

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RAUHAN AJAN PERUSYKSIKÖN SISÄISEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Valtteri Sandström

93.kadettikurssi
Pioneeri- ja
suojelulinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
93. Kadettikurssi	Pioneeri- ja suojelulinja
Tekijä	
Kadetti Valtteri Sandström	
Työn nimi	
Rauhan ajan perusyksikön sisäisen viestinnän johtaminen, Kandidaatintutkielma	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Perustutkinto-osaston kirjasto
Aika huhtikuu 2009	Tekstisivuja 24 Liitesivuja 0
<p>Tiivistelmä</p> <p>Onnistunut viestintä on organisaation elinehto, joka ei toteudu, mikäli viestintä ei ole suunniteltua ja johdettua. Viestintä voi olla arkipäiväisten asioiden hoitoa, toisaalta onnistuneesti johdettuna se voi olla todellinen organisaation voimavara, siinä missä kalusto, henkilöstö tai varallisuuskin.</p> <p>Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia miten viestinnän teoriat vaikuttavat perusyksikön sisäisen viestinnän johtamiseen. Kyseisessä tutkimuksessa käsiteltiin viestinnän teorioita ja selvitettiin miten perusyksikön sisäisen viestinnän johtaminen voitaisiin näiden teorioiden pohjalta toteuttaa. Tutkielmassa käsiteltiin viestintää sekä lineaarisena tapahtumana, että merkitysjärjestelmänä. Tutkijan mielestä kyseiset viestinnän teoriat oli syytä huomioida, koska tutkielman toimintaympäristönä oli rauhan ajan perusyksikkö, jossa viestinnällä pyritään sekä kloonavaan, että uusia tulkintoja herättävään viestintään. Tutkielman havaintoja peilattiin johtamisen nelikenttämalliin, jossa johtaminen on jaettu neljään eri osa-alueeseen: management, organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne ja leadership.</p> <p>Viestinnän ilmiön kannalta on yhdentekevää, minkälaisena viestintä nähdään. Tärkeää on kuitenkin se, miten viestintätilanteessa olevat viestijät käsittävät viestinnän ilmiön. Viestinnän johtamisen näkökulmasta perusyksikössä on kriittistä, että päällikkö ymmärtää eri osatekijät jotka vaikuttavat viestintään, kuten viestinnän häiriöt, kanavien käyttö ja sanomien tulkinta. Näiden osatekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa viestintäjohtajan sisäisen viestinnän suunnittelun ja johtamisen.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Aineisto hankittiin dokumentteihin perustuvan sisällönanalyysin sekä osallistuvan havainnoinnin keinoin.</p> <p>Asiakirjan muotoiluohjeet ovat peräisin Ohje Maanpuolustuskorkeakouluissa laadittavista opinnäytetöistä -luonnoksesta.</p>	
<p>Avainsanat: Yhteisöviestintä, viestintä</p> <p>Kandidaatintutkielma, sisäinen viestintä, viestinnän johtaminen, perusyksikkö</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	VIESTINTÄÄ JA SEN JOHTAMISTA.....	3
1.2	TUTKIMUSAJATUS	3
1.3	TUTKIMUSONGELMAT	5
1.4	TUTKIMUKSEN RAJAUS	5
1.5	TUTKIMUSMENETELMÄT	6
1.6	AINEISTO JA LÄHTEET	6
1.7	AVAINKÄSITTEET	7
	1.7.1 <i>Viestintä ja viestinnän johtaminen</i>	7
	1.7.2 <i>Yhteisöviestintä ja sisäinen viestintä</i>	8
	1.7.3 <i>Johtamisen nelikenttä</i>	9
	1.7.4 <i>Rauhan ajan perusyksikkö</i>	9
2	VIESTINNÄN TEORIOISTA PERUSYKSIKÖN SISÄISEEN VIESTINTÄÄN..	10
2.1	VIESTINNÄN TEORIAM.....	10
	2.1.1 <i>Viestintä prosessina</i>	11
	2.1.2 <i>Viestintä merkitysjärjestelmänä</i>	12
2.2	SISÄINEN VIESTINTÄ	13
	2.2.1 <i>Esimiesviestintä</i>	13
	2.2.2 <i>Luotaaminen</i>	13
	2.2.3 <i>Kanavat</i>	14
	2.2.4 <i>Tiedottaminen</i>	16
	2.2.5 <i>Yhteystoiminta</i>	16
2.3	SISÄISEN VIESTINNÄN HÄIRIÖT JA VIESTINNÄN KATKEAMINEN	16
2.4	SISÄISEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN	17
	2.4.1 <i>Yhteisöviestinnän suunnittelu</i>	17
	2.4.2 <i>Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin vaikutukset viestintään</i>	18
3	RAUHAN AJAN PERUSYKSIKÖN SISÄISEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN..	20
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	22
5	LÄHTEET	26

1 Johdanto

1.1 Viestinnästä ja sen johtamisesta

Rauhan ajan perusyksikössä, niin kuin muissakin samankaltaisissa organisaatioissa, viestintää tapahtuu päivittäin monella eri tasolla. Päällikkö tiedottaa erilaisia asioita eri organisaatiotasolle, alaiset antavat palautetta esimiehilleen ja työkaverit juttelevat kahvin ääressä viikonlopun tapahtumista. Toisin sanoen tietoa ja sanomia liikkuu lähettäjiltä vastaanottajille ja asioille syntyy uusia merkityksiä. Osa viestinnästä on jokapäiväistä arkiviestintää, osa taas työyhteisön kannalta kriittistä esimiesviestintää ja loput jotain siltä ja väliltä. Tietojen perusteella eri toimijat pystyvät tekemään työyhteisöä koskevia perusteltuja päätöksiä. Päällikkö suunnittelee, päivittää suunnitelmiaan havaintojensa perusteella ja kehittää yksikön toimintaa. Informaatiota hallitaan, karsitaan ja jaetaan sitä tarvitseville. Yksikön yhteishenkeä parannetaan saunailloissa sekä työhyvinvointipäivinä. Sisäinen viestintä on kaikkea tätä ja paljon muuta, vaikka se usein mielletäänkin vain yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi.

Viestintä on oikeutetusti saanut runsaasti huomiota osakseen viime vuosina, ja eri yrityksissä sekä organisaatioissa on ymmärretty toimivan viestinnän merkitys yhteisön tehokkaan toiminnan kannalta. Voidaan jopa sanoa että viestinnän kehittäminen on saavuttanut paikkansa muiden vallalla olevien organisaation kehittämiseen tähtäävien muutusuuntauksien rinnalla.

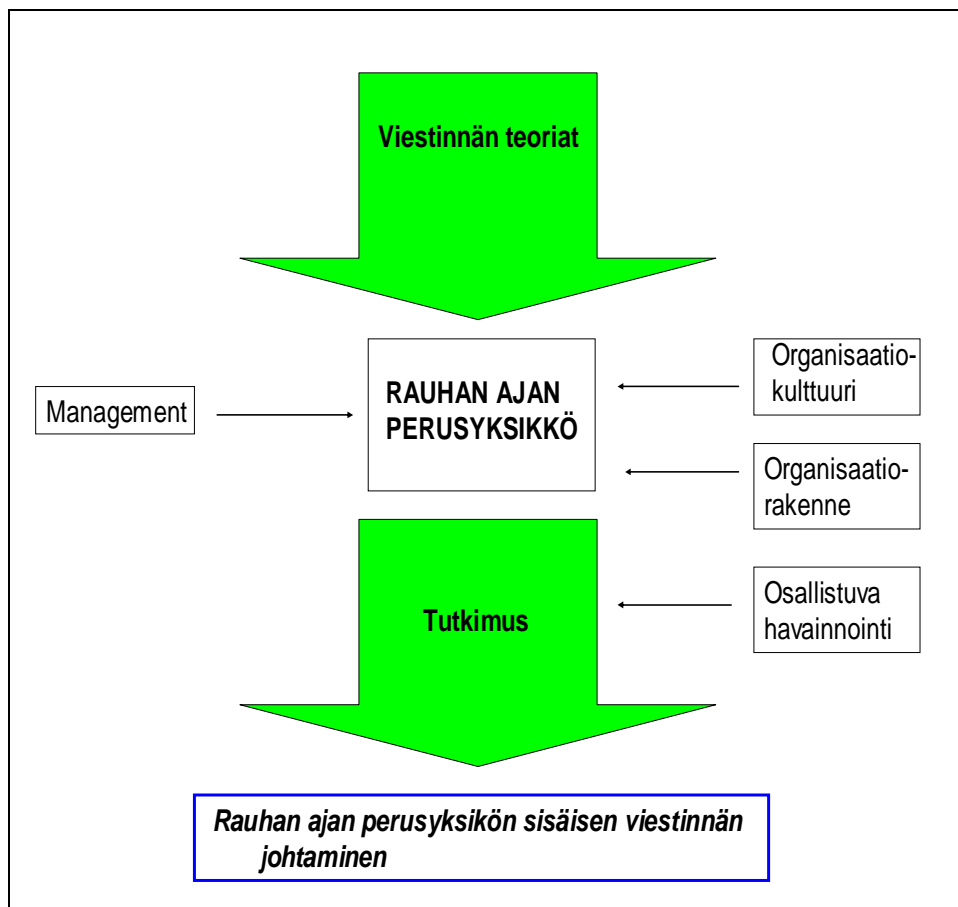
Samoin kuin viestintä on ihmiselle, on yhteisöviestintä organisaatiolle perustoiminto (Åberg, 2000, 21). Åbergin mukaan työyhteisössä viestinnällä on viisi funktiota: perustoimintojen tukeminen, pitkäjänteinen profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen kanssakäyminen (Åberg, 2000, 207). Jotta organisaation viestintä olisi tehokasta, sitä on johdettava niin kuin mitä tahansa muutakin organisaation voimavaraa, kuten ihmisiä, kalustoa tai varallisuutta.

