

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Heidi Honkamaa

Viestinnän haasteet järjestössä

Kadettikunnan sisäisen viestinnän ongelmat

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2015

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	8
1.2 Tutkimuksen aineisto	9
1.3 Analyysin tukena Grounded Theory	10
2 YHTEISÖT TEORIASSA	12
2.1 Kolmas sektori ja järjestöt	13
2.2 Organisaatiokulttuuri	14
2.3 Organisaation elinkaari	16
3 VIESTINTÄ JA YHTEISÖ	19
3.1 Viestinnän määritelmiä lyhyesti	19
3.2 Viestintä yhteisön palveluksessa	21
3.3 Yhteisön sisäinen viestintä	25
3.4 Viestinnän häiriöt ja niiden syyt	27
3.5 Viestintäytyytyväisyys	31
4 VIESTINNÄN KANAVAT	32
4.1 Suulliset kanavat	33
4.2 Painetut kanavat	34
4.3 Sähköiset kanavat	36
4.3.1 Verkkosivut	37
4.3.2 Sähköposti	39
4.3.3 Sosiaalinen media	40
5 TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TOTEUTUS	43
5.1 Case Kadettikunta	43

5.1.1 Järjestön kolme suurinta haastetta	44
5.1.2 Kadettikunnan viestintä	45
5.1.3 Viestinnän kolme kanavaa	46
5.2 Kadettikunnan viestintä- ja järjestökysely	47
5.3 Aineiston esittely	50
5.4 Aineiston analyysin eteneminen	52
6 HAASTEET KADETTIKUNNAN VIESTINNÄSSÄ	54
6.1 Viestinnän kanavien häiriöt	54
6.1.1 Kanavien käytettävyys	55
6.1.2 Viestin kohdistaminen	56
6.1.3 Ulkoiset piirteet	58
6.2 Viestinnän tehtävien häiriöt	60
6.2.1 Keskustelu ja yhteystoiminta	60
6.2.2 Tiedottaminen ja sivistäminen	64
6.3 Ydinkategoria: Viestinnän vaikutukset järjestön elinvoimaisuuteen	66
6.4 Ikäryhmien erot	67
6.5 Yhteenveto	69
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	
Liite 1. Viestintä- ja järjestökyselyn avoimet kysymykset	82
KUVAT	
Kuva 1 Järjestöorganisaation elinkaarimalli	17
Kuva 2 Kyselyn viestintäosan kysymyksiä	49
Kuva 3 Esimerkki aineistosta. 36-55 -vuotiaat vastaajat	50
Kuva 4 Esimerkki aineiston litterointiprosessista	53

KUVIOT

Kuvio 1 Kaksisuuntainen viestintämalli	20
Kuvio 2 Organisaatioviestinnän käsitteet	22
Kuvio 3 Puiteanalyysi: yhteisöviestinnän ympäristö- ja puitetekijät	23
Kuvio 4 Åbergin sisäisen viestinnän pizza-malli	26
Kuvio 5 Vastaajien ikäjakauma	48
Kuvio 6 Aineiston ikäjakauma	51

TAULUKOT

Taulukko 1 Vastaajien keskiarvoinen määrä ikäluokissa	52
---	----

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Heidi Honkamaa
Pro gradu- tutkielma:	Viestinnän haasteet järjestössä – Kadettikunnan sisäisen viestinnän ongelmat
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2015
Työn ohjaaja:	Esa Lehtinen & Riikka Nissi

TIIVISTELMÄ:

Viestintä on merkittävä osa jokapäiväistä elämäämme. Sen käyttötavat, kanavat ja tarve vaihtelevat yksilön ja yhteisön mukaan ja onnistuneeseen viestintää tarvitaan tilanteen mukainen suunnitelma. Pysyäkseen toimintakykyisenä, jokainen yhteisö tarvitsee jonkin tavan kommunikoida ja viestiä keskenään. Hyvällä viestinnällä ja oikeilla kanavilla voidaan nostattaa yhteishenkeä ja sitouttaa jäseniä. Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää millaisia haasteita järjestöviestinnässä voidaan kohdata ja mistä nämä haasteet kumpuavat. Esimerkijärjestönä toimii Kadettikunta ry. Järjestöt ovat yhteisö- tai organisaatiomuoto, joiden toiminta on hyvin jäsenlähtöistä ja siksi viestinnässään korostuvat jäsenten tarpeet ja toiveet.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin Grounded Theorya J analyysi pohjasi vahvasti yhteisöviestinnän aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Grounded Theory on käytännössä lähellä tekstianalyysia, jossa koodauksen avulla muodostetaan erilaisia kategorioita aineistosta. Grounded Theoryn tavoitteena on aineiston pohjalta muodostaa teoria tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tarkoitus on analyysin päätteeksi saada käsitys siitä, mitkä asiat järjestössä aiheuttavat haasteita sen viestinnälle.

Tutkimusjärjestö, Kadettikunta on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde aatteellisen pohjansa, suuren jäsenkuntansa ja pitkän historiansa vuoksi. Jäsenet ovat hyvin vahvasti tunnepohjalta mukana toiminnassa ja heillä on tarkka mielikuva siitä, mitä järjestön toiminnan tulisi olla. Tutkimus osoitti, että Kadettikunnan viestinnän ongelmat liittyivät viestinnän lähettämiseen käytettäviin kanaviin sekä viestinnän tehtäviin. Kanavien häiriöt olivat niiden käytettävyys, viestin kohdistaminen oikeiden kanavien kautta oikealle vastaanottajalle, sekä ulkoiset piirteet, kuten verkkosivujen ilme. Viestinnän tehtävistä häiriöitä löytyi yhteishengen ylläpidossa ja keskustelun mahdollistamisessa, sekä asiasisällöistä kuten tapahtumista tiedottamisessa tai upseerin ammattiin liittyvien teemojen valinnassa.

AVAINSANAT: Kolmas sektori, järjestöt, järjestöviestintä, Kadettikunta

1 JOHDANTO

Viestintä on merkittävä osa jokapäiväistä elämäämme, mutta sen käyttötavat, kanavat ja tarve vaihtelevat yksilön ja yhteisön mukaan. Viestintä eli kommunikaatio ihmisten välillä voi olla suullista, kirjallista tai kehollista. Viestimme toisille jatkuvasti olemuksellamme sekä tiedostaen että tiedostamatta. Yhtä luonnollista, kuin toisten kanssa kommunikointi, on ihmisten hakeutuminen omiensa joukkoon. Meillä on tarve liittyä muihin, kokea kiintymyksen tunteita ja saada sosiaalista tukea ja turvaa. (Stewart, Manz & Sims 1999.) Näin syntyy ihmisryhmiä, yhteisöjä, joiden perustana on jokin yhteinen ajatus tai toiminta. Yhteisönsä voi joko valita, liittymällä siihen vapaaehtoisesti tai siihen voi lukeutua tahattomasti. Vapaaehtoisia yhteisöjä voivat olla muun muassa harrastusporukat tai järjestöt ja tahattomia esimerkiksi kansakunta tai perhe.

Pysyäkseen toimintakykyisenä, jokainen yhteisö tarvitsee jonkin tavan kommunikoida ja viestiä keskenään. Hyvällä viestinnällä ja oikeilla kanavilla voidaan nostattaa yhteishenkeä ja sitouttaa jäseniä. Viestintää suunniteltaessa on otettava huomioon se, miten viestiä välitetään, millä kanavilla, kenelle, kuinka paljon ja ennen kaikkea, mitä halutaan sanoa. Erityisesti nykyään kun ihmisten huomiosta kilpailevat niin monet eri ärsykkeet on tärkeää, että viestintä on hyvin suunniteltua ja toteutettua, jotta se saavuttaa kohteensa. Näin vältetään turhalta työltä ja taloudellisilta tappioilta.

Yhteisön viestintää voivat kilpailijoiden lisäksi hankaloittaa useat muut seikat. Suurelle, hajanaiselle ja eri-ikäisistä jäsenistä koostuvalle järjestölle viestiminen vaatii aivan eri lailla panostusta ja suunnitelmallisuutta, kuin muutamasta henkilöstä koostuvalle kaveriporukalle. Laajan ikäjakauman kanssa on esimerkiksi muistettava, että se mikä toimii nuorille jäsenille, ei välttämättä toimi vanhemmille. Ongelma voi kulminoitua esimerkiksi viestintävälineisiin ja -kanaviin, niiden muuttuessa ja kehittyessä jatkuvasti. Tämä vaatii säännöllistä pohdintaa kehitystarpeista, mutta samalla on otettava huomioon, että siinä missä nuorimmat jäsenet omaksuvat ja hyväksyvät uusia menetelmiä nopeastikin, vanhimmat voivat pahimmassa tapauksessa kokea ne vieraannuttaviksi.

Järjestö itsessään on yhteisömalleista erityinen jäsenten vahvan roolin vuoksi. Järjestöt eroavat toiminnaltaan ja periaatteiltaan esimerkiksi työyhteisöstä, joten myös viestinnän on otettava tämä huomioon. (Heikkala 2001.) Tutkimuksen kohteena oleva järjestö, Kadettikunta, on vanha, perinteikäs ja jäsenmäärältään suuri. Se on vuonna 1921 perustettu veljesjärjestö, jolla tänä päivänä on noin 5300 jäsentä. (Kadettikunta 2015.) Kuinka tällainen järjestö on sopeutunut nykyviestinnän jatkuvaan muutokseen? Millaisia haasteita jäsenistön rakenne aiheuttaa järjestön viestinnälle? Ovatko jäsenten toiveet ja odotukset samoja iästä riippumatta vai löytyykö niistä huomattavia eroja? Näihin kysymyksiin etsin vastausta järjestölle teetetystä kyselystä, jossa jäsenet saivat kertoa, mitä he järjestönsä viestinnältä toivovat.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää millaisia haasteita järjestöviestinnässä voidaan kohdata ja mistä nämä haasteet kumpuavat. Esimerkkijärjestönä toimii Kadettikunta ry. Tavoitteeseen pääsemiseksi selvitetään millaisia viestintään liittyviä huomioita, puutteita ja parannuskohteita Kadettikunnan jäsenet nostavat esille aineistossa ja miten nämä jakautuvat eri ikäluokkien mukaan. Ovatko ongelmat kaikkien ikäluokkien yhteisiä vai eroavatko ne toisistaan? Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan selville mihin asioihin viestinnässä kannattaisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja onko eri ikäluokat huomioitu oikealla tavalla viestinnän suunnittelussa. Tämä auttaa tekemään viestinnästä mahdollisimman tehokasta ja toimivaa ja oikein kohdistettua.

Teoriaosuudessa käsitellään laajemmin erilaisia yhteisöjä, niiden viestintää ja viestinnällisiä ongelmia. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan järjestöä, jossa nuorimmat jäsenet ovat alle 25-vuotiaita ja vanhimmat lähentelevät sataa ikävuotta, ja sitä millaisia epäkohtia jäsenet itse nostavat esille järjestönsä viestinnästä.

1.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostui vuonna 2013 teetetyin Kadettikunnan viestintä- ja järjestökyselyn avoimista vastauksista. Tässä alaluvussa kerron alustavasti aineistosta ja luvussa 1.3 käyn läpi analyysissä käytettyä tutkimusmenetelmää. Tutkimusprosessia, aineiston analyysia ja kohdejärjestöä käsitellään tarkemmin luvussa 5. Aineistona käytetyt kysymykset löytyvät työn liitteenä. (Liite 1)

Viestintä ja järjestökysely, josta aineisto on peräisin, toteutettiin tätä tutkimusta silmällä pitäen, mutta ennen kaikkea Kadettikunnan omiin tarpeisiin. Kysely siis toteutettiin itsenäisenä projektina ja sen valmistuttua osaa vastauksista päätettiin käyttää tämän tutkimuksen aineistona. Sen vuoksi aineiston rajaaminen ja tutkimuksen kehittäminen kyselystä tapahtui vasta jälkeinpäin.

Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Aineisto muodostuu kuuden viestintää koskevan avoimen kysymyksen vastauksista. Avointen vastausten analysointiin päädyttiin, koska niissä jäsenistön ääni pääsi parhaiten kuuluville. Avoimissa vastauksissa vastaajat saivat omin sanoin ilmaista heille tärkeitä huomioita viestinnästä, eikä mikään rajoita esimerkiksi vastaamaan kysymyksen vierestä.

Tutkimusta tehdessä tiedossa oli, että ikäjakauma aiheuttaa järjestössä päänvaivaa, joten koin aiheelliseksi tarkastella aineistoa myös ikäryhmittäin. Aineisto jaettiin kolmeen ryhmään alle 25 – 35-vuotiaat, 36 – 55-vuotiaat ja 56 – yli 60-vuotiaat. Kaikki aineisto oli tietokoneella, ja ryhmittely tapahtui Webropol- ohjelmaa ja Exceliä hyödyntäen.

Keskeinen tutkimustehtävä oli löytää aineistosta vastaajien kokemia viestintään liittyviä epäkohtia ja ongelmia. Toisin sanoen asioita, jotka vaikuttavat heidän viestintätyytyväisyyteensä. Kysymykset, joita vastaajille esitettiin, koskivat verkkosivuja, viestinnän määrää, viestinnän tehtävää järjestön tarkoituksen ja arvokeskustelun ylläpitäjänä sekä yleistä tyytyväisyyttä viestintään.

1.3 Analyysin tukena Grounded Theory

Tämän tutkimuksen analyysiosuus pohjautuu tutkimusmenetelmään nimeltä Grounded Theory. Menetelmä auttoi hahmottamaan aineistoa ja jäsentämään sitä, mutta sitä ei ole seurattu orjallisesti. Grounded Theoryn tavoitteena on aineiston pohjalta muodostaa teoria tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tarkoitus on analyysin päätteeksi saada käsitys siitä, mitkä asiat järjestössä aiheuttavat haasteita sen viestinnälle.

Grounded Theory tunnetaan myös ankkuroidun teorian nimellä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164). Menetelmä on saanut alkunsa jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa, mutta se on yhä edelleen varsin yleisesti käytössä oleva tutkimusmetodi. Teorian oppi-isinä pidetään Barney G. Glaseria ja Anselm L. Straussia. Strauss ja Corbin (1990, 24) määrittelevät Grounded Theoryn, ”...kvalitatiiviseksi metodiksi, joka käyttää systemaattisia menetelmiä kehittääkseen aineistolle uskollisen teorian ilmiöstä.” Teoria kehittyy jatkuvan analyysin ja aineiston vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 164).

Käytännössä Grounded Theory on lähellä tekstianalyysia, jossa koodauksen avulla muodostetaan erilaisia kategorioita aineistosta. Kategorioiden käyttökelpoisuus ja oikeellisuus on sidottu empiiriseen aineistoon, johon palataan koko analyysiprosessin ajan. Kategorioiden on tarkoitus tarkentua ja kehittyä analyysin edetessä. (Häkkinen 2002.)

Prosessi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen:

- 1) aineiston avoin koodaus
- 2) aineiston aksiaalinen koodaus
- 3) aineiston selektiivinen koodaus

Avoimessa koodauksessa teksti käydään tarkalla lähiluvulla läpi ja mitä, miksi, milloin kysymysten avulla pyritään löytämään erilaisille tapahtumille ja ilmiöille omia käsitteitä ja nimityksiä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistetään vielä jakamalla saadut käsitteet laajempiin kategorioihin, joille annetaan erilaisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia.

Seuraavassa vaiheessa eli aksiaalisessa koodauksessa pyritään analyttisesti kategorioita läpi käymällä löytämään eri luokkien välisiä suhteita. Viimeisessä vaiheessa eli selektiivisessä koodauksessa tutkimus saa kehyskertomuksen ja yläkategoriat, jonka ympärille tutkimus rakentuu. (Moring 1999, 239-242.)

Grounded Theoryn alkuperäinen Barney Glaserin ja Anselm Straussin määritelmä (1967) kuului: ”Grounded Theory is a general method of comparative analysis.” Vaikka sitaatissa puhutaankin vertailevasta analyysi menetelmästä, ei tarkoituksena ole vertailla keskenään kokonaisia aineistoja ja tehdä vertailututkimusta. Grounded Theoryssa tutkija vertailee aineistonsa sisällä sen eri osia, miettien miten ne eroavat toisistaan ja kuuluvatko ne saman käsitteen alle, kuin aiemmin analysoidut vai ei. Aineiston osien vertailu oli myös olennainen osa tätä tutkimusta.

2 YHTEISÖT TEORIASSA

Tässä kappaleessa käsitellään yhteisön ja kolmannen sektorin määritelmiä sekä organisaatiokulttuuria. Viestintä on ihmisten välinen tapahtuma ja sitä suunniteltaessa ja kehitettäessä on tärkeää ymmärtää erilaisten yhteisöjen rakenteita ja erityispiirteitä. Yhdessä samaan tavoitteeseen pyrkivällä ihmisryhmällä on suomenkielessä monta nimitystä. Näistä käsitteinä laajimpia ovat organisaatio ja yhteisö. Niiden määritelmät vastaavat pitkälti toisiaan mutta käytännössä ja puheessa niillä on pieniä sävyeroja. Yrityksestä esimerkiksi puhutaan usein organisaationa, mutta sen sisällä toimivista ihmisistä työyhteisönä. Samassa pihapiirissä asuvien ihmisten ryhmää sen sijaan sanottaisiin pikemmin yhteisöksi kuin organisaatioksi. Molemmat koostuvat kuitenkin ihmisistä ja ovat olemassa jonkun tavoitteen toteuttamista varten.

Yhteisöissä ja organisaatioissa toiminta-ajatuksen ja toimijoiden välillä on kaksisuuntainen suhde. Toisaalta toimijat määrittelevät toiminta-ajatuksen ja sen mukaiset tavoitteet, toisaalta toiminta-ajatus ja tavoitteet määrittelevät kunkin toimijan roolin yhteisössä. Fyysinen tila tai rakennus tai siellä kokoontuva ihmisjoukko ei ole vielä organisaatio tai yhteisö. Vasta kun nämä ihmiset alkavat kommunikoida keskenään ja toimia järjestäytyneesti yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen, voidaan puhua yhteisöstä tai organisaatiosta. Molemmilla on myös rajat, josta ne tunnistaa ja voi erottaa muista organisaatioista. (Daft 1992; Heikkala 2001.)

Tässä työssä tutkimuskohteena oleva Kadettikunta on järjestö, joka on eräänlainen yhteisö- tai organisaatiomuoto. Jäsenistö muodostuu Kadettikoulun käyneistä upseereista, jotka ovat joko aktiivipalveluksessa tai eläkkeellä. Työssä myös käytetään organisaatio ja yhteisö termejä rinnakkain toistensa synonyymeina.

2.1 Kolmas sektori ja järjestöt

Yhdistyksellä tai järjestöllä tarkoitetaan yhdessä toimivaa ihmisryhmää, jolla on jokin yhteinen tarve, arvo tai intressi. Järjestön toiminta asettuu kolmen ulottuvuuden, kansalaistoiminnan, valtion ja markkinoiden leikkauspisteeseen. (Heikkala 2001.) Järjestäytymisen traditiolla on Suomessa pitkä historia ja yhdistykset yhteistoiminnan muotona ovat edelleen tärkeässä asemassa. ”Ihmiset liittyvät yhteen poliittiselta, aatteelliselta tai ammatilliselta pohjalta tai samankaltaisten kokemusten yhdistämänä yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Yhdistyksiä on väkilukuun suhteutettuna paljon ja suomalaiset myös kuuluvat aktiivisesti useampiinkin yhdistyksiin.” (Siisiäinen 2007.)

Kolmannen sektorin käsitteellä viitataan kansalaistoiminnan kenttään, jaossa jossa julkisen sektorin muodostavat valtio ja kunnat ja yksityisen sektorin yritykset. Kolmas sektori voidaan edelleen jakaa kolmeen kategoriaan: organisoitu palvelutuotanto, organisoitu vapaaehtoistoiminta sekä ei-organisoitu vapaaehtoistoiminta. Kahta ensimmäistä toteuttavat yhdistykset ja järjestöt ja kolmatta, ei-organisoitua vapaaehtoistoimintaa, yksilöt, perheet ja naapurustot. Ei-organisoitu vapaaehtoistoiminta on joskus kokonaan erotettu kolmannen sektorin käsitteestä ja jaettu omaksi neljänneksi sektorikseen. (Helander 1998; Isaksson 1997; Matthies 1994.) Kadettikunnan kaltainen järjestö kuuluu organisoituun vapaaehtoistoimintaan, joka määritellään perinteiseksi yhdistys- ja järjestötoiminnaksi.

Kolmas sektori tarkoittaa hieman eri asioita eri kulttuureissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa puhutaan ”non-profiteista” (”voittoa tavoittelematon”), Iso-Britanniassa ”ei-valtioillisesta” ja Ruotsissa ”kansanliikkeestä”. Nämä käsitteet ovat vahvasti sidonnaisia kyseisen maan omaan kulttuuriseen kontekstiin ja painotuksiin. (Heikkala 2001.) Ero esimerkiksi Suomen ja Yhdysvaltojen järjestö- käsitteessä perustuu pitkälti siihen, että Suomessa on kattava sosiaaliturva ja laajat hyvinvointipalvelut, jolloin vapaaehtoiselle hyväntekeväisyystoiminnalle ei ole niin suurta tilausta kuin Yhdysvalloissa. Suomessa järjestöt ovat voineet ottaa erilaisen roolin sillä niiden ei tarvitse täyttää samanlaisia tehtäviä, kuin angloamerikkalaisessa kulttuurissa (Heikkala

2001). Nykyään järjestöt ovat meillä pitkälti harraste- ja edunvalvontaluonteisia. Yhdysvalloissa, jossa valtion rooli hyvinvointivaltion ylläpitäjänä on täysin erilainen, järjestötoiminnalla viitataan vapaaehtoistoimintaan, esimerkiksi hyväntekeväisyyteen, jonka tehtävä on markkinoiden ja valtion palvelutoiminnan puutteiden korvaaminen. Kolmannen sektorin tehtävä on toteuttaa sellaisia toimintoja, joita valtio tai yritykset eivät tarjoa ja toimintaa hoidetaan lähinnä vapaaehtoisvoimin ja lahjoituksin. (Seibel & Anheier 1990.)

