

**Organisaation viestintä ja
toimintaympäristön hallinta
Case Vapo Energia**

Sini Koskelo

Pro gradu

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2005

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Sini Koskelo	
Työn nimi – Title Organisaation viestintä ja toimintaympäristön hallinta –Case Vapo Energia	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Marraskuu 2005	Sivumäärä – Number of pages 117 + 3
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Riskien tunnistaminen on ensi askel kriisien välttämässä, joilla voi olla merkittävä vaikutus organisaation maineeseen ja kilpailuasemaan. Issues managementia eli toimintaympäristön teemojen hallintaa pitäisi hyödyntää enemmän positiivisessa mielessä, sillä ympäristön luotaaminen voi antaa signaaleja esimerkiksi muuttuneesta markkinatilanteesta ja näin kilpailuetua organisaatiolle.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation viestintää voidaan kehittää toimintaympäristön hallinnan näkökulmasta. Aihetta lähestytään tekemällä tapaustutkimus Vapo-konsernin energiatoimialalla työnjohdon näkökulmasta. Tutkimuksella on kolme päätaavoitetta. Ensiksi kartoitetaan kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykyisiä resursseja. Toiseksi selvitetään eri tehtävissä toimivien ihmisten yhteystoiminnan tarvetta ja tiedonkulun toimivuutta, ja kolmanneksi organisaation toimintaympäristön hallintaa tutkimalla sen sidosryhmäyhteistyötä, julkisuudenhallintaa ja viestintävalmiuksia poikkeustilanteissa. Aineisto on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla ja seitsemällä teemahaastattelulla.</p> <p>Tutkimuksen teon aikaan energia-ala on ollut murrosvaiheessa. Päästökauppa on asettanut teollisuudelle ja energiantuottajille rajoituksia ja pakotteita, joiden vuoksi turveliiketoiminnan edellytykset huononevat. Myös kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen mukanaan tuoma epävarmuus näkyy tutkimuksen tuloksissa. Muutosviestinnän hoitaminen saa kritiikkiä osakseen, mutta muuten organisaation viestintäkulttuuri on muuttunut avoimempaan suuntaan eikä sisäisessä viestinnässä koeta olevan merkittäviä ongelmia.</p> <p>Paikallinen yhteistyö on hyvin tärkeää organisaatiolle. Koska henkilöstö vähenee koko ajan, paikallinen yhteistyö tulee olemaan eräs organisaation suurimmista viestinnällisistä haasteista. Organisaation viestinnässä olisi mahdollista ja jopa suotavaa hyödyntää enemmän grapevinea eli ihmisten henkilökohtaista lähiverkkoa. Myös poikkeustilanteita ajatellen henkilöstö on organisaatiolle sekä vahvuus että heikkous. Henkilöstö on osaavaa, mutta irtisanomisten ja eläkkeelle jäämisten myötä katoaa sormituntumaa ja herkkyyttä kriisitilanteiden havaitsemiseen ja hoitoon. Siksi uuden henkilöstön kokonaisvaltainen koulutus on tärkeää. Myös yleinen viestinnän koulutus ja briiffaus tiedotusvälineiden kanssa toimimisesta on suositeltavaa.</p>	
Asiasanat – Keywords Issues management, sisäinen viestintä, toimintaympäristön hallinta, riskienhallinta, julkisuuden hallinta, sidosryhmäyhteistyö, kriisiviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANITIES	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Sini Koskelo	
Työn nimi – Title Organizational communication and issues management -Case Vapo Energy	
Oppiaine – Subject Organizational Communication and PR	Työn laji – Level Master's Thesis
Aika – Month and year November 2005	Sivumäärä – Number of pages 117 + 3
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Recognizing risks is the first step in avoiding organizational crises that can significantly affect an organization's reputation and competitive position. Issues management should be utilized in a more positive manner in order to benefit organizations. Monitoring operational environment is useful for example in spotting signals of changes in markets and thus, in creating competitive edge to organization.</p> <p>The purpose of this thesis is to examine how organizational communication can be improved to support organization's issues management. The theme is approached through a case study made at Vapo Energy, which is an organization operating in energy business in Finland and the Baltic region. The perspective is of people in upper and middle management. The research has three main objectives. First, the resources of internal communications network of the organization are studied. Second, the need and functioning of communications of employees in different positions are studied. Third, organization's issues management is studied by examining its stakeholder relations, publicity management and preparedness for crisis communications. The data is gathered by participatory observation and seven focused interviews.</p> <p>The energy business has faced changes recently. The emissions trade has set limitations for the industry and energy producers, which have also weakened the prerequisites for peat production business. In addition, insecurity caused by organizational restructuring in the target organization can be seen in the results. Managing change communications is criticised but otherwise the communication culture of the target organization seems to have become more open and there seems to be no remarkable problems in internal communications.</p> <p>Local cooperation is highly important for the target organization. As the amount of employees keeps diminishing, local cooperation will be one of the most important challenges for communications in the future. It would be possible and even recommended for the organization to exploit grapevine (personal communication network) in cooperating with the stakeholders. The results of the research show that the employees are both strength and weakness regarding organization's crises management. The employees are highly competent but due to downsizing and retiring, sensitivity and know-how for detecting and managing crises disappears. Therefore, a thorough orientation of new employees is important. Furthermore, common education and briefing in communications is highly recommended for the target communication, particularly regarding dealing with the media.</p>	
Asiasanat – Keywords Organizational communication, internal communication, issues management, risk management, stakeholder relations, crisis communication, publicity management	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA	4
2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	6
2.2 Kohdeorganisaatio Vapo Energian kuvaus	6
3 ORGANISAATION VIESTINTÄ	9
3.1 Viestintä merkitysten luomisena	10
3.2 Viestintä organisaation aineettomana pääomana	12
3.3 Sisäinen viestintä ja sen tehtävät	17
3.4 Ulkoinen viestintä – profilointia ja maineen hallintaa	21
3.5 Viestintäjärjestelmä	23
3.5.1 Viestintäkanavat	24
3.5.2 Media richness –malli organisaatioissa	27
3.5.3 Kritiikkiä Media richness –mallille	30
4 ORGANISAATION VIESTINNÄN JOHTAMINEN	32
4.1 Organisaation strategia	32
4.1.1 Viestintästrategia perustuu kokonaisstrategiaan	34
4.1.2 Johdon ja esimiehen rooli viestinnässä	36
4.2 Issues management eli organisaation toimintaympäristön teemojen hallinta	39
4.2.1 Riskienhallinta	41
4.2.2 Riskienhallinnasta kriisinhallintaan	43
4.3 Kriisinhallinnasta kriisiviestintään	46
4.3.1 Kriisiviestinnän periaatteet	46
4.3.2 Kriisitiedottamisen ja kriisinhallinnan ohjeet	48
5 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	51
5.1 Teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi tiedonkeruutapana	52
5.2 Aineiston valinta ja tutkimuksen kulku	55
5.3 Teemoittelu aineiston analyysikeinona	57
5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	57
6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	59
6.1 Sisäinen viestintä	60
6.1.1 Viestintäkanavien käyttö ja kanavan valinta	60
6.1.2 Viestintäjärjestelmä ja sen toimivuus	66
6.1.3 Tiedontarve ja tiedon saanti työssä	67
6.1.4 Onnistumiset, epäonnistumiset ja kehittämisehdotukset	71
6.2 Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö	77
6.2.1 Mediaseuranta ja julkisuuden merkitys organisaatiolle	77

6.2.2 Yhteydenpito ja suhteet mediaan	80
6.2.3 Sidosryhmäsuhteet	82
6.2.4 Ajatuksia ja kehittämissuhteita	88
6.3 Poikkeustilanteet, niihin valmistautuminen sekä viestintävalmiudet	90
6.3.1 Potentiaaliset ja todelliset kriisitilanteet	91
6.3.2 Poikkeustilanteisiin valmistautuminen ja tilanteista opittu.....	92
6.3.3 Viestintä poikkeustilanteissa.....	95
6.3.4 Heikkoudet, vahvuudet ja kehittämissuhteet	99
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	103
7.1 Sisäinen viestintä	104
7.2 Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö	107
7.3 Poikkeustilanteet	109
7.4 Tutkimuksen arviointia	112
KIRJALLISUUS	114
LIITTEET	
Liite 1: Motivointikirje	
Liite 2: Teemahaastattelurunko	

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat yhä enemmän sellaiset ryhmät, joiden olemassaoloa organisaatio ei välttämättä tiedosta. Kuluttajien lisääntynyt tietoisuus, ympäristöajattelun muuttuminen ja kansalaisjärjestöjen toiminta asettavat paineita organisaatioille. Jos yhteistyö- ja kohderyhmistä ei huolehdi, on organisaatio vaarassa menettää maineensa, asiakkaansa, työntekijänsä ja joutua vararikkoon. Maineen ja imagon vaurioita voi vähentää tehokkaalla viestinnällä, mikä edellyttää suunnitelmien tekemistä, henkilöstön valmentamista ja tilanteissa toimimisen harjoittelua. (Henriksson & Karhu 2002, 14-16.)

Organisaation menestymiseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin se seuraa toimintaympäristönsä tapahtumia. Riskien tunnistaminen on ensi askel kriisien välttämiseksi. Sillä voi olla merkittävä vaikutus organisaation maineeseen ja sitä kautta kilpailuasemaan. Issues managementia eli toimintaympäristön teemojen hallintaa pitäisi hyödyntää enemmän myös positiivisessa mielessä. Toimintaympäristön muutoksia ei tulisi nähdä pelkästään uhkana, vaan myös mahdollisuutena löytää esimerkiksi merkkejä muuttuneesta markkinatilanteesta ja näin saavuttaa etulyöntiasema tuotekehityksessä (Lehtonen 2002, 39.)

Jokapäiväisen operationaalisen toiminnan kytkeminen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen on elintärkeää organisaation menestymisen kannalta. Kuten Aula (2004) osuvasti artikkelissaan toteaa, yrityksellä tulisi olla olemassa "kollektiivinen älli" strategiasta eli syvä yhteinen ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tehdään, miten tehdään ja minkä vuoksi. Tämä yhteinen ymmärrys muodostetaan sisäisen viestinnän avulla, jolloin myös strategisen johtamisen ytimessä on viestintä. Johtajat ja henkilöstö näkevät yrityksen yleensä eri tavoin, mutta näkemysten pitäisi kuitenkin olla yhtenäiset. Jotta viestintä voitaisiin valjastaa strategian tueksi, olisi yritettävä ymmärtää viestinnän, strategian ja johtamisen ajattelumalleja, jotka ohjailevat käytännön viestinnän johtamista. (Aula 2004, 3.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation viestintää voidaan suunnitella ja kehittää toimintaympäristön hallinnan näkökulmasta. Toimintaympäristön hallintaan kuuluvat olennaisesti julkisuuden hallinta, sidosryhmäyhteistyö sekä riskienhallinta. Siksi kiinnostuksen kohde on, miten ne voidaan kytkeä organisaation viestinnällisiin toimenpiteisiin. Aihetta lähestytään tekemällä tapaustutkimus Vapo-konsernin yhdellä toimialalla, Vapo Energialla. Tapaustutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation viestintään ja toimintaympäristön hallintaan liittyviä kokemuksia työnjohton näkökulmasta, sillä työnjohto on tärkeässä asemassa kohdeorganisaation viestinnässä. Esimiehet ovat henkilöitä, jotka liikkuvat kentällä ja viestivät sekä johtoon päin että varsinaisille työntekijöille. Tapaustutkimus tehdään suorittamalla teemahaastatteluja organisaation jäsenten kanssa. Haasteena on pureutua eri tahojen viestinnällisiin tarpeisiin.

Tutkimuksella on kolme päätavoitetta. Ensimmäiseksi tutkitaan, millaisia sisäisen viestinnän välineitä kohdeorganisaation henkilöstöllä on, mihin eri kanavia käytetään ja voidaanko sisäiset tiedotteet saada kaikkien ulottuville tätä kautta. Toiseksi selvitetään, millainen on eri tehtävissä toimivien ihmisten yhteystoiminnan tarve ja millaisia ongelmia tiedonkulussa on. Kolmanneksi

selvitetään organisaation toimintaympäristön hallintaa tutkimalla organisaation sidosryhmäyhteistyötä sekä organisaation viestintävalmiuksia poikkeustilanteissa. Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö ovat tärkeä osa organisaation toimintaympäristön hallintaa, joten siksi myös niitä käsitellään.

Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan, millainen on organisaation toiminnallinen viestinnän verkosto ja miten voidaan rakentaa rationaalinen tiedonsiirron ja yhteystoiminnan järjestelmä, jossa työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon nopeasti, helposti ja päällekkäisiä jakelutapoja välttämällä myös poikkeustilanteissa. Tavoitteena on kartoittaa mahdollisuuksia organisaation kriisiviestinnän suunnitteluun ja toimintaympäristön hallintaan. Vapolla ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista viestintää koskevaa Pro Gradu-työtä, joten tutkimustieto on arvokasta organisaatiolle.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan määritellä, millaisia lisäselvityksiä organisaatiossa kannattaa tehdä esimerkiksi käytössä olevan viestintäteknologian suhteen. Kohdeorganisaatiossa on tekeillä kattava kriisiviestintäsuunnitelma, joten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suunnitelman laatimisessa Vapo Energian toimialan osalta.

Seuraavassa luvussa määritellään tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Luvuissa kolme ja neljä esitellään tutkimuskirjallisuutta, jonka valossa tutkimusta tarkastellaan. Luvussa kolme käsitellään erilaisia lähestymistapoja organisaatioviestintään ja viestinnän funktioita konkreettisesti organisaation näkökulmasta. Luvussa neljä käsitellään organisaation viestinnän johtamista ja sen suhdetta organisaation toimintaympäristön hallintaan. Luvussa viisi esitellään aineisto ja käytetty tutkimusmenetelmä, luvussa kuusi saadut tutkimustulokset ja viimeisessä luvussa pohditaan tuloksia sekä tutkimuksen onnistumista.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA

Tutkimuksen keskeinen ongelma on selvittää, miten organisaation viestintää voidaan suunnitella ja kehittää toimintaympäristön hallinnan näkökulmasta. Tavoitteena on myös löytää ehdotuksia organisaation kriisiviestinnän suunnitteluun. Tutkimuksen lähtökohtana on, että organisaation viestinnän "ultimate goal", perimmäinen tavoite on kaikella toiminnallaan edistää organisaation tavoitteiden toteutumista eli organisaation mission, vision ja strategian asettamia tavoitteita sekä pyrkiä edistämään organisaation riskienhallintaa. Kun selvitetään, mitkä ovat organisaation resurssit tällä hetkellä ja mitä mieltä organisaation jäsenet ovat sisäisestä viestinnästä, voidaan auttaa organisaatioita kehittämään sisäisen viestinnän toimintatapoja sekä resursseja.

Tiedonkulkua koskien Vapo Energiolla on monia erityispiirteitä ja huolenaiheita. Eräs ongelma tiedonkulussa on se, miten voidaan saada viesti tarvittaessa perille esimerkiksi turvetyömaille, jossa ei ole mahdollisuutta tavallisimpien viestintäkanavien käyttöön. Sähköposti tai intranet ei aina ratkaise tiedonkulkuongelmaa tässä organisaatiossa, sillä työtä ei tehdä vain kiinteissä yksiköissä konttoreissa vaan suurelta osin kentällä, jossa ihmiset ovat muiden viestintävälineiden kuin matkapuhelimen tavoittamattomissa.

Turvetuotantokauden aikana työmaapäälliköitä ei juuri konttorilla näy, vaan he liikkuvat jatkuvasti kentällä tehden pitkää päivää.

Työnjohtajatason viestintään liittyvät myös organisaation tavoitteet esimerkiksi Vapon imagon tai maineen parantamisessa, Vapon esittämisenä vastuullisena organisaationa jne. Keskeinen kysymys onkin, miten saadaan pysyvä ja toimiva yhteys esimerkiksi satunnaisiin työyksiköihin, kuten ojitusrakoitsijoihin, joiden pesti saattaa kestää vain pari viikkoa tietyllä työmaalla. Tutkimuksen fokus on siksi työnjohtajatasolla eli henkilöissä, jotka liikkuvat kentällä ja viestivät sekä johtoon päin että varsinaisille työn tekijöille. Työnjohdolla on suuri vastuu viestien perille viemisessä kentälle. Sen vuoksi halutaan tutkia, mitä on konkreettinen viestintä, millaisia tilanteita ja asioita on olemassa, jolloin työmaalta pitäisi saada yhteys toimialajohtoon tai konsernihallintoon ja toisinpäin – millaisia tilanteita on johdolla, jolloin pitäisi saada viesti nopeasti kentälle. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi se, miten toimitaan kun Vapo on saanut lehdistössä negatiivista julkisuutta, miten silloin kommunikoidaan ulospäin ja mitä sanotaan.

Tutkimustehtävään pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia sisäisen viestinnän välineitä henkilöstöllä on, mihin eri kanavia käytetään ja voidaanko sisäiset tiedotteet saada kaikkien ulottuville tätä kautta?
2. Millainen on eri tehtävissä toimivien ihmisten yhteystoiminnan tarve ja millaisia ongelmia tiedonkulussa on?
3. Millaisia poikkeustilanteita organisaatio voi kohdata ja millaiset ovat sen viestintävalmiudet poikkeustilanteissa?

2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten organisaation viestintää voidaan kehittää ja suunnitella toimintaympäristön hallinnan näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa halutaan, että henkilöstö saa tietoa nopeasti, helposti, yhtä aikaa, ennemmin kuin ulkopuoliset sekä päällekkäisiä jakelutapoja välttämällä. Tavoitteena on löytää rationaalisin jakeluratkaisu sisäisille tiedotteille ja tiedon jakamiseen kohdeorganisaation jäsenille.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat seuraavat:

- sisäinen viestintä
- viestintäkanavat
- issues management
- riskienhallinta
- kriisiviestintä

2.2 Kohdeorganisaatio Vapo Energian kuvaus

Vapo Oy on monialayritys, jolla on viisi toimialaa. Vapo-konsernin liikevaihto vuonna 2004 oli 527,7 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa on noin 1 800 henkilöä, joista Suomessa noin 1 100 henkeä. Suomen valtio omistaa Vaposta 50,1 % ja Osuuskunta Metsäliitto 49,9 %. Vapon strategian painopiste on sähkön ja lämmön tuotannossa sekä jätehuoltoteknologiassa. (Vapo 2003.)

Vapo Energia ja Vapo Voima muodostavat Itämeren alueen johtavan paikallisten biopolttoaineiden (energiaturve, puu, pelletti, peltoenergia) toimittajan. Vapo Energia tuottaa turvetta ja Vapo Voima keskittyy lämpö-, voimalaitos- ja sähköliiketoimintaan, jossa tuotetaan lämpöä ja sähköä biopolttoaineilla sekä sähköä tuulivoimalla. Lisäksi Vapo Energia toimittaa peltoenergiaa, brikettejä, multaa sekä kasvu- ja ympäristöturpeita. Suurin osa

tuotetusta turpeesta käytetään taajamien lämmön ja sähkön tuotannossa sekä polttoaineena teollisuudessa sähkön, lämmön ja höyryn tuotantoon. Lisäksi turpeesta valmistetaan turvetuotteita, kuten kuiviketta, kasvuturvetta jne. Tytäryhtiöitä on Suomen lisäksi Ruotsissa ja Virossa. (Vapo 2003.)

Vapo Biotech on Pohjoismaiden johtava kompostointilaitosten toimittaja. Sen liiketoiminta-alueet ovat kompostointi ja kuivajätteen käsittely. Kompostointilaitoksia on ympäri Suomea. Vapo on myös osakkaana Mustankorkea Oy:ssä, joka on alueellinen jätteenkäsittely-yhtiö Jyvässeudulla. (Vapo 2003.)

Vapo-konsernin tytäryhtiö Vapo Timber Oy kuuluu Euroopan kymmenen suurimman sahayhtiön joukkoon. Sahoja on Suomessa kuusi ja tuotannosta menee 80 % vientiin. Toinen tytäryhtiö Kekkilä Oyj on Pohjoismaiden johtava kasvualustojen toimittaja ja kasvinravitsemuksen asiantuntija. Konserni vie tuotteitaan yli 40 maahan. Kaksi kolmannesta liikevaihdosta syntyy viennistä ja ulkomaan toiminnoista. Tytäryhtiöitä on Suomen lisäksi Ruotsissa ja Virossa sekä yksi osakkuusyhtiö Englannissa. (Vapo 2003.)

Tutkimuksessa on mukana Vapo-konsernin viidestä toimialasta vain yksi: Vapo Energia, joka työllistää eniten väkeä konsernissa. Maantieteellisesti tutkimus rajataan Vapon ydintoiminta-alueelle, eli Suomen toimintoihin. Toimintaa on myös Virossa ja Ruotsissa, mikä sinänsä tuottaa haasteita viestinnälle. Koska konsernin keskushallinnon sisäisten tiedotteiden jakelu keskittyy kuitenkin Suomeen, jätetään Ruotsi ja Viro tarkastelun ulkopuolelle.

Työntekijöitä Vapo Energialla on yhteensä yli 800, joista Suomessa noin 300. Vapo Energian organisaatio uudistui alkuvuonna 2005, jolloin siirryttiin alueorganisaatiosta prosessiorganisaatioon kilpailukyvyn parantamiseksi. Toiminnan perustana ovat siis toimintaprosessit: raaka-aineprosessi, tuotanto- ja koneprosessi, myynti- ja toimitusprosessi sekä tukiprosessi. Puunhankinta ja

peltoenergia ovat osa tuotantoprosessia. Tuotantoprosessi vastaa pellettituotannon raaka-ainehankinnasta. Muuten pellettiliiketoiminta toimii prosessinomaisesti. Tutkimuksen kannalta keskeisiä ovat raaka-aine-, tuotanto- ja kone- sekä myynti- ja toimitusprosessi.

Vapo-konsernin henkilöstöpolitiikan tiedonkulkuun liittyvinä tavoitteina on, että sisäinen viestintä on oikea-aikaista, avointa, vuorovaikutteista ja monisuuntaista. Lisäksi halutaan varmistaa, että työyhteisön jokainen jäsen saa työssään tarvitsemansa tiedon. Johtamisen tavoitteina on, että Vapo tuntee liiketoiminnan päämääristä johdetut tavoitteet ja sitoutuu niiden toteuttamiseen. (Vapo 2003.)

Vapossa ei tutkimusta tehtäessä vielä ollut olemassa selvää ja kattavaa mallia siitä, miten tiedon pitää kulkea merkittävän kriisin tapahtuessa. Viestintävastuut ovat siis hieman epäselvät. Koska tutkimuksessa keskitytään työnjohdon viestintään, selvitetään millaiset välineet heillä on käytössään ja millaisia kokemuksia heillä on viestinnästä.

3 ORGANISAATION VIESTINTÄ

Viestinnällä on organisaatioissa monenlaisia funktioita. Organisaatiot keräävät, luovat, käsittelevät ja jakavat erilaista tietoa keskuudessaan. Yksinkertaisimmillaan organisaation viestintä on tämän tiedon siirtämistä paikasta toiseen. Viestintä voi olla virallista tai epävirallista, suunniteltua tai spontaania.

Åberg (1998, 143) toteaa organisaatioiden viestinnästä: "Viestintä on ihmisen elinehto sosiaalisena oliona. Koska työyhteisöt koostuvat ihmisistä, on yhteisöviestintä eli organisaatioviestintä olennainen yhdessä tekemisen edellytys". Åberg pyrkii osoittamaan, että viestintä työyhteisön henkisenä voimavarana tuo lisäarvoa sekä koko työyhteisön että siihen kuuluvien toimintaan. Åberg onkin etsiessään synteesiä organisaatio- ja yhteisöviestinnästä todennut, että yhteisöviestintä on työyhteisön funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg 2000, 94-96).

Viestintää koskevia tutkimuksia on toteutettu aikojen saatossa lukemattomia määriä. Niinpä aiempaa tutkimustietoa on saatavilla hyvin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään aluksi erilaisia viestinnän näkökulmia ja esitetään tutkimuksessa käytetty lähestymistapa viestintään. Lisäksi perehdytään

organisaatioviestinnän eri funktioihin ja viestintäjärjestelmään. Teoriaosuudessa käsitellään myös organisaation strategista viestinnän johtamista sekä organisaation toimintaympäristön hallintaa ja sen kytkemistä viestinnällisiin toimenpiteisiin.

Korkeamman tason viitekehyksenä tutkimuksessa käytetään Nahapietin & Ghoshalin (1998) mallia, jossa kuvataan miten sosiaalisella pääomalla voidaan tuottaa organisaatiolle uutta tietopääomaa. Viestintä nähdään siinä siis organisaatiolle arvoa tuottavana tekijänä. Mallia käytetään, koska sen avulla voidaan valottaa myös viestinnän strategista funktiota organisaatiossa. Lisäksi sen avulla halutaan antaa osviittaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tiedonsiirtoon ja -vaihdantaan ja sitä kautta organisaation yhteisen tietopääoman luomiseen. Yhteinen tietopääoma taas on organisaatiolle aineetonta pääomaa, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja siten luo organisaatiolle kilpailuetua.

Koska tutkimuksen fokus on viestinnän operationaalisessa verkossa, käytetään tutkimuksessa käytännönläheisenä viitekehyksenä Media Richness -mallia (Daft & Lengel 1984), joka käsittelee sitä, mihin tarkoituksiin ja millaisten viestien välittämiseen eri kanavat parhaiten soveltuvat. Tämä on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista, koska tutkimuksen avulla pyritään auttamaan kohdeorganisaatiota rationaalisen tiedonvälityksen tapojen luomisessa.

3.1 Viestintä merkitysten luomisena

Organisaatioviestinnän määrittelyyn ja lähestymistapoihin vaikuttavat erilaiset organisaatioteoriat ja niiden tavat nähdä organisaatio. Yksinkertaistetusti yhteisöviestinnän käsitteen tulkinta ja viestinnän luonne voidaan jakaa kahteen perusnäkemykseen. *Prosessikoulukunnan* syntymiselle antoi sysäyksen Shannonin ja Weaverin 1960-luvulla esittelemä lääkeruiskumainen viestintämalli, joka näkee viestinnän suoraviivaisena, yksisuuntaisena

sanomien siirtona (Shannon & Weaver 1963, 3-28). Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on johtajakeskeistä käskyttämistä ja se nähdään sanomien siirtona. Se on siis prosessi, jossa joku henkilö vaikuttaa toisen käyttäytymiseen tai mielentilaan. Tässä mallissa ei oteta huomioon palautteen antamista eikä sitä, että sanoma ei useinkaan mene perille sellaisena kuin lähettäjä on halunnut.

Semioottisen koulukunnan kulttuurisen merkitysnäkömyksen mukaan viestintä taas on merkitysten ja tunteiden luomista ja vaihtamista. Viestintä nähdään dialogisena vuorovaikutuksena, joka yhdistää ihmisiä. Merkityskoulukunta ymmärtää, että viestin saaja tulkitsee sanoman omista lähtökohdistaan. Eri ihmiset antavat siis samalle viestille erilaisia merkityksiä (mm. Aula 1999, 5; Fiske 1996, 14; Åberg 2000, 33.) Näkömyksen lähtökohtana on *organisaatiokulttuuri*, joka muodostuu yhteisen oppimisen kautta ja koostuu uskomuksista, arvoista, normeista, artefakteista ja yhteisistä toimintatavoista (mm. Åberg 2000, 96-97). Tämän näkömyksen mukaan yhteisön viestintä on kulttuurisia merkityksiä ja sosiaalista pääomaa.

On olemassa myös kaaosteoriaan pohjautuva näkömys, jonka mukaan viestintä on kulttuurista ja merkityksiä luovaa, mutta dissipatiivista eli hallitsematonta. Viestintä nähdään tällöin moniäänisenä ja spontaanina toimintana, jota on lähes mahdotonta suunnitella. (Aula 1999,144-148; Tukiainen 2000b.)

Tässä tutkimuksessa viestintä nähdään semioottisen koulukunnan käsityksen mukaan merkityksiä luovana ja dialogisena toimintana, jonka avulla luodaan ja ylläpidetään käsityksiä, yhteyttä toisiin tai merkityksellistetään ympäröivää todellisuutta. Viestintä nähdään siis osana organisaatiokulttuuria. Viestintä nähdään organisaation pääomana, jonka toimivuutta pyritään mittaamaan ja sen tuloksia arvioimaan niin kuin muitakin tuotannontekijöitä.

3.2 Viestintä organisaation aineettomana pääomana

Organisaation voimavarat voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Yrityksen tuloksen tekemiseen tarvitaan tuotannontekijöitä, jotka ovat aineetonta pääomaa. Esimerkiksi matkapuhelinten valmistaja tarvitsee aineellisen pääoman eli raaka-aineiden lisäksi osaavia työntekijöitä, pääomaa ja tietoa niin markkinoinnista, asiakkaiden tarpeista kuin kilpailijoistakin. Toisaalta yritys tarvitsee onnistuakseen myös luovia prosesseja, joita kehitetään ja käytetään tuotannontekijöiden yhdistämiseksi. (Åberg 1998, 143-144.)

Aineetonta pääomaa voi kuvata monilla eri termeillä. Esimerkiksi osaava henkilöstö on tieto- tai osaamispääomaa (intellectual capital, knowledge capital), asiakkaat asiakaspääomaa (customer capital), hyvät sidosryhmäsuhteet suhdepääomaa (relational capital) ja toimiva vuorovaikutus avainhenkilöiden kesken on viestintäpääomaa. Myös organisaation maine on osa yrityksen aineetonta pääomaa (Lehtonen 2000, 187-188.) Lehtonen siis pyrkii kuvaamaan viestintää investointina, jonka voi odottaa vaikuttavan organisaation tulokseen. (Lehtonen 2003).

Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan aineettomalla pääomalla tarkoitetaan kaikkea sitä omaisuutta, joka yritykseen on tuotettu inhimillisen pääoman eli henkilökunnan osaamisen avulla. Yrityksen organisaatorakenteen lisäksi aineetonta pääomaa ovat kaikki yrityksen immateriaalioikeudet. Niihin sisältyvät esimerkiksi sen tuote- tai liikemerkki tai yrityksen brandi. Yrityksen hallussa olevat dokumentit ja muu informaatio ovat myös tällaista pääomaa. (Ståhle & Grönroos 1999, 163-164.)

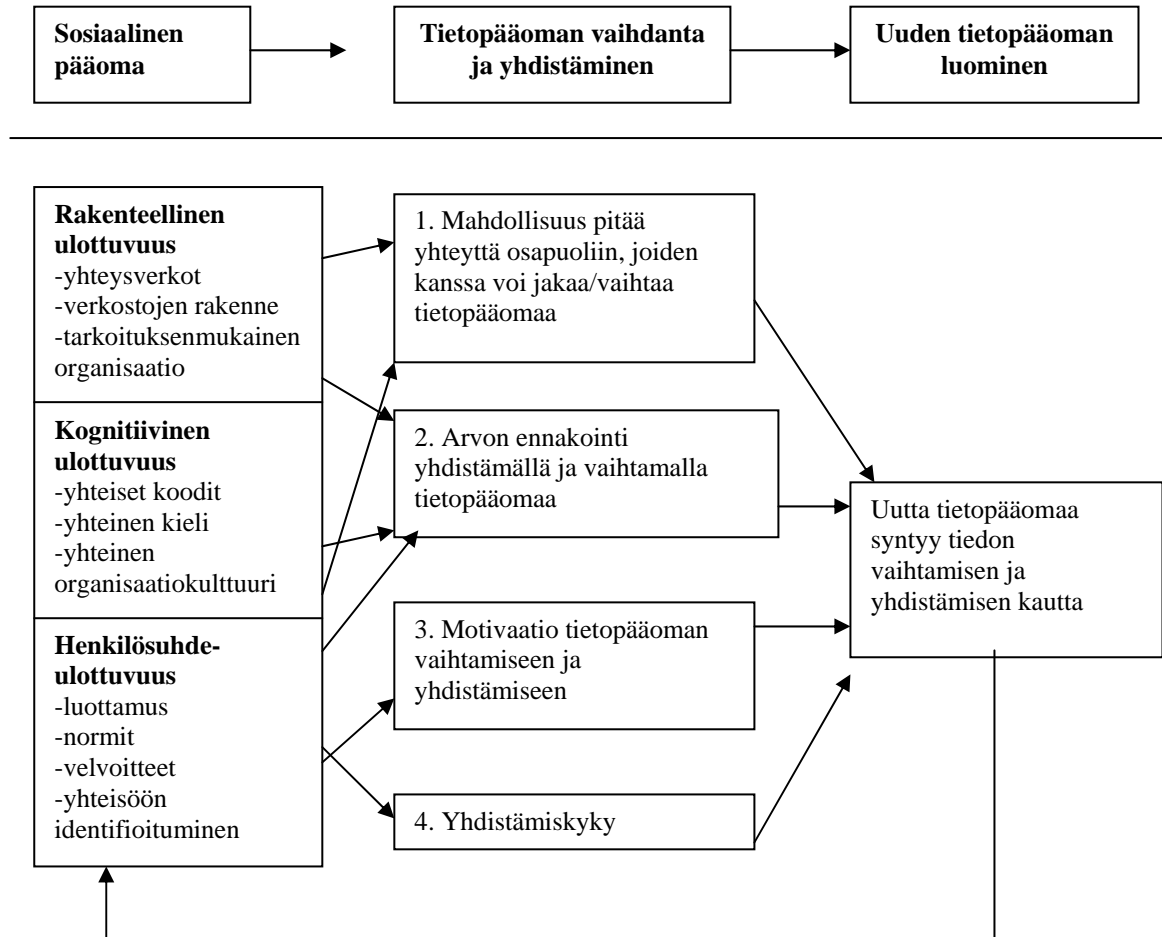
Tietopääoman merkitys kilpailutekijänä on tunnustettu lähes kaikilla aloilla. Tieto ja osaaminen eivät sinänsä ole enää itseisarvoja yrityksen menestymisen kannalta, vaan kyky hyödyntää osaamista on erottava tekijä. (Nahapiet &

Ghoshal 1998, 245; Lehtonen 2000, 190.) Mitä enemmän tietoa vaihdetaan ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän yrityksellä on uudistumispotentiaalia (Stähle & Grönroos 1999, 74-75.) Jos taas tietoa ei virtaa, paraskaan osaaminen ei voi toimia yrityksen kasvun ja kehityksen reservinä.