1.2 Tutkimusajatus

Tutkimuksen aihe on rauhan ajan perusyksikön sisäisen viestinnän johtaminen. Tutkielma käsittelee organisaation sisäistä viestintää sekä viestinnän johtamista rauhan ajan

perusyksikön toimintaympäristössä johtamisen nelikentän kannalta. Johtamisen nelikenttää tarkastellaan myöhemmin avainkäsitteitä määriteltäessä. Tutkimuksessa selvitetään miten organisaation sisäinen viestintä suunnitellaan, toteutetaan ja johdetaan. Tavoitteena on selvittää miten perusyksikön sisäistä viestintää voidaan johtaa viestinnän lineaarisen- ja merkitysjärjestelmämallin mukaisesti. Kyseiset viestinnän teoriat määritellään myöhemmin tutkimuksessa käsiteltäessä viestinnän teorioita.

Tutkimuksessa perehdytään viestinnän teorioihin, sisäiseen viestintään sekä sisäisen viestinnän johtamiseen. Viestinnän sekä viestinnän johtamisen teorioiden avulla selvitetään miten perusyksikön viestintä tulisi niiden kannalta toteuttaa. Perusyksikön sisäistä viestintää ja sisäisen viestinnän johtamista käsiteltäessä käytetään hyväksi osallistuvan havainnoinnin keinoin hankittua aineistoa.



Kuva 1. Kuvassa esitetään tutkimuksen viitekehys

1.3 Tutkimusongelmat

Varsinainen tutkimusongelma eli tutkimuksen pääongelma on kaksiosainen: miten viestinnän prosessimalli vaikuttaa perusyksikön viestinnän johtamiseen? ja miten viestinnän merkitysjärjestelmämalli vaikuttaa perusyksikön viestinnän johtamiseen? Näiden tutkimusongelmien kautta päästään tutkimuksen tavoitteeseen, joka on käytännön toimenpiteiden löytäminen perusyksikön sisäisen viestinnän johtamiseen.

Seuraavat tutkimusongelmat ovat niin sanottuja osaongelmia, joiden kautta tutkimuksen varsinaista tutkimusongelmaa lähestytään. Mitä erilaisia elementtejä on sisäisen viestinnän johtamisessa ja mitä on viestinnän johtaminen? Mitä on viestintä merkitysjärjestelmän rauhan ajan perusyksikössä? Mitä on sisäinen viestintä prosessimallin mukaisesti rauhan ajan perusyksikössä? Miten häiriöt vaikuttavat sisäisen viestinnän johtamiseen? Tutkimuksen osaongelmat luovat tutkimuksen rungon ja mahdollistavat sisäisen viestinnän johtamisen hahmottamisen perusyksikön toimintaympäristössä.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkielman näkökulma on päällikkökeskeinen, sillä perusyksikössä viestintäjohtajana toimii perusyksikön päällikkö. Viestinnän osa-alueista tutkimus käsittelee yhteisöviestintää, siihen kuuluvaa sisäistä viestintää ja viestinnän johtamista. Yhteisöviestinnän käsite määritellään tarkemmin luvussa 1.7 avainkäsitteet.

Tutkielmassa tarkastellaan sisäistä viestintää sekä viestinnän johtamista johtamisen nelikentän osa-alueiden kautta. Tutkimus painottuu management-, organisaatiokulttuuri- sekä organisaatorakenne-osa-alueille, sillä viestintää käsitellään lineaarisena prosessina sekä epälineaarisenä, kulttuurisidonnaisena ja vuorovaikutteisena ilmiönä.

Tutkimuksessa käsiteltävä organisaatio on rauhan ajan perusyksikkö, joka määritellään tarkemmin luvussa 1.7.4. Organisaatorakenteen vaikutuksia sisäiseen viestintään käsitellään luvussa 2.4.2. Tässä tutkimuksessa, painopisteen ollessa organisaation sisäisen viestinnän johtamisen prosessissa eli management osa-alueessa, rajataan leadership -osa-alue pois, sillä se laajentaisi tutkimusta suotta. Organisaatiokulttuurin vaikutusta johtamiseen käsitellään tutkittaessa epävirallisten organisaatioiden vaikutusta viestinnän johtamiseen.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksessa käytetään dokumentteihin perustuvaa sisällönanalyysiä käsiteltäessä viestinnän johtamista sekä sisäistä viestintää. Perusyksikön sisäistä viestintää ja sen johtamista käsiteltäessä hyödynnetään lisäksi osallistuvan havainnoinnin keinoin hankittua aineistoa.

Sisällönanalyysissä tutkijan on tarkoitus luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jota aineisto kuvaa. Sisällönanalyysi tähtää aineiston tiiviiseen ja selkeään järjestämiseen säilyttäen kuitenkin samalla aineiston sisältämän informaation. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena onkin informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysin avulla selkeäksi muokatusta aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Tutkija on suorittanut osallistuvan havainnoinnin perusyksikön sisäisestä viestinnästä ja sen johtamisesta palvellessaan sopimussotilaana Suomenlahdenmeripuolustusalueen Merivoimienkoulutuskeskuksen 3. komppaniassa heinä-elokuussa 2005 ja tammi-helmikuussa 2006. Käsiteltävä aineisto on neutraalia eikä se sisällä tunnepitoisia asioita. Tutkija on huomionnut omien havaintojensa mahdollisen subjektiivisuuden sekä yksipuolisuuden, joka johtuu ainoastaan yhden perusyksikön toiminnan havainnoimisesta, tutkimusta laadittaessa. Tutkija on tiedostanut osallistuvan havainnoinnin puutteet, jotka johtuvat siitä että havainnot on kirjattu vasta tutkimusta tehtäessä, eikä havainnoinnin aikana.

1.6 Aineisto ja lähteet

Viestintää ja sen johtamista voidaan tutkia monen eri tieteenalan näkökulmasta. Mahdollisten aineistojen määrä on tästä syystä laaja. Tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet keskittyvät viestinnän tutkimiseen osana organisaation toimintaa sekä viestinnän johtamista.

Liiketalouteen keskittyvissä yliopistoissa, korkeakouluissa ja niiden viestinnän osastoissa on tehty lukuisia opinnäytetöitä tutkimusta sivuten. Kyseisten oppilaitosten opinnäytetyöt käsittelevät laaja-alaisesti viestintää yleensä, kriisiviestintää, sekä tiettyjen organisaatioiden sisäistä ja ulkoista viestintää, kuten esimerkiksi Kungsbackan ”Sisäinen viestintä ja sisäinen

yhteisökuva koulutus konsernissa - Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä – tutkimus (2003). Sisäisen viestinnän tutkimuksen painopiste on näissä tutkimuksissa usein sisäisen verkon käyttö johtamisen välineenä. Tämä vähentää hyödynnettävien tutkimusten määrää huomattavasti, sillä perusyksikön sisäinen viestintä ja tiedotus eivät tutkijan kokemuksen mukaan perustu ainoastaan sisäisen verkon kautta viestimiseen, vaan myös muiden lähikanavien kautta tapahtuvaan viestintään.

Erilaisissa yrityksissä, kunnissa, laitoksissa ja myös Puolustusvoimissa on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota viestintään ja sen johtamiseen. Voidaan sanoa, että viestintä on saavuttanut eräänlaisen trendin aseman. Tämä on lisännyt viestintää käsittelevää aineistoa myös Puolustusvoimissa viime vuosikymmeninä. Luonnollisesti näistä sopivimpia kyseiseen tutkimukseen ovat pienemmän organisaation tai perusyksikön sisäistä viestintää käsittelevät tutkimukset.

Viestinnän ja sen johtamisen perusteoksina käytän Siukosaaren Yhteisöviestinnän opasta (2002), Juholinin Sisäinen viestintä (1999) –teosta, Åbergin Viestinnän johtaminen (2000) -teosta sekä Wiion Johdatus viestintään (1997) -teosta. Siukosaaren Yhteisöviestinnän oppaassa on käsitelty laajaa kokemusperäistä aineistoa selkeästi ja ymmärrettävästi. Åbergin Viestinnän johtaminen on merkittävä teos sarjassaan, ja Leif Åberg on yksi merkittävimmistä yhteisöviestinnän tutkijoista maassamme. Professori Osmo A. Wiion oppikirjat ovat vuodesta 1968 olleet suomalaisen viestinnän opetuksen perusteoksia, joihin edelleen viitataan uusimissa viestinnän teoksissa. Näkökulmaa laajentaakseni olen tutustunut myös Nicky Stantonin Mastering Communication (1996) -teokseen. Viestinnän strategioihin perehtymiseen on tutkielmassa käytetty Åbergin Viestinnän strategiat (1997), sekä Juholinin Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön (2001) – teoksia. Aineistona on käytetty lisäksi tutkijan omia havaintoja rauhan ajan perusyksikön sisäisestä viestinnästä ja sen johtamisesta, kuten luvussa 1.5 on esitetty.

