ajallaan. Tärkeintä on antaa luottamus ja varmistaa, että asiantuntija ei lähde täysin omille raiteilleen.

Virheitä ei mielestäni kannata pelätä. Innovaatiotyössä luodaan ennen tekemättömiä ratkaisuja ja toimintatapoja. Jos työssä ei tapahtu virheitä, ei todennäköisesti yritetä tarpeeksi. Yksi lähtökohdistani onkin Fail early, fail often - ajattelumalli, jonka mukaan virheitä kannattaa tehdä mahdollisimman pian ja usein. Ajattelumallin ideana on, että tekemällä virheitä, tunnistamalla ja korjaamalla ne nopeasti, voidaan löytää toimivat ratkaisut ja toimintatavat. Vaikka virheiden tekemiseen usuttaminen voi kuulostaa kyseenalaiselta toimintatavalta, kyse on avoimen ilmapiirin luomisesta, jossa rohkaistaan ja palkitaan epävarmuuden ja epäselvyyksien selvittämisestä. Epävarmuuden ja erimielisyyksien hallintaahan tehdään enemmän onnistuneissa projekteissa (Frishammar, Florén & Wincen 2011, 559). Tällaisessa työskentelyilmapiirissä päätökset voidaan perustaa objektiivisempaan ja kaunistelemattomaan tietoon ja vältetään resurssien kuluttaminen väärin asioihin. Samalla luodaan yhteistä ymmärrystä haastavista tehtävistä ja asioista työpaikalla.

5.2 Kohdeverkosto

Hankkeen verkostoon kuuluu kymmenen yliopistoa, noin 20 yritystä ja lisäksi noin 50 julkista organisaatiota. Yritykset ja julkiset organisaatiot voivat olla erilaisissa vaiheissa: osa on vasta liittynyt hankkeeseen, osalla innovaatiotyö on kesken ja osa kuuluu verkoston ”alumneihin”. Hanke on saanut julkista rahoitusta. Hanketta koordinoi suomalainen yliopisto. Sille on tyypillistä nopea kasvu ja vaihtuvuus. Tämän takia on haastavaa määrittellä verkostoon kuuluvien varsinaista määrää. Koska hankkeeseen osallistuvat organisaatiot ovat eri vaiheissa hankkeessa tai tuotekehityksessään, niillä on hyvin erilaiset tarpeet.

Strateginen verkosto kuvaa melko hyvin hanketta: sillä on selkeästi määriteltä tavoite, koordinaatioyksikkö, yksityisen sektorin toimijoita on velvoitettu olemaan mukana hankkeessa tietyn ajan. Kuitenkaan julkisilla toimijoilla ja yliopistoilla ei ole velvollisuutta olla hankkeessa mukana määräaika.

Yliopistojen rooli hankkeessa on tutkimuksen ja tiedonjakamisen lisäksi johtaa kansallisia toimenpiteitä. Näihin toimenpiteisiin kuuluu paikallisten innovaatioita tekevien yritysten etsiminen ja innovaatioiden lokalisoinnin johtaminen. Yliopistojen edustajille tärkeintä antia hankkeesta on verkostoituminen muiden tutkijoiden ja oman alan yritysten kanssa sekä pääsy viimeaikaisimpaan innovaatioihin liittyvään dataan ja tutkimustietoon. Tutkijat tuovat hankkeeseen oman huippuasiantuntijuutensa ja verkostonsa omasta yliopistostaan ja maastaan. He toimivat ensisijaisena lähteenä kotimaansa kulttuurista hankkeen innovaatioihin liittyen.

Ulkomaalaiset yliopistot eivät kuuluneet hankkeessa hallinnoivaan elimeen, koordinaatioyksikköön. Ne kuitenkin toimivat koordinoijina omissa maissaan, joten niiden voidaan katsoa verkoston kannalta kuuluneen osaksi koordinoivaa elintä. Jos ulkomaalaiset yliopistot lasketaan osaksi hallinnollista elintä, niin verkostolla on äärimmäisen monipuolinen ja korkeastikoulutettu hallinnollinen elin. Jos taas ulkomaalaisia yliopistoja ei lasketa osaksi hallinnollista elintä, niin tällöin verkosto ei ole yhtä korkeastikoulutettu, koska koordinaatioyksikössä oli töissä korkeakouluopiskelijoita tohtoriksi opiskelleiden lisäksi.

Tutkijat ovat erityisesti yhteydessä muihin tutkijoihin, mutta tämän lisäksi myös muihin hankkeen organisaatioihin. Osa tutkijoista edusti myös yksityisiä organisaatioita verkostossa tai halusivat olla yhteydessä ensisijaisesti yksityisten organisaatioiden kanssa. Osa tutkijoista kuitenkin halusi keskittyä yhteistyössään työskentelyyn muiden tutkijoiden kanssa. Vaikka aikavyöhykkeet koskettavat jossain määrin kaikkia

verkoston toimijoita, koskettavat ne erityisesti tutkijoita, jotka työskentelevät tiiviisti toistensa kanssa.

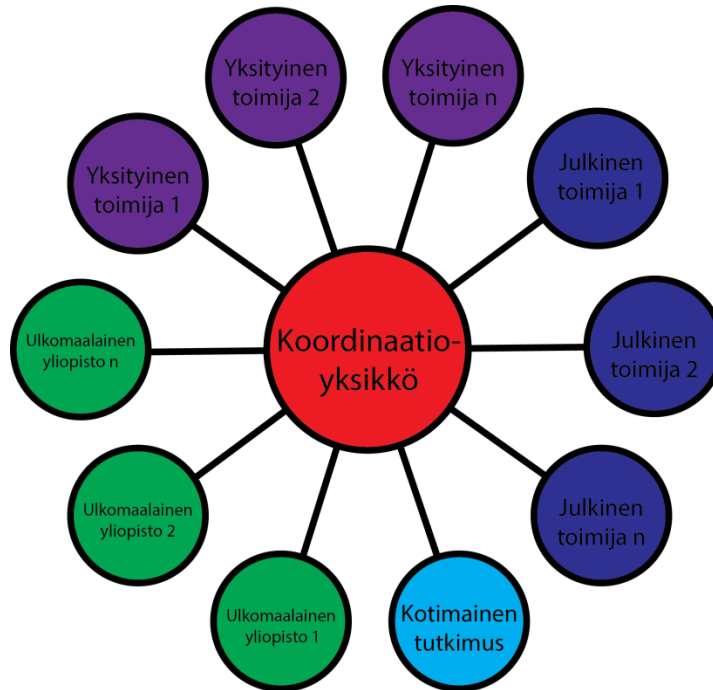
Kansainvälisessä yhteistyössä on erityisesti huomioitava aikavyöhykkeet, koska toimijoita on Euroopasta, Amerikasta ja Aasiasta. Aasialainen verkostolainen saattaa aloittaa työpäivänsä 14 tuntia ennen amerikkalaista yhteistyökumppaniaan! Tämä tarkoittaa sitä, että synkronisen viestinnän toteuttaminen on siis haastavaa huomioimatta edes välimatkasta aiheutuvaa viivettä.

Yritysten rooli on toimia tutkimustiedon kaupallistajina ja innovaatioiden kehittäjinä. Hankkeessa mukana olevilla yrityksillä on joko tuotekehityksen alussa tai jo kehitteillä innovaatioita, joihin he kaipaavat palautetta tutkijoilta ja julkisilta organisaatioilta. Palautetta annetaan esimerkiksi käytettävyydestä, teknisestä soveltuvuudesta ja kansainvälisten innovaatioiden osalta lokalisatioon liittyvistä kysymyksistä. Tämän lisäksi he saavat mahdollisesti uusia asiakkaita innovaatioiden kokeilujen myötä. Yritykset mahdollistavat tutkimusdatan keräämisen innovaatioistaan ja antavat innovaatioitaan käyttöön kokeiluihin.

Yrityksillä on yhteyksiä hyvin monipuolisesti erilaisiin organisaatioihin riippuen heidän omista tavoitteistaan. He ovat yhteydessä niin tutkijoihin, yrityksiin kuin julkisiin organisaatioihin. Yritykset ovat saattaneet toimia pitkään organisaatiolähtöisesti, tai niillä on vähäiset resurssit, joten yritysten valmius olla mukana verkostossa on hyvin yrityskohtaista.

Julkisten organisaatioiden rooli hankkeessa on kokeilla innovaatioita ja antaa niistä palautetta käytännön näkökulmasta. Verkostossa he pääsevät jakamaan keskenään parhaita innovaatioiden hyödyntämistapoja ja kokeilemaan hintaviakin innovaatioita kuluttamatta määrärahojaan. Julkiset organisaatiot ovat tyypillisesti yhteydessä tutkijoihin, mutta voivat olla yhteydessä myös yrityksiin. Haasteena liittyen julkisiin organisaatioihin oli se, että niiden edustajat ovat tyypillisesti kiireisiä ja heidän tavoitteensa vaihtelevia. Heidän osallistumisensa perustuu vapaaehtoisuuteen. Näiden syiden takia yhteistyökuvioiden aloittaminen ja toteuttaminen julkisten toimijoiden kanssa vaatii suurempia ponnistuksia yksilöllisten resurssien ja kiinnostuksenkohteiden selvittämisessä.

Hankkeessa kaikki osapuolet ovat lähtökohtaisesti halukkaita yhteistyöhön; osapuolet ovat liittyneet hankkeeseen vapaaehtoisesti ja uskovat hyötyvänsä verkostossa mukana olemisesta. Verkoston viestintä on kuitenkin keskittynytä muodostaen tähtirakenteen. Suuri osa viestinnästä tapahtuu hankkeen koordinaatioyksikön kautta. Verkoston viestintää koordinaatioyksikön kautta kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3, verkoston tähtirakenne

Hankkeen päätavoite on luoda prosessi-innovaatioita. Siinä tuotetaan toimintatapoja kansainvälisten innovaatioiden tuottamiseen. Tätä tavoitetta työstävät erityisesti koordinaatioyksikkö ja tutkijat. Hankkeessa olevilla yrityksillä on puolestaan tavoitteena luoda radikaaleja, inkrementaalisia ja prosessi-innovaatioita yrityksestä riippuen. Hankkeessa ei ole kuitenkaan tavoitteena luoda markkinointi-innovaatioita. Luotaessa radikaaleja prosessi-, tuote- ja palveluinnovaatioita, kuten hankkeessa on tavoitteena, on tärkeää, että aloitteet innovaatioihin ja yhteistyöhön tulevat toimijoilta itseltään, hallinnollinen elin on riittävän suuri, monialainen ja korkeastikoulutettu, ja toimijat luovat vahvoja luottamuksellisia suhteita mahdollisuuksiensa mukaan.

Koska verkoston voidaan nähdä olevan strateginen verkosto, se vastaa hyvin hallinnoivan elimen tarpeeseen, mutta on toimijoista itsestään, ”alhaalta ylös”, tulevan aloitteellisuuden vastainen. Hankkeessa on toimijoita hyvin monialaisesti eri tasoilla, joten tämä vaatimus toteutuu mallikkaasti. Hankkeen verkosto on suuri, mutta sen on koonnut yhteen koordinaatioyksikkö. Hankkeella on siis hyvät mahdollisuudet omata vahva innovatiivinen suorituskyky, mutta se ei välttämättä ole optimaalisin.

5.3 Havainnointi ja haastattelut viestintäsuunnitelman perustana

Työnantajan toiveet viestinnän kehityskohteista ja omat lähtökohtani viestinnän asiantuntijana toimivat lähtökohtina tarkempaan tiedonhankintaan hankkeen viestinnällisistä tarpeista. Tässä luvussa kerron perehtymisestäni verkoston viestinnällisiin tarpeisiin, jonka toteutin havainnoimalla ja haastatteleamalla.

Hankkeen tunnistamien kehityskohteiden lisäksi on hyvä perehtyä koko verkoston toimintaan, koska verkosto ei välttämättä tunnista kaikkia haasteita tai siinä huomataan vain oireita, kuten huono tiedonkulku tai konfliktit. Viestinnän toimiessa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sitä ei välttämättä juurikaan huomata tai huomioida. Kuitenkin yleensä on helppoa huomata, jos viestinnässä on haasteita, mutta haasteiden syiden selvittäminen, ymmärtäminen ja niiden ratkaisu voi olla hyvin vaikeaa. Tällaiseen tehtävään tarvitaan viestinnällistä asiantuntijuutta, jotta voidaan katsoa pintaa syvemmälle.

Viestinnän suunnittelua ei voida tehdä kuplassa vain työnantajalta saatujen ohjeiden varassa, vaan hyvä suunnittelu vaatii perusteellisempaa perehtymistä juuri kyseisen työpaikan toimintaan ja heidän tarpeisiinsa. Minulla oli erityisen hyvä mahdollisuus perehtyä verkoston viestintään, koska työskennellessäni hankkeessa sain kokea ja havainnoida työtehtävieni ohella verkoston viestintää. Aloittaessani työt hankkeessa, hanke oli ollut käynnissä suunnilleen kaksi vuotta. Verkosto oli siis jo muodostanut toimintatapojaan ja se oli hyvin laaja, joten perehdyttävää oli paljon. Havainnoinnin lisäksi haastattelin verkoston julkisen ja yksityisen puolen organisaatioita ja tutkimustahoja.

Saatuani työnantajalta heidän toiveensa viestinnän kehityskohteista, aloitin perehtymisen verkostoon työni ohella. Havaintojeni perusteella loin haastattelurungon, jota hyödynsin haastatellessani verkoston avainhenkilöitä. Avainhenkilöt valitsin sen perusteella, keitä muut verkoston työntekijät ehdottivat sekä omien havaintojeni perusteella aktiivisista ja aikaansaavista henkilöistä verkostossa. Avainhenkilöihin kuului niin tutkijoita kuin julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita. Jatkoin havainnointia myös haastatteluiden jälkeen. Havainnoidessa ilmeni erityisesti koordinaatioyksikön ja verkoston sisäisiä tarpeita, kun taas haastatteluissa ilmeni kokonaisvaltaisempia suuria linjoja.

5.3.1 Verkoston havainnointi

Saatuani verkostolaisilta heidän omat käsityksensä kehitettävistä asioista, aloitin havainnoinnin työtehtävieni ohella. Havainnointi jatkui koko työskentelyni läpi. Omia työtehtäviäni tehdessäni, esimerkiksi ollessani yhteydessä verkostolaisiin, sain ensikäden tietoa verkoston toiminnasta. Tehdessäni työtehtäviä muiden kanssa, sain heiltä ajatuksia ja ideoita verkoston kehittämiseen. Lisäksi yhteisissä palavereissa ja kokoontumisissa sain osallistua ja seurata keskustelua verkostosta. Myös verkoston tapahtumat olivat oivia tilaisuuksia havainnoinnille. Osa asioista ilmeni spontaanisti keskustelun ohessa ja huomasin vasta jälkeinpäin keskustelun todellisen arvon. Toisinaan taas verkostolaiset, jotka tiesivät minun suunnittelevan viestintää, esittivät minulle suoraan toiveitaan viestintäsuunnitelman suhteen. Niin havainnoimani asiat kuin verkostolaisten myönteinen suhtautuminen ehdotusten kautta vahvistivat sen, että viestinnän suunnitteluun oli tarvetta verkostossa.