Yhdistyksen ja järjestön yksi määritelmä on, ettei se tavoittele taloudellista voittoa. Usein ne voivat harjoittaa jonkinlaista liiketoimintaa, mutta se ei ole toiminnan ensisijainen tavoite. Näissäkin tapauksissa mahdolliset taloudelliset hyödyt menevät yleensä toiminnan pyörittämiseen, sen sijaan että niitä jaettaisiin yritystoiminnan tavoin osinkoina omistajille. (Heikkala 2001.) Järjestön toiminnassa korostuu sen aatteellinen perusta. Toiminnassa ollaan mukana jostain muusta syystä, kuin rahasta tai vallasta. Niitä myös määrittelee vahvasti jäsenyys. Jäsenkunnalla on suuri merkitys järjestön toimintaan ja aatteen ylläpitoon. Voidaan sanoa että järjestö on olemassa jäseniään varten. Toiminnan tulee olla jäsenten tarpeiden mukaista ja sen perustana ovat heidän omat arvot ja intressit. (Heikkala 2001.) Toiminnan selkärangan muodostaa myös vapaaehtoisuus. Järjestöissä on usein vain muutama palkattu toimihenkilö, jolloin toiminta perustuu pitkälti jäsenten omaan aktiivisuuteen. Päätöksenteossa pyritään järjestöissä usein demokraattisuuteen. Tämä merkitsee sitä, että päätöksenteossa on edustettuna monenkirjavia erityisintressejä ja -tarpeita, joiden välillä järjestön hallituksen on tasapainoteltava. (Heikkala 2001.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri voidaan mieltää joko sosiologisesta tai antropologisesta näkökulmasta. Antropologinen lähestymistapa käsittää kulttuurin kokonaisuena elämäntapana tai yhteiskuntana, joka muodostuu aineellisesta ja symbolisesta kulttuurista. Aineellisella

kulttuurilla tarkoitetaan tuotantovälineitä, teknologiaa ja ravintoa ja symbolisella taas kieltä, kansanperinteitä, taidetta ja tiedettä. Sosiologinen näkökulma liittyy normiteoriaan, jonka mukaan kullakin yhteisöllä on tiettyjä elämän alueita tai koko yhteisöä koskevia normeja. Normiteorian keskeinen ajatus on, että kullakin yhteisöllä on sille ominainen arvojärjestelmä. (Sulkunen 1992: 184–185; Solehmainen 2003: 19.)

Organisaatiokulttuurissa lähtökohta on sosiologinen, sillä siinä keskeisiä käsitteitä ovat normit ja arvojärjestelmä. Schein (1985) määrittelee organisaatiokulttuurin kokonaisuudeksi, joka on keksitty, löydetty tai kehitetty tietyille ryhmälle. Kulttuuri on muotoutunut organisaation sopeutuessa ympäristöön ja sen ulkoisiin tekijöihin sekä organisaation sisäisen integraation kautta. (Solehmainen 2003: 19.) Validiksi todettu organisaatiokulttuuri opetetaan kaikille uusille organisaation jäsenille tapoina, käytäntöinä ja arvoina. Kulttuurin merkitys on tärkeä sillä se määrittää yksilö- sekä ryhmäkäyttäytymistä, ajatusmalleja ja arvoja. Se vaikuttaa myös organisaation tapaan määrittellä strategiat, päämäärät ja toimintatavat. (Solehmainen 2003: 19.)

Kulttuuri on organisaatiolle myös vahva ja näkymätön voima, jonka olemassaoloa ei välttämättä edes kovin vahvasti tiedosteta. Usein vasta muutoksen edessä organisaation on tultava tietoiseksi kulttuurinsa taustalla vaikuttavista tekijöistä. (Schein 2001: 29.) Organisaatiokulttuuria voi olla vaikea nähdä ulkopuolisena, se vaatii tutustumista järjestön toimintaan arkipäivän tasolla pitkäjäksoisesti. Se on ei-mitattava, laadullinen ja epävirallinen osa organisaation toimintaa. Se muodostuu toimintatavoista, jotka voivat olla jo täysin itsestään selvyyksiä organisaation sisällä ja siksi niin sanottuja sokeita pisteitä jäsenille itselleen. Järjestössä vallitseva johtamistapa heijastaa myös organisaatiokulttuuria ja se auttaa organisaation jäseniä toimimaan ympäristössään. On välttämätöntä tietää millainen kulttuuri järjestössä vallitsee, jotta siellä pystyy toimimaan joutumatta jatkuvasti miettimään, miten asiat tulisi hoitaa. Arkipäiväiseen toimintaan liittyvät esimerkiksi sellaiset asiat kuin pukukoodi, miten ketäkin puhutellaan tai miten tietyissä asioissa edetään. (Schein 2001:29.)

Viestinnässä organisaatiokulttuuri vaikuttaa samoin kuin muussakin organisaation toiminnassa, se ohjaa ja määrittää. Viestinnässä voidaan esitellä organisaatiokulttuuria eritavoin, esimerkiksi sisällössä ja ulkoisessa ilmeessä. Kaikki viestinnälliset valinnat,

joita organisaatio tekee, oli se sitten kanavien käyttö tai värien valinta viestintämateriaaleihin, kertoo jotain organisaatiosta itseään ja sen sisäisestä kulttuurista. Siksi myös viestinnän tulee olla organisaationsa näköinen ja sen toiminnan mukainen.

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: artefaktit, ilmaistut arvot ja yhteiset piilevät oletukset eli organisaation pohjimmaiset perusolettamukset. Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvimpiä tasoja ja ne määrittävät organisaation infrastruktuuria, organisaation ilmapiiriä ja ihmisten tapaa käyttäytyä toistensa seurassa. Ilmaistut arvot käsittävät organisaatiossa yleisesti tunnustetut ja julkituodut arvot ja näkemykset. Yhteiset piilevät oletukset käsittävät itsestään selvinä pidetyt hiljaiset normit ja arvot. Näistä oletuksista voi syntyä ristiriitoja, jos ne rupeavat hallitsemaan näkyvää toimintaa, organisaation julkituotujen arvojen ollessa erilaiset. Tämän vuoksi on tärkeää olla tietoinen myös organisaation taustalla vaikuttavista piilevistä oletuksista, jotka edustavat organisaation syvempiä tasoja. Organisaatiokulttuurin näkymättömään epäviralliseen puoleen kuuluvat järjestön historia ja nykyinen henkinen ilmapiiri, ihmissuhteet, konfliktit, nokkimisjärjestykset. (Schein 2001: 30–35; Solehmainen 2003: 20.)

2.3 Organisaation elinkaari

Jokaisen organisaation tai yhteisön toiminta alkaa jostain ja joissain tapauksissa myös päättyy joskus. Puhutaan organisaation elinkaaresta, joka sisältää ne eri vaiheet jotka organisaatio käy läpi ajan kuluessa. Elinkaaren ymmärtäminen auttaa suunnittelemaan toimintaa ja pitämään organisaation virkeänä ja toimintakyisenä mahdollisimman pitkään. Elinkaaren eri vaiheisiin on siis mahdollista vaikuttaa ja puuttua ja ne voivat vaatia erilaisia lähestymistapoja esimerkiksi viestinnältä.

Yksi käytetyimmistä organisaatioteoreettisista työkaluista on niin sanottu elinkaarimalli (kuva 1). Sen avulla voidaan jäsentää jonkin toiminnon, tuotteen tai palvelun elinkaari

neljään osaan, alkuinnostuksen, kasvun, tasaantumisen ja taantumankriisin vaiheisiin. (Heikkala 2001) Järjestön toimintaa kuvaamaan tätä mallia voidaan hyödyntää seuraavasti:



Kuva 1 Järjestöorganisaation elinkaarimalli

Kuten kuvassa 1 on esitetty, järjestön toiminnan alkuvaiheessa tai jonkin yksittäisen projektin aloitusvaiheessa intoa ja tekijöitä usein riittää. Tekeminen voi olla runsasta, mutta hieman jäsentymätöntä ja rönsyilevää. Tässä vaiheessa haasteena on saada aikaan selkeä toiminta-ajatus ja roolit toiminnassa mukana oleville. Alkuinnostusta seuraa kasvun vaihe, jossa toiminta on saatu jo rullaamaan ja sitä pyritään myös kehittämään entistä parempaan suuntaan. Mukaan haalitaan lisää ihmisiä ja tekeminen on vireää ja innovatiivista. (Heikkala 2001.)

Tasaantuminen tapahtuu usein siinä vaiheessa kun uusien ideoiden virta alkaa ehtyä ja toimijoiden tekeminen vakiintua ja rutinoitua. Järjestön toiminta voi olla jymähtämässä samoihin vanhoihin kaavoihin ja jäseniä on vaikea motivoida mukaan. Tämä vaihe uhkaa siis kääntyä taantumaksi tai kriisiksi joka pahimmillaan voi lopettaa koko järjestön toiminnan. Tasaantuminen sinänsä ei ole pahasta, se luo vakaata pohjaa järjestön toiminnalle ja auttaa vakiinnuttamaan sen asemaa jäsenten elämässä, mutta sen rinnalla pitäisi kuitenkin tapahtua riittävästi uutta ja innostavaa. Mielenkiinto on

pidettävä yllä, jotta jäsenet jaksavat olla toiminnassa mukana ja jottei järjestö häviä heidän näköpiiristään muiden kiireiden taa. (Heikkala 2001.)

Välttääkseen liikaa tasaantumista organisaatiolle on hyötyä proaktiivisesta asenteesta ja pyrkimyksestä ennakoida ja luoda omaa tulevaisuutta. Vaikka toiminta olisikin siis vakiintunutta, on hyvä muistaa jatkuvasti arvioida suuntaa johon järjestö on menossa. Jos suunta ei ole mieluinen, hyvällä suunnittelulla sitä voi muuttaa ajoissa. Tällaista organisaatiota kutsutaan myös oppivaksi organisaatioksi. (Sarala & Sarala 1998.)

Tämän tutkimuksen esimerkkijärjestön, Kadettikunnan, kannalta organisaation elinkaari- malli on oleellinen siksi, että sen jäsenistö muuttuu jatkuvasti. Uusia jäseniä tulee jokaiselta Kadettikoulun vuosikurssilta lisää ja vanhempia poistuu. Järjestö on elää niin sanotusti jatkuvaa murrosvaihetta ja ikähaitarista on muodostunut jonkinlainen ikäsuosongelma. Uudet vastavalmistuneet kadetit ovat mahdollisesti alkuinnostuksen vaiheessa ja odottavat tuntevansa järjestön omakseen ja pääsevänsä omiensa pariin. Riskinä on, että uudet jäsenet siirtyvät suoraan alkuinnostuksen vaiheesta kriisivaiheeseen, jos eivät saakaan järjestöltään sitä mitä odottivat. Miten siis vastata tähän alkuinnostukseen ja saada uudet jäsenet sitoutettua osaksi järjestöä?

3 VIESTINTÄ JA YHTEISÖ

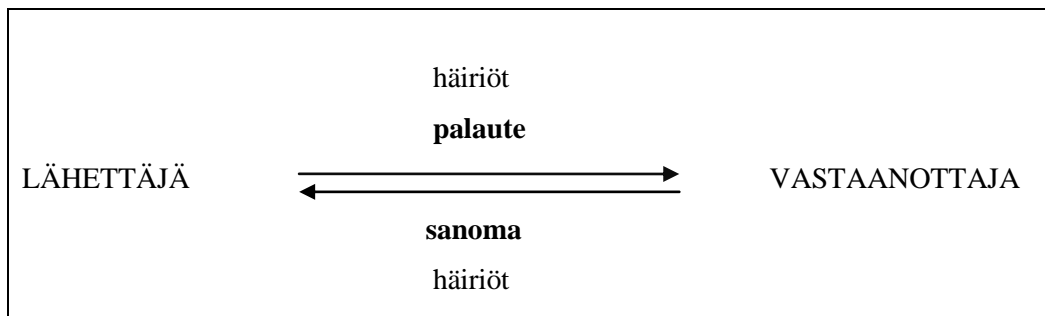
Organisaation tai yhteisön viestinnästä käytetään, luonnollisesti termejä organisaatioviestintä tai yhteisöviestintä. (Juholin 2009: 22). Viestintä on olennainen osa jokaisen yhteisön toimintaa ja sen tarkoitus on antaa strategista tukea. Viestintäytyytyväisyyteen ja onnistuneeseen viestintään ei siis riitä pelkästään se, että tiedon siirto toimii vaan sen tulisi myös täyttää sille asetetut tulostavoitteet. (Juholin 2010: 23.) Suurille massoille viestimistä voidaan kutsua myös joukkoviestinnäksi tai yleisöviestinnäksi. Joukkoviestinnän tehtävä on auttaa ihmisiä jäsentämään ja ymmärtämään maailmaa ja levittämään sanomaa suurelle ennalta rajaamattomalle yleisölle. Sen tehtävä lähtee yhteiskunnasta. Yhteisöviestinnän perusta taas on yhteisö itse ja sen periaatteet muokkautuvat yhteisön omista arvoista. (Juholin 1999: 23.) Tässä luvussa kerron hieman viestinnästä yleisesti, sen roolista yhteisön toiminnassa, viestinnän häiriöistä sekä sisäisen viestinnän periaatteista.

3.1 Viestinnän määritelmiä lyhyesti

Viestintä eli kommunikaatio on ihmiselle tyypillinen ominaisuus ja sen osia on tutkittu jo antiikin ajoista lähtien (Juholin 1999:20). Viestinnän määritelmiä on yhtä monta kuin sen tutkijoitakin. Yksinkertaisimmillaan viestinnän voi selittää niin, että on olemassa lähettäjä jolla on viesti jonka hän haluaa saavuttavan valitsemansa vastaanottajan. Varhaiset teoriat uskoivat viestinnän ”lääkeruiskumaiseen” vaikutukseen, jonka mukaan tieto pikemminkin ruiskutetaan vastaanottajaan lääkkeen tavoin, sen sijaan että viestiä vaihdettaisiin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Wiio 1978: 20; Åberg 1989: 14.)

Nykyisessä viestintätutkimuksessa vallitsee $A \Rightarrow B = X$ malli. Tämä mallin mukaan A viestii B:lle ja tuloksena on X. Lähettäjä siis lähettää viestin, joka saavuttaa vastaanottajan ja tämän tuloksena on jokin tulkinta viestistä. Tähän malliin perustuvat useimmat viestintämallit ja teoriat. (Thayer 1978: 18.)

Takala (1997) määrittelee viestinnän hieman eri tavoin prosessiksi, jossa lähettäjän ja vastaanottajan välistä ymmärtämystä parannetaan jakamalla informaatiota, ideoita ja asenteita. (Juholin 1999: 20.) Kuneliuksen (1997) mukaan viestintä on sanomien siirtoa ja yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä. Wiion (1994) viestintämallissa viestintä esitellään kaksisuuntaisena tapahtumana.



Kuvio 1 Kaksisuuntainen viestintämalli

Viestinnässä sanomat kulkevat lähettäjän ja vastaanottajan välillä ja synnyttävät uusia sanomia sekä palautetta (ks. kuvio 1). Tavoitteena on synnyttää vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan välille. Se, että sanoma tuottaa palautetta on osoitus siitä, että sanoma on mennyt perille, vastaanotettu ja tulkittu. (Siukosaari 1999: 11.) Tällainen viestintätapahtuma on tietenkin ihanteellinen, sillä se tähtää vuorovaikutukseen tapahtuman osallisten välillä, jolloin on todennäköisempää että viesti menee perille ja ymmärretään oikein. Lähettäjän on myös tärkeää saada palautetta sanomastaan tietääkseen onko viestintä onnistunut ja välttääkseen tulevaisuudessa tekemästä samoja virheitä jos käytetyt menetelmät eivät toimi.

Yllä esitetyt määritelmät perustuvat yleisiin viestinnän malleihin, joissa viestintä nähdään informaation siirtona, merkityksen tuottamisena ja yhteisyyden tuottamisena. Mallien tarkoitus ei ole sulkea toisiaan pois vaan täydentää ja havainnollistaa erilaisia viestintäilmiön tasoja. (Ridell 1993.)

3.2 Viestintä yhteisön palveluksessa

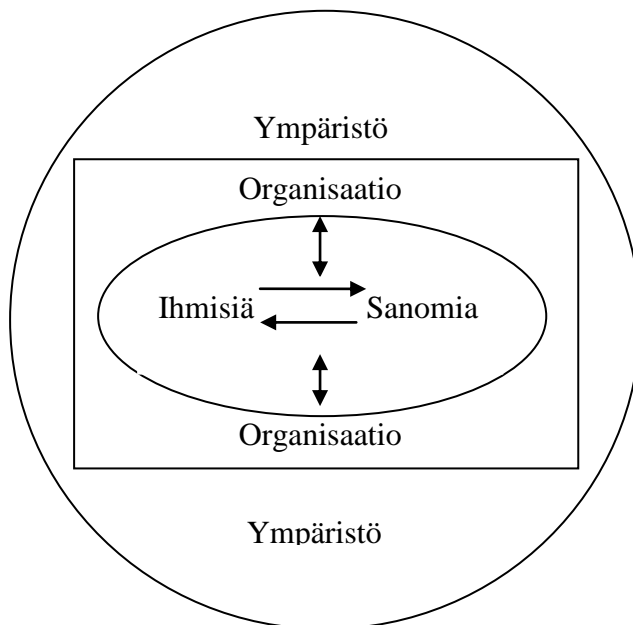
Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan viestien välitystä ja vaihtamista yhteisön sisällä sekä sen toimintaympäristössä. (Kuutti 2006: 272–273.) Viestintä on tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä se toimii siteenä organisaation ja sen toimijoiden välillä. Etenkin yhteisön ulkoisen viestinnän tehtävä on lisätä tietoutta yhteisön toiminnasta, tehdä siitä tunnetumpaa, luoda mielikuvia ja mainostaa sen palveluita. Sisäinen viestintä käsittää näiden lisäksi vielä yhteystoiminnan yhteisön jäsenten välillä. Yhteisöviestintä on siis sekä yhteydenpitoa että tiedottamista. (Siukosaari 1999: 11; Sillanpää 2014: 23.) Viestinnän tehtävät yhteisössä voidaan Charles Reddingin mukaan luokitella seuraavasti:

- **Tehtäväviestintä:** organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden markkinointi.
- **Ylläpitoviestintä:** organisaation jatkuvuuden ja elinvoimaisuuden ylläpito.
- **Henkilöviestintä:** ihmissuhteisiin, motivaatioon, tunteisiin, asenteisiin ja yleiseen tiedottamiseen liittyvä viestintä. (Wiio 1994: 164)

Organisaatio tai yhteisö viestii ympärilleen myös pelkällä olemassa olollaan. Sen toiminta muodostaa tekstin, jota muut tulkitsevat ja jonka perusteella muodostavat mielipiteitä yhteisöstä. Tästä syystä myös teot ja organisaation toiminta voidaan laskea viestinnäksi. Tekojen koetaan usein olevan merkityksellisempiä kuin sanat, joten jos yhteisön edustaja sanoo yhtä, mutta tekeekin toista, ihmiset pitävät totuutena tekoa. Siksi on pyrittävä tasapainoon ja mahdollisimman tarkasti hallitsemaan julkisuuttaan ja julkisuuskuvaansa. Organisaation toiminnan ja maineenhallinnan kannalta on tärkeää, että viestintä koetaan toimivaksi ja että viestintätapahtumat onnistuvat. (Karvonen 2000: 53–54.) Tämä vaatii yleensä hyvän suunnitelman ja selkeät roolit sen toteuttamisessa. Virallinen viestintäsuunnitelma tehdään yleensä johdon toimesta ja se on sidottu yhteisön yleiseen toimintasuunnitelmaan. Viestintäsuunnitelmaa toteuttamassa on usein oma viestintäyksikkönsä. Se miten viestintää toteutetaan ja millä välineillä riippuu yhteisöstä ja sen mahdollisuuksista. (Pesonen 2012: 115, 126.) Viestintäsuunnitelmaa

tehtäessä on huomioitava toimintaympäristö, kanavat, vastaanottajat ja mahdolliset häiriötekijät.

Yhteisöjen viestintää on määritelty monin eri tavoin, mutta määritelmistä voidaan havaita eräitä yhteneväisiä piireiteitä: viestintä tapahtuu avoimessa, monimutkaisessa järjestelmässä, johon ympäristö vaikuttaa (Heikola 2002: 14). Myös toiminnassa mukana olevat ihmiset vaikuttavat viestintään asenteellaan, tunteillaan suhteillaan ja taidoillaan. Viestintää suunniteltaessa on siis aina otettava huomioon ympäristö jossa yhteisö toimii (kuvio 2). (Goldhaber 1985: 17.)



Kuvio 2 Organisaatioviestinnän käsitteet

Goldhaberin (1985) esimerkin mukaan (kuvio 2) organisaatio toimii ympäristössä ja organisaation sisällä ihmiset välittävät ja vastaanottavat sanomia keskenään. Toimintaympäristö määrittää organisaatiota ja sen toimintaa. Sanomien sisältöön ja niiden tulkintaan vaikuttavat organisaatio itse, sekä ympäristö jossa organisaatio toimii.

Moisalan ja Åbergin (1980) kehittämän puiteanalyysin avulla (kuvio 3) voidaan löytää ne ulkoiset ympäristötekijät ja sisäiset puitetekijät, jotka on otettava huomioon

viestinnän suunnittelussa, organisoinnissa ja käytännön toteutuksessa. (Åberg 2000.)