1.7 Avainkäsitteet

1.7.1 Viestintä ja viestinnän johtaminen

Osmo A. Wiio on kirjoittanut että viestintä on tyypillistä ihmisen käytöstä. Kommunikaatio eli viestintä tarkoittaa informaatioiden vaihdantaa lähettäjän sekä vastaanottajan välillä. Viestintä (communication) on siis aina kaksisuuntaista. Syntyy uusia sanomia sekä niihin vastaavaa palautetta. (Siukosaari, 2002, 9.) Tässä tutkimuksessa viestintä nähdään kaksisuuntaisena informaation vaihdantana lähettäjän sekä vastaanottajan välillä.

Viestinnän johtaminen, communications management, on viestintäjohtajan toimintaa, jonka painopiste on liiketoimintastrategian esillepanossa, viestinnän voimavarojen suuntaamisessa ja arkisessa viestinnän asiantuntijatyössä (Åberg, 2000, 307). Tässä tutkimuksessa viestinnän johtamisella tarkoitetaan pääasiassa viestinnän voimavarojen suuntausta sekä viestinnän suunnittelua ja viestintäjohtajalla perusyksikön toimintaympäristössä perusyksikön päällikköä.

1.7.2 Yhteisöviestintä ja sisäinen viestintä

Siukosaaren mukaan puhuttaessa jonkin yhteisön viestinnästä on parasta käyttää nimitystä yhteisöviestintä tai organisaatiosta riippuen organisaatioviestintä tai yritysviestintä (Siukosaari, 2002, 12). Åberg kirjoittaa, että yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg, 2000, 310). Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa yhteisöviestintä ymmärretään työyhteisön viestintätoimintona, jolla pyritään työyhteisön tavoitteisiin tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla.

Juholinin määritelmän mukaan sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin, 1999b, 13). Siukosaari täsmentää, että yhteisön sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä muuhun henkilöstöön ja tiedotus, jolla välitetään sanomia oman organisaation sisällä (Siukosaari, 2002, 65). Organisaation sisäinen viestintäjärjestelmä muodostuu käytössä olevista viestintäkanavista, tietosisällöistä, viestinnän sopimuksista ja niiden välisistä suhteista (Juholin, 2001, 76, 110). Kyseisessä tutkimuksessa organisaation sisäinen viestintä nähdään sisäisenä tiedonkulkuna ja vuorovaikutuksena, sekä yhtenä organisaation resurssina tavoitteiden saavuttamiseksi.

Åbergin määritelmän mukaan yhteystoiminta on suhdetoimintaa, eli ”henkilökohtaista yhteydenpitoa työyhteisössä niihin yhteistyö- ja kohderyhmiin, joiden kanssa työyhteisö on yhteistyössä tuloksensa saavuttamiseksi” (Åberg, 2000, 310). Tässä tutkimuksessa yhteystoiminnalla tarkoitetaan yhteisön sisäistä yhteystoimintaa, kuten eri organisaatiotasojen välistä kanssakäymistä.

1.7.3 Johtamisen nelikenttä

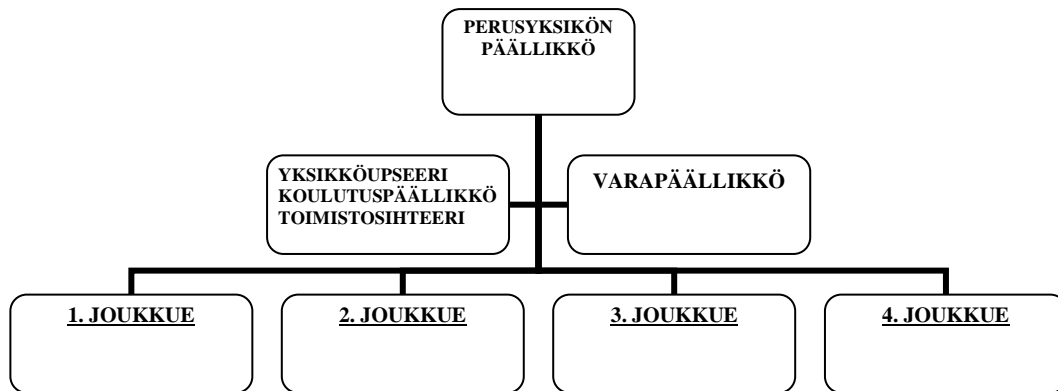
Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisenlaitos määrittelee johtamisen teoreettisen taustan koostuvaksi niin sanotusta nelikentästä. Kyseinen nelikenttä rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden (structure) ja kulttuurin (culture) keskinäisriippuvuudesta. Nelikentän yksittäisten osa-alueiden ja niiden keskinäisriippuvuuden ymmärtäminen mahdollistaa johtamisen kokonaisuuden hallitsemisen. (Virta, 2008, 21-23.) Tässä tutkimuksessa johtamisen nelikenttä ymmärretään rakentuvan edellä mainittujen osa-alueiden keskinäisriippuvuudesta. Nelikentän osa-alueista käsitellään tässä tutkimuksessa johtamista, organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria.

1.7.4 Rauhan ajan perusyksikkö

Perusyksikkö on organisaatio jonka päätehtävänä rauhan aikana on kouluttaa sodan ajan joukkoihin sijoituskelpoisia taistelijoita. Lisäksi niiden tulee ylläpitää sellaista valmiutta, että siirtyminen rauhan ajan tehtävistä kriisin uhan ja kriisinaikaisiin tehtäviin sujuisi ongelmitta ja tarkoituksenmukaisesti. (Muona, 2006.)

Perusyksikön kokoonpano vaihtelee joukko-osastoittain ja sen tehtävän mukaan, mikä perusyksiköllä kulloinkin on varusmieskoulutuksessa. Perusyksikön kokoonpanon muodostaminen vaihtelee yksikön päätehtävän ja sodan ajan joukkojen tuottamistehtävän mukaan. Lisäksi siihen voivat vaikuttaa koulutettavien määrä, koulutusryhmien muodostamistarve, majoitus- ja koulutustilat, koulutushenkilöstön määrä ja ammattitaito sekä valmiustehtävät. Kokoonpanoa voidaan tarpeen tullen muuttaa kullekin koulutuskaudelle sopivaksi. Kokoonpanossa tehtävät muutokset hyväksyy aina joukko-osaston komentaja. (Muona, 2006.)

Rauhan ajan perusyksikkö toimii joukko-osaston komentajan alaisuudessa. Perusyksikkö on organisaationa linjaorganisaatio. Tosin yksikköpuseeria voidaan pitää yksikön varapäällikön ohella eräänlaisena perusyksikön esikuntaelimenä. Tästä syystä perusyksikköä voidaan luonnehtia myös linjaesikuntaorganisaatioksi. Perusyksikköä johtaa perusyksikön päällikkö, joka vastaa kokonaisuudessaan perusyksikön toiminnasta. Päällikön apuna toimivat varapäällikkö sekä yksikköpuseeri jotka vastaavat hallinnollisista asioista päällikön määrittämällä tavalla. Varsinainen toiminta ja koulutus perusyksiköissä toteutetaan joukkueissa tai jaoksissa sen mukaan, minkä aselajin perusyksiköstä on kysymys.



Kuva 2. Kaaviossa kuvataan tutkijan osallistuvan havainnoinnin aikaisen perusyksikön virallinen organisaatio

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä rauhan ajan perusyksikkö perustuu tutkijan osallistuvaan havainnointiin Suomenlahden Meripuolustusalueen Merivoimien Koulutuskeskuksen 3. komppaniassa. Kyseinen komppania antoi havainnoinnin aikana peruskoulutuskauten alokaskoulutusta. Perusyksikköä johti luonnollisesti yksikön päällikkö apunaan varapäällikkö sekä yksikköupseeri. Yksikköupseeria avusti palkattu toimistosihiteeri. Joukkueiden johtajat sekä kouluttajat kouluttivat joukkueitaan koulutuspäällikön linjausten mukaisesti.

2 Viestinnän teorioista perusyksikön sisäiseen viestintään

Kun puhutaan työyhteisön sisäisestä viestinnästä, on tärkeää määritellä, mitä viestinnällä tarkoitetaan. Usein viestintä nähdään kapea-alaisesti vain yksisuuntaisena tiedottamisena (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003).

2.1 Viestinnän teoriat

Viestinnän teoriat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri koulukuntaan. Varhaisempi teoria käsittelee viestintää lineaarisena prosessina, kun taas tuorempi näkemys painottaa viestinnän epälineaarisuutta ja viestinnän näkemistä semioottis-kulttuurisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa lineaarisella viestinnällä ymmärretään prosessimallin mukaista viestintää ja epälineaarilla viestinnällä merkitysjärjestelmämallin mukaista viestintää.