Olen ryhmitellyt havaintoni viiden teeman alle: tiedonhallinta, toimintatavat resurssit, epävarmuus ja palautteenanto. Ensimmäisenä käsittelen tiedonhallintaa hankkeessa. Työhön tarvittavia tietoja oli pääsääntöisesti hyvin saatavilla Google Docsissa. Tiedostot olivat systemaattisesti jaoteltuja helppoa jakamista ajatellen. Esimerkiksi yksityisille organisaatioille oli saatavilla oma tiedostokokonaisuus, joka voitiin heille jakaa. Tietojen kerääminen tyypillisesti annettiin yhden henkilön tehtäväksi, joka loi hyväksi kokemansa jäsenyyksen. Jäsenyyksiä oli olemassa useita eri välineissä, joista moni oli päivittämättömiä, koska kyseinen henkilö ei välttämättä pystynyt ylläpitämään luomaansa jäsenystä.

Tiedostoversioiden pirstaleisuus aiheutti lisätyötä työn arjessa. Tiedostoja oli tallennettu useisiin paikkoihin. Lisätyö näkyi esimerkiksi tiedostojen ja oikeiden tiedostoversioiden etsimisenä. Työntekijöille annettiin tehtäväksi etsiä tiedostoja, jotka saattoivat olla tallennettu työkoneiden kovalevyille, muistitikuille, cd-levyille tai vanhoille nettisivuille. Joissain tapauksissa täytyi hakea osa tiedosta dokumentin suomenkielisestä versiosta ja osa saman tiedoston englanninkielisestä versiosta. Tämä aiheuttaa haasteita, jos kollegat eivät pystyneet opastamaan tiedostoversioiden sisällöistä. Lisäksi useat jäsentämättömät tiedostoversiot aiheuttivat epävarmuutta ja vähensivät motivaatiota päivittää tiedostoja, koska ei voitu olla varmoja siitä, ovatko tiedostojen tiedot viimeisimpiä.

Viestintävälineitä saatettiin ottaa käyttöön juurikaan miettimättä. Tämä oli aiheuttanut tiedon pirstaloitumista ja harvalla oli tietoa siitä, mihin mikäkin tieto oli

tallennettu. Kun aletaan puhua uusien välineiden käyttöönotosta, ensimmäinen reaktioni tyypillisesti on jarruttaa keskustelua ja tuoda näkökulmia viestintävälineiden valinnan ja käyttöönoton haasteisiin. Joku huomaa välineen, joka on hänen mielestään hyvä työtehtäväänsä, ja alkaa käyttää sitä huomioimatta välineiden mahdollisia päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi tietoa saatetaan tallentaa tarpeettomasti useaan paikkaan. Johtajat ja projektipäälliköt puolestaan yleensä kaipaavat enemmän perusteluja välineiden käyttöön ottamiseen. He kuitenkin saattavat keskittyä välineiden teknisiin ominaisuuksiin ja projektinhallinnallisiin kysymyksiin valitessaan viestintävälineitä. Käytettävyys ja välineiden käyttöönotto ja työpaikan sosiaaliset tekijät voivat jäädä helposti vähemmälle huomiolle. Tällöin työntekijät saattavat olla haluttomia ottamaan välineitä käyttöönsä. Nykyään yksittäisellä ihmisellä on kymmeniä tunnuksia erilaisiin palveluihin, joten uuden välineen ottaminen osaksi päivittäistä rutiinia ei onnistu helposti.

Seuraavaksi käyn läpi havaintojani toimintatapoihin liittyen.

Dokumentoimattomuus aiheutti lisätyötä ja tarpeetonta epävarmuutta, koska työntekijät eivät voineet olla varmoja, onko heidän tekemänsä tehtävää tehty jo aiemmin tai tekivätkö he tehtäväänsä oikealla tavalla. Tämä saattoi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työntekijät saattoivat myös tehdä samankaltaisia tehtäviä toisistaan tietämättöminä, jolloin työtä valui hukkaan. Verkostossa oli käytössä viikkotapaaminen, jossa kaikki saivat mahdollisuuden kertoa, mitä he sillä hetkellä työstävät. Valitettavasti viikkotapaaminen oli kuitenkin hyvin epäsäännöllinen. Sen aikaa ja paikkaa muuteltiin, siihen osallistuvia henkilöitä rajattiin, se saatettiin muuttaa yksittäisen ryhmän tapaamiseksi tai se saatettiin perua hyvin lyhyellä varoitusajalla. Usein ennen viikkotapaamista työntekijät kyselivät toisiltaan viikkotapaamisen senkertaisista järjestelyistä. Tämä aika olisi voinut kulua valmistautumiseen.

Suuri osa verkoston viestinnästä tapahtui koordinaatioyksikön kautta. Vaikka osa organisaatioista oli luonut projekteja keskenään ja toimivat aktiivisesti muiden kanssa, oli verkostossa myös organisaatioita, jotka eivät juuri tieneet muista organisaatioista verkostossa. Tämä oli yleistä varsinkin julkisilla organisaatioilla, jotka saattoivat olla tyytyväisiä päästessään kokeilemaan innovaatioita. Osa heistä ei edes tiennyt olevansa osa verkostoa tai tieneet sen nimeä, koska vaihtelevista toimintatavoista johtuen heille oli saatettu puhua vain innovaatioiden kokeiluista.

Hankkeessa oli havaittavissa taipumus tehdä asioita alusta. Esimerkiksi tietoa kerättiin uuteen välineeseen, kun oltiin tyytymättömiä aiempaan. Uudessa välineessä saatettiin löytää jokin puute, tai huomattiin tietojen olevan vanhoja, koska niitä ei oltu

siirtymisen jälkeen päivitetty. Tällöin saatettiin siirtyä uuteen välineeseen. Vaikutti siltä, että puutteellisia toimintatapoja pyrittiin korjaamaan uusilla teknologisilla välineillä, jonka seurauksena työnteko monimutkaistui. Verkostolle luotiin kolmannet nettisivut, koska aiempiin ei oltu tyytyväisiä. Oli selvää, että verkoston toimintaa haluttiin parantaa, mutta korjausliikkeet saattoivat tehdä työstä monimutkaisempaa ja viedä aiemmilta ponnistuksilta arvoa.

Koordinaatioyksikön velvollisuutena nähtiin infran luominen verkostolle, jonka täyttäminen oli puolestaan verkoston organisaatioiden tehtävä. Velvollisuutta perusteltiin sillä, että mukaan tulleet ovat allekirjoittaneet sopimuksen, jossa lupaavat olla mukana verkoston toiminnassa. Velvollisuuden vetoaminen, esimerkiksi tapahtumiin osallistumisen yhteydessä, ei kuitenkaan välttämättä ole rakentava toimintapa pitkässä juoksussa. Se voi vähentää oma-aloitteisuutta ja luoda vastarintaa osallistumiseen vastaisuudessa.

Seuraavaksi käyn läpi havaintojani resursseihin liittyen. Hankkeessa oli havaittavissa haluttomuutta tarttua tehtäviin tai toimintatapojen kehittämiseen, jos näytti siltä, että niistä ei saataisi nopeasti hyötyä. Tehtävien tekemättä jättämistä perusteltiin sillä, että niihin ei kannattanut panostaa sen takia, että joko hanke tai tehtävään liittyvä vaihe oli loppumassa. Esimerkiksi verkoston organisaatioihin, jotka eivät olleet jatkamassa kansainväliseen vaiheeseen, oltiin haluttomia panostamaan.

Verkosto kokonsa, kansainvälisyytensä ja innovaatioihin keskittymisen vuoksi herätti paljon kiinnostusta ja verkostossa olikin havaittavissa vahva pikaluottamus uusien jäsenten liittyessä. Haastavaa kuitenkin oli pikaluottamuksen hyödyntäminen yhteistyökuvioissa ja sen siirtäminen toimijoiden välille.

Verkoston tapahtumiin panostettiin paljon. Muutaman organisaation yhteisen projektin päätöstilaisuudesta saattoi melkein huomaamatta kasvaa koko verkoston julkaisutilaisuus kuohujuomineen ja tarjoiluineen, jossa projektin organisaatiot esittivät tuloksiaan ja osallistuttiin pienimuotoisiin työpajoihin. Tapahtumat dokumentointiin hyvin: Niissä valokuvattiin, nauhoitettiin ja niistä kirjoitettiin muistiinpanojen lisäksi tekstejä blogiin ja uutiskirjeeseen.

Moni koki työn kiireellisenä. Yksi työntekijä kuvasi työn kiireellisyyttä tarinalla reestä: ”Vietävänä on iso kuorma reellä paikasta toiseen. Työ olisi huomattavasti helpompaa, jos reessä olisi renkaat ja kuorman vetäminen olisi kevyempää. Ei ole kuitenkaan aikaa pysähtyä asentamaan rekeen renkaita, koska silloin kuorman toimittaminen myöhästyisi. Sama ongelma toistuu kuorman toimittamisen jälkeen, kun täytyy kiirehtiä jo seuraavaa kuormaa viemään.” Vaikka työntekijät puhuivat

kiireellisyydestä, havaitsin että, jatkuva kiireisyys ei koskettanut kaikkia. Monen työntekijän arki oli pääsääntöisesti hyvin kiireetöntä, siinä vain oli ”kiirepiikkejä”. Kiireisiä jaksoja syntyi erityisesti silloin, kun tehtiin isoja muutoksia lähellä deadlinea. Tällöin työntekijän tai ryhmän voimavarat kohdistettiin kyseisen tehtävän suorittamiseen, eikä aikaa ollut juurikaan muihin tehtäviin.

On varmasti totta, ettei kaikkeen voida panostaa. Kuitenkin aiemmin kuvatut tarinat ja perustelut luovat sosiaalista maailmaa, jossa ollaan niin kiireisiä, että toimintatapojen kehittämiseen ei liikene aikaa. Vaikka joistain tehtävistä ei saataisikaan kaikkia hyötyjä irti jonkin vaiheen tai hankkeen aikana, on otettava huomioon, että kaikkia hyötyjä ei pystytä mittamaan. Tärkeiksi koettujen tehtävien tekemättä jättäminen vedoten siihen, ettei niistä keritä saada hyötyä, voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Seuraavaksi käyn läpi havaintojani epävarmuuteen liittyen. Uusia työntekijöitä perehdytettiin vähäisesti. Heille ei esimerkiksi nimetty henkilöä perehdyttämään heitä työhön. Perehdytykseen tyypillisesti annettiin vaikeaselkoinen ja pitkä hanketta kuvaava dokumentti, jonka lukemalla uuden työntekijän oli tarkoitus ymmärtää, mitä hankkeessa tehdään. Dokumentissa käytettiin paljon sanastoa ja lyhenteitä, joiden merkitys lukijan oletettiin tietävän. Tämän takia uusien työntekijöiden työnkuva saattoi olla aluksi epäselvä. Työntekijöiden oli myös vaikea ottaa kantaa verkoston toimintaan tai tehdä kehitysehdotuksia, koska heidän ajatuksensa sivuutettiin puutteelliseen tietoon perustuvina.

Työtehtävät jaettiin useasti nopeasti suullisesti. Tämän lisäksi aiemmin suoritetuista tehtävistä löytyi harvoin dokumentointia. Näiden takia työntekijöillä oli haasteita löytää jotain, mihin tukeutua haasteiden ilmetessä. Syitä työtehtävien tekemiseen ei perusteltu riittävästi – ei välttämättä edes kysyttäessä. Työntekijöillä oli selkeä päätehtävä, jota he tekivät, ja jonka lisäksi heillä oli paljon yhteisiä tehtäviä, jotka olivat kaikkien vastuulla. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi tapahtumien valokuvaaminen ja muistioiden kirjoittaminen. Yhteisiä tehtäviä oli paljon, eikä niille oltu osoitettu vastuuhenkilöitä, joten epäselvyyksien vuoksi tehtävät saattoivat jäädä tekemättä.

Suoritettuaan ison työtehtävän työntekijä saattoi joutua odottamaan palautetta ja seuraavaa työtehtävää. Tällöin hän saattoi joutua tarpeettomasti odottamaan epätietoisena siitä, mitä hänen kannattaisi tehdä: Hän voisi hioa tekemäänsä sillä riskillä, että palautetta saadessaan työhön tulee vielä isojakin muutoksia tai aloittaa oma-

aloitteisesti toisen työtehtävän tietämättä, onko tehtävä tarpeellinen tai kuinka kauan aikaa on käytettävissä sen tekemiseen.

Viimeiseksi käyn läpi havaintojani palautteenantoon liittyen. Palautetta yleensä saatiin ennen isojen työkokonaisuuksien määräaikoja. Lisäksi hankkeessa pyrittiin mahdollistamaan palautteensaantia kehottamalla työntekijöitä sopimaan aikoja palautteelle. Haastavaa tässä lähestymistavassa on se, että työntekijöiden kynnsy järjestää palautetapaamisia voi olla suuri ja mahdollinen ongelma kasvaa suuremmaksi. Palautteelle kuitenkin harvoin sovittiin tarkkaa aikaa, jolloin työntekijä saattoi joutua odottamaan jopa viikkoja, koska muut tehtävät priorisoitiin palautteenannon kustannuksella.

Palautetta annettiin niihin tehtäviin, jotka olivat sillä hetkellä tärkeitä. Palautteen antamista tehtäville, jotka olivat jo suoritettuja, ei pidetty tärkeänä, koska niihin ei voitu enää vaikuttaa. Vaikka jo tehdyille tehtäville ei voisikaan mitään, palaute voi auttaa tekemään tulevia tehtäviä paremmin. Tällaiset palautteet auttavat luomaan yhteisiä merkityksiä ja antavat työntekijöille mahdollisuuden reflektoida omaa työtään.

Verkoston viestintää haluttiin viedä vahvasti viralliseen ja informaatiokeskeiseen suuntaan. Jos työkaluun liittyi vahva sosiaalinen puoli, sitä ei haluttu käytettävän. Verkostolaiset kuitenkin kaipasivat nimenomaan toisiin tutustumista informaation jakamisen lisäksi, jotta yhteistyötä olisi helpompi aloittaa. Lähtökohdat tämän kehittämiseen siis olivat haastavat.

Isoksi haasteeksi verkoston innovaatiokyvyn ylläpitämiseksi jää vahvojen suhteiden luomisen mahdollistaminen. Kaikki hankkeessa toimivat ovat kiireisiä ja yksittäisten henkilöiden resurssit vähäisiä. Tähän haasteen voidaan pyrkiä vastaamaan luomalla toimintatapoja, jotka mahdollistavat luottamuksen syntymisen toimijoiden välille.