Kuvio 3 Puiteanalyysi: yhteisöviestinnän ympäristö- ja puitetekijät

Yhteisö on aina sidoksissa ympäristöön ja se voidaan jakaa kuvion 3 mukaan toiminta- ja arvoympäristöön sekä toimintaa rajaaviin rajoitteisiin ja vaikutettavissa oleviin ympäristötekijöihin. Toimintaympäristö on nimensä mukaisesti se ympäristö jossa toimitaan, ja koostuu tekijöistä joiden kanssa syntyy vaihdantasuhde. Arvoympäristö koostuu niistä odotuksista ja arvoista jotka yhteisössä vallitsevat. Ympäristön luomia rajoitteita voivat olla esimerkiksi lait ja sopimukset. Vaikutettavissa olevia tekijöitä ovat ne joihin yhteisö voi valinnoillaan vaikuttaa, esimerkiksi yhteistyökumppanit. Kuvion

seuraavalta tasolta löytyvät rakennetekijät, toisin sanoen organisaation perusrakenne. Maantieteellinen hajautuneisuus vaikuttaa voimakkaasti viestinnän suunnitteluun ja organisointiin. Ohjaustekijät tarkoittavat yhteisön käyttämiä johtamistekniikoita, sitä miten on sovittu johtamisen tapahtuvan sekä ihmisten henkilökohtaisia johtamisominaisuuksia, sitä miten johtamiseen valitut henkilöt tehtävänsä hoitavat. (Åberg 2000.)

Yhteisö on ryhmä joka koostuu yksilöistä, joten toiminnan onnistumisen kannalta tärkeäksi nousevatkin jäsenten yksilölliset ominaisuudet, heidän yhteistoimintakykynsä, viestintätaitonsa ja asenteensa yhteisöään kohtaan. Esimerkiksi järjestöt ovat organisaatiotyypinä todella jäsenlähtöisiä, jolloin myös viestintä lähtee pitkälti jäsenten tarpeista. Järjestöjen viestintää on tieteellisten jurnaaleiden perusteella tutkittu niukasti, mutta käytännössä niiden viestinnässä pätevät pitkälti samat säännöt kuin muidenkin organisaatioiden.

Kaikissa organisaatioissa toimintakykyyn ja viestinnän panokseen vaikuttavat myös taloudelliset ja tekniset tekijät. (Åberg 2000: 147–148.) Vuonna 2002 viestintäammattilaisille suunnatussa tutkimuksessa (Dyer, Buell, Harrison & Weber 2002) järjestöjen viestintää tutkittiin haastatteleamalla järjestöissä työskenteleviä viestintäammattilaisia. Tutkimustulosten mukaan järjestöjen viestintähenkilöstön määrä oli varsin pieni, useimmiten vain yksi henkilö. Tämän henkilön tehtäviin kuuluivat ensisijaisesti myös muut tehtävät kuten varainhankinta, tapahtumatuotanto. Viestintä näissä tapauksissa vertautui pienyritykseen, sillä viestintään käytettävät rahalliset, ajalliset ja henkilöresurssit olivat vähäiset. Usein viestintätehtäviin osallistuivat myös vapaaehtoistyöntekijät. Vain kahdessa suurimmassa, tutkimukseen osallistuneessa järjestössä, viestintä nähtiin kaksisuuntaisena, molemminpuolista ymmärrystä lisäävänä toimintana (symmetrinen viestintä). Valtaosalla resursseja oli vain tiedottamiseen (yksisuuntainen informaation jakaminen). (Dyer, ym. 2002.)

Organisaatioviestinnässä, niin kuin viestinnässä yleensäkin, tavoitteena on niin sanottu ”normaali viestintä”, jossa viesti kulkee suunnitelman mukaisesti lähettäjältä vastaanottajalle. On kuitenkin melko yleistä, että osa lähetystä viestistä ei saavuta kohdettaan tai ei tule ymmärretyksi. Tällöin lähettäjän ja vastaanottajan välillä voi olla

ongelma, jolloin on syytä pohtia onko viesti oikein muotoiltu tarkoitettulle kohderyhmälle ja käytetäänkö viestin välittämisessä oikeita kanavia. (Karvonen 2000: 53–54.)

3.3 Yhteisön sisäinen viestintä

Yhteisöissä viestintä jaetaan yleisesti ulkoiseen viestintään ja sisäiseen viestintään. Tämä jako tapahtuu kohderyhmän perusteella. Sisäisen viestinnän kohderyhmä ovat yhteisön jäsenet. Ne jotka eivät kuulu tähän kohderyhmään lukeutuvat ulkoisen viestinnän piiriin. (Siukosaari 1999: 15; Pesonen 2012: 115.) Viestinnän asiasisällöt nousevat useimmiten yhteisöstä itsestään eli sen toiminta-ajatuksesta, tavoitteista, visiosta, tuloksista ja suunnitelmista. Näiden sisältöjen ulkopuolella ovat yleiset ja globaalit asiat, kuten esimerkiksi poliittinen ilmapiiri, taloudellinen kehitys, jotka liittyvät myös yhteisön toimintaan, mutta joiden seuraamista ei joko pidetä tärkeänä tai sitten se jätetään yksilön oman aktiivisuuden varaan. (Juholin 1999:34.)

Yhteisön sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä yhteisön johtamisen työkaluista. Se mahdollistaa informaationkulun, auttaa luomaan me-henkeä ja yhteisön organisaatiokulttuuria. (Siukosaari 2002.) Tutkimusten mukaan, hyvän sisäisen viestinnän kriteerit ovat, nopeus, avoimuus, rehellisyys ja selkeys. Tavoitteena on, että yhteisön jäsenet tietävät mitä milloinkin tapahtuu. Viestinnän tulisi myös kannustaa vuorovaikutukseen, jotta yhteisön jäsenten mielipiteet tulisivat mahdollisimman laajasti huomioituiksi. (Ikävalko 1995.)

Leif Åberg (1997) määritteli 1980- luvulla yhteisön sisäisen viestinnän tehtävät seuraavasti:



Kuvio 4 Åbergin sisäisen viestinnän pizza-malli

Åbergin pizzassa (kuvio 4) kaikki osat seuraavat toisiaan. Viestintä tukee organisaation toimintaa auttamalla määrittelemään organisaation toimintaperiaatteita jäsenille informoimalla heitä. Tämä auttaa kiinnittämään jäseniä yhteisöön ja tuottaa sosiaalista vuorovaikutusta. Sosiaalinen vuorovaikutus myös mahdollistaa kehän jatkuvuuden. Åbergin pizzan osista neljä, yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi ja kiinnittäminen ovat sellaisia joihin yhteisö voi toiminnalla vaikuttaa. Sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu joka tapauksessa ja sen täysimittainen johtaminen on vaikeaa. (Juholin 1999:32.)

Sisäinen viestintä itsessään voidaan vielä jakaa yhteystoimintaan ja tiedottamiseen. Yhteystoiminnan tarkoitus on ylläpitää yhteisön vuorovaikutusta ja tiedottaminen takaa sanomien ja informaation välittämisen yhteisön sisällä. (Siukosaari 1999: 65.) Sisäinen yhteystoiminta eli yhteydenpitoa yhteisön jäsenten kesken voi olla kaikkea sellaista yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvaa toimintaa, jossa ei varsinaisesti välitetä tietoa vaan toimitaan yhdessä. Sillä autetaan kasvattamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mehenkeä. Yhteystoimintaan kuuluvat muun muassa palautteen ja kiitoksen antaminen,

syntymäpäivien, saavutusten tai eläkkeelle jäämisen muistaminen, yhteiset tilaisuudet ja harrastustoiminta. (Siukosaari 1999: 67–75.)

Sisäisellä tiedottamisella on Suomen Tiedottajien Liiton määritelmän mukaan kolme tehtävää: **luotaustehtävä**, **arviointitehtävä** ja **viestintätehtävä**. **Luotauksella** pyritään arvioimaan toiminnan kehityksen suuntaa sekä tunnistamaan ja ennakoimaan yhteisön kannalta olennaisia muutoksia. Luotauksen kautta havaitut muutos- ja kehitystarpeet, käsitellään **arviointitehtävillä**. Arvioinnin tehtävä on varmistaa, että tarvittavat asiat huomioidaan ja niiden toteuttamisen varalle laaditaan suunnitelma. **Viestintätehtävien** tarkoitus on kehittää yhteisökuvaa ja hoitaa viestinnällisiä tehtäviä, kuten tiedottamista ja yhteystoimintaa. Viestintätehtäviin kuuluvia viestinnän toimenpiteitä ovat esimerkiksi keskustelun ja ymmärryksen luominen tiedon välittämisen, tuottamisen ja muokkaamisen kautta. Viestintä auttaa myös vahvistamaan yhteisöllisyyttä ja yhteiskulttuuri. (Honkala ym. 2009: 183.) Sisäinen markkinointi on myös osa sisäistä viestintää. Sillä pyritään tekemään tutuksi yhteisön visiota, arvoja, tavoitteita, toimintaa ja tuotteita yhteisön sisällä. (Siukosaari 1999: 65)

3.4 Viestinnän häiriöt ja niiden syyt

Viestintätapahtumaan sisältyy myös monia odottamattomia ja hallitsemattomia tekijöitä, häiriöitä, jotka vaikuttavat viestinnän onnistumiseen ja jotka on hyvä pitää mielessä viestintää suunniteltaessa. (ks. ”häiriöt” kuvio 1) Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi viestintään osallistuvien henkilöiden taustat, aiemmat kokemukset, viestintätilanne, ympäristössä tapahtuvat muutokset, sanomien määrä ja selkeys. Useita häiriötekijöitä ei voi täysin eliminoida, mutta hyvä suunnittelu auttaa vähentämään niitä. (Ikävalko 1995: 11–12.) Viestintää on luonteeltaan hyvin sattumanvarainen tapahtuma. Vastaanottaja itse luo viestin merkityksen omien kokemuksiansa ja elämäntilanteensa pohjalta ja siksi eri ihmisille sama viesti voi merkitä eri asioita ja se voidaan tulkita hyvin eri tavoin. (Juholin 2009). Tämän vuoksi lähettäjän on tärkeää panostaa lähettämänsä viestin

ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon. Mitä epäselvempi tai tulkinnanvaraisempi viesti on, sitä todennäköisempää, että vastaanottajakohtaisia tulkintoja syntyy useita, eikä lähettäjän alkuperäinen ajatus välity oikein. (Åberg 2006.)

Hurme ym. (2005) mukaan viestintään ja sen tulkitsemiseen vaikuttaa myös konteksti, eli se ympäristö ja tilanne, jossa viestintä tapahtuu. Konteksti voi määrittää pitkälti sen miten samat verbaaliset ja nonverbaaliset merkit voidaan tulkita. Kanavalla on myös suuri merkitys viestinnän onnistumisessa. Kanavan on oltava sellainen, jota vastaanottaja osaa ja haluaa käyttää, muuten viesti tuskin tavoittaa aiottua kohdetta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007: 13.) Kanavan valinnassa auttaa kohdeyleisön tunteminen.

Viestinnässä voi esiintyä häiriöitä monesta eri syystä. Wiio (1989) on määritellyt neljä häiriötä seuraavasti:

- **Este:** Jokin katkaisee viestin kulun, sanoma ei koskaan tavoita vastaanottajaa
- **Kohina:** Jokin hämää viestin sisältöä ja vaikeuttaa sen tulkintaa. Kohinaa voivat olla muut viestit, viestin epäselvyys, kuuluvuus tai luettavuus.
- **Kato:** Viesti tavoittaa kohteensa, mutta jostain syystä osa sisällöstä torjutaan tai jää huomiotta.
- **Vääristymä:** Vastaanottaja tulkitsee viestin väärin. (Luoto 2000: 64.)

Yllämainitut häiriöt voidaan havainnollistaa esimerkiksi sähköpostitse lähetettävää viestiä ajatellen. Tällaisessa tilanteessa **este** voi esimerkiksi olla se, että lähettäjä kirjoittaa vastaanottajan sähköpostiosoitteen väärin tai vastaanottajalla ei ole tarvittavia välineitä viestin lukemiseen, jolloin viesti ei saavuta kohdettaan. Jos viesti kuitenkin saavuttaa vastaanottajan, voi tulkintaa (**kohina**) vaikeuttaa kirjoitusvirheet tai tekniset ongelmat, kuten tekstin väärin koodautuminen. Samaan aikaan vastaanottajan ”postilaatikossa” saattaa myös olla suuri määrä muita viestejä, joiden vuoksi tämä kyseinen viesti jää ilman tarkempaa huomiota. **Kadoksi** voisi luokitella tilanteen, jossa viesti ei herätä vastaanottajassa suurta mielenkiintoa ja sen luettuaan hän unohtaa sen. Tällöin voi olla, ettei viesti onnistunut vakuuttamaan vastaanottajaa sisällöllään, vaikka se tulkittaisiinkin oikein. Jos vastaanottaja tulkitsee viestin täysin väärin (**vääristymä**),

voi kyse olla kontekstista tai muista aiemmin mainituista tulkintaan vaikuttavista tekijöistä.

Wiion mainitsemat häiriöt, voivat siis johtua vastaanottajan tulkintaan vaikuttavista seikoista, kontekstista tai jopa teknisistä vioista. Syynä voi myös olla viestinnän suunnittelu ja yleinen asema organisaatiossa. Viestinnän häiriöihin johtavat suunnittelun ongelmat voidaan jakaa seuraavasti:

- **Viestinnän merkityksen tiedostamiseen ja viestinnän johtamiseen liittyvät ongelmat.** Viestinnän merkitystä organisaation toiminnassa ei ole tiedostettu, eikä viestintää ole suunniteltu ja organisoitu riittävästi. Viestintä on jätetty niin sanotusti ”oman onnensa nojaan”, jolloin ristiriitainen, väärä ja puutteellinen tieto voi päästä leviämään. Ilman suunniteltua viestintä strategiaa, organisaatio saattaa epähuomiossa myös viestiä ristiriitaisesti ulkoiseen toimintaympäristöönsä, mikä voi heikentää julkisuuskuvaa ja toimintaedellytyksiä.
- **Organisaation sisäiseen tiedonkulkuun liittyvät ongelmat.** Organisaation sisällä ongelmia voi tulla väärin kohdistetusta viestistä ja epäolennaisesta, puutteellisesta ja vaikeaselkoisesta tiedosta. Viestintäkanavat eivät välttämättä ole viestintäkäytäntöihin ja -tarpeisiin sopivia, jolloin aiottu viesti ei tavoitakaan oikeaa kohderyhmää tai ei mahdollista kaksisuuntaista viestintää. Organisaation jäsenet voivat näistä syistä kokea saavansa liian vähän tietoa toiminnasta ja luotettavan tiedon puuttuessa, aukot täytetään vääristyvillä huhupuheilla.
- **Viestintää estävät organisatoriset ongelmat.** Viestintävastuun jakaminen, viestinnän organisointi, suunnittelu ja koordinointi voivat osoittautua todella haastaviksi tehtäviksi. Viestintävastuun tulisi olla melko keskitettyä, ollakseen yhtenäistä ja tarkoituksenmukaista. Toisaalta taas viestinnän pitäisi olla luonnollinen osa koko yhteisön toimintaa, eikä jäädä pelkäksi irralliseksi, yhden ryhmän hoitamaksi osa-alueeksi. Liian hierarkkinen organisaatorakenne voi myös synnyttää jähmeitä, yksisuuntaisia ja hitaita viestintäverkostoja, jotka eivät

edistä yhteisön kaksisuuntaista vuorovaikutusta tai yhteishengen muodostumista.

- **Viestintätaitoihin liittyvät ongelmat.** Organisaation johdon tiedottamis- ja viestintätaidot ovat keskeisessä roolissa, siinä millaista yhteisön viestintä on. He muokkaavat käytöksellään ja omalla panoksellaan viestintäilmastoa ja saavat parhaimmillaan muut yhteisön jäsenet kannustettua mukaan viestinnän toteuttamiseen. Johto voi kuitenkin vain näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Elävän ja aktiivisen yhteisöviestinnän avaimet ovat jäsenten omassa halukkuudessa ja innossa osallistua viestintään. (Malkavaara 1999; Heikola 2002.)

Ongelmat viestinnässä voivat heijastua suoraan mielikuviin yhteisöstä ja sen toiminnan laadusta. Vanhentuneet ja epämääräiset verkkosivut voivat saada vierailijan esimerkiksi epäilemään tiedon oikeellisuutta tai organisaation toimintakykyä. Epäonnistunut viestintä ei myöskään tue yhteisöllisyyden kasvua tai me-hengen syntyä.

Liian runsas viestintä, niin sanottu ”spämmääminen” voi olla yhtä haitallista kuin liian vähäinen tai olematon viestintä. Voidaan puhua informaatiotulvasta, jolloin vastaanottajalla on käytössään enemmän tietoa, kuin jonkin toiminnan tehokas suorittaminen vaatisi (Stevens & McElhill 2000: 274). Vastaanottaja voi tuntea olonsa ahdistelluksi ja ärsyyntyä viestien suuresta määrästä ja pahimmillaan sanoutua irti yhteisöstä. Tämän vuoksi viestien sisällöt kannattaa harkita tarkkaan, jotta kaiken tarpeellisen saisi kerralla sanottua valitsemassaan kanavassa ja välttyttäisiin jatkuvalta viestitulvalta. Säännöllisellä ja yhtenäisellä viestinnällä voidaan karsia mahdolliset yhteisöä koskevat huhut, väärinymmärrykset ja epätietoisuus, ja siten ehkäistä esimerkiksi yhteisön maineen ja luottamuksen kärsiminen (Smith & Mounter: 2005).

3.5 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyys kertoo kuinka hyvin yhteisön tiedonvälitys toimii ja kokevatko vastaanottajat, että heitä kuunnellaan riittävästi. Tyytyväisyys perustuu pitkälti henkilöiden välisen vuorovaikutuksen, ja siitä saatuihin positiivisiin kokemuksiin. Kokonaisvaltaista viestintää ei voi olla ilman vuorovaikutusta. (Juholin 1999: 70) Tyytyväisyys tai tyytymättömyys liittyy myös viestintäkanavien toimintaan, viestinnän sisältöihin ja niiden laatuun sekä siihen kokeeko vastaanottaja viestinnän vastaavan hänen tarpeitaan.

Korkea tyytyväisyyden aste vaikuttaa positiivisesti yhteisön yleiseen ilmapiiriin sekä tiedonkulkuun, kun taas alhainen tyytyväisyysaste vaikeuttaa tiedonkulkua entisestään ja huonontaa yhteisön yhteistyökykyä. (Jablin & Putnam 2001)

Työyhteisöjen viestintätyytyväisyyttä mittaamaan on kehitetty erilaisia mittareita, kuten esimerkiksi Wiion OCD- matriisi (Organizational Communication Development) tai Downsian ja Hazen CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire). Ne on tarkoitettu mittaamaan työyhteisön jäsenten tyytyväisyyttä viestin ja tiedon sisältöön, työtyytyväisyyteen, viestintäkanavien tehoon, viestin kulkuun organisaation sisällä ja johdon viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. (Wiio 1978; Downs 1977)

4 VIESTINNÄN KANAVAT

Viestintäkanavalla tarkoitetaan sitä viestintäyhteyttä tai –keinoa, jolla tiedonkulku ja vuorovaikutus toteutetaan (Juholin 1999: 232). Viestinnässä ensisijaisen tärkeää on miettiä, mitä kanavaa pitkin viesti kannattaa lähettää. Valintaa tehdessä on syytä käyttää harkintaa, sillä jos kanava ei toimi tai ole oikeanlainen ei viestintä voi onnistua. Valintaan vaikuttavat muun muassa, viestinnän kohde, organisaation koko, aika- ja rahakysymykset. Kanavia voi yhteisössä olla useita, mutta vain jos niillä kaikilla on selkeä, oma tarkoituksensa ja kunhan ne eivät ole ristiriidassa keskenään. Aina on kuitenkin kannattavampaa panostaa kunnolla yhteen kanavaan, kuin puoliteholla useaan. Helposti luullaan, että kanavien runsaus heijastuu suoraan viestinnän tehokkuuteen ja lisää viestintätyytyväisyyttä, mutta tuloksena saattaa olla vain tiedon ylikuormitus josta olennainen tieto on vaikea löytää (Juholin 1999: 159).

Viestintää suunnitellessa, kanavat on mietittävä kohdeyleisön mahdollisuuksien ja tarpeiden, viestinnän tavoitteiden sekä tiedotettavan asian sisällön kiireellisyyden mukaan. Kuinka laajalle yleisölle viestiä välitetään? Kuinka paljon viestintää tapahtuu ja halutaanko sillä taata myös aktiivinen vuorovaikutus ja molemmin suuntainen tiedonsiirto? Kerrotaanko kaikille sama asia vai tehdäänkö jaottelua? (Juholin 1999.) Suunnittelussa kannattaa myös pitää mielessä kanavien päivitystarpeet ja viestien sopiva määrä. Sosiaalinen media esimerkiksi vaatii nopeaa ja jatkuvaa päivitystä. Siellä lyhyet napakat sisällöt ja tietoiskut ovat toivottuja ja niitä voi päivittää useamman kerran päivässä. Sähköpostin käytössä sen sijaan kannattaa panostaa yhteen, hieman laajempaan ja kaikki sen hetkiset tärkeät asiat kerralla käsittelevään viestiin, säännöllisin väliajoin, yhteisöstä riippuen. Joissakin tapauksissa kerran viikossa voi olla sopiva tahti, joskus taas kerran kuussa.

Juholin (1999) jakaa viestinnän kanavat kolmeen luokkaan: suullisiin, painettuihin ja sähköisiin. Painettuihin lukeutuvat esimerkiksi yhteisölehdet, vuosikertomukset ja ohjelehtiset. Sähköisiin kuuluvat sähköposti, verkkosivut, intranet, sosiaalinen media, tv ja radio. Suullisia kanavia ovat kokoukset, tiedotustilaisuudet ja henkilökohtaiset keskustelut. Viestinnän kohteena voi olla yhteisön jäsenistö, joku sen osa, ulkopuoliset

toimijat, henkilökunta tai vaikka muu media. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhteisöllä on keinoja nopeaan ydinasioita kertovaan viestintään, nopeaan ja asioita hieman tarkemmin selittävään viestintään sekä asioiden syvälliseen ja taustoittavaan viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström 2007: 227.)