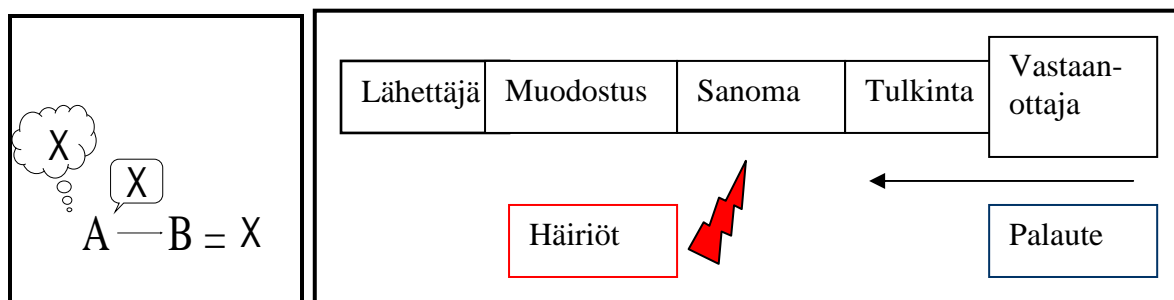
Kun tarkastellaan viestinnän teorioita rauhan ajan perusyksikön toimintaympäristössä, on havaittavissa erilaisia tilanteita, joissa osassa voidaan viestintä mieltää lineaariseksi ja osassa tilanteista vuorovaikutus on välttämätöntä. Tästä syystä ei mielestäni ole syytä jättää

kumpaakaan viestinnän teoriaa käsittelemättä tässä toimintaympäristössä. Åberg toteaa, ettei mikään prosessiviestinnän teorian viestintää parantavista keinoista ole riittävä, sillä viestintä ei ole lähettäjakeskeinen eikä lineaarinen prosessi vaan se on hyvin satunnainen tapahtuma, jossa vastaanottaja viimekädessä antaa sanomalle merkityksen tekipä lähettäjä mitä tahansa (Åberg, 2000, 33).

2.1.1 Viestintä prosessina

Osmo A. Wiio määritteli jo vuonna 1968 viestinnän informaation vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Åbergin mukaan prosessi on tapahtuma jossa on alku ja loppu. Prosessikoulukunta näkee viestinnän sanomien välityksenä tai vaihdantana lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Vaihdantaprosessin osia ovat lähettäjä, sanoma, kanava, häiriöt, kontekstit, informaatio, vuorovaikutus, vastaanottaja ja palaute. (Åberg, 2000, 27.)

Lineaarisen viestinnän mallissa lähettäjällä on jokin ajatus jonka hän pukee (encode) sanoiksi tai kirjoittaa, eli muotoilee sanomaksi, joka välittyy jotain tiettyä kanavaa pitkin vastaanottajalle. Sanoman kulkiessa kanavaa pitkin siihen vaikuttavat erilaiset häiriöt. Häiriöinä voidaan pitää lähettäjän kannalta kaikkia niitä ilmiöitä jotka muuttavat sanoman sisältöä lähettäjän alkuperäisestä ajatuksesta. Näitä ilmiöitä ovat esimerkiksi niin sanottu rikkinäinen puhelin- ilmiö, jossa sanoma vääristyy kulkiessaan vastaanottajalta toiselle tai aivan yksinkertainen kahden ihmisen välinen vuorovaikutus jossa vastaanottaja tulkitsee sanoman eri tavalla kuin lähettäjä on sen ajatellut. Sanoman saapuessa vastaanottajan ulottuville, vastaanottaja tulkitsee (decode) sanoman omaksi ymmärrykseen. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on onnistunutta silloin kun lähettäjän alkuperäinen ajatus monistuu muuttumattomana (clone) vastaanottajan mieleen. (Åberg, 2000, 27-31.)



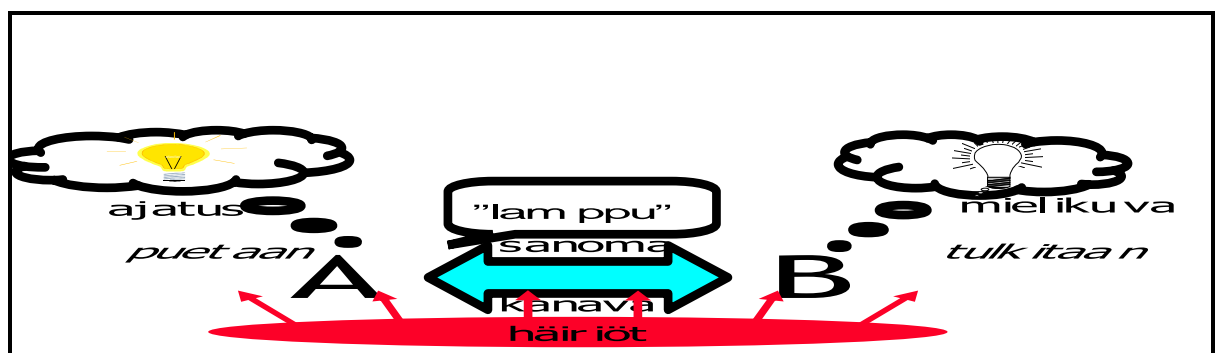
Kuva 1.1. Kuvassa esitetään viestinnän lineaarisen prosessimallin mukainen ajatuksen muotoutuminen sanomaksi ja sen välittyminen muuttumattomana eli kloonautuminen tiettyä kanavaa pitkin vastaanottajan ymmärrykseksi. Oikealla on esitetty Claude Shannonin lineaarinen prosessimalli (1947) ajatuksen muotoutumisesta sanomaksi ja sen välittymisestä tiettyä kanavaa pitkin vastaanottajan ulottuville. Vastaanottaja tulkitsee sanoman omaksi ymmärrykseen ja antaa palautteen lähettäjälle. Erilaiset häiriöt vaikuttavat sanomaan matkalla lähettäjältä vastaanottajalle. (Åberg, 2004.)

Lineaarinen prosessimalli toteutuu useimmiten organisaatorakenteen suhteen vertikaalisesti viestittäessä. Esimieheltä alaiselle välittyy usein virallisia normeja, käskyjä ja määräyksiä, kuten perusyksikön päällikön käskyt joukkueiden kouluttajille, sekä kouluttajilta varusmiehille. Näiden viestien luonne on usein kloonava, eli lähettäjä pyrkii välittämään oman sanomansa muuttumattomana vastaanottajalle. Tällaisissa tapauksissa on usein välttämätöntä, ettei vastaanottaja tee omia tulkintojaan asioista, vaan toteuttaa esimiehensä ajatuksen juuri niin kuin se on hänelle välitetty. Tämä asettaa luonnollisesti sanomalla tiettyjä vaatimuksia, kuten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. On kuitenkin huomioitava, että vaikka pyrkimyksenä olisi kloonava viestintä, ei siihen aina päästä. Viestinnän häiriöitä ja viestinnän ketjun katkeamista käsitellään luvussa 2.3.

2.1.2 Viestintä merkitysjärjestelmänä

Epälineaarinen koulukunta näkee viestinnän monisuuntaisena ja -tasoisena vuorovaikutuksena, missä asioita tulkitaan ja missä niille luodaan merkityksiä. Tämä näkemys korostaa merkitysten syntymistä ja uusiutumista ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena eikä valmiiksi annettuina, kuten viestinnässä prosessina. (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003.)

Vuorovaikutteisessa viestinnän mallissa lähettäjällä on jokin ajatus jonka hän välittää sanomana vastaanottajan ulottuville. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa omien kokemusien ja lähtökohtiensa pohjalta, mikä tekee viestinnästä kulttuurisidonnaista. Näin vastaanottajalle on rakentunut omanlaisensa mielikuva siitä mitä lähettäjä on sanomassaan tarkoittanut. Tavoitteena on lähettäjän kannalta luoda vuorovaikutteisesti uusia vastaanottajasidonnaisia merkityksiä asioille. (Åberg, 2000, 26–46.)



Kuva 1.2. Kuvassa havainnollistetaan epälineaarisen viestinnän malli. Sanoman lähettäjällä (A) on jokin ajatus jonka hän haluaa välittää vastaanottajalle (B). "A" pukee ajatuksensa sanomaksi, eli puheeksi tai kirjoitukseksi ja välittää sen kanavaa tai kanavia pitkin "B":lle, eli vastaanottajalle. Epälineaarinen malli lähtee ajatuksesta, että vastaanottaja tulkitsee sanoman omien lähtökohtiensa perusteella. Näin vastaanottajalle on muodoutunut omanlaisensa käsitys lähettäjän alkuperäisestä ajatuksesta. Alkuperäisen ajatuksen välittymiseen vaikuttavat myös häiriöt jotka voivat muokata sanomaa tai jopa estää koko sanoman välittymisen. (Åberg, 2004.)

Perusyksikön toimintaympäristössä viestinnän epälineaarisuus on joissain tilanteissa välttämätöntä. Esimerkiksi mikäli viestintätilanteen tavoitteena on selvittää uusia toimintamahdollisuuksia tai kerätä muilta viestintätilanteeseen osallistuvilta uusia näkökulmia. Tämänlainen viestintätilanne voisi perusyksikössä olla esimerkiksi henkilökunnan viikkopalaverit tai erilaiset koulutuksen suunnittelutapahtumat.