5.3.2 Verkoston toimijoiden haastattelut

Havainnoinnin lisäksi syvensin ymmärrystäni hankkeesta haastatteleamalla valittuja avainhenkilöitä hankkeesta. Yhteensä haastateltavia oli 13. Haastateltaviin kuului suomalaisia ja ulkomaalaisia tutkijoita sekä yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden edustajia. Haastattelin kahta hankkeessa pitempään ollutta suomalaista tutkijaa ja seitsemää ulkomaalaista tutkijaa eri maista. Yritysten edustajista haastattelin kahta hankkeessa aktiivisesti toiminutta yritystä. Julkisen sektorin organisaatioista

haastattelin kahta henkilöä. Julkisen ja yksityisen sektorin edustajia haastattelin vähemmän kuin tutkijoita, koska aiempien kanssaan olin yhteydessä enemmän tehdessäni hankkeen viestinnän tehtäviä. Heiltä sain paljon tietoa havainnoinnin ja keskustelujen kautta. Haastatteluita tein verkoston tapahtumien yhteydessä ja Skype-haastatteluina. Haastattelut toteutettiin noin kahden kuukauden sisällä ja niiden yhteispituus oli yhteensä noin 7 tuntia.

Haastattelurunko oli pääpiirteittäin sama kaikkien haastateltavien kanssa. Siitä kuitenkin käytiin vain soveltuvat osat kussakin haastattelussa. Esimerkiksi vasta hankkeeseen liittyneiltä ei kysytty juurikaan heidän kokemuksistaan hankkeen viestinnästä vaan keskityttiin heidän odotuksiinsa, toiveisiinsa ja käytettäviin resursseihinsa. Eri organisaatiotyypeiltä kysyttiin hieman erilaisia kysymyksiä. Haastattelurungosta oli olemassa sekä suomenkielinen että englanninkielinen versio.

Osa haastatteluista tehtiin hankkeen tapahtumien yhteydessä, joten niille varattu aika oli hyvin vähäinen. Tämän takia haastattelurungosta täytyi jättää kysymyksiä pois, jotta tärkeämmät kysymykset saivat enemmän tilaa. Priorisointia tein aiemmin saamieni vastausten perusteella. Jos tiesin, että kaikilta on tähän mennessä tullut tietynlainen vastaus johonkin kysymykseen, jätin kyseisen kysymyksen kysymättä. Kuitenkin joskus kysyin myös tällaisia kysymyksiä siltä varalta, että joku vastaisikin odottamattomalla tavalla niihin.

Alussa haastateltaville näytettiin kuva verkostosta ja luonnehdittiin hieman verkostoa ja sen kansallista ja kansainvälistä osuutta. Kuvaa käytettiin läpi haastattelun havainnollistamaan verkoston yhteistyökuvioita ja se toimi myös haastateltavan tukena hänen miettiessä vastauksiaan.

Nauhoitin haastattelut nauhurilla kasvokkaishaastatteluissa ja tietokoneohjelmalla Skype –haastatteluissa. Kerroin haastateltaville, että nauhoituksia käytetään vain gradussani, niitä käsitellään luottamuksellisesti ja että ne hävitetään gradun valmistuttua. Kerroin haastateltaville, että heidän antamia tietoa käytetään hankkeen viestintäsuunnitelman toteuttamisessa.

Haastattelun teemoja olivat haastateltavan rooli hankkeessa, viestintävälineet, yhteydenpito muihin organisaatioihin, haastateltavan valmiudet olla mukana hankkeen viestinnässä ja odotukset muilta organisaatioilta sekä toiveet viestintäkanavien hyödyntämisestä tiedonjaossa. Tiedonjakoon liittyen olin kiinnostunut esimerkiksi siitä, minkälaista tietoa haastateltava kaipaa nettisivuilta tai uutiskirjeeltä. Haastattelurunko on esitelty alla:

Avointa keskustelua viestinnästä verkostossa

Teema 1: Rooli

Haastateltavan kannalta merkittävät organisaatiot verkostossa.

Haastateltavan ja hänen organisaation rooli verkostossa.

Kenen kanssa haastateltavan tulisi olla yhteydessä ja kenen kanssa tehdä yhteistyötä.

Kuinka usein haastateltava haluaisi olla yhteydessä mainitsemiinsa organisaatioihin.

Teema 2: Haastateltavan valmiudet ja odotukset muilta

Minkälaista tietoa haastateltava haluaa jakaa muiden verkostolaisten kanssa.

Haastateltavan odotukset muilta organisaatioilta verkostossa.

Teema 3: Viestintävälineet

Viestintävälineet, joilla haastateltava haluaa olla yhteydessä muiden organisaatioiden kanssa.

Mitä viestintävälineitä haastateltava on valmis käyttämään yhteistyössä.

Haastateltavan ja hänen organisaationsa halukkuus olla näkyvissä hankkeen viestinnässä.

Haastateltavan näkemys verkoston hajautuneisuuteen.

Haastateltavan kokemus hankkeen tähänastisesta viestinnästä.

Avointa keskustelua verkoston viestinnän tarpeista

Olen ryhmitellyt haastatteluista saatuja tietoja seuraavien teemojen alle: verkoston tavoite, minkälaista viestintää toivottiin, mitä tietoa halutaan, roolit verkostossa, tapaamiset ja yhteydet sekä työvälineet. Ensimmäisenä käsittelen haastatteluissa nousseita verkoston tavoitteeseen liittyviä havaintoja. Haastateltavat näkivät viestinnän päätehtävien olevan toimijoiden yhteentuumisen, tekijöiden tuomisen innovaatioiden ympärille, yhteisön rakentamisen, yhteisen ymmärryksen luomisen. Verkoston arvo nähtiin nimenomaan yhdessä tekevissä ihmisissä, joten ihmisten yhteentuuminen nähtiin tärkeänä. Tavoite ei koskettanut pelkästään nykyistä hanketta, vaan lisäksi haluttiin luoda yhteisö, joka jatkuisi myös hankkeen päättymisen jälkeenkin.

Viestintä nähtiin työkaluna, joka varmistaa tiedonkulun ja toimijoiden kohtaamisen. Tällöin voitaisiin hyödyntää synergiaetuja hyödyntäminen; verkostolaiset saisivat tarvitsemiaan resursseja ja välttyisivät samojen virheiden tekemiseltä. Tällöin

verkostolaiset voisivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja saada tukea muilta niissä osa-alueissa, jotka ovat heille haastavia.

Yhdeksi verkoston tavoitteeksi todettiin hyödyn tuottaminen kaikille verkostolaisille. Verkostossa mukana olevat organisaatiot ovat hyvin erilaisia, joten eri organisaatioiden tarpeisiin tulisi pystyä vastaamaan. Vastavuoroisuutta painotettiin: omaa työpanosta vastaan on saatava jotain verkostolta. Muuten osallistuminen ei ole mielekäästä.

Toimijat kaipasivat viestinnältä panostusta yhteydenpitoon ja toisiin toimijoihin tutustumiseen. Seuraavaksi käsittelen haastatteluissa nousseita toiveita siitä, minkälaista viestintää verkostolta toivotaan. Verkostolaiset kaipasivat yhteydenpitoa, yhteistyökuvioita, verkostolaisiin tutustumista ja formaaliutta verkoston viestintään. Verkostolaiset kokivat kaipaavansa enemmän yhteydenpitoa muiden verkostolaisten kesken. Julkiset ja yksityiset organisaatiot eivät sinällään halunneet lisätä saadun informaation määrää, mutta he toivoivat uudenlaisia tapoja jakaa informaatiota, esimerkiksi videoita ja nauhoitteita, ja monipuolisempia tapoja olla yhteydessä muihin. Heidän mukaansa viestintä oli ollut hankkeen alkupuolella monipuolista. Lisäksi hankkeen alussa oli ollut aktiivista yhteydenpitoa, joka oli myöhemmin hiipunut. Yksi haastateltava kertoi, ettei ollut varma, jatkuiko hanke vielä. Yksi haastateltava totesi kaipaavansa jonkinlaista yhteydenpitoa päivittäin. Osalla verkostolaisista oli tunne, että heillä ei ollut mahdollisuuksia olla verkoston toiminnassa mukana niin aktiivisesti kuin he haluaisivat olla. Yhteydenpidon haasteisiin toivottiin fasilitointia.

Verkostolaiset kaipasivat lisää yhteistyökuvioita sekä niille, joilla ei niitä ollut, kuin sellaisillekin, joilla niitä oli jo ollut. Erityisesti toivottiin yhteistyökuvioita julkisten ja yksityisten toimijoiden välille. Yksi haastateltava kuvasi yhteistyöhön johtavaan prosessiin kuuluvan tutustumisen toiseen ja hänen taustoihin, minkä jälkeen olisi kasvokkaistapaaminen. Tämän jälkeen voitaisiin omien tarpeiden mukaan lähteä tekemään yhteistyötä. Tällaisia mahdollisuuksia kaivattiin enemmän. Ensimmäinen tutustuminen onnistuisi luontevasti verkoston kautta.

Verkoston sisäisiin suhteisiin kaivattiin panostusta. Tekijät halusivat oppia tuntemaan toisiaan. Yksi haastateltava kuitenkin totesi, että verkostolaisilla ei ole aikaa kirjoitella ja lukea omista ja muiden tekemisistä nettisivuilta tai vastaavista viestintävälineistä. Verkkosivuille toivottiin natiivia kielentarkastajaa.

Seuraavaksi käsittelen haastatteluissa ilmenneitä verkostolaisten tiedontarpeeseen liittyviä havaintoja. Verkostolaiset kaipasivat tietoa verkostosta itsestään ja siihen liittyvistä ajankohtaisista asioista, muiden toimintatavoista ja siitä, kuinka he ovat

onnistuneet, sekä innovaatioiden vaikutuksista kansainvälisesti. Tutkijoille oli erityisen tärkeää saada tietoa hankkeen ja innovaatioiden etenemisestä. Hankkeesta kaivattiin perustietoa nettisivuille, kuten tietoa muista osallistujista ja innovaatioista. Muuan aktiivisesti verkoston toiminnassa mukana ollut haastateltava kommentoi, että hänellä on ”kokonaiskuva hankkeesta hukassa”. Tietoa ajankohtaisista asioista kaivattiin esimerkiksi uutiskirjeeseen. Jokaisella uutiskirjeellä tulisi olla oma teema, joka vastaa hankkeen edistymistä. Uutiskirjeeseen toivottiin erilaisia näkökulmia ja sisältöä kaikille osallistujille. Toisaalta myös kyseenalaistettiin kenelle uutiskirje on tarkoitettu. ”Jos pyritään tuottamaan sisältöä kaikille, niin silloin ei tuoteta sisältöä kenellekään.” kommentoi yksi tutkija.

Muita tekijöitä verkostossa pidettiin tärkeinä tiedonlähteinä. Verkoston viestintään haluttiin tietoa siitä, mitä muut ovat tehneet ja kuinka he ovat onnistuneet. Tällaista tietoa kaivattiin nettisivuille. Tiedontarpeeseen liittyen verkostolaisilla oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi toiset kaipasivat nettisivuille ajankohtaista tietoa projekteista ja hankkeesta, kun taas yksi kommentoi, että nettisivuilla tuskin tulee kenelläkään käytyä yhtä kertaa enempää. Julkisilta organisaatioilta kaivattiin tietoa siitä, kuinka he ovat käytännössä hyödyntäneet innovaatioita.

Hankkeen toimijat näkivät roolinsa hyvin monimuotoisina. Toimijat tunnistivat itselleen useita rooleja. Verkostolaiset kuvasivat roolejaan hyvin erilaisista näkökulmista edustamansa organisaation edustajasta, kuten tutkijasta tai omaan maansa koordinoijasta, abstraktimpiin näkökulmiin, kuten ”yhdessä oppijaksi” tai ”valmiiksi panostamaan”. Osa edusti useita organisaatioita julkisista yksityisiin. Esimerkiksi jotkin toimijat olivat suurimmaksi osaksi töissä julkisessa organisaatiossa, mutta hankkeessa kokivat roolinsa olevan vahvemmin yksityisten organisaatioiden edustajina. Yksi haastateltava piti itseään sivussaolijana, koska sitoutumista ja tapaamisia oli liian vähän. Mielenkiintoista on, että itse pidin kyseistä henkilöä aktiivisena verkoston toimijana.

Verkostolaisista löytyi halukkuutta panostaa enemmän yhteistyökuviioihin. Heidän mukaansa verkostossa oli liian vähän tapaamisia. Muuan haastateltava kuvasi omaa rooliaan ”vastaanottavaksi, mutta valmiiksi panostamaan”. Verkostosta löytyi siis potentiaalia, jota ei hyödynnety. Kuitenkin toimijat halusivat olla itsenäisiä tekemisissään päättämällä milloin osallistuvat ja millä tavalla.

Tapaamisiin liittyen verkostolaisilla oli hyvin erilaisia tavoitteita. Toimijat halusivat olla yhteydessä erilaisiin toimijoihin ja toivottu tapaamisten tiheys vaihteli paljon. Hankkeen tutkijat halusivat olla erityisesti yhteydessä muihin tutkijoihin. Vain osa heistä ilmaisi halukkuutta olla yhteydessä yrityksiin. Osa heistä ei halunnut

yritysten olevan suoraan heihin yhteydessä, vaan halusi yritysten ottavan yhteyttä ensin koordinaatioyksikköön. Etäisyyden haasteeseen haastateltavat ehdottivat netin tehokasta hyödyntämistä ja asynkronisia viestintävälineitä sekä nopeaa palautesykliä ja päätöksentekoa. Toimijoiden välille toivottiin videoneuvotteluja ”talkoona”, jolloin päästäisiin tutustumaan ja ratkomaan haasteita. Yhteydessä ei haluttu olla kuitenkaan pelkästään sähköisesti, vaan haluttiin olla tekemisissä kasvokkain vähintään kerran vuodessa.

Haluttu yhteydenottoväli oli hyvin vaihteleva. Tapaamisten tiheyden ajateltiin riippuvan siitä, missä välissä yhteistyöprojektit ovat. Tiheimmillään haluttiin tavata viikoittain, mutta projektien edetessä kuukausittainenkin tapaaminen olisi riittävää. Verkostolaiset totesivat tapaamisia olevan liian vähän.

Seuraavaksi käsittelem viestintävälineisiin liittyviä tuloksia. Suurelta osin löytyi yhteisiä työvälineitä, joita haastateltavat olivat valmiita käyttämään. Google Docs ja Google Drive olivat suurimmalla osalla jo käytössä ja he olivat halukkaita käyttämään niitä yhteistyöhön. Haastateltavat olivat valmiita myös omaksumaan uusia työvälineitä tarvittaessa. Myös eriävä mielipide Google palveluihin löytyi: yksi kommentoi, ettei pidä Google Docsista, vaan käyttää mieluummin Wordin track changesia yhteistyöhön. Kuitenkin joitakin vahvoja mielipiteitä työvälineistä tuli vastaan, kuten joidenkin tutkijoiden haluttomuus käyttää sosiaalisia työvälineitä kuten Facebookia.