4.1 Suulliset kanavat

Suullisen viestinnän koetaan olevan ilmaisuvoimaltaan kaikista vahvin ja vaikuttavin, joten sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden hoitoon. Suullisen viestinnän etuja ovat viestintätilanteen läheisyys, kaksisuuntaisuus. Sitä myös tapahtuu yhteisöissä jatkuvasti, niin yksilö kuin ryhmätasolla. Se on viestintämuodoista kaikista henkilökohtaisin ja arvostetuin, mutta samalla usein kaikkein puutteellisin. (Juholin 1999: 141.) Henkilökohtaiset keskustelut, esimerkiksi työyhteisöissä käytävät esimies-alaiskeskustelut, ovat tärkeitä vuorovaikutuksen, tiedonvälityksen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta. Tavoitteena on, että palautetta voidaan antaa molemmin puoleisesti ja että keskustelijat ovat keskustelun lopuksi saavuttaneet yhteisymmärryksen ja tietävät missä mennään. (Siukosaari 1999: 93.) Avoin ja rehellinen keskustelu on ainoa oikea tapa hoitaa vaikeitakin asioita. Tärkeissä asioissa viesti halutaan saada henkilökohtaisesti. (Ikävalko 1995: 60.)

Suullista viestintää tapahtuu myös organisaation jäsenten kesken niin sanotusti epävirallisesti esimerkiksi yhteisissä tapahtumissa, harrastustoiminnassa tai vapaa-ajalla. Nämä epäviralliset viestintätilanteet ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentajia. Tällaista epävirallista viestintää kutsutaan myös puskaradioksi. Välitetty tieto ei aina ole täysin oikeellista tai luotettavaa, mutta puskaradion rooli yhteisön viestintäilmaston ja –kulttuurin muodostajana voi olla merkittävä. (Malkavaara ja Tukiainen 2000)

4.2 Painetut kanavat

Yhteisön viestinnässä postitse lähetettävät viestit ja kirjeet ovat hidas mutta perinteinen viestintätapa ja niiden etu on säilyvyys. Sama etu on myös yhteisölehdellä, mutta viestintävälineenä se on vielä hitaampi. Se ei myöskään ole viestintätavoista kustannustehokkain, joten sen käyttöä ja tehoa kannattaa harkita tarkasti. (Siukosaari 2002: 180.) Useilla järjestöillä ja työyhteisöillä on kuitenkin oma jäsenlehti. Sitä käytetään usein ei-kiireellisten asioiden tiedottamiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen.

Niin yhteisön toiminnan kuin lehden teonkin ydinkysymys on miksi. Miksi lehteä julkaistaan? Miksi halutaan viestiä? Mitä lehdellä voidaan saavuttaa, mitä ei muilla keinoin voi? (Huhtanen 2012.) Lehteä tulisi tehdä jäsenistön ehdoilla, tiedostaen jäsenkunnan odotukset, jotta viestintä ja toiminta koettaisiin onnistuneeksi. Lehden ollessa pidetty ja odotettu, sitä voidaan helpommin käyttää myös johtamisen välineenä ja samalla se vahvistaa jäsenistön sitoutuneisuutta yhteisöönsä. (Siukosaari 2002: 193.) Yhteisölehden tavoitteet johdetaan yhteisön viestinnän ja julkaisujen kautta yhteisön yleisistä tavoitteista. Näin varmistetaan, että valmis tuote todella vastaa sen julkaisemaa yhteisöä. (Mykänen 1998: 14)

Monessa työyhteisössä on henkilöstölehti, joka toimii osana organisaation sisäistä tiedotusta. Lehti on myös henkilöstön käytettävissä mielipide-, ilmoitus- ja kyselytilana. Useilla työpaikoilla työntekijöitä kannustetaan osallistumaan henkilöstölehden sisällön tuottamiseen. Suosituimmat aiheet ovat yleensä muiden yhteisössä toimivien esittelyt ja haastattelut. Tämän tyyppisten juttujen avulla vahvistetaan ja rakennetaan me- henkeä ja yhteisökuvaa. (Siukosaari 1999: 108–114.) Henkilöstölehti on tarkoitettu lähinnä vain työyhteisön jäsenille, eikä sen tehtävä ole viestiä ulospäin, vaan välittää ja jakaa tietoa yhteisön sisällä. Henkilöstölehti voikin tästä syystä sisältää paljon työyhteisön välistä omaa jargonia ja sisäistä tietoa.

Kolmanteen sektoriin kuuluvat järjestöt julkaisevat usein myös omia lehtiään. Nämä järjestölehdet luokitellaan aikakauslehdistöön. Aikakauslehtien liitto (2013) määrittelee aikakauslehden joukkoon yleisölehdet, ammatti- ja järjestölehdet ja asiakaslehdet. Sen mukaan aikakauslehti on julkaisu, joka ilmestyy vähintään neljä kertaa vuodessa, sisältää numeroa kohti useita artikkeleita ja toimituksellista aineistoa ja on kaikkien tilattavissa tai laajalti saatavissa. Aikakauslehdellä ei ole määriteltyjä koko- tai painatusvaatimuksia. Se voi myös ilmestyä pelkkänä verkkojulkaisuna, ilman painettua vastinetta. Järjestölehti ilmestyy aikakauslehdille tyypillisesti säännöllisesti, vähintään neljä kertaa vuodessa ja sisältää erilaisia artikkeleita ja toimituksellista aineistoa.

Kariniemen (2010) mukaan järjestölehden strateginen tehtävä julkisuudessa on ollut tuoda esiin järjestön elämismailmassa koettuja ongelmia poliittisten päättäjien, yhteistyöryhmien, journalistien ja suuren yleisön tietoisuuteen niiden ratkaisemiseksi. Lehden tehtävä julkisuutena on ollut tarjota jäsenille tila, jossa he voivat rakentaa yhteisöään kertomalla, mitä he tekevät ja mitä toiminnallaan tavoittelevat. Järjestölehti toimii samalla myös jäsenistön yhteydenpitovälineenä ja muistuttaa jäseniä järjestön olemassa olost ja mahdollisista tulevista tapahtumista.

Järjestölehti tarjoaa julkaisupaikan jäsenten kirjallisille ja kuvallisille tuotoksille ja viestii ulospäin järjestön toiminnasta ja tarkoituksesta. Järjestölehti poikkeaa muista aikakauslehdistä lukijakuntansa puolesta. Näiden lehtien lukijat kuuluvat yleensä ryhmään, jolla on hyvin selkeä tarkoitus toimia yhdessä. Tästä johtuen lehdetkin saattavat henkilöstölehdelle tyypillisesti sisältää vain jäsenille suunnattua, seikkaperäistä tietoa järjestön toiminnasta. Usein näiden lehtien artikkelit ja muu materiaali myös keskittyvät vahvasti järjestön toimintaan liittyvien aiheiden ympärille.

Henkilöstö- ja järjestölehdelle yhteistä on erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen yhteisössä. Niiden tarkoitus on vahvistaa yhteisö identiteettiä. Saatavuudeltaan henkilöstö ja järjestölehdet eroavat eniten, sillä henkilöstölehteä ei yleisesti voi tilata vaan se jaetaan henkilökunnalle tai on muuten saatavilla työpaikalla henkilökunnan luettavaksi. Molemmat lehdet voivat myös olla tyyliltään hyvin erilaisia. Jotkut henkilöstö- ja järjestölehdet voivat olla pelkästään verkossa tai A4:lle tulostettuja yhteen nidottuja paperipinkkoja, toiset taas laadukkaasti suunniteltuja ja taitettuja

tyylikkäitä aikakauslehtiä. Tämä usein riippuu yrityksen/järjestön ja viestintäosaston koosta, ja siitä kuinka paljon aikaa ja rahaa lehteen ollaan valmiita laittamaan. (Hyy 2013.)

Siukosaaren (1999: 115) mukaan avain hyvän lehden ja jutun tekemiseen löytyy, kun pitää kiinni siitä, että aiheet ovat ajankohtaisia ja mielenkiintoisia ja koskettavat lukijaa. Ensisijaisen tärkeää on tietenkin myös se, että teksti on luettavaa ja ymmärrettävää ja aiheet hyvin rajattuja. Mielenkiintoisuutta lisää se, jos esille tuodaan uusia erilaisia näkökulmia ja rakenne, kuvat ja taitto ovat laadukkaita. Haastattelut ovat yksi suosituimpia lehden sisältöjä, joten niiden persoonallisuuteen ja läheiseen tyyliin kannattaa panostaa.

Yhteisön lehden on vastattava yhteisön ilmettä ja imagoa. Imagossa tiivistyvät kaikki ne mielikuvat, joita ihmisillä on yhteisöstä ja näkyvimmillään se on yhteisön ilmeessä ja visuaalisessa identiteetissä. Lehden teossa on olennaista, että löydetään sopiva tapa käyttää yhteisön tunnuksia, värejä ja muita elementtejä jolloin tuloksena on yhtenäinen ja tunnistettava yhteisön tuote. Harvoin ilmestyvissä lehdissä on tärkeää toistaa tiettyjä samoja elementtejä, sillä se luo tuttuuden tunnetta. Jokaiseen lehteen on silti löydettävä oma jujunsa ja erilaisuutensa edellisiin verrattuna, muuten sisältö käy tylsäksi ja itseään toistavaksi. (Mykänen 1998: 48.) Kuten muiden lehtien, niin yhteisölehtienkin tekemisen taustalla on tavoite siitä, että se tulee luetuksi. Lehden tekemistä on siis tarkasteltava lukijan kannalta. Lukijat odottavat lehdeltään tietoa, apua mielipiteidensä muodostamisessa, elämyksellisyyttä, tarinallisuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Huhtanen 2012.)

4.3 Sähköiset kanavat

Sähköisiä kanavia ovat esimerkiksi verkkosivut, sähköposti ja sosiaalinen media. Verkossa tapahtuva viestintä on tehokasta, jos jäsenistö käyttää Internetiä aktiivisesti.

Sähköinen viestintä soveltuu parhaiten myös nopeaan viestin välitykseen. (Siukosaari 2002: 180.) Sähköisellä verkkoviestinnällä on joitain yhteisöviestintään erityisen hyvin soveltuvia piirteitä. Verkkoviestinnän avulla voidaan luoda niin sanottuja paikallisia virtuaalijulkisuuksia, kuten esimerkiksi sisäisiä keskustelufoorumeita, jotka eivät ole yhtä näkyviä kuin mediajulkisuus. (Åberg 2000: 149)

Vendrell lanseerasi aikoinaan termin *verkkoväki*, kuvaamaan verkosta aktiivisesti tietohakevia ja siellä keskusteluun osallistuvia ihmisiä. Hänen mukaansa he näkevät verkon tarjoavan alustan keskustelulle sekä mahdollisuudelle vaikuttaa yhteisön toimintaan. Vaikka nykyään suuri osa ihmisistä on jo pelkästään olosuhteiden pakosta verkkoväkeä, viestinnän siirtyessä enenevässä määrin sähköiseen muotoon ja verkkoon, on silti edelleen myös niitä jotka haluavat esimerkiksi järjestölehtensä mieluummin paperisena kuin digitaalisena. Siksi yhteisöissä viestintää suunniteltaessa on aiheellista miettiä, kuinka suuri osa jäsenistöstä on *verkkoväkeä* ja kuinka suuri osa ei. Vendrellin mukaan ensin on identifioitava se verkkoväki, joka voisi vaikuttaa ja osallistua yhteisön toimintaan. Seuraavaksi heihin luodaan verkkopohjaiset viestintäyhteydet, jotka mahdollistavat jatkuvan vuorovaikutuksen. (Vendrell 1997.)

4.3.1 Verkkosivut

Verkkosivuilla tarkoitetaan yhteisön Internetiin luomia www-sivuja. Verkkosivut toimivat usein organisaation kasvoina sekä julkisen vuorovaikutuksen kanavana. Ne sisältävät tietoa yhteisöstä ja usein niissä yhdistyy sisäinen ja ulkoinen viestintä. Siksi niiden on oltava ajan tasalla ja niille on tuotettava uutta tietoa tasaisesti. Tavoitteena on, että sivuilla käyvä, Vendrellin *verkkoväki*, käyttäisi yhteisönsä tarjoamia aineistoja tietolähteinään ja luottaisi siihen. Tämä asettaa tiedoille korkeat laatuvaatimukset. (Vendrell 1997.) Verkkosivututkimukset osoittavat, että verkkosivujen tehtävä on myös toimia informaation välityksen ja dialogin mahdollistajana. Tutkimuksissa on myös todettu, ettei kolmas sektori ole vielä aivan samalla tasolla oppinut hyödyntämään verkkosivuja organisaatioviestinnässä kuin esimerkiksi julkinen sektori. (Kent, Taylor, & White 2003.)

Verkkosivuja voidaan pitää onnistuneina, jos niillä vierailee toistuvasti suuri joukko vakiokäyttäjiä. Verkkosivujen suosio ja suunnittelu perustuu neljään asiaan: korkeatasoiseen sisältöön, ajankohtaiseen päivitykseen, sivun nopeaan latautumiseen ja käyttöliittymän on intuitiivisuuteen. Näiden perusasioiden lisäksi laadukas verkkosivusto on myös uniikisti verkkoa hyödyntävä, sillä on tarpeita ja organisaatiota vastaava sisältö ja se on käytettävyydeltään yksinkertainen. (Nielsen 2000: 380, 382.)

Verkkosivujen suunnittelussa käytettävyyden varmistaminen on ensisijaisen tärkeää. Monimutkaiset, epäselvät ja hitaat sivut, eivät innosta kävijöitä viettämään aikaa niiden parissa. Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen ja Vastamäki (2002) ovat tutkineet käytettävyyden psykologiaa. Käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, että käyttäjän ja laitteen yhteistoiminta on mahdollisimman tehokasta ja miellyttävää käyttäjän kannalta. Sinkkosen ym. mukaan seuraavat viisi asiaa tulisi olla tiedossa verkkosivuja suunnitellessa:

- 1) ketkä tuotetta käyttävät
- 2) mikä on käyttäjän tavoite
- 3) missä tuotetta käytetään
- 4) mitä käyttäjät ovat tekemässä käyttäessään tuotetta
- 5) mitä vaatimuksia näistä seuraa tuotteen käytettävyydelle

Tuotteen käytettävyyksivaatimuksina on tyypillisesti joko tuotteen opittavuus, tehokkuus sekä tuotteen miellyttävyys (Sinkkonen ym. 2002). Nielsen (2000) pitää verkkosivujen tärkeimpinä ominaisuuksina yksinkertaisuutta ja toimivuutta eri käyttöympäristöissä, myös vanhentuneella teknologialla. (Nielsen 2000, 96.) Nykyään monet yritykset luovat erilliset verkkosivut perinteisten pöytäkoneiden käyttäjille, sekä mobiilisivut älylaitteiden, kuten älypuhelin tai tablettien käyttäjille. Mobiilisivut on luotu kevyemmiksi kuin perinteiset verkkosivut, jotta ne toimisivat oikein pienemmällä muistilla ja tehoilla varustetuissa laitteissa.

Navigointi osoittautuu usein verkkosivujen suunnittelun pullonkaulaksi. Navigointitoiminnolla tarkoitetaan valikkoja jotka osoittavat käyttäjälle miten sivustolla

liikutaan ja mitä sieltä löytyy. Tässä tehdyt virheet vaikuttavat siihen, pystyykö käyttäjä hahmottamaan sivut oikein. Verkkosivuilla tulisi olla helppoa ja johdonmukaista liikkua, ja kävijän pitäisi pystyä tunnistamaan ja ymmärtämään sivun käyttämisen kannalta kaikki olennainen. (Sinkkonen ym. 2002: 77)

Verkkosivujen etusivu, eli kotisivu (*homepage*) on sivuston tärkein sivu. Etusivulla tulisi näkyä organisaation nimi ja logo näkyvästi sijoitettuna ja tunnistettavana. Kävijän on nopeasti pystyttävä tulkitsemaan mihin hän on saapunut ja mikä sivuston tarkoitus on. Kävijän liikkuesssa sivulta toiselle tyylin on jatkuttava yhtenäisenä, jotta kävijä ymmärtää olevansa edelleen samalla sivustolla. Etusivun tärkein tehtävä on osoittaa käyttäjälle reittejä, joilla hän voi liikkua sivustolla. (Nielsen 2000: 166)

4.3.2 Sähköposti

Sähköpostilla tarkoitetaan sähköisesti välitettävää viestiä, joka lähetetään vastaanottajan virtuaaliseen postilaatikkoon. Sitä käytetään niin työasioissa, kuin henkilökohtaisten kontaktien ylläpidossa. Sähköpostia on pidetty tehokkaimpana ajantasatiedon välittäjänä, erityisesti työyhteisöissä, mutta nykyisin sen teho on kyseenalainen. Tämä johtuu muun muassa sähköpostiviestien suuresta määrästä, kaikkien turvautuessa niihin viestintäkeinona sekä tämän tyyppisen viestinnän luonteeseen. (Juholin 2007: 68)

Sähköpostin käytön lisääntymisen myötä viestimäärät ovat kasvaneet ja monilla saattaa olla useampikin sähköpostitili, joista he aktiivisesti seuraavat mahdollisesti vain yhtä. Sähköpostin käyttötavat ovat myös muuttuneet. Tärkeiden, nopeaa reagointia vaativien viestien löytäminen muiden viestien joukosta vaikeutuu ja juuri sähköposti aiheuttaa monelle stressiä ja tunnetta informaation ylitarjonnasta (Alasilta 2000: 90). Sähköpostin rooli on laventunut asioiden toteamisesta, vahvistamisesta, kysymisestä ja vastaamisesta myös keskusteluun tai ongelmien ratkaisuun jopa ryhmissä. Ongelma on siinä, etteivät tämän viestintävälineen ominaisuudet riitä tämän tyyppiseen viestintään. (Juholin 2007: 68)

4.3.3 Sosiaalinen media

Yleisesti viestintä on muuttunut viime vuosia huimasti. Olennaisinta muutoksessa on se, että joukkoviestinnän passiiviset seuraajat ovat muuttumassa enenevässä määrin myös sisällöntuottajiksi. Uusi tietotekniikka ja Internetin erilaiset vuorovaikutteiset viestintämuodot ovat mahdollistaneet sen, että kuka tahansa voi tavoittaa yleisön. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, interaktiivisuuteen ja keskusteluun eri tavalla kuin verkkosivut. (Nordstren & Wiio 2012: 11.) Sosiaalinen media on verkkoviestinnän muoto, joka koostuu verkkosivustoista ja Internetin yhteisöpalveluista, ja joiden sisältö syntyy käyttäjien itse tuottamista viesteistä, videoista, kuvista ja tilapäivityksistä sekä muilta sivustoilta palveluun linkitetystä sisällöstä. (Lietsala & Sirkkunen 2008: 13; Pesonen 2012: 201.) Sosiaalinen media hyödyntää näitä mahdollisuuksia tehokkaammin kuin verkkosivuilla on tapana. Tämän vuoksi voisi olettaa sosiaalisen median soveltuvan ihanteellisesti organisaatioviestinnän välineeksi. Tällä hetkellä sosiaalista mediaa käytetään organisaatioissa lähinnä tiedon jakamiseen ja dialogin mahdollistamiseen. (Nordstren ja Wiio 2012:11.)

Sosiaalisesta mediasta puhutaan myös yhteisöpalveluina. Esimerkkejä ovat muun muassa Facebook, mikroblogipalvelu Twitter, työelämäverkostoja painottava LinkedIn sekä käyttäjän paikkatietoon perustuva Foursquare. YouTube ja Instagram puolestaan ovat tarkoitettu ensisijaisesti kuvien ja videoiden julkaisemiseen. Blogialustoja tarjoavat muun muassa blogipalvelut Blogger tai Tumblr. (Pesonen 2013: 24; Sillanpää 2014: 33.) Palveluissa käyttäjät voivat verkostoitua virtuaalisesti, muodostaa yhteisöjä ja ylläpitää niitä. Verkossa luodut verkostot peilaavat usein käyttäjien oikeassa elämässä luotuja verkostoja, joita Internetin avulla vahvistetaan ja tehdään julkisesti näkyviksi muillekin. (Pesonen 2013: 26; Sillanpää 2014: 33.)

Sosiaalisen median käsite otettiin käyttöön 2000-luvun puolen välin tienoilla. (Lietsala & Sirkkunen 2008: 18; Seppänen & Väliaverron 2012: 36.) Sosiaalisen median idea piilee sen nopeudessa, sosiaalisuudessa, kontaktien luomisessa ja vuorovaikutusmahdollisuuksissa. Tavoitteena ei ole vain yksisuuntaisesti tiedottaa, vaan herättää keskustelua kommentointia sisältöihin. (Golbeck 2013: 203.) Sosiaalisen median mukana on tullut myös vaatimus entistäkin ajantasaisempaan tietoon ja nopeaan

päivitykseen. Tämä tuo paineita esimerkiksi lehtien verkkojulkaisuille, joiden on keksittävä uusia sisältöjä useasti päivässä vastatakseen lukijoiden tarpeisiin.

Järjestöviestinnässä sosiaalisen median eri sovellusten käyttö näyttää yleistyvän sitä mukaa kuin viestinnän tekijät tiedostavat sosiaalisen median mahdollisuudet kohderyhmien saavuttamisessa ja ylipäättään osana viestintästrategioita (Curtis ym. 2010: 90–92; Hunt 2009: 28–33; Lammas & Burnett 2009: 103–104; Radin 2006: 591–601). Erityisesti pieni resurssiset järjestöt voivat hyötyä dialogiin perustuvasta verkkoviestinnästä ja muista interaktiivisen kommunikaation muodoista (Hunt 2009: 28). Järjestöissä viestinnän henkilöstö- ja toimintaresurssit ovat usein niukat, mikä heijastuu suoraan viestinnän arkeen. Resurssipulan vuoksi viestintää ei aina pystytä toteuttamaan kovin monipuolisesti ja esimerkiksi kaksisuuntainen viestintä jää vähemmälle. (Luoma-aho 2006: 40.) Kehittyvä teknologia tuo mahdollisuuksia, esimerkiksi luo todellisen mahdollisuuden kaksisuuntaiselle viestinnälle, mutta edellyttää myös osaamista, resursointia ja suunnittelua (Lammas & Burnett 2009: 106).