Sosiaalinen pääoma on myös yksi aineettoman pääoman lajeista. Nahapiet ja Ghoshalin mukaan (1998) sosiaalinen pääoma käsittää ihmisen tai ryhmän suhdeverkoston ja ne asiat, joita voidaan liikutella verkon avulla. Muunlaisesta pääomasta sosiaalinen pääoma eroaa siinä, että sen omistavat yhdessä suhteen eri osapuolet eikä kellekään yksin voi olla omistusoikeutta siihen. Sosiaalista pääomaa ei myöskään voi siirtää ihmiseltä toiselle helposti. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243-245.)

Nahapiet ja Ghoshal (1998) ovat luoneet mallin (ks. kuvio 1), jonka mukaan sosiaalisen pääoman avulla voidaan luoda organisaatioon tietopääomaa ja uutta arvoa, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation toimintaan ja kilpailuedun luomiseen. Mallissa on kolme sosiaalisen pääoman ulottuvuutta. *Rakenteellinen ulottuvuus* viittaa organisaation yhteysverkostoon toimijoiden välillä eli se sisältää ihmiset ja viestintäkeinot. Tämän ulottuvuuden tärkeimpiä tekijöitä ovat verkostoyhteyksien olemassaolo tai puuttuminen, verkoston syntyminen, yhdistettävyyys sekä tarkoituksenmukainen organisaatorakenne. *Kognitiivinen ulottuvuus* käsittää resurssit, jotka tuottavat yhteisiä merkityksiä, tulkintoja ja merkityssysteemejä osapuolten välille. Näitä resursseja ovat esimerkiksi yhteinen kieli ja organisaatiokulttuuri. *Henkilösuhdeulottuvuus* sisältää varat, jotka luodaan ja mahdollistetaan suhteiden kautta. Oleellista on luottamus eri osapuolten välillä: luottamus toisen osaamiseen, toimintakykyyn ja avoimuuteen sekä varmuuteen yhteistyökumppanina. Henkilösuhdeulottuvuuteen kuuluvat myös normit, velvollisuudet ja odotukset sekä identiteetti ja identifioituminen. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244-245; Lehtonen 2000, 200-202.) Oheinen kuvio

havainnollistaa, miten sosiaalisella pääomalla voidaan luoda yritykselle tietopääomaa.



Kuvio 1. Miten sosiaalinen pääoma tuottaa organisaatiolle tietopääomaa. (Nahapiet ja Ghoshal 1998 Lehtosen 2000, 201 mukaan.)

Kuvio osoittaa, että on olemassa neljä ehtoa, joiden toteutuminen on oleellista uuden tietopääoman luomiselle. Tiedon vaihdanta ja tiedon yhdistäminen eivät siis onnistu aina automaattisesti, vaan on oltava: 1) osapuolten saavutettavuus eli mahdollisuus tiedon vaihdantaan ja jakamiseen, 2) osapuolten odotus siitä, että tiedon yhdistäminen on arvokasta ja hyödyllistä osapuolille, 3) tiedon yhdistämisen motivaatio 4) taito yhdistää tietoa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 247-249.)

Jos joku edellä mainituista ehdoista ei toteudu, ei voi syntyä uutta tietopääomaa. Lehtonen (2000) on muodostanut tämän mallin kaltaisen

”kertolaskukaavan”, jossa viestintä nähdään organisaatiolle arvoa tuottavana tekijänä. Siinä tuloksellisen viestinnän ja vuoropuhelun edellytyksenä on kolme osatekijää; rakenteet, vuorovaikutuksen osapuolten osaaminen ja yhteiset organisaatioasenteet, arvot ja kulttuuri. Rakenteet voivat olla teknisiä viestintävälineitä tai esimerkiksi kokouksia, tapaamisia ja kahvipöytäkeskusteluja. Ne antavat puitteet viestinnän onnistumiselle. Jos vuorovaikutuksen osapuolilla ei ole ammatillista osaamista, uusia innovaatioita ei voi syntyä. Jos taas on ammatillista osaamista, mutta ei vuorovaikutustaitoja, vuorovaikutus ei johda tuloksiin. Yhteiset organisaatioasenteet, arvot ja kulttuuri ovat yhtälön kolmas osatekijä. Jos osapuolilla on erilaiset arvot, keskinäinen luottamus puuttuu ja ilmapiiri on huono, vuorovaikutuksella ei saada aikaan toivottuja tuloksia. Oleellista sosiaaliselle pääomalle on, että työyhteisön jäsenillä on yleinen luottamus siihen, että he toimivat yhteisen tavoitteen hyväksi, riippumatta siitä onko osapuolten välillä aktiivista kanssakäymistä. (Lehtonen 2000, 195-207.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat myös mallintaneet tiedon luomisen prosesseja organisaatioympäristössä. He ovat tutkineet miten yritykset luovat uutta tietoa ja sitä kautta uusia innovaatioita, jotka ovat kilpailuedun lähde. Tutkijoiden mukaan organisaatio tulisi nähdä kokonaisuutena, joka luo tietoa toiminnalla ja vuorovaikutuksella. Nonakan ja Takeuchin lähtökohtana on hiljaisen tiedon (tacit knowledge) ja täsmällisen tiedon (explicit knowledge) erottaminen. Tiedon luomisen prosessimalli (SECI, ks. kuvio 2) perustuu ideaan siitä, kuinka tieto muuntuu piiloisen ja käsitteellisen tyyppin välillä muodostaen toistuvan, nelivaiheisen prosessin. Vaiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu sosiaalistumisesta (Socialization) ulkoistamiseen (Externalization) sekä siitä edelleen yhdistämiseen (Combination) ja sisäistämiseen (Internalization) ja siirtyy sitten prosessin alkuun seuraavalle organisaatiotasolle, esimerkiksi yksilötasolta ryhmätasolle ja edelleen osasto- sekä koko organisaation tasolle jne. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62).



Kuvio 2: Tiedon luomisen prosessimalli - tiedon muuntumisen neljä vaihetta (SECI-prosessi). (Nonaka & Takeuchi 1995 Huotarinen, Hurmeen, Valkosen ja Hilskan 2004, mukaan.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) esittävät, että tiedon johtamisen tavoitteena on kertyvän tietämyksen muuttaminen yrityksen voimavaraksi seuraavilla keinoilla: tietoa hyödynnetään laajasti organisaation rajojen poikki, tuotetaan helppo pääsy globaaliin tietokantaan, eliminoidaan kommunikoinnista ajan ja paikan aiheuttamat rajoitteet, sekä kannustetaan kumppaneita tunnistamaan tiedon arvo. Tutkijat ovat tarkastelleet myös tiedon ja oppimisen johtamisen strategista tasoa eli sitä, miksi ja miten tiedon johtamisella voidaan tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. He toteavat, että vaikka tiedon johtamisesta on olemassa korkeatasoista teoreettista pohdiskelua sekä hyviä käytännön esimerkkejä sisältäviä kirjoja, aihealueen teoreettinen keskustelu on kuitenkin vielä jäänyt etäälle käytännöstä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 151-163.)

Aineeton pääoma on abstraktiutensa vuoksi vaikeasti ymmärrettävä aihealue ja ehkä siksi hankalasti käytäntöön sovellettavissa. Tässä tutkimuksessa aineeton pääoma halutaan kuitenkin tuoda esille teoreettisena näkökulmana, sillä yhteisen ja pysyvän tietopääoman luominen on olennaista moderneissa läpinäkyvissä ja rakenteeltaan hajanaisissa organisaatioissa. Yhteisen

tietopääoman avulla organisaation jäsenet voidaan sitoa yhteen henkisellä tasolla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatio ei pysty toimimaan ilman tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja tiedonhallintaa eli viestintää. Viestintää tapahtuu sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan organisaatioiden sisäistä sekä ulkoista viestintää ja viestintäkanavia.

3.3 Sisäinen viestintä ja sen tehtävät

Sisäinen viestintä kattaa kaiken organisaation tiedonkulun ja tiedon vaihdannan. Se ei ole siis vain kaikkea sitä, mitä organisaation viestintäosastolla tehdään. Sisäistä viestintää harjoittavat kaikki organisaation jäsenet, vaikka he eivät sitä itse tiedosta jokapäiväisissä rutiineissaan.

Lehtosen (1998c) mukaan sisäinen viestintä käsittää kaiken tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Sisäisen viestinnän käsitettä Lehtonen pitää laajempuna kuin sisäisen tiedottamisen käsitettä. Sisäistä viestintää käsitellään usein johtamisen ja esimiestyön merkittävänä osa-alueena sekä muun muassa osana tiedon hallintaa ja ihmisten motivoimista työhönsä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi (Lehtonen 1998.)

Åberg (1989) jakaa yhteisön viestinnän viiteen eri ulottuvuuteen, jotka ovat:

1) perustoimintojen tuki, 2) kiinnittäminen, 3) informointi, 4) profilointi ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Näistä neljään ensimmäiseen työyhteisö voi itse vaikuttaa. Se voi päättää, miten viestinnän avulla tuetaan toimintaa, profiloitaa, kiinnitetään ja informoidaan. Sosiaalista vuorovaikutusta eli

grapevinea (tai ihmisten henkilökohtaista lähiverkkoa) työyhteisö ei taas voi suoraan valvoa, vaikka se on työyhteisössä tärkeä viestinnän muoto. Siksi Åberg kutsuukin neljää ensimmäistä viestinnän muotoa tulosviestinnäksi, koska ne vaikuttavat suoraan työyhteisön tuloksen tekemiseen. Ne muodostavat "Åbergin pizzan" eli tulosviestinnän mallin. Pizzassa on siis neljä siivua, jotka kertovat mitä tehtäviä yhteisön viestinnällä on. Perustoimintojen tuella eli myynnin ja tuotannon tukemisella Åberg tarkoittaa ulkoista ja sisäistä markkinointia sekä operatiivisia työohjeita. Kiinnittäminen on työhön ja organisaatioon perehdyttämistä. Profilointi käsittää tuoteprofiilin rakentamisen ja tuotekuvan tutkimuksen. Informointi puolestaan käsittää sisäisen tiedotuksen ja luotauksen sekä ulkoisen tiedotuksen, yhteistoiminnan ja luotauksen. Tulosviestinnässä viestintää on tarkasteltava kokonaisuutena ja jokaista lohkoa on kehitettävä niin, että se tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 1993, 62-66; 2000, 101-104.)

Tilev (1994) esittää, että viestintä toimii kaikkien organisaation tasojen välisenä liitännämuuttujana, joka mahdollistaa tasojen välisen vuorovaikutuksen. Tällöin viestintään kohdistuvat arvot tai uskomukset voivat estää viestinnän toimimista liitännämuuttujana. (Tilev 1994, 11; 49-51.) Organisaation viestintään vaikuttaakin se, millainen viestinnän ilmapiiri on.

Juholin (2001, 110) toteaa, että viestintäilmasto on omakohtainen kokemus esimerkiksi tiedonkulun avoimuudesta ja mahdollisuudesta olla perillä ja päästä vaikuttamaan oman työyhteisön asioihin. Organisaatio voidaan nähdä kokonaisuutena, jonka yksi ominaisuus on viestintäkulttuuri. Viestintäkulttuurin ulottuvuutena taas on viestintäilmasto, joka muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta sekä viestintäjärjestelmästä. Näistä esimiesten viestintä, organisaation toimintatavat ja horisontaalinen keskinäisviestintä sekä viestintäprosessin toimivuus kuvaavat viestinnällistä ilmastoja. (Tukiainen 2000a, 34-38.)

Viestintätyytyväisyys on viestintäilmastolle läheinen käsite. Organisaatioiden viestinnästä puhuttaessa viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan useimmiten yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi vaikuttaa omassa työyhteisössä. Sen avulla voidaan siis seurata viestinnän onnistumista yleisesti. (Juholin 2001, 113.)

Yhteisön viestintä ja työtyytyväisyys liittyvät toisiinsa vahvasti ja viestintätyytyväisyys ennakoii omaan työyhteisöön kohdistuvaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Toimiva viestintä siis lisää tyytyväisyyttä työhön, ja näin ollen parantaa organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Erityisen olennaista on esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen, kasvokkaisviestintä työyhteisössä yleensä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. Tärkeimpiä elementtejä yhteisön viestinnän ja työtyytyväisyyden väliselle korrelaatiolle ovat esimies-alaisuuden toimivuus, johdon tapa toimia organisaatiossa sekä vapaa tiedon kulku. Pincusin ja Rayfieldin (1990) tulosten mukaan mitä avoimempaa, luotettavampaa ja alaisiin keskittyvämpää viestintä on henkilöstön mielestä, sitä tyytyväisempi henkilöstö on myös työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. (Pincus & Rayfield 1990 Juholinin 1999b, 70-71 mukaan.)

Sisäisen viestinnän tehtävät Lehtonen (2003) määrittelee seuraavasti: sisäisen viestinnän käsite sisältää paitsi operatiivista viestimistä eli päivittäisiin työtehtäviin liittyvien tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä, myös strategisia tavoitteita:

- yhteisön sisäistä suhdetoimintaa (PR), jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin
- organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon

- organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamista ja työhön, sen laatuun ja toiminnan tuloksellisuuteen liittyvien myönteisten arvojen vahvistamista
- työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä, konfliktien hoitamista ja niiden ehkäisemistä ja siten myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista.

Vosin ja Schoemakerin (1999) mukaan sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa vain kasvaa. He perustelevat väitettä useilla syillä, joista yksi on organisaation asiakaslähtöisyys. Organisaation jäsenten tulisi olla perillä toiminnoista, koska he edustavat ja tuovat esille organisaation arvoja ja toimintatapoja ollessaan kontaktissa asiakkaiden kanssa. Yksittäiset työntekijät ovat yhä tärkeämpiä organisaatiolle ja siksi he tarvitsevat enemmän tietoa. Organisaatiot joutuvat myös ennakoimaan muuttuvia tarpeita ja ympäristöä. Sopeutuminen tähän edellyttää tehokasta sisäistä viestintää. Työntekijät voivat havainnoida ympäristön muutoksia ja tehdä parannusehdotuksia esimiehille, jotka taas sisällyttävät uudet tarpeet organisaation toimintatapoihin ja alaisille viestimiseen. Lisäksi nopeat ja toistuvat organisaatiomuutokset aiheuttavat epäselvyyksiä ja lisäävät tiedontarvetta. Organisaatioiden eri osat ovat riippuvaisia toisistaan yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa, ja sisäistä viestintää tarvitaan muun muassa organisaatiomuutosten läpiviemiseen. (Juholin 1999b, 13; Vos & Schoemaker 1999, 81-83.)

Vos ja Schoemaker (1999) muistuttavat, että sisäisen viestinnän onnistuminen riippuu useista tekijöistä. *Organisaatorakenne* voi vaikeuttaa viestintää esimerkiksi silloin, jos tehtävät ja vastuut ovat epäselvät. *Organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli* vaikuttavat myös viestintään. Kulttuuri määrittelee, onko vuoropuhelu työntekijöiden ja johdon välillä avointa ja johtamistyyli sen, kuunnellaanko työntekijöiden esittämiä ideoita ja informoidaanko heitä organisaation tavoitteista. *Viestintätaidot* vaikuttavat myös oleellisesti viestinnän onnistumiseen. Perusedellytyksiä onnistuneelle viestinnälle ovat

esimerkiksi neuvottelu- ja esiintymistaito. *Tietojärjestelmät* vaikuttavat sisäiseen viestintään, sillä niiden suunnittelulla voidaan vaikuttaa tiedon saatavuuteen, järjestelmien käyttäjäystävällisyyteen ja ajankohtaisuuteen. *Organisaation strategia* vaikuttaa myös sisäiseen viestintään. Strategia voidaan esittää organisaation jäsenille helposti ymmärrettävässä muodossa. Tämä edellyttää, että johto on halukas muodostamaan ja välittämään selkeän ja harkitun viestin työntekijöille. (Vos & Schoemaker 1999, 81-82.)

Jokaisen yhteisön on itse määriteltävä viestinnälliset tavoitteensa. Jotta viestintää voitaisiin suunnitella ja sen tuloksia arvioida, on olennaista määritellä, miten viestintä ymmärretään yhteisössä sekä mitä tavoitteita ja tehtäviä viestinnälle asetetaan. On myös hyvä priorisoida tärkeimmät tehtävät ja määritellä, mihin yhteisön viestinnällä pyritään vaikuttamaan. (Juholin 1999b, 29-44; 2001, 39-40.)

Yhteenvedona sisäisen viestinnän tehtävistä ja merkityksestä organisaatiolle voidaan todeta, että sisäinen viestintä voidaan nähdä organisaatiota koossa pitävänä ja toimintaa tukevana liitäntätekijänä. Se luo ja vahvistaa organisaatiokulttuuria sekä yhteisöllisyyttä. Kun organisaation sisäinen viestintä on kunnossa, pääsevät organisaation jäsenten tieto ja osaaminen leviämään.

3.4 Ulkoinen viestintä – profilointia ja maineen hallintaa

Sisäisen viestinnän lisäksi organisaatiot viestivät myös niiden ulkopuoliselle maailmalle, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Organisaation ulkoisesta viestinnästä käytetään useita nimityksiä: ulkoinen tiedotus, ulkoinen informointi, suhdetoiminta, Public Relations jne. Yksisuuntaisen tiedottamisen ajattelutavasta onkin siirrytty ajattelemaan ulkoista tiedotusta

kaksisuuntaisena, symmetrisenä viestintänä, jossa organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Huotari ym. 2004.)

Åbergin (1989, 62-64) tulosviestinnän määritelmässä ulkoiseen viestintään lasketaan ulkoinen markkinointi, tuoteprofiilin rakentaminen ja tuotekuvatutkimus, yritysprofiilin rakentaminen ja yrityskuvan tutkimus, ulkoinen tiedotus, yhteistoiminta ja luotaus. Ulkoisen viestintään kuuluvat siis muun muassa mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet, sijoittajasuhteet ja markkinointiviestintä. (Huotari ym. 2004).

Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei aina ole mielekäs, koska organisaatioilla on yhteistyö- ja kohderyhmiä, jotka voivat olla melkein samassa asemassa kuin organisaation sisäiset sidosryhmät. Joissakin tilanteissa esimerkiksi osakkaat tai potentiaaliset työntekijät voivat olla lähes samassa asemassa henkilöstön kanssa, jolloin heille pitää viestiä samoin periaattein kuin henkilöstölle. (Juholin 2001, 28-29.)

Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti erotella organisaation sisäisiä ja ulkoisia kohderyhmiä, vaan ajatellaan niitä organisaation stakeholdereina. Stakeholder voi olla ihminen tai ryhmä ihmisiä, joilla on organisaation toiminnassa oma etunsa valvottavanaan ja sen vuoksi omasta mielestään oikeus saada äänensä kuuluviin organisaation asioissa (Lehtonen 2002, 13-17). Luvussa 4.2 mainitun stakeholder-ajattelun mukaan organisaation toiminnan edellytys on, että se pystyy täyttämään eri stakeholder-ryhmiensä tarpeita. Se puolestaan edellyttää, että organisaatio kykenee viestimään asiansa kaikille tärkeille ryhmille ja päättäjille. (Juholin 2001, 29.)

3.5 Viestintäjärjestelmä

Yhteisön viestintäjärjestelmä on laajasti käsitettynä kokonaisuus, jossa on sovittu tai määritelty viestinnän sisällöt, kanavat ja säännöt (Juholin 2001, 110).

Viestintäjärjestelmää voidaan kuvata myös tiedonkulun suunnan mukaan. Esimerkiksi Downs (1988) jakaa viestinnän horisontaaliseen ja vertikaaliseen viestintään. Vertikaalinen viestintä voi olla kaksisuuntaista ja tapahtuu esimerkiksi samalla osastolla työskentelevien ihmisten kesken, jotka ovat hierarkkisesti eri tasoilla organisaatiossa. Ylhäältä alas -viestintä on tavallisesti johdon ja esimiesten viestintää alaisille ja liittyy työhön (työviestintä). Alhaalta ylös -viestintä taas käsittää tiedonkulun työntekijöiltä johdolle ja esimiehille. Se voidaan nähdä myös palautefunktiona: työntekijät antavat palautetta esimiehilleen ja tekevät aloitteita tai parannusehdotuksia. Horisontaalinen viestintä on viestintää työtovereiden, työryhmien sekä organisaation eri yksiköiden ja osastojen välillä. Horisontaalisessa viestinnässä ihmiset ovat samalla hierarkkisella tasolla organisaatiossa. (Downs 1988, 31-33.) Vos ja Schoemaker (1999, 85-86) lisäävät Downsin jaotteluun vielä diagonaalisen eli viistosuuntaisen viestinnän, jossa eri osastoilla ja eri hierarkkisilla tasoilla olevat organisaation jäsenet viestivät keskenään.

Muodollisen ja virallisen viestinnän lisäksi organisaatioissa on myös paljon epävirallista viestintää, joka on luonnollinen osa organisaation elämää. Siihen kuuluvat esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut tai juttelu tupakkapaikalla työtovereiden kesken eli arkipäiväiset viestintätilanteet. Epävirallista viestintää kutsutaan usein myös puskaradioksi, grapevineksi, viidakkorummuksi tai vastaavaksi tiedon jakelun tyylin ja tavan mukaan. (Åberg 2000, 100-101.) Grapevinen kautta tieto leviää yleensä nopeasti, koska organisaatorakenteet eivät sitä estä kulkemasta (Andrews & Herschel 1996, 148-149). Tässä tutkimuksessa epävirallista viestintää kutsutaan grapevineksi. Nimitys puskaradio antaa mielikuvan siitä, että sanomat ja huhut leviävät

organisaatiossa mielivaltaisesti. Grapevinea voidaan ja usein myös käytetäänkin organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti ja se voi toimia tehokkaana tiedonvälityksen keinona. Henkilökohtaisten suhteiden käyttö työasioiden hoidossa on varsin yleistä.

Viestintäkanavien runsauden saatetaan luulla tehostavan viestintää. Keskenään kilpailevien kanavien runsaus kuitenkin synnyttää liikaa informaatiota, minkä seurauksena olennaisen tiedon löytäminen vie aikaa. Viestintäjärjestelmän rakenteen suunnittelulla onkin merkitystä sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta. Eri asiasisältöjen tai -kokonaisuuksien viestintään on järkevää määritellä yksi kanava tai muutama pääkanava. Jos käytettäviä kanavia on useita, kannattaa määritellä niistä tärkeimmät epätietoisuuden ja sekaannuksien välttämiseksi. Kun tiedetään, mitä kautta tieto välitetään tai mistä sitä voi etsiä, helpottuu sekä viestin lähettäjän että saajan työ. (Juholin, 1999b, 159-160; 2001, 124.)

Tässä tutkimuksessa käsitteet ”viestinnän kanava” ja ”viestinnän keino” tarkoittavat samaa asiaa. Viestinnän kanavia ja Media richness -mallia käsitellään tarkemmin, koska yksi tutkimuksen tavoitteista on selvittää mitkä kanavat soveltuvat parhaiten mihinkin viestintään työntekijöiden näkökulmasta ja johdon tukitoimintona.

3.5.1 Viestintäkanavat

Viestinnän kanavat voidaan yleisesti jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, tapahtuuko viestintä ja vuorovaikutus kasvokkaisviestintänä, painettuna vai sähköisenä viestintänä. Kasvokkaisviestintään kuuluvat esimerkiksi osasto-, konttori- ja projektipalaverit sekä -kokoukset, keskustelut, tiimikokoukset, työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut sekä (viralliset ja epäviralliset) muut tilaisuudet, joissa ihmiset voivat vaihtaa mielipiteitä ja käydä dialogia kasvotusten ja reagoiden välittömästi saamaansa tietoon.

Joukkoviestintämäiseen kasvokkaisviestintään voidaan laskea esimerkiksi konferenssit, puhe- ja esittelytilaisuudet, seminaarit ja workshopit. (Juholin 2001, 76-77.)

Painetun viestinnän kanavia ovat esimerkiksi henkilöstölehdet, esitteet, tiedotteet, ilmoitustaulu, ohjeet ja raportit. Sähköiseen ja tietokonepohjaiseen viestintään taas kuuluvat esimerkiksi puhelin, telefaksi, radio, TV, sähköposti, intranet, internet, ryhmäpäättökentukijärjestelmät ja matkapuhelinviestintä. (Newbold & Scholes 1997 Juholinin 1999, 139-141 mukaan.) Sähköiseen ja tietokonepohjaiseen viestintään voidaan laskea kuuluvaksi myös puhelinneuvottelut ja videoneuvottelut, joita käytetään monissa organisaatioissa. Niiden etuna on, että samaan neuvotteluun voidaan saada ihmisiä maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta. Videoneuvottelu antaa myös mahdollisuuden kehonkielellä viestimiseen.

Åberg (2000) luokittelee sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat neljään ryhmään sen mukaan, ovatko ne lähikanavia, kaukokanavia, suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää. Hänen mukaansa *lähikanavat* palvelevat työyksikköä tai yksin yhtä työyhteisön jäsentä, kun taas *kaukokanavat* välittävät sanomia koko työyhteisölle. *Keskinäisviestintä* perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Pienjoukkoviestinnässä taas käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat välitetään suppeammalle kohderyhmälle kuin joukkoviestinnässä, jossa kohderyhmä on laajempi ja rajattomampi. Verkkoviestintä on sanomien välitystä intranetin tai muiden sähköisen viestinnän sovelluksien kautta. (Åberg 2000, 171-178.)

Suoraan keskinäisviestintään perustuvia lähikanavia edustavat Åbergin (2000) jaottelussa suurin piirtein samat kanavat kuin kasvokkaisviestinnän kanavat Juholinin esittelemässä jaottelussa. Siihen kuuluvat siis muun muassa lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset sekä työtoverit. (Åberg 2000, 174.)

Kaukokanavat, jotka välittävät viestejä koko työyhteisön jäsenille, ovat pääasiassa pienjoukkoviestintää. Henkilökohtaista vuorovaikutusta ovat vain henkilöstön tiedotustilaisuudet ja erilaiset yhteistyöelimet (esimerkiksi YT-neuvottelukunta, ja henkilöstölehden toimitusneuvosto). Tiedotustilaisuudet ovat tehokas sisäisen viestinnän muoto kaksisuuntaisen vuorovaikutusmahdollisuutensa vuoksi, mutta niitä järjestetään tosin vain silloin, kun tiedotettava asia on hyvin merkityksellinen koko työyhteisölle tai halutaan herättää keskustelua ennen päätöksen tekemistä. (Åberg 2000, 185-199.)

Viestintäteknologioiden kehitys asettaa myös vaatimuksia viestinnälle. Nykyään tehdään paljon etättyötä kotoa käsin. Tällöin työntekijän työpaikka on riippumaton organisaation sijainnista, sillä työntekijä on yhteydessä organisaatioon puhelimen ja tietokoneyhteyden kautta. Tällaisilla työntekijöillä on vähemmän epämuodollisia kontakteja organisaation sisällä, minkä vuoksi he eivät pääse keskustelemaan työasioista työtovereidensa kanssa esimerkiksi kahvipöydässä. Sen vuoksi etättyöläiset tarvitsevat enemmän muodollista tietoa kuin tavalliset työntekijät. (Vos & Schoemaker 1999, 83.)

Matkapuhelin on nykyään jokapäiväinen perusviestintäväline. Tiedetään, että viestinnän epäonnistumisen mahdollisuus, esimerkiksi myöhästyminen tai sanoman muuttuminen, lisääntyy sitä enemmän mitä kauempana viestin lähettäjä ja saaja ovat toisistaan. Nykyään väittämä ei välttämättä enää pidä paikkaansa. Matkapuhelimen välityksellä teksti- tai sähköpostiviestin voi lähettää vaikka Päiväntasaajalta Suomeen ja se saapuu välittömästi vastaanottajan kännykkään muuttumatta matkalla tai myöhästymättä lainkaan.

Nykyään on alettukin puhua mobiiliviestinnästä. Mobiiliviestinnäksi voidaan sanoa liikkuvan työyhteisön viestintää oman työpisteen ulkopuolelta. Se on

ajasta ja paikasta riippumatonta, liikuteltavan päätelaitteen välityksellä ja yleisesti käytössä olevan verkon, esimerkiksi GSM-verkon, kautta tapahtuvaa viestintää (Järvelä, Lähteenmäki & Rajjas 2001, 6-8.) Mobiiliviestintää voi olla yksittäisten käyttäjien välillä (henkilökohtaiset puhelut, tekstiviestit, kuva- ja multimediamviestit), yksittäisen käyttäjän ja ryhmän välillä (ryhmätekstiviestit) sekä yksittäisen käyttäjän ja organisaation välillä, esimerkiksi palvelun tilaaminen tekstiviestillä tai mobiiliyhteys intranettiin (Valtonen 2004, 12). Mobiiliviestintä voi olla langatonta tai langallista tiedonsiirtoa, riippuen siitä mitä laitetta ja missä käytetään, esimerkiksi kannettava tietokone, matkapuhelin tai kommunikaattori.

Langattomien tietokoneiden ja viestintälaitteiden yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky siirtää tietoa käyttäjille lähes missä ja milloin tahansa. Toisaalta teknologioiden rajoitukset tiedonsiirrossa ja saatavuudessa ovat vähentäneet laitteiden todellista ja potentiaalista langattomuutta.

3.5.2 Media richness –malli organisaatioissa

Daft ja Lengel (1984, 1986, 1988) ovat selvittäneet, miksi ja miten organisaatiot prosessoivat tietoa ja mitkä asiat tuottavat ongelmia tiedonkululle. Perusoletuksena tutkijoilla on, että organisaatiot ja ihmiset prosessoivat tietoa vähentääkseen tehokkaasti epätietoisuutta ja epäselvyyksiä. Daft ja Lengel esittävät tutkimustensa perusteella, että suurin ongelma organisaatioiden ja esimiesten tiedonkulussa on tiedon selvyyden, ei määrän puute. Eniten päänvaivaa organisaatioiden tiedonvälitykselle tuottavat teknologia, osastojen väliset suhteet sekä ympäristö. (Daft & Lengel 1986, 554-555.)

Tiedonkäsittelyä vaikeuttaa usein valtava informaation määrä. Ulkopuolelta tulevaa tietoa on paljon ja se on usein moniselitteistä. Lisäksi organisaation rakenne ja sisäiset järjestelmät vaikuttavat esimiesten saaman informaation määrään ja monimuotoisuuteen. Jotta epäselvyyksiä voitaisiin välttää, yhteisön

rakenteellisten mekanismien pitää mahdollistaa keskustelu, vuorovaikutus ja asioiden selventäminen eikä pelkästään tiedon suuren määrän tuottaminen. Viestintäkanavat ja viestinnän toimenpiteet ovat tässä tärkeässä asemassa, jotta ihmiset pystyisivät ottamaan vastaan ja ymmärtämään tietoa. (Daft & Huber 1989, 133; Daft & Lengel 1986, 554-560.)

Tutkimustensa perusteella Daft ja Lengel ovat konstruoineet Media richness -mallin, jonka mukaan eri viestintäkanavat vaihtelevat kyvyltään käsitellä ja välittää informaatiota. Viestintäkanavan erityispiirteet vaikuttavat siihen, millaista tietoa ja kuinka paljon ne voivat välittää. Rajoituksia aiheuttavat:

1) kyky välittää tietoa useiden vihjeiden avulla rinnakkain, 2) kyky mahdollistaa välittömän palautteen antaminen ja 3) kyky muodostaa henkilökohtainen kontakti (Daft & Lengel 1988, 226).

Parhaita (rich) kanavia ovat siis ne, joiden avulla pystytään parhaiten välittämään monimuotoista ja vaikeaa tietoa. Huonoimpia (lean) kanavia ovat ne, joiden avulla pystytään välittämään vain helppotajuista ja standardimuotoista tietoa. Parhaat kanavat ovat henkilökohtaisia, sisältävät kasvokkaisen kontaktin ja välittävät tietoa usealla tavalla rinnakkain, esimerkiksi kehonkielen, kuvien ja sanojen avulla. Huonommat kanavat taas ovat persoonattomia ja tukeutuvat mm. sääntöihin, formaatteihin tai tietokantoihin. Seuraavat kanavat voidaan laittaa paremmuusjärjestykseen sen mukaan, miten hyvin niiden avulla voidaan välittää ymmärrettävästi vaikeaa ja monimutkaista tietoa: 1) kasvokkaisviestintä, 2) videoneuvottelu, 3) puhelin, 4) sähköposti 5) henkilökohtaiset dokumentit, kuten kirjeet ja muistiot, 6) anonyymit kirjoitetut dokumentit ja 7) numeeriset dokumentit. (Daft & Lengel 1984; 1986, Daft & Huber 1989.)