2.2 Sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen. (Lehtonen, Sisäinen viestintä, 1998.)

2.2.1 Esimiesviestintä

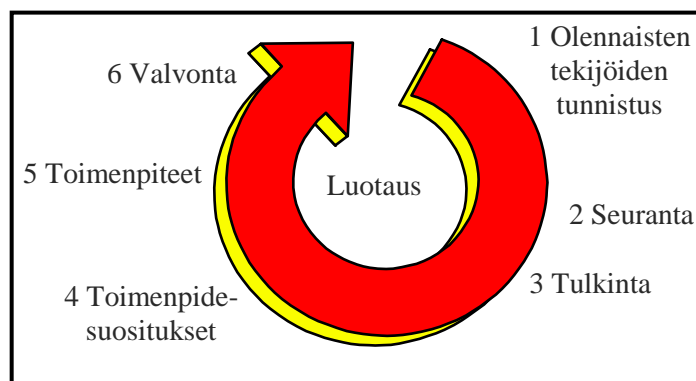
Yksi keskeisimmistä sisäisen viestinnän osa-alueista on esimiesviestintä. Kungsbacka kirjoittaa tutkimuksessaan Sisäinen viestintä ja sisäinen yhteisökuva koulutus konsernissa - Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä (2003) seuraavasti: *”Esimies-alaisverkko on sisäisen viestinnän perusverkko. Lukemattomat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies on työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen (Juholin, 2001, 126). Lähin esimies on työntekijän tärkein tietolähde, sillä esimiehen puoleen käännetään niin suoraan omaa työtä kuin omaa tulosityksikköäkin koskevissa asioissa. Esimiehellä onkin keskeinen asema viestinnän onnistumisen suhteen. (Åberg 1986, 144–145.) ”.*

2.2.2 Luotaaminen

Luotaaminen tulee tässä toimintaympäristössä ymmärtää eräänlaiseksi jatkuvaksi tilanteen arvioinniksi. Tällä tilanteen arvioinnilla pyritään aistimaan muutoksia työympäristössä ja sen työilmapiirissä, jotta muutoksiin voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti ja oikealla tavalla. Nämä muutokset voivat olla lähtöisin organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Luotaaminen jakaantuu olennaisten tekijöiden tunnistamiseen, asian tilan seurantaan, tulkintaan ja arvion aiheuttamiin toimenpiteisiin sekä niiden valvontaan. (Åberg ja Gahmberg, 2005; Siukosaari, 2002, 77.)

Oleennaisten tekijöiden tunnistus voidaan yksinkertaisuudessaan toteuttaa sillä, että organisaation johto kuuntelee alaisiaan ja on kiinnostunut työyhteisön hengestä. Perusyksikössä, niin kuin missä tahansa muussakin työyhteisössä, yksi hyvä tapa päästä selville työyhteisössä vallitsevasta hengestä on liikkua henkilöstön keskuudessa. Perusyksikön toimintaympäristössä tämä voi tarkoittaa kahvitauoilla tapahtuvaa asioiden puintia tai koulutustapahtumien seuraamista. Henkilöstön kuuntelemisen tulisi tapahtua muun toiminnan ohessa, eikä sitä voida käskää: ”Kerro nyt mikä painaa, niin kuuntelen”. Hyviä tapahtumia tämänlaiseen yhteisön hengen tulkintaan ovat yksikön saunaillat ja niin sanotut työhyvinvointipäivät, joissa ilmapiiri on vapaampi ja rentoutuneempi. Myös työyhteisöstä poislähtevien haastattelut ovat hyviä tilaisuuksia selvittää todellinen työyhteisössä vallitseva ilmapiiri, sillä lähtijät voivat puhua vapaasti ilmapiiriin vaikuttavista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä. (Siukosaari, 2002, 78.)

Kun työyhteisöstä on aistittu jokin tekijä joka vaikuttaa siihen, tulee tekijää seurata ja havainnoida. Havainnoinnin perusteella pyritään tulkitsemaan sen aiheuttamia vaikutuksia työyhteisölle. Mikäli tekijä on negatiivinen, on siihen vastattava joillain toimenpiteillä. Päätettyjen toimenpiteiden käskemisen jälkeen, niin kuin kaikessa johtamisessa, on valvottava toimenpiteiden toteuttaminen ja toimenpiteiden vaikutus kohteeseen, kuten kuvassa 3 on esitetty.



Kuva 3. Luotaus ja tilanteenarviointi (Åberg ja Gahmberg, 2005)

2.2.3 Kanavat

Åbergin mukaan kanava on vakiintunut viestintäyhteys, viestintätapahtuman se vaihe, missä sanoma liikkuu tai välittyy lähettäjältä vastaanottajalle (Åberg, 2000, 31). Juholin määrittelee kanavan seuraavasti: kanava on tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen käytettävä viestintäyhteys tai keino. Kanavat jaetaan Juholinin mukaan kolmeen pääluokkaan:

- 1) kasvokkais- eli suulliset kanavat
- 2) kirjalliset eli painetut kanavat ja
- 3) sähköiset kanavat. (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003)

Åberg jakaa sisäisen viestinnän kanavat edelleen lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä voidaan toteuttaa viestintää sekä suoraan että välitettynä. Suoran viestinnän lähikanavina ovat esimerkiksi lähimmät esimiehet, vertaiset ja työkaverit. Perusyksikössä käytettävistä sisäisen viestinnän suorista lähikanavista yleisin ja käytetyin on kasvokkain viestityt sanomat lähimpien esimiesten ja vertaisten välillä. Edellä mainittuun lukeutuvat muun muassa käskyt, ohjeistukset, puheet, puhelut, sekä erilaiset tiedotukset omalle henkilökunnalle. (Åberg, 2000, 174.)

Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet ja työkaverit muissa yksiköissä. Perusyksikköä tarkasteltaessa suoria kaukokanavia ovat niin yhteydet muiden yksiköiden työkavereihin, kuin myös varusmiesten aselajivalintatilaisuudet peruskoulutuskauden päättyessä, joissa sovitaan eri yksiköiden kanssa yhteistyössä varusmiesten sijoitukset eri aselajeihin sekä johtajakoulutukseen.

Välitettyä lähiviestintää toteutetaan yleisesti muun muassa ilmoitustauluilla ja sähköpostilla. Perusyksikön välitettyä lähiviestintää toteutetaan pääsääntöisesti ilmoitustauluilla. Ilmoitustauluja on niin komppanialla, joukkueilla tai jaoksilla, kuin henkilökunnallakin. Muita merkittäviä välitetyn lähiviestinnän kanavia ovat sähköposti ja puolustusvoimien sisäinen verkko.

Välillisiä kaukokanavia ovat koko yhteisön ilmoitustaulut, tiedotteet, sekä tietokannat verkossa. Osaltaan välillistä kaukoviesticintää edustavat myös joukkoviestimet. Perusyksikön toimintaympäristössä välillisinä kaukokanavina toimivat sähköposti sekä puolustusvoimien sisäinen intranet-verkko ja Puolustusvoimien asiainhallinta -järjestelmä. Välillisiä kaukokanavia edustavat myös erilaiset puolustusvoimien julkaisut, kuten Ruotuväki- lehti.

Viestintäjohtaja määrittää yhteisön viestintäjärjestelmän. Oleellinen osa viestintäjärjestelmää ovat käytettävät kanavat. Juholinin mukaan kanavien valinnassa olisi otettava huomioon kanavan kulloinenkin käyttötarkoitus. Tärkeimpien asioiden käsittelyyn työyhteisössä olisi hyvä käyttää kasvokkaisviesticintää ja kirjallisia ja sähköisiä kanavia taas käytetään rutiininomaisempiin tehtäviin. (Juholin 1999b, 36.)

2.2.4 Tiedottaminen

Voidakseen toimia, työyhteisön on tarjottava jäsenilleen erilaista tietoa: perustietoa organisaatiosta, työstä ja toiminnasta sekä ajankohtaista, muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa sekä suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003).

Majuri Harri Kautiainen kirjoittaa diplomityössään Viestintä Puolustusvoimien avoimessa oppimis- ja työskentely-ympäristössä (2000), että verkottuminen, tiedon määrän lisääntyminen ja jatkuva muutos aiheuttaa sen, että viestinnän määrä ja tarve kasvaa. Tietoyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin kuuluukin erottaa hyödyllinen tieto hyödyttömästä. (Kautinen, 2000.)

Åbergin mukaan viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, niin omalle henkilökunnalle kuin ulkopuolisillekin. Painopiste on uutisissa, siinä mitä työyhteisössä tapahtuu. (Åberg, 1997, 115.)

2.2.5 Yhteystoiminta

Åberg määrittelee yhteystoiminnan henkilökohtaiseksi viestinnäksi, jota käydään pienten ja tunnettujen kohderyhmien välillä. Yhteystoiminnan tarkoitus on ymmärtämyksen ja myös lojaalisuuden lisääminen ja tärkeiden tahojen käsitysten luotaaminen. (Åberg, 2000, 115.)

Yhteystoiminta perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, kuten tapaamiseen, puheluun tai kirjeeseen. Sisäisen yhteystoiminnan tärkein kohderyhmä on oma henkilöstö. Yhteydenpito vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä, sekä parantaa työilmapiiriä. Sisäisen yhteystoiminnan piiriin kuuluvat henkilöstön harrastusten tukeminen, henkilöstön merkkipäivien muistaminen ja muut vapaa-ajan tapahtumat. Yhteystoimintaa ovat myös esimiehen työhön kuulumaton yhteydenpito alaisiinsa ja organisaation johdon tapaamiset henkilöstön kanssa. (Åberg, 2000, 115.)