Nettisukupolven mediakäyttäytyminen tulee yhä enemmän muuttamaan tulevaisuudessa myös organisaatioiden tapaa viestiä (Schlitzkus ym. 2009: 110–111). On kuitenkin muistettava, että pelkkä eri teknisten sovellusten käyttö ei luo suhteita. Suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan ihmisten välistä viestintää. Tällä hetkellä eri organisaatiot puhuvan sosiaaliseen mediaan menosta tai ovat siellä jo.

Sosiaalinen media on näennäisesti helppo tapa viestiä, mutta ilman kunnollista sosiaalisen media strategiaa moni huomaa pian, ettei viestintä välttämättä toteudukaan toivotulla tavalla. Sosiaalisen median käyttäjät ovat tottuneet vaatimaan nopeaa, ytimekästä ja eläväistä viestintää. On oltava aktiivinen, muttei hukuttaa seuraajiaan viesteihin. Suuresta ja nopeasti muuttuvasta viestitulvasta erottuminenkin vaatii hieman ponnisteluja. (Tapcott 2000; Aula & Jokinen 2007: 67–69; Miller & Lammas 2010: 1; Waters ym. 2009: 102–103.)

Maineenhallinnan kannalta oman profiilin jatkuva seuraaminen ja päivitys ovat myös erittäin tärkeitä. On pystyttävä nopeasti ja tehokkaasti vastaamaan esimerkiksi kritiikkiin ennen kuin tilanne karkaa käsistä. Negatiiviset kommentit leviävät nopeammin kuin positiiviset, mutta oikeanlaisella reagoinnilla tilannetta voidaan

lievittää. Sosiaalinen media vaatii siis käyttäjältään aikaa ja panostusta ollakseen hyödyllinen osa organisaation viestintäkenttää. (Tapcott 2000; Aula & Jokinen 2007: 67– 69; Miller & Lamma 2010: 1; Waters ym. 2009: 102–103.)

5 TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TOTEUTUS

Idea tämän tutkimuksen tekemiseen syntyi, kun olin mukana tekemässä Kadettikunnan viestintä- ja järjestökyselyä. Kysely toteutettiin itsenäisenä projektina, ja kun sen tulokset saapuivat, pyysin lupaa käyttää niitä oman tutkimuksen tekemiseen. Kadettikunnan kanssa olen ollut tekemisissä muutaman vuoden työn merkeissä. Järjestö on minulle tuttu myös isäni kautta, sillä hän on ammatiltaan upseeri ja Kadettikunnan jäsen. Siksi tämä järjestö tuntui myös luontevalta vaihtoehdolta tutkimuskohteeksi. Tässä luvussa esittelen kohdejärjestön ja kerron tarkemmin kuinka Kadettikunnan viestintä- ja järjestö-kysely toteutettiin ja kuinka sen pohjalta kerättiin aineisto tätä tutkimusta varten. Kadettikunnan tehtävä tässä tutkimuksessa on toimia esimerkkinä järjestöstä. Mielestäni se edustaa perinteistä suomalaista järjestökäsitettä hyvin ja sen yleiset toiminnan ongelmat vaikuttaisivat olevan samoja kuin monessa muussakin isossa järjestössä.

5.1 Case Kadettikunta

Tutkimuskohteena on järjestö nimeltä Kadettikunta.” Kadettikunta ry on itsenäisen Suomen kadettikouluissa upseerin tutkinnon suorittaneiden upseerien ja Maanpuolustuskorkeakoulussa sekä puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa opiskelevien kadettien maanpuolustusaatteellinen veljesjärjestö” (Kadettikunta 2015). Järjestön perustivat vuonna 1921, ensimmäisen kadettikurssin upseerit ja tällä hetkellä jäseniä on 5300. Pääosa elossa olevista kadettiupseereista kuuluu Kadettikuntaan. Jokainen jäsen kuuluu automaattisesti kadettikoulun käytyään järjestöön, Kadettikurssille sekä yhteen, 23 alueellisesta kadettiipiiristä. Kadettikurssi tarkoittaa sitä vuosikurssia jonka kanssa henkilö valmistui kadettikoulusta ja kadettiipiiri määräytyy asuinpaikan mukaan. Helsingissä asuvat kuuluvat esimerkiksi Helsingin kadettiipiiriin. Piirien vastuulla on alueellisen toiminnan järjestäminen. Aktiivinen piiritoiminta on

tärkeää sen vuoksi, etteivät kaikki välttämättä pääse osallistumaan kattojärjestön järjestämään toimintaan esimerkiksi maantieteellisistä syistä. Kadettikurssit järjestävät myös toimintaa.

Järjestön toimintaa ohjaavia teemoja ovat isänmaallisuus, veljeys sekä upseeri- ja maanpuolustushenki. Kadettikunnan tarkoitus on yhdistää jäsenensä näitä arvoja ylläpitäväksi veljespiiriksi ja sen toimintaa ohjaa vahva organisaatiokulttuuri, jonka pohjana ovat upseerien arvot ja perinteet. Verkkosivuillaan he kuvaavat järjestöään seuraavasti:

”Kadettikunnan jäsenyys on upseerille ennen kaikkea oikeus kuulua samaan henkiseen veljespiiriin tuhansien muiden kadettiupseerien kanssa. Sama peruskoulutus yhteisessä Kadettikoulussa luo kadettiupseereille keskinäisen yhteenkuuluvuuden tunteen. Kadettikunnan toiminnan lopullinen päämäärä on saavuttaa kadettiupseerien elinikäinen kadettitoveruus virkaikään katsomatta!” (Kadettikunta 2015)

Tutkimuskohteeksi Kadettikunta päätyi aiemman yhteistyön kautta. Kadettikunta on järjestönä mielenkiintoinen koska sillä on pitkät historialliset juuret ja laaja jäsenkunta jossa ikähaarukka on suuri. Kiinnostukseni herätti erityisesti se, kuinka pienestä toimistosta, jossa vakituisesti istuu kaksi henkilöä, pyöritetään näin suuren järjestön viestintää. Rakenteensa vuoksi Kadettikunta on erinomainen ja mielenkiintoinen esimerkki yhteisöstä, jolle viestiminen on haastavaa ja samalla sen luonne aatteellisena järjestönä tuo toimintatapoihin oman lisämausteensa. Toiminta on hyvin tunnepainotteista ja järjestöön sitoutuminen on erilaista kuin esimerkiksi työpaikkaan. Tämä aiheuttaa myös sen, että jäsenistön keskuudessakin sitoutuminen ja jäsenyyden merkitys vaihtelevat suuresti.

5.1.1 Järjestön kolme suurinta haastetta

Kadettikunnalla on toiminnassaan omat haasteensa, niin kuin jokaisella yhteisöllä. Nämä tiedostetut haasteet ovat jäsenistön määrä, ikäjakauma ja laaja maantieteellinen

sijainti. Toimintaa suunniteltaessa on siis otettava huomioon vanhimmat veteraanit joilla ei välttämättä ole esimerkiksi mahdollisuutta tai kykyä käyttää nykYTEKNOLOGIAA tai saapua tapaamisiin. Samalla nuorempien jäsenten sitouttamisen kannalta taas on tärkeää, että aiheet ja toiminta ovat myös heille samaistuttavia ja nykyhetkessä kiinni. Tavoitteena olisi myös että kaikki jäsenet saisivat osallistua toimintaan niin paljon kuin mahdollista ja tuntea yhteenkuuluvuutta järjestöön. Tätä vaikeuttaa jäsenten laaja levinneisyys ja se, ettei kaikilla paikkakunnilla toimintaa järjestetä yhtä aktiivisesti kuin toisilla. Siksi jotkut jäsenet voivat tuntea jäävänsä ulkopuolelle.

Kadettikunnan alkuaikoina toiminta oli hyvin jäsenistöpainotteista ja vaivatonta sillä jäsenet olivat saman ikäisiä ja heidän lukumääränsä oli pieni. Ikähaitari ja jäsenmäärä kuitenkin kasvavat vuosi vuodelta, tällä hetkellä ikäeroa vanhimman ja nuorimman jäsenen välillä on yli 70 vuotta. Vanhimmat valmistuivat kadettikurssilta numero 26 ja ovat nyt 90-vuotiaita. Heitä on jäljellä 14. Vuonna 2014 valmistunut kurssi on järjestyksessä 98. (Kadettikunta 2015)

Kuten sanottu haasteet ovat hyvin tiedossa järjestön sisällä ja niihin mietitään aktiivisesti ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa, viestinnän ongelmia etsiessä, pidän yllämainitut haasteet mielessä ja peilaan niitä tuloksiini nähdäkseni onko niillä merkittävää vaikutusta viestintään. Oletuksena on, että esimerkiksi ikäjakauma aiheuttaa joitain erikoistilanteita viestinnän suunnittelussa.

5.1.2 Kadettikunnan viestintä

Viestinnällä on tärkeä tehtävä järjestön toiminnassa, sillä sen avulla voidaan tuoda yhteen laajalle levittäytynyttä jäsenistöä. Järjestön valtakunnallisesta viestinnästä ja toiminnan pyörittämisestä vastaa Kadettikunnan toimisto ja siellä pääosin pääsihteeri. Kadettikunnalla on kolme pääasiallista viestinnän kanavaa: sähköposti, verkkosivut ja järjestölehti Kylkirauta. Järjestöllä ei ole erillistä viestintäyksikköä, mutta lehdellä on oma päätoimittaja ja verkkosivuilla ylläpitäjä.

Kadettikunnan toimisto hoitaa myös tapahtumista tiedottamisen, jäsenkyselyjen suorittamisen ja niistä raportoimisen, tapahtumien järjestelyn, Kylkirauta-lehden toimittamisen, verkkosivujen ylläpitämisen ja jäsenten informointi yhteisöä koskevista ajankohtaisista asioista. Viestintä myös jakautuu järjestön sisällä pienempiin kokonaisuuksiin, Kadettikunnan yhteiseen viestintään sekä kadettipiirien että kadettikurssien sisäiseen viestintään. Piirien ja kurssien viestintä on täysin niiden toimijoiden käsissä, joten laatu ja määrä vaihtelevat laajasti piireittäin ja kurseittain.

Sisäistä yhteystoimintaa hoidetaan esimerkiksi erilaisilla seminaareilla, päivällisillä, kokouksilla, konserteilla ja vuosijuhlilla. Jäsenten keskustelumahdollisuutta pyritään edistämään jäsenlehdellä, Internet-sivujen keskustelufoorumilla ja sähköpostilla. Jäseniä kannustetaan osallistumaan toimintaan ja yhteisön viestintään muun muassa näiden kanavien kautta. Järjestölehti Kylkirautaa, esimerkiksi tehdään pitkälti vapaaehtoisvoimin ja yhteistyössä jäsenten kanssa. (Kadettikunta 2015)

5.1.3 Viestinnän kolme kanavaa

Kadettikunnassa viestintää hoidetaan pääasiallisesti kolmen pääkanavan kautta: sähköposti, verkkosivut ja järjestölehti Kylkirauta. Näiden lisäksi suunnitteilla on sosiaalisen median lisääminen kanavalistaan.

Kylkirauta on ollut toiminnan alkamisesta lähtien yksi tärkeimmistä Kadettikunnan jäsentuotteista. Se on maanpuolustusaatteellinen erikoislehti, jonka teemoja ovat maanpuolustus, upseerien arvot, moraali ja etiikka ja johtaminen. Lehteä painetaan noin 7000 kappaletta ja jäsenistön lisäksi sitä jaetaan esimerkiksi yhteiskunnan päättäjille, suurimmille kirjastoille ja sotilasopetuslaitoksille. Lukijakuntaan kuulu kadettikunnan jäsenistöstä yli 5000 henkilöä. Lehti ilmestyy neljä kertaa vuodessa ja jokaiselle numerolle on oma teemansa. Teemoja ovat viimeaikoina olleet muun muassa kyberuhka, pelastusala ja puolustusvoimauudistus. Lehdessä on keskimääräisesti noin 70 sivua. Jäsenten on mahdollista osallistua Kylkiraudan sisällön tuottamiseen muun muassa kirjoittamalla sinne artikkeleita, kirja-arvosteluja, kolumneja ja

mielipidekirjoituksia. Sisältö vaihtelee ajankohtaisista maailman ja Suomen maanpuolustuksellisista teemoista historian kuvauksiin. (Kadettikunta 2015)

Lehden lisäksi Kadettikunnan viestintää hoidetaan verkkosivujen muodossa. Sivut löytyvät osoitteesta www.kadettikunta.fi. Suurin osa sivujen tiedosta on kaikkien luettavissa, mutta jäsenet voivat kirjautua sisään omilla tunnuksillaan päästäkseen vain heille tarkoitettuihin sisältöihin. (Kadettikunta 2015) Verkkosivuille on koottu tietoa Kadettikunnasta järjestönä, heidän julkaisuistaan, historiastaan, organisaation rakenteesta ja toiminnasta. Verkkosivuilta löytyy myös sähköinen PDF-versio Kylkirauta-lehdestä. Verkkosivujen tarkoitus on toimia tiedon välittäjän jäsenistölle ja apuna Kadettiipiirien ja –kurssien yhteydenpitoon.

Sähköiseen viestintään kuuluu myös sähköposti, joka on tärkeä osa sisäistä viestintää. Sähköpostia käytetään usein muiden viestintäkanavien tukena tai lisänä, mutta se mahdollistaa myös suoraan viestin jäseniltä järjestön toimitsijoille. Kaikki halukkaat jäsenet saavat lisätä sähköpostiosoitteensa sähköpostirekisteriin, jolloin he saavat kaikille tarkoitettujen yhteisten viestien sekä viestintä- ja järjestökyselyn tyyppiset kyselyt.

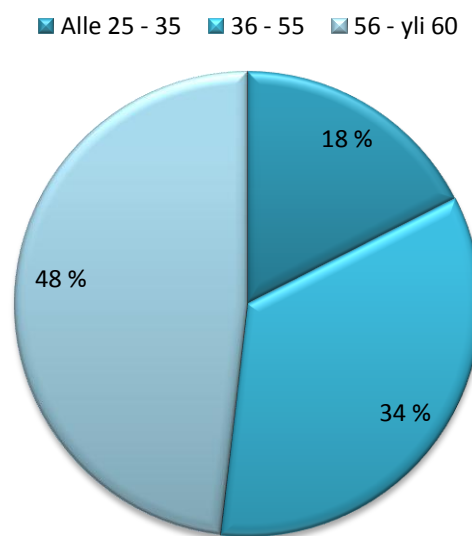
5.2 Kadettikunnan viestintä- ja järjestökysely

Kadettikunta kartoittaa säännöllisesti jäsentensä mielipiteitä erilaisilla kyselyillä. Syksyllä 2013 järjestettiin Kadettikunnan viestintä- ja järjestökysely, jonka tarkoituksena oli selvittää jäsenistön mielipiteitä kadettikunnan ja -piirien toiminnasta, jäsenten sitoutuneisuudesta sekä viestinnän toimivuudesta. Suunnitteilla oli muun muassa verkkosivu uudistus ja sosiaaliseen mediaan laajentaminen ja näiden toteuttamiseksi kaivattiin tietoa jäsenten tyytyväisyydestä ja mielipiteistä.

Kysely on kerätty sähköisellä kyselylomakkeella, joka laitettiin liikkeelle 23.9.2013 ja suljettiin 14.10.2013. Vastausaikaa oli yhteensä siis kolme viikkoa. Kysely lähetettiin kaikille sähköpostirekisterissä oleville jäsenille Webropol – ohjelman kautta ja

vastauksia saatiin 615 kappaletta. Määrä edustaa noin 18 prosenttia jäsenistöstä. Kadettikunnalta saamani tiedon mukaan, määrä on melko lailla sama kuin aiemmissakin kyselyissä.

Vastaajien ikäjakauma koko kyselyssä



Kuvio 5 Vastaajien ikäjakauma

Saadakseni paremman kokonaiskuvan siitä, ketkä kyselyyn vastasivat, jaoin vastaajat kolmeen ikäryhmään: alle 25 – 35-vuotiaat, 36 – 55-vuotiaat ja 56 – yli 60-vuotiaat. Aineistoa käsitellessä puhun usein karkeasti nuorista, keski-ikäisistä ja vanhoista. Kaikista kyselyyn vastanneista 108 eli 18% oli iältään alle 25 – 35-vuotiaita, 211 eli 34% 36 – 55-vuotiaita ja 296 eli 48% 56 – yli 60-vuotiaita. Vastaajien ikäjakauma prosentteina on esitetty kuviossa (5).

36. Kadettiiniini käyttää Kadettikunnan kotisivuja omassa viestinnässään: *

- Kyllä
 Ei

37. Kadettikurssini käyttää Kadettikunnan kotisivuja omassa viestinnässään: *

- Kyllä
 Ei

38. Kadettikunnan internetsivut kaipaavat uudistusta *

- 1 2 3 4 5
- Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

39. Kadettikunnan internetsivuilta puuttuu:

40. Kaipaisin enemmän viestintää Kadettikunnan taholta: *

- 1 2 3 4 5
- Täysin samaa mieltä Täysin eri mieltä

41. Missä asioissa kaipaavat lisää viestintää Kadettikunnalta tai kadettiipiiriltä?

Kuva 2 Kyselyn viestintäosan kysymyksiä

Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä, ei/kyllä -kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä (ks. kuva 2). Vastaajan taustasta selvitettiin sotilasarvo, ikä, koulutustausta, kadettiipiiri, puolustushaara sekä onko vastaaja EVP-upseeri vai aktiivipalveluksessa ja onko hän puolustusvoimien vai rajavartiolaitoksen palveluksessa. Kysymyksiä kyselyssä oli 59, joista viestintäkysymyksiä 28. Viestinnän kysymyksillä selvitettiin vastaajien mielipiteitä viestinnän onnistumisesta, viestinnän kanavista ja välineistä, määrästä ja uudistustarpeista. Jotkut avoimista kysymyksistä oli suunniteltu täydentämään monivalintakysymyksiä, jolloin kysyttävästä aiheesta saatiin tarkempaa tietoa. (ks. kuva 2, kysymykset 40 ja 41.)

5.3 Aineiston esittely

Viestintä- ja järjestökyselyn päätyttyä, tutustuin vastauksiin perusteellisesti. Huomasin, että kiinnostavimpia olivat avoimet vastaukset, joissa vastaajat olivat saaneet kunnolla äänensä kuuluville. Aineistoksi siis rajattiin kuuden, avoimen, viestintää koskevan kysymyksen vastaukset. (ks. Liite 1) Yhteensä vastauksia oli 924 joista analysoitaviksi rajautui 727. Aineistosta rajattiin pois kaikki tyhjät vastaukset (-,?,x). Sen sijaan ”en osaa sanoa”, ”en tiedä”, vastaukset säilytettiin aineistossa sillä ne sisälsivät informaatiota vastaajien suhteesta kysyttävään aiheeseen. Tarkempaa tulkintaa varten aineiston vastaukset jaettiin kolmeen ikäryhmään: alle 25 – 35, 36 – 55 ja 56- yli 60-vuotiaat. Ryhmien vastauksia vertailtiin, jotta saataisiin mahdollisimman syvälinen kuva siitä mitkä ongelmat viestinnässä ovat koko jäsenistön yhteisiä ja mitkä tietyn ikäryhmän kokemia.

26. Miten Kadettikunnan viestintää voitaisiin parantaa?

Vastaajien määrä: 151

36-40

- Uudet kotisivut
- SOME ja kuuluisa tapaamisyyhteiset: nuoret voitaisiin tälläkin tavalla saada innostumaan - joukko-osastoihin spiritin luoja (=sisään heittäjä) tai jokin keino innostaa nuoret polvet aktiivisemmin ”setäytyvään klaaniin” mukaan.
- Viestintää voisi monipuolistaa ja joissain asioissa olla ”some-tyylisesti” ajan hermolla.
- Perustakaa foorumi, blogi tai facebook-sivu. Tietoturva tulee ottaa huomioon.
- Internetsivuston kehittäminen, sosiaalinen media (FB ja Twitter), sähköpostit.
- Nykyiset menetelmät ovat mielestäni riittävät.

41-45

- Palkata sinne joku oikea viestinnän ammattilainen ja lopettaa puuhastelu
- Tarvitaan selkeä oman profiilin mukainen viestintästrategia, joka vastaa jäsenkuntansa arvomaailmaa
- Alypuhelin
- Tapahtumatiedotteet sähköpostiin - samaan tiedotteeseen ei liikaa tietoa, vaan purskeen omaisesti lyhyitä viestityksiä, jotka on nopea omaksua sekä hyväksyä/hylätä.
- Ei kommenttia
- Jatkossa yhä enemmän verkkoon siirtyvää, Tämä tosin vähentää jonkin verran vanhemman jäsenistön mahdollisuuksia osallistua asioiden seuraamiseen. Tosin tulevaisuudessa mennään yhä enemmän sähköiseen viestintään.
- Sidosryhmien kannalta paperinen julkaisu on erinomainen asia lisäten tunnettavuutta.

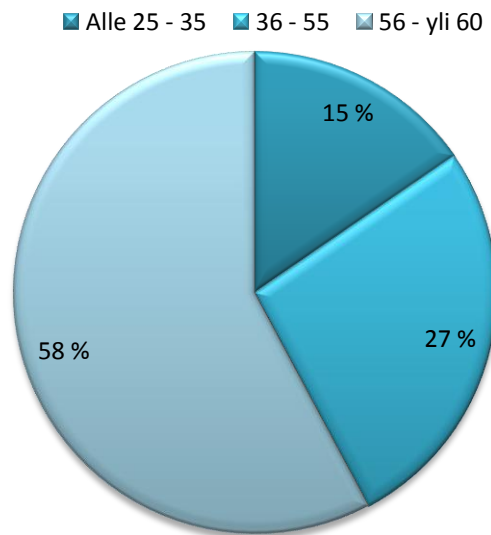
46-50

- somen käyttö
- Sama viesti moneen kanavaan - ei saa erilaistaa kanavia. Ehkä joissakin asioissa voisi harkita yhteisen kannanmuodostuksen kokeilua some-tyyppisesti, mutta ikärakenne muistaen.
- Twitteriin ajankohtaisia twiittejä ja keskusteluun osallistuminen
- Aikatauluihin sidotut viestit, esim. 4.6. ja 6.12. sekä Kadettikunnan vuosipäivä. Nämä ilmetyisivät AINA vakioidusti. Aiheet: ajankohtaista sotilasasiaa koti- ja ulkomailta (uusia tutkimuksia 7 löydöksiä historiasta / tapahtumia).
- Hyvä näin.
- Monikanavaisuutta lisää
- Kun järjestetään seminaareja tai keskustelutilaisuuksia olisi ne hyvä nähdä suorana netin kautta tai videoneuvottelulaitteiden avulla esim kadettiipiirit voisivat hyödyntää joukko-osastojen ja esikuntien

Kuva 3 Esimerkki aineistosta. 36-55 -vuotiaat vastaajat

Esimerkkissä aineistossa olevasta kysymyksestä ja sen vastauksista (kuva 3) näkyy, että vastausten pituus ja sisältö vaihtelee vastaajasta riippuen. Vastaaminen avoimiin kysymyksiin oli vapaaehtoista toisin kuin muiden kysymysten kohdalla. Kaikki kyselyyn osallistuneet eivät siis vastanneet avoimiin kysymyksiin ja siksi myös vastausten määrässä ikäryhmien välillä on eroja.