Media richness -mallin ehdotusten mukaan kasvokkaisviestintä on paras kanava etenkin esimiesviestinnässä, sillä esimiehet saavat paljon erilaista tietoa, joka heidän pitäisi ymmärrettävästi välittää alaisilleen.

Kasvokkaisviestintä luokitellaan parhaaksi kanavaksi, koska sen kautta saadaan välitöntä palautetta, jonka avulla voidaan muodostaa erilaisia tulkintoja. Lisäksi kasvokkaisviestinnässä saadaan runsaasti vihjeitä esimerkiksi kehonkielen kautta ja viestiä voi selventää ja muokata puhuessa. Muunlainen viestintä kuin kasvokkaisviestintä voi kuitenkin olla tehokasta helposti ymmärrettävien viestien ja standardimuotoisen tiedon prosessoinnissa. (Daft & Lengel 1986, 559-561.) Tutkijat ovatkin todenneet, että menestyvät esimiehet käyttävät useimmiten kasvokkaisviestinnän kanavia vaikeiden ja epäselvien viestien välittämisessä ja helppotajuisten viestien välittämisessä vähemmän henkilökohtaisia kanavia.

Daft, Huber ja Trevino (1989) ovat tutkineet myös johtamisen tehokkuuden ja viestinnän kanavien käytön suhdetta. Tutkimustulokset osoittavat, että parhaiten menestyvät johtajat osaavat valita oikean kanavan asian luonteen mukaan. Kanavan valintaan vaikuttaa se, onko välitettävä viesti helppotajuinen vai vaikeasti ymmärrettävä ja edellyttääkö sen viestiminen henkilökohtaista kohtaamista, jossa pitää viestiä ikäviä asioita. (Daft ym. 1989, 361-365.) Hyvällä johtajalla on siis taito valita foorumi tietojen välittämiseen niin, että se on paras myös dialogin toisen osapuolen kannalta.

Samankaltaisia tutkimustuloksia Daftin ym. kanssa on saanut myös Åberg (2000). Hänen tutkimuksensa mukaan henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat tärkeitä, sillä lähes kaikkien yleisimpien tietojen lähteenä on lähin esimies (esim. omaa työtä, työyksikköä, tulosyksikköä koskevat tiedot, koko yritystä koskevat tiedot ja koulutus- sekä harrastustiedot). Tuloksistaan Åberg vetää kaksi johtopäätöstä: 1) henkilöstö käyttää kanavia valikoiden ja 2) oma esimies on niin sanottu yleislähde. Åberg toteaa myös, että tiedon etsinnän intensiteetti ja käytettävän lähteen vaihtaminen vaihtelevat etsittävän tiedon mukaan. (Åberg 2000, 194-195.)

3.5.3 Kritiikkiä Media richness –mallille

Kritiikkinä Daftin ym. edellä viitatuille varhaisimmille tutkimuksille voi esittää, että niihin ei ollut sisällytetty uusien, sähköisen viestinnän kanavien käyttöä, vaan vain perinteisten kasvokkaisviestinnän ja kirjoitettujen dokumenttien käyttöä. Tutkimukset on tehty melkein 20 vuotta sitten, joten silloin ei ole voitu ottaa huomioon modernin teknologian käyttöä viestinnässä. Esimerkiksi sähköpostin ja mobiiliviestinnän osuus jokapäiväisessä organisaatioviestinnässä on nykyään huomattava sekä johtoportaassa että alimman portaan työntekijöiden keskuudessa.

Kelleher (2001) toteaa myös, että Media richness -malli on saanut melkoisen määrän kritiikkiä osakseen. Hän viittaa Markusin (1994) tutkimukseen, jossa tämä kritisoi mallia kahdelta kantilta. Ensinnäkin Media richness -mittari saattaa olla epätarkka, sillä malli ei välttämättä pysty selittämään viestintäkanavan valintaa uusien viestintävälineiden, kuten sähköpostin osalta, koska tutkimukseen on sisällytetty vain perinteiset viestinnän välineet. Kelleher viittaa myös Fulkiin ja Boydiin (1991), jotka ovat samaa mieltä sähköpostin sijoittumisesta Media richness -malliin. Toiseksi, esimiesten viestintäkanavien valintaan eivät aina vaikuta pelkästään Media richness -mallin esittämät perusteet, vaan myös kyseisen hetken tilanteen rajoituksilla ja sosiaalisilla tekijöillä voi olla vaikutusta. Esimerkiksi sähköpostia ei vieläkaan voi välttämättä pitää "universaalina" eli sellaisena välineenä, että kaikilla yhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus käyttää sitä säännöllisesti. Siksi Media richness -malli ei voi tarkasti ennustaa milloin esimiehet käyttäisivät sähköpostia. (Markus 1994 Kelleherin 2001, 305-308 mukaan.)

Kyseinen kritiikki on aiheellista. Media richness -malli ei aina päde, koska esimiehillä on omat mieltymyksensä eri kanavien käyttöön. Jollekin henkilökohtainen kontakti on mieleisempi kuin esimerkiksi puhelinkeskustelu, toinen taas saattaa olla luonteeltaan eristyvämpi ja käyttää mielellään

sähköpostia keskustelun sijaan. Jokaisen yksilölliset ominaisuudet ja asenteet viestintää kohtaan voivat vaikuttaa kanavan valintaan. Kriittistä huolimatta mallia voidaan pitää pätevänä, koska sen luominen perustuu laajalti tehtyihin tutkimuksiin ja niiden perusteella tehtyihin yleistyksiin.

4 ORGANISAATION VIESTINNÄN JOHTAMINEN

Jokapäiväisen operationaalisen toiminnan kytkeminen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen on elintärkeää organisaation menestymisen kannalta. Aulan (2004) sanoin yrityksellä pitäisi olla ”kollektiivinen älli” strategiasta eli yhteinen ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tehdään, miten tehdään ja minkä vuoksi. Tämä ymmärrys muodostetaan sisäisen viestinnän avulla, jolloin myös strategisen johtamisen ytimessä on viestintä. Jotta viestintä voisi tukea strategiaa, on yritettävä ymmärtää viestinnän, strategian ja johtamisen ajattelumalleja, jotka ohjailevat käytännön viestinnän johtamista. (Aula 2004, 3.)

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation viestinnän johtamisen eri osa-alueita ja kytköksiä toimintaympäristön hallintaan. Toimintaympäristön hallinnassa otetaan huomioon julkisuudenhallinta ja sidosryhmäyhteistyö. Lisäksi tarkastellaan käytännön riskienhallintaa ja kriisienhallintaa viestinnän näkökulmasta.

4.1 Organisaation strategia

Organisaation strategia ilmaisee yrityksen päämäärät sekä ne keinot, joilla päämääriin pyritään. Monet organisaatiot, etenkin yritykset, eivät halua aina

julkistaa strategiaansa (Juholin 1999b, 208-209). On ymmärrettävää, että kilpaileville yrityksille ei haluta julkistaa omia strategisia valttikortteja ja käytännön toimenpiteitä. Siksi monet yritykset julkistavat vain strategiset tavoitteensa, eivät keinoja niiden saavuttamiseen. Julkisyhteisöt ovat usein avoimempia strategiansa julkituomisessa kuin yritysorganisaatiot. Åbergin mukaan organisaation strategian tarkoitus on osoittaa, miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet tulisi yhdistää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Strategiset avainalueet taas ovat niitä, joihin on panostettava, jotta organisaation visio toteutuisi. (Åberg 2000, 148.)

Missio toimii organisaation strategisen suunnittelun perustana. Se on organisaation perustavaa laatua oleva tehtävä. Se kertoo lyhyesti perusteet ja oikeutuksen organisaation olemassaololle, perimmäiset tavoitteet ja ne toiminta-alueet, joihin organisaatio keskittyy. Yleiset organisaation tavoitteet koskevat siis kaikkia organisaation osia. (Vos & Schoemaker 1999, 192.) Organisaation visio puolestaan ilmentää organisaation tavoitetilaa tulevaisuudessa. Se auttaa organisaatiota toiminnan suuntaamisessa, yhteisten puitteiden luomisessa ja sen ymmärtämisessä, mihin organisaatio on menossa. Vision tulee olla helposti ymmärrettävä ja kannustava, ja ollakseen visio sen täytyy olla enemmän ja parempi kuin organisaation nykytila. (Åberg 2000, 77-78.)

Vision ja mission määrittelee organisaation ylin johto. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) toteavat, että missio ja visio ovat myös tärkeitä osaamisen kehittämisen välineitä. Ne auttavat yksittäisiä ihmisiä kaikilla organisaation tasoilla erottamaan, mikä on tärkeää ja mikä erittäin tärkeää niin arkisessa työssä kuin osaamisen kehittämisessäkin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 80.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) puhuvat strategiatyön yhteydessä ydinkyvykkyyksien johtamisesta. Sillä he tarkoittavat sitä osaa strategisen

osaamisen johtamisesta, jonka puitteissa tarkastellaan, mitä organisaation jäsenet ajattelevat strategiasta ja miten he hahmottavat yrityksen liiketoiminnan, ympäristöön sopeutumisen ja siinä kehittymisen. Perinteisessä strategia-ajattelussa osaamiset on nähty välineinä, joiden avulla organisaation strategiat toteutetaan. Ydinkyvykkyyssajattelussa asetelma on täysin päinvastainen eli strategioiden nähdään rakentuvan kyvykkyyksien eli ihmisten varaan. Kyvykkyydellä Kirjavainen ja Laakso-Manninen tarkoittavat tapaa, jolla hyödynnetään osaamista jonkin tietyn tehtävän toteuttamiseksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 25-42.)

Mantere (2003) on tutkinut väitöskirjassaan organisaation jäsenten sosiaalisia asemia strategiaprosessissa. Hän huomauttaa, että vaikka strategia on läsnä organisaatiossa ja vaikuttaa sen jäseniin, strategiatutkimus on kiinnittänyt vähän huomiota yksilöön strategian toteuttajana ja keskijohdon sekä operatiivisen henkilöstön toimintaa strategiaprosessissa koskevaa tutkimusta on vielä vähemmän. (Mantere 2003, 1-3.)

4.1.1 Viestintästrategia perustuu kokonaisstrategiaan

Monet viestintään ja liikkeenjohtoon perehtyneet, esimerkiksi Åberg (2000, 23) ovat sitä mieltä, että organisaatiolle riittää yksi yhteinen strategia, jolle kaikki muu strateginen ajattelu on alisteista. Konzernipolitiikat johdetaan usein organisaation mission ja vision kertomien tavoitteiden mukaan. Tällöin muodostetaan yleiset strategiat, joilla kuvataan esimerkiksi miten innovaatiota halutaan edistää organisaatiossa. Toiminnallisten alueiden politiikat, kuten esimerkiksi markkinoinnin käytännöt, johdetaan puolestaan näiden pohjalta. (Vos & Schoemaker 1999, 192-193.)

Viestintäpolitiikka ja -strategia tulisi muodostaa myös organisaation kokonaisstrategian pohjalta. Viestintästrategian avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan viestinnälleen asettamat tavoitteet. Se lausuu julki, miten ja

millaisia tuloksia saavuttaen viestintä tukee organisaation toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän tehtävä on viestiä strategia organisaation jäsenille niin, että se saa aikaan sitoutumista strategian toteuttamiseen. (Juholin 1999b, 114; Åberg 2000, 148.)

Strateginen viestintä muodostaa jatkuvan prosessin, joka etenee strategisesta operatiiviseen suuntaan (Juholin 1999b, 114-115). Ensin tehdään pitkän aikavälin strateginen viestinnän suunnittelu, joka ulottuu 5-10 vuoden päähän. Tämän jälkeen tehdään viestinnän taktinen suunnittelu, joka keskittyy esimerkiksi viestinnän osa-alueiden toimintaohjeiden muokkaamiseen ja ulottuu korkeintaan muutaman vuoden päähän. Operatiivisessa eli lyhyen aikavälin suunnittelussa tähtäin on noin yhden vuoden päässä. Tällöin keskitytään yksittäisten viestintätoimenpiteiden suunnitteluun, kuten budjetin laatimiseen. (Åberg 1993, 224-226.)

Juholin (2001) tähdentää, että viestinnän strategia toimii vasta sitten, kun yksittäisten tehtävien hoidossa ollaan tietoisia siitä, mihin niillä pyritään. Tätä kutsutaan läpäisyperiaatteeksi. On siis oleellista tarkentaa, nähdäänkö viestintä kokonaisuutena, joka tähtää yhteisesti sovittuun päämäärään, vai onko se sarja erillisiä toimintoja, joita suoritetaan tilannekohtaisesti ja joita arvioidaan yksittäin. Jos viestintä on kahtiajakautunut eli ihmiset erottavat ajattelussaan ja toiminnassaan päiväkohtaisen viestinnän ja yhteisön tavoitteiden puolesta toiminnan, saatetaan ajautua siihen, että yksittäiset toimenpiteet eivät toimi koko yhteisön eduksi. Siitä voi myös seurata, että viestinnässä ei edes tehdä oikeita asioita. (Juholin 2001, 60-61.)

Suomen tiedottajien liitto Procom ja verkkoviestintäyrittäjä Fountain Park tekivät vuonna 2004 kyselytutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää strategisen viestinnän haasteita vuoteen 2010 saakka. Kyselyyn vastasi yhteensä 172 henkilöä, joista noin puolet toimi viestintätehtävissä, loput tasaisesti markkinointi-, kehitys- ja organisaation johtotehtävissä tai muissa

tehtävissä. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin teemoja, jotka vastaajat kokivat strategisen viestinnän haasteina. (ProCom Oy & Fountain Park 2004.)

Ensinnäkin strategisen viestinnän kentälle kaivataan määrittelyä siitä, mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Toiseksi tulevaisuuden haasteeksi koettiin osaamisen siirtäminen eli se, miten voidaan sitouttaa organisaatioiden johto ymmärtämään viestinnän merkitys ja toimimaan johdonmukaisesti strategian mukaisesti. Lisäksi viestinnän ammattilaisia huolettää se, miten tulevaisuudessa voidaan sovittaa yhteen erilaisten kohderyhmien intressit, miten voidaan valita parhaat viestintäkanavat kullekin kohderyhmälle ja miten viestiä johdonmukaisesti jatkuvan muutoksen virrassa. Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että viestinnän ammattilaiset tarvitsevat tietoa oman organisaationsa informaatiovirroista, jotta organisaatio voisi ennakoida tulevia mahdollisuuksia. Sisäisten ja ulkoisten tietovirtojen hallintaan tarvitaan todennäköisesti nykyistä enemmän Business Intelligence -tyyppistä älykkyyttä ja uudenlaisia ratkaisuja. (ProCom Oy & Fountain Park 2004.)

4.1.2 Johdon ja esimiehen rooli viestinnässä

Johtamisella ja viestinnällä on hyvin paljon yhteistä. Ne nivoutuvat toisiinsa eri yhteyksissä ja eri tasoilla. Johdon tärkeimpiin viestinnällisiin tehtäviin lasketaan usein organisaation vision ja strategian esiintuominen eli sen kertominen, mitä organisaatio on, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa sekä miten se pyrkii päämääriinsä. Tämä niin sanottu image management (imagojohtaminen) on pitkäjänteistä työtä, jolla taataan, että organisaation visio on "maalattu kirkkain värein ja leveällä pensselillä". (Åberg 2000, 89.)

Smythe (1997) on myös määritellyt yhdeksi johdon ja viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi vision kirkastamisen. Usein visio on ilmaistu niin abstraktisti tai tylsästi, etteivät ihmiset tunne sitä omakseen eivätkä jaksaa innostua siitä. Siksi

viestinnän tehtävä on muotoilla visio sellaiseen muotoon, että yhteisön jäsenet innostuvat siitä ja haluavat sitoutua siihen. Vision viestimisen tulisi Smythen mukaan olla jatkuva prosessi, jossa teoin ja sanoin vahvistetaan vision määrittelemiä asioita. Smythe pitääkin sisäisen viestinnän suurena haasteena turhan informaation vähentämistä ja keskittymistä sen sijaan ihmisten ymmärtämyksen lisäämiseen. (Smythe 1997 Juholinin 2001,112-113 mukaan.)

Juholin (1999b) esittää, että johtaminen ja viestintä eroavat toisistaan siinä, että viestinnän tehtävä on luoda ymmärtämystä organisaation toiminnalle ja tavoitteille, kun taas johtamisen tehtävä on saada ihmiset työskentelemään tavoitteiden puolesta. Juholin viittaa Pincusiin ja deBonisiin (1984), joiden mielestä johtaminen ja viestintä voidaan nähdä samana asiana silloin, kun puhutaan esimerkiksi organisaation suhteiden luomisesta ja tärkeiden asioiden kirkastamisesta. (Juholin 1999b, 86.)

Juholin (2001) viittaa myös Kirjavaiseen, joka on todennut sisäisen viestinnän olemukseen kuuluvan, että ihmisten innostus ja jaksaminen riippuvat yrityksessä vallitsevasta arvomaailmasta. Kirjavaisen mukaan ratkaisevinta on yrityksen johtamiskulttuurissa vaikuttava tiedon, tunteen ja hengen tasapaino. Myös osaamispääoma riippuu juuri jaksamisesta ja innostuksesta - innostuneimpien esimiesten tiimeistä löytyvät usein myös osaavimmat alaiset. (Kirjavainen 2000 Juholinin 2001, 110-111 mukaan.)

Sisäinen markkinointi liittyy myös johdon viestinnällisiin tehtäviin. Se voidaan nähdä liikkeenjohdon ajattelutapana, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia niin, että koko henkilöstöllä on sen onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet. (Åberg 1993, 307.) Näin johto voi sisäisen markkinoinnin avulla saada koko henkilökunnan sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

Viestintä voidaan siis nähdä jokaisen esimiehen työvälineenä, johtamisen keinona (Åberg 2000, 22). Tätä näkökulmaa sovellettaessa viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat eli ilman viestintää ei voi johtaa. Esimies on sisäisessä viestinnässä ratkaisevassa asemassa, sillä hänen työssään viestintä on oleellinen osa päivärutiinia. Juholin (1999b, 182-183) toteaa, että esimiesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin muut viestinnän muodot ja juuri sen vuoksi esimiesviestinnän onnistuminen vaikuttaa oleellisesti myös työpaikan ilmapiiriin.

Kuten aiemmin mainittiin, strategian luominen ja siitä kertominen organisaation jäsenille on ylimmän johdon työtä. Heillä ei ymmärrettävästi kuitenkaan ole aikaa eikä resursseja jalkauttaa strategiaa ihmisten keskele jokapäiväisessä työssä, joten se jää esimiesten tehtäväksi. Laajassa organisaatiossa ylin johto ei myöskään tiedä tarkasti, mitä yksittäisten työntekijöiden tehtäviin kuuluu, toisin kuin heidän lähimmät esimiehensä. Niinpä strategiaviestien välitys ja tavoitteiden konkretisoiminen ovat esimiesten tehtäviä. Esimiehet tunnistavat alaistensa osaamisalueet ja pystyvät kertomaan työntekijöille, miten he voisivat kehittää osaamistaan niin, että heidän työpanoksensa vaikuttaisi positiivisesti organisaation tulokseen.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000) toteavat, että yksilöt voivat kehittää osaamistaan vain, jos johto on onnistunut viestimään ja perustelemaan strategiset tavoitteet ja valinnat riittävän selvästi. Yksilön ymmärrys kehittyy useimmiten lähimmän esimiehen toimesta arkisen työskentelyn ohella eikä ylimmältä johdolta saatujen tiedonantojen perusteella. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124-125.)

Åberg (2000) pitää esimies-alainen -verkkoa erityisen tärkeänä, koska esimies on oleellinen työviestinnän lähde ja täten avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa. Esimiesasemasta johtuen alaisten tulee kuunnella työasioissa lähintä esimiestä. Åberg toteaa, että ketään ei voi velvoittaa esimerkiksi

lukemaan kotiin jaettavaa henkilöstölehteä, mutta esimiehen suora kontakti on työntekijän kannalta motivoivampi ja panee työntekijän kuuntelemaan, mitä esimiehellä on sanottavana. Esimies toimii näin linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä. (Åberg 2000, 180-184.)

Tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden konkretisointi siis motivoi työntekijöitä paremmin kuin johdon antama manifesti strategiatavoitteista. Konepajan työntekijää ei juurikaan puhuttele tai motivoi, jos postissa tulee kotiin toimitusjohtajan allekirjoittama kirje, jossa kerrotaan kaunopuheisesti organisaation uusista tuulista.

4.2 Issues management eli organisaation toimintaympäristön teemojen hallinta

Organisaation toimintaympäristöön kuuluvat muun muassa niiden oma henkilökunta, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja omistajat, kilpailijat, viranomaiset, muut yhteisöt ja yritykset, media ja suuri yleisö. Menestyäkseen organisaation on pystyttävä kolmeen tehtävään: sen on hoidettava suhteensa niihin osapuoliin, joiden tuesta sen toiminta riippuu, sen on osoitettava ympäristövastuuta ja sen on seurattava yleisön asenteiden ja arvojen muutoksia sekä julkista keskustelua (Lehtonen 2002, 6).

Organisaatioiden toimintaan vaikuttaa myös sellaisia osapuolia, jotka eivät ole varsinaisia yhteistyökumppaneita, mutta joiden tuella tai vastustuksella voi olla suuri merkitys organisaation toiminnalle. Näitä osapuolia sanotaan stakeholdereiksi. *Stakeholder-teoria* on vaihtoehto perinteiselle talousteorialle, jonka mukaan yritys on vastuussa vain sen omistajille. Stakeholder-teorian mukaan yrityksen perimmäinen tehtävä on koordinoita stakeholdereiden intressejä. (Lehtonen 2002, 13-17.)

Stakeholder voi olla yksi ihminen tai ryhmä ihmisiä. Stakeholdereilla on organisaation toiminnassa oma etunsa valvottavanaan ja sen vuoksi omasta mielestään oikeus saada äänensä kuuluviin organisaation asioissa. Stakeholder tarjoaa organisaation käyttöön panoksia tai voimavaroja ja odottaa saavansa jotain vastineeksi. Ensisijaisiksi stakeholdereiksi lasketaan ne, jotka ovat jossain mielessä sijoittaneet organisaatioon: osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit, julkinen hallinto ja niin edelleen. Toissijaisiin stakeholdereihin luetaan ne, joilla ei ole mitään konkreettista sidosta organisaatioon, mutta joilla on mahdollisuus ja motiivi vaikuttaa organisaation toimintaan tai joihin sen toiminta voi vaikuttaa. Niihin lasketaan muun muassa erilaiset ympäristö- ja kuluttajajärjestöt, painostusryhmät ja kansalaisliikkeet (yhteiseltä nimeltään non-governmental organizations, NGO's). (Lehtonen 2002, 13-17.)

Stakeholder-teorian mukaan yrityksen johto on kaikkien sen stakeholdereitten edunvalvoja yrityksessä. (Lehtonen 2003; Juholin 1999b, 236.) Lehtosen ajatusten pohjalta voidaan siis todeta, että johdon tehtävä on toiminnallaan varmistaa, että kaikki osapuolet, joilla voi olla vaikutusta yrityksen menestymiseen, ovat tyytyväisiä. Sen takia johdon olisi jatkuvasti kyettävä olemaan perillä organisaation asioista, muun muassa maineesta, riskienhallinnasta sekä asiakkaiden, henkilökunnan ja alihankkijoiden tyytyväisyydestä. Viestinnän avulla johto pystyy luotaamaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia tapahtumia, sillä esimiestensä kautta he saavat tietoa ruohonjuuritasolta. Suhdetoiminnan avulla pystytään olemaan vuorovaikutuksessa stakeholdereitten kanssa ja näin pysymään ajan tasalla mahdollisista organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Stakeholderin tunnistuksessa arvioidaan se todellinen ja mahdollinen hyöty tai haitta, joka seuraa mikäli yritys toimii tai laiminlyö toimintansa stakeholder-suhteen hoidossa. Virheet stakeholder-suhteiden arvioinnissa ovat hyvin

tavallinen syy organisaation itse aiheuttamiin kriiseihin. (Lehtonen 2002, 13-17.)

4.2.1 Riskienhallinta

Organisaation strategiseen suunnittelu- ja johtamistyöhön liittyy riskienhallinta (risk management). Sen avulla organisaatio pyrkii luomaan toimintaympäristöään, jotta voisi ennakoida ja vähentää toimintaan ja sen eri ratkaisuvaihtoehtoihin sisältyviä riskejä. Riskit voivat olla taloudellisia, tuotantoprosessiin ja toimintoihin sisältyviä tai ne voivat liittyä organisaation toimintaympäristöön. (Lehtonen 2003.) Riskienhallinta on läheinen käsite kriisinhallinnalle (crisis management) ja toimintaympäristön teemojen hallinnalle (issues management) (Lehtonen 2002, 7).

Riskienhallinnalla organisaatio pyrkii pitämään huolta siitä, että mitkään tekijät eivät voisi vahingoittaa organisaation toimintaa tai mainetta, joka on tärkeä osa yrityksen kilpailuetua. Maine määrittelee yhteisön aseman sen keskeisten kilpailijoiden joukossa ja siihen vaikuttavat muun muassa yhteisön ja toimialan historia, teot ja yleisön niihin liittämät mielikuvat (Lehtonen 2003). Maine on siis mielikuva, jossa kristallisoituu organisaation asema ja vetovoimaisuus kilpailijoihin verrattuna työntekijöiden, kuluttajien, sijoittajien, alihankkijoiden ja muiden stakeholderien silmissä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat taloudelliset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset arvosteluperusteet (Fombrun 1996, 72).

Lehtonen yksinkertaistaa käsitteiden riski, kriisi ja teema suhteet seuraavasti: riski voi olla mikä tahansa riskinottajan tiedostama uhkatekijä, joka sisältyy jonkin tietyn toimintamallin valintaan. Kriisi taas on tilanne, jossa jokin uhkatekijä toteutuu ja issue eli teema on jokin toimintaympäristössä oleva asia tai julkisen keskustelun teema, jolla on merkitystä organisaation toiminnalle ja joka organisaation pitäisi ottaa huomioon. (Lehtonen 2002, 6-7.) Teemojen

hallinta ja riskienhallinta ovat siis organisaation *proaktiivista eli ennakoivaa* toimintaa, kun taas kriisinhallinta viittaa enemmän organisaation *reaktiiviseen* toimintaan ongelman ollessa jo käsillä.

Toimintaympäristön teemojen hallintaa voi toteuttaa eri keinoilla. Useat yritykset tekevät mediaseurantaa, jossa seurataan julkista keskustelua sanoma- ja aikakauslehtien ja niiden sähköisten versioiden sekä radio- ja televisiokanavien avulla. Internetin keskustelupalstat ovat nykyään myös eräs keskustelufoorumi, jossa käytävää keskustelua organisaatiot voivat itse seurata. Nykyään käytetään paljon myös Business Intelligence -palveluja, jotka tarjoavat yrityksille monipuolista maksullista mediaseurantaa.

Systemaattisella teemojen hallinnalla ja toimintaympäristön arvioinnilla organisaatio voi lisätä strategista joustavuuttaan ja kykyään proaktiiviseen päätöksentekoon (Fountain Park 2005). Esimerkiksi suuryritys Daimler-Chrysler seuraa ympäristöään lyhyen aikavälin mediaseurannalla ja pidemmän aikavälin strategisella ympäristönseurannalla. Yrityksen mediaseurannassa keskitytään erityisesti yrityskuvaan ja brandiin liittyvään keskusteluun. Eri markkina-alueiden teemat kootaan käyttämällä 20 viestintäasiantuntijan verkkoa. Teemojen ajankohtaisuus, priorisointi ja niiden sisältämät mahdollisuudet ja riskit arvioidaan yhteisissä puhelinkonferensseissa ja keskeiset havainnot raportoidaan viikon välein konsernin johdolle. Konsernin sisäisessä tiedonkulussa käytetään intranetiä ja omaa televisiokanavaa, joka tavoittaa yli 400 000 autoteollisuusalan työntekijää 40 maassa ja viidellä eri mantereella. Olennaista Daimler-Chryslerin teemojen hallinnassa on se, että se on integroitu organisaation liiketoimintaan ja pitkän aikavälin suunnitteluun, vaikka lyhyen aikavälin tehtävä onkin teemojen mahdollisuuksien tunnistaminen ja uhkaavien kriisien ennakointi. (Kuhn 2001, 191-215.)

Lehtonen (2002) toteaa, että yritykset pitävät usein toimintaympäristönsä enemmän uhkia luovana kuin mahdollisuuksia antavana. Issues managementin liittäminen kriiseihin ja julkisuuden kielteisiin seuraamuksiin osoittaa, että ympäristössä tarjolla olevaa tietoa ei aina osata ajatella positiivisessa mielessä. Ympäristön tapahtumat nähdään uhkaavina ja organisaation toimintaa haittaavina, eikä pyritä etsimään keinoja hyödyntää julkisuuden mielipiteiden vaihtelua. (Lehtonen 2002, 38-39.)

4.2.2 Riskienhallinnasta kriisinhallintaan

Silloin kun jokin organisaation tiedostamista tai tiedostamattomista uhkatekijöistä toteutuu, riskienhallinta muuttuu kriisinhallinnaksi. Tällöin koetetaan minimoida ne seuraukset, jotka kriisi voi tuoda tullessaan. Kriisi on organisaation oman toiminnan tai toimintaympäristön tapahtumien synnyttämä, usein odottamaton poikkeustilanne, joka uhkaa organisaation toimintaa ja mainetta. Kriisi voi olla tapahtuma tai tapahtumaketju, jolle on ominaista syiden, seurausten ja ratkaisujen moniselitteisyys. (Lehtonen 1999, 11; 2003.)

Kriisit ovat näytönpaikkoja, joissa organisaation uskottavuus, vastuuntunto ja viestintätaidot ovat koetuksella. Kriisit voivat aiheuttaa rahallista ja fyysistä vahinkoa, mutta organisaation toiminnan kannalta vahingollisempaa saattaa olla sen maineen ja uskottavuuden menettäminen eri sidosryhmien silmissä. (Hämäläinen 2000, 5; Lerbinger 1997, 6.)

Kriisin aiheuttajia voivat olla: onnettomuus, suurvahinko tai luonnonmullistus, rikokset, ulkoiset taloudelliset hyökkäykset, mustamaalaus tai muut vihamieliset teot, sisäiset taloudelliset ongelmat, tapahtumat organisaation toimintaympäristössä tai henkilöstön piirissä, virheet tai häiriöt organisaation tuotantoprosessissa, toiminnan tai tuotteiden häiriöt, sairaudet

tai psykologisista syistä aiheutuvat kriisitilanteet. (Pauchant & Mitroff 1992 Lehtosen 1999, 18-20 mukaan.) Useat kriisit ovat organisaation itsensä aiheuttamia. Ne voivat liittyä päätöksenteossa ja johtamisessa tapahtuneisiin virheisiin, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa ennaltaehkäisevästi ja kriisien tapahtuessa. (Lerbinger 1997, 13-14.) Lehtonen (1999) valaisee kriisien syntyä esimerkillä: Yhdysvaltalainen Institute for crisis management on vuosina 1990-2002 tutkinut yli 67 000 kriisitapausta. Kolme neljästä kriisistä oli syntynyt ylimmän johdon väärästä toiminnasta tai toimimatta jättämisestä. (Bentele, Liebert & Seeling 1997 Lehtosen 1999, 54 mukaan.)

Kriisinhallinnassa on useita tehtäväalueita: kriisien ennaltaehkäisy, kriisin sattuessa organisaation toiminta negatiivisten vaikutusten lieventämiseksi organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan sekä kommunikointi eri osapuolien kanssa ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen (Juholin 1999a, 149-169). Ennaltaehkäisevien kriisistrategioiden suunnittelu ja kriisivalmiuden ylläpitäminen ovat vaativin ja paras kriisinhallinnan taso (Lehtonen 1999, 129).

Kriisinhallinta on siis organisaation suunniteltua toimintaa poikkeustilanteessa. Se pitää sisällään organisaation johtamisstrategiat kriisitilanteissa ja niihin liittyvän tiedottamissuunnitelman (Lehtonen 1999, 28). Kriisiviestintä tai kriisitiedottaminen on kriisitilanteeseen liittyvää yhteystoimintaa ja keskeinen osa kriisinhallintaa (Lehtonen 2003). Tässä työssä käytetään käsitettä poikkeustilanne erilaisista organisaation toimintaa uhkaavista tilanteista, joiksi luetaan myös kriisitilanteet. Poikkeustilanteiden viestintää eli kriisiviestintää käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Varautuminen ja poikkeustilanteiden ennakointi auttaa organisaatiota selviytymään myös sellaisissa tilanteissa, joita ei ole edes osattu odottaa. Kriisitilanteeseen valmistautuminen edellyttää, että organisaatiolle on tehtynä kriisisuunnitelma. Suunnitelman tekemisessä on useita asioita, jotka pitää ottaa huomioon:

- 1) Ensiksi organisaation pitää tunnistaa mahdolliset ongelmatilanteet, riskitekijät ja heikkoudet.
- 2) Skenaarioanalyysi eli kuvien rakentaminen siitä mitä tapahtuisi, jos jokin edellisistä toteutuisi.
- 3) Toimintamallien suunnittelu: miten kussakin tilanteessa tulisi toimia.
- 4) Niiden osapuolten listaus, joita tapahtuma tulisi koskemaan.
- 5) Viestinnän suunnitelma. Miten tavoitetaan eri osapuolet oletetussa tilanteessa? Kuka vastaa tiedottamisesta? Kriisin aikana käytettävät viestintävälineet pitää harkita tarkkaan, mitä tiedotetaan millä kanavalla ja kenelle?
- 6) Testaus. (Lehtonen 2002, 67.)