2.3 Sisäisen viestinnän häiriöt ja viestinnän katkeaminen

Sisäinen viestintä, niin kuin mikä tahansa viestintä, ei ole aina ongelmaton, kuten Åberg kirjoittaa Viestinnän johtaminen –teoksessaan (2000) Osmo A. Wiion sanoin: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Joskus viestitetty sanoma ei tavoita vastaanottajaa, tai toisinaan sanoma vääristyy matkalla lähettäjältä vastaanottajalle. Viestinnän onnistuminen

riippuu tarkastelunäkökulmasta. Lähettäjän kannalta väärinymmärretty sanoma saattaa vastaanottajan mielestä olla hyvinkin onnistunutta viestintää. (Åberg, 2000, 31-32.)

Viestinnän häiriöitä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Käyttökelpoinen häiriöiden jako on Wiion esittämä nelijako, jota Åberg on jalostanut eteenpäin. Nelijako luokittelee häiriöt neljään ryhmään: este, kohina, kato ja vääristymä. Este on häiriömuoto, jossa sanoma ei mene perille lainkaan. Se on ulkoinen häiriö, joka esiintyy sen jälkeen, kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on vastaanottajan ulottuvilla. Myös kohina on ulkoinen häiriö. Kohinassa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Katoa esiintyy, kun sanoma savuttaa vastaanottajan, mutta osa sanomasta katoaa aistihäiriöiden tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi. Vääristymä on myös sisäinen häiriö, joka on kyseessä silloin, kun sanoma saavuttaa vastaanottajan, mutta hän tulkitsee sen eri tavalla kuin lähettäjä on alunperin tarkoittanut. (Åberg, 2000, 31-32.)

Anne Kanto kirjoittaa Pro gradu – tutkielmassaan Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään (2007), että eniten ongelmia organisaatioissa aiheuttaa alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä, joka yleensä on palauteviestintää, sekä vaakatason viestintä. Wiion ja Helsilän tutkimuksen mukaan suullisesta tiedottamisesta yrityksissä suurimman osan hoitaa ”puskaradio”, joka toimii hyvin. Sen sijaan yleiseen sisäiseen tiedotukseen on yli puolet työntekijöistä tyytymättömiä. Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa informaation kulkua ei ole järjestetty juuri ollenkaan. (Kanto, 2007.) Tutkijan osallistuvan havainnoinnin perusteella havaittiin, ettei kyseinen ongelma korostu perusyksikössä ainakaan henkilökunnan välillä, sillä työyhteisö on tiivis ja organisaatiotaso on matala.

2.4 Sisäisen viestinnän johtaminen

2.4.1 Yhteisöviestinnän suunnittelu

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, on viestintä organisaation voimavara siinä missä työvoima, varallisuus tai kalustokin. Kuten kaikilla muillakin resursseilla niin myös viestinnällä pyritään johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Tämä tavoite määräytyy organisaation toimintastrategian mukaisesti, joka taas on laadittu tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tehtävän täyttämistä. Jotta tavoitteisiin päästään, tulee resurssien käyttö suunnitella ja johtaa.

Yhteisöviestinnän strategisessa suunnittelussa on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita. Se perustuu siten työyhteisön kokonaisstrategiaan. (Åberg, 2000, 227.) Juholinin mukaan strateginen suunnittelu on sitä, että määritetään mihin operatiivisilla toimilla tähdätään. Juholin korostaa kuitenkin sitä, ettei liike- tai muun toiminnan tavoitteita tule sotkea viestinnän tavoitteisiin, vaikka viestinnällä pyrittäisiinkin tukemaan organisaation kokonaisstrategiaa. (Juholin, 2001, 55.)

Åbergin mukaan taktisen tason viestinnän suunnittelu on viestinnän voimavarojen suuntausta. Yhteisöviestinnän taktista suunnittelua edustavat esimerkiksi viestintään tarvittavien voimavarojen erittelyä, yhteistyöryhmien erittelyä, tai viestinnän osa-alueiden toimintaohjeet. Myös jo aikaisemmin esille tullut ympäristön luotaus kuuluu taktisen tason suunnitteluun. Åberg korostaa, etteivät taktiset ohjeet saa olla liian kattavia ja näin rajoittavia, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja vaatii näin ollen välitöntä reagointia. (Åberg, 2000, 235.)

Yhteisöviestinnän operatiivinen suunnittelu on lyhyen tähtäimen suunnittelua. Suunnittelu painottuu tällä tasolla vuosi- ja sitä lyhyempiin suunnitelmiin. Operatiivisia viestintäsuunnitelmia ovat Åbergin mukaan esimerkiksi yhteisöviestinnän eri osa-alueiden talousarviot ja vuosi- tai kampanjasuunnitelmat. (Åberg, 2000, 243.) Juholin muistuttaa, että operatiivinen suunnittelu on suunnitteluhierarkiassa taktisen ja strategisen tason alapuolella. Hän on eritellyt operatiivisen suunnittelun seuraavasti: (Juholin, 2001, 86–87).

- 1) Arkiviestintä,
- 2) Ohjeistukset,
- 3) Erillishankkeet,
- 4) Kampanjat,
- 5) Prosessit ja
- 6) Vuosisuunnittelu tai rullaava suunnittelu.

2.4.2 Organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin vaikutukset viestintään

Åbergin mukaan organisaatorakenne vaikuttaa huomattavasti viestintään ja viestintätilanteisiin. Ensinnäkin, esimies-alaissuhde on jo lähtökohdiltaan tasapainoton. Vaikka viestintä olisi tietyllä hetkellä tasapainossa, kumpikin tietää, että toinen on esimies ja

toinen alainen. Toiseksi, pystysuuntaiset viestit ovat painotukseltaan erilaisia: ylhäältä alas välittyy usein virallisia normeja, ohjeita, käskyjä ja alaisten arviointia, kun taas alhaalta ylös liikkuu palautetta toiminnasta ja työprosessin vioista. Odotukset ja viestintätilanteen tavoitteet ovat siten erilaiset, samoin virittyminen viestintätilanteeseen. Kolmanneksi, mitä useamman ihmisen kautta sanomat kulkevat, sitä todennäköisempää on, että ne vääristyvät matkalla. (Åberg, 2000, 231.)

Juholin kirjoittaa ”Viestinnän perusteet” - artikkelissaan (2003), että organisaation kulttuuri syntyy vuorovaikutuksessa, yhdessä tekemisestä ja yhteisistä kokemuksista. Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella tavalla niin, että organisaatio nähdään itsessään kulttuurina tai siten, että kulttuuri nähdään organisaation osana tai ominaisuutena. Näkökulmasta riippuen kulttuuri on tietynlainen yhteinen ajattelutapa, yhteisten tiedostamattomien prosessien ilmentymä tai joukko yhteisesti omaksuttuja merkityksiä. (Aula 2000.)

Näkemyksistä organisaation osana perustuu ajatukseen, että yhtenäinen kulttuuri on organisaation menestystekijä. Tällöin johtamisen ja viestinnän keskeisenä tehtävänä on kulttuurin ylläpitäminen ja vahvistaminen. Kulttuuri olemuksena -näkemys lähtee siitä, että monimutkaiset organisaatiot ovat joukko erilaisia ja erillisiä alakulttuureja sen sijaan että ne olisivat ylhäältä alas johdettu yhtenäinen kulttuuri. Kulttuurit voivat myös olla ristiriidassa keskenään arvoiltaan ja tavoiltaan. (Juholin, Viestintä työyhteisössä, 2003).

Viestintä voidaan Juholinin mukaan nähdä omana toimintonaan tai osana organisaatiokulttuuria (Juholin, 2000, 109). Valtiotieteiden tohtori Tuuli Tukiainen kirjoittaa, että organisaatio on kokonaisuus, jonka yksi ominaisuus viestintäkulttuuri on. Tukiaisen mukaan viestintäkulttuuri rakentuu esimiesviestinnästä sekä organisaation toimintatavoista. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksina Tukiainen näkee viestintäprosessin toimivuuden ja viestintäjärjestelmän käytön. (Tukiainen, 2000, 34–38.)

Työyhteisöt toimivat ihmisten kautta. Tärkeäksi nousevat siten ihmisten yksilölliset ominaisuudet, heidän yhteistoimintakykynsä, viestintätaitonsa ja asenteensa viestintää ja työyhteisöä kohtaan. Yksilötekijät voidaan jakaa psykofyysisiin ja pätevyystekijöihin sekä ihmisten välille syntyviin suhteisiin. Psykologisista tekijöistä viestintään vaikuttavat tietoisesti tai tiedostamatta toimivat puolustusmekanismit - arvot ja asenteet - sekä yksilön tietyn hetkinen tarvetila. Fysiologiset tekijät määrittävät ihmisten viestinnän rajat: kuurous, mykkyys värisokeus, vammaisuus. Pätevyystekijät - tiedot, taidot ja kokemus – vaikuttavat kanavien käyttöön, sanomien sisällön ymmärtämiseen sekä siihen, kuinka paljon

informaatiota sanomista saadaan irti. Suhdetekijät ilmenevät työryhmissä. Niihin muodostuu oma normisto ja roolijako. Henkilökohtaisten suhteiden kautta muodostuva epävirallinen organisaatio on tärkeä organisaatioilmastoon vaikuttava tekijä. Viestinnän suunnittelussa tulisi pohtia, ovatko työryhmien epäviralliset normit sallivia eli virallisten normien suuntaisia, vai estäviä, virallisten normien vastaisia. Vallitseva normi-ilmasto vaikuttaa ryhmän toimintaan. (Åberg, 2000, 232.)