Verkostolaiset kaipasivat huomiota oikeanlaisten välineiden käyttöön. Esimerkiksi Skypeissä ryhmäpalaverissa voidaan ratkoa ongelmia huomattavasti nopeammin kuin sähköpostilla. ”Puoli tuntia Skypeissä voi ratkaista suuren määrän ongelmia” yksi haastateltava kommentoi. Ulkomaalaiset tutkijat tyypillisesti pitivät sähköpostia pääviestintävälineenään, eivätkä olleet halukkaita Facebookin tai vastaavan välineen hyödyntämiseen viestinnässä. Verkosto kaipasi interaktiivista tilaa, jossa voisi hakea tukea ja tietoa. Tätä ”Facebookin tyyppistä paikkaa”, kuten yksi sitä kuvasi, haluttaisiin jakaa osiin, joissa erilaisilla toimijoilla voisi olla omansa tilansa. Aiemmin käytössä olleen sosiaalisen intraverkon Yammerin poistuminen käytöstä koettiin takapakkina.

6 VIESTINTÄSUUNNITELMAN KUVAUS

Tässä luvussa kuvaan viestintäsuunnitelman sisältöjä. Verkoston pyynnöstä toteuttamani viestintäsuunnitelma on vain heidän käytössään, joten viestintäsuunnitelmaa ei voitu liittää sellaisenaan tähän gradutyöhön.

Viestintäsuunnitelman tarkoitus on toimia kaikkien verkoston toimijoiden apuna perehdyttämisessä hankkeen toimintaan, viestintävälineiden käytössä ja organisaatioiden välisen yhteistyökuvioiden aloittamisessa ja ylläpidossa. Jotta suunnitelma olisi myös kansainvälisten toimijoiden käytettävissä, on suunnitelma kirjoitettu englanniksi.

Viestintäsuunnitelman laajuus on 27 sivua. Suunnitelman alussa, johdannossa ja osallistuvia organisaatioita kuvaavassa osioissa on tietoa erityisesti hankkeen uusille jäsenille. Niissä kuvataan verkostoa yleisellä tasolla, esitetään yleisimmät hankkeen kannalta oleelliset termit ja kuvataan hankkeeseen osallistuvia organisaatiota. Seuraavaksi esittelen hankkeessa käytettäviä työvälineitä niiden funktioiden mukaan, jotka jaoin tiedonjakoon, yhteistyöhön sekä haasteiden ratkomiseen ja tukeen. Työvälineiden jälkeen esitetään käytännön toimenpiteitä verkostossa työskentelyyn tiedonhallinnasta aina yhteistyön tekemiseen muiden organisaatioiden kanssa. Lopuksi vielä suunnitelmaan on liitetty graafisen suunnittelijan tekemät ohjeet hankkeen graafisen ilmeen ylläpitämiseen, joita on hyödynnetty myös viestintäsuunnitelman toteuttamisessa.

6.1 Johdanto

Osion tarkoitus on toimia perehdyttämisen välineenä tuomaan verkoston toimijoille perustietoa verkostosta ja esittelemään viestintäsuunnitelman tavoitteet: hankkeen organisaatioiden välisen viestinnän kehittäminen, uusien jäsenten perehdyttäminen, hankkeessa käytettävien viestintävälineiden esittäminen ja niihin liittyvät ohjeistukset ja käytännön ohjeistuksien antaminen verkostolaisille.

Johdannon osallistuvat organisaatiot osuudessa esitellään hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden tyyppejä. Organisaatiotyypeistä kuvataan, mikä on kunkin rooli hankkeessa, mitä he saavat hankkeesta, mitä he tuovat hankkeeseen, minkälaisia yhteyksiä heillä on verkostossa ja minkälaisia viestinnän erityispiirteitä

heihin liittyy. Nämä kuvaukset ovat kuitenkin eräänlaisia stereotypioita, joten niitä ei kannata pitää täytenä totuutena. Kuvauksista kuitenkin saa yleiskatsauksen hankkeen erilaisiin organisaatioihin, jota voi käyttää niin perehdytyksessä kuin yhteistyökuvioita suunnitellessa. Tarkempaa tietoa yksittäisistä organisaatioista ohjataan hakemaan nettisivuilta ja olemalla yhteydessä koordinaatioyksikön kanssa.

Johdannon lopussa on lyhyt luettelo, jossa määritellään hankkeessa yleisesti käytettyjä termejä. Luettelon tarkoitus on helpottaa uusien jäsenten tutustumista verkostoon, jolle on kerinnyt jo muodostua omaa sanastoa ja lyhenteitä. Verkostossa pitempään olleet saattavat pitää käyttämiään sanoja itsestään selvinä, vaikka ne eivät uudelle jäsenelle aukeaisikaan. Uusi jäsen puolestaan saattaa ymmärtää sanojen merkityksen väärin tai ei välttämättä uskalla kysyä niiden merkitystä.

6.2 Viestinnän tarpeet

Viestinnän tarpeet osiossa esitellään verkoston viestinnän työkaluja ja käytänteitä viestinnän funktioiden mukaan. Viestinnän tarpeiden osa-alueiksi on jaettu tiedonjako, yhteistyö sekä haasteiden ratkominen ja tuki. Viestintävälineistä ja käytänteistä kuvataan niiden käyttötarkoituksia ja ohjeistetaan niiden käyttöä. Viestintävälineiden ja käytäntöjen valinnat perustuvat havainnoinnista ja haastatteluista saatuihin tietoihin.

Osion alussa todetaan, että verkostossa saa vapaasti käyttää parhaakseen katsomia viestintävälineitä. Kuitenkin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, etteivät työkalut aiheuta tarpeetonta päällekkäisyyttä. Uusien työkalujen käyttöönottoon kannattaa aina panostaa, koska ne vaativat myös uusien toimintatapojen omaksumista. Suunnitelmassa kuvatut välineet ovat verkoston itse hyväksymiä ja käyttämiä, joten niitä käyttämällä voidaan minimoida käyttöönoton vaatimat resurssit ja varmistaa välineiden yhteensopivuus yhteistyössä.

Suunnitelmassa olevat välineiden ja toimintatapojen luokittelut ovat juuri kyseiselle hankkeelle räätälöityjä. Niitä voidaan käyttää, ja varmasti käytetäänkin, suunnitelmassa määriteltyjen funktioiden yli. Esimerkiksi yksittäinen verkoston jäsen voi aivan hyvin käyttää Skypeä niin tiedonjakoon, yhteistyöhön kuin haasteiden ratkomiseen ja tukeenkin! Kuitenkin koko verkoston näkökulmasta Skypen rooli on selkeästi päivittäisen yhteistyön välineenä.

6.2.1 Tiedonjako

Tiedonjakoon valittuja työvälineitä ovat hankkeen nettisivut, blogi, Twitter ja uutiskirje. Näitä työkaluja käytetään ensisijaisesti tiedonjakoon niin verkoston sisällä sen jäsenille kuin sen ulkopuolellakin verkostosta kiinnostuneille. Nämä kaikki välineet ovat avoimia, eli kuka vain halukas pääsee niihin käsiksi. Ainoastaan uutiskirjeen postituslistalle täytyy pyytää lisättäväksi. Kuitenkin uutiskirjeeseenkin pääsee käsiksi Twitterin kautta, jonne twiitataan linkit jokaiseen uutiskirjeeseen.

Nämä välineet eivät sovellu yhteistyöhön, koska ne olisivat työläitä käyttää tai ne eivät tarjoaisi mahdollisuutta työskennellä yksityisesti. Nettisivuille voitaisiin periaatteessa luoda sisäinen foorumi tms., mutta sen ylläpito ja käyttöönotto olisi työlästä verrattuna siihen, että hyödynnetään esimerkiksi Google Docsia tai sähköpostia yhteistyössä.

Hankkeella on omat nettisivut, jossa esitellään hankkeen innovaatioita, tutkimuksen edistymistä ja verkostoa. Lisäksi nettisivuihin kuuluu blogi. Nettisivujen tarkoitus on edistää kaikkien hankkeessa mukanaolijoiden tavoitteita ja tarjota ajantasaista tietoa hankkeesta. Nettisivut ovat ensimmäinen paikka, jonka kautta voi tutustua hankkeeseen hieman tarkemmin. Nettisivuilla on oma osio hankkeen innovaatioille, jota innovaatioiden tekijät voivat halutessaan päivittää. Nettisivujen käyttöön löytyy useita ohjeistuksia viestintäsuunnitelmasta, esimerkiksi päivityksen tai blogitekstin postaaminen tai kommenttien jättäminen sivuille.

Nettisivuilla on oma osio blogille, johon kaikki halukkaat verkostolaiset voivat luoda kirjoituksia. Blogin tarkoitus on jakaa pitempiä kirjoituksia verkoston projektien etenemisestä hyödyntäen erilaisia medioita, kuten kuvia ja videota. Kuvilla voidaan näyttää pienellä vaivalla, minkälaisissa tapahtumissa ollaan oltu mukana ja mitä on tehty, ja niitä voidaan käyttää blogissa runsaasti. Videot ovat työläämpiä tuottaa ja vaativat ammattitaitoa. Ne kuitenkin tarjoavat mahdollisuuden yksityisille organisaatioille, joilla on valmiudet tehdä niitä tai joilla saattaa olla jo valmiina videoita, jotka vähäisellä muokkauksella sopivat nettisivuille.

Aktiivinen twitter-tili on hyväksi verkoston näkyvyydelle ja uskottavuudelle. Aktiivisuus Twitterissä on tärkeää, koska innovaatioverkoston täytyy pystyä osoittamaan ajankohtaisuutensa ja vaikuttavuutensa. Twitteriä käytetään hankkeessa lyhyisiin päivityksiin verkostosta ja verkostolle olennaisen tiedon levittämiseen. Lyhyitä päivityksiä voidaan kirjoittaa päivittäisistä tapahtumista, verkoston järjestämistä

tapahtumista ja verkostolaisten osallistumista tapahtumista. Twitter on erityisen hyvä väline verkoston tutkimukseen liittyvien uutisten ja blogikirjoitusten jakamiseen.

Twitter vaatii vähimmillään hyvin vähäistä panostusta, vain muutamaa minuuttia päivässä, jonka vastineeksi saadaan näkyvyyttä, verkostolaisten aktivointia mukaan viestintään ja olennaista tietoa kiertämään verkostossa. Seuraamalla aktiivisia verkostolaisia ja hankkeelle olennaisia twitter-tilejä, saadaan ehtymätön uutisvirta, joka voidaan vaivattomasti jakaa. Twitterin käyttöön liittyy ajantasaisuus: muiden twiittaukset kannattaa jakaa silloin, kun ne ovat uusia. Tämän takia twitteriä on parempi käyttää päivittäin muutama minuutti kuin vaikka puolen tunnin jakson viikossa. Uudelleentwiittaaminen käy verkostolaisten osalta tunnustamisena ja herättää mielenkiintoa verkoston ulkopuolisten osalta. Hankkeen johdon on käytettävä twittertiliä tai hyväksyttävä lähetettävät twiittaukset, jotta voidaan varmistaa verkostosta välittyvän kuvan soveltuvuus. Twitterin käyttöä voidaan ennalta suunnitella siten, että tuleville päiville on jo päätetty tietynlaisia twiittauksia, jolloin varsinaisten twiittien lähettäminen voidaan antaa muille henkilöille.

Hankkeen uutiskirje on tarkoitettu hankkeen jäsenille ja hankkeesta kiinnostuneille. Uutiskirje tarjoaa kuukausittain uutisia hankkeen toimijoilta. Jokaisessa uutiskirjeessä on vähintään yksi uutinen kansainvälisiltä tutkijoilta, julkiselta organisaatiolta ja yksityiseltä organisaatiolta. Lisäksi uutiskirjeessä on juttu koordinaatio yksiköltä. Näin varmistetaan hankkeen erilaisten näkökulmien esiintuleminen jatkuvasti verkostossa. Uutiskirjeeseen kuuluu myös tulevia tapahtumia osio, josta löytyy hankkeen omia ja mahdollisesti verkostolaisia kiinnostavien tapahtumien ajankohtia.

Uutiskirjeen tarkoitus on tarjota lyhyitä juttuja viimeaikaisista kehityksistä hankkeessa sellaisessa muodossa, että niistä ennen tietämätönkin voi uutiskirjeen jutut ongelmitta ymmärtää. Perinpohjaisemmat, pitemmät kirjoitukset kirjoitetaan hankkeen blogiin. Blogia voidaan käyttää myös uutiskirjeen jatkeena: uutiskirjeen lyhyestä jutusta voidaan laittaa linkki blogiin, jossa uutiseen voi perehtyä enemmän ja halutessaan kommentoida sitä.

Viestintäsuunnitelmassa on ohjeet uutiskirjeen toimittamiseen niin vuosi tasolla kuin yksittäisille uutiskirjeille. Vuositasolla uutiskirjettä varten luodaan alustava aikataulu, milloin mikäkin organisaatio kirjoittaisi jutun uutiskirjeeseen. Aikataulu lähetetään organisaatioille vuoden alussa kommentoitavaksi, jotta saadaan alustava tieto siitä, ketkä ovat halukkaita kirjoittamaan uutisia ja milloin he ovat valmiita niitä

kirjoittamaan. Näin voidaan hyvissä ajoin valmistautua tilanteisiin, joissa jollekin kuukaudelle ei löydy riittävästi kirjoittajia.

Yksittäisen uutiskirjeen toimittamista varten on ohjeet erilaisten organisaatioiden lähestymistä varten. Pääpiirteittäin organisaatioita lähestytään seuraavalla tavalla: Noin kuukautta ennen uutiskirjeen lähettämistä, eli välittömästi aiemman uutiskirjeen lähetyksen jälkeen, seuraavia kirjoittajia lähestytään sähköpostilla muistutuksena uutiskirjeen vuosisuunnitelmassa sovitusta uutisen kirjoittamisesta ja varmistetaan, etteivät he ole estyneitä. Sähköpostissa kuvataan uutiskirjettä varten tarvittavat asiat: lyhyt uutinen, kirjoittajan nimi, kirjoittajan titteli ja hänen edustamansa organisaatio sekä mahdollinen kuva. Deadline uutisia varten on viikkoa ennen uutiskirjeen lähettämistä, jotta uutiskirjeen sisällöt keritään tarkistaa ennen uutiskirjeen lähettämistä ja mahdolliset uupuvat jutut ehditään korvata.

Mahdollisten estymisten takia kirjoittajiin ollaan yhteydessä hyvän aikaa ennen uutiskirjeen lähettämistä, ollaan yhteydessä useaan samantyyppiseen organisaatioon ja muistutetaan uutiskirjeestä toisella ja mahdollisesti kolmannella yhteydenotolla. Otettaessa yhteyttä organisaatioihin tulee huomioida erilaisille organisaatioille mieluisimmat yhteydenottotavat. Yksityisille organisaatioille kannattaa soittaa ensimmäisen sähköpostin jälkeen, koska he eivät välttämättä reagoi sähköpostiin, vaikka olisivatkin halukkaita kirjoittamaan uutisen. Tutkijat ja julkisen puolen edustajat puolestaan reagoivat yleensä hyvin sähköpostiin.

Uutiskirjeen tilaajalistaan päivitetään tapahtumissa kerättävillä sähköposteilla. Tilaajien roolit merkitään uutiskirjepalvelussa, jotta voidaan tarvittaessa lähettää helposti massapostia verkoston eri ryhmille heitä koskettavista asioista.