Kriisinhallinta voidaan nähdä prosessina, jonka kaikilla eri tasoilla tapahtuu oppimista. Jos kriisistä varoittavat merkit huomataan ajoissa ja niihin reagoidaan oikein käyden dialogia sidosryhmien kanssa, ei kriisiä ehkä pääse edes syntymään. Näitä tilanteita pitäisi tarkastella jälkepäin oppimismielessä ja pohtia muutoksia omassa toiminnassa, jotka voisivat ehkäistä vastaavanlaisia tilanteita. (Juholin 1999b, 216-217)

Kun organisaatio ei onnistu torjumaan kriisiä, vaan tapahtumaketju on jo käynnistynyt, puhutaan "crash managementistä" eli romahduksenhallinnasta. Se on kriisinhallinnan vaihe, jossa organisaatio ryhtyy reaktiiviseen kriisinhallintaan. Tällöin lehdistö on jo saanut kuulla asiasta ja asia nousee julkiseen keskusteluun. Vielä tässäkin vaiheessa organisaatio voi koettaa rajata kriisin vaikutusalueita ja ehkäistä sen laajentumista. (Lehtonen 1999, 131.)

4.3 Kriisienhallinnasta kriisiviestintään

Useimmat organisaatiot kohtaavat todennäköisesti poikkeustilanteita, joissa ne joutuvat väliaikaisesti tehostamaan viestintäänsä. Kriisit ovat poikkeustilanteista vakavimpia, koska silloin on usein kyseessä organisaation maine ja taloudellinen menestys.

Viestinnän suunnittelu auttaa organisaatiota toimimaan poikkeustilanteissa ja selviytymään niistä. Viestinnän tulisikin olla mahdollisimman pitkälle suunniteltua, jotta poikkeustilanteessa osataan toimia, kun tilanne on ikään kuin etukäteen harjoiteltu. Samoin kuin riskienhallintaa pyritään tehostamaan etukäteen suunnittelemalla, myös viestintätilanteita voidaan etukäteen mallintaa riski- ja vaaratilanteiden varalta. Jos tapahtumien annetaan edetä sattumanvaraisesti, tieto kulkee hallitsemattomasti saattaen aiheuttaa organisaatiolle hankaluuksia tai taloudellisia menetyksiä kriisitilanteissa. (Ikävalko 1994, 20.)

4.3.1 Kriisiviestinnän periaatteet

Kun kriisi kohtaa organisaatiota, sillä on useita eri toimintavaihtoehtoja maineensa suojelemiseksi. Organisaatio voi yrittää torjua sitä kohtaavat syytökset, yrittää vältellä vastuun ottamista tapahtuneesta, vähentää yleisön hyökkäyshalua, tehdä asiaintilaa korjaavia toimenpiteitä tai rehellisesti tunnustaa osuutensa tapahtumien kulkuun. Eettisesti hyväksyttävien vaihtoehtojen on syyllisyyden tunnustaminen silloin, kun organisaatio on vastuussa tapahtuneesta. Tällöin pelkät korjaavat toimenpiteet eivät riitä, vaan on paras pyytää anteeksi mahdollisilta uhreilta ja yleisöltä. Kriisitilanteessa organisaatio tai sen edustaja tosin usein saattaa hätäpäissään valita huonoimman vaihtoehdon eli syytteiden kiistämisen ja valehtelemisen. (Lehtonen 1999, 47-52.) Jokainen organisaatio on kuitenkin aina itse vastuussa eettisistä valinnoistaan.

Onnetoman tapahtuman sattuessa organisaatio joutuu usein kohtaamaan median ja sen tuoman julkisuuden. Kielteistä uutisointia voi olla mahdotonta estää, mutta organisaatio voi toteuttaa oman kriisinhallintansa ja kriisiviestintänsä niin, että yhteistyökumppaneiden maine ja luottamus säilyvät. Kriiseille on ominaista, että julkisuus lisääntyy äkillisesti joksikin aikaa ja organisaatio on suuressa vaarassa joutua kielteiseen valoon. Tiedottamisella taas on kaksi tavoitetta, joiden tarkoitus on suojella organisaation mainetta: tyydyttää eri yleisöjen ja julkisuuden informaation tarve ja torjua kielteiset kytkökset tapahtuman ja organisaation välillä. (Lehtonen 1999, 53.)

Ennakoiva eli proaktiivinen viestintä on riskienhallintaa. Se sisältää suunnitelman siitä, miten organisaatio tiedottaa mahdollisesta poikkeustapauksesta, millaisella organisaatiolla ja kenelle se tiedottaa. Siinä määritellään myös se, miten pidetään yhteyttä eri osapuoliin poikkeustilanteen jatkuessa ja sen jälkeen. Kriisitiedottaminen tai -viestintä on viestintää, jolla vastataan odottamattomaan organisaation sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan. Se on strategisten ratkaisujen tekemistä tilanteissa, joissa jokin tapahtuma synnyttää organisaatiossa voimakkaan tiedontarpeen tai jossa tiedottamalla pyritään ohjailemaan julkisen keskustelun vaikutuksia organisaation eduksi. (Lehtonen 2003; Åberg 1993, 301.)

Kuten aiemmin todettiin, ennaltaehkäisevien kriisistrategioiden suunnittelu ja kriisivalmiuden ylläpitäminen ovat vaativin ja paras kriisinhallinnan taso. Kriisistrategioiden kuuluisi olla osa koko organisaation strategiasuunnitelmaa ja kriisiviestinnän suunnitelma osa organisaation viestinnän kokonaissuunnitelmaa (Lehtonen 1999, 129-132.)

Organisaation täytyy varoa, ettei se tuudittaudu uskomaan, että mitään harmillista ei voi sattua, tai jos sattuu, siitä ei välitetä. Itse aiheutetun kriisin

syitä ovat Lehtosen (1999) mukaan juuri mitääntekemättömyys, vanhoissa ratkaisumalleissa pysyminen, mitättömiltä tuntuvien pikkuasioiden vähättely ja virhearviot tilanteesta ja vastapuolesta. Kriisi pääsee kasvamaan, jos organisaatio ei tunnusta tilanteen vakavuutta, ei halua käynnistää korjaavaa toimintaa tai ottaa vastuuta tapahtuneesta. Toiminnan aloittaminen vasta sitten, kun menetykset ovat merkittäviä ja toimiminen senhetkisen tilanteen mukaan näkemättä siihen johtaneita syitä ja vaikutuksia, ovat omiaan pahentamaan kriisin seurauksia. (Lehtonen 1999, 54.)

Olennaista kriisiviestinnässä on, että pystyäkseen kommunikoimaan yleisön kanssa organisaation on yritettävä ymmärtää ja ennakoida mitä yleisö jo tietää tai olettaa kriisistä. (Lundgren & McMakin 1998, 17). Mitä nopeammin, täsmällisen ja avoimemmin organisaatio kertoo yleisölleen siitä, miten kielteinen tapahtuma vaikuttaa sen toimintaan, sitä vähäisempi on sen reaktio. Riskit on helpompi hyväksyä, jos niitä voi arvioida. Tietojen puute ja tyhjät selitykset aiheuttavat epätietoisuutta, joka johtaa pelon lietsomiseen ja siihen, että uhka koetaan suureksi ja siihen ylireagoidaan. (Lehtonen 2002, 56.)

4.3.2 Kriisitiedottamisen ja kriisinhallinnan ohjeet

Kriisinhallinnassa keskeinen työkalu on ajanmukainen tieto organisaation yhteistyö- ja kohderyhmistä, johon tarjoaa apua alaluvussa 4.2 esitelty stakeholder-ajattelu. Kriisitilannetta varten olisi hyvä määritellä sidosryhmät, joita tapahtuma koskettaa, niiden tärkeysjärjestys sekä tiedontarpeiden sisällöt. Henkilöstö on avainasemassa kriisitilanteen viestinnän hallinnassa. (Juholin 1999b, 220).

Poikkeustilanteita varten voidaan perustaa erityinen *kriisinhallintaryhmä*. Ryhmän pitäisi koostua suhteellisen korkean tason johtajista tai muista ammattilaisista, jotka on valittu tehtävään henkilökohtaisten ominaisuuksiensa

vuoksi. Ominaisuuksia ovat esimerkiksi laaja näkemys asioista, kyky pysyä rauhallisena ja tehdä nopeita päätöksiä, valmiudet ilmaista itseään ja keskustella asioista selkeästi. Kriisinhallintaryhmän tehtävinä ovat seuraavat: 1) kriisien ennakointi, 2) strategioiden ja taktiikoiden luominen erilaisiin kriisitilanteisiin, 3) valittujen toimintatapojen noudattamisen seuranta, 4) yleisohjeiden ja neuvojen antaminen kriisissä. Varsinaista kriisiä varten laaditaan organisaatiokaavio, jossa esitetään pelkistetysti kriisin ja kriisiviestinnän toiminta sekä prosessit. Siinä määritellään kriisin johtaja ja johtosuhteet, viestinnän vastuut ja tehtäväkuvaukset, asiantuntijoiden roolit sekä ulkopuolisten yhteistyötahojen kiinnittyminen kriisiorganisaatioon. Organisaatiot voidaan luoda tarvittaessa yksittäisille yksiköille. (Regester 1990 Juholinin 1999, 163-164 mukaan.)

Organisaatio voi varautua poikkeustilanteisiin valmistamalla ennakkoon intranet- ja internet-sivut, joihin on koottu poikkeustilanteessa tarvittavaa tietoa. Nämä ns. "dark sites" ovat näkymättömiä eli avataan käyttöön vasta tilanteen niin vaatiessa. Näin tehdään siksi, että onnettomuuksia ei haluta mainostaa, vaikka niihin on ennakolta varauduttu. Kriisisivuilla voi myös olla sellaista tietoa, jota ei haluta saattaa mahdollisten vahingontekijöiden tietoon. Kriisisivuilla on aina oltava 1) kuvaus tapahtumasta ja ajantasainen tieto tilanteesta tarvittavilla kielillä, 2) selvät toimintaohjeet kaikille asianosaisille (esim. uhrien omaiset, henkilökunta, asiakkaat, media), 3) ohjeita ja yhteystietoja: mistä saa fyysistä ja henkistä kriisiapua tai mahdollista tulkkausapua, 4) eri vastuuhenkilöiden nimet ja yhteystiedot, 5) mediatiedotteet ja median kontaktihenkilöt. (Lehtonen 2002, 79-81.) Kriisisivuilla voi olla myös palautetoiminto, eli esimerkiksi mahdollisuus kysyä asioita organisaation edustajilta, FAQ-osasto (usein kysytyt kysymykset) ja linkkejä eri viranomaisten sivuille.

On myös muistettava, että nykyään viestinnässä paljon käytettävät sähköiset tietojärjestelmät ja uusmedia itsessään voivat olla riski organisaatiolle.

Uusmedia voi siis aiheuttaa kriisin olemassa olevan kriisin sisällä. Ympäri vuorokautinen mediapäivystys aiheuttaa sen, että uutiset leviävät muutamassa minuutissa ympäri maata ja maailmaa. Organisaation on vaikea pysyä itse tilanteessa ajan tasalla ja jakaa tietoa ulospäin, mikä saattaa aiheuttaa sen, että media esittää omia arvailujaan tapahtuneesta. (Juholin & Kuutti 2003, 73).

Jos organisaation viestintäjärjestelmä perustuu sähköiseen viestintään ja poikkeustilanteessa sattuu esimerkiksi odottamaton sähkökatkos, myös tiedottaminen ja tilanteen kokonaisvaltainen hoitaminen vaikeutuu. Oleellisia tiedostoja voi tuhoutua tai kadota, ja hakkeroinnin sekä virusten aiheuttamat uhkat on muistettava. Tietojärjestelmien asiantuntemus pitäisi olla organisaatiossa useamman kuin muutaman henkilön hallussa, ettei järjestelmävirheen yllättäessä jouduta toimintakyvyttömäksi. (Lehtonen 2002, 79-81.)

5 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena keski-suomalaisessa energia-alan organisaatiossa, Vapo-konsernin Energiatoimialalla. Tutkimusotetta voi luonnehtia kvalitatiiviseksi, sillä tutkimuksen luonne on kartoittava ja sillä pyrittiin etsimään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen sekä tarkastelemaan tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa suosittiin ihmisiä tiedon keruun instrumenttina. Tutkimuksessa ei pyritty testaamaan teoriaa tai hypoteeseja kuten kvantitatiivisissa tutkimuksissa yleensä on tapana, vaan tarkasteltiin aineistoa monelta kantilta ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin myös tarkoituksenmukaisesti harkintaotantaa käyttäen, ei satunnaisotoksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152-156.)

Tutkimusstrategiana oli tutkimuksen aiheesta johtuen tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimus tuottaa tutkittavasta tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa myös kerätään usein useiden metodien avulla, esimerkiksi havainnoinnilla, haastatteluilla ja dokumenttien tutkimisella. (Robson 1995 Hirsjärven ym. 2004, 125-126 mukaan.)

Tapaustutkimuksen etuja on, että se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja tarjoaa näin luonnollisen pohjan yleistämiselle. Tapaustutkimus on myös usein niin sanotusti toiminnan ensi askel, eli lähtökohta on toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan usein käytännössä. (Cohen & Manion 1995 Metsämuurosen 2003, 123 mukaan.)

5.1 Teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi tiedonkeruutapana

Koska tutkimuksen lähestymistapa oli kartoittava, tiedonkeruun metodeina käytettiin osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja organisaation jäsenten kanssa. Tiedonkeruutavaksi valittiin haastattelu, koska tutkimuksen tarkoitus oli pyrkiä selvittämään työntekijöiden kokemuksia organisaation toiminnasta. Kokemusten kerääminen onnistuu olemalla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin aineiston keruu on myös joustavaa. Tutkija pystyy haastattelun aikana tarvittaessa muokkaamaan ja tarkentamaan kysymyksiä ja käyttämään hyväkseen myös haastatellun kehonkielen eleitä. Haastattelussa on myös paremmat mahdollisuudet motivoida ihmisiä kuin lomakehaastattelulla. (Hirsjärvi ym. 2004, 193-195).

Haastatteluissa pohdittavia teemoja olivat sisäinen viestintä organisaatiossa, viestintävälineiden käyttö, organisaation toimintaympäristön hallinta, mahdolliset riskit ja niistä johtuvat kriisitilanteet sekä niiden hallinta, kriisiviestintävalmiudet ja valmiuksien parantaminen.

Koska tutkimuksessa viestintä nähdään dialogisena vuorovaikutuksena, joka yhdistää ihmisiä ja ihminen nähdään aktiivisena, merkityksiä luovana olentona, on luonnollista, että tutkimuksessa on annettu haastateltavan saada oma äänensä kuuluviin. Haastateltaville ei ole haluttu antaa valmiita

vastausvaihtoehtoja, vaan heidän on annettu tuoda omat mielipiteensä esiin (Hirsjärvi ym. 2000, 193-195.)

Hirsjärven ym. (2004) mukaan haastattelun haittana voi olla se, että haastateltava kokee haastattelutilanteen jollakin tavalla uhkaavaksi tai pelottavaksi. Haastattelun luotettavuutta saattaa vähentää se, että haastateltava haluaa esiintyä parempana ihmisenä kuin onkaan, eikä kerro itsestään asioista, joiden tietää olevan yleisesti paheksuttuja tai epäsuotavia. Haastattelijan olisikin siksi pystyttävä tulkitsemaan vastauksia kulttuuristen merkitysten valossa. Tulkinnessa saattaa tapahtua virhearviointeja esimerkiksi, jos haastattelija ja haastateltava ovat eri kulttuureista lähtöisin. (Hirsjärvi ym. 2004, 195-196.) Tutkijan tehtävä on kuitenkin pyrkiä välittämään aitoa tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41).

Tässä tutkimuksessa käytetyn tutkimushaastattelun tyyppi on *teemahaastattelu*. Teemahaastattelusta käytetään englanninkielistä käsitettä *focused interview*. Suomenkielinen Hirsjärven ja Hurmeen (1979) kehittämä käsite kuvaa hyvin teemahaastattelun luonnetta: teemahaastattelu etenee tiettyjen ennalta määrättyjen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48).

Teemahaastattelu voidaan luokitella puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys ei ole niin tarkkaan määrätty kuin strukturoiduissa haastatteluissa. Toisaalta kysymykset eivät ole niin avoimia kuin täysin strukturoimattomassa haastattelussa ja haastattelija kontrolloi enemmän aiheesta toiseen siirtymistä kuin strukturoimattomassa syvähaastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-49.) Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat kertoa vastauksensa omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86-87). Teemahaastattelussa onkin

keskeistä, että korostetaan haastateltavien omia kokemuksia ja määritelmiä erilaisista tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-49).

Haastattelututkimus soveltuu tutkimuksen tarkoitukseen hyvin, koska tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavaa aluetta ja löytää kuvaavia esimerkkejä. Lisäksi aihe on sellainen, ettei siitä ole mahdollista järjestää objektiivisia testejä. Muun muassa nämä ovat Hirsjärven ja Hurmeen (1985, 15) luettelemia asioita, joiden vuoksi haastattelu sopii erityisen hyvin aineiston hankinnan metodiksi. Moni työnjohdonkin henkilö pitää viestintää aihealueena hieman vieraana itselleen. Haastatteluiden käytöllä haluttiin varmentua siitä, että tutkittavat saadaan motivoitua osallistumaan tutkimukseen paremmin ja että he ymmärtävät kysymykset oikein.

Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Koska havainnointi tehdään luonnollisessa ympäristössä, se on todellisen elämän tutkimista. Tässä tutkimuksessa tutkija ei ole voinut tallentaa kaikkea havainnoinnin tietoa välittömästi, vaan on luottanut muistiinsa ja kirjannut havainnot ylös myöhemmin. Tutkija on kuitenkin ollut havainnoitavan työyhteisön jäsenenä ja osallistunut tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Osallistuvan havainnoinnin avulla voidaan välttää keinotekoisuus, joka rasittaa monia muita tutkimusmetodeja. Sen vuoksi osallistuva havainnointi soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 203-203.) Näin ollen osallistuva havainnointi sopi hyvin tiedonkeruun metodiksi teemahaastattelujen lisäksi tässä tutkimuksessa.

5.2 Aineiston valinta ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa oli mukana kohdeorganisaatio Vapo Oy:n viidestä toimialasta vain yksi, Vapo Energia. Maantieteellisesti tutkimus rajattiin Vapon ydintoiminta-alueelle eli Suomen toimintoihin. Toimintaa on myös Virossa ja Ruotsissa, mikä sinänsä tuottaa haasteita viestinnälle. Koska sisäisten tiedotteiden jakelu keskittyy kuitenkin Suomeen, jätettiin Ruotsi ja Viro tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimus aloitettiin joulun alla 2003 keskustelemalla organisaation viestintäjohtajan kanssa aiheesta. Teoriataustaa kirjoitettiin keväällä 2004 ja tarkennettiin syksyllä 2004. Tällöin ajatuksena oli tutkia, miten organisaation sisäinen viestinnällä voidaan tukea strategisia ja henkilöstöpoliittisia tavoitteita. Samalla tehtiin taustaselvitystä siitä, mitä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä tehtiin kyseisellä hetkellä eli selvitettiin muun muassa, mitä kanavia viestinnässä käytettiin ja millaisia sisältöjä niillä viestittiin. Lisäksi kartoitettiin henkilöstön jakaumaa: kuinka paljon on työnjohtajia, esimiehiä ja muita avainhenkilöitä, jotka liikkuvat paljon kentällä ja viestivät työssään sekä alaisilleen että ylöspäin omille esimiehilleen.

Alkuvaiheessa tehtiin myös selvitystä tiedonvälityksen uusimmasta tekniikasta eli matkapuhelimien ominaisuuksista ja verrattiin niitä nykyisiin resursseihin. Taustaselvityksessä käytettiin menetelmänä osallistuvaa havainnointia ja keskustelua, koska tutkija on itse ollut toimijana organisaatiossa vuosina 2003-2004. Osallistuvaa havainnointia käytiin ajalla 1.12.2003-1.10.2004. Kohdeorganisaation tietohallinnolta ja talousosastolta saatiin apua nykyisten resurssien kartoituksessa.

Tammikuussa 2005 aihetta tarkennettiin ja sovittiin, että otetaan tutkimukseen mukaan poikkeustilanteiden viestintä, sillä se oli organisaatiolle ajankohtaisempi ja tarpeellisempi. Helmikuussa 2005 sovittiin, että tutkimus

tehdään teemahaastatteluilla sekä valittiin harkintaotannalla kahdeksan haastateltavaa eri puolilta organisaatiota. Haastattelukysymyksiä oli syntynyt jo teoriaa tehdessä ja tässä vaiheessa kysymykset sekä teemat tarkentuivat.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse maaliskuun alussa 2005. Haastattelu aika sovittiin joko saman tien puhelimitse tai myöhemmin sähköpostilla. Haastatteluteemat ja motivointikirje (ks. liite 1) laitettiin sähköpostilla etukäteen haastateltaville, jotta he pystyisivät pohtimaan kokemuksiaan etukäteen. Kaikki otantaan valitut suostuivat haastatteluun, mutta yhden haastateltavan kanssa ei päästy sopimukseen ajasta, joten haastatteluita suoritettiin lopulta seitsemän kappaletta. Kaikki haastateltavat olivat miehiä eri henkilöstöryhmistä. Heille määriteltiin tunnustekoodit, joilla voidaan tunnistaa mitä henkilöstöryhmää he edustavat alla olevan mukaan:

Koodit HJ1, HJ2 ja HJ3	= prosessin johto
Koodit HE4 ja HE5	= prosessin esimies
Koodit HV6 ja HV7	= prosessin vastaava

Haastattelut suoritettiin maaliskuun-huhtikuussa 2005 Jyväskylässä ja ne olivat kestoltaan 40 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin MP3-soittimen muistiin, äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle ja ne litteroitiin käyttäen Express Scribe -purkuohjelmaa. Keskustelu eteni haastateltavien ehdoilla, mutta kuitenkin niin, että kaikki suunnitellut aihealueet ja teemat tulivat käsiteltyä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muutamia kysymyksiä ja teemahaastattelurunkoa (ks. liite 2) tarkennettiin hieman. Osalle haastateltavista viestintään liittyvät asiat olivat selvästi tutumpia kuin toisille, mikä ilmeni vastausten parempana jäsenyntyneisyytenä. Kaikilta haastatelluilta saatiin kuitenkin arvokasta tietoa.

5.3 Teemoittelu aineiston analyysikeinona

Haastatteluilla saatu aineisto käsiteltiin useaan otteeseen. Haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen suorittamisen jälkeen sanatarkasti ja myös äänenpainot merkittiin tekstuaalisesti litterointeihin. Kun kaikki seitsemän haastattelua oli tehty ja litteroitu, litteroinnit tulostettiin. Sen jälkeen haastattelut luettiin kerran läpi, jonka jälkeen niistä tehtiin tiivistelmät kysymysten mukaan, jotta haastateltavien vastauksia olisi helpompi vertailla ja teemoitella. Tiivistelmiä tehtäessä poimittiin haastatteluista kuvaavia ja elävöittäviä sitaatteja haastateltavien puheesta. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 142) painottavat, että tutkijan on kyettävä tavoittamaan haastatteluvastauksista niiden olennainen sisältö. Muistiin merkitty ja kirjoitettu tieto on jo aineiston seulomista ja tiivistelmien avulla tutkija voi eritellä sekä teemoitella vastauksia.

Tiivistelmien perusteella vastauksia luokiteltiin usein toistuvien teemojen mukaan. Jo tiivistelmiä tehtäessä teemat alkoivat muotoutua. Teemoittelu ymmärretään tässä tutkimuksessa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 173), määritelmän mukaisesti. Siinä teemoitteluksi käsitetään se, että analysointivaiheessa tarkastellaan usealle haastateltavalle yhteisiä aineistosta esiin nousevia piirteitä. Ne voivat perustua teemahaastattelun teemoihin (lähtökohtateemat), joiden lisäksi tulee esille tavallisesti monia muita teemoja, jotka voivat olla tutkimuksellisesti hyvinkin mielenkiintoisia.

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabilitetti tarkoittaa sitä, että samaa aihetta tai henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella tai useammalla tutkimuskerralla sama tulos tai jos kaksi eri tutkijaa saa samanlaiset tulokset. Reliabelius voidaan ymmärtää myös niin, että kahdella rinnakkaisella menetelmällä saadaan tutkimuksesta sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tässä tutkimuksessa on kyse siitä, koskeeko teemahaastatteluiden aineisto sitä, mitä sen on oletettu koskevan, eli käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187.) Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimusote on tarkka jokaisessa tutkimuksen vaiheessa sekä se, että tutkimusprosessista kerrotaan totuudenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213-215).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on pyritty saavuttamaan panostamalla teemahaastattelurungon huolelliseen tekemiseen, vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoiluun tutkimusprosessin edetessä ja tarkkaan litterointiin. Tutkimuksen laatua tarkkailtiin myös kirjaamalla huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstään sekä muotoilemalla haastattelukysymykset niin, ettei niiden ymmärtäminen tuottanut vaikeuksia haastateltaville. Laatua parantaa myös se, että aineistot litteroitiin välittömästi niiden suorittamisen jälkeen.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään aineistosta saatuja tutkimustuloksia sekä analysoidaan tuloksia. Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia teema kerrallaan. Seuraavassa luvussa (7) pyritään vertaamaan tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin sekä teoriataustaan. Analyysikeinona käytetty teemoittelu vaatii tätä onnistuakseen Eskolan ja Suorannan (1998, 175-176; 181) mukaan. Ilman vuoropuhelua aineiston analyysi jää sitaattikokoelmaksi, joka on ennemminkin selvitys kuin tutkimus.

Aineistoa on analysoitu osittain määrällisen aineiston käsittelytavalla: samansuuntaisten vastausten määriä on laskettu yhteen ja myös poikkeavat vastaukset on huomioitu. Sitaatit on erotettu varsinaisesta tekstistä sisennyksin, tekstin kursivoinnilla ja tiheämmällä rivivälillä. Sitaatin alkuun on merkitty haastateltavista käytetyt tunnistekoodit. Suorat lainaukset on muutettu osin kirjakielisiksi, jotta eri puolelta Suomea tulleita haastateltavia ei voisi tunnistaa murteen ja puhetyylin perusteella. Joihinkin lainauksiin on lisätty sulkeisiin apusanoja helpottamaan vastausten ymmärtämistä. Jos haastatellun vastauksesta on poistettu sanoja tai lauseita jostakin välistä, ne on merkitty sitaattiin kahdella ajatusviivalla (- -) tekstiin.

6.1 Sisäinen viestintä

Sisäisestä viestinnästä esitettiin useita kysymyksiä. Kysyttäessä sisäisen viestinnän ja yhteydenpidon tehtäviä sekä tavoitteita haastatellut esittivät melko samansuuntaisia vastauksia. Tärkeimpänä sisäisen viestinnän tavoitteena pidettiin sitä, että ”talossa tiedetään, missä mennään”. Kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta mainitsivat ensimmäisenä organisaation asetetuista tavoitteista ja tuloksista kertomisen henkilökunnalle selvästi ja ymmärrettävästi (vuosittaiset ja pitkän aikavälin tavoitteet). Muiksi tehtäviksi ja tavoitteiksi mainittiin seuraavia:

- ajan hermolla pysyminen
- selvät tehtävänannot, tulevaisuudennäkymät
- ymmärrettävyys
- yhtiössä tapahtuvat muutokset, henkilöstön vaihtuminen, työpaikkailmoitukset, negatiiviset asiat
- viestintä molemminsuuntaista (alhaalta ylös ja ylhäältä alas)

Lisäksi yksi haastateltu mainitsi, että pitää olla olemassa suunnitelma, tietynlainen systeemi sekä oikeanlaiset välineet, jotta sisäinen viestintä toimisi tarkoituksenmukaisesti. Yksi vastaaja tiivisti sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet yhteen lauseeseen ja toinen mainitsi tärkeänä sen, että eri toimialojen kanssa ollaan tiiviisti yhteydessä:

HE4: ”Hyvin yksiselitteisesti välittää eri toimijoiden välillä tieto nopeasti, helposti ja ymmärrettävästi.”

HJ3: ”Jos ihmiset kontaktoi eri sidosryhmiin, on ne sitten viranomaisia tai asiakkaita, niin jos se vähääkään liittyy muihin liiketoimintoihin, toimialoihin, niin välittömästi viestitetään.”

6.1.1 Viestintäkanavien käyttö ja kanavan valinta

Teemahaastattelussa selvitettiin haastateltavien omaa viestintäkanavien ja -keinojen käyttöä. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, mitä viestinnän

keinoja he käyttävät eri henkilöstöryhmien kanssa viestiessään, ja onko heidän mielestään viestittävän asian vaikutuksella kanavan valintaan sekä tiedusteltiin eri kanavien soveltuvuutta eri asioiden viestimiseen.

Kaikki haastatellut mainitsivat käyttävänsä eniten sähköpostia ja matkapuhelinta viestintään. Lisäksi mainittiin:

- puhelinneuvottelut, faksi, kiinteä puhelin, tekstiviesti, kannettava tietokone
- ryhmätekstiviesti yrittäjille (laitosten käynnit, autotarpeet ym.), joskus tavallinen kirje yrittäjille
- henkilökohtainen keskustelu, erilaiset kokoukset ja tapaamiset, tiimipalaverit, viikkopalaverit

Vastaajat eivät näyttäneet muistavan maininta pöytätietokonetta ja kannettavaa tietokonetta viestinnän keinoista ja kanavista puhuttaessa. Kun erikseen tarkennettiin sähköpostin lukemista kysymällä, käyttävätkö haastatellut kannettavaa tietokonetta tai matkapuhelinta sähköpostin lukemiseen, kannettavan käytön mainitsivat kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta.

Tarkemmin matkapuhelimen käyttöä kysyttäessä ilmeni, että vain yksi haastateltavista lukee säännöllisesti sähköpostia matkapuhelimen kautta. Kyseisellä henkilöllä oli suhteellisen uusi kommunikaattori, joka toimii nopeasti ja jolla saa liitetiedostot vaivattomasti auki. Kaikkien haastateltavien mielestä tavallisella matkapuhelimella sähköpostin lukeminen on hankalaa johtuen laitteen hitaudesta ja näytön pienuudesta. Sähköpostien otsikot muutama saattoi lukea tarkistaakseen, onko tullut niin tärkeitä viestejä, että ne on syytä mennä lukemaan kannettavalta tai pöytätietotietokoneelta.

Ryhmätekstiviestejä käyttivät useimmat haastateltavista. Vapo Energiolla tuotanto on yrittäjävetoista ja yrittäjille on saatava jopa päivittäin tietoa asioista. Koska sähköpostia suurimmalla osalla ei ole, käytetään ryhmätekstiviestejä. Tavallista kirjepostia ei juurikaan lähetetä enää muille

kuin yrittäjille ja muun muassa ympäristöviranomaisille, jos asiasta täytyy jäädä virallinen dokumentti. Faksia käytetään haastateltavien mukaan enää vain, jos ei ole muuta viestintävälinettä käytettävissä. Kaikilla toimistoilla faksi kuitenkin on vielä olemassa. Yksi haastateltu mainitsi, että organisaatioon on tulossa kokeilua videoneuvottelusta, joka helpottaisi kokousten järjestämistä.

HV7: "Ylivoimaisin on tietysti matkapuhelin (käyttämistiheyttä ajatellen). Ja sitten jos on vähänkään enemmän asioita tai on aikaa, tai pitää lähettää kuvamateriaalia ja se menee laajempaan jakeluun, niin tietysti sähköposti on siihen paras väline."

HE5: "Mieluummin käytän puhelinta, koska se on kuitenkin semmoinen läheisempi kontakti aina Toisaalta sitten sähköposti on semmoinen, että se menee samansisältöisenä kaikille kun jakelun laittaa sillä."

HJ1: "Jonkun verranhan on käytössä puhelinneuvotteluja, jotka on ihan toimivia, sikäli kun vain kuulee mitä puhuu. Sitä ongelmaa on kyllä ollut, että ei tahdo kaikkien ääni kuulua siellä. Mutta ne on monesti aika tehokkaita, siinä saa muutaman ihmisen kerralla samalle linjalle ja asiat voi puhua siinä yhdellä kertaa, eikä tarvitse varata aikaa reissaamiseen."

Haastatellut erottivat virallisen ja epävirallisen viestinnän kun puhuttiin viestintäkanavien käytöstä. Epävirallista ja arkista, työhön liittyvää viestintää hoidetaan eniten sähköpostilla ja matkapuhelimella. Epäviralliseksi viestinnäksi laskettiin juoksevat asiat, kuten alaisten kanssa yhteydenpito. Virallisempi yhteydenpito, johon luettiin muun muassa ympäristöviranomaiset ja esimiehen kanssa käytävät tärkeät asiat, hoidetaan tarvittaessa kirjepostilla tai henkilökohtaisella tapaamisella.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaiseen viestintään mikin kanava soveltuu heidän mielestään parhaiten ja onko viestittävän asian luonteella vaikutusta kanavan valintaan. Useimmat vastasivat, etteivät pidä mitään viestintäkeinoa parhaana muihin verrattuna, vaan kanava valitaan tilanteen ja asian mukaan. Kaksi haastateltua rankkasi sähköpostin parhaimmaksi ja tehokkaimmaksi viestintäkeinoksi omassa työssään. Yksi vastaaja piti puolestaan tekstiviestiä

tehokkaimpana viestintäkeinona ja yksi kannettavaa tietokonetta yhdessä puhumisen kanssa.