Aineiston ikäjakauma



Kuvio 6 Aineiston ikäjakauma

Kuviosta (6) voi nähdä kuinka vastaukset jakautuivat iän mukaan aineistossa. Aineiston vastauksista 112 (15%) oli alle 25 – 35-vuotiaiden vastauksia, 195 (27%) 36 – 55-vuotiaiden vastauksia ja 420 (56 %) 56 – yli 60-vuotiaiden vastauksia. Vastausten määrät noudattelevat odotetusti koko kyselyn ikäjakaumaa. Vaikka eri-ikäisten vastaajien määrissä olikin isoja eroja, ovat ne oman ikäryhmänsä vastausmääriin suhteutettuna hyvin samoissa lukemissa, ja siksi myös vertailukelpoisia (ks. taulukko 1).

Taulukko 1 Vastaajien keskiarvoinen määrä ikäluokissa

Vastaajat ikäluokissa	Keskiarvo	Prosentti
Alle 25 – 35	18,6	17,3 %
36 - 55	32,5	15,4 %
56 – yli 60	71	23,6 %

Alle 25 – 35 vuotiaista keskimäärin 17,3 %, 36 – 55 vuotiaista 15,4 % ja 56 – 60 vuotiaista 23,6 % vastasi avoimiin kysymyksiin (ks. taulukko 1). Kaikki ikäryhmät ovat siis hyvin edustettuina ja uskon saavani melko tarkan käsityksen eri-ikäisten jäsenten mielipiteistä vastausten perusteella. Ylipäänsä vastaajien ikähaitari edustaa hyvin Kadettikunnan tämän hetkistä jäsentilannetta ja koko järjestön ikäjakaumaa.

5.4 Aineiston analyysin eteneminen

Aineiston analyysi eteni vaiheittain ja useiden eri ryhmittelyjen kautta. Tavoitteena oli löytää avoimista vastauksista ne asiat joihin jäsenet eivät olleet viestinnässä tyytyväisiä ja luoda niistä kategorioita. Aineistoa analysoitiin Grounded theorya apuna käyttäen. Vastauksista muodostettiin ryhmiä jotka sitten kerättiin kategorioiksi. Ensimmäiseksi aineisto jaettiin ikäryhmiin 1. Alle 25 – 35-vuotiaat 2. 36 – 55-vuotiaat 3. 56 – yli 60-vuotiaat. Ikäryhmien tarkoituksena oli selvittää ovatko eri-ikäiset jäsenet tyytymättömiä eri asioihin.

Ikäryhmien sisällä aineistosta etsittiin toistuvia teemoja joita sitten ryhmiteltiin ja verrattiin toisiin ikäryhmiin. Kuvassa (4) on esimerkki aineiston litterointi prosessista. Alussa teemat valittiin umpimähkäisesti vastausten joukosta ja sitten käytiin kaikki muut vastaukset läpi, jotta selviäisi onko kyseessä toistuva tema vai yksittäinen huomio. Kokeilujen jälkeen alkoi löytyä selviä ryhmiä, kuten kuvassa (4) näkyy. Jokainen vastaus luokiteltiin lopulta jonkin ryhmän alle.

SIVUJEN ULKONÄKÖ

- Ulkomuoto ja käytettävyydet eivät vastaa tämän päivän standardeja.
- Sivustojen ulkonäkö on jäänyt paheksi ajasta jälkeen. Sivusto muistuttaa selvästi 1990-luvun loppupuolen aikaisia internet-sivustoja. Eivät siis vaikuta siltä että kadettikunnan sähköisessä viestinnässä eletäisiin vuotta 2013.
- Hyvä visuaalinen ilme puuttuu sivuilta. Sivut näyttävät melko vanhanaikaisilta, mikä ei anna vastaanottavaa tunnelmaa ja ne ovat hieman sekavat. En kuitenkaan tarkoita, että sivuston pitäisi vaikuttaa sateenkaaren värisissä vaan uppseelle sopiva hillitty yleisilme toimii.
- Sivun sisällössä ei ole suurempaa muuttamista.
- Sivujen ilme on ehkä hieman vanhahtava, joten ulkoasu uudistamista voisi harkita.
- Visuaalinen ilme kaipaa päivitystä.
- Moderni ulkoasu.
- Vanha ulkoasu on aikansa elänyt - kasvujen kohotus sekä selkeä käytönäkymä riittävät. Ei liikaa valikkojen valikkoa.
- raikkautta, kadettikunnan sivujen tyyliä?
- Nykyaikainen ulkoasu ja visuaalinen ilme. Sivujen tulisi olla hieman selkeämmät ulosannitaan
- Ulkoasu selkeämmäksi. Se automaattisesti liikkuva tiedotepalkki on aivan turha, mieluummin vain lista linkkejä.
- Sivusta on aika ajanut ohjarmotta. Sivulle ensi kertaa saapessa ni olivat ensiajatukset "milloinkohan nämä on viimeksi päivitetty?" ja "työtyköhän täällä mitään tietoa tätä vuosikymmentä?". Visuaalinen ulkoasu viestii 2000-luvun aikapuolelle. Eivät houkuttelupaivele satunnaista vierailijaa ainakaan.
- Kadettikunnan arvot, sopiva yleisilme, taitto ja ulkoasu "halvan" oloinen.
- Toimiva ja edustava ulkoasu, moderni, mutta uppseerille sopiva.
- Sivustolta huokuu 1990-luvun loppu ja sivu on melko raskas.
- Houkuttelevuus
- Sivujen asettelua ja ulkoosua voisi nykykaista ja selkeyttää.
- ja nykyaikainen ulkonäkö!
- Nykyaikainen ulkonäkö
- Sivut ovat aikahyppy 1990-luvulle. Nykyaikaistaminen!!!
- Ulkoasu ja linkitys on todel vanhahtavaa.
- Internet-sivujen kehittäminen
- Internet-sivujen päivitys

SIVUJEN KÄYTETTÄVYYS

- ...käytettävyys eivät vastaa tämän päivän standardeja. Tiedonetsiminen vaatii jonkin verran hakemista ja sivujen tuntemista.
- Internet-sivut ovat vähän "tonköt" ja vanhanaikaiset, sivuja voisi päivittää enemmän nykyaikaisemmiksi ja helppokäyttöisemmiksi.
- Lisäksi sivut ovat hieman hankalat käyttää. Liian useiden valikkomahdollisuuksien takia.

ei ulkopuolisille).

- Järjestämällä enemmän paikallisia tapahtumia
- Internetin välityksellä on helppo kehittää kadettipuoleiston välistä yhteydenpitoa. Viestintää voi parantaa esimerkiksi kannustamalla kadettipiirijä käyttämään tehokkaammin tarjottuja viestintäfoorumia
- Tiedonkoko paransi ja sitä kautta tietoisuus Kadettikunnan toiminnasta jäsenistön keskuudessa.
- Keskustelufoorumi olisi hyvä lähtöavote.
- Paino pisteen tulisi olla keskustelua edistävien foorumien ja verkkoirjoittamisen mahdollistavissa toimissa.

LIIAN VÄHÄN VIESTINTÄÄ

Tapahtumat

- Sosiaalisen tapahtumien järjestämisessä.
- Tietoa tapahtumista.
- Järjestettävistä tapahtumista.
- Tapahtumien järjestäminen
- Mahdolliset yhteiset tapahtumat ja harrastusmahdollisuudet, jotka tapahtuvat työajan ulkopuolella.
- ja turvallisuus- ja puolustuspoliittisista tapahtumista ja niiden uutisoinnista.
- ja reserviläisille tarkoitettuja koulutustapahtumia.
- Tapahtumista, seminaareista myös valtakunnallisesti.
- yhteiset tapahtumat

Uutisointi/Sivistäminen/Tiedottaminen

- Mielipiteiden julkisissa. Ja näitä kyselyjä saisi olla enemmän ajankohtaisista aiheista.
- Yhteiskunnallisesti tärkeistä asioista - mistä neuvotellaan,
- Sotateknikka
- Sitä miksi suomea on puolustettava. Nyt on ihan liikaa CDT:n kirjoituksia vanhoilta ukoilta, se ei kiinnosta ketään.
- Aktiivisempaa tiedottamista kadettikoulun lopussa. Ainakin omalla kurssin tiedot kadettikunnasta jäivät vähäiseksi varsinkin valmistumisen lähestyessä

SÄHKÖPOSTIN KÄYTTÖ

- Sähköpostin tulleista viesteistä ainakin osa on ollut itselleni melko tarpeettomia ja väliä on tullut viestejä melko paljon uutisista, joiden julkaiseminen esim. Kytkraudessa olisi ollut aivan riittävä. Sähköposti suosittelien käytettäväksi vain asioissa, joissa ilmoittautumispaivat tai muu on tulossa vastaan ennen lehden seuraavaa julkaisua tai pian sen jälkeen.

Kuva 4 Esimerkki aineiston litterointiprosessista

Aineistoa ryhmiteltiin useasti ennen kuin syntyi kaksi yläkategoriaa sekä ydinkategoria, joka toimi yhdistävänä ajatuksena koko aineistolle. Ydinkategoriaksi muotoutui *Viestinnän merkitys järjestön elinvoimaisuudelle*, sillä järjestön aineistosta kävi ilmi, että ylläpito on lopulta kaiken toiminnan ja viestinnän päätavoite. Yläkategoriat nimettiin *Viestinnän kanavien häiriöt* ja *Viestinnän tehtävien häiriöt*. Ensimmäinen jakautui sisällään viestinnän kanavia koskeviin häiriöihin ja toinen yhteisöllisyyden toteuttamisen sekä tiedottamisen häiriöihin.

6 HAASTEET KADETTIKUNNAN VIESTINNÄSSÄ

Tämän työn tarkoituksena oli siis tutkia minkälaisia viestinnällisiä ongelmia Kadettikunnan jäsenet nostavat esille järjestönsä viestintä- ja järjestökyselyssä. Aineistossa tutkittiin millaisia ongelmia ja johtuvatko nämä ongelmat niistä järjestön haasteista, jotka Kadettikunnalla jo tiedossa. Analyysi on jaettu viiteen alalukuun, joissa käsitellään ensin kahta yläkategoriaa ja niiden alakategorioita, sen jälkeen ydinkategoriaa, sitten ikäryhmien vastauksia ja niiden mahdollisia eroja ja lopuksi vielä tehdään yhteenveto analyysin tuloksista. Siihen koetaanko viestintä toimivaksi, vaikuttavat monet eri asiat. Toimivuuden kriteereiksi ja siten yläkategorioiden otsikoiksi vastauksista rajautui *viestinnän kanavien häiriöt* sekä *viestinnän tehtävien häiriöt*. Luku 6.1 pitää sisällään kanaviin liittyvät ongelmat joita aineistossa nousi esille. Näitä ovat käytettävyys, kohdistus ja ulkoiset piirteet. Luvussa 6.2 käsitellään tehtäviä joita viestinnällä haluttaisiin toteuttaa, mutta jotka eivät aineiston mukaan aivan toteudu. Esille nousivat keskustelun puute, yhteisöllisyyden vahvistamista, tiedottamisen määrä ja aiheiden valinta sisällöissä. Ydinkategoriaksi muodostui *viestinnän merkitys järjestön elinvoimaisuudelle*, sillä siihen viestinnällä loppujen lopuksi tähdätään ja sitä viestinnän ongelmat rappeuttavat.

6.1 Viestinnän kanavien häiriöt

Oikeiden kanavien valinta ja niihin panostaminen, edistävät yhteisön elinvoimaisuutta monin tavoin. Aineiston pohjalta eniten kysyntää on kanaville jotka tarjoavat keskustelumahdollisuuden ja kanavien ilmeen kehittämiseksi. Verkkosivujen puutteet olivat esillä monessa vastauksessa. Verkkosivujen lisäksi käytössä on myös sähköposti ja jäsenlehti. Lehti sai paljon kiitosta, mutta samalla toivottiin sähköiseen viestintään siirtymistä. Tällä hetkellä lehti on saatavilla painettuna ja PDF-muodossa verkkosivuilla.

Kanavien toiminta vaikuttavat siihen meneekö viesti perille, kokeeko vastaanottaja viestin vastaanottamisen helpoksi ja kanavien käyttökokemuksen miellyttäväksi. Pahimmillaan häiriöt viestin kulussa lamaannuttavat järjestön toimintaa ja vähentävät jäsenten sitoutuneisuutta.

6.1.1 Kanavien käytettävyys

Käytettävyysongelmia esiintyi verkkosivuissa. Aineiston mukaan, verkkosivut koettiin vanhoiksi ja monimutkaisiksi. Nämä seikat vaikuttivat myös verkkosivujen käytettävyyteen. Verkkosivujen toivottiin päivittyvän nykyaikaan arvokkaasti, mutta ei jäykästi. Tällä hetkellä tiedon etsimisen koettiin vaativan sivujen tuntemusta monien valikkojen vuoksi ja vanhan arkkitehtuurin vuoksi (1).

(1) Arkkitehtuuri on aivan liian vanha ja monimutkainen. Vaikea löytää asioita.

Käytettävyys nousi esille myös erilaisien laitteiden muodossa. Sivujen sanottiin olevan raskaat ja hankalat käyttää, joten ne eivät sovellu esimerkiksi älylaitteilla käytettäviksi.

(2) Erilaisten päätelaitteiden mukaan skaalautuvat sivut, nyt oikea reuna jää näytöstä tyhjäksi.

Jäsenet (2) eivät siis vieraile sivuilla pelkästään perinteisiä tietokoneita käyttäen vaan sivuja voidaan haluta lukea esimerkiksi mobiililaitteista, älypuhelimesta ja tabletista. Älypuhelinien ja tablettien kohdalla normaalit verkkosivut voivat olla liian raskaita avata, jolloin tarvetta yksinkertaisemmille mobiilisivuille saattaisi olla.

Sähköisten kanavien käyttöä toivottiin, niiden helppouden vuoksi, mutta osa koki, että perinteinen posti on sittenkin varmempi tapa tavoittaa. Käytettävyyden kannalta suosittiin suoraan lähestymistä, joko kirjeitse tai sähköpostilla, kuin että tieto pitäisi etsiä erikseen verkkosivuilta (3).

(3) *Lehti tai kirje on parempi tapa tavoittaa. Tai lyhyt ja ytimekäs sähköposti.*

Verkkosivujen ongelmat heijastuvat muiden kanavien käyttöön siten, että niitä käytetään mieluummin. Kylkirauta-lehden suhteen oli sekä paperiversiota, että verkkoversiota toivovia.

6.1.2 Viestin kohdistaminen

Oikean kanavan valinta, niin että viesti menee perille halutulle vastaanottajalle, vaatii viestin oikeanlaista kohdistamista. Aineistossa viestin kohdistaminen liittyi pitkälti maantieteelliseen kohdistamiseen, sekä tietyille ryhmälle, esimerkiksi nuorille suunnattuun viestintään. Jotta viestinnällä saavutetaan haluttu lopputulos, on sen lähettämisessä ja sisällössä otettava huomioon nimenomaan kohde. Kadettikunnan tapauksessa eri-ikäiset jäsenet ja maantieteellinen hajanaisuus ovat tärkeitä, huomioitavia tekijöitä viestintää suunnitellessa.

On tärkeää että jokainen jäsen tuntee, että järjestö lähestyy häntä ja palvelee myös häntä. Kadettikunnan haasteena on, että esimerkiksi joillakin paikkakunnilla toimintaa järjestetään vähemmän kuin muilla ja silloin tämän paikkakunnan jäsenet voivat tuntea jäävänsä ulkopuolelle. Tämä korostuu viestinnässä, jos oman piirin tiedotus ei ole tehokasta (4).

(4) *Alueellista viestintää. Sähköposti jota saan koskettaa lähinnä pääkaupunkiseutua tai kadettikunnan hallituksen toimintaa.*

Vaikka on tärkeää tietää, mitä järjestö kokonaisuutena tekee, on hyvä myös tuntee, että viesti koskettaa juuri minua. Muuten toiminta voi ruveta tuntumaan kaukaiselta ja viestit on helpompi ohittaa, kun ei usko niiden sisältävän mitään itseä koskevaa (5).

(5) Tapahtumista, jotka järjestetään asuinpaikkaani lähellä: voisi mennä tapaamaan aateveljiä.

Viestin kohdentaminen tietylle ikäryhmälle nousi myös esille. Erityisesti nuorille suunnattuja kanavia pohdittiin paljon. Vanhempien jäsenten mielestä ”verkko” on avain asemassa nuorten kannalta. Ehdotukset siitä, miten nuoret saataisiin viestinnän avulla innostumaan mukaan, koskivat lähinnä kanavien suuntaamista nuorempaan suuntaan.

(6) Nuoret osallistuisivat varmaankin mieluummin netin kautta tilaisuuksiin, kuin tulemalla paikalle. Netti on nuorten väline opiskeluissa sekä, muussakin sosiaalisessa elämässä.

Esimerkissä (6) nuorten kynnystä osallistumista toimintaan haluttaisin madaltaa netin avulla. Vastaja on oikeassa siinä, että nuorten elämä pyörii suuressa määrin Internetin ympärillä, opiskelujen, työtehtävien ja sosiaalisen elämän sitä vaatiessa. Nettikonferenssit ja –seminaarit voisivat olla mielenkiintoinen ja helppo ratkaisu ajankäytöllisiin ongelmiin myös muiden kuin nuorten kohdalla. Samalla myös olisi hyvä tarjota ”verkkoelämän” vastapainoksi jotain muuta. Nuorten puolelta toiveita tuli esimerkiksi liikunta- ja koko perheen tapahtumista.

Vastaanottajien ikä nousi esille myös verkkosivuja pohdittaessa. Vanhemmat (56 – yli 60), olivat tietämättömämpi esimerkiksi verkkosivujen tarpeista tai siitä mitä sieltä puuttuu (7), ja vastasivat useammin, etteivät olleet käyneet sivuilla aikoihin.

(7) Vaikea vastata kun en tunne...

Se, ettei joku vastaanottajaryhmä käytä kanavaa lainkaan (7), asettaa vaatimuksia vaihtoehtoisille kanaville. Osa vastaajista toivoikin monikanavaisuutta, eli saman viestin välittämistä usean eri kanavan kautta. Tasapainottelu nuorten ja vanhojen jäsenien välillä voi olla haastavaa, joten ikä-rakenteen huomioiden tämä mahdollistaisi sen, että mahdollisimman moni saa viestin. Painettuja kanavia, erityisesti Kylväkirautaa,

toivottiin säilytettäväksi sähköisten kanavien ohella. Olemassa olevien kanavien lisäksi nuorille suuntautuvaa viestintää kaavailtiin sosiaalisen median kautta (8).

- (8) *SOME ja kuuluisa tapaamisyhteydet: nuoret voitaisiin tälläkin tavalla saada innostumaan [...] tai jokin keino innostaa nuoret polvet aktiivisemmin "setäytyvään klaaniin" mukaan.*

Esimerkissä (8) vastaaja kokee sosiaalisen median mahdolliseksi avuksi nuorten sitouttamisessa. Vastaajan mielestä nykyisen muotoinen viestintä ei siis ota nuoria riittävästi huomioon eikä innosta heitä osallistumaan yhteisön toimintaan. Vastauksista huomasi kuitenkin etteivät useimmat olleet perehtyneet sosiaaliseen mediaan tai sen käyttöön sen kummemmin. Kanavat ovat ehkä vieraita, mutta koska ne ovat nykyaikaa, tulisi niitä ilmeisesti käyttää.

6.1.3 Ulkoiset piirteet

Viestintä toimii tiedottamisen ja yhteystoiminnan lisäksi, järjestön kasvoina ja julkisena profiilina. Erityisesti verkkosivut saivat negatiivista palautetta siitä, etteivät ne edusta järjestöä parhaalla mahdollisella tavalla. Verkkosivut luovat mielikuvia järjestöstä myös ulkopuolisille, joten niiden haluttiin vastaavan järjestön standardeja. Sen lisäksi, että sivujen ilme oli, verkkosivuja yleisesti ajatelleen, vanhahtava ei sitä myöskään koettu Kadettikunnan arvolle sopivaksi (9).

- (9) *Kadettikunnan arvolle sopiva yleisilme. Taitto ja ulkoasu "halvan" oloinen.*

Esimerkissä (9) käy ilmi, etteivät jäsenet halua, että heidän järjestöstään jää ulkopuoliselle halpa mielikuva. Tällä hetkellä Kadettikunnan arvokkuus ei heidän mielestään heijastu sivuilta. Sivut saivat myös kritiikkiä siitä, että ovat tällä hetkellä

”aneemiset” ja ”jäykät”, eli sen lisäksi, että siirryttäisiin tähän hetkeen, kaivattaisiin myös piristystä. Joissain vastauksissa todettiin kuitenkin, ettei sivujen suinkaan tarvitse muuttua räiskyviksi ja ”vilkkua sateenkaaren väreissä”, vaan noudattaa upseereille sopivaa hillittyä linjaa.