Uutiskirje on loistava väline yhteydenpitoon verkoston toimijoihin, olivatpa ne uusia tai vanhoja. Vaikka kaikilla ei ole aikaa uutisen tekemiseen, välittyvät kuitenkin viestit: meitä kiinnostaa, miten teillä on mennyt ja me rakennamme verkostoa aktiivisesti. Riippuen siitä, ketkä osallistuvat uutiskirjeen toteuttamiseen, saadaan tietoa siitä, ketkä ovat aktiivisia ja keneltä löytyy resursseja verkostossa toimimiseen kiireidensä ohella.

6.2.2 Yhteistyö

Yhteistyöhön valittuja välineitä ja käytänteitä ovat Google Docs, Skype, Adobe Connect ja verkoston tapaamiset. Nämä välineet mahdollistavat synkronista yhteistyötä

pareittain tai ryhmissä. Google Docs ja Skype olivat työvälineitä, jotka olivat joko tuttuja tai käytössä lähes kaikilla verkoston jäsenillä. Niiden käyttäminen oli siis luonnollinen valinta. Adobe Connect puolestaan on hieman virallisempi väline Skypeen verrattuna sähköisenä kokoontumisvälineenä. Sen suurin etu on sen toimiminen verkossa. Se ei vaadi asentamista ja sen käyttöönotto yksittäiselle henkilölle on tehty mahdollisimman helpoksi.

Google Docsia käytetään päivittäisessä yhteistyössä työstettäessä yhteisiä dokumentteja. Google Docsiin on tallennettu yhteistyön kannalta oleellisia tietoja. Kansioita jaetaan tarpeen mukaan verkostolaisille. Google Docs on jaoteltu karkeasti kolmeen osioon, joissa on vielä omat osionsa: yleistä tietoa sisältävään osioon, projektien keskeisiin tiedostoihin ja hankkeen koordinaatioyksikön omia valmisteluja sisältävään osioon.

Skype valikoitui yhteistyövälineeksi, koska se oli muutenkin laajasti käytössä, niin julkisen ja yksityisen kuin tutkijoidenkin puolesta. Skype mahdollistaa hieman epäformaalimpaa synkronista viestintää, joka toimii oikein hyvin selvitettäessä haasteita ja etsittäessä tukea. Skypeä käytetään hankkeessa päivittäisessä työskentelyssä verkoston sisäisissä projekteissa. Konferenssipuheluiden mahdollisuuden takia se toimii myös ryhmätapaamisissa ja viikkotapaamisissa.

Adobe Connect on päätarkoitukseltaan Skypeen kaltainen, mutta luonteeltaan virallisempi ja se tarjoaa enemmän työkaluja tapaamisissa. Virallisuutensa vuoksi se toimii paremmin formaaleissa tapaamisissa ja esimerkiksi projektien aloitustapaamisissa. Connect tarjoaa esimerkiksi oman tietokoneen työpöydän jakoa, tiedostojen jakoa, chatti-ympäristön ja monia muita työkaluja, jotka voi halutessaan aktivoida. Käyttäjät yleensä pääsevät vähemmällä esivalmistelulla Connectin käyttöön kuin Skypeen, koska se ei vaadi asentamista tai käyttäjätiliä. Adobe Connect vaati, että joku on virtuaalisen tilan haltija tai moderoija, joten se rakenteellisesti tukee yhtä henkilöä ottamaan vastuun tapaamisen etenemisestä. Tämä toisaalta asettaa haasteeksi sen, että jollakin tapaamisen osallistujista on oltava osaamista ympäristön asettamisesta ja moderoinnista, jotta välineen käyttö on sujuvaa. Connectin työkalut tukevat hyvin esimerkiksi päätöksentekoa, koska ne mahdollistavat äänestämisen, vaivatonta tiedostojen jaon ja monipuoliset keskustelukanavat.

Hankeella on erilaisia kokoontumisia hankkeen sisäisten projektien aloittamisista ja päätöksistä kansainvälisiin tapaamisiin. Näissä tapaamisissa luodaan mahdollisuuksia verkostolaisiin tutustumiseen ja yhteistyökuvioiden aloittamiseen. Näissä tapahtumissa voidaan myös tehdä päätöksiä verkostoitumisen lisäksi. Projektien aloittamis- ja

päätöstapahtumia voi olla muutama vuodessa ja kansainvälisiä tapaamisia noin kerran vuodessa.

6.2.3 Haasteiden ratkominen ja tuki

Verkostossa käytetään haasteiden ratkontaan ja tukeen sähköpostia, puhelinta, ja viikkotapaamisia. Näiden työvälineiden tarkoitus on varmistaa epävarmuuden vähentämistä ja yhteistä ymmärrystä luovien prosessien ylläpitoa. Työympäristössä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus päästä tarvitsemiinsa tietoihin käsiksi ja he voivat keskustella avoimesti, työntekijät pystyvät vähentämään epävarmuutta ja voivat keskustellen luoda yhteistä ymmärrystä työtehtäviinsä liittyen.

Sähköposti on päivittäisen työskentelyn perustyöväline, jota verkostolaiset käyttävät. Sen etuihin kuuluu asynkronisuus, joten sitä voidaan hyödyntää hyvin työskennellessä eri aikavyöhykkeillä. Sähköposti on hyvä kiirettömään haasteiden ratkontaan ja tukeen. Puhelin on ensisijainen valinta nopeassa tuen ja avun tarpeessa. On kuitenkin äärimmäisen tärkeää huomioida aikavyöhykkeet oltaessa yhteydessä ulkomaalaisiin kumppaneihin, koska toimijoita on niin monella aikavyöhykkeellä, että kaikkina hetkinä osalla verkostosta on työpäivä kesken, osalla ohi ja loput ovat nukkumassa.

Viikkotapaamiset ovat säännöllisiä ja niihin pyritään ottamaan mukaan mahdollisimman moni koordinaatioyksikköön kuuluvista, niin itse paikalla työskentelevistä kuin etätyöntekijöistäkin. Viikkotapaamisten tehtäviä ovat tiedonjako ajankohtaisista asioista, hankkeen eri osa-alueilla edistymisestä kuuleminen, tiedonjako ja -haku tehtäviin liittyen, uusien tehtävien jako ja haasteiden ratkominen. Kaikkia tehtäviä ei kuitenkaan ole jokaisessa viikkotapaamisessa. Jokaiseen viikkotapaamiseen kuuluu jokaisen osallistujan osalta kertoa siitä, mitä tällä hetkellä on tekemässä ja minkälaisia haasteita on tullut vastaan. Tällä toimenpiteellä voidaan välttää paljon ongelmia, kun muut voivat auttaa jakamalla tietoa sekä ehdottamalla tiedon ja avun lähteitä.

Säännölliset viikkotapaamiset ovat äärimmäisen tehokas keino tiedonjakoon ja tukeen. Ne toimivat työtapana avoimessa työskentely-ympäristössä, jossa voi saada palautetta ja apua säännöllisesti. Viikkotapaamisissa kuka vain voi nostaa askarruttavia asioita esiin ja saada niihin ratkaisuja ja apua. Tällaiset pienet ongelmat saattavat jäädä muuten nostamatta esiin, koska niistä ei haluta tehdä isoa numeroa sopimalla tapaamisia

tai olemalla yhteydessä jokaiseen verkoston jäseneseen. Usein pienestä ongelmasta voi kasvaa suuri, joten on hyvä ratkaista se jo alkutekijöissään.

Viikkotapaamisissa, joissa on osallistujia useasta paikasta, käytetään Skypeä tai Adobe Connectia yhteyden pitämiseen, jotta kaikki pääsevät osallistumaan ja seuraamaan tapaamista yhtäaikaaisesti. Sähköisen yhteyden luonti ja ylläpito vaatii vain hieman enemmän panostusta tapaamisen järjestämisessä. Haasteiden ratkointaan löytyy ratkaisuja sitä todennäköisemmin, mitä useampi ihminen on niistä tietoisia, joten tämä pieni panostus ei mene hukkaan.

6.3 Ohjeistukset koordinaatioyksikölle

Viestinnän tarpeita seuraa suunnitelmassa ohjeistukset koordinaatioyksikölle. Niihin sisältyy tiedonhallintaa, työtehtävien dokumentointia, perehdyttämistä ja työskentelytapojen selkeyttämistä.

Tiedostoja tulisi muokata pitäen mielessä, että joku muu tulee käyttämään niitä. Tiedostot nimetään kuvaavasti, kuten myös tiedostojen sisäiset jäsenyykset (esimerkiksi excel-taulukoiden rivien selitteet), jotta tiedot ovat helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Näin on hyvä toimia, vaikka aluksi näyttäisikin, että tiedosto tulee vain henkilön omaan käyttöön.

Hankkeessa mukanaolijoiden kanssa käydyistä keskusteluista ja projektien sekä yhteistyön vaiheista pidetään kirjaa. Tällä varmistetaan, että tiedot ovat saatavissa nopeasti niitä tarvitsevalle. Tiedot voivat olla myös apuna perehdyttämisessä. Jos tietoa ei ole paljoa, ne voidaan tallentaa kontaktitiedostoon henkilön yhteyteen. Jos on tarvetta tarkemmalle dokumentoinnille, projektille voidaan luoda oma tiedosto Google Docsiin. Tiedoissa tulisi ilmetä, mitä kenenkin kanssa on tehty, kuka on työskennellyt heidän kanssaan ja milloin yhteistyötä on tehty. Nämä tiedot ovat hyödyllisiä tulevissa yhteydenotoissa ja jos työhön tulee uusia työntekijöitä. Tällöin aiemmat yhteistyökuviot voidaan tarkistaa ja palauttaa mieleen nopeasti.

Tapahtumia dokumentoidaan valokuvaamalla, kirjoittamalla muistioita ja mahdollisesti videokuvaamalla ja ääninauhureilla. Dokumentointia hyödynnetään hankkeen viestinnässä blogissa, uutiskirjeessä ja Twitterissä. Tapahtumien dokumentointia varten ohjeistetaan välineiden käyttöön ja tietojen tallentamiseen.

Tapahtumiin valmistaudutaan varmistamalla, että tarvittavat luvat ovat kunnossa ja laitteet toimivat, sekä suunnittelemalla laitteiden käyttö tapahtuman tilassa. Jos

tapahtumaan osallistuu alaikäisiä, on hankittava luvat vanhemmilta hyvissä ajoin nauhoittamista ja kuvaamista varten. Laitteiden akut ja muistikorttien vapaa tila tarkistetaan. On myös jaettava vastuuta, muun muassa siitä, kuka kirjoittaa muistiot, ottaa kuvia tai käyttää muita dokumentointivälineitä. Tapahtuman aikana varmistetaan, että kaikista henkilöistä ja tapahtuman vaiheista saadaan dokumentointia. Osallistujille kerrotaan, että he voivat kieltäytyä siitä, että heistä otetaan kuvia tai että kuvia käytetään verkoston viestinnässä. Tapahtuman jälkeen materiaalit tallennetaan. Muistio tallennetaan Google Docsiin. Kuvat, videot ja nauhoitteet tallennetaan usb-tikuille ja niistä tehdään varmuuskopiot joko usb-tikulle tai CD-levylle. Tiedostot nimetään tapahtuman ja niissä esiintyvien henkilöiden mukaan.

6.4 Ohjeistukset yhteistyöhön

Viestintäsuunnitelmassa kuvataan huomioon otettavia asioita yhteistyötä aloitettaessa ja sen edetessä. Tämä osuus ei ole yksityiskohtainen, vaan siinä kerrotaan yleisemmällä tasolla huomioon otettavia asioita, hyötyjä ja haasteita yhteistyön aloittamisessa sekä muun viestintäsuunnitelman hyödyntämisestä yhteistyötä tehdessä. Tämä osuus viestintäsuunnitelmasta on tarkoitettu erityisesti yksittäisille organisaatioille verkostossa, jotka haluavat löytää uusia yhteistyökumppaneita tai kehittää jo käynnissä olevia yhteistyökuvioita. Tässä osiossa viitataan muihin viestintäsuunnitelman osioihin, jotka ovat hyödyllisiä yhteistyökuvioihin valmistauduttaessa. Esimerkiksi valmistauduttaessa yhteistyöhön, kannattaa katsoa johdannosta organisaatioiden erityispiirteitä, jotta voi saada paremman kuvan, minkälaisen organisaation kanssa yhteistyö olisi hyödyllistä.

Yhteistyön ohjeistukset ovat jaettu kolmeen osaan: yhteistyöhön valmistautumiseen, yhteistyökumppanin löytämiseen ja ohjeisiin yhteistyön aikana. Yhteistyöhön valmistaudutaan tunnistamalla omat vahvuudet ja yhteistyön tarve ja selvittämällä, mitä voitaisiin saada toiselta organisaatiolta. Näitä tietoja voi löytää suunnitelman johdannosta, jossa esitellään erilaisten organisaatioiden erityispiirteitä sekä heidän saamiaan hyötyjä hankkeessa mukana olosta ja heidän erityisosaamisestaan. Näitä tietoja voidaan käyttää organisaation omien tarpeiden ja yhteistyön lähtökohtien tunnistamiseen, jolloin keskustelu mahdollisesta yhteistyökuvioista alkaa sujuvammin.

Ennen yhteistyökumppanin etsinnän aloittamista on hyvä tietää, kuinka paljon resursseja on käytettävissä yhteistyöhön, minkälaisia vahvuuksia organisaatiolla on ja

mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Näin ollaan valmistautuneita kertomaan omista lähtökohdista ja odotuksista toiselle organisaatiolle.

Tämän jälkeen aloitetaan yhteistyökumppanin etsiminen ja keskustelut mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Hankkeessa mukana olevista yksityisistä organisaatioista löytyy tietoa hankkeen verkkosivuilta. Julkisista organisaatioista ja tutkijoista saa parhaiten tietoa organisaatioyksikön kautta. Mahdollisen yhteistyökumppanin löydyttyä sovitaan tapaaminen tarkempaa keskustelua varten. Tapaaminen voidaan järjestää hankkeen tai siihen liittyvän tapahtuman yhteyteen. Tulevia tapahtumia löytyy kätevimmin uutiskirjeestä.

Keskusteluissa mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa on tärkeää varmistaa tavoitteiden kohtaaminen: yhteistyön lähtökohtana on, että tehdään yhdessä sitä, mitä tehtäisiin muutenkin. Jotta tavoitteiden kohtaaminen voidaan varmistaa, täytyy keskustella taustoista, odotuksista ja saatavista hyödyistä. On varmistettava, että resurssit ja odotukset ovat kohtuullisia. Vasta kun nämä kohtaavat, voidaan alkaa keskustella yhteistyön aloittamisesta.

Keskustelu saattaa päättyä siihen, ettei yhteistyöhön ollakaan halukkaita lähtemään. Tällöin saattaa tuntua, että on haaskattu resursseja, jotka olisi voitu käyttää johonkin muuhun. On kuitenkin tärkeä pitää mielessä, että yhteistyöstä saatavat hyödyt voivat olla piilossa ja niiden löytäminen vaatii panostusta. Voi olla, että hyödyt löytyvät seuraavasta yhteistyökumppanista. Välittömästi tuloksetonkin yhteistyökumppanin etsiminen voi realisoitua yhteistyöksi myöhemmässä vaiheessa, kun olosuhteet ovat muuttuneet. Tällöin keskustelulle yhteistyöstä on hyvät edellytykset, kun osapuolet tuntevat jo toisensa aiemman keskustelun pohjalta.