Haastatellut vastasivat käyttävänsä sähköpostia usein sellaisten asioiden viestimiseen, jotka eivät kaipaakaan millään tavalla selittelyä. Sähköpostin hyvänä puolena pidettiin sitä, että siitä jää dokumentti sekä vastaanottajalle että lähettäjälle ja jakelu on kattava. Lisäksi saman viestin saa nopeasti usealle henkilölle ja sähköpostissa asia on helppo esittää jäseneltynä. Yksi haastateltu mainitsi etuina, että sähköpostissa saa selkeästi perusteltua paljon asiaa ja että sähköpostiviestinnän avulla voi pohjustaa keskustelua hyvin. Sähköpostin huonoina puolina pidettiin muun muassa sitä, että siitä puuttuu henkilökohtainen kontakti ja sähköpostia tulee yleensä ottaen liikaa. Lisäksi mainittiin, että puhumiseen verrattuna sähköpostin laittaminen ei ole niin tehokasta.

HJ1: *"Jos on joku tällainen selkeä toimeksianto, niin minä näen, että jos sen panee sähköpostilla, niin se on siinä jäsenelty ja siitä jää aina dokumentti sitten. Minun mielestä sähköpostissa yksi arvo on se, että se jälki jää aina."*

HV7: *"Sähköpostissahan on tämä mahtava ominaisuus, että kaikki näkee heti ketä siinä viestintäkentässä on. Että kuinka laajasti nyt tavoittaa tällä hetkellä tämän tiedon."*

HE5: *"Melkein sanoisin, että sähköpostia minä pitäisin parhaana. Kuitenkin jokaiselle jää itselleen dokumentaatio siitä. Jakeluna se on varmaan kattava, että kun on ryhmät perustettu niin ei kukaan epähuomiossakaan jää pois ja sehän se pahin on, että sieltä joku jää pois."*

HJ1: *"Edellisestä työpaikasta kun lähin, panin tiedostoksi aina yhden vuoden meilit ja katsoin vuosien aikana sitä tiedoston kokoa. Se oli tällainen eksponentiaalinen käyrä, räjähdysmäisesti kasvava ja varmasti kaikki siitä liikenteestä ei ole tarpeellista."*

HJ2: *"Jos sitten miettii semmoista vähän virallisenpuoleista, sittenhän meillä on vähän väliä semmoista säätämistä – niinku lapset aina sanoo että rupeet säätämään – sitten ruvetaan säätämään tai jonkun henkilön kanssa yksityiskohtaisesti, jolloin se sähköposti ei ole mitenkään hirveän hyvää. Se on huono, että siinä ei pysty yhtään kontaktoimaan sitten ihmisten kanssa."*

HJ3: *”Jos on palaveria tai muuta niin kyllähän se (kannettava tietokone) on tänä päivänä ylivoimainen, että kyllä minä olen pyrkinyt kaikki tällaiset kalvot jättää syrjään ihan kokonaan. Puhumallahan se on, käyttää sitten läppäriä kaverina. Kirjoittamaan minä en mielellään ala, että se ei ole niin tehokasta.”*

Viestimisessä eri henkilöstöryhmien kanssa (esim. esimies/työtoveri/alainen) ei ollut juurikaan eroa. Esimiehenkin kanssa viestitään usein sähköpostilla ja puhelimella. Yksi haastateltu mainitsi, että koska työtovereiden ja esimiehen kanssa on pitkä yhteinen työhistoria, niin henkilökohtaista kanssakäymistä ei välttämättä edes tarvitse kovin paljon. Toinen taas oli sitä mieltä, että esimiehen kanssa voisi henkilökohtaisesti tavata vähän useamminkin kuin vuosittaisissa kokouksissa. Henkilökohtaista kontaktia on melko vähän maantieteellisten etäisyyksien vuoksi.

Kasvokkain viestitään muun muassa työsuhteeseen liittyviä asioita (esimerkiksi YT-neuvottelut) tai jos joku asia mennyt pieleen ja on pohdittava mitä tehdään tilanteen korjaamiseksi. Yhteistyökumppaneiden eli yrittäjien kanssa suunnittelut ja urakointineuvottelut käydään myös kasvokkain, samoin kuin alaisten ja työtovereiden kanssa esimerkiksi strategisten asioiden käsittely. Teknisiä apuvälineitä, sähköpostia ynnä muita käytetään apuna, jotta henkilökohtaiseen tapaamiseen voi valmistautua etukäteen.

Kasvokkaisviestinnälle tuottaa ongelmia laaja organisaatio: ihmiset ovat hajallaan ja välimatkojen takia kokousta on vaikea saada järjestettyä nopeasti. Silloin käytetään kokousten sijaan puhelinta tai puhelinneuvottelua ja valotetaan asiaa niiden avulla eri puolilta. Kaksi haastateltua mainitsi, että kokouksia pitäisi kuitenkin aina järjestää, koska ihmiset viestivät myös ruumiinkielellään.

HJ1: *”Onhan siinäkin oma lisäarvoonsa, että porukka on kokouksessa läsnä. Siinä on tällainen, ei pelkästään mitä sanotaan, se viesti, vaan kyllähän ihmisten käyttäytymisestäkin näkee, että mitä ne asioista ajattelee.”*

Kaikkien haastateltavien mielestä viestittävän asian luonteella on vaikutusta kanavan valintaan. Viestintäkanava pyritään valitsemaan tilanteen ja asian mukaan. Useat haastatellut kertoivat käyvänsä henkilökohtaista keskustelua, jos on jotain ”suurempia juttuja” ja tärkeitä asioita. Yksi haastateltu totesi, että viestintäkanavan valinta on varmaan *vaistonvaraista*. Yksi kertoi aistineensa, että esimieheltä tulee erilaisia asioita sähköpostilla kuin puhelimella: kaikkia koskevat asiat tulevat esimieheltä sähköpostilla ja enemmän omaa työtä koskevat puhelimella. Kolme haastateltua sanoi, että ikävät asiat olisi helpompi laittaa sähköpostilla, mutta tuntuivat tiedostavan, että ne pitäisi silti pystyä hoitamaan suullisesti.

HJ2: *”Tämmöisessä vaiheessa kun on ollut YT-neuvotteluja sun muita, niin nehän on aika tärkeitä, että ihmisillä on kova lataus siinä. Se ei onnistu kyllä oikeastaan sähköpostilla se (irtisanominen), vaikka se ehkä mieluisempi saattaisi ihmisille ollakin.”*

HE5: *”Tietynlaiset asiat on semmoisia, niin kuin nyt vuodenvaihteessa oli tähän organisaatioon liittyen, niin siihen liittyvät asiat minä soitin jokaiselle henkilökohtaisesti.”*

HJ3: *”Kyllähän puheviestintä kaikista terveellisintä on ainakin minun mielestä. Silloin kun puhutaan esimiehen tai kollegan tai alaisen kanssa niin se on aina, olisi ilman muuta paras tapa kommunikoida ja viestiä.”*

HE5: *”Olen aistinut että ne tietyt asiat, mitkä koskee jokaista, tulee sähköpostissa ja sitten mitkä on enempi omaan toimintaan liittyvää tulee sitten puhelimitse.”*

HJ3: *”Se on varmaankin semmoista vaistonvaraista, että jos on ikävä asia niin sitten on helpompi lähestyä lankaa pitkin sähköisessä muodossa kuin puhemuodossa. Mutta ei pitäisi olla, tai tietenkin jo johtamisen kannalta on paljon parempi tietenkin, että se on aina suullista, ja se palautteenanto nimenomaan pitääkin tapahtua sillä lailla. Jos nyt ajattelee jälkikäteen, niin kyllähän ikävät asiat olisi aina paljon helpompi panna menemään sähköpostitse ja iloiset asiat aina on helpompi puhelimitse hoitaa. Varsinkin kun on organisaatiota uudistettu ja rationalisoitu, niin puheviestintä oli sitten ikävää tai ei niin se pitää suullisesti hoitaa.”*

6.1.2 Viestintäjärjestelmä ja sen toimivuus

Haastatelluilta tiedusteltiin, ovatko he tyytyväisiä nykyisten viestintävälineiden riittävyteen ja viestintäjärjestelmän toimivuuteen. Kaikki haastatellut vastasivat, että viestintävälineitä on tarpeeksi ja viestintäteknologia on ajan tasalla. Viestinnän onnistumista pidetään lähinnä henkilöstä riippuvana ja koetaan, että viestintäjärjestelmä ei estä viestinnän onnistumista. Kaksi haastateltua kertoi, että organisaatiossa viimeisimmätkin työntekijät ovat saaneet sähköpostiosoitteet kuluneen vuoden aikana, joten sähköpostin pitäisi tavoittaa kaikki työntekijät (organisaation ulkopuolisia yrittäjiä lukuun ottamatta). Sisäistä tiedonkulkua pidetään yleisesti onnistuneena, asioista kuulee ensin talon sisältä eikä ulkopuolelta.

HJ3: "Jos henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä sanotaan, että muualta kuulee ensin kun meiltä niin kyllä se ei se pidä paikkaansa, että kyllä meillä aika hyvin viestitään eri tapahtumista ja ratkaisuihin, jos joku lähtee talosta tai tulee taloon tai jotain tapahtuu niin kyllä ne hyvin nopeasti tulee tuutista ulos. Lyhyesti ja ytimekkäästi ja jos tarviotaan pitempää kuvausta niin sitten se on mahdollisesti lehdessä tai muuta mutta, kyllä sen pitäisi toimia."

HV7: "Mitä käytetään nykypäivänä paljon tai siis suorastaan on helppo käyttää, on kännykkäpuhelimet ja digikamera ja siihen yhdistettynä vielä sähköposti. En minä ainakaan näe mitään välitöntä tarvetta mitenkä sitä pitäisi hirveän nopeasti tehostaa."

Toisaalta mainittiin, että organisaatiouudistuksen aikana loppuvuonna 2004 tietoa ei välttämättä tullut tarpeeksi, vaikka verkko oli "punaisena" viestiliikenteestä. Viestintäjärjestelmästä puhuttaessa muutama haastateltu toi esille vielä liian sähköpostin ongelman. Yksi haastateltu koki puutteeksi omalta ja yrityksen kannalta sen, että tuotannon yrittäjillä ei ole sähköpostiosoitteita. Esimerkiksi organisaation laatujärjestelmä on sähköisessä muodossa, joten yrittäjät eivät pääse sitä näkemään.

HV6: "Kun ajatellaan sitä yrittäjäreppanaa siellä jossakin, kun me kuitenkin vaaditaan laatujärjestelmän mukaista toimintaa työntekijöiltä ja ne ei pysty heti menemään ja katsomaan sitten, että miten siellä. Tokihan siellä yrittäjillä on

yrittäjäkansio ja siellä on ne olennaisimmat laatujohtamiset ja nämä asiat mutta kuitenkin."

Vaikka viestintäjärjestelmä ja -teknologia sinänsä koettiin hyviksi ja riittäviksi, esille tuli, että viestintää pitäisi monipuolistaa yhteisellä esitysmateriaalilla. Ulospäin viestittäessä käytetään nykyään monenlaista materiaalia havainnollistamiseen ja organisaatiossa olisi hyvä olla yhteinen keskitetty viestintämateriaali, josta voi koota esityksen oman tarpeen mukaan.

HJ3: "Tänä päivänä pitää olla ääntä ja kuvoa ja slaid showta ja pitää olla yhtenäinen kirjasto, josta jokainen pystyisi aina sen oman esityksensä luomaan. Että ehkä meillä puuttuu semmoinen keskitetty ulospäin viestintämateriaali."

6.1.3 Tiedontarve ja tiedon saanti työssä

Haastateltavilta kysyttiin millaista tietoa he tarvitsevat työssään, mistä he saavat tätä tietoa ja onko olemassa asioita, joista he tuntevat jäävänsä paitsi tai kaipaisivat enemmän tietoa. Eri prosesseissa toimivat ihmiset tarvitsevat luonnollisesti hieman erilaista tietoa, kuten esimerkiksi:

- Myyntimäärät, vuosisuunnitelmat, strategiat, linjaukset, budjetit, tulostiedot
- Tuotantosuunnitelmat, tavoitteet työmaittain, suoratoimitusmäärät (+näiden muutokset)
- Rakennettavien koneiden määrät
- Hintatietous, toimitettavuustietous
- Tiedot tukitoiminnoilta, taloushallinto ym.
- Ulkoisten toimintaan vaikuttavien tekijöitten seuraaminen: sähkön hinta, sähkömarkkinatilanne Pohjoismaissa, vesitilanne, päästökauppa, päästöoikeuksien hinnat, muiden polttoaineitten markkinanäkymät ja pörssihinnat

Tiedon tarpeita ovat siis erilaiset lähtötiedot suunnittelua varten, onnistumista mittaavat tiedot, yleiseen toimialan kehitykseen liittyvät ja ulkoiset toimintaan

vaikuttavien tekijöiden seuraaminen. Lähtötiedot eli esimerkiksi tavoitteet, strategiat, budjetit ja tuotantomäärät ovat tärkeitä, jotta tiedetään millä volyymilla tuotantoa tehdään ja millaista myyntiä vastaavaksi tuotanto pitää suunnitella. Kaikki haastatellut mainitsivat vastauksissaan vuosisuunnitelman tekemisen ja siihen liittyvän tiedon jakamisen. Onnistumista mittaavat tiedot (tulostiedot) kertovat työntekijöille, miten on onnistuttu vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin ja pitääkö toimintaa parantaa. Ulkoiset toimintaan vaikuttavat tekijät ovat yksi tärkeä seurantakohte ja apu toiminnan suunnittelemisessa. Yksi haastateltu sanoi, että koska edetään markkinatilanteen mukaan, kaikista muutoksista on tärkeää saada tieto ajoissa.

HV6: "Tyhjähän sitä on sitä samaa tietoo jos se ei muutu miksikään, mutta sitten aina muutoksista se tiedottaminen olisi ja – nyt sä et kysy sitä – mutta että sitten riittävään ajoissa se informaatio muutoksista. Mistä hyvänsä suunnitelmista ja kaikista näistä."

Tiedonlähteiksi ilmoitettiin seuraavia:

- Tietojärjestelmäraportit
- Johdon raportointijärjestelmästä saa itse, ovat ymmärrettävässä muodossa
- Johtoryhmä
- Urakointipäälliköt ja tiimit, prosessin vetäjät (muotoutumassa uudestaan) aiemmin tiimien palaverit säännöllinen tiedonlähde
- Yhteyspäälliköt, logistiikkapäällikkö

Eri prosessit käyvät keskenään ja eri henkilöstöryhmien kanssa vuoropuhelua. Koska organisaatiota on uudistettu melko rajusti, toimintatavat ovat myös muutosvaiheessa. Tulevaisuudessa tärkeä tiedonlähde tuotannon suunnittelulle on *tuotannonohjausryhmä*, joka tulee kokoontumaan muutaman kerran vuodessa.

Urakointipäälliköt ja tiimit asettavat tavoitteet omille työmailleen ja tiimeilleen. Heidän kesken käydään vuoropuhelua, jotta tuotantotavoitteet asettuvat

oikein. Yhteydenpito on päivittäistä. Laitteiden valmistusta ajatellen saadaan asiakastiimeiltä määrät ja tiedot siitä, millaisia koneita eri tiimit tarvitsevat.

Yksi haastateltu ilmoitti saavansa melkein kaikki tarvitsemansa tiedot tietojärjestelmäraporteista ja olevansa siihen hyvin tyytyväinen. Raportointia pidetään yleisestikin onnistuneena, sillä tietoa saa ymmärrettävässä muodossa jos sitä osaa hakea. Osa tiedoista tulee myös sähköpostilla esimieheltä ja työtovereilta.

HE4: "Omassa työssäni minä saan tiedot tietojärjestelmäraporteista, sieltä minä saan niin paljon kun tarvitsen. Kun saan ja ymmärrän etsiä, minä pystyn valitsemaan mitä minä haluan sieltä. Siksi minulle ei tule tarpeetonta tietoa. Sitä mitä minä en tarvitse, niin sitä minulle ei tule. Meillä tämä raportointi pääpiirteittäin mielestäni on erittäin käyttökelpoinen."

HJ2: "Meidän johdon raportointijärjestelmästä pystyy ottamaan raporteja, se on todella hyvä nykyisin että siellä ei tarvitse jonkun muun ruveta niitä valmistelevaan – ei tarvitse olla erikseen tietäjä, joka osaa sieltä raportit ottaa."

HV7: "Jos vain on aikaa niin jos tulee lakiasioita vastaan tai jotain yleisasiaa niin kyllä se tietysti nykyään on google tai msn ja sinne hakusana ja sieltä se alkaa se työ. Jos vain vähänkin on aikaa niin kyllä se nettiin menee."

HJ2: "Toki sekin on muotoutumassa (tiedonsaanti) kun me ajettiin tämä organisaatio uudelle mallille, että ei ole ihan kaikkia vielä viilattu. Kun on aikaisempi elämä muutettu aikalailla erilaiseksi, kun on muuttumassa porukoita Jyväskylään ja muuten, niin sitä tässä ollaan hinkkaamassa. Aiemminhan minä sain paljon tiimien palavereista sitä tietoa, se oli ihan säännönmukainen kuviot, missä käytiin läpi nämä tilanteet."

HE5: "Tietenkin vuosisuunnitelman laadinnassa (on) rinnakkaiskommunikointia eri prosessien kesken. Raaka-ainetta-, myynti-, toimitusosiota ja niistä sitten kootaan palasia ja lähetään tekemään omaa vuosisuunnitelmaa ja sen etenemisestähän esimiehen kanssa tietenkin käydään raatia läpi."

Kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta totesivat, että kokevat harvoin jäävänsä paitsi mistään tiedosta. Kaksi haastateltua sanoi, että joskus on saattanut olla tilanteita, joissa on tuntunut että tietoa ei ole saanut riittävästi,

mutta ei muistanut mitään yksittäistä tapausta. Kolme haastateltua oli sitä mieltä, että ulkoisten tekijöitten seuraamisessa pitää olla itse aktiivinen. Sähkömarkkinatilanne Pohjoismaissa kiinnostaa kovasti varsinkin ylempiä toimihenkilöitä, sillä se voi vaikuttaa Vapon tuotantomääriin ja sitä kautta tuotannon suunnitteluun. Muun muassa sitä ja päästöoikeuksien hintoja seurataan internetistä.

HE4: "En jää paitsi, ja jos tuntuu, niin voi sanoa, että on ongelma siinä, ettei osaa kysyä. Kyllä meillä tietoa saa, että jos ei löydä järjestelmistä, niin korjaa hakutaitoaan ja sitten vielä jos ei saa niin kysyy. Totta kai joitakin asioita on, että voi tuntua että ei ole joku kertonut tai muu, jonka eteen joutuu, mutta niiton niin harvoin. Yleensä organisaatiossa ihmiset, jotka remmiin otetaan, kyllä erittäin hyvin ennakkotieto tulee näistä asioista."

HJ1: "No ei voi sanoa, että jää jostakin tiedosta paitsi. Siinä pitää tietenkin olla itsekkin vähän aktiivinen, että mistä sitä tietoa löytyy. Tietenkin tänä päivänä mikä itseä kovasti kiinnostaa, niin sähkömarkkinatilanne Pohjoismaissa, se vaikuttaa hyvin äkkiä myös meidän tuotantomääriin. Sitähän tulee netistä seurattua ja päästöoikeuksien hintoja."

Usea haastateltu koki saaneensa vuodenvaihteessa organisaatiomuutoksen aikaan liian vähän tietoa asioista. Yksiköiden lopetuksesta ja prosessijohtoon siirtymisestä koettiin tulleen liian vähän tietoa. Lisäksi yksi haastateltu totesi, että edellisenä vuona ei tullut mitään tietoa yrityksen tuloksesta, asiakastiimin tuloksesta, entisen yksikön tuloksesta ja tulospalkkion perusteista. Tämän haastateltu koki puutteeksi, koska kyseiset asiat on selitettävä kuitenkin urakoitsijoille ja niiden osatekijöistä olisi kaivannut enemmän tietoa. Sama haastateltu totesi myös, että kuluvan vuoden alkuvuoden tuloksesta ei ollut tullut tietoa ja kritisoi, että nimityksiä ja muuta tulee jatkuvasti, mutta päivitettyjä tietoja esimerkiksi urakoitsijoiden koulutusta varten ei ole saatu. Konsernin osavuositarkastukset tulevat säännöllisesti, mutta haastateltu koki, että tarvittaisiin eritellympää tietoa toiminnasta.

HV6: "Tänä päivänä ainut tieto mikä tulee niin on, että miten Energialla on nimityksiä tapahtunut, ne – – nimitykset, ne on erittäin tärkeitä. Sitten tietysti lomalistat, koetetaan lomat ilmoittaa."

HV6: *"Puhuttaisi näistä, että kuka esimerkiksi meidän säätiedotukset laatii tulevana kesänä. Tuleeko Potraan muutoksia, järjestelmään. – – Pitäisi aina olla päivitetty ne jutut, että onko se edes sama puhelinnumero, mistä kysytään tai muuta. Ei tämmöistä tietoa ole tullut ollenkaan, että kyllä siinä mielessä on puutteita ollut. Ja monesti se tieto tulee myöhään ja sitten se pirun kiire – –."*

Tiedonsaanti riippuu myös työntekijän asemasta. Ylemmät toimihenkilöt kokevat olevansa hyvin perillä asioista, mutta alemmat tuntevat välillä jäävänsä paitsi joistain tärkeistä asioista. Ylemmät toimihenkilöt myönsivät, että saattavat saada tietoa paremmin kuin alemmat toimihenkilöt oman asemansa takia.

HE5: *"Siinä toimitusjohtajan kierroksella käydään kyllä, että vähintäänkin kerran vuodessa tulee porukalle tietoa konsernin tilanteesta. Mutta muutenhan se tietysti on riippuen siitä organisaatioasteesta, mitenkä saa tietoa. Toki en osaa sanoa toisen suulla, että kaipaako he sitten sitä, eikä ole palautetta tullut."*

HJ3: *"Jos ajatellaan firman kehittymistä ja muuta, niin kyllä minä ihan riittävästi hyvin olen siitä tietoinen, tietysti oman hommanikin takia vähän ehkä. Ja se taas mitä ulkoa tarvitaan, niin se on omasta aktiivisuudesta kiinni."*

6.1.4 Onnistumiset, epäonnistumiset ja kehittämis ehdotukset

Haastateltavilta kysyttiin, mitä hyvää ja mitä huonoa Vapon sisäisessä viestinnässä on heidän mielestään. Samalla pyydettiin kertomaan, olisiko heillä kehittämis ehdotuksia viestintään ja tiedottamiseen. Tähän liittyviä mielipiteitä oli tullut esille jo aiemmin viestintäjärjestelmän toimivuudesta sekä tiedonsaannista puhuttaessa. Aiemmin esiteltyistä vastauksista heijastuvatkin kokemukset onnistumisista, epäonnistumisista sekä mahdollisista kehittämis ehdotuksista. Yhteinen mielipide haastatelluilla oli, että viestintä on koko ajan mennyt parempaan suuntaan. Yksi mainitsi jopa taloon tulleen *kulttuurin*, joka suosii avoimuutta eri organisaatioasteilla.

HE5: *"Kaiken kaikkiaan aika tavalla tänä päivänä yhtiöön on tullut tietynlainen kulttuuri, että niistä asioista kerrotaan, mihin ollaan menossa. Vähän samaa linjaa on koettu jokaiseen portaikkoon, että on aina katsaus tähän hetkeen ja tulevaisuuteen. Ei enää niinkään kun joku vuosi sitten, että katsottiin, miten meillä on MENTY. Koska siihenhän ei enää voi vaikuttaa, vaan nyt ollaan tässä ja mitä se on joku aika eteenpäin. Semmoinen se kaikenkaikkinen viestinnän muutos on."*

Yksittäisesti hyvinä puolina viestinnässä ja tiedottamisessa mainittiin osittain samoja asioita kuin viestintäjärjestelmän toimivuudesta puhuttaessa. Näihin asioihin kuului seuraavia:

- Nopea sisäinen viestintäjärjestelmä ja tiedottaminen toimivat hyvin
- Järjestelmät toimivia ja helppokäyttöisiä, tieto helposti löydettävissä
- Uutisten sähköinen seurantajärjestelmä M-Brain News
- Henkilöstölehti Vapolainen
- Vuosittaiset tilaisuudet, joissa henkilökunnalle kerrotaan Vapon asioista ja on mahdollisuus kysyä asioista
- Viestintäosaston kautta saadaan tiedotteet ulospäin
- Yhteisen visuaalisen ilmeen luominen talossa

Sisäisen viestintäjärjestelmän haastatellut kokivat varsin toimivaksi. Muun muassa sisäinen rekrytointi toimii hyvin. Käytössä olevia (sähköisiä) järjestelmiä haastatellut pitivät toimivina ja helppokäyttöisinä. Yksi haastateltu uskoi, että henkilökunta osaa käyttää ja hyödyntää olemassa olevaa tarjontaa ja huomautti vielä, että hyvin harvoin käy niin, että järjestelmät eivät toimikaan. Toisaalta raportointisysteemit ovat vielä kehitysvaiheessa organisaatorakenteen uudistuksen takia. Yksi haastateltu kertoi, että tieto kulkee hyvin eri prosessien välillä, sillä on paljon ihmisiä, jotka toimivat "ristissä". Henkilöstölehden mainitsivat useat haastatellut asiaksi, mikä on hyvä olla olemassa. Yksi haastateltu totesi, että lehdessä olevat henkilöstön merkkipäivät ja muut pikkujutut ovat myös osaltaan hyvin tärkeitä. Henkilökunnalle järjestettävät vuosittaiset tilaisuudet (esim. toimitusjohtajan kierros) koettiin myös hyväksi, koska silloin saadaan katsaus organisaation

nykytilaan ja henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista.

HE4: *"Aikaisemminhan se oli yleinen valitusaihe, että ei saada tietoa. Onhan niissä ollut parantamisen varaa ja onhan kehittämistä jatkuvasti, en sanoisi niinkään enää parantamisen varaa vaan kehittämistä. Kyllä se on itsestä kiinni se tiedon saaminen ja samoten toisin päin tiedon jakaminen. Meillä on välineitä – –ainahan tulee pikku lipsauksia, että joku JÄÄ ulkopuolelle. Mutta se on inhimillistä toimintaa."*

HE5: *"Hyväähän on tietysti se, että tietynlainen järjestelmä muodostunut ja muodostumassa vuosittaisista tilaisuuksista, missä koko henkilöstö on läsnä ja kerrotaan kaikille asiaa. Voi kysyä jos tuntuu siltä."*

Yksi haastateltu arvosti sitä, että viestintäosastolla on nykyään "kohtuullisesti väkeä" ja sen kautta ulkoinen tiedottaminen onnistuu hyvin. Sama henkilö nosti esille positiivisena asiana sen, että nykyään organisaation visuaaliseen ilmeeseen panostetaan ja linjaa koetetaan pitää yhtenäisenä.

HJ3: *"Asiat mitkä halutaan ulos menevän, saadaan viestinnän kautta hyvin eteenpäin. Ja ollaan yhdessä miettimässä koko talo näitä mainostamisia, oli se sitten konsernin imagomarkkinointia tai sitten ihan tuotemarkkinointia. Kyllä ollaan selkeästi menossa ihan hyvään suuntaan. Minun mielestä siellä nyt ei sillä lailla tarvitse sooloillakaan, että kuitenkin samaa taloa ollaan, niin pitäisi olla vähän yhteinen ilme sitten joka puolella."*

Huonoina puolina tai epäonnistumisina viestinnässä ja tiedottamisessa sekä kehittämisehdotuksia kysyttäessä tuli esille seuraavia asioita:

- Informaatiotulva
- Tiedon muuttuminen
- Ulkoinen viestintä laatu- ja ympäristöjärjestelmien suhteen: viestintäsuunnitelmien toteuttaminen
- Ihmisten kytkeminen eri tapahtumiin
- Tieto ajoissa tehtävien hoitoon
- YT-neuvotteluista ja irtisanomisista tiedottaminen
- Henkilöstölehti Vapolainen

- Valmennus median kanssa toimimiseen
- Tiivis viestinnän koulutus henkilökunnalle
- Kansantajuista viestintämateriaalia kaikkien käyttöön (esim. päästökauppa)

Samoin kuin viestintäjärjestelmistä puhuttaessa, tietotulvaa harmitteli muutama henkilö. Tiedon seulomiseen menee aikaa, koska pitää osata valikoida, mihin asioihin on syytä perehtyä tarkemmin ja mihin ei. Tiedon ajoissa saamisen tärkeyttä korostivat sekä alemmat että ylemmät toimihenkilöt, koska se on päätöksenteon kannalta tärkeää. Yksi haastateltu koki, että jos lähtee itse ennakoimaan asioita, niin tulee helposti tehtyä turhaa työtä. Hän harmitteli myös sitä, että vaikka järjestelmissä on tietoa, se muuttuu herkästi. Tuore tieto sinänsä on hyvä asia, mutta uuden tiedon tulosta ja tiedon verkkoon päivittämisestä ei voi tietää.

HJ3: "Joskus tuntuu siltä, että kun se informaatiotulva on niin jumalatonta – – että pitäisikö olla joku oikolukija, joka lukisi ne läpi ja vetäisisi ytimekkääseen muotoon. Se on se ongelma, että tulee niin hemmetisti postia. Pitää osata valikoida oikeat ja katsoa mitä lukee ja miten, lukeeko pelkän johdannon ja yhteenvedon vai tutustuuko koko raporttiin."

Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että sisäisessä viestinnässä ei niinkään ole ongelmaa, mutta myönsi, että esimerkiksi laatu- ja ympäristöjärjestelmien ulkoisessa viestinnässä on joskus "kämähdetty". Hän kertoi esimerkin edelliseltä kesältä, jolloin laatu- ja ympäristöjärjestelmiä koskevassa viestintäsuunnitelmassa ei ollut osattu ottaa kaikkea huomioon ja siitä oli tullut huomautus ulkoiselta arvioijalta. Viestintäsuunnitelma oli jäänyt vieraaksi kentän ihmisille ja tiedotuksen tarkoitusta oman työn kannalta ei ollut ehkä ymmärretty oikein. Samassa yhteydessä haastateltu lisäsi, että tässä olisi myös aikamoinen mahdollisuus Vapolle, kun ihmisiä kytkettäisiin mukaan eri tapahtumiin entistä paremmin.

HJ2: *"Kentällä aina arvioidaan niitä tilanteita, että mitenkäs tämä tiedottaminen tässä toimii, kun se on tärkeä asia. Siinä kohdassa meillä varmaan on sitä parantamisen varaa, että meillä on kyllä uljaita hyviä suunnitelmia, mutta sitten siellä kentän tasolla, mitä se tarkoittaa todeksi."*

Erilaisista muutoksista tiedottamiseen kaivattiin parannusta. Kaikista muutoksista tiedottaminen koettiin tärkeäksi, ja useat haastatellut pitivät YT-neuvotteluista ja irtisanomisista tiedottamista puutteellisena. Kuten aiemmin tiedonsaannista puhuttaessa tuli esille (ks. alaluku 6.1.3), ylemmät toimihenkilöt eivät välttämättä kokeneet muutostiedottamista puutteellisena, mutta arvelivat, että kaikki työntekijät eivät välttämättä ole samanlaisessa asemassa tiedonsaannin suhteen.

HV7: *"Tämä nyt ainoastaan – tämä nyt ei ole taas tietysti viestinnän asia, vaan se on johdon asia – että ei nyt kauhean mielialaa nostattavaa ollut Energiapuolella tämä, YT-neuvottelut, organisaation muutokset. Viestintähän tietysti hoiti sen viestinnän mitä niille annettiin tietoa, mutta johto antoi ilmeisesti vähän niukasti ja huonosti tietoa."*

Vaikka henkilöstölehden olemassaolo koettiin hyvänä asiana, usea haastateltu ehdotti hieman epäröiden sen uudistamista. Tosin haastatellut eivät heti osanneet oikein kertoa, millainen uudistus olisi hyvä. Pääkirjoituksen tekijän vaihtumisen yksi haastateltu koki hyväksi uudistukseksi.

HE5: *"Jotain jos kehittämisen osaa, niin Vapo-lehti. Sillä on tietyt perinteet, mutta olisiko siellä jotain sitten. Jossain välissä siinä oli jotain raatia tai oli semmoinen lukijan palsta, mutta eikö siihen sitten tullut sitten kirjoituksia vai mitä, sitä nyt ei ole näkynyt."*

Kaksi haastateltua arveli, että jonkunlaista viestinnän koulutusta henkilökunnalle olisi hyvä olla. Toinen kertoi oppineensa kantapään kautta, miten lehdistön kanssa ei pidä toimia ja ehdottikin siksi, että jonkinlaista valmennusta median kanssa toimimiseen olisi hyvä saada. Toinen sanoi, että yleinen tiivis viestinnän koulutus esimerkiksi muun koulutuksen ohessa ei olisi pahitteeksi. Esimerkkinä hän mainitsi kriisiviestintäohjeisiin

tutustumisen, jotta jokaisella olisi tiedossaan edes välttämättömimmät ensitoimenpiteet.