Se, että nuoria on vaikea saada innostettua mukaan, johtunee monesta syystä, mutta viestinnällä ja järjestön imagolla koettiin olevan suuri merkitys. Verkkosivujen vanhentuneen ulkonäön koettiin heijastuvan järjestöön itseensä ja tekevän siitä vanhentuneen oloisen. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että verkkosivut kaipaavat uudistamista, koska ne ovat vanhanaikaisen ja epäpätevän näköiset (10).

(10) *(Puuttuu) Houkutteleva, moderni ja luottamusta herättävä visuaalinen ilme.*

Jäsenten (10) mielestä nykyisellään verkkosivut eivät auta luomaan luotettavaa ja modernia kuvaa järjestöstä, eivätkä houkuttele tutustumaan heidän asiaansa tarkemmin.

(11) *Sivuista on aika ajanut ohi armotta. Sivuille ensi kertaa saapuessani olivat ensiajatukset "milloinkohan nämä on viimeksi päivitetty?" ja "löytyyköhän täältä mitään tietoa tältä vuosikymmeneltä?".*

Monen mielestä sivut vaikuttivat tyylillisesti jääneen 90-luvulle, aiheuttaen sen, että myös sisällön luotettavuus ja ajankohtaisuus joutuu kyseenalaiseksi (11). Vaikka jäsenet itse löytäisivät kokemuksen perusteelle sivuilta tarvitsemansa, vierailijalle ensivaikutelma voi viestiä, ettei sivuja ole päivitetty aikoihin, jolloin tietokin lienee vanhentunutta.

6.2 Viestinnän tehtävien häiriöt

Viestinnällä katsotaan olevan kaksi pääsiällistä tehtävää: tiedottaminen ja yhteystoiminta. Se miten järjestö onnistuu näiden toteuttamisessa viestinnän kautta, vaikuttaa suuresti toiminnan laatuun ja jatkuvuuteen. Viestin on ilmeensä lisäksi vastattava myös sisällöltään järjestön tarpeisiin ja arvoihin. Viestinnän tulisi siis yhdistää järjestön jäseniä mahdollistamalla sisäisen keskustelun tai esittelemällä järjestön toimintaa ja toimijoita sisällöissään. Tiedottamistehtävä katsotaan usein viestinnän oletetuksi tehtäväksi, sitä vartenhan viestitään, että jäsenet tietäisivät mitä järjestössä tapahtuu. Aineiston perusteella Kadettikunnan jäsenet odottavat viestinnän hoitavan juuri näitä tehtäviä, mutta kokevat että niissä on tällä hetkellä puutteita. Tiedottamisen ja niin sanotun sivistämisen häiriöt liittyivät useimmiten liian vähään viestintään jostain aiheesta. Enemmän viestintää toivottiin erityisesti tapahtumista ja turvallisuuspolitiikasta. Aihepiirit kertovat siitä, mitä jäsenet arvostavat ja mikä heitä kiinnostaa. Viestinnän keinoin toivottiin myös mahdollisuuksia yhdistää järjestöä.

6.2.1 Keskustelu ja yhteystoiminta

Yksi suuren järjestön ongelma voi olla kasvottomuus. Jäsenistöstä tulee isoa massaa ja erilaiset tarttumapinnat vähenevät. On tärkeää muistaa että yhteisö koostuu yksilöistä ja kokeakseen yhteisön omakseen he tarvitsevat jotain minkä kautta toteuttaa jäsenyyttään. Todellinen yhteisöllisyys syntyy vuorovaikutuksesta ja sitä voidaan edistää viestinnän keinoilla. Yksi aineiston näkyvimmistä aiheista oli keskustelumahdollisuudet. Viestinnän koettiin olevan liian yksisuuntaista ja parempia keskustelu- ja yhteydenpitokanavia toivottiin (12).

(12) *Nyt viestintä on lähinnä tiedottamista eli yksipuolista viestintää. Sitä*

tulisi kehittää vuorovaikutteisemmaksi, jolloin erilaiset näkemykset ja upseeriston monipuolinen ajatusmaailma tulisi paremmin esiin.

Eniten toivottiin erillistä palstaa tai forumia verkkosivujen yhteyteen ja mielellään vain jäsenille tarkoitettua. Tarve keskinäiseen kommunikointiin vaikutti olevan suuri, sillä jonkinlaista keskustelupalstaa toivottiin suurimmassa osassa vastauksia.

Vanhojen kanavien muokkaamisen lisäksi esille nousi myös uusi mahdollisuus: sosiaalinen media. Sosiaalinen media koettiin keinoksi lähentää jäseniä (13), lisätä vuorovaikutusta ja päivittää järjestö nykyaikaan. Ajatus lähentymisestä voi liittyä sosiaalisen median helppouteen yhteydenpidossa ja siihen että mahdollisimman moni saataisiin kerättyä yhteen kanavaan. Esimerkiksi Facebookissa toisen kanssa keskustelu voi tuntua melko henkilökohtaiselta, koska siellä ollaan esillä vähintään omalla kuvalla ja nimellä varustettuna. Useimmilla on vielä laajempi profiili joka kertoo paljon käyttäjästä.

(13) Nykyinen sos. media voi lähentää järjestön jäseniä ja helpottaa kanssakäymistä.

Ehdotukset siitä, miten sosiaalista mediaa tulisi käytännössä hyödyntää, olivat muun muassa keskustelun lisääminen ja ”purkautumistilan” luominen blogin muodossa. Sosiaalisen median rooli koettiin nykyisiä kanavia tukevaksi, ei niinkään pääkanavaksi.

Aiemmissa luvuissa on mainittu jäsenten halu tehdä järjestöstä nuorille houkuttelevampi kanavien päivittämisellä ja ilmeen nuorentamisella. Osa oli kuitenkin myös sitä mieltä, ettei pelkkä kanavien nuorentaminen välttämättä riitä. Esimerkissä (14) eräs vastaaja kehotti myös kiinnittämään sisältöön huomiota.

(14) Asiaa nuorisosta enemmän.

Jotta nuoret saataisiin tuntemaan järjestö omakseen ja jotta vanhemmat jäsenet saisivat mahdollisuuden oppia tuntemaan myös heidät, olisi heitä nostettava esille. Konkreettisesti kertoa itse nuorista ei pelkästään suunata viestiä heille. Näin myös nuoret saisivat oman äänensä kuuluviin ja rohkaistuisivat ehkä sitä kautta vaikuttamaan toimintaan. Iän ei tarvitse olla este yhteisön rakentamisessa, kunhan on yhteinen päämäärä ja kaikki ovat tasa-arvoisia iästä riippumatta.

Yhteinen toiminta auttaa sitouttamaan järjestöön ja antamaan sille kasvot. Mitä enemmän jäsenet tuntevat toisiaan, sitä helpompi on tuntea konkreettista veljeyttä pelkän aatteellisen sijaan (15).

(15) Vaikea hoitaa kollektiivisesti ja valtakunnallisesti johdettuna. Todellinen kadettiveljeys syntyy kurseilla, prikaateissa, rykmenteissä ja joukko - ja perusyksiköissä. Se ei saisi unohtua edes eläkkeellä!

Toimintaa järjestetään sekä valtakunnallisesti, että paikallisesti. Kadettikunta on jakautunut sisällään kadettiipiireihin ja kadettikursseihin, ja myös toiminta jakautuu siis jossain määrin näiden kolmen vastuulle. Aineiston perusteella vaikutti siltä, että joillain alueilla piirit ovat aktiivisempia kuin toiset. Oman kadettiipiirin toiminnasta toivottiin lisää tiedottamista ja tiedon välitykselle kaivattiin omaa kanavaa. Piireiltä toivottiin sähköistä viestintää ja enemmän paikallisia tapahtumia. Sen lisäksi, että omalta piiriltä haluttiin enemmän yhteydenottoja, oltiin myös kiinnostuneita kuulemaan muiden piirien toiminnasta. Näin toivottiin saatavan uusia ideoita ja innostusta myös omaan kadettiipiiriin.

Piirien toiminnan lisäksi myös yksilöt kiinnostivat. Monessa kommentissa näkyi sellaisia sanoja kuin maanläheisyys, tavallisuus ja arkisuus. Kaivattiin yksilöiden esille tuomista ja niin sanotun tavallisen sotilaan elämän jakamista.

(16) Nostetaan yksilöitä esille! Kyllä muutkin, kuin kenraalit ovat jotakin joskus aikaansaaneet!

Esimerkistä (16) näkee, että kiinnostusta olisi kuulla ihan tavallisten ihmisten tarinoita. Saavutusten ei tarvitse olla suuria, vaan halutaan tutustua niihin itsensä kaltaisiin jäseniin. Tällä haetaan mahdollisesti samastumista ja toiminnan tuomista maanläheisemmäksi. Muiden jäsenten ylennyksistä tai ”poismenosta” haluttiin myös saada tieto. Tarvetta toistensa parempaan tuntemiseen perusteltiin myös sillä, että järjestötoiminnan lisäksi kontakteista voisi olla hyötyä muillakin elämän osa-alueilla (17).

(17) *Tunneemeko upseeriveljien osaamista laajemmin kuin ammatin perusteella - voisiko upseeriveli auttaa toista veljeä jossain asiassa esim talon rakentamiseen tai harrastukseen liittyvässä asiassa? Olisiko kadettiveljeltä helpompi kysyä jotain itselle vierasta asiaa? Jos tuntisimme jotenkin toisemme paremmin, niin kanavatkin voisivat aueta.*

Yhteydenpidonkin koettiin olevan helpompaa jos toisessa päässä on tuttu ihminen ja mitä useampi on tuttu toiselleen, sen helpommin viesti kulkee. Tutuksi tekemistä ehdotettiin muun muassa haastatteluilla ja keskustelulla. Blogit ja keskustelupalsta nousivat tässäkin esille. Yhteiset tapahtumat ja tekeminen koettiin myös tärkeäksi.

(18) *Ei sanoilla, vaan teoilla - viestintä on vain väline.*

Esimerkin (18) mukaan yhteisöllisyyttä on mahdoton rakentaa pelkällä viestinnällä. Jäsenet eivät halua vain tyytyä kuuntelijan tai lukijan rooliin vaan olla osallisena järjestönsä kehitystä ja toimintaa. Tapahtumat kiinnostavat sillä halutaan päästä konkreettisesti tekemään jotain yhdessä, tapaamaan muita. Viestintä on vain väline, sillä toiminnan virkeys ja järjestön elinvoimaisuus riippuu jäsenten omasta aktiivisuudesta ja halusta olla mukana.

6.2.2 Tiedottaminen ja sivistäminen

Viestinnän tiedottamistehtävään liittyvät puutteet koskivat esimerkiksi tapahtumista tiedottamista ja viestien määrää. Tapahtumien ajankohtien lisäksi kiinnostivat jo menneiden tapahtuminen onnistuminen ja niistä kertominen. Viestinnän koettiin myös voivaan suoraan muistuttavan järjestön aatteista ja perinteistä (19).

(19) Sisäisellä (jäsenille suunnatulla) viestinnällä, jossa tuodaan esille aatteellisia hyveitä ja perinteitä (tapaperinteet, tapahtumat).

Tiedotuksen haluttiin olevan aktiivista ja ajankohtaista. Eräs jäsen ehdotti esimerkiksi entistä aktiivisempia verkkosivuja:

(20) Heti etusivulle "syöte" mitä tapahtuu ja missä, paljon valokuvia, videoclippejä ja uutisfeediä. Aktiivinen sivusto!

Esimerkin (20) mukainen verkkosivusto vastaisi tarpeeseen modernista ja visuaalisesti mielenkiintoisesta sivustosta elävyydellään ja jatkuvasti päivittyvällä tiedolla. Aktiivinen sivusto vaatii kuitenkin myös aktiivisen ylläpidon. Aktiiviseen ja nopeaan tiedotukseen sopivaksi koettiin myös sosiaalinen media (21). Tärkeimpänä ajatuksena oli tiedon saannin nopeus ja helppous.

(21) Facebookiin joku varjosivu, joka ikään kuin toimisi päivystysivuna, jonka voi hetkessä aina vilkaista.

Esimerkissä (21) Facebook -sivusta on ajateltu ikään kuin uutis-sivua josta tärkeimmät ja ajankohtaisimmat tiedot saisi nopeasti tarkistettua. Tiedottamisen lisäksi, sosiaalisen median toivottiin innostavan keskusteluun.

Sen lisäksi, että tiedottamisen tulisi olla nopeatempoista ja selkää, haluttiin myös harkintaa viestien lähettämisessä. Viestinnästä ei haluttu kaiken kattavaa jatkuvaa tietotulvaa vaan yksinkertaistettua ja tiivistettyä. Sähköposteja toivottiin vain tietyistä

aiheista, kuten tapahtumista ja suppeista tiedotteista uutiskirjeen tyyppisessä muodossa (22).

- (22) *Sähköpostin käyttöä lähinnä tapahtumista tiedottamiseen ja aikarajallisiin aisoihin (pitää varmistaa osallistuminen tai kyselytms).*

Jäsenet halusivat tiedottamisella myös vahvistusta syihin kuulua Kadettikuntaan. Tätä haluttiin toteuttaa toiminnan tarkoitukseen ja arvoihin liittyvillä sisällöillä. Viestinnän niin sanottua sivistämistehtävää palvelisivat jäsenten mukaan parhaiten aiheet turvallisuuspolitiikasta ja yleisesti maanpuolustuksesta. Kadettikunnan myös haluttiin osallistuvan keskusteluun näkyvämmiin (23).

- (23) *Aktiivisempaa otetta turpokeskusteluun, kadettikunta voisi tarjota kaikille avoimen keskustelupalstan turpo-aiheista*

Viestinnän pitää olla linjassa järjestön aatteen kanssa ja jäsenten on koettava se omakseen. Alla olevassa esimerkissä vastaaja kuitenkin kokee, että tällä hetkellä mielikuva heidän ammattikunnastaan saattaa olla epäedullinen ja pieni toimintatapojen muutos paikallaan. Mielikuvien muutosta ja positiivista henkeä voitaisiin hänen mielestään oikeanlaisella viestinnällä edistää (24).

- (24) *Yhteiskunnallinen (ja muukin) viestintä, jonka pääosa kokee omakseen yhdistää. Toisaalta joskus on hyvä herättää ristiriitoja, jotta syntyy keskustelua ja uudistumista. PV:n ulkopuolelta tarkasteltuna upseeristo näyttää tällä hetkellä jossain määrin itseriitteiseltä ja omaan tekemistään turhankin korkealle arvostavana.*

Rohkeutta osallistua keskusteluun yhteiskunnassa, sekä ilmasta mielipiteitä järjestön sisällä toivottiin. Ajankohtaiset aiheet ja ylemmän tason kannanotot olivat myös toivottuja:

- (25) *Ajankohtaisissa ja yhdistyksen tarkoitukseen liittyvissä asioissa, esim.*

puheenjohtajan jne. kannanotot, lieneekö liikaa varovaisuutta?

Jäsenet haluavat tuoda järjestöään viestinnän kautta enemmän esille yhteiskunnassa. Tämä kertoo siitä, että jäsenet uskovat järjestönsä olevan asiantuntijajärjestö, jolla olisi jotain annettavaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämän ehkä koettaisiin lisäävän heidän järjestöylpeyttään.

6.3 Ydinkategoria: Viestinnän vaikutukset järjestön elinvoimaisuuteen

Yhteisöllisyys perustuu pitkälti siihen, että on jokin asia tai aate, joka yhdessä koetaan tärkeäksi ja josta ollaan ylpeitä. Tämä ajatus tuo ihmiset yhteen ja niin kauan kuin toiminta vastaa sitä, miten itse asian kokee, on sen takana helppo seistä. Asia halutaan myös esitellä muille arvokkaassa valossa ja halutaan, että muut näkevät sen yhtä hienona kuin itse. Jos siis järjestön toimintaan vaikuttavat osat ovat niin sanotusti rempallaan, voi sillä olla suurikin vaikutus yhteisöllisyyden tunteeseen ja jäsenten sitoutumiseen. Kadettikunnassa yhteisöllisyyden on tarkoitus johtaa jäsentensä väliseen vahvaan veljeyden tunteeseen. Järjestön tarkoituksen kuvauksessakin sanotaan:

”Kadettikunnan toiminnan lopullinen päämäärä on saavuttaa kadettiupseerien elinikäinen kadettiveruus virkaikään katsomatta” (Kadettikunta 2015).

Monet asiat voivat vaikuttaa siihen, että tämä ylpeys alkaa heikentyä tai jäsen kokee, ettei järjestö enää toiminnaltaan vastaa sitä arvoa, jonka jäsen sille antaa. Kadettikunnan toiminta tähtää jatkuvuuteen ja järjestön säilymiseen toimintakykyisenä ja siksi ydinkategoriaksi muodostui luonnollisesti, *viestinnän vaikutukset järjestön elinvoimaisuuteen*. Kaikki tässä luvussa esitetyt ongelmat ja viestinnän häiriöt uhkaavat järjestön elinvoimaa ja ne korjaamalla sitä voidaan parantaa entisestään.

Kanavien toiminta on viestin kulun kannalta tietenkin ensisijaisen tärkeää. Ilman kanavia ei ole viestintää. Hyvä käytettävyys edistää viestin kulkua ja auttaa

vastaanottajaa samaan tietoa. Kanavien huono käytettävyys ja monimutkaisuus ei edistä niiden käyttöä, eikä siten myöskään viestin kulkua. Kadettikunnan jäsenet haluavat vaihtoehtoja kanavien valintaan ja yksinkertaisuutta niiden käyttöön. Viestin kohdistamisella koettiin myös olevan suuri vaikutus oikeanlaisen järjestökokemuksen luomisessa. Jos jäsenestä tuntuu, etteivät viestit kosketa häntä, mielenkiinto lopahtaa ennen pitkää. Ulkoiset piirteet, kuten verkkosivujen ulkonäkö, auttavat rakentamaan järjestön identiteettiä ja jäsenten ylpeyttä järjestöstään. Jos viestinnän ilme ei vastaa odotuksia, voi sekin vaikuttaa jäsenten kiinnostuksen hiipumiseen.

Viestinnän tehtävä on tiedottaa jäsenille heitä koskevista asioista ja auttaa tekemään järjestöstä yhtenäisempi. Viestin sisällön tulee vastata järjestön toimintaa ja organisaatiokulttuuria. Jäsenet haluavat lukea järjestön toimintaan liittyvistä aiheista. Yhteystoiminta on järjestön yhdessä pitävä liima. Pelkästään se, että järjestöön kuuluu, ei riitä yhteisöllisyyden rakentamiseen. Siihen tarvitaan aitoa kiinnostusta toimintaan ja toisiin jäseniin ja siihen Kadettikuntakin pyrkii: ei olemaan vain jäsenmäärältään suuri järjestö vaan yhtenäinen järjestö. Yhteisöllisyyttä rakennetaan parhaiten yhteisen tekemisen ja osallistumisen kautta. Siksi myös tapahtumat ja keskusteluun osallistuminen nousivat esille monessa vastauksessa ja kaikissa ikäluokissa. Nuorten mukaan saaminen on järjestölle elintärkeää, jotta toiminnan jatkuvuus taataan tulevaisuudessakin.

6.4 Ikäryhmien erot

Tutkimuksessa alkuoletus oli, että eri-ikäiset jäsenet haluaisivat viestinnältä eri asioita ja, että vastauksissa saattaisi olla suuriakin eroja. Aineistoa tutkimalla kävi kuitenkin ilmeiseksi, että todetut haasteet olivat yhteisiä, iästä riippumatta. Suuria vastakkainasetteluja ei ollut, esimerkiksi sosiaalisesta mediasta oltiin lähinnä positiivisella kannalla. Eroja syntyiikin enemmän eri asioiden painotuksessa.

Nuoret toivoivat enemmän itselleen suunnattuja tapahtumia ja sisältöjä sekä rennompaa otetta. Heille myös verkkosivujen ilme oli suuri epäkohta. Se nousi esille jokaisessa verkkosivuja koskevassa kysymyksessä. Konkreettisia parannusehdotuksia tuli lähinnä myös nuorilta. Nuoret myös toivoivat enemmän mahdollisuuksia sisäiseen keskusteluun (26).

(26) Painopisteen tulisi olla keskustelua edistävien foorumien ja verkkokirjoittamisen mahdollistavissa toimissa.

Keski-ikäisten vastaukset olivat tietyllä tavalla laajempia kuin muiden. Ne sisälsivät paljon pohdintaa, ideoita ja konkreettisia parannusehdotuksia. Tämä ryhmä halusi myös toimintasuunnitelmia ja viestintäsuunnitelmia (27) eli selkeästi organisoidumpaa lähestymistapaa.

(27) Tarvitaan selkeä oman profiilin mukainen viestintästrategia, joka vastaa jäsenkuntansa arvomaailmaa

Tässä ryhmässä oltiin myös innokkaimpia sosiaalisen median kannattajia. Esimerkki (28) edustaa tyypillistä keski-ikäisten ryhmän vastausta, jossa ideoita ja ajatuksia on paljon. Vastaukset olivat usein tässä ryhmässä rönsyileviä ja monipuolisia.

(28) Aktiivinen veto. Olisiko aika painua SOMEen ja luoda sinne aktiivinen tiedotus- ja tiedonvälityskanava? Jokaiselle osayhdistykselle oma ylläpitäjä ja oma muuttuva tiedonvälityksiakirja?... Mahdollisuuksia on paljon, vain aktiivisuus on avainkysymys.

Vanhimmat jäsenet olivat tyytyväisimpiä, mutta myös vähiten aiheeseen perehtyneitä. Vanhemmat vastaajat (56 – yli 60-vuotiaat) olivat useammin tyytyväisiä verkkosivujen nykyiseen tilaan kuin muut vastaajat. Heitä ei häirinnyt verkkosivujen keho ilme, kun

taas kahdessa muussa ryhmässä se oli selkeästi ongelmien kärjessä. Tämä johtunee siitä, että suurin osa vanhimista vastaajista sanoi, ettei käytä verkkosivuja (29).