3 Rauhan ajan perusyksikön sisäisen viestinnän johtaminen

Åbergin sisäisen viestinnän funktioita mukailleen rauhan ajan perusyksikön sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät ovat mielestäni seuraavat:

- 1) tukea perusyksikön tavoitteisiin pääsemistä eli sijoituskelpoisten sodanajan joukkojen koulutuksen tukeminen
- 2) Välittää reaaliaikaista ja todenmukaista tietoa sitä tarvitseville, kuten käskyt, ohjeistukset jne.
- 3) Sitouttaa henkilöstö perusyksikön toimintaan yhteystoiminnalla ja luoda perusyksikköön yhteishenkeä
- 4) Helpottaa arkipäiväisten asioiden hoitoa normaalilla sosiaalisella kanssakäymisellä, sekä toteuttaa ihmiselle sitä luonnollisinta toimintaa, viestintää.

Kuten jo aiemmin on tutkimuksessa todettu, on viestintää johdettava niin kuin muitakin organisaation käytössä olevia voimavaroja. Kaiken viestinnän suunnittelun pohjana on oltava organisaation kokonaistavoite ja näin ollen viestintästrategiset linjaukset. Niinpä viestinnän suuntaviivat on perusyksikössäkin määritettävä niin että kaikki viestintä tähtää koulutuksen tukemiseen, koska sodan ajan joukkojen koulutus on rauhan ajan perusyksikön tärkein tehtävä.

Taktisen tason suunnitelmat ovat perusyksikössä, niin kuin muuallakin oltava strategisen tason suunnitelmien kanssa samassa linjassa. Jatkuvalle luotauksella on pyrittävä vastaamaan viestintäympäristön muutoksiin. Perusyksikkötasolla tämä voi ilmetä esimerkiksi taktisen tai operatiivisen tason suunnitelmien päivittämisenä luotausprosessin jälkeen.

Rauhan ajan perusyksikön kontekstissa on muistettava, että sisäinen viestintä on paljon laajempi käsite kuin sisäinen tiedottaminen, niin kuin se useimmiten väärin ymmärretään. Mikäli viestintä mielletään ainoastaan yksisuuntaisena tiedottamisena, jää viestintä arkiviestinnän tasolle, eikä siitä saada kaikkea hyötyä irti.

Käytettävien kanavien määrä lisääntyy vuosi vuodelta, kun uutta teknologiaa otetaan käyttöön. Lisäksi kasvava tiedon tarve ja toisaalta viestinnän tempon kiihtyminen on johtanut tilanteeseen, jossa tietotulva saattaa vaikeuttaa varsinaisen tehtävän kannalta tärkeän tiedon tavoittamista. Tutkija totesi osallistuvan havainnoinnin aikana, että yksi tietotulvan ilmentymä oli erilaisista tiedotteista, tuloksista ja käskyistä täyttyvät ilmoitustaulut. Lukuisten tiedotteiden seasta varsinainen informaatio jäi helposti huomaamatta.

Viestintäpäälliköllä, eli perusyksiköstä puhuttaessa perusyksikön päälliköllä, on merkittävä tehtävä informaation keräämisessä, käsittelemisessä ja eteenpäin jakamisessa. Mitä tietoa alaiseni tarvitsevat, mitä tietoa ei tarvitse tai kannata välittää? Päällikön tulee myös suunnitella eri kanavien käyttö yksikön sisäisessä viestinnässä. Liian vähäinen kanavien määrä voi aiheuttaa viestinnän ketjun katkeamisen. Toisaalta liian monta kanavaa saattaa aiheuttaa merkitysjärjestelmämallin mukaisesti alkuperäisen sanoman vääristymisen, eli väärinymmärryksiä. Päällikön on suunniteltava mitkä asiat käsitellään viikkopalaverissa, mitkä ovat heti ilmoitettavia asioita, mitkä soitetaan matkapuhelimella ja mitkä lähetetään sähköpostilla? Viestintäjohtajan tehtävänä on myös karsia niin sanottu turha tieto pois, ja välittää todellinen tärkeä tieto sitä tarvitseville. Tietoa käsiteltäessä ja jakaessa on kuitenkin huomioitava, että myös liian vähäinen tieto ja tiedon puute luo epävarmuutta, mikä heikentää työtulosta ja näin työyhteisön tavoitteiden saavuttamista.

Rauhan ajan perusyksikön organisaatiotaso on matala. Matala organisaatiotaso mahdollistaa nopeamman tiedonkulun ja vähentää sanomien vääristymisen mahdollisuuksia. Lisäksi organisaatorakenne vaikuttaa huomattavasti viestintätilanteisiin yksikössä. Päällikkö käskee tehtäviä ja antaa ohjeita joukkueille ja kouluttajille, mikä tekee viestinnästä usein lineaarista ja joustamatonta. Toisaalta päällikkö tarvitsee yhtäläillä tietoa ja palautetta alaisiltaan johtaakseen perusyksikköä tehokkaasti. Tämä luonnollisesti vaatii viestinnältä vuorovaikutteisuutta, eli epälineaarisuutta.

Perusyksikössä on oma organisaatiokulttuurinsa, niin kuin muissakin organisaatioissa. Asiat tehdään eri yksiköissä eri tavoilla, ja kaikilla on vain niille ominaisia piirteitä sekä koko puolustusvoimille ominaisia piirteitä. Nämä yksittäiset eroavaisuudet eri perusyksiköiden välillä kasvattavat yhteishenkeä ja sitouttavat oman organisaation toimintaan. Yksinkertaisena esimerkkinä organisaatiokulttuurin ilmentymisestä Merivoimien koulutuskeskuksen 3. komppaniasta on havainnoinnin aikana usein kuultu ”kolme-koo-kova-koo” – lausahdus.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät oleellisesti myös epäviralliset organisaatiot, joita on aina olemassa. Luottamus on viestinnän kannalta suurimpia syitä mikä ajaa toimijan mieluummin käyttämään epävirallista organisaatiota. Taitava päällikkö kykenee tunnistamaan epäviralliset organisaatiot ja hyödyntämään niitä johtamisessaan. Tärkeintä on ehkä huomata ovatko epävirallisen organisaation normit virallisten normien suuntaisia vai niiden vastaisia ja niitä estäviä. Vallitseva normi-ilmasto vaikuttaa epävirallisen organisaation toimintaan oleellisesti. Toisaalta on mahdollista että päällikkö kuuluu myös epäviralliseen organisaatioon. Mikäli kuitenkin ei kuulu, on päällikön tehtävä yhteistyötä epävirallisen organisaation johtajan tai vahvan vaikuttajan kanssa.

4 Johtopäätökset

Perusyksikön sisäisessä viestinnässä voidaan nähdä niin prosessimallin mukaisia piirteitä, kuin myös semioottiskulttuurisen viestinnän piirteitä. Nämä viestinnän mallit ja ulottuvuudet tiedostamalla viestintäjohtaja, eli perusyksikön päällikkö, kykenee suunnittelemaan ja johtamaan yhteisöviestintää ja sen käytössä olevia resursseja tehokkaammin.

Perustan koko perusyksikön sisäisen viestinnän johtamisen tarkastelulle luo tutkijan mielestä Åbergin määritelmä yhteisöviestinnästä. Tässä määritelmässä yhteisöviestintä nähdään työyhteisön viestintätoimintona, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla.

Tutkimuksen keskeisempänä tavoitteena oli selvittää päällikön käytännön toimenpiteet sisäisen viestinnän johtamisessa. Sisäisen viestinnän johtaminen perusyksikössä mukailee tutkijan käsityksen mukaan Åbergin määritelmää viestinnän johtamisesta. Kuten aiemmin esitettiin, on viestinnän johtaminen viestintäjohtajan toimintaa, jonka painopiste on liiketoimintastrategian esillepanossa, viestinnän voimavarojen suuntaamisessa ja arkisessa viestinnän asiantuntijatyössä. Kuitenkin käsiteltäessä perusyksikön sisäistä viestintää ovat viestintäjohtajan tehtävät käytännössä viestinnän voimavarojen suuntaaminen, viestinnän suunnittelu, sekä viestintäjärjestelmän ylläpito ja tiedon hallinta.

Viestintä tulisi perusyksikössä, niin kuin muissakin organisaatioissa, nähdä erityisesti keinona tukea työyhteisön strategisia tavoitteita. Sisäisen viestinnän, niin kuin kokonaisviestinnäkin, suunnittelun tulee perustua viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. Yhteisöviestinnän suunnittelu voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun.