HJ1: *"Kun joskus tulee niitä tilanteita, että pitää lehdistölle antaa kommentteja, niin ehkä jonkunlaista valmennusta semmoiseen olisi ollut hyöä jossakin vaiheessa saada."*

HV7: *"Koulutus on tietysti kaiken a ja o, ettei se varmaan kenenkään työsuoritusta ainakaan huononna, jos jossain vaiheessa joskus olisi vaikka jonkun muun koulutuksen yhteydessä tällainen "neljä tuntia tiukkaa viestintäoppia".*

Yksi haastateltu ehdotti, että jokaisella ihmisellä olisi pieni funktio tiedottamisessa omalla alueellaan, jolloin kaikki työntekijät olisivat mukana tuomassa kuvaa Vapon toiminnasta. Hän piti tiedon kansanomaistamista tärkeänä eli organisaation sisällä pitäisi pyrkiä rakentamaan ymmärrystä organisaatiolle tärkeistä asioista. Esimerkkinä hän mainitsi kyseisellä hetkellä päästökaupan vaikutusten ja sen termien ymmärtämisen. Uutta tietoa pitäisi koettaa saattaa sellaiseen muotoon, että asiaan vähemmän perehtynytkin pystyisi viestimään asiasta. Haastateltu ehdotti, että organisaation tietokannoissa olisi kansantajuista materiaalia, jota jokainen voisi käyttää.

HJ2: *"Mitkä on ne perustekijät siellä (päästökaupassa), niin semmoisen ymmärryksen rakentaminen kaikille, että tuo se tarkoittaa tätä ja se on semmoinen nimike jne. Jos ajatellaan, että sitä materiaalia käyttäisi vaikka joku vähemmän siihen asiaan vihkiytynyt, viestii siitä asiasta eteenpäin. Jos ei itse ymmärrä mitään, niin ei sitä ymmärrä kyllä kukaan muukaan – – Nämä on niitä vaikeita juttuja, että ei välttämättä kaikki viestijätkään ymmärrä ihan kaikkea. Se on varmaan vähän vaikea kansanomaistaa, onpa se sitten mikä asia tahansa. Mutta mietitään, että siellä verkostossa olisi tällaista materiaalia riittävästi, että kohtuullisesti asiassa mukanaolija saisi semmoista kättä pitempää."*

6.2 Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö

Osa organisaation toimintaympäristön hallintaa koskevista kysymyksistä koski organisaation julkisuuden hallintaa. Haastatelluilta kyseltiin heidän kokemuksiaan organisaation julkisuuden hallinnasta ja julkisuuden merkityksestä organisaatiolle. Lisäksi kyseltiin kokemuksia ja käsityksiä organisaation sidosryhmäsuhteista (yhteistyö- ja kohderyhmät).

6.2.1 Mediaseuranta ja julkisuuden merkitys organisaatiolle

Vapo-konsernissa tehdään päivittäistä mediaseurantaa koko konsernin tasolla. Konsernin viestintäosastolle tulee suurimmat valtakunnalliset lehdet sekä erilaisia ammattilehtiä, joista viestintä kerää erikseen Vapon toimialoja koskevat jutut ja jutut, joissa mainitaan Vapo nimeltä jossain yhteydessä. Vapoa koskevat jutut monistetaan ja lehtileikkeet lähetetään kerran kuukaudessa Vapon hallintoneuvostolle ja hallitukselle. Leikkeet kiertävät myös talossa luettavina. Henkilöstölehdessä (ilmestyy 8 krt/vuosi) julkaistaan myös sivun mittainen uutiskatsaus suurimpien lehtien Vapoa koskevista jutuista. Sähköinen M-Brain uutisseuranta tulee päivittäin sähköpostilla viestintään ja osalle ylemmistä toimihenkilöistä. Myös tässä seurannassa on eritelty suoraan Vapoa koskevat ja toimialoihin liittyvät jutut. Jutut ovat myös päivittäin koko henkilökunnan luettavissa Lotus Notes-kannassa.

Haastatelluilta kysyttiin, millainen käsitys heillä on Vapon mediaseurannasta ja sen toimivuudesta. Kaikki haastatellut kahta lukuun ottamatta tiesivät, että koko konsernin yhteinen mediaseuranta on päivittäistä. Yksi haastateltu tosin sanoin, että hänelle ei ole enää johonkin aikaan tullut "sitä paksua punttaa" kopioituja lehtileikkeitä. Useimmat mainitsivat sähköisen M-Brain - uutisseurannan sekä henkilöstölehdessä julkaistavan uutiskatsauksen Vapoa koskevista jutuista. Lisäksi yksi haastateltu mainitsi, että markkinainfoa

kerätään eri lähteistä, useimmiten internetin kautta. Monet kertoivat myös, että heidän oman alueensa paikallislehdistä kerätään jutut, ja ne kiertävät hyvinkin nopeasti henkilökunnan keskuudessa kädestä käteen tai faksin välityksellä. Haastatellut pitivät mediaseurantaan tarpeellisena, vaikka eivät itse paljon seurantaan tekisikään.

Julkisuuden merkitys organisaatiolle kirvoitti monia pohdintoja. Kaikki olivat sitä mieltä, että erityisesti positiivinen julkisuus on tärkeää organisaatiolle. Moni totesi, että negatiivisesti sävyttyneitä juttuja on lehdissä ”riittävästi”, (etenkin turvesoihin liittyviä) ja lehtien palstoille pitäisi yrittää saada enemmän Vaposta positiivista kuvaa antavia juttuja. Yksi haastateltu arveli, että organisaatio ei pystyisi olemaan ilman julkisuutta.

HJ2: ”Ilman sitä (julkisuutta) me ei varmasti pystytä olemaan tänä päivänä, eikä meillä ole mitään sellaista estettä tai syytä, etteikö siinä olla mukana. Siinä on meidän mahdollisuus myöskin viestiä asioita oikein, riittävässä ajoin tiedotetaan niistä asioista, hyvistä ja huonoista.”

Julkisuudesta puhuttaessa *avoimuus* nousi esille usean haastatellun puheessa. Vastauksissa korostui myös *paikallisen yhteistyön tärkeys*. Yksi haastateltu koki, että ulospäin viestintä on mennytkin jatkuvasti avoimempaan suuntaan erityisesti paikallislehdille viestimisessä. Hän piti rasiitteena sitä, että Vapolla on maine etäisenä yhtiönä, joten paikallinen yhteydenpito on tärkeää. Avoimuutta pidettiin tärkeänä myös siksi, että aktiivinen ote ja halu olla yhteistyössä paikallisten kanssa auttavat organisaatiota selviytymään hankalista tilanteista.

HE5: ”Näen, että meidän yhtiö on muuttunut, muuttumassa, että kerrotaan enempi ja enempi missä ollaan menossa ja mitä tehdään. Eritoten tämmöisiä paikallislehtiä – – niihin myös koetetaan olla (yhteydessä). Tietynlainen taakkahan se on Vapolle ollut, että se on etäinen etelän yhtiö, vaikka se melko lailla kuitenkin on yksi niistä paikallisimmista yhtiöistä jos ajatellaan, että monessa eri osiossa toimitaan.”

HJ3: *"Jotenkin meidän pitäisi saada positiivinen näkyvyys maakunnissa, missä työllistetään ihmisiä, jossa elinkeinon harjoittamismahdollisuudet on muutenkin vähän rajalliset. Kyllä meitä siellä tarvitaan ja siellä pitää olla monessa mukana ja hyvin esillä. Että säilyy sitten maine."*

HV7: *"Paikallisilla ihmisillä ikänä ei saisi olla käsitystä, että siellä on portti kiinni ja kielletty ajosuunta ja ei sieltä puhuta, mitä siellä tehdään. Ei sillä ainakaan herätetä hyvää henkeä siinä paikallisissa, väestössä. Mieluumminkin, että jos joskus aiheutetaan jotain ongelmaa, jos ollaan oltu avoimia ja on ollut viestintää ulospäin ja ihmisillä on ollut tutustumismahdollisuus, niin sillä voidaan välttää tällaisia negatiivisia kahakoita."*

Useat haastatellut pitivät julkisuutta tärkeänä myös kilpailun, tuotteiden markkinoinnin ja negatiivisen imagon välttämisen vuoksi. Yksi totesi, että tuotteista pitää kertoa, jotta eri-ikäiset ihmiset oppisivat yhdistämään Vapon sen markkinoimiin monipuolisiin tuotteisiin, eikä vanhoihin, kauan sitten olleisiin asioihin ja tuotteisiin. Esimerkiksi eräällä turvetuotantoalueella vuosikymmeniä sitten sattunut tulvavahinko on saanut ihmiset vastustamaan Vapoa tähän päivään asti. Toinen haastateltu piti esillä olemista tärkeänä sen vuoksi, että Vapoon olennaisesti liittyvä turve ja turvetuotanto jakaa ihmisten mielipiteitä varsinkin päästökaupan alkamisen vuoksi. Siksi myönteistä kuvaa pitäisi yrittää kehittää.

HE5: *"Vanhat ihmiset Vapon yhdistää halkoon ja joku turpeeseen ja joku porukka siihen, että se joka sotkee kaikki vedet."*

HJ3: *"Meidän tuote on semmoinen, että se jakaa ihmisten mielipiteet aika rajulla tavalla. Pitää olla koko ajan esillä, ja yrittää olla myönteisellä tavalla. Turpeellahan on kaikista pahin päästökerroin, niin kyllähän se on semmoinen asia, että sille on vaikea tehdä muutosta. Jätehuoltoratkaisut ja uudet tuotteet, pelletit ja tämmöiset ovat tuotteena semmoiset, että ne myy jo itseänsä, niillä on positiivinen leima heti. Niillä firmakuovan luominen käy paljon helpommin."*

HJ3: *"Vahingot on vahinkoja, niille ei voi mitään, ne pitää tiedottaa ulos oikealla tavalla. Tällainen historiaperusteinen negatiivinen imago, se on hankala hoidettava. Vaikka joku Lestijärven alue, niin siellä ihmiset on jo toiseen ja kolmanteen sukupolveen suurin piirtein opetettu vihaamaan Vapoa niin se on vähän vaikea hoidettava."*

6.2.2 Yhteydenpito ja suhteet mediaan

Organisaation mediasuhteisiin liittyviä asioita tuli esille jo julkisuudesta puhuttaessa. Haastatelluilta kyseltiin myös tarkemmin, millaisia kokemuksia heillä on median kanssa toimimisesta, millaiset suhteet organisaatiolla haastateltavien mielestä oli mediaan haastattelun hetkellä ja miten mediaan pidetään yhteyttä.

Yleinen mielipide oli, että mediasuhteet ovat pääosin toimivat ja rakentavat, ja että esimerkiksi lehtien edustajat ovat yleensä melko avoimella ja positiivisella mielellä, kun ottavat yhteyttä Vapoon juttua tehdäkseen.

Suuri osa haastatelluista huomautti kuitenkin, että suhteissa on havaittavissa alueellisia eroja. Yksi totesi, että Jyväskylässä, missä on Vapo-konsernin keskushallinto, Vapo on hyvin tunnettu ja uutiset sekä tiedotteet saadaan aika hyvin läpi kaikkien medioiden kautta (lehdet, TV, radio). Toisaalta niillä alueilla, joilla Vapo on aikanaan aiheuttanut jotakin vahinkoa ja saanut paikallisen väestön ikään kuin varpaille, kirjoitusten ”perusväri” saattaa olla negatiivisempi kuin hyvin hoidetuilla alueilla. Lisäksi jotkut aiheet koettiin aremmiksi kuin toiset. Esimerkiksi kaikki ympäristönsuojeluun liittyvät asiat olivat haastatelluiden mielestä sellaisia, että niistä toimittajat saattavat kirjoittaa hieman tarkoitushakuisesti.

HE4: ”Kyllä se yleisesti ottaen on positiivinen ja rakentava. Ja tietysti jos on joku ongelmakysymys, esimerkiksi ympäristökriittistä asiaa, mutta hyvin harvoin – – sieltä toimittaja on se vastaanottava, että se ei tyrkytä omaa kantaansa. – – hyvin mielelläni annan heille lausuntoa, kun kysytään. Heillehän on annettu yhteystiedot meiltä, tietysti alkaa olla, että ne on tuttuja nämä henkilöt täällä.”

HJ1: ”Ne näkyy aika lailla omilla säännöillään pelaavan. Ainakin itse olen huomannut sen, että – – ne haluaa tehdä tietynlaisen asian, poimii sieltä lausunnosta asiat, mitkä palvelee sitä tarkoitusta. Lehdet referoi toisten lehtien uutisia kysymättä siltä varsinaiselta lähteeltä yhtään mitään. Kun joku

uutisoitava asia on, niin olisi varmaan hyöä pikaisesti käyää läpi, että kaikki viestii samaan suuntaan."

Yhteydenpito ja toimiminen median kanssa riippuvat haastatellun asemasta ja työtehtävästä. Ylemmät toimihenkilöt ovat enemmän tekemisissä median edustajien kanssa kuin alemmat. Tiedotusta mediaan päin on tarpeen mukaan ja harkinnanvaraisesti. Osa tiedotuksesta on säännöllistä (osavuosikatsaukset ym.) ja esimerkiksi organisaatiomuutoksista, tapahtumista ja muista tiedotetaan tarpeen mukaan.

HJ3: "Kohtaamistasot pitää muistaa, että ne on oikeat. Konzernitasolla tietenkin pitää kokonaisuudet hallita. Jos lehtien kanssa ollaan tekemisissä, niin ne on sitten päätoimittajatason tapaamisia. Kun mennään lähemmäs tuonne alueita, provinsseja ja maakuntia, niin siellä ollaan paikallisten toimittajien kanssa tekemisissä."

HV7: "Itsellä on tällainen mielikuoa, että mikäli järjestetään jotain tapahtumaa, yleisötilaisuuksia, avoimia ovia, tai sentyyppisiä, niin ilman muutahan siitä täytyy paikallisille viestimille antaa joku signaali, että on tällainen."

Koska turvetuotantokausi kestää tavallisesti noin huhtikuusta syyslokakuuhun, median edustajat ovat kiinnostuneita juttujen tekemisestä eniten keväällä, kesällä ja syksyllä. Tuotantokauden aloituksen aikaan tulee medialta paljon yhteydenottoja. Usean haastatellun puheesta huomasin, että kauan samalla alueella työskennelleet vapolaiset tuntevat hyvin paikalliset toimittajat. Yksi haastateltu sanoikin, että keväällä ensimmäisen jutun yhteydessä jo usein sovitaan, milloin olisi mahdollisesti seuraavan jutun paikka.

HE4: "Aina kun kevät tulee niin alueradiot, lehdet on kiinnostuneita turvetuotannon tilasta, alkamisesta, tavoitteista, kaikista tähän liittyvistä. Ja kesällä noin kuukauden välein alueradio kysyy missä mennään. Myöskin lehdet pari kertaa kesässä tämmöistä haastattelua tekee."

Tiedotusta on parin viime vuoden aikana keskitetty niin, että toimiala lähettää lehdistötiedotteen, jossa on kunkin tuotantoalueen urakointipäällikön

yhteystiedot. Aluelehtien toimittajat voivat halutessaan soittaa heille ja kysyä lisätietoja. Ennen tuotantovastaavat vastasivat oman aluettaan koskeviin kyselyihin.

Organisaatiomuutoksen vaikutukset heijastuivat haastateltujen puheessa myös mediasuhteista puhuttaessa. Yksi haastateltu totesi, että prosessiorganisaatioon siirtymisen vuoksi alueellinen yhteistyö median kanssa saattaa tuoda haastetta.

HJ2: "Meillä on hyvin aluepainotteinen ollut tämä organisaatio ja siinä on varmaan haastetta jatkossa, että miten hyvin me pidetään paikalliseen mediaan yhteys. Aiemminhan näissä tulosityksiköitten viestintäsuunnitelmissa oli hyvin tarkkaan paikallisviestimet ja niiden kanssa palaveeraminen tietyillä systeemillä. Tämä on varmaan semmoinen vaihe, että sitä pitää tarkastella."

6.2.3 Sidosryhmäsuhteet

Vapo Energian toimintaympäristön hallintaa tarkasteltiin myös organisaation sidosryhmien (yhteistyö- ja kohderyhmät) kannalta. Haastatelluilta kysyttiin muun muassa, mitkä ovat Vapo Energian tärkeimpiä sidosryhmiä ja miten niihin pidetään yhteyttä. Useat erottivat oman työnsä ja koko organisaation kannalta tärkeimmät sidosryhmät. Moni haastateltu taas jaotteli sidosryhmät prosessien mukaan. Yksi haastateltu luetteli neljä tärkeintä sidosryhmää sekä oman työnsä että koko organisaation kannalta: asiakkaat, yrittäjät, ympäristöviranomaiset ja tiedotusvälineet. Kyseisen haastatellun lisäksi vain yksi toinen haastateltu mainitsi tärkeänä sidosryhmänä tiedotusvälineet, mikä poikkesi hieman yleisestä linjasta.

HE4: "Tietysti ensimmäisenä on asiakkaat, sehän on selvä homma, että siitä se lähtee. Asiakkaat, yrittäjät, ympäristöviranomaiset, siinä oikeastaan jos kolme tärkeintä otetaan. Ja sitten tietysti sidosryhmiä oman organisaation sisällä, se on sitten oma juttunsa totta kai, mutta ulospäin. – – vielä itsellekin todella sitten"

tiedotusvälineet, niin kyllä minä näkisin toimialalla myös se laajenee vaan ja haaroittuu, mutta kyllä se ihan samalla tavalla siellä."

HJ3: "Toinen tärkeä, yhtä tärkeä kuin asiakas on tietenkin meidän yrittäjä, siitähän me eletään, elikkä yrittäjät kun tuottavat ja autoilijat kuljettaa niin silloin meilläkin leipää tulee."

HV7: "Jos Energiaa ajatellaan niin tietysti ihan ykkönehän on asiakkaat ja sehän on aika hallitusti niitten asia hoidettu eli siellähän on ihmiset sitä varten jotka hoitaa säännöllisin aikaväleihin sitä."

Seuraavat yksittäiset sidosryhmät mainittiin useimmiten (4-7 kertaa), useimmiten mainittu ensimmäisenä:

- 1) ympäristöviranomaiset (Ympäristökeskukset, ympäristösihteerit jne.)
- 2) asiakkaat
- 3) urakoitsijat/yrittäjät
- 4) pelastusviranomaiset (tai paloviranomaiset)
- 5) kunnat/paikallinen väestö/seutukunnat

Muita mainintoja tuli lukuisia määriä:

- tiedotusvälineet
- poliitikot/virkamiehet
- kunnan johto/päätäjät
- valtiolliset päätäjät
- maanomistajat/suonvuokraajat
- KTM, tutkimuslaitokset, laitetoimittajat, alihankkijat, TTL, Koneyrittäjäliitto
- kutsuvieraat/vierailuryhmät
- viranomaiset eri tasoilla

Jos kaikki luetellut sidosryhmät yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi, niistä voidaan löytää seuraavia luokkia, jotka kuvaavat sidosryhmiä tärkeysjärjestyksessä:

- viranomaiset
- asiakaskunta (mukaan lukien vierailijaryhmät)

- ”tuotannon henkilöstö”: yrittäjät, maanomistajat ja alihankkijat
- toiminta-alueiden paikallinen väestö sekä paikalliset vaikuttajat (mukaan lukien tiedotusvälineet)
- valtiolliset päättäjät ja virkamiehistö
- erilaiset ammattiliitot ja järjestöt

Eri sidosryhmiin pidetään luonnollisesti yhteyttä eri tavoilla. Ympäristöviranomaisten kanssa ollaan jatkuvasti tekemisissä mm. laissa säädettyjen lupa-asioiden ja ympäristönsuojeluasioiden takia. Raaka-aineprosessi on eniten yhteydessä ympäristöviranomaisiin, koska he hoitavat turvesoiden lupaprosessin. Muuten ympäristöviranomaisten kanssa hoidetaan laadun tutkimukseen ja seurantaan liittyviä asioita mm. yhteisten palaverien avulla. Ympäristöluvat tulevat viranomaisilta nykyään sähköisessä muodossa. Lisäksi viranomaisten kanssa tehdään kesällä työmaakäyntejä joskus yhdessäkin. Ympäristöministeriöön sekä Kauppa- ja Teollisuusministeriöön ovat yhteydessä Vapo-konsernin ympäristöjohtaja ja muut johtotason henkilöt.

Vapo Energia järjestää kaikille yrittäjille joka kevät *valmentautumispäivän*. Se kokoaa yhteen toimialan tärkeimmät sidosryhmät. Paikallinen valvova ympäristöviranomainen kertoo omat näkemyksensä sekä vaatimukset yrittäjille ennen tuotannon aloittamista. Valmentautumispäivässä on aina mukana myös asiakkaan edustaja tuomassa asiakkaan näkökulmaa.

Paloviranomaisiin ollaan yhteydessä pääasiassa tuotantokauden aikana. Heitä informoidaan aina kun tuotanto käynnistyy, ja tilanteen vaatiessa heihin päin on omat toimintatapansa.

Asiakkaisiin yhteydenpitoa tuntui haastateltujen vastausten perusteella olevan paljon ja asiakassuhteita hoidetaan usealla tasolla. Eniten yhteyttä asiakkaisiin pitävät myyntiprosessin henkilöt. Yksi haastateltu kertoi, että asiakkaiden kanssa on käyttöpalavereja, operatiivisen tason tapaamisia noin kerran

kuukaudessa. Yhteyspäälliköt saattavat olla päivittäisestikin asiakkaisiin yhteydessä, myyntivastuuhenkilöt taas kaupanteosta riippuen. He käyvät asiakkaan kanssa myyntihintaneuvotteluja usean kerran vuodessa. Sama haastateltu muistutti myös, että korkeamman tason kohtaamisia on esimerkiksi Vapo Energian toimialajohtajan ja asiakkaan vastaava tason välillä. Silloin tällöin järjestetään myös vähemmän virallisia yhteisiä asiakastilaisuuksia, joihin kootaan suurempi määrä asiakkaita. Urakointipäälliköt ovat joskus mukana asiakaskäynneillä ja asiakaspalaverissa. Myyntiprosessi järjestää myös asiakasraatia eri tuotteiden osalta.

HJ3: "Meillä on tällöinen asiakasraatitoiminta ollut, jossa on asiakkaat saanut meidän toimintaa arvostella ja arvostaa. Se on ollut konsultin vetämää eli meillä on ollut tällöinen kuunteluoikeus, mutta ei vastaväitösoikeus. On käyty läpi näitä onnistumisia ja epäonnistumisia ja se on mielestäni toimiva homma tietenkin, joka tähtää meidän toiminnan parantamiseen koko ajan."

Tuotannon urakoitsijat ovat talon ulkopuolisia työntekijöitä. Heistä pääurakoitsijoita on yli 300. Heille ei laiteta sähköpostilla Vapon tiedotteita, kuten aiemmista vastauksista kävi ilmi. He ovat kuitenkin erittäin tärkeä sidosryhmä, ja heihin koetetaan olla yhteydessä muutenkin kuin tuotantokauden aikana, jolloin yhteydenpito on aktiivista. Tuotantourakoitsijat saavat postissa Vapon henkilöstölehden ja asiakaslehden ja heihin ollaan yhteydessä erilaisten palaverien, kokousten ja tuotannon koulutusten kautta. Kuten aiemmin mainittiin, keväisin kaikille yrittäjille järjestetään valmentautumispäivä, jossa kerrotaan tulevasta kaudesta vanhoille ja uusille yrittäjille. Tuotantokauden loppumisen jälkeen pidetään vuodenvaihteessa palautepalaveri. Lisäksi talvella käydään sopimusneuvotteluja, jos yrittäjän sopimus on katkolla tai kyseessä on uusi yrittäjä. Lisäksi tuotantourakoitsijoille ja aliurakoitsijoille on palkintojärjestelmät, jotka palkitsevat parhaiten menestyneet urakoitsijat. Näin pyritään kannustamaan urakoitsijoita. Myös sopimusautoilijoille järjestetään koulutuksia ja tapaamisia.

HE4: *"Pyritään, pyrin siihen, että ei katkea se suhde siihen, että syksyllä kun lähetään ja tilitetään rahat ja keväällä uudet. Hiukan enemmän kuin joulukortti ja kalenteri. Tämä on tavoite."*

HJ3: *"Kun uusia menetelmiäkin kehitetään niin sitten on omia kommentteja pyydetty, annettu mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja yritetty parhaiten yrittäjien käytäntöjä saada sinne vähän heikommille myös. Ja autoilijoitten suhteen on sitten vastaavanlainen, että meillä on tämmöinen autoilijatapaaminen ja sitten on järjestetty autoilijakoulutuksia ja niin päin pois, että kyllä yhteyttä pidetään."*

Usea haastateltu totesi, että kunnat ja seutukunnat sekä niiden virka- ja luottamusmiehistä ovat tärkeitä sidosryhmiä toiminnan harjoittamisen edellytyksien kannalta, esimerkiksi suoresurssien varaamisessa. Paikallinen virkamiehistö vaikuttaa omalta osaltaan organisaation mahdollisuuksiin toimia eri alueilla.

HV7: *"Kyllähän ympäristöviranomaisetkin tulee osittain normien kautta, mutta jollei tule, niin ei ole yhtään pahaksi vaikka ne kerran vuodessa kutsuu. Todennäköisesti ne ei tule aina, mutta joka tapauksessa on ihan hyvää, että niitä kutsuu."*

Yksi haastateltu mainitsi, että tiedotusvälineiden edustajat ovat joskus mukana, jos raaka-aineprosessin tehtävissä tulee katselmustilaisuuksia, esimerkiksi uusien soiden lupahakemuksia koskien. Jos tulee jotain uutta asiaa, niin tiedotusvälineille järjestetään tilaisuus tarvittaessa erikseen.

Joihinkin sidosryhmiin pidetään melko vähän yhteyttä, vaikka he ovat Vapon toiminnan kannalta olennaisia. Tällainen ryhmä ovat esimerkiksi suonvuokraajat, joita on noin 4000-5000. Yksi haastateltu totesi, että "ohutta elämänlankaa" Vapon ja suonvuokraajien välillä koetetaan pitää yllä lähettämällä heille henkilöstölehti Vapolainen ja mahdollisesti joulukortit, mutta muuten yhteyttä ei paljon pidetä. Kyseinen haastateltu kertoi myös, että kaikki suonvuokraajat eivät edes halua henkilölehteä, mutta syytä hän ei siihen tiennyt.

HJ2: *Edellisenä jouluna – – sovittiin, että nyt lähetetään joulukortti joka ainoalle suon vuokralleantajalle. Niitähän on meillä kirjoissa semmoinen neljätuhatta tai viisituhatta. Siinä selvisi, että kaikki ei läheskään halua lehteä. Se, että mikä se syy on niin – – onhan sekin tietysti aina vähän tämmöinen, tulee mieleen monenlaisia juttuja. Siinä oli yksi keino tämmöinen, että ne ovat mukana Vapossa näitten kerran vuodessa tulevan vuokranmaksun ja vuokranmaksuilmoituksen lisäksi Vapo-lehdellä.*

Haastatelluilta kysyttiin, millainen tuntuma heillä oli siitä, millaiset ovat suhteet edellä mainittuihin sidosryhmiin. Kaikki haastatellut otaksuivat, että pääosin suhteet ovat kunnossa, eikä minkään ryhmän kanssa ole suurempaa kärhämää. Yksi sanoi, että hänellä on hyvät suhteet paikallisiin tiedottajiin, ja tiesi, että useilla kollegoillakin on. Paikallisia vaikuttajia tunnetaan muutenkin kun työn puitteissa, joten tapaamisia sidosryhmien kanssa voi sopia vapaa-ajallakin. Ympäristöviranomaisten kanssa saattaa olla joskus pientä selvittelyä lupa-asioiden puitteissa, mutta kuten aiemmin tuli esille, ote asioihin on yleensä rakentava.

HE4: *”Sielläkin (ympäristöviranomaisilla) on se asenne, sitä ymmärretään tätä ja heillä on tiukka asenne, niin kuin pitääkin olla, mutta rakentava. Ihan se on toimiva. Näkemyseroja tietysti aina on, mutta ei millään tavalla sovittamattomissa mielessä. Ymmärrämme heidän vaatimuksensa ja heidän asenteensa.”*

HJ1: *”Laitaluvultaan ei voi oikeastaan sanoa, että mitään suurempaa ongelmaa on minkään sidosryhmän kanssa. Lupaviranomaisten suuntaan se on tietenkin aina semmoista vääntöä ja mielestämme tietenkin perusteettomankin kihkaasti niitä lupia saadaan. Mutta muuten kyllä uskon, että välit sinänsä on ihan kunnossa.”*

Suonvuokraajat olivat ainoa ryhmä, jonka suhtautumisesta Vapoon ei ollut oikein varmaa tietoa. Yksi haastateltu mainitsi, että jos yrittäjiä lähtee talosta, niin silloin yleensä jokin on mennyt pieleen. Toisaalta uusia yrittäjiä on kuitenkin tulossa Vapolle töihin. Jos edellinen tuotantokesä on ollut huono, sopimusneuvottelut urakoitsijoiden kanssa ovat vähän tiukemmat. Samoin

jälleen tuli esille se, että tietyillä alueilla ihmisillä on syvälle juurtuneet negatiiviset asenteet, joita on vaikea muuttaa.

HV6: "Ainahan jos esimerkiksi yrittäjä lähtee talosta pois, niin eihän se aina ole se kaikkein paras puolestapuhuja. Ei kai ne ihan puhu vain pelkkää kultoista. Ehtiihän ne tietysti sieltä niitä noloja juttuja sitten ainakin siinä vaiheessa. Mutta sehän rapatessa roiskuu."

HE4: "Ihan hyvin vaikeista ajoista huolimatta on asiat pystytty neuvottelemaan ja hyvössä yhteisymmärryksessä – – hoitamaan vaikeittenkin vuosien jälkeen ei oo yrittäjäkatoa tullu, uusia yrittäjiä on tulossa, kysymässä töihin niin se nyt kuvastaa sitä kokonaisuutena, että menee ihan tyydyttävästi."

HV7: "Täytyy jaotella ihan tuotantoyksikkökohtaisesti, eli suokohtaisesti. Voi olla, että siellä vuosikymmenissä hommat mennyt päin peetä. Josta meidän sukupolvi vain kuulee juttuja. Ja sitten on taas hyvin hoidettuja paikkoja, missä elää sopusoinnussa se lähiympäristö, ympäristöviranomaiset on tyytyväisiä toimintaan. Varsinkin jos sillä on paikallisesti työllistävää merkitystä se on aina parempi."

Yksi haastateltu mainitsi etuna sen, että Vapo ei rajoita osallistumista mihinkään luottamustehtäviin, joiden kautta on mahdollista solmia ja pitää yllä hyviä suhteita eri tahoihin. Hyvinä vaikuttamisen keinoina hän mainitsi mukanaolon esimerkiksi kalastuskunnat, valtuustot, lautakunnat ja palokunnat. Niiden kautta Vapon toimintatavat tulevat tunnetuksi kyseisillä tahoilla, mikä on hyvä asia.

HE5: "Talo ei pistä hanttiin eikä rajoita työajalla osallistumista näihin niin sanottuihin yhteisiin luottamustehtäviin ja vastaaviin, että sinne annetaan aikaa plus jopa yllytetään, että olkaa mukana niissä."

6.2.4 Ajatuksia ja kehittämisehdotuksia

Haastatelluilta kysyttiin lopuksi, tulisiko heillä mieleen asioita, joilla mediasuhteita ja sidosryhmäsuhteita voitaisiin kehittää. Monet eivät oikein osanneet sanoa, miten toimintaa pitäisi parantaa, koska pitivät suhteita

sidosryhmiin pääosin toimivina. Lähtökohtana pidettiin kuitenkin sitä, että kaikkien kanssa ollaan yhteydessä tasapuolisesti. Yksi haastateltu sanoi, että mediaseurantaa voisi ehkä jäntevöittää hieman. Hänestä tuntui tarpeettomalta kierrättää talossa paksuja lehtileikenippuja, joten hän ehdotti, että materiaalin voisi seuloa paremmin.

Useat sanoivat, että oman alueen toimintaan voi itse vaikuttaa aktiivisuudellaan. Juuri paikallisen toiminnan koettiin tulevaisuudessa tuottavan haastetta. Kun henkilöstöä vähennetään alueilta koko ajan, yhteys paikalliseen väestöön saattaa kärsiä.

Vierailuille ja tutustumiskäynneille pyrkivät ryhmät pitäisi aina ottaa vastaan. Yksi haastateltu sanoi, että organisaation ”haluttavuutta” ja positiivista julkisuuskuvaa pitäisi pyrkiä parantamaan myös esimerkiksi koettamalla saada Vapo opiskelijoiden tietoisuuteen kiinnostavana työnantajana.

HV7: ”Se että jos on tulossa jotain vieraita, jotka kysyy vierailua, tai joku koululaisryhmä, niin ilman muuta tällaiset on kaikki otettava vastaan. Ei koskaan saa mennä kieltäytymään. Että ei ajanpuutteessakaan vaan se täytyy sovittelua johonkin muuhun sitten.”

HJ3: ”Ehkä tällainen yleisen hyväksyttävyyden ja imagon parantamiseen voisi tehdä vähän enemmän töitä. Mehän ei olla missään oppilaitosten listoilla kärkipäässä, kun ne arvioivat houkuttavimpia yrityksiä. Hyvä että edes listoille päästään. Siihen varmaan konsulttitasolla pitäisi ehkä kiinnittää huomiota enemmän. Oppilaitoksia on viimeisen kahden vuoden aikana kierretty, maatalousoppilaitoksia ja metsäoppilaitoksia, jossa on meidän toimintaa esitelty ja sillä pyritty löytämään urakoitsijoille kesätyöntekijöitä. Ne on olleet ihan hyviä kierroksia.”