Yhteistyön alussa kannattaa panostaa käytänteistä sopimiseen. Tämä nopeuttaa yhteistyön tuloksellisuutta. On hyvä sopia, millä välineillä yhteistyötä tehdään, kuinka usein ollaan yhteydessä ja mistä kukakin on vastuussa. Välineiden valinnan apuna voidaan käyttää viestintäsuunnitelman viestinnän tarpeet osiota, jossa välineitä on jaettu niiden funktion mukaan. Lisäksi sieltä löytyy kanavia, joiden kautta voidaan jakaa tietoa muille verkostolaisille yhteistyön etenemisestä. Yhteistyö kannattaa jakaa sopivan kokoihin osatavoitteisiin, jotta luottamusta pystytään rakentamaan pala kerrallaan. Tällöin osapuolet saavat vakuuden yhteistyökumppanin kyvystä tehdä yhteistyötä ja tavoitteita voidaan suurentaa.

Lopuksi ohjeistetaan lyhyesti yhteistyön johtamista ja palautteenantoa yhteistyössä. Hajautettua työskentelyä johdettaessa on hyvä olla aktiivisesti mukana viestinnässä. Tällaisessa työskentelyssä poissaolo viestinnästä saatetaan tulkita

tekemättömyytenä tai haluttomuutena, vaikka johto työskentelisikin aktiivisesti. Tämän takia johdon kannattaa olla aktiivisesti yhteydessä muuhun ryhmään antamalla palautetta, kuuntelemalla ja vastaamalla kysymyksiin ja ehdotuksiin. Tämä on aikaavievää, joten aikaa kannattaa varata myös sovittujen tapaamisten lisäksi yllättävien tapausten varalle. Johtajan läsnäoloa kaivataan erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan ongelmanratkaisua.

Suunnittelua kannattaa tehdä ryhmän kanssa siinä määrin kuin mahdollista. Vaikkei kaikkia ehdotuksia ja mielipiteitä voidakaan hyödyntää, luo yhdessä toiminta parempaa käsitystä ja motivaatiota mukanaolijoille. Suunnittelun lisäksi on hyvä antaa mahdollisuuksia reflektoida ja arvioida tehtyä työtä, jotta toimintatapoja voidaan kehittää. Roolien ja niihin liittyvien vastuiden tulisi olla selviä, jotta kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. Vaikka tehtävää tekisikin usea ihminen, on hyvä varmistaa, että yhdellä on vastuu tehtävän suorittamisesta. Jos tehtävät ovat kaikkien vastuulla ilman määräaikaa, saattaa helposti käydä niin, että kaikki odottavat muiden tekevän jotain tehtävän jäädessä tekemättömäksi.

Määräaikojen ja tehtävien jakamisen lisäksi tulee panostaa palautteenantoon. Palautteen tulisi olla säännöllistä ja riittävää, joten palautteenannon toimintatapoihin kannattaa panostaa. Palautteeseen panostaminen mahdollistaa ongelmien ja väärinymmärrysten ratkaisemisen ennen kuin niistä kasvaa kohtuuttoman suuria. Johdon tehtävä on varmistaa, että palautetapaamisia on riittävästi ja niihin varataan aikaa, koska johdolla on valta ylläpitää tätä toimintatapaa. Jos aloite on työntekijöillä, he voivat syystä tai toisesta olla sopimatta palautetaapamisia, jolloin tieto mahdollisista haasteista ei välity hankkeen johdolle. Palautetapaamisia tulisi olla ennalta sovittuina aikoina, riittävän tiheästi. Kaikilla projektin jäsenillä tai projektin sisäisillä ryhmillä tulisi olla tiedossa seuraava palautetapaaminen, joka on kohtuullisen ajan kuluttua. Jos palautetapaaminen jostain syystä peruuntuu, sovitaan välittömästi uusi tapaaminen tilalle. Palautteenannon käytänteillä varmistetaan se, että kaikki saavat palautetta säännöllisesti ja sitä tarvitessaan.

6.5 Graafiset ohjeet

Viestintäsuunnitelmaan sisältyy graafiset ohjeet, joihin kuuluu hankkeen logon värillisen ja mustavalkoisen version käyttäminen materiaaleissa, hankkeen materiaaleissa käytettävien värien ohjeet sekä typografia ja fontit materiaaleissa

käytettäville teksteille. Ohjeet olivat graafisen suunnittelijan tekemät. Graafisten ohjeiden tarkoitus on se, että hankkeen brändiä pystytään ylläpitämään riippumatta siitä, kuka materiaaleja tekee. Graafisten ohjeiden tueksi oli luotu pohjia erilaisia tiedostoja varten, jotta graafisten ohjeiden noudattaminen olisi mahdollisimman helppoa. Pohjiin sisältyi muun muassa PowerPoint -pohja esityksiä varten ja Word-pohja dokumentteja varten.

Graafiset ohjeet ovat pääasiassa koordinaatioyksikön käyttöön. Niistä kuitenkin voi olla hyötyä myös muille organisaatioille, jos he tuottavat materiaalia hankkeelle yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Graafiset ohjeet luettuaan kuka tahansa hankkeessa työskentelevä pystyy tunnistamaan hankkeen materiaalit yhdellä silmäyksellä hankkeeseen kuuluviksi.

Ohjeissa kuvataan yksityiskohtaisesti hankkeen värien käyttö, kuten mitä väriä käytetään tekstissä, otsikoissa, linkeissä ja muissa graafisissa elementeissä. Värit on kuvattu RGB-, CMYK- ja HEX-väriavaruuksissa, jotta värejä on helppo käyttää eri ohjelmissa sekä tulostettuna että nettisivuilla.

Typografia-osuudessa on kuvattu tarkasti, missä mitäkin fonttia käytetään sekä käytettävät fonttikoot. Lisäksi siinä ohjeistetaan milloin käytetään korvaavia fonteja ja mitkä nuo korvaavat fontit ovat. Hankkeen logon käyttöön on ohjeet, joissa kerrotaan, miten mustavalko- ja värillistä versiota käytetään ja kuinka logo tulee sijoittaa käytettävissä materiaaleissa.

7 TYÖPROSESSIN JA VIESTINTÄSUUNNITELMAN ARVIOINTIA

Tässä luvussa arvioin viestintäsuunnitelman toteuttamisen työprosessia. Tarkastelen oman roolini vaikutuksia ja tekemiäni oletuksia, kerron saamastani palautteesta sekä arvioin viestintäsuunnitelmaa. Lopuksi arvioin havainnointia ja haastatteluja.

Koin oman roolini ”graduntekijänä” suunnitelman toteutuksen osalta tehtävään erikseen palkatun viestinnänkonsultin sijaan hieman haastavana. Tekemäni suunnitelma todennäköisesti koettiin ”ilmaisena lisänä”, jota hyödynnetään, jos siltä tuntuu. Tämä saattoi vaikuttaa esimerkiksi saamaani palautteen määrään vähentävästi, koska siihen panostamista ei pidetty tärkeänä. Olen myös varma, että tällä roolilla oli vaikutuksia omaan toimintaani. Saatoin esimerkiksi toisinaan epäillä ajatusteni painoarvoa työyhteisössä, mikä puolestaan aiheutti tarpeetonta varovaisuutta omalta osaltani.

Jos puolestaan olisin toiminut konsulttina, olisi suunnitelmalla lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet tulla hyödynnetyksi ja suunnitelmaan liittyvään palautteeseen ja tapaamisiin panostettaisiin enemmän. Hankkeessa pitäisi esimerkiksi tehdä päätös, että tarve viestinnän kehittämiseen on niin suuri, että halutaan palkata konsultti. Tällöin on jo lähtökohtaisesti varmaa, että hankkeessa ollaan halukkaita panostamaan viestinnän kehittämiseen ammattimaisella tasolla ja motivaatiota löytyy sen toteuttamiseen.

Omalta osaltani olisin voinut tuoda vahvemmin esille juuri tätä viestinnän asiantuntijan ja konsultin roolia. Jos olisin luonut roolini enemmän asiantuntijana, joka luo viestintäsuunnitelmaa hankkeelle, olisin voinut hyvinkin saada enemmän palautetta ja suunnitelma todennäköisemmin otettaisiin varteenotettavana huomioon.

Sillä, että olin hankkeessa töissä, saattoi olla vaikutuksia tekemääni viestinnän suunnitteluun. Tämä saattoi vaikuttaa esimerkiksi ehdotuksiini, koska saatoin joutua myös pohtimaan, vaikuttavatko ehdotukseni omaan asemaani työyhteisössä. En kuitenkaan usko, että olisin pystynyt saamaan hankkeen viestinnällisistä tarpeista yhtä hyvää kuvaa, jos en olisi ollut hankkeen arjessa mukana.

Haastatellessani verkoston jäseniä saatoin välissä alkaa epäillä omaa asiantuntijuuttani. Jotkin haastateltavista osasivat antaa todella hyviä ehdotuksia ja saivat minut ihmettelemään, mihin minua oikein tarvitaan. On kuitenkin helppoa ehdottaa jotain toimintatapaa tai viestintävälinettä organisaation toimintaan ja olla täysin oikeassa ajatellessaan sen kehittävän organisaatiota. Viestinnän asiantuntija kuitenkin tekee omat ehdotuksensa perustuen työyhteisön omiin tarpeisiin perustellusti

kokonaiskuvaa katsoen: Sopiiko tämä väline tai toimintatapa tähän kohteeseen? Kuinka tämä väline tukee jo käytössä olevia viestintäkanavia? Kuinka sitä käytetään tässä työyhteisössä? Hyviä ja osuvia ehdotuksia tekevillä toimijoilla voi olla tärkeä rooli viestintäsuunnitelman käyttöönotossa. He ovat todennäköisesti valmiita hyväksymään viestintäsuunnitelman ja sitoutumaan siinä ehdotettuihin toimenpiteisiin, koska he ovat itse ehdottaneet samankaltaisia asioita. He saattavat olla avainhenkilöitä ehdotettujen toimintatapojen ottamisessa osaksi työyhteisön arkea. Voi myös olla, että hyvistä ajatuksistaan huolimatta harva toimija on valmis viemään niitä eteenpäin. Myös he voivat pohtia omaa rooliaan verkostossa ja sitä, voivatko he tuoda ajatuksiaan esille.

Suurimmiksi virheikseni työprosessin aikana koen oletusten tekemisen. Hanke oli ollut jo pitkään käynnissä ennen minun mukaan tuloa, joten toimintamalleja, yhteistyökuvioita ja rakenteita oli jo muodostunut paljon. Laajassa kansainvälisessä hankkeessa löytyy paljon liikkuvia osia ja kokonaiskuvan ymmärtämiseen menee aikaa. En kysynyt alusta asti riittävän perusteellisia kysymyksiä, joten saatoin toimia oletusten varassa, jotka myöhemmin paljastuivat vääriksi. Saatoin esimerkiksi olettaa väärin joidenkin henkilöiden rooleja verkostossa, jolloin meidän välinen työskentelymme lähti hitaasti käyntiin. Tein myös oletuksia hankkeessa aiemmin tehdyistä asioista ja perustin oman työskentelyni näiden oletusten varaan. Tällaisiin asioihin puuttuminen myöhemmin on huomattavasti haastavampaa, koska itsekin olen ehtinyt olla mukana rakentamassa tarpeettomasti lisähaasteita.

Olisin päässyt nopeammin viestinnän kehittämiskohteisiin kyselemällä aivan perustavanlaatuisista asioista ja kysymällä ”tyhmiä kysymyksiä”, jotta olisin välttynyt tarpeettomilta virheiltä. Tämä tosin on haastavaa, koska asioita tulee helposti katsottua itselleni ominaisesta viestinnän näkökulmasta. Sellaiset asiat, jotka ovat itselleni täysin itsestään selviä, eivät välttämättä ole lainkaan selviä viestintään vähemmän perehtyneelle.

Verkoston viestintään toivottiin hankkeessa hyvin virallista linjaa, joten kaiken työskentelyn ja viestinnän toivottiin tapahtuvan mahdollisimman virallisia välineitä käyttäen. Tämä tarkoitti sitä, että verkoston puolesta ei toivottu käytettävän verkoston viestinnässä esimerkiksi Facebookia tai sosiaalisia intraverkkoja. Mieluummin luotiin omaa virallista infraa tai käytettiin virallisia työvälineitä. Näkisin kuitenkin, että Facebook tai sosiaalinen intranet olisivat olleet tiettyihin tehtäviin oikein hyviä ja tarkoituksenmukaisia verkostossa. Esimerkiksi Facebookiin olisi ollut helppoa luoda suljettu ryhmä, jossa julkiset toimijat olisivat voineet jakaa omia ajatuksiaan verkoston luomista innovaatioista. Lähes kaikilla on jo palveluun tunnukset ja moni käyttää sitä

päivittäin. Olisi hyvin epätodennäköistä, että tällaisessa ympäristössä keskustelu menisi täysin ohi. Vaikka vähemmän käytetyssä välineessä olevasta keskustelusta tulisikin ilmoitus sähköpostilla, voisi pelkkä kirjautuminen palveluun, tunnuksien luomisesta puhumattakaan, muodostua ylitsepääsemättömäksi hidasteeksi. Tästä seuraa keskustelun näivettyminen.

Facebookin kaltaiseen välineeseen liittyy myös hyvinä puolina osallistumiskynnyksen alentaminen ja jatkuvuus. Kiireisille verkostolaisille pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisuus osallistua pienellä vaivannäöllä, esimerkiksi tykkäämällä tai vastaamalla hankkeen kannalta ajankohtaisiin gallupeihin. Näin saataisiin tietoa verkostolaisilta ja pystyttäisiin ylläpitämään suhteita heihin, jotta he saattaisivat myöhemmin vähemmän kiireisenä aikana olla halukkaita yhteistyöhön. Ryhmät säilyisivät hankkeen jälkeenkin, jolloin osallistujat voisivat hankkeen loputtuakin palata ryhmiin hakemaan tietoa ja apua.

Hankkeen käytössä oli ollut sosiaalinen intranetti, jonka käyttö oli lopetettu, eikä verkoston toiveesta sellaisen käyttöä haluttu aloittaa uudelleen. Näkisin kuitenkin, että tällaiselle välineelle olisi ollut hankkeessa käyttöä. Tällainen väline helpottaisi verkostolaisia toisten roolien hahmottamisessa, mikä voi olla muuten haastavaa tehtäessä etätöitä. Tämä edistäisi verkoston keskinäistä verkostoitumista tarjoamalla tietoa muiden taidoista ja osaamisesta. Uudet työntekijät pystyisivät tutustumaan siihen, mitä viime aikoina hankkeessa on tehty ja mitä kukakin tekee, helpottaen perehtymistä hankkeeseen. Lisäksi se vastaisi hankkeessa ilmenneeseen tiedonkulun haasteeseen, jossa verkostolaiset eivät olleet tietoisia toisista samaa tai samankaltaista tehtävää tekevästä henkilöstä, jotka voisivat tietoa jakamalla tehostaa työskentelyään tai jakaa työtaakkaa. Kaiken tämän lisäksi sosiaalista intranettiä voitaisiin hyödyntää ongelmanratkintaan ja tukeen: se antaisi pienikynnyksisen viestintäkanavan, jossa voisi hakea ongelmiin ratkaisuja suurelta määrältä verkostolaisia vaivattomasti.