Strategisen tason suunnittelu on perusyksikön sisäisen viestinnän toimintaympäristössä lähinnä viestinnän peruslinjojen määrittämistä sekä viestinnän analysoimista, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi arvioimalla viestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia viestinnälle. Päällikön tulisi suunnitella perusyksikön viestintä niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla perusyksikön kokonaistavoitteita. Jotta viestintää voitaisiin kehittää ja sen käyttö suunnitella entistä tehokkaammaksi on päällikön tunnistettava sisäisen viestinnän vahvuusalueet, sekä mahdolliset kehittämiskohteet. Lisäksi on huomioitava että strateginen suunnittelu luo pohjan sille, mihin operatiivisella suunnittelulla ja toimilla pyritään, kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin.

Taktisen tason viestinnän suunnittelussa viestintäjohtajan, eli perusyksikön päällikön on kyettävä erittelemään tarvittavat viestinnän voimavarat ja suunnattava käytössä olevat resurssit näiden mukaisesti. Esimerkkinä voimavarojen suuntaamisesta voidaan pitää käytettävien kanavien määrittämistä tietyn tyyppiseen viestintään. Käytännössä taktisen tason suunnittelu käsittää siis koko viestintäjärjestelmän käytön suunnittelun sekä luotausprosessin. Tämänlainen viestinnän suunnittelu ja toimintaohjeiden laatiminen ei kuitenkaan saa olla liian tarkkaa, sillä se rajoittaa viestintäjärjestelmän joustavaa käyttöä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Perusyksikön sisäisen viestinnän operatiivinen suunnittelu tulee nähdä lyhyen tähtäimen suunnitteluna. Åbergin aiemmin esitettyjä operatiivisen suunnittelun määritelmiä mukaillen, perusyksikön operatiivinen viestinnän suunnittelu painottuu suunnitelmiin jotka käsittävät yhdestä kahteen saapumiserää, eli noin vuoden tai lyhyemmän ajanjakson. Juholin erittelee operatiivisen suunnittelun kuuteen eri osa-alueeseen, kuten luvussa yhteisöviestinnän suunnittelu on esitetty. Näiden pohjalta päällikön tulisi sisäisen viestinnän operatiivisessa suunnittelussa huomioida ainakin jokapäiväinen arkiviestintä, ohjeistukset viestintäjärjestelmän käytöstä, mahdolliset erillishankkeet tai prosessit viestinnän saralla, sekä viestinnän vuosisuunnittelu.

Kuten aiemmin tutkimuksessa todettiin, on viestintäjohtajan, ja näin ollen perusyksikön päällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä tiedonhallinta. Majuri Harri Kautinen kirjoitti diplomityössään, että verkottuminen, tiedon määrän lisääntyminen ja jatkuva muutos aiheuttavat sen, että viestinnän määrä ja tarve kasvaa. Tämä puolestaan lisää päällikön vastuuta tiedon käsittelijänä, karsijana ja tehtävien kannalta tarpeellisen tiedon jakajana alaisilleen. Päällikön on siis osattava tietotulvan keskellä erottaa hyödyllinen tieto

hyödyttömästä. Lisäksi on muistettava että liika tieto lisää tuskaa, toisaalta tiedon puute luo epävarmuutta.

Yhteishenki on kiistatta yksi suurimmista organisaation tuloksentekijöistä. Yhteishengen syntyminen ja sen kehittyminen ovat tiiviissä yhteydessä organisaation kulttuuriin. Kuten aiemmin tutkimuksessa todettiin, on jokaisella organisaatiolla ja näin ollen myös perusyksiköllä oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuurilliset yksityiskohdat lujittavat yhteisön yhteenkuuluvaisuutta, eli kehittävät yhteishenkeä. Sisäisen yhteystoiminnan merkitys on huomattava tekijä yhteishengen muodostumisessa. Erinomaisia tapoja yhdessä tekemisen kautta yhteishengen rakentamiseen ovat yksiköiden saunailat ja muu vastaava toiminta. Päällikkö voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan joko vahvistaa tai heikentää oman yksikkönsä yhteishenkeä ja organisaatiokulttuuria.

Epäviralliset organisaatiot ovat osa jokaista virallista organisaatiota, kuten aiemmin esitettiin. Tämän osan johtaja ei kuitenkaan välttämättä ole perusyksikön päällikkö. Niinpä päällikön onkin tärkeää osata tunnistaa nämä yksikössä vaikuttavat epäviralliset organisaatiot, jotta päivittäinen toiminta työyhteisössä sujuisi jouhevasti. Epäviralliset organisaatiot voivat perusyksikön toimintaympäristössä tarkoittaa vaikka henkilökunnan sähly-porukkaa, tai tupakka-rinkiä. Itse organisaatiolla ei ole niinkään merkitystä, vaan sillä miten se suhtautuu viralliseen organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Viestinnän häiriöt vaikuttavat oleellisesti viestinnän onnistumiseen. Viestinnän häiriöt voivat olla joko sisäisiä, tai ulkoisia. Sisäiset häiriöt johtuvat viestintätilanteessa olevista toimijoista kun taas ulkoiset häiriöt johtuvat viestintätilanteen ulkopuolisista tekijöistä. Perusyksikön päällikkö voi määrätietoisesti viestinnän suunnittelulla ja johtamisella vähentää oleellisesti näiden ulkoisten häiriötekijöiden määrää ja vaikuttavuutta.

Rauhan ajan perusyksikössä ja sen toimintaympäristössä sisäistä viestintää voidaan tulkita usealla tavalla. Sotilasorganisaatiolle tyypillisiä viestinnän ilmiöitä ovat sotilaskäskyt, jotka edustavat niin sanottua kloonaavaa viestintää. Käskyn antaja pyrkii välittämään oman ajatuksensa mahdollisimman yksiselitteisesti, jotta sanoma välittyisi muuttumattomana vastaanottajalle. Toisaalta voidaan nähdä, että kaikki viestintä on sen tavoitteesta huolimatta epälineaarista, eikä lähettäjä voi vaikuttaa sanoman lopulliseen merkitykseen, sillä varsinaisen merkityksen sanomalle antaa aina sen vastaanottaja.

Tutkijan käsityksen mukaan viestinnän ilmiön kannalta on yhdentekevää, minkälaisena viestintä nähdään. Viestintätilanteen kannalta tärkeää on kuitenkin se, miten tilanteessa olevat

viestijät käsittävät viestinnän ilmiön. Viestinnän johtamisen näkökulmasta perusyksikössä on kriittistä, että päällikkö ymmärtää eri osatekijät jotka vaikuttavat viestintään, kuten viestinnän häiriöt, kanavien käyttö ja sanomien tulkinta. Näiden osatekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa viestintäjohtajan viestinnän suunnittelun.

Tutkijan käsityksen mukaan perusyksikön viestintään on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota viime vuosina. Perusyksikön toiminnasta on tutkittu epävirallisia organisaatioita, viestintäytyytyväisyyttä ja viestintää yleisesti. Tulevia tutkimuksia silmällä pitäen, on kyseinen tutkimus laajennettavissa käsittelemään kokonaisuudessaan perusyksikön viestintää. Tutkijan mielestä perusyksikön viestintä tarjoaa edelleen kiinnostavia jatkotutkimus mahdollisuuksia. Erityisen kiinnostavina jatkotutkimus kohteina tutkija pitää perusyksikön sidosryhmäviestintää, sekä perusyksikön kriisiviestintää. Kyseisen tutkimuksen yhtenä aineistona käytettiin tutkijan osallistuvaa havainnointia rauhan ajan perusyksikössä. Mielenkiintoisia näkökulmia tuleviin tutkimuksiin tarjoaisi myös aineisto, joka toisi esille erityisesti päälliköiden näkemyksen perusyksiköiden viestinnästä.

5 Lähteet

KIRJALLISUUS:

Juholin, Elisa. (1999b). Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, Elisa. (2001). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Siukosaari, Anssi. (2002). Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Stanton, Nicky. (1996). Mastering communication. Macmillan press ltd. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England.

Tukiainen, Tuuli. (1999). Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Gummerus, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Virta, Jami. (2008). Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Edita Prima Oy. Helsinki

Osmo, A. , Wiio. (1997). Johdatus viestintään. Weilin+Göös, Porvoo.

Åberg, Leif. (2000). Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, Leif. (1997). Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Juva.

INTERNET:

Juholin, Elisa. (2003). Jyväskylän Yliopiston verkko-oppimateriaali, Yhteisöviestinnän perusteet, viitattu 7.4.2009

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html

Lehtonen, J. (1998). Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. viitattu 7.4.2009

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html

Åberg, Leif (2004). Viestintä on prosessi, luennot, viitattu 7.4.2009.

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/>

Gahmberg & Åberg, Viestintä, johtajuus ja organisaatio, Semiotiikan verkostoyliopisto, Esitys, (4-6.4.2005). viitattu 7.4.2009

TUTKIMUKSET:

Majuri Harri Kautiainen, Diplomityö, Viestintä Puolustusvoimien avoimessa oppimis- ja työskentely-ympäristössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2000

Kadettikersantti Vesa Muona, Pro Gradu – tutkielma, Epävirallinen organisaatio perusyksikössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2006.

Anne Kanto, Pro Gradu – tutkielma, Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään, Vaasan yliopisto Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtamisen laitos, 2007

Satu Kungsbacka, Yhteisöviestinnän Pro gradu – tutkielma, Sisäinen viestintä ja sisäinen yhteisökuva koulutuskonsernissa - Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, 2003