Aiemmistä keskustelun tuloksista voi päätellä, että muutamat haastatellut olivat hieman huolissaan yhteydenpidosta suonvuokraajien ja maanomistajien kanssa. Heidän kanssaan kommunikointia voisi parantaa niin, että Vapon henkilökunta osallistuu erilaisiin luottamustoimiin ym. Yksi haastateltu huomautti, että esimerkiksi metsästys- ja kalastuskunnissa istuu usein ihmisiä,

jotka päättävät monista seutukuntia koskevista asioista, kuten maiden ja soiden vuokraamisesta. Tätä kautta organisaatio saa luotua yhteyksiä useisiin päättäviin tahoihin. Tätä voi pitää grapevinen tehokkaampana hyödyntämisenä. Muutamit haastatellut olivatkin huomanneet jo tämän mahdollisuuden ja arvelivat, että siinä voisi olla potentiaalia sidosryhmätoiminnan kehittämisessä.

HJ2: "Ne (metsästysseurat) on tärkeä sidosryhmä sinänsä tai me olemme varmaan heille hyvin tärkeä – – puolin ja toisin. Muun muassa jos ajatellaan, että miten puhutaan heidän kanssaan vaikka niitä asioita. Voisiko sillä olla semmoista positiivista vaikutusta, sitähan me ajetaan tällä viestinnällä. Olen havainnut vaan, että ne metsästysvuokrasopimukset on ne maailman tärkeimmät asiat. Selkeästi, niillä on vaikutusta. Niillä on vaikutusta myöskin siihen, kun ne moni omistaa maata, että vuokraako ne tai myykö ne sitten maata. Että verkosto on hyvin mielenkiintoinen."

6.3 Poikkeustilanteet, niihin valmistautuminen sekä viestintävalmiudet

Toimintaympäristön hallintaa tutkittiin myös kyselemällä haastatelluilta heidän kokemuksiaan organisaatiota kohtaavista potentiaalisista sekä todellisista poikkeustilanteista. Haastatelluiden kanssa keskusteltiin mm. siitä, miten poikkeustilanteisiin voi valmistautua ennakkoon, mitä jo tapahtuneista tilanteista on opittu ja millaiset viestintävalmiudet organisaatiolla on poikkeustilanteita varten.

Vapolla on olemassa koko konsernia koskeva kriisiviestintäohje, joka on jaettu jokaiselle työntekijälle. Ohjeeseen on entisen organisaatorakenteen mukaisesti laitettu toimialakohtaisesti ja yksikkökohtaisesti henkilöt, joille tapahtuneesta tietävän pitää viestittää asiasta. Ohjeessa on myös tarvittavat ensitoimenpiteet, mitä kriisitilanteessa tulee tehdä. Vapo Energian urakoitsijoille on oma kriisiviestintäohje, johon on merkitty samalla tavalla yhteyshenkilöt kuin konsernin ohjeessa. Lisäksi muutama haastateltava mainitsi, että entisellä

Pohjois-Suomen yksikön alueella on ollut vielä erikseen oma kriisiviestintäohje.

6.3.1 Potentiaaliset ja todelliset kriisitilanteet

Haastatelluiden käsitykset organisaatiota kohtaavista potentiaalisista ja todellisista kriisitilanteista olivat hyvin samankaltaisia. Tulipalot ja ympäristövahingot koettiin haitallisimpina tilanteina. Niihin lukeutuivat seuraavat poikkeustilanteet, jotka haastatellut mainitsivat joko potentiaalisena tai todellisena tilanteena:

- tulipalot (turvepalo/aumapalo, rakennusten palo)
- ympäristövahinko: vesienkäsittelyongelmat, padon murtuminen turvesuolla ja siitä johtuva tulviminen ympäröivään vesistöön, ympäristörakennelman pettäminen, öljyvahinko, öljysäiliön vuoto laskeutusaltaaseen, pölyongelma

Muina todellisina tai potentiaalisina poikkeustilanteina mainittiin seuraavia:

- tapaturmat: turverekan liikenneonnettomuus (kolari, rekan kaatuminen), urakoitsijan työtapaturma
- lupaehtojen vastainen toiminta (ei tapahtunut)

Tulipaloja tapahtuu etenkin turvesoilla lähes joka kesä. Aumat saattavat syttyä palamaan myös talvella, mutta silloin vaara ei ole välitön, koska palo ei pääse leviämään. Pari vuotta sitten sattui myös onnettomuus, jossa eräs konepaja paloi lähes kokonaan. Henkilövahinkoja ei tällöin tullut, vaan vahingot olivat aineellisia. Turverekkojen onnettomuuksia ja muitakin työtapaturmia on sattunut, mutta ne eivät ole olleet vakavia. Koska aikanaan on sattunut paha vesistövahinko, josta on ollut seurauksia organisaatiolle, mahdollisia vesistöongelmia ja muita ympäristövahinkoja pidetään myös hyvin haitallisina, kuten aiemmassakin luvussa tuli esille. Yksi haastateltu mainitsi eräänä poikkeustilanteena pölyongelman, josta voi tulla tulevaisuudessa ongelmia. Erityisesti ympäristöongelmiin liittyy riskinä tapahtuman

aikaansaama negatiivinen julkisuus mediassa. Tulipalojen aiheuttamasta negatiivisesta julkisuudesta haastatellut eivät taas olleet huolissaan.

HE5: *"Kriisitilanteen näen niin, että se on tapahtunut juttu ja poikkeustilanne on tietenkin, että se on huonoa toimintaa tai vastoin ohjeistusta tapahtuvaa toimintaa. Nehän on tietenkin semmoisia, että ne pitkässä juoksussa varmasti kiusaisi sitten pirun kauan. Koska se on silloin tietynlainen luottamustoiminnan, viran taso, niin silloinhan se menee."*

HJ3: *" Tulipalo on tulipalo, jos se leviää, niin sille nyt ei voi mitään. Ne on pyrittävä sammuttamaan ja sillä hyöä. Se, että kuinka se julkisuuteen vaikuttaa, niin ei se firmaan kohdistu, en usko, että siinä mitään negatiivista tulee. Tietenkin nämä ympäristövahingot, niin ne on semmoisia että siinä leimaantuu kyllä sitten vähän laajemmaltakin kuin paikallisesti missä tapahtuu. Ne on pitkään ihmisten mielessä ja ne on ikäviä tilanteita."*

HV7: *"Nyky päivänä paljon puhuttava pölyongelma, tuotantoaikana pölyäminen. Se voi iskeä, että sieltä soittaa tosi kiukkuisia ihmisiä. Se voi iskee jollain tietyllä tuotantoalueella."*

6.3.2 Poikkeustilanteisiin valmistautuminen ja tilanteista opittu

Haastatelluilta kysyttiin, mitä he ovat oppineet tapahtuneista poikkeustilanteista, miten tärkeää sekä millaista on niihin ennakkoon valmistautuminen. Useiden haastateltujen puheesta kävi ilmi tehtävänjaon tärkeys kriisitilanteessa. Useat sanoivat, että kun hätätilanne on päällä, niin itse tilanteessa ei aleta pohtimaan ja spekuloidaan tapahtumaan johtaneita tekijöitä, vaan tehdään toimenpiteet vahinkojen minimoimiseksi. Vasta pahimman mentyä ohi aletaan pohtia, mistä tilanne aiheutui. Turvesoiden tulipalotilanteet ovat organisaatiossa niin tavallisia, että niissä toiminta on tuttua, eikä suurempaa hässäkkää yleensä pääse syntymään. Yhteistyö pelastusviranomaisten kanssa pelaa hyvin.

HE5: *"Kun iso hässäkkä päällä niin se tilanne mietitään ja katsotaan, mitkä osiot on kenenkin tehtäviä. Siinä vaiheessa ei lähetä penkomaan eikä viestimään, että mistä tämä nyt lähti ja muu vaan tehdään toimenpiteet tilanteen päättämiseksi."*

Sen jälkeen on sitten palautteen ja kritiikin paikat, jossa pähkitään tehtiinkö oikein, mitä olisi voitu tehdä toisella tavalla. Ja sen jälkeen sitten katsotaan mistä se aiheutui. Onko siellä ohjeistuksessa jotain korjattavaa, opittavaa, pitääkö jotain muuttaa.”

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että vahingoista on opittu aina jotakin. Niiden perusteella resursseja, mm. toimintaa, ohjeistusta, koulututusta, kalustoa ja suojeluratkaisuja on voitu tarvittaessa parantaa. Lisäksi on opittu kiinnittämään huomiota seikkoihin, jotka voivat olla signaaleja mahdollisesta ongelmasta. Myös viestintävälineiden kehittyminen ja viestinnän keskittäminen mainittiin positiivisena asiana valmiuksien parantumiselle. Viestinnän keskittämisellä tarkoitettiin sitä, että lähetettävissä viesteissä ei ole suurta hajontaa.

HJ2: ”Se, että onko ne (riskit) olleet todellisia, että joku kriisi olisi tullut, niin sitähan ei tiedä. Mutta kuitenkin, että on jonkunlaisella kokemuksella arvioitu, että tuosta saattaa kehittyä, että ollaan niin kuin herkkänä siinä kohdassa. Sittenhän kun tulipalo on syttynyt, niin sittenhän se on vaan sen tulipalon sammutusta ja ympäristönsuojelua ja muuta, että se ei tule laajemmaksi.”

HE4: ”Aina tulee se ensimmäisenä, että miten tämä olisi voitu ennaltaehkäistä – oli se minkälainen vahinko, öljyvahinko, vesivahinko tai tulipalo. Se on se ensimmäinen kun sitä on selvinnyt siitä tilanteesta. Ja totta kai, jos mennään heti, kun se tilanne havaitaan, niin se kai on se suurin, miten saadaan minimoitua se vahinko.”

HJ3: ”Uskon, että jokainen tapahtuma on jotain opettanut ja joku muutos on saatu aikaiseksi. Jos ei muuta niin ainakin sitten entistä tiukempaa seurantaa aina jonkun jakson ajan, ja sekin on ihan positiivinen asia. Näissähän asioissa ei tietenkään pidä ote herpaantua ollenkaan. Toiminta jos on luvanvaraista, niin pitää niitten lupaehtojen mukaisesti toimia.”

HJ2: ”Meillä on aika hyvä keino, tuommoinen yrittäjien tekstiviestipalvelu. Elikä yrittäjät ilmoittaa kaikki tuotantonsa päivittäin meidän serverille. Me voidaan lähettää viestiä kumpaankin suuntaan. Se ei toimi vaan yhteen suuntaan, vaan meidän lähetetään heille sääpalvelutieto – kesällä. Se tulee ilman mitään pyytämistä kaikille – siellähän ne tapahtuu missä ihmiset on, ne jutut. Täällä herrojen kabinetissa kriisit on erityyppisiä. Se aika hyvin toimii, sitten kun tarvi tiedottaa kaikille, että tarkastakaa tämä esimerkiksi joku koneen työturvallisuuteen liittyvä asia.”

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että poikkeustilanteisiin ennakkoon valmistautuminen on tärkeää. Kriisiviestintäohjeen olemassaoloa pidettiin tarpeellisena sen vuoksi, että hädän ollessa suuri saattaa käydä niin, ettei muista lainkaan mitä pitää tehdä. Ohje antaa varmuuden siitä, mitä saa ja kuuluu tehdä.

HE5: "Semmoinen tilanne, kun tulee se itselle kellekin, niin saattaa olla semmoinen summa summarum, jotta ei muistu mitään mieleen, jos ei lapusta katso. Tietenkin siinä mielessä on tosi tärkeää, että on tietynasteiset ohjeet. Maakunnissakin kuitenkin toimii osittain hyvinkin itsenäisiä henkilöitä tai omissa oloissaan olevia henkilöitä, niin heillä on kuitenkin semmoiseen tilanteeseen se uskallus, varmuus päätöksenteosta. Mitä minä nyt tämmöisessä tilanteessa varmasti saan tehdä."

HV7: "Jokaisen ihmisen joka siihen tilanteeseen voi joutua, olisi hyvä ollut joskus edes lukea tällainen (kriisiviestintä)ohje. Jos ei mitään tule mieleen tai ihan menee lukkoon, niin tietää edes sen ensimmäisen puhelun kenelle soittaa."

Yhden haastatellun mielestä parasta ennaltaehkäisyä on hyvä tuotannon suunnittelu sekä sen noudattaminen. Lisäksi jatkuva valvonta ja seuranta pienentävät riskiä. Yksi haastateltu huomautti, että ennaltaehkäisy ei kuitenkaan poista vahingon riskiä kokonaan. Ihmiset tekevät aina virheitä ja jos virheitä tehdään monta peräkkäin, tapahtumat etenevät ketjureaktion lailla poikkeustilanteeseen. Kouluttaminen ja tilanteiden harjoittelu nähtiin myös tärkeinä keinoina riskien välttämiseksi. Yksi haastateltu huomautti, että esimerkiksi kuljettajien ajolupakoulutus on tärkeää ennaltaehkäisyä. Näin ihmiset saavat ikään kun luvan toimia ja työskennellä sovitussa puitteissa.

HV6: "Sehän on erittäin tärkeä (ennaltaehkäisy), mutta kuitenkin otettava huomioon, että ei se kokonaan poista sitä ongelmaa – – kun tulee niitä onnettomia asioita monta, niin sitten siinä tapahtuu jotain – – tehdään tällaisia virheitä ja virheistähän sitä (oppii) ja ainahan siellä on joku ihminen virheen takana. Ja sitten kun sitä monta virhettä tulee, niin sittenhän se on selvää."

6.3.3 Viestintä poikkeustilanteissa

Haastatelluilta kyseltiin, millaisia kokemuksia heillä on viestinnästä poikkeustilanteissa: miten se eroaa heidän mielestään arkipäivän viestinnästä, millainen ohjeistus on olemassa, miten viestinnän vastuut on jaettu ja miten poikkeustilanteessa käytännössä viestitään.

Kaikki haastatellut mainitsivat konsernin yhteisen kriisiviestintäohjeen käyttökelpoisena välineenä poikkeustilanteessa, kuten kriisien ennaltaehkäisystä puhuttaessa tuli esille. Tosin usea haastateltu arveli, että konsernin ohje on hieman liian yleinen maakunnissa toimivia ihmisiä ajatellen. Muutama toivoi, että ohjeesta voisi tehdä alueellisesti ”omemman”. Yksi haastateltu kertoi myös käyneensä Vapon tietokantoja läpi ja huomanneensa, että Vapolla ei ole olemassa ohjeita siihen, millaisia vähimmäistoimenpiteitä erilaisissa kriisitilanteissa pitäisi suorittaa.

HJ2: ”Jos tehdään tämmöisellä hirveän karkealla sabluunalla niin – – aika harva ihminen tarvitsee näitä kaikkia numeroita. Voisi melkein kuvitella, että tämä on yleiskuvio, mutta oikein jos halutaan, että meillä on oma Energiolla, niin omat nimet – – kyllä se (kriisiviestintäohje) vaan usein on kukkarossa aika monella. Kyllä se on niin kovasti koettu, mutta että voisiko siitä tehdä semmoisen omemman. Kun tehdään tämmöinen konsernin kortti, niin siellä näkyvät Räsjö, Säbi, AS Lato Virossa jne. ja kaikenlaista. Minusta se oli hyvä oivallus tuolla Pohjois-Suomessa, että ne oli tehneet omansa.”

Viestintävastuiden jakautuminen poikkeustilanteen alkuvaiheessa oli haastatelluille selvää. Kaikki tiesivät, että tapahtumasta ensin tietävä tiedottaa asiasta omalle esimiehelleen, joka puolestaan informoi omaa esimiestään jne. Jos oma esimies ei ole tavoitettavissa, informoidaan esimiehen esimiestä, jotta tieto saadaan kulkemaan. Kun prosessin johtaja (ent. yksikön johtaja) saa tiedon, hän informoi toimialajohtajaa, viestintäjohtajaa ja tarvittaessa toimitusjohtajaa (esim. urakoitsija–urakointipäällikkö–prosessinjohtaja–toimialajohtaja/viestintäjohtaja/ toimitusjohtaja).

Toisaalta haastatellut sanoivat, että jatkosta sovitaan aina erikseen, esimerkiksi kuka tiedottaa sisälle ja ulospäin. Etukäteen ei siis ole tiedossa, kuka hoitaa tiedottamisen sisälle ja kuka ulospäin. Vastuuhenkilöt sovitaan vahingon tasosta riippuen. Haastatellut olivat sitä mieltä, että viestintävastuu on aina sillä henkilöllä tai henkilöillä, jotka ovat vastuussa prosessista, ja kentän henkilöstö voi antaa lausuntoja myös ulospäin tiedotusvälineille, mikäli asia niin sovitaan. Jos palotilanteessa pelastusviranomaiset ovat paikalla, he johtavat paloa ja Vapo avustaa. Tällöin pelastusviranomaisen antaa yleensä lausuntoja tiedotusvälineille.

HJ2: "Ne tiedottamiset siellä kentällä, yleensä siinä kohdassahan saattaa tulla sitä ja tuleekin, että miten tästä tiedotetaan. Riippuu tapauksesta, että varmaan normaali palotilanteessa ei ole mitään estettä, etteikö kentän henkilöstö anna lausumia siitä asiasta. Olisihan se aika kamalaa, jos jonkun pitäisi lähteä vielä erikseen viisastelemaan sinne. Se asiahan ei muutu miksikään. Kyllä se niitten henkilöitten tehtävänä on, joilla on vastuu siitä prosessista. – – Onhan siellä varmaan, että – – oikein iso asia, niin siellähän kenottaa ne johtajat. Mutta toivottavasti ei tule koskaan sellaista tilannetta, että niin iso juttu."

HJ3: "Tuotantoalueella tapahtuva kriisi, kyllä se on sen alueen tuotantovastaavan ja urakointipäällikön tekemisestä kiinni, kuinka hyvin se saadaan ja kuinka nopeasti ulos viestittyä. Jotkut tietenkin vähättelee sitä viestinnän merkitystä, ja toiset sitten taas, niin niillä käy se ihan automaattisesti, että tästä pitää informoida. Henkilön ominaisuus tietenkin."

HV6: "Jos minä johdan tai kuka tahansa meidän yrittäjä johtaa sitä paloa, niin on sitten tullut joku, ottanut vastuun. Minä ymmärrän, että jos minä olen sen (vastuun) siirtänyt esimiehelle, niin kyllä minä tiedotusvälineille sanon, että soittakaa sille. Minä olen sen linjan kyllä ottanut. Mutta jos esimies siirtää vastuun takasin minulle, niin sitten se on minulla."

Poikkeustilanteiden viestinnässä on haastatelluiden mielestä monia erityispiirteitä, joita arkipäivän viestinnässä ei välttämättä tule esille. Haastatteluiden puheessa korostuivat seuraavat seikat poikkeustilanteiden viestinnästä puhuttaessa:

-nopea tiedonkulku

-tilanteen ylläpito, tiedottaminen säännöllisesti talon sisälle ja ulos

- erityisesti johdon pitäminen ajan tasalla
- tarkka tehtävänjako
- täsmällinen, ytimekäs ja maltillinen viestintä

Nopea tiedonkulku nähtiin yhtenä avainasiana poikkeustilanteiden viestinnässä. Yksi haastateltu mainitsi, että tilanteen ylläpito koko ajan on tärkeää. Tilanteesta on viestittävä sekä talon sisälle että ulospäin säännöllisesti. Erityisesti organisaation johdon on oltava tietoinen tapahtuneesta ja tilanteen kehittymisestä alusta asti. Tilanteen mukaan on sovittava siitä, kuka viestii minnekin päin, etteivät linjat mene tukkoon. Usean haastatellun mielestä on tärkeää viestiä sekä sisälle että ulospäin täsmällisesti ja ytimekkäästi. Lyhyt viesti menee paremmin perille kuin pitkä selostus. Nykyään kuvien lähettäminen sähköisesti on helppoa ja niiden avulla voi saada sanoman paremmin perille ja ymmärretyksi.

HE4: *"Siinähan ihan selvästi semmoisessa tilanteessa täytyy jo sopia sitten se, että millä tavalla viestitään siitä. Ne on äkkiä kaikki linjat tukossa ja muuta. Ja sitten vain että yksi antaa siellä paikan päälläkin sitä tietoa, että siellä ei ole sitten kahdenlaista ja monta soppaa."*

HE5: *"Silloin kun on se tilanne päällä, että siellä palokuntia ja muita on, niin kyllä siellä aika monta tuntia päivässä menee tiedotusvälineitten henkilöitten kanssa. Ja nimenomaan siinä yhteydessä ei kerkiä sitten kovinkaan paljon muuta kuin tiettyjen palaverieitten kautta aina käymään, että missä ollaan menossa ja mitä siellä tehdään. Kyllä se tehtävänjako täytyy olla, koska kuitenkin tiedottaminen ulospäin, mutta tietenkin myös talon sisälle päin, sitä pitää tehdä koko ajan."*

HV7: *"Tietysti sisäisessä viestinnässä voi olla tällainen, että jos kirjoitat sinne kaksi sivua sONTAA niin sitä ei lue kukaan, mutta jos kirjoitat sinne ytimekkäästi asiat ja lyhyesti, niin varmasti se menee laajemmalle tiedoksi. – – Mitä tulee käytettyä aika paljon, niin kuvien käyttäminen tässä viestinnässä. kun se on helppoa, niin sillä pystyy niin paljon asioita korostamaan tai sen tuhat sanaa välttämään. Ja myös herättämään mielenkiintoa."*

Yhtenäinen viestintä ulospäin nähtiin hyvin tärkeänä asiana. Yksi haastateltu huomautti, että poikkeustilanteen viestinnässä asiaan on suhtauduttava

tarvittavalla vakavuudella ja tunteella. Useat haastatellut olivat sitä mieltä, että asioista on parempi kertoa avoimesti, sillä valehtelusta jää kiinni enemmän tai myöhemmin. Toinen haastateltu totesi huomanneensa, että mitä avoimemmin ja laajemmin yleensä ottaen viestii asioista, jotka voivat eskaloitua kriisiksi, sitä helpompaa on hankalan tilanteen hoitaminen.

HJ3: "Tietenkin asia on toisenlainen ja siihen suhtaudutaan sille tarvittavalla vakavuudella. Ja tunteella. Ikävät asiat kun oikealla lailla ilmoittaa, kun ne on tapahtunut, niin niistä tulee paljon vähemmän jälkispekulaatiota ja muuta. Jos asioita piilottelee, niin nehan kyllä kaivellaan esille jossain vaiheessa. Sillä lailla ihan turhaa piilotella. Tyyliin Helsingin kaupunginjohtajan hassiharrastukset nuorena, niin sieltä ne nekin vain nousi pintaan."

HV7: "Jos tapahtuma on pitemmällä aikavälillä, niin minusta henkilökohtaisesti tuntuu siltä, että se on vaikuttanut että mitä laajemmalle ihmiskunnalle minä siitä viestin tasapuolisesti, niin sitä helpompi sitä asiaa on jatkossa hoitaa."

Turverekkojen liikenneonnettomuudet useat haastatellut mainitsivat hieman ongelmallisena. Niistä usein kuulee tiedon ensin radiosta, koska aikaa menee sen selvittämiseen, oliko rekka Vapon, kuka sitä ajoi jne. Rekkaonnettomuuksista viestimisessä oli kuitenkin havaittavissa kahta linjaa. Toisten mielestä niistä viestitään aina kriisiviestintäohjeen mukaisesti aina ylimmälle johdolle asti. Turverekka yhdistetään aina Vapoon, vaikka se ei tosiasiaassa Vapon ajossa olisikaan. Yksi haastateltu taas kertoi joutuneensa tilanteeseen, jossa hän itse olisi viestinyt asian eteenpäin, mutta toinen logistiikasta vastaava oli ollut sitä mieltä, että asiasta ei tarvitse viestiä ylimmälle johdolle.

HE5: "Jos meidän turverekka on osallisena kuolonkolarissa, niin kyllä siitä silloin viestitään ihan kriisiviestintäohjeen mukaisesti. Ei sen tarvitse olla Vapon rekka, kun turverekka vaan, "kaksi kuoli" ja vaikka se olisi jonkun toisen turverekka."

Etenkin ulospäin viestittäessä on haastateltujen mielestä pysyttädyttävä tosiasioissa, eikä puhuta asioita, joista ei ole varmuutta ja joita ei itsellä ole taitoa arvioida. Haastatellut korostivat sitä, että ulospäin tiedottaessa pitää olla

hyvin varovainen ja asiallinen lausunnoissaan, sillä firman edustajan sanoma liitetään aina taloon ja sillä voi olla vaikutusta maineeseen. Tiedotteita antaessa on pyrittävä siihen, että asia tulee oikein ymmärretyksi. Tällä voidaan hillitä poikkeustilanteen ja vahinkojen aiheetonta paisuttelua. Toisaalta parikin haastateltua sanoi hieman huvittuneena huomanneensa, että pelastusviranomaisilla on tapana antaa todellisuutta suuremmat tulipalojen pinta-alat ja vahinkoluvut. Tästä ei tosin koettu olevan juurikaan haittaa.

HV7: "Kirjoitetaan niitä faktoja. Ei tietenkään liioitella, mutta ei vähätelläkään. Eikä lähdetä missään nimessä omin päin arvioimaan ainakaan sellaista tietoa, mistä voi olla myöhemmin haittaa. Jos esimerkiksi arvioit jonkun tulipalon pinta-alaa, ei siitä nyt välttämättä tule mitään haittaa, mutta jos lähdet arvioimaan jonkun pölyesiintymän laajuutta tai ylimäärästä vesistö päästöä, niin sellaista ei parane mennä tekeä missään. Ne on ammatti-ihmisten hommaa."

HE4: "Silloin kun antaa tiedotteen ja heille (tiedotusvälineille) kun tulee yhteydenpito, niin siinä varmistaa, että tulee asiat ymmärretyksi. – – Olen havainnut sen toisaalta, että kun siinä on joku – – palokunnan henkilö, niin yleensä ne paukaisee aika isot esimerkiksi vahinkoluvut ja pinta-alat. Koska sehän niin kuin komistaa heidän juttuunsa. Sitten kun savu hälvenee, niin huomataankin, että tämänhän olikin tässä. Se ei sinänsä niin vaarallista ole, mutta semmoinen yleinen piirre on siinä."

HE4: "Tilanne on yllättänyt. Toinen on, että mediahan aina pyrkii tekemään siitä suuremman tapauksen kuin se on, niin tavallaan (pitää) hillitä sieltä ne himot, että ei aiheettomasti kirjoiteta. Se hyvin monesti näin on, paisuu se juttu."

6.3.4 Heikkoudet, vahvuudet ja kehittämissuhteet

Haastateltuja pyydettiin arvioimaan Vapo Energian vahvuuksia ja heikkouksia tai mahdollisia riskejä poikkeustilanteiden hallinnassa sekä kertomaan, jos heillä tulee mieleen kehittämissuhteita. Vahvuutena useat haastatellut mainitsivat nykyisen kriisiviestintäohjeistuksen. Useat sanoivat myös, että nykyiset toimintamallit ja ohjeistus antavat mahdollisuuden poikkeustilanteiden kunniakkaaseen hoitoon. Todellinen toiminta riippuu kuitenkin aina niistä ihmisistä, jotka kyseisessä tilanteessa sattuvat olemaan.

Yhtenä vahvuutena useat haastatellut mainitsivatkin henkilöstön. Suuri osa henkilöstöstä Vapo Energialla on kokenutta ja pätevää, ja heillä on tietoa ja taitoa toimia poikkeustilanteissa. Vahvuutena pidetään myös sitä, että useimmiten organisaation potentiaaliset poikkeustilanteet ovat hyvin samantyyllisiä. Niiden tausta tiedetään ja toimintamallit kyseisiin tilanteisiin ovat selvillä. Usea haastateltu kiinnitti myös huomiota siihen, että uusien henkilöiden tullessa taloon heidän työhön perehdytyksessään ja koulutuksessa pitäisi käsitellä riskienhallintaan liittyviä asioita. Monesti tapahtumat ovat yhdestä henkilöstä kiinni.

Yksi haastateltu piti vahvuutena sitä, että organisaatio on laaja. Tällöin yksittäinen henkilö löytää aina tukea jostakin, eikä tarvitse toimia omin päin. Kaksi haastateltua piti vahvuutena sitä, että Vapo on panostanut paljon vesienkäsittelyyn vaatimustenkin koventuessa vuosien mittaan. Tällä tavalla vahinkojen riskiä on onnistuttu pienentämään. Yksi haastateltu piti vahvuutena sisäisen viestinnän toimivuutta. Kun konsernin tiedotusosastolle laittaa viestin, sitä kautta tieto menee koko henkilökunnalle.

HE5: "Sen näen vahvuutena kuitenkin, että meillä on viestintäohjeistus koko porukalla tiedossa ja siitä näkee, millä tavalla se portaittain menee. Ja että sitten ei tule sitä tilannetta, että talon ylin johto ei siitä asiasta tiedä ennen kuin lehdestä tai radiosta tai muusta. Että se ei yhden henkilön tavoittamattomuuden vuoksi pysähdy, koska silloin on lupa mennä aina ylös."

HV7: Just tämä ainakin että vaikket mitään muuta asiasta tietäisi, mutta olet tutustunut ohjeisiin, eli tiedät sen ensitoimenpiteen mitä teet."

Vahvuutena mainittu henkilöstö on toisaalta myös heikkous poikkeustilanteiden hallinnassa. Useat haastatellut ilmaisivat huolensa siitä, että organisaatio toimii maantieteellisesti laajalla alueella, mutta työvoima vähenee koko ajan kilpailun kovenemisen takia joka alalla. Varsinkin kokeneiden työntekijöiden lähtemistä yksi haastateltu piti huolestuttavana, sillä kokeneiden työntekijöiden mukana lähtee myös paljon tietotaitoa riskien

havaitsemisessa ja poikkeustilanteiden hoitamisessa. Tämän vuoksi riskienhallinnan koetaan jo heikentyneen.

HJ3: *"Heikkoutena tietenkin se, että aina kun maalima muuttuu ja rahan tekeminen on tiukemmassa, niin väkeä tahtoo olla aina kortilla niin sanotusti. Laajoilla alueilla toimitaan, niin se on ehkä tiedottamisen nopeuden riski silloin, että se tapahtuu hitaasti.*

HV6: *"Onko sitä tavallaan mietitty, että miten se aukko paikataan. Ihmisiä on vähemmän ja niitä palkollisia. Yrittäjäkunta on, mutta yrittäjäkin urakoituna tekee sen työn, niin sehän minimoi kulunsa ja maksimi sen ansionsa. – – Edelleenkin minä vaan sitä, että kun siellä ei ole niitä omia ihmisiä, jotka on olleet töissä pirun pitkään – – ne tuntee ne riskit, ne tuntee ne alueet ja aumat ja tietää jo etukäteen. Vähän niin kuin on sormituntuma asioihin. Se kun katoaa, niin sitä kautta minä pelkään, tai tuntuu siltä, että vähän heikommilla jäillä sitten (ollaan).*

Yksi haastateltu epäröi, että tiedonkulun kannalta ongelmaksi saattaisi muodostua, se ettei ihmisiä tavoita virka-ajan puolella. Yksi heikkous on myös se, että kauan sitten tehdyt virheet voidaan kaivella aina esiin poikkeustilanteissa ja tätä kautta ruokkia negatiivista julkisuutta. Yhden haastatellun mielestä poikkeustilanteessa viestinnän yhdenmukaistamisessa voisi olla parannettavaa.

HE4: *"Mehän eletään meidän prosessi melkein periaatteessa vuorokaudet ympäriinsä. Voi olla, että jotkut haluaa sen siviilielämän rajoittaa ja eriyttää tiloja. Että sitä kautta ei tavoita. Mutta se ei sinänsä ole vaarallista, kun on asiansa hoitanut ja tietysti paikallinen tiedotus tulee ja huolehtii siitä vaan, että tiedottaa, koska kuitenkin itse asia on hoidettava."*

HV7: *"Tietyissä paikoissa Suomea Vapo on tehnyt huonoa jälkeä, yksittäisiä ikäviä tapauksia löytyy menneisyydestä, mihin sitten tietysti helposti negatiivisessa mielessä verrataan. Varmaan enempi on tietysti hyviä välejä mediaan ja on sitä peärrää on hoidettu hyvin, mutta löytyy näitä, vanhoja huonoja jälkiä. Jos on joku ikävä vastapuolen media, jos se haluaa mässäillä, niin kyllähän se näitä löytää."*

HJ1: *"Parannettavaa varmaan voisi olla siinä, että, tietenkin ne on aina hätäisiä ne tapaukset, mutta jotenkin olisi sovittuna se, että se viesti, jos sitä useampi ihminen kertoo, niin se olisi sama."*

Mahdollisina riskeinä haastatellut pitivät sitä, että poikkeustilanteessa ei olisi tarkkaan sovittu tiedonjakamisen hierarkiaa. Myös tiedon salailu koettiin potentiaalisena riskinä.

HE4: "Kun alkaa olla monenlaista tietoa tilanteen osalta liikkeellä, niin sen näen, että se on semmoinen uhkatekijä. Pitäisi pystyä siinä paikkaa, kun se tilanne on ja siitä tulee semmoinen iso asia, niin sopimaan sitten, että kuka on ja keneen pitää olla yhteydessä, että ei sitten kukanenkin anna lausuntoja, koska silloinhan se lähtee sitten."