Koska verkosto ei halunnut Facebookin kaltaista välinettä tai sosiaalista intranettiä, pyrin tuomaan viestintäsuunnitelmaan tukea, tutustumista ja ongelmanratkaisua paikoissa, joissa se oli mahdollista, koska koin verkoston kaipaavan näitä. Esimerkiksi viestintäsuunnitelman ohjeistuksissa kannustettiin toimintatapoihin, jotka mahdollistavat tukea ja palautetta jatkuvasti, ja yhteistyökuvioiden ohjeistuksissa korostettiin näiden asioiden tärkeyttä.

Osa yrityksistä oli saanut rahoitusta vastineeksi hankkeessa mukana olosta tietyn määräajan verran. Rahoitus alentaa kynnystä osallistua hankkeeseen ja mahdollistaa sen yrityksillä, joille se muuten olisi mahdotonta. Rahoituksella saadaan helpommin laaja

verkosto, mutta voiko sillä olla muitakin vaikutuksia? Voi olla, että yhteisen arvopohjan löytämiseen ja motivaation ylläpitoon pitää panostaa enemmän, koska ilman rahoitusta osallistuessa toimijat lähtökohtaisesti harkitsisivat ja varmistaisivat näiden asioiden varmistumisen ennen kuin lähtisivät mukaan.

Koin, että verkosto olisi kaivannut jonkinlaista toistuvaa ja säännöllistä toimintatapaa, jossa verkoston jäsenet olisivat päässeet tutustumaan toisiinsa. Valmistelimme tällaista viikoittaiseksi suunniteltua, sähköistä foorumia parin muun verkostolaisen kanssa. Ajatus oli, että suhteellisen pienellä fasilitoinnilla olisimme saaneet aikaan tutustumismahdollisuuden ja epäformaalin keskustelufoorumin hankkeen erilaisten toimijoiden välille esimerkiksi Skypeä hyödyntäen. Valitettavasti tällaiseen toimintaan ei ollut riittäviä resursseja, joten ehdotettu tapaamisfoorumi jäi toteuttamatta.

Hankkeessa oli havaittavissa ajattelutapa, jossa korostui hankkeen ja sen osien tuleva loppuminen päätöksiä tehtäessä, minkä takia oli havaittavissa myös haluttomuutta panostaa toimintatapojen tehostamiseen ja kehittämiseen. Tämä toi haasteellisuutta verkoston viestinnän kehittämiseen. Lähtökohtaisesti painotettiin asioita, joista saataisiin hyöty mahdollisimman nopeasti ja ennakoidulla tavalla. Toimivan viestinnän tuomat edut eivät kuitenkaan usein ole näin suoraviivaisia. Saadut hyödyt voivat olla ennalta-arvaamattomia synergiaetuja ja ne voivat vaatia toimintatapojen kehittämistä ilman, että välittömiä hyötyjä huomataan.

Yritin sopia töissä kattavaa palautetapaamista viestintäsuunnitelman läpikäymiseksi ja tapaamista suunnitelman läpikäymiseksi, mutta kiireellisyyden vuoksi nämä eivät toteutuneet. Perinpohjaisempia palautetapaamisia olisi ollut erityisen hyvä olla muokkausten ja muutosten kannalta, jotta olisi voitu varmistaa suunnitelman soveltuvuus hankkeeseen. Näin ollen suunnitelmalla olisi ollut parempi todennäköisyys tulla käytetyksi hankkeessa. Olisi ollut hyvä, jos olisin alusta asti luonut toimintatapaa, joka varmistaisi viestintäsuunnitelmasta ja sen edistymisestä keskustelun. Esittelykerta olisi ollut hyvä lähtölaukaus suunnitelman hyödyntämiseen. Esittely olisi myös mahdollistanut keskustelun suunnitelmasta ja epäselvien kohtien avaamisen. Se olisi toiminut myös minulle hyvänä tilaisuutena reflektoida ja perustella viestintäsuunnitelmassa tekemiäni ratkaisuja tarkemmin. Se olisi tarjonnut myös mahdollisuuden arvioida, hyväksyvätkö hankkeen toimijat suunnitelman sisällöt ja vastaavatko sisällöt hankkeen tarpeisiin.

Sain kuitenkin palautetta hankkeeseen töihin tulleelta henkilöltä, joka kertoi suunnitelmasta olleen apua ja selkeyttäneen hankkeen toimintaa hänelle. Suunnitelma on siis täyttänyt ainakin tavoitteen uusien henkilöiden perehdyttämisen osalta ja sitä on

jonkin verran hyödynnetty hankkeessa. Lisäksi olen saanut epäsuoraa palautetta viestintäsuunnitelman käytöstä esimerkiksi hankkeen uutiskirjeen kautta. Uutiskirjeessä itsessään viestintäsuunnitelmaa ei ole hyödynnetty. Uutisten pituus on paisunut, joten sen kilpailu hankkeen blogin kanssa on lisääntynyt. Uutiskirjeiden tiheys on vähentynyt pituuden kasvaessa. Uutiskirjeen aiheet ovat keskittyneet tutkimukseen erilaisten näkökulmien vähentyessä. Muutokset saattavat olla seurausta siitä, että uutiskirjeen toimittamiseen ei ole enää niin paljoa resursseja.

Perehdyin verkoston viestintään havainnoimalla ja haastatteluilla. Koin, että sain näillä keinoilla paljon hyödyllistä tietoa. Haastateltavat henkilöt olivat mielestäni oikein osuvia valintoja. Koska he olivat hankkeessa pitkään mukana olleita, he osasivat tehdä paljon hyödyllisiä huomioita ja ehdotuksia verkoston viestintään. Haastateltavia oli kokonaisuudessaan riittävästi, mutta yritysten edustajia olisi saanut olla enemmän, koska yritysten tarpeet olivat hyvin erilaisia ja organisaatiokohtaisia. Olisi ollut hyvä saada parempi käsitys näistä vaihtelevista näkökulmista.

Haastattelin tutkijoita jokaisesta yhteistyömaasta, joten tältä osin sain hyvin eri maiden tutkijoiden ajatuksia. Osa näistä haastatteluista kuitenkin oli hyvin nopeita ja jouduin priorisoimaan isojakin paloja haastattelurungosta pois.

Haastattelurungon olisin voinut tehdä aiemmin, koska mahdollisuuksia jutella verkostolaisten kanssa ja haastatella heitä ilmaantui työn yhteydessä yllättävissä tilanteissa. Varhain tehdyn haastattelurungon avulla olisin voinut hyödyntää tällaisia mahdollisuuksia paremmin. Täydellistä haastattelurunkoa ei ole mahdollista tehdä ja vaikka sellainen olisikin, sitä ei välttämättä ehtisi työelämän kiireessä käymään läpi. Lyhyimmät tapaamiseni olivat vartin pituisia ja niissä käytiin myös haastattelun ulkopuolisia asioita. Näkisin, että työelämän kontekstissa haastattelurungon luominen on iteratiivinen prosessi, joka kannattaa aloittaa varhain. Ensimmäinen versio rungosta saattaa olla hieman karu, ja ensimmäinen rungon kokeilemiskerta voi hyvinkin olla epämuodollinen. Näkisin, että kyse on iteratiivisesta ja mukautuvasta prosessista, jossa teemoja ja kysymyksiä voidaan kokeilla työn edetessä.

Nauhoitin haastattelut nauhurilla kasvokkaishaastatteluissa ja tietokoneohjelmalla Skype -haastatteluissa. Kerroin haastateltaville, että nauhoituksia käytetään vain gradussani ja että niitä käsitellään luottamuksellisesti ja ne hävitetään gradun valmistuttua. Yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa toteuttamastani suunnitelmasta tai gradustani. Hankkeen pyynnöstä viestintäsuunnitelma tulee vain verkoston käyttöön, joten sitä ei liitetty tähän graduun. Yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita ei voida tunnistaa gradusta. Haastattelujen ja havainnoinnin tuloksia ei ole käyty läpi niin

perinpohjaisesti työssäni kuin tieteellisessä tutkimuksessa, koska se on työnäyte. On hyvin mahdollista, että olen työskennellessäni havainnut niitä asioita, joita olen tietoisesti tai tiedostamattomasti etsinyt. Tälle on erityisen suuri riski siitä syystä, että havainnointi- ja haastattelumateriaaleja ei ole käyty läpi hyödyntäen aineistonkäsittelymetodia.

Löysin haastateltavat verkoston kontaktien kautta ja kerroin kullekin, mistä heidän yhteystietonsa olin saanut. Kerroin heille tietoja käytettävän gradussani, jonka tarkoitus on kehittää verkoston viestintää. Kasvokkaishaastattelut tehtiin neutraalissa tilassa. Kerroin haastateltaville nauhoittavani haastattelut ja kasvokkaishaastatteluisissa nauhuri oli selkeästi näkyvillä. Skype-haastatteluissa varmistin, että haastateltaville sopi nauhoittaminen ja kerroin, kun laitoin nauhoituksen päälle.

Haastatteluissa huomasin tehneeni muutaman johdattelevan kysymyksen. Huomasin nämä joko välittömästi tai käydessäni haastatteluita läpi. Johdattelevat kysymykset usein olivat niissä kohdissa, joissa tein muutoksia haastattelurunkoon ajanpuutteen vuoksi. Esimerkiksi pyrin sidostamaan siirtymää aiheesta toiseen lainaamalla jotain mitä haastateltava oli sanonut aiheesta johon olimme siirtymässä, mutta vahingossa arvotin haastateltavan aiemman kommentin. Tämä saattoi hyvinkin vaikuttaa haastateltavan vastauksiin aiheesta. Haastateltavien ehdotuksiin suhtauduin haastattelutilanteessa maltillisesti, enkä luvannut kenellekään, että heidän ehdotuksensa tulisi olemaan osa suunnitelmaa.

8 POHDINTAA

Tässä luvussa pohdin yhteisen arvopohjan löytämistä ja hyödyntämistä, epävarmuuden vähentämistä, palautteenantoa, yhteistyön lähtökohtia ja jatkuvuutta, verkoston jatkuvuutta, verkoston mittaamista sekä isojen projektien ja viestinnän tekemistä pienissä paloissa. Lisäksi pohdin viestintäsuunnitelman hyödyntämisen seuranta ja kyselyn hyödyntämistä viestintäsuunnitelman toteuttamisessa.

Isossa innovaatioverkostossa yhteisen arvopohjan tunnistaminen ja hyödyntäminen on äärimmäisen tärkeää. Verkoston jäsenillä on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet verkostolta ja ne voivat olla ristiriitaisia toisten jäsenten tarpeiden ja toiveiden kanssa. Lisäksi jos verkostolla on rahoittajia, heillä on myös omat vaatimuksensa verkoston toiminnasta. Haasteeksi muodostuu yksittäisten tekijöiden ja verkoston tavoitteiden kohtaaminen. Parhaiten nämä jaetut tavoitteet löytyvät avoimesti keskustelemalla tavoitteista, mutta tämä on resursseja vaativaa, koska se tarkoittaa uusien toimintatapojen etsimistä, kun helpompaa olisi toimia niin kuin ennenkin. Panostus kuitenkin kannattaa, koska ymmärtämällä, mitä toiset hakevat verkostosta, on helpompaa ennakoita toisten tekoja ja reagoimista tilanteisiin, jolloin yhteistyön tekeminen helpottuu.

Epävarmuuden vähentäminen on tärkeää. Tehtävät ja asiat on hyvä perustella, jottei tarpeettomia väärinkäsityksiä pääse syntymään, vaikka perusteleminen saattaisikin vaikuttaa paikoin työläältä. On pidettävä mielessä, että onnistuneissa projekteissa epävarmuuden ja erimielisyyksien hallinnointia tehdään enemmän kuin epäonnistuneissa projekteissa. Erimielisyydet aiheuttavat haasteita projektien suunnittelussa, arvioinnissa ja päätöksenteossa. (Frishammar, Florén & Wincent 2011, 559.) Yhteiset käsitykset luodaan vuorovaikutuksessa, jossa luomme sosiaalisen maailmamme (Pearce 2005, 50). Selitettäessä ja perusteltaessa toimintaa luodaan yhteistä käsitystä toiminnasta, jolloin toimijoiden on helpompaa ymmärtää asioita vastaisuudessa. Perusteleminen on myös tärkeää motivaation kannalta: perustelemattomuus luo ennakoimattomuutta, jolloin työntekijät eivät välttämättä ole varmoja, ovatko heidän tekemänsä tehtävät oleellisia tai oikein tehtyjä.

Jatkuvalla palautteenannolla näyttää olevan hyvin tärkeä rooli yhteisen ymmärryksen luonnin kannalta, varsinkin, jos tehtävien dokumentointi on vähäistä. Jos työntekijällä ei ole mihin tukeutua työtehtävissään, eikä hän saa riittävän tiheästi palautetta, on riskinä, että työntekijä kuluttaa paljon aikaa väärin asioihin. Seuraukset

voivat olla ikäviä työntekijän motivaatiolle, kun ilmenee, että isoa työpanosta ei hyödynnetä tai se joudutaan tekemään uudelleen. Toimijoiden omien kokemusten ja ajatusten hyödyntämisellä päätöksenteossa voidaan parantaa sitä mahdollisuutta, että väärinymmärryksiä ei tapahdu, sekä ylläpitää motivaatiota. Vaikkei kaikkia ehdotuksia ja ajatuksia voidakaan toteuttaa, niin tällaisella toimintatavalla luodaan työympäristöä, jossa toimijat kokevat heidän mielipiteidensä olevan merkityksellisiä.

Verkostossa tuloksellinen toimiminen vaatii yhteisten toimintatapojen omaksumista. Tämä voi olla haastavaa, koska totuttu ja tuttu tapa on toimia organisaatiolähtöisesti riippumattomana muista osapuolista. (Aira 2012, 116.) Tämän takia osallistumisesta maksaminen voi olla haastava lähtökohta yhteistyölle. Vaikka lähtökohtaisesti organisaatio olisikin halukas toimimaan verkostossa ja lähtee mukaan motivoituneena, tilanteet voivat muuttua. Myöhemmin organisaatiossa ei välttämättä olla halukkaita tekemään kuin pelkkä minimi. Tarkoitus rahoituksella on tietenkin varmistaa organisaatioiden mahdollisuus osallistua, mutta organisaatio ei välttämättä ole halukas toimimaan hankkeessa koko aikaa, minkä rahoitus sitä velvoittaa. Organisaation on tällöin helpompi jatkaa, kuten se on aiemminkin toiminut. Saahan se jo tunnustusta mukana olemisesta, joka on itsessään tärkeä syy olla mukana verkostoissa (Chetty & Stangl 2010, 1728). Jos verkostoon liittymiseen ei liity palkkiota, on verkostoon osallistujien varmistettava lähtökohtaisesti verkoston sopiminen tarkemmin itselleen. Toisaalta tällöin moni saattaisi jättää verkostoon tutustumisen tekemättä, koska siitä aiheutuisi kustannuksia.