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen teon aikaan energia-ala on ollut ja on edelleen murrosvaiheessa. Erilaiset kansainväliset velvoitteet, etenkin Kioton sopimukseen liittyvä päästökauppa, asettavat teollisuudelle ja energiantuottajille entistä tiukempia rajoituksia. Päästökauppa aiheuttaa turvetta polttoaineena käyttäville maille pakotteita, joiden vuoksi turveliiketoiminnan edellytykset huononevat. Turvealalla joudutaan irtisanomaan ihmisiä, jotta liiketoiminta pysyisi edes jollakin tasolla kannattavana ja ympäristön vaatimuksiin pystyttäisiin vastaamaan. Alan jatkuva muutosvaihe näkyy myös tutkimuksen tuloksissa.

Tuloksia tarkastellessa huomaa selvästi myös Vapo Energiaa koskeneen organisaatiomuutoksen tapahtuneen verrattain vasta, noin neljä kuukautta ennen haastattelujen suorittamista. Haastatelluiden vastauksista heijastuu monia asioita, joihin organisaatiomuutoksella on ollut vaikutusta. Näitä ovat esimerkiksi uusien järjestelmien ja raportointisysteemien kehittäminen ja sisäisen tiedonkulun sujuvuus. Tutkimustulokset ovat myös samansuuntaisia alaluvussa 4.1.1 esitellyn ProCom Oy:n ja Fountain Parkin (2004) tutkimuksen tulosten kanssa. Vapo Energian henkilöstö on huolissaan samoista asioista kuin tutkimuksessa haastatellut viestinnän ammattilaiset: miten tulevaisuudessa voidaan huolehtia eri kohderyhmien intresseistä (mm. paikallisen yhteistyön haaste) ja miten voidaan viestiä johdonmukaisesti

jatkuvan muutoksen virrassa. Tieto muuttuu herkästi ja organisaatiot sekä niiden ympäristöt muuttuvat. Organisaatioiden olisi kyettävä mukautumaan ympäristön paineen alla kilpailutilanteen kannalta otolliseen suuntaan. Muutosten jatkuvassa vyöryssä voi olla vaikea pysyä mukana. Myös tässä tutkimuksessa haastateltujen vastauksista voi havaita, että sisäinen viestintä on kärsinyt organisaatiomuutoksesta. Tietoa ei koettu olleen tarpeeksi muutostilanteessa, vaikka verkko oli kyseisenä ajankohtana täynnä viestiliikennettä.

Tässä luvussa käydään vuoropuhelua teoriataustan ja tutkimuksen tulosten kanssa. Lisäksi tehdään yhteenvetoa tuloksista, esitetään niiden pohjalta suosituksia ja ehdotuksia kohdeorganisaatiolle sekä arvioidaan tutkimusprosessia.

7.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän osalta tuloksista nousi selvästi esiin muutama seikka. Eräs tärkeimmistä havainnoista oli se, että sisäisessä viestintäjärjestelmässä ei koeta juurikaan olevan puutteita tai vikoja, jotka haittaisivat tiedonkulkua, vaan mahdolliset tiedonkulun ongelmat riippuvat yleensä ihmisistä. Viestintään ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä, sillä organisaation viestintäkulttuuri on muuttunut positiiviseen suuntaan. Asioista kerrotaan sisälle ja ulospäin avoimemmin kuin aiemmin. Viestinnässä ei koeta niinkään enää olevan parantamista, vaan se vaatii ehkä vain hieman kehittämistä, kuten kaikki muutkin organisaation toiminta-alueet vaativat tietyin väliajoin.

Organisaation strateginen viestintä saattaisi vaatia hieman kehittämistä. Kun erilaisia viestintäsuunnitelmia tehdään, organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yksittäiset ihmiset ymmärtävät, mitä suunnitelmien toteuttaminen tarkoittaa heidän työssään. Kuten Juholin (2001, 60-61) sanoo,

viestinnän strategia toimii vasta sitten, kun yksittäisten tehtävien hoidossa ollaan tietoisia siitä, mihin niillä pyritään. Kuten teoriataustassa tuli esiin, johdon viestinnällisiin tehtäviin kuuluu organisaation strategian ja vision esiintuonti (ks. alaluku 4.1.2) sekä huolehtiminen siitä, että ihmiset saadaan työskentelemään tavoitteiden puolesta. Esimiehen tehtävä on siis konkretisoida tavoitteet alaisille niin, että he ymmärtävät, mikä hyöty heidän panoksestaan on koko organisaatiolle ja mitä organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet merkitsevät heidän kannaltaan.

Eräs ristiriita viestinnässä oli havaittavissa tiedonsaannista puhuttaessa. Ylempien toimihenkilöiden mielestä tietoa kyllä saa, ja jos tuntee jäävänsä paitsi jostain, niin silloin on vika siinä, ettei osaa kysyä tietoa. Alemmat toimihenkilöt taas kaipaisivat eritellympää tietoa varsinkin omien toiminta-alueidensa osalta. Näyttäisi siltä, että tietoa on olemassa, mutta sen saanti riippuu henkilön asemasta organisaatiossa.

Yleisesti ottaen organisaatiossa näyttäisi olevan hyvä tilanne ajatellen Nahapietin ja Ghoshalin (1998) esittelemää mallia alaluvussa 3.2, joka osoittaa miten sosiaalinen pääoma voi tuottaa organisaatiolle arvokasta yhteistä tietopääomaa. Tiedon vaihdantaan tarvittava rakenteellinen ulottuvuus, eli organisaation yhteysverkosto on hyvällä mallilla. Verkosto toimii hyvin, koska ihmisiä toimii ristissä eri prosessien välillä. Organisaation viestintä ei ole siis vain vertikaalista ja horisontaalista, vaan myös diagonaalista. Viestintävälineet ovat kehittyneet, joten viestintävälineiden ja -keinojen puuttuminen ei estä tiedon vaihdantaa. Toisaalta rakenteellisen ulottuvuuden tärkeä osa, tarkoituksenmukainen organisaatorakenne, aiheuttaa tällä hetkellä hieman paineita tiedon vaihdannalle. Koska organisaatorakenne on juuri uudistettu, uusien järjestelmien luominen ja järjestelmiin tottuminen tuottavat jonkin verran ongelmia jouhevalle tiedonkululle.

Nahapietin ja Ghoshalin mallin kognitiivinen ulottuvuus, eli yhteinen kieli, koodit ja organisaatiokulttuuri tuottaa myös haasteita organisaation tiedon vaihdannalle. Erityisesti päästökauppa ja siihen liittyvät säädökset ja termit ovat vieraita suurelle osalle työntekijöitä, vaikka päästökaupalla on suuri vaikutus organisaation toimintaan. Tuloksista kävi ilmi, että organisaatiossa olisi tarpeen kansanomaistaa hankalasti ymmärrettävää tietoa, jotta jokainen organisaation jäsen voisi paremmin osallistua organisaatiokuvan luomiseen. Näin luotaisiin yhtenäisempää organisaatiokulttuuria, joka edesauttaa tiedon vaihdantaa. Lisäksi on tärkeää luoda yhteinen tieto- ja materiaalipankki, josta kukin voi koota tarvittaessa esimerkiksi itselleen sopivan esitysmateriaalin.

Motivaatio tiedon vaihdantaan organisaatiossa on ehkä hieman kärsinyt organisaatiomuutoksen ja sitä seuranneiden irtisanomisten vuoksi. Tämä vastaa Nahapietin ja Ghoshalin mallissa henkilösuhdeulottuvuuden sirpaloitumista. Tässä ulottuvuudessa on oleellista luottamus tiedon vaihdannan osapuolten avoimuuteen ja varmuuteen yhteistyökumppanina. Haastateltujen vastauksista saattoi aistia, että kaikki eivät pitäneet organisaatiomuutoksista tiedottamista täysin avoimena. Irtisanomiset eivät myöskään ole omiaan vakuuttamaan työntekijöitä siitä, että henkilöstö on yritykselle tärkeää pääomaa ja että ihmistä arvostetaan, kuten Vapon julkilausumissa arvoissa todetaan.

Positiivista oli se, että etenkin prosessien johtotason henkilöt tiedostivat sen, että kaikki kanavat eivät sovellu kaikenlaisten asioiden välittämiseen. He siis ainakin periaatteessa osaavat valita viestintäkanavan asian luonteen mukaan, eivätkä kaihda kasvokkaisviestintää. Organisaation kasvokkaisviestinnälle tuottaa kuitenkin ongelmia sen laaja maantieteellinen levinneisyys. Osa alemmista toimihenkilöistä oli sitä mieltä, että esimiestä olisi mukava nähdä useammin. Muutama johtotasonkin haastateltava totesi, että fyysisellä läsnäololla on merkitystä, koska ihmiset viestivät myös kehollaan. Kokousten ja tapaamisten järjestäminen ei aina onnistu nopeasti etäisyyksien vuoksi. Sen

ja henkilökunnan vähenemisen vuoksi on hyvä, että organisaatiossa on ainakin kokeilua videoneuvotteluiden järjestämisestä. Videoneuvottelu on myös Media richness -mallin (ks. alaluku 3.5.2) mukaan kasvokkaisviestinnän jälkeen paras viestinnän muoto.

7.2 Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö

Päästökaupan alettua ympäristöaktiivit ovat olleet varpaillaan, koska turvetta pidetään huonona energiantuotannon vaihtoehtona sen korkean päästökertoimen takia. Turve ei ole saanut Suomessa ”vihreää sertifikaattia” eli sitä ei luokitella kuuluvaksi uusiutuviin luonnonvaroihin. Sidosryhmistä puhuttaessa yksikään haastateltu ei maininnut kansalaisjärjestöjä tai esimerkiksi ympäristöaktiiveja, joilla voi olla vaikutusta julkiseen mielipiteeseen. Nämä ryhmät kuuluvat stakeholderteorian mukaan ns. näkymättömiin yhtiökumppaneihin, joilla ei ole aineellisia sidoksia organisaatioon, mutta joilla on sanansa sanottavana organisaation toiminnasta. Niistä voi tulla siis riski julkisuuden hallinnalle ja siksi turvetuotantoa vastustaviin ryhmiin olisi ehkä syytä kiinnittää enemmän huomiota.

Toisaalta tässä tutkimuksessa ei ollut mukana organisaation ympäristöjohtajan näkökulmaa. Hänen tehtäviinsä kuuluu olennaisesti turpeen puolesta lobbaus ja kommunikointi erilaisten järjestöjen kanssa. Tuloksista saattoi päätellä, että erilaisten ympäristöjärjestöjen ja viranomaisten kanssa tehdään töitä hartiavoimin, mutta ns. NGO's (non-governmental organizations) ovat ehkä jääneet vähemmälle huomiolle. Vaikka tällä hetkellä ongelmia niiden kanssa ei ehkä olekaan, näitä tahoja ei kannata sivuuttaa. Koska kansalaisjärjestöt hyödyntävät usein paljon internetiä toiminnassaan, mielipiteiden seuranta internetissä on tärkeää organisaatiolle. Internet on tuonut oman haasteensa yritysten toimintaympäristön hallintaan, sillä internetissä ei ole

portinvartijoita. Huhujen leviämistä esimerkiksi internetin keskustelupalstoilla on lähes mahdotonta kontrolloida ja väärän tiedon oikaiseminenkin on vaikeaa resurssien puuttuessa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että paikalliset vaikuttajat, joihin lukeutuvat päättäjien lisäksi tiedotusvälineet, ovat yksi tärkeimmistä kohdeorganisaation sidosryhmistä. Niiden tarpeista huolehtiminen tulee jatkossa olemaan eräs organisaation suurimmista viestinnällisistä haasteista, sillä henkilöstöä maakunnissa on yhä vähemmän ja siten yhteyden pitäminen paikallisiin ihmisiin on hankalampaa. Tulevaisuudessa myös Vapon oppilaitosyhteistyötä olisi hyvä kehittää, jotta organisaatio saataisiin opiskelijoiden tietoisuuteen kiinnostavana työntajana ja sitä kautta saataisiin rekrytoitua uusia hyviä työntekijöitä.

Tulosten perusteella organisaation tuloksellisessa viestinnässä olisi mahdollista, ja jopa suotavaa, hyödyntää enemmän grapevinea eli ihmisten henkilökohtaista lähiverkkoa. Haastatellut totesivat, että juuri tämänkaltaisessa suhdetoiminnassa voisi olla Vapolle suuri mahdollisuus. Tähän on ilmeisesti jollakin tasolla pyrittykin, sillä haastateltujen mukaan Vapo kannustaa työntekijöitään osallistumaan vapaa-ajalla erilaisiin luottamustoimiin, seurojen toimintaan ym. Tässä suhteessa täytyy tosin olla varovainen, ettei yhteistyöstä kehkeydy närää herättävää kabinettipolitiikkaa.

Tietynlaisen goodwillin ja tunnettuuden rakentaminen eri kohderyhmien keskuuteen on tärkeää. Luottamuksen luominen ja yhteyden pitäminen paikalliseen väestöön on tärkeää etenkin alueilla, joilla on aikoinaan tapahtunut esimerkiksi ympäristövahinkoja tai muita mokia. Mitä avoimemmin organisaation asioista kerrotaan ulospäin, sitä helpompi on myös selviytyä mahdollisista tulevista kriisitilanteista. Kun paikalliset ihmiset tietävät, mitä organisaatiossa tehdään ja miksi, heille ei tule tunnetta, että Vapo toimii vain omien etujensa ajamiseksi ja saadakseen lisää maa-alaa

tuotantokäyttöön. Vapon suhteet tiedotusvälineisiin tuntuvat yleisesti ottaen olevan rakentavat, joten siltä osin edellytykset positiivisen julkisuuden saamiseen ovat hyvät.

7.3 Poikkeustilanteet

Vapolla poikkeustilanteet ovat usein hyvin samankaltaisia. Tavallisimpia ovat tulipalot ja erilaiset ympäristövahingot. Vesienkäsittelyvahinkoja pidettiin haitallisimpana organisaation kannalta, sillä vuosikymmeniä sitten on tapahtunut paha vesienkäsittelyvahinko, joka vaikuttaa vieläkin ihmisten mielipiteisiin kyseisellä alueella.

Poikkeustilanteessa ihmisten toiminta ”menee kuin kello”, kuten yksi haastateltava sanoi. Koska tilanteet ovat samantyyppisiä, ovat toimintakuviot hioutuneet niin, ettei toimintaa tarvitse sen enempää miettiä, vaan se käy automaattisesti. Hätätilanteen ollessa päällä ei mietitä, mistä tilanne on saanut alkunsa, vaan tehdään toimenpiteet vahinkojen minimoimiseksi.

Haastateltujen vastauksista saattoi havaita, etteivät ihmiset oikein usko, että Vapolla voisi tapahtua mitään mittavaa kriisitilannetta. Vesienkäsittelyvahinkoja pelätään eniten, mutta niiden estämiseksi on tehty paljon työtä ja toimitaan tiukentuneiden vaatimusten mukaisesti. Organisaation olisi ehkä syytä pohtia muitakin mahdollisia poikkeustilanteita, eikä tuudittautua ajattelemaan, että tilanteet ovat aina samanlaisia. Vastauksia analysoitaessa huomio kiinnittyi myös siihen, että tulipaloja ei tunnuta koettavan lainkaan ympäristövahingoiksi, vaikka ne sellaisia omalla tavallaan ovatkin.

Parasta kriisitilanteiden ennaltaehkäisyä on tuotannon hyvä suunnittelu, suunnitelmien noudattaminen sekä jatkuva seuranta ja valvonta.

Kouluttaminen ja tilanteiden harjoittelu ovat myös hyvin tärkeitä. Ennaltaehkäisyä parantaa myös uusien työntekijöiden huolellinen perehdytys. Heidän koulutuksessaan on otettava huomioon se mahdollisuus, että kokematon työntekijä saattaa joutua hoitamaan kriisitilannetta. Kokenut henkilöstö on organisaation kriisitilanteita ajatellen sekä vahvuus että heikkous. Henkilöstö on tällä hetkellä hyvin pätevää ja asiansa osaavaa, mutta irtisanomisten ja eläkkeelle jäämisten myötä katoaa tietotaitoa kriisitilanteiden havaitsemiseen ja hoitoon. Vuosikymmeniä talossa olleilla ihmisillä on olemassa sormituntuma ja tietynlainen herkkyys potentiaalisten kriisien tunnistuksessa. Siksi uuden henkilöstön kokonaisvaltainen koulutus on erityisen tärkeää.

Kriisiviestintäohje koetaan hyvin tarpeellisena. Jos hätätilanteessa iskee paniikki, ohjeesta voi katsoa, mitä pitää tehdä. Konsernin ohje koetaan kuitenkin liian yleiseksi. Alueellisesti omakohtaisempia ja ohjeita siihen, mitä vähimmäistoimenpiteitä erilaisissa tilanteissa pitää tehdä, olisi hyvä olla olemassa. Alueellisia ohjeita voi tosin olla hankalaa toteuttaa käytännössä. Jos ohje on painossa painettu, ajantasaista ohjetta on vaikea pitää yllä henkilöstön vaihtumisen vuoksi.

Viestintävastuut poikkeustilanteissa olisi ehkä syytä myös miettiä tarkemmin. Nykyisessä ohjeessa neuvotaan viestimään aina ensi tilassa esimiehelle tilanteesta. Jatkosta sovitaan kuitenkin aina tilanteen mukaan. Kriisiviestintäohjeeseen olisi kuitenkin ehkä hyvä miettiä kuvio myös kriisin aikaiseen viestintään ja jälkihoitoon, jota voisi tarvittaessa soveltaa.

Kriisin aikaiseen viestintään olisi hyvä panostaa nykyistä enemmän. Etenkin tiedotusvälineiden kanssa viestimisessä olisi parantamisen varaa. Organisaatiossa on tehty virheitä, joista on opittu, että kriisitilanteessa ei sovi hätiköidä eikä lähteä puhumaan asioista, joista ei ole varmuutta. Joillakin tiedotusvälineillä on valitettavasti tapana uutisoida välillä tarkoitushakuisesti.

Niiden uutisointia ei pidä ruokkia epämääräisillä lausunnoilla, vaan puhua vain siitä, minkä varmasti tietää todeksi. Kriisitilanteessa on myös hyvä järjestää ”pikapalaveri”, jossa sovitaan siitä, mitä viestitään sisälle ja mitä ulos. Tämä on järkevää etenkin, jos lausuntoja antaa useampi kuin yksi ihminen. Parasta olisi, että vain yksi henkilö viestisi asiasta organisaation sisälle ja yksi ulospäin.

Yleensäkin henkilöstö pitää saada ymmärtämään, että mahdolliset kriisitilannetta koskevat viestit tulisi välittää koko viestintäosaston henkilökunnalle (ainakin kännyköihin) siltä varalta, että joku osastosta on poissa tai sairaana. Organisaatiossa on useamman kuin kerran törmätty siihen ongelmaan, että esimerkiksi ympäristöjohtaja ei ole saanut lainkaan tietoa ympäristövahingosta ennen kuin asiasta on jo tullut julkinen.

Tiedotteita ja lausuntoja antaessa on myös otettava huomioon aina tilanteen vakavuus. Onnettomuuksiin on osattava suhtautua tunteella. Monesti etenkin julkisuudessa esiintyviä viranomaisia syytetään tunteettomuudesta viestinnässä. Myös tiedotteiden kirjoittamisessa on otettava huomioon, että lyhyt ja ytimekäs viesti, mahdollisesti kuvan kanssa menee paremmin perille kuin tarpeettoman pitkä selostus tapahtumien kulusta. Mitään ei pidä peitellä ja vähätellä, mutta ei liioitellakaan.

Tutkimuksen havaintojen perusteella kriisitilanteissa viestimiseen voisi järjestää koulutusta, esimerkiksi eräänlaisen simulaation tilanteesta, jossa organisaation edustajat vastaavat median kysymyksiin. Näin ulospäin esiintymistä voisi harjoitella ja heikkoja kohtia parantaa. Useampi kuin yksi haastateltu toivoi yleistä viestinnän koulutusta ja edes jonkunlaista briiffausta tiedotusvälineiden kanssa toimimisesta.

Inhimillistä erehdystä ei kukaan voi estää. Vaikka potentiaaliset kriisit ja niissä toimiminen olisivat ihmisillä tiedossa, ei kukaan voi ennakoida inhimillisen

erehdyksen sattumista tai taata sen estämistä. Kriisiviestintäohjeet antavat kuitenkin mahdollisuuden tällaisten tapahtumien kunniakkaaseen hoitoon.

7.4 Tutkimuksen arviointia

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten organisaation viestintää voidaan kehittää toimintaympäristön hallinnan näkökulmasta. Aiheesta tehtiin tapaustutkimus kohdeorganisaatio Vapo Energialla. Ongelmaan pyrittiin löytämään vastaus ottamalla tarkastelussa huomioon kohdeorganisaatio nykyiset viestinnän resurssit sekä toimintaympäristön hallinnassa tärkeät osa-alueet: julkisuuden hallinta, sidosryhmäyhteistyö sekä riskienhallinta. Tutkimustehtävään pyrittiin vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia sisäisen viestinnän välineitä henkilöstöllä on, mihin eri kanavia käytetään ja voidaanko sisäiset tiedotteet saada kaikkien ulottuville tätä kautta?
2. Millainen on eri tehtävissä toimivien ihmisten yhteystoiminnan tarve ja millaisia ongelmia tiedonkulussa on?
3. Millaisia poikkeustilanteita organisaatio voi kohdata ja millaiset ovat sen viestintävalmiudet poikkeustilanteissa?

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska teemahaastattelulla saatiin laaja tutkimusaineisto, joka koski sitä, mitä se oletettiin koskevan ja aineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187.) Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, työtä voi tarkastella myös muiden yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuus jää loppujen lopuksi lukijan arvioitavaksi. Tutkimuksen etenemistä ja käytettyjä metodeja on pyritty kuvaamaan mahdollisimman

tarkasti ja selvästi. Tutkimuksen tulokset ovat tutkijan tulkinta aineistosta, eikä tässä pyritäkään väittämään, että tutkijan tulokset ja tulkinnat olisivat ainoat mahdolliset, oikeat tai parhaat.

Reliaabelina tutkimusta voi pitää sillä perusteella, että samansuuntaisia tuloksia ja johtopäätöksiä on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187). Mittaustulosten toistettavuudesta ei ole tosin täyttä varmuutta, koska haastateltujen mielessä ovat yleensä päällimmäiset kokemukset, ja tässä tapauksessa haastatellut viittasivat usein juuri tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen. Tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastatelluista sukupuoli- tai ikäjakauma olisi ollut erilainen, jos olisi voitu haastatella useampia henkilöitä ja tehdä kenties koko organisaatiota koskeva lomakekysely haastattelujen tueksi. Tämän tutkimuksen resurssien puitteissa se ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista.

Tutkimuksen haastavuus oli laaja aihepiiri. Jatkossa tutkija voisi ehkä keskittyä pienempään osa-alueeseen. Toisaalta tulokset mahdollistavat monipuoliset jatkotutkimusmahdollisuudet, mikä olikin yksi tutkimuksen tavoitteista. Yksi hedelmällinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi henkilökohtaisen lähiverkon eli grapevinen hyödyntäminen organisaation sidosryhmäyhteistyössä ja luottamuksen luomisessa. Jatkotutkimusta voisi myös harkita siitä, miten organisaatio voi kehittää tunnettuuttaan ja haluttavuuttaan opiskelijarekrytoinnissa.

KIRJALLISUUS

Andrews, P. & Herschel, R.T. 1996. Organisational communication - Empowerment in a technological society.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Lohkirjat.

Aula, P. 2004. Kriisi kahdessa maailmassa. Maine - viestinnän erikoisaikakauslehti 1:3.

Daft, R.L & Lengel, R.H. 1984. Information richness: A new approach to managerial information processing and organizational design. Teoksessa Staw, B. & Cummings, L.L. (Eds.) Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press. 191-233.

Daft, R.L & Lengel, R.H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. Management science. 32(5): 554-571. USA: Institute of Management Sciences.

Daft, R.L & Lengel, R.H. 1988. The selection of communication media as an executive skill. The Academy of Management Executive. 1988. 11(1): 225-232.

Daft, R.L. & Huber, G.P. 1989. The Information Environments of Organizations. Teoksessa Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (Eds.) Handbook of Organizational Communication An Interdisciplinary Perspective. California, USA: Sage Publications, 131-164.

Daft, R.L, Lengel, R.H. & Trevino, L.K. 1987. Message equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly, September 1987.

Downs, C.W. 1998. Communication audits. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Fiske, J. 1996. Merkkien kieli: Johdatus viestinnän tutkimiseen. Suom. V. Pietilä, R. Suikkanen & T. Uusitupa. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Fombrun, C. 1996. Reputation. Realizing value from the corporate image. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Fountain Park 2005. Fountain Park White Paper: The need to understand the unknown is emerging in business. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://cms.fountainpark.org/procom/file/461>](http://cms.fountainpark.org/procom/file/461). 18.2.2005.

Henriksson, A. & Karhu, M. 2002. Kriisit ja viestintä. Opas imagon hallintaan ja julkisuuspeleihin. Helsinki: Inforviestintä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, M-L., Hurme, P., Valkonen, T. & Hilska, K. 2004. Tieto ja viestintä organisaatiossa -verkko-oppimateriaali. Viestintätieteiden yliopistoverkosto. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/index.htm>](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/index.htm). 13.1.2005.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Helsinki: Tietopaketti.

Juholin, E. 1999a. Kriisi yrityksessä, viestintä kriisissä? Teoksessa Lehtonen, J. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto. 149-169.

Juholin, E. 1999b. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. Mediapeli - anatomia ja keinot. Helsinki: Inforviestintä.

Järvelä, P., Lähteenmäki, M., & Raijas, A. 2001. Mobiilipalvelujen kaupallisen kehityksen haasteet ja mahdollisuudet. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 3/2001. Helsinki: Edita.

Kelleher, T. 2001. Public Relations Roles and Media Choices. *Journal of Public Relations Research*. 13(4): 303-320.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

- Kuhn, M. 2001. Global issue management bei DaimlerChrysler. Teoksessa Röttger, U. 2001. Issues Management, Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 191-215.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.
- Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kolmet Kasvot - näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 187-209.
- Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>](http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/). 7.10.2004.
- Lerbinger, O. 1997. The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah (NJ): Erlbaum.
- Lintilä, L. 1997. Kannettava tietokone johtamisen apuvälineenä. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.info.uta.fi/winsoc/lehti/kannettava/sisalto.htm>](http://www.info.uta.fi/winsoc/lehti/kannettava/sisalto.htm). 3.4.2004.
- Lundgren, R. & McMakin, A. 1998. Risk communication A handbook for communicating environmental, safety, and health risks. Columbus, OH: Battelle Press.
- Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Väitöskirja. Helsingin Teknillinen Korkeakoulu. Espoo 2003: Monikko.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review. 23(2): 242-266.
- Nokian verkkosivut. <URL: www.nokia.fi>. 14.10.2004.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.

Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. 1992. Transforming crisis-prone organisation. Preventing individual, organisational, and environmental tragedies. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

ProCom Oy & Fountain Park Oy. Strategisen viestinnän haasteet vuoteen 2010 -tutkimus. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL: <http://cms.fountainpark.org/procom/>>. 24.2.2005

Shannon, C.E. & Weaver, W. 1963. The mathematical theory of communication. Illini Books painos. Chicago: University of Illinois Press. Alkuperäisjulkaisu 1949.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Tilev, 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Tukiainen, T. 2000a. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylä: Kopijyvä.

Tukiainen, T. 2000b. Viestintä ja organisaatiokäyttäytyminen –kurssimateriaali. Jyväskylän yliopisto.

Valtonen, P. 2004. Mobiiliviestintä työyhteisössä. Yhteisöviestinnän pro gradu -työ. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Vapo-konsernin nettisivut. <URL:www.vapo.fi> 25.11.2003.

Vos, M. & Schoemaker, H. 1999. Integrated communication: Concern, internal and marketing communication. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.

Åberg, L. 1993. Viestintä - tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 1998. Visiosta luotaukseen viestintä työyhteisön voimavarana. S. 143-152 teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Juva: WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1

Hei!

Kiitos suostumisestanne graduni haastattelututkimukseen. Tässä tarkempaa tietoa työn sisällöstä ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista.

Työni tarkoitus on tutkia, miten organisaation sisäistä viestintää voidaan suunnitella ja kehittää erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta ja miten kriisiviestintä voidaan kytkeä organisaation toimintaympäristön hallintaan.

Tutkimuksen kohteena on Vapo Energia, koska se työllistää eniten ihmisiä Vapon toimialoista. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa ovat henkilöt, jotka työssään liikkuvat paljon kentällä ja viestivät sekä ylöspäin johtoportaalalle että omille alaisilleen.

Tutkimusta varten haastattelen noin kahdeksaa henkilöä Vapo Energialta eri puolilta Suomea. Haastattelu kestää noin tunnin verran, eikä siihen tarvitse juurikaan etukäteen valmistautua. Haastattelut nauhoitetaan. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta tutkimusraportissa, vaan vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut suoritetaan maaliskuun ja huhtikuun alun aikana, mikäli mahdollista.

Tässä on tutkimushaastattelussa käsiteltäviä teemoja. Teemat sisältävät tarkempia kysymyksiä, jotka esitän vasta haastattelutilanteessa, mutta tästä voitte kuitenkin nähdä millaiset asiat ovat kyseessä.

- Sisäinen viestintä, viestintäkanavat, eri tehtävissä toimivien henkilöiden yhteystoiminnan tarve ja tiedonkulut ongelmat
- Organisaation toimintaympäristön hallinta, sisältäen julkisuuden hallinnan ja sidosryhmäyhteistyön
- Organisaation mahdolliset ja todelliset poikkeustilanteet, niihin valmistautuminen sekä viestinnän vastuut poikkeustilanteissa.

Nyt siis pitäisi sopia teille käyvä haastattelu-aika (aikaa kannattaa varata varmuuden vuoksi reilu tunti). Minulla on varattu haastattelut: -xx.xx.2005

Muuten voitte ehdottaa teille sopivia aikoja. Voin tietenkin tehdä useita haastatteluja saman päivän aikanakin. Toivon, että saamme sovittua haastattelun pian. Parhaiten minuun saa yhteyden puhelimitse, mutta sähköpostikin käy.

Ystävällisin terveisin

Sini Koskelo
puh. 040 736 0079
sähköposti: sakoskel@cc.jyu.fi

Liite 2

Teemahaastattelurunko

Sisäinen viestintä, viestintäkanavat, yhteystoiminnan tarve ja ongelmat:

1. Oma työtehtävä, työkokemus Vapossa lyhyesti?
2. Millaisia tehtäviä ja tavoitteita sisäisellä viestinnällä mielestäsi on?
3. Millaisia sisäisen viestinnän keinoja käytät työssäsi?
 - Käytätkö eri keinoja viestiessäsi alaisen/työtoverin/esimiehen kanssa?
 - Onko viestittävän asian luonteella vaikutusta viestintäkanavan valintaan? Miten?
 - Oletko yleisesti tyytyväinen viestintäkanavien riittävyyteen, esim. onko viestintäteknologia tarpeeksi nykyaikainen?
4. Mitkä viestinnän keinot koet parhaiksi omassa työssäsi? Miksi?
 - Miten haluaisit esimiehen pitävän yhteyttä sinuun?
5. Millaista tietoa tarvitset työssäsi ja mistä saat tätä tietoa parhaiten?
6. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa (tuntuuko että jäät paitsi jostain)?
(7. Jos on tilanteita tai asioita jolloin työmaalta pitäisi saada yhteys toimialajohtoon/keskushallintoon nopeasti ja toisinpäin – johdon tilanteet, jolloin pitäisi saada viesti nopeasti kentälle, mitä kautta tieto saadaan tällöin kulkemaan?)
8. Mitä hyvää ja mitä huonoa Vapon sisäisessä viestinnässä on? Onko sinulla parannusehdotuksia viestintään ja tiedottamiseen?

Toimintaympäristön hallinta:

Julkisuuden hallinta ja sidosryhmäyhteistyö:

9. Onko Vapo Energialla säännöllistä mediaseurantaa?
10. Millaiset ovat suhteet median edustajiin, pidetäänkö mediaan yhteyttä?
11. Onko julkisuus tarpeellista Vapo Energialle?
12. Mitkä ovat Vapo Energian tärkeimpiä sidosryhmiä ja miten niihin pidetään yhteyttä?
13. Millaiset suhteet tärkeimpiin sidosryhmiin tällä hetkellä on?
->Onko sinulla parannusehdotuksia nykyisiin toimintamalleihin?

Poikkeustilanteet, niihin valmistautuminen sekä viestinnän vastuut:

14. Millaisia haitallisia tilanteita/kriisin ainekset sisältäviä tilanteita olet kohdannut työssäsi tai oletat voivasi kohdata? Mitä niistä on opittu? (Esimerkiksi mitä ei ehdottomasti pitäisi tehdä kriisitilanteessa?)
15. Onko organisaation mielestäsi tärkeää valmistautua ennakkoon poikkeustilanteiden varalta?
16. Onko Energialla yleistä viestintästrategiaa/viestintäsuunnitelmaa poikkeustilanteiden varalle?
17. Onko mietitty, kenellä on poikkeustilanteessa vastuu tiedottamisesta talon sisällä? Entä ulospäin? (Mitkä kanavat ovat parhaita poikkeustilanteissa?)

18. Onko poikkeustilanteiden viestintä mielestäsi erilaista kuin arkipäivän viestintä?
Miten?

19. Mitkä koet Vapo Energian vahvuuksina poikkeustilanteissa? Entä heikkouksina?
->Onko sinulla parannusehdotuksia nykyisiin toimintamalleihin?

Lopuksi: Onko vielä jotain muuta mitä haluaisit sanoa tai erityisesti korostaa?
KIITOS!