Vaikka työtä tehdään projektiluontoisesti, on hyvä pitää mielessä, mitkä asiat jatkuvat hankkeen jälkeen. Toimintatavat luodaan vuorovaikutuksessa toiston ja tulkittamisen kautta (Giddens 1984, 17). Siksi on tärkeää pohtia, kuinka hankkeen aikana voidaan luoda sellaisia toimintatapoja, jotta verkosto pysyy elinvoimaisena myös hankkeen päättymisen jälkeen. Vaikka hankkeella onkin alku ja loppu, siinä olevat ihmiset ovat todennäköisesti hankkeessa mukana luodakseen asioita, jotka jatkuvat pitkälle hankkeen jälkeen. Liiallinen hankkeen määräajan seuraaminen ja päätösten perustaminen siihen, että ehditäänkö asioista saada hyötyä ennen kuin hanke loppuu, voi aiheuttaa seurauksia jo hankkeen aikana. Verkoston toimijat todennäköisemmin ovat mukana toimissa, joiden jatkumiseen he uskovat hankkeen jälkeenkin. Asiantuntijat varmasti huomaavat, jos heidän työntuloksiaan tai heidän ehdotuksiaan ei hyödynnetä ja tämä vaikuttaa heidän motivaatioonsa. Tietotyötä tehdessä kuitenkin on kyse paljon enemmän motivaation kuin resurssien hallinnoinnista.

Minkälaiset asiat sitten jatkuvat hankkeen verkostossa? Koordinaatioyksikön toteuttama viestintä, kuten uutiskirjeet, nettisivu ja tapahtumat päättyvät, koska koordinaatioyksikkö ei enää ole niitä järjestämässä. Verkostolaiset voivat olla toisiinsa yhteydessä omilla ehdoillaan ja tavoillaan, jos haluavat, mutta verkostolla ei ole omia epäformaaleja ryhmiä sosiaalisissa viestintävälineissä. Jotkin verkostolaiset saattavat jatkaa yhteistyötään hankkeen päätyttyä. Varsinkin tutkijat ovat todennäköisesti yhteistyössä hankkeen päättymisen jälkeen. Julkiset organisaatiot puolestaan epätodennäköisemmin tulevat olemaan mukana yhteistyökuvioissa tai suuremmin yhteydessä muiden verkostolaisten kanssa.

Suuriksi viestinnällisiksi haasteiksi kansainvälisissä innovaatioverkostoissa näen rahoittajille viestimisen. Rahoittajalle on tärkeää nähdä tuloksia vastineeksi rahoituksesta. Helpoimpia tapoja osoittaa verkoston merkittävyyttä on laskea verkoston erilaisten toimijoiden määrää ja verkostossa mukana olevien tuotekehityshankkeita ja järjestää isoja tapahtumia. Nämä luvut eivät kuitenkaan kerro verkoston elinvoimaisuudesta. Elinvoimaisessa verkostossa yhteistyö tapahtuu spontaanisti ja toimijoiden itse valitsemilla tavoilla, jolloin tieto yhteistyökuvioista ei välttämättä välity koordinoijille, eikä siten myöskään rahoittajille.

Haasteeksi siis muodostuu merkittävien asioiden mittaaminen. Tällaisia asioita voivat olla verkostolaisten osallistuminen verkoston tapahtumiin ja verkoston viestintään, verkoston aktiivisuus sosiaalisessa mediassa ja lehdissä. Nämä kuitenkin antavat vain pintaraapaisun verkostosta. Yksi parhaimmista tavoista mitata verkoston toimintaa lienee verkostolaisilta itseltään kysyminen. He parhaiten tietävät, mitä he saavat verkostolta ja mitä he ovat tehneet muun verkoston kanssa. He osaavat kertoa siitä, kuinka he kokevat verkoston aktiivisuuden ja merkittävyyden.

Viestintää kehitettäessä on tehtävä asiat pala kerrallaan. Viestintää suunniteltaessa voidaan kohdata toimintatapoja, joihin haluttaisiin puuttua, mutta asioiden esiin ottaminen välittömästi ja suurten toimintatapojen muutosten ehdottaminen olisi todennäköisesti hedelmätöntä. Tällaiset tilanteet vaativat keskittymistä siihen, mitä asioita kohdeorganisaatiossa ollaan valmiita tekemään. Kuten (Vos & Shoemaker 2011, 40, Juholin 2004, 80) sanovat, viestintä on suunniteltava yhteistyössä viestinnän ammattilaisen ja kohdeorganisaation johdon kanssa. Haasteisiin voi pureutua pala kerrallaan, jolloin saadaan luotua luottamusta siihen, että toisenlaisella toimintatavalla voidaan saada aikaiseksi parempia tuloksia. Näissä tilanteissa on pidettävä mielessä, että yksittäisellä viestintäsuunnitelmalla on rajansa ja kohdeorganisaatiolla omat rajalliset resurssinsa käytettävissään. Verkostossa ei esimerkiksi haluttu käyttää sosiaalisia

medioita kuten Facebookia tai sosiaalista intranettiä, joiden hyödyntämistä hanke olisi kipeästi kaivannut. Tällaisten välineiden sisällyttäminen suunnitelmaan olisi voinut aiheuttaa sen, että suunnitelmaa ei haluttaisi hyödyntää muiltakaan osin.

Seurantakäynti, esimerkiksi puoli vuotta tai vuotta viestintäsuunnitelman käyttöönoton jälkeen, olisi voinut olla hyödyllinen. Kohdeorganisaation puolesta seurantakäynnistä sopiminen toimisi eräänlaisena sitoutumisena suunnitelman hyödyntämiseen, joten se todennäköisemmin ottaisi käyttöön viestintäsuunnitelmassa ehdotettuja toimenpiteitä. Seurannan järjestäminen olisi myös osoittanut minun haluni viestintäsuunnitelman hyödyntämisestä pitkäjänteisesti, mikä voisi vaikuttaa verkostolaisten motivaatioon hyödyntää suunnitelmaa. Seurantakäynti mahdollistaisi palautteen siitä, mitkä asiat ovat edenneet kohteessa käytäntöön asti. Tämä tieto olisi edistänyt ammattitietouttani ja olisin voinut hyödyntää sitä tulevissa työtehtävissäni. Kohdeorganisaatiolle seurantakäynti tarjoaisi mahdollisuuden viestintäsuunnitelman hyödyntämisen reflektointiin, jonka tuloksia se voisi hyödyntää kehittäessään viestintäänsä tulevaisuudessa.

Olisi voinut olla hyödyllistä tehdä myös kysely, johon kaikki halukkaat olisivat voineet vastata. Kyselyllä olisi ollut nimittäin muitakin funktioita kuin tiedon saaminen. Kysely olisi antanut mahdollisuuden saada hyväksyntä ratkaisuille suunnitelmassa ja varmistus tietojeni oikeellisuudesta. Kysely olisi myös välittänyt tiedon siitä, että kaikkien mielipiteet ja ajatukset ovat tärkeitä hankkeessa. Se olisi voinut rakentaa verkoston toimintaa. Esimerkiksi kysyttäessä, mihin kaikkiin seuraavista verkoston toiminnoista osallistut, vastaaja olisi voinut helposti miettiä pitäisikö hänen osallistua näihin, tai kysyttäessä osallistumisaktiivisuudesta, verkoston jäsen olisi voinut pohtia omaa panostustaan. Kysymyspatteristot erilaisista tapahtumista ja verkoston aktiviteeteista olisivat toimineet myös listana kyselyn vastaajalle: näihin tapahtumiin ja osallistumismuotoihin voisit osallistua. Kysely olisi ollut helppo jakaa verkostolle hyödyntäen sen kanavia, kuten sähköpostilistoja ja uutiskirjettä.

Facebookin ja sosiaalisen intranetin lisäksi hankkeella olisi ollut hyödyllistä olla asiakashallintajärjestelmä, jotta eri kontaktien kanssa tehdyt asiat tulisivat dokumentoitua, olivatpa he verkostolaisia tai verkoston ulkopuolisia. Verkosto ei kuitenkaan halunnut tällaista välinettä. Tämä olisi ollut äärimmäisen hyödyllinen väline verkoston koordinointiin, koska verkostoon kuuluu niin paljon tekijöitä, että ilman tällaista järjestelmää on todella haastavaa tietää, mitä kukakin on tehnyt kenenkin kanssa. Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto olisi varmasti ollut iso ponnistus,

koska se olisi vaatinut pitkään ilman tällaista välinettä työskennelleiden työntekijöiden toimintatapojen muuttamista.

Innovaatioverkoston jäsenillä on oltava hyvät, luottavat ja vahvat siteet, jotta he pystyvät luomaan tehokkaasti uusia innovaatioita. Tällaisten vahvojen siteiden luominen ja ylläpito vaatii huomattavaa panostusta, joten yksittäinen toimija ei voi ylläpitää suuria määriä vahvoja siteitä. (Roxenhall 2013, 15.) Kuten Thorgren ym. (2009, 162) toteavat, verkoston koordinaatioon panostamisella on myönteinen vaikutus verkoston innovaatiokykyyn. Siksi verkoston koordinoimiseen on panostettava. Aktiivisen verkoston ylläpitäminen ja työstäminen vaatii paljon resursseja ennen kuin verkostolta voi odottaa, että se alkaisi millään tasolla ylläpitää itseään. Tämänkin jälkeen fasilitointiin on panostettava, jotta verkoston toimintaa voidaan seurata ja tarpeentullen ohjata. Ei siis riitä, että verkosto vain käynnistetään tai aktivoidaan, jonka jälkeen verkosto toimisi täysin itsekseen ja tuottaisi tuloksia.

Isoissa verkostoissa halutaan tehdä isoja projekteja ja innovaatioita. Näitä tehtäessä on hyvä pitää mielessä, että isotkin asiat tehdään pala kerrallaan. On tärkeää panostaa toimintatapojen ja viestinnän jatkuvuuteen. Toimintatapojen on oltava sellaisia, että toimijat voivat luoda luottamusta heidän välisiinsä suhteisiin. Tätä luottamusta on luotava pala kerrallaan ennen kuin osapuolilla on riittävät valmiudet tehdä suuria yhteistyökuvioita. Alun pikaluottamuksesta on päästävä toimijoiden väliseen luottamukseen. Isolla verkostolla voi olla vahva pikaluottamus suhteessa verkoston uusiin jäseniin. Haasteeksi kuitenkin jää se, kuinka tämä pikaluottamus pystytään johtamaan toimijoiden väliseksi luottamukseksi ja tätä kautta tehokkaaksi yhteistyöksi. Erityisen haastavaksi tämän tekee erilaiset toimijat ja heidän hyvin erilaiset resurssit. Toimintaympäristöön, jossa tällainen luottamuksen rakentaminen on mahdollista, on panostettava jatkuvasti, jotta verkoston jäsenet pystyvät luottamuksen turvin luomaan merkittäviä yhteistyökuvioita.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities, 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Chetty, S. K. & Stangl, L. M. 2010. Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context. *European Journal of Marketing* 44 (11/12), 1725-1743.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2004. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal Of International Marketing* 12 (1), 57-81.

Ferguson, S. D. 1999. *Communication planning : an integrated approach*. Thousand Oaks: Sage. Sage series in public relations; ISSN v. 1.

Frishammar, J., Florén, H. & Wincent, J. 2011. Beyond Managing Uncertainty: Insights From Studying Equivocality in the Fuzzy Front End of Product and Process Innovation Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management* 58 (3), 551-563.

Fulk, J. & DeSanctis, G. 1999. Articulation of Communication Technology and Organizational Form. Teoksessa G. DeSanctis & J. Fulk (toim.) *Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks, CA: Sage, 5-32.

Giddens, A. 1984. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity. Lisäpainokset: Repr. 1985, 1986. - Repr. 1989. - Repr. 1991. - Repr. 1995, 1997.

Huotari, M. -, Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon*. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2004. *Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön.* (3. p. painos)

Helsinki: Inforviestintä.

Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. & Contractor, N. 2004. Network theory and small groups.

Small Group Research 35 (3), 307-332.

Kline, S. & Rosenberg, N. 2010. An Overview of Innovation. Teoksessa N. Rosenberg

(toim.) *Studies on Science and the Innovation Process: Selected Works.* Hackensack,

Singapore: World Scientific, 173-204.

Kuitunen, S. & Haila, K. 2007a. Verkostoitumisen pakko? Verkostotoiminta ja

verkostojen hallinta osaamiskeskusohjelman klustereissa. Teoksessa S. Kuitunen & M. -.

Niinikoski (toim.) *Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina. Näkökulmia*

osaamiskeskusohjelman lisäarvoon. Helsinki: Osaamiskeskusohjelma, 53-77.

Kuitunen, S. & Haila, K. 2007b. Terveys-, elinkeino- ja innovaatiopolitiikan

rajapinnoilla : FinnWellin ja Tekesin asemoitumisen arviointi: väliarviointiraportti.

Helsinki : Tekes. Teknologiaohjelmaraportti; Technology programme report.

Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2003. *Theories of Communication Networks.* Oxford:

Oxford University.

Newman, E. 2006. The structure of scientific collaboration networks. Teoksessa M.

Newman, A. - . Barab'asi & D. Watts (toim.) *The structure and dynamics of*

networks. Princeton N. J.: Princeton University Press, 221-226.

Organisation for Economic Co-operation and Development 2005. *Oslo Manual:*

Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data.

Pearce, W. B. 2007. *Making Social Worlds: A Communication Perspective*. Malden: Blackwell.

Pearce, W. B. 2005. *The Coordinated Management of Meaning (CMM)*. Teoksessa W. B. Gudykunst (toim.) *Theorizing About Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage, 35-54.

Poole, M. S. 2013. *Structuration Research On Group Communication*. *Management Communication Quarterly* Vol 27 (Issue 4), 607-614.

Roxenhall, T. 2013. *Network Structure and Innovation in Strategic Innovation Networks*. *International Journal of Innovation Management* 17 (2), 1-20.

Ruuska, K. 2007. *Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. (6. tark. p. painos) Helsinki: Talentum. Lisäpainokset: 7. p. 2008.

Thorgren, S., Wincent, J. & Örtqvist, D. 2009. *Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance*. *Journal of Engineering and Technology Management* 26, 148-166.

Vos, M. & Shoemaker, H. 2011. *Integrated communication : concern, internal and marketing communication*. (4th ed. painos) Hague: Eleven International Publishing.

Vos, M., Otte, J. & Linders, P. 2006. *Setting up a strategic communication plan*. Utrecht: Lemma.

Wincent, J., Anokhin, S. & Örtqvist, D. 2010. *Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks*. *Journal of Business Research* 63, 256-275.