- (29) *Edellinen rivi ilmentänee taitoani /kyvykkyyttäni "bittimyllyn" käytössä*

Myös viestinnän määrään oltiin tässä ryhmässä enimmäkseen tyytyväisiä. Vanhemmat halusivat selkeästi myös enemmän tietoa ja artikkeleita ajankohtaisista asioista. Keskustelutahtoa oli myös tässä ryhmässä ja erilaisia kirjoitusmahdollisuuksia toivottiin monessa vastauksessa. Yhteydenpito ja tieto ”kadettiveljien” kuulumisista oli myös näkyvästi esillä tässä ryhmässä.

- (30) *Voisiko niihin lisätä reaaliaikaiset(jos mahdollista) tiedot poismenneistä kadettiveljistä, ettei tarvitse odottaa aina Kylkirautaa. Näin voisi surunvalittelut lähettää oikea-aikaisesti.*

Esimerkin (30) toive oli ainoa laatuaan, mutta hyvä muistutus siitä kuinka tärkeäksi veljeys-aate voi parhaimmillaan muodostua. Vanhemmat jäsenet ovat olleet järjestössä yhdessä vuosikymmeniä ja heille yhteisö on selkeästi tärkeä.

6.5 Yhteenveto

Ajanmukainen, aktiivinen, ikäneutraali, tasapuolisesti kaikille suunnattu, keskusteleva, näkyvä, virkeä, selkeä, ytimekäs, arvokas.

Nämä adjektiivit kuvaavat Kadettikunnan jäsenten toiveita ja parannusehdotuksia viestinnälleen. Kadettikunnan jäsenten viestintätyytyväisyyden voisi tämän tutkimuksen perusteella sanoa perustuvan, toimiviin ja ajan tasalla oleviin kanaviin, yhteiseen

vaikuttamiseen ja keskusteluun, aktiiviseen ja ytimekkääseen tiedottamiseen, sekä kaikki jäsenet tasapuolisesti huomioonottavaan viestintään. He ovat ilmeisen tyytyväisiä siihen, että heidän mielipidettään toiminnan kehittämässä kysytään ja valmiita pohtimaan järjestönsä tulevaisuutta. Jäsenillä on viestinnästä mielipiteitä ja halua kehittää sitä. Jäsenillä on selkeä halu pitää järjestönsä elinvoimaisena, tutustua toisiinsa paremmin ja pitää yhteisönsä tiiviinä. Jäsenet myös odottavat järjestöltään vastuun ottamisesta kommunikaatioyhteyksien järjestämisestä, ei pelkästään tiedottamisesta.

Kadettikunnan toiminnalle haasteita tuottavat piirteet olivat jo tiedossa ennen tutkimuksen aloittamista. Nämä haasteet olivat suuri ikäjakauma, suuri jäsenmäärä ja maantieteellinen hajanaisuus. Tulokset vahvistivat nämä oletetut haasteet todellisiksi, mutta oletus siitä, että esimerkiksi eri-ikäisillä jäsenillä olisi erilaisia ongelmia viestinnän kanssa, osoittautui vääräksi. Yllättävää oli kuinka vähän ikäryhmien vastaukset poikkesivat toisistaan. Oletuksena oli, että esimerkiksi sosiaalinen media olisi jakanut porukkaa laajemmin tai vanhemmat jäsenet olisivat suhtautuneet siihen kielteisesti. Kävi kuitenkin niin, että vanhemmat olivat asian suhteen innokkaampia kuin nuoret ja pääosin suhtautuminen oli positiivista. Kaikki ikäryhmät olivat yhtä mieltä myös siitä, että järjestön imago vaatisi ”nuorennusleikkausta” ja rohkeampaa otetta julkisuuskuvaansa.

Ikäjakauma sen sijaan, tai tarkemmin sanottuna nuorten ja vanhempien jäsenten välinen kuilu suhteessa järjestön toimintaan, oli todellinen huoli ja koettiin ongelmalliseksi. Nuoret eivät kokeneet järjestön toimintaa itselleen suunnatuksi ja vanhemmat pohtivat kuinka nuoret saataisiin mukaan. Toisaalta ilmiö ei ole uusi ja toistaiseksi jäsenistö on löytänyt iän karttuessa Kadettikunnasta arvopohjaansa vastaavaa toimintaa, sillä jäsenmäärä ei ole vuosien saatossa juuri supistunut.

Viestinnässä on pyritty ottamaan melko ikäneutraali ote, mutta parannettavaakin siis selkeästi oli. Uudistustarpeet koskivat lähinnä viestinnän lisäämistä joistain teemoista, viestinnän paikallistamista ja ”nuorentamista”. Halu siirtyä niin sanotusti nykyaikaan näyttäytyi sosiaalisen median muodossa. Mitään viestintäkanavista ei tuomittu turhaksi. Tutkimus myös osoitti, että jäsenet ovat monikanavaisuuden kannalla. Pitää kuitenkin muistaa, että mitä useampi kanava, sitä enemmän päivittämistä, ja tämän tutkimuksen

perusteella kadettikuntalaiset haluavat aktiivista ja ajankohtaista viestintää. Vastauksista huomasi selkeästi sen, että suurimpia huolenaiheita oli nuorten puuttuminen toiminnasta ja asiaa on selvästi pohdittu jo pitkän aikaa.

Maantieteellinen hajanaisuus osoittautui ongelmaksi lähinnä tapahtumaviestinnän kohdalla. Joillain alueilla tapahtumia ja niistä viestintää on vähemmän kuin toisilla ja silloin näiden alueiden jäsenet kokevat, että tapahtumaviestintä ei koske heitä. Kadettipiirien, -kurssien ja alueellisen toiminnan aktivoiminen nousi vahvasti esille. Kuten niin monessa muussakin järjestössä toiminta on alueellisista vetäjistä kiinni. Kadettipiirien ja -kurssien sisäiseen viestintään kaivattiin keinoja, esimerkiksi verkkosivujen ja sähköpostin muodossa. Sähköpostiviestien käyttöä myös kadettikurssikohtaisina viestitysryhminä, jolloin viesti voidaan osoittaa rajatulle kohderyhmälle, pidettiin hyödyllisenä ja aikaa säästävänä.

Organisaatiokulttuuri ja Kadettikunnan aatteellinen perusta vaikuttaa merkittävästi jäsenten toiveisiin ja odotuksiin viestinnästä. Tämä näkyi sisältöön liittyvissä kommentteissa sekä viestinnän järjestölle antaman ilmeen ongelmassa. Verkkosivujen ei koettu olevan Kadettikunnan arvolle sopivat, koska ne olivat vanhanaikaiset ja huonosti rakennetut eivätkä siten edustaneet jäsenten omaa mielikuvaa järjestöstään. Sisällöiltä toivottiin upseerin ammattiin liittyviä aiheita, turvallisuuspolitiikkaa ja asiaa jäsenistä itsestään. Järjestöä siis kiinnostaa se ympäristö missä he toimivat ja kenen kanssa järjestöön kuuluvat. Vastauksissa oli läsnä myös halu näkyvyyteen laajemmin yhteiskunnassa. Tämä vaatisi järjestöltä aivan uudenlaista asemoitumista ja suunnittelua.

Kadettikunnan kannattaa mielestäni tulevaisuudessakin kysyä jäsenistöltään mielipidettä erilaisten uudistusten aikana, sillä siten taataan mahdollisimman hyvin jäseniä palvelevan toiminnan jatkuminen. Viestinnän ensisijainen tehtävä on tällä hetkellä palvella järjestön jäseniä. Kadettikunnan kannattaisi ottaa neuvoa myös jäsentensä toiveista laadun ja ytimekkyyden suhteen ja pitää viestintäkanaviaan ajan tasalla säännöllisesti. Kadettikunta on tyypillinen ammattikuntapohjainen aatteellinen järjestö. Järjestöön kuulumisen opiskelijasta aina kuolemaan saakka yhteisen kadettiveljeyden ja maanpuolustusaatteen sitomana tekee siitä kuitenkin tietyllä tavalla

ainutlaatuisen. Siitä huolimatta Kadettikunnan viestinnästä tehtyjä johtopäätöksiä voi hyödyntää myös muiden vastaavien kolmannen sektorin organisaatioiden viestinnän kehittämisessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Kadettikunnan kautta sitä, millaisia ongelmia järjestöviestinnässä voi esiintyä ja mistä nämä ongelmat johtuvat. Samalla tuli vastattua kysymyksiin, mitä jäsenet odottavat järjestönsä viestinnältä ja miten tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan viestinnässä voidaan onnistua.

Järjestöt ja järjestöviestintä ovat mielenkiintoisia tutkimuskohteita sillä niitten kaiken toiminnan keskiössä on jäsenkunta. Sanoisin, että suurin ero järjestöjen ja julkisen ja yksityisen sektorin välillä on se, että järjestöön kuulumiseen vaikuttavat ennen kaikkea tunneperäiset syyt. Järjestöön kuulumisen ja siinä toimiminen on vapaaehtoista, joten jäsenillä on todennäköisesti hyvä syy ja vahva side järjestöönsä, jos haluavat siihen kuulua. Siksi viestinnältäkin odotetaan paljon. Toinen suuri ero on, että toiminta on aina jäsenpainotteista, järjestö kun on olemassa vain jäseniään varten.

Jäsenten odotuksia pyritään täyttämään järjestön taholta viestinnällä ja toiminnalla. Järjestössä viestinnän periaatteet ovat samat kuin muissakin yhteisöissä. Viestinnällä on tiedotus- sekä yhteystoimintatehtävät. Viestintä vastaa jäsenten odotuksiin tiedottamisesta, jotta he tietävät mitä järjestössä tapahtuu. Viestintä on myös viihteellistä ja käsittelee niitä asioita, joita jäsenet kokevat järjestölle tärkeiksi. Jäsenet myös odottavat järjestön tuottavan heille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistavan heidän haluaan kuulua järjestöön. Tämä voi olla myös tiedostamaton toive. Järjestö voi toteuttaa tätä yhteisöllisyyttä esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden keskusteluun, tekemällä jäseniä tutuiksi toisilleen tapahtumien kautta tai esimerkiksi tuomalla heitä esille mediassaan. (lehti, verkkosivut, haastattelut)

Häiriöt ja ongelmat järjestön viestinnässä voivat aiheutua esimerkiksi siksi, koska ihmisillä on eri käsitys siitä, miten nämä perusodotuksen tulisi täyttää. Jotkut arvostavat enemmän tapaamisia ja tapahtumia, kun taas jotkut haluavat enemmän tiedottamista ja osallistumista, joka ei vaadi heiltä itseltään paljon, kuten ei paikalle saapumista. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi keskustelua verkossa tai kirjoittamista jäsenlehteen. Mitä homogeenisempi ryhmä, sitä helpompi näitä ongelmia on kontrolloida. Hajanaisessa joukossa on pyrittävät toteuttamaan toiveita mahdollisimman

tasapuolisesti ja löytämään niin sanottu kultainen keskitie ja otettava huomioon erilaiset mieltymykset ja mahdollisuudet. Tämä voi tarkoittaa sitä, että sama viesti on esimerkiksi laitettu useampaan kanavaan tai, että tapahtumia järjestetään tasapuolisesti vuorotellen eri puolilla järjestön toimintakenttää, jolloin suuremmalla osalla on mahdollisuus osallistua edes joskus.

Järjestön viestintää suunniteltaessa oikeiden kanavien valinta on yhtä tärkeää kuin missä tahansa muussa organisaatiossa. Valintaa tehdessä tulisi miettiä viestin kohdetta ja sitä, että viesti menisi perille mahdollisimman monelle vastaanottajalle. Ratkaisevia tekijöitä ovat tietenkin myös raha ja työvoimakysymykset. Viestintää hoitamaan ei välttämättä ole omaa henkilöstöään, toisin kuin esimerkiksi yrityksissä. Sähköinen viestintä on usein kustannustehokkainta, sillä sähköpostit tai sosiaalisen median palvelut ovat ilmaisia.

Sosiaaliseen mediaan on kuitenkin hyvä suhtautua pienellä varauksella. Sen käyttö ja tarkoitustavat on suunniteltava ihan yhtä tarkasti, kuin minkä tahansa muunkin kanavan. Sosiaaliseen mediaan on helppo mennä ja se on ilmaista, mutta sen kontrollointi on hankalaa ja päivitystahdin on oltava kohtalaisen nopeaa. Ollakseen mahdollisimman tehokas osa viestintää, sosiaalinen media vaatii itse asiassa ehkä suurimman panoksen muihin kanaviin verrattuna. Neutraalilla ja hiljaisella Facebook-sivulla ei erityisemmin tehdä haittaa järjestölle, mutta eipä sillä paljon voitetaakaan.

Sosiaaliseen mediaan ei kannata mennä vain siksi, että siellä ovat kaikki muutkin, vaan sillä on oltava oma, selkeä roolinsa ja tehtävänsä viestintäsuunnitelmassa. Jos jäsenet kokevat sosiaalisen median parhaaksi tavaksi vastaanottaa ja välittää viestiä, ei sitä kannata ainakaan vältellä. Sosiaalisen median hyötyjä ovat sen vuorovaikutusmahdollisuudet ja nopeus. Varsinkin järjestössä, jossa toivotaan enemmän mahdollisuuksia keskinäiseen keskusteluun, sosiaalinen media voi olla ratkaisu. Jäsenten sitouttamisen kannalta on tärkeää, että järjestö tarjoaa välineet sisäiseen keskusteluun. Keskustelun toteutumiseen se ei kuitenkaan voi lopulta vaikuttaa vaan se on jäsenistä itsestään kiinni. Viikoittaisetkaan tapahtumakutsut eivät merkitse mitään, jos itse tapahtumaan ei osallistu kukaan.

Kaikessa yllämainitussa auttaa jäsenten kuuntelu. Järjestön toimintaa määrittää jäsenten halukkuus olla mukana ja heidän tarpeensa, joten kaikki mikä ei edistä näitä asioita on turhaa toimintaa. Jotta viestintä palvelisi kaikkia jäseniä tasapuolisesti, on joskus syytä harkita monikanavaisuutta, jolloin sama viesti välitetään eri kanaviin. Tähän voi olla tarvetta jos jäsenet ovat esimerkiksi hyvin eri-ikäisiä. Monikanavaisuus on hyödyllistä, jos kaikilla käytetyillä kanavilla on yleisö, mielellään vielä eri yleisö. Silloin maksimoidaan tiedon perille saanti. Jos taas kaikille kanaville ei riitä lukijoita tai jotain kanavaa ei käytetä, aiheuttaa se lähinnä vain turhaa työtä.

Viestinnän tärkeyteen on aikalailta jo herätty yhteisöjen toiminnassa ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Jäsenet itse osaavat myös vaatia parempaa viestintää, haluavat tietää järjestönsä asioista ja olla mukana vaikuttamassa viestinnän keinoin. Hyvä viestintä voi parhaassa tapauksessa vahvistaa yhteisöä ja edistää sen toimintaa. Huono viestintä puolestaan tekee juuri päinvastoin eli rappeuttaa ja vaikeuttaa toiminnan onnistumista.

LÄHTEET

Aikakauslehtien liitto (2015). Aikauslehtifaktat2013. Saatavilla: http://www.aikakauslehdet.fi/content/Liitetiedostot/pdf/aikakauslehtifaktat_2013_2013_11_26.pdf

Alasilta, Anja (2000). Verkkoajan viestintä. Helsinki: Kauppakari Oyj.

Anheier, Helmut K. and Wolfgang Seibel. (1990) The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations. Berlin/New York: DeGruyter.

Aula, Pekka & Karina Jokinen (2007). Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Verkkoviestinnän osaamisalustahankkeen raportti. Helsingin yliopisto. Saatavilla [www](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/Organisaatioiden_verkkoelama.pdf) muodossa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/Organisaatioiden_verkkoelama.pdf>. 11.1.2011.

Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K.L., Gudelsky, L., Holmquist, J., Thornton, K. & Kaye D. Sweetser. (2010). Public Relations Review: Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. Vol. 36 Issue 1.

Daft, Richard L. (1992) Organization theory and design. South-Western College pub.

Downs, C. W. (1977). The relationship between communication and job satisfaction. Teoksessa Huseman, R.C., Logue, C.M. & Freshley, D.L. (toim.) Readings in interpersonal and organizational communication. 3.painos. Boston, Mass.: Holbrook Press

Dyer, S., Buell, T., Harrison, M. & Weber, S. (2002). Managing public relations in nonprofit organizations. Public Relations Quarterly.

Golbeck, Jennifer (2013). Analyzing the Social Web. Morgan Kaufman

Goldhaber, Gerald M. (1985). Organisaationviestintä. Espoo: Weilin + Göös.

Heikola, Antti (2002). Organisaation sisäinen viestintä, viestintäkanavat sekä viestintätyytyväisyys – tutkimuskohteena Tapiola-yhtiöt. Vaasa

Heikkala, Juha (2001). Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press

Helander, Voitto (1998). Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. (2009). Linkki: työyhteisön viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Huhtanen, Ann-Mari (2012). "Ei tässä mitään suuria teoreettisia päätöksiä tarvita". Lehtityön ongelmat ja työssä tapahtuneet muutokset järjestölehdien kehityshankkeen valossa. Jyväskylän yliopisto.

Hunt, Tara. (2009). The Whuffie Factor. Using the Power of Social Networks to Build Your Business. New York. Crown Business.

Helsingin yliopiston ylioppilaskunta (2013). [online] [Lainattu 04.03.2015]. Saatavilla: http://hyy.helsinki.fi/sites/default/files/Jarjestolehden_taitto-opas_2013.pdf

Hurme, Pertti, Maija-Leena Huotari & Tarja Valkonen (2005). Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Häkkinen, Antti. (2002). Historian tutkimusmenetelmät. Grounded Theory. [online] [Lainattu 9.9.2014]. Saatavilla: <http://valt.helsinki.fi/staff/hakkinen/turku2001s4html>>.

Ikävalko, Elisa (1995). Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

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

Juholin, Elisa (2007). Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Juholin, Elisa (2009). Commuicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, Elisa (2010). Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kadettikunta (2015). [online]. [Lainattu 4.03.2015]. Saatavilla: <http://www.kadettikunta.fi>

Kariniemi, Olli (2010). Järjestölehdien yleisötutkimus yhteisön kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto.

Karvonen, Erkki (2000) Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Anja Rosenström. (2007). Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Oy.

Kunelius, Risto. (1997). Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. Porvoo-Helsinki-Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kuutti, Heikki (2006). Uusi mediasanasto. Jyväskylä: Ateena Kustannus

Lietsala, Katri & Esa Sirkkunen (2008). Social Media. Introduction to the tools and the processes of participatory economy. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lohtaja, Sirke & Minna Kaihovirta-Rapo (2007). Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY

Luoma-aho, Vilma. (2006). Lupa toimia; julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet (A licence to operate; stakeholder relations of public sector organizations). *Tiedotustutkimus*, 29:3, 38–51.

Luoto, Reima T.A. (2000). Viestintäjohtaminen kuntahallinnossa. Espoo: Fenix-Kustannus.

Malkavaara, Heta-Liisa & Tuuli Tukiainen (2000). Yhteisön sisäinen viestintä. [online] [Lainattu 4.6.2015] Saatavilla: <http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisviesteksti.html>

Miller, Rohan. & Natalie Lammas (2010). Social media and its implications for viral marketing. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Vol. 11. 1–9.

Moisala, Uuno. E. & Leif Åberg (1980). Organisaatioviestinnän teorian holistisesta kehittämisestä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4.

Moring, Inka (1999). Tee se itse –teoria. Grounded theory mediatutkijan työkaluna. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliverronen (toim.) Media-analyysi: tekstistä tulkintaan. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus

Mykkänen, Päivi (1998). Yhteisölehti. Tekijänopas. Helsinki: inforviestintä Oy.

Nielsen, Jakob (2000). WWW-suunnittelu. Helsinki: IT Press.

Nordenstreng, Kaarle & Osmo A. Wiio (toim.) (2012) Suomen mediamaisema. Vastapaino. Tampere. s. 11-15.

Pesonen, Pirkko (2012). *Yritysviestinnän säännöt*. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Schein, E.H. (2001). *Yrityskulttuuri -selviytymisopas*. Tietoa ja luuloja kulttuurin muutoksesta. Suom. Rosti P. Tampere: Laatu keskus.

Schlitzkus, L., Schenarts K. & Schenarts, P. (2009). Is Your Residency Program Ready for Generation Y? *Journal of Surgical Education*. Vol 67/No 2, 108–111.

Seppänen, Janne & Esa Väliverronen (2012). *Mediayhteiskunta*. Tampere: Vastapaino.

Siisiäinen, Martti (2007). Suomalainen yhdistyslaitos ja sen merkitys ennen ja jälkeen vuoden 1905 suurlakon. Alustus Näkövammaisten kansalaistoimintaa 100 vuotta -juhlaseminaarissa 9.11.2007. Näkövammaisten Keskusliitto, Helsinki.

Sillanpää, Miina (2014). Sosiaalinen media suurlähetystön palveluksessa. Tarkastelussa Suomen Washingtonin-suurlähetystön viestintä. Vaasan yliopisto.

Sinkkonen Irmeli, Hannu Kuoppala, Jarmo Parkkinen & Raino Vastamäki (2002). *Käytettävyyden psykologia*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Siukosaari, Anssi (1999). *Yhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Siukosaari, Anssi (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino

Smith, Lyn & Pamela Mounter (2005). Effective Internal Communication. Journal of Communication Management. Kogan Page Publishers.

Solehmainen, Jaana. (2003). Tiimityön ja organisaatioviestinnän merkitykset yksilötyössä Case: VR Osakeyhtiö Henkilöliikenne Etelä-Suomi. Jyväskylän yliopisto.

Stevens, G. Ruggeri & J. McElhill (2000). A Qualitative Study and Model of the Use of E-Mail in Organisations. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. Vol. 10 4/2000. 271-283

Stewart, Greg L., Charles C. Manz, Henry P. Sims. (1999). Team Work and Group Dynamics. New York: John Wiley & Sons

Strauss, Anselm & Juliet Corbin. (1990). Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: SAGE

Sulkunen, P. (1992). Johdatus sosiologiaan. 3. painos. Juva: WSOY.

Tapscott, D. (2000). The Net Generation and the School. Milken Family Foundation. Education Technology.111
http://www.mff.org/edtech/article.taf?_function=detail&Content_uid1=109 Viitattu 23.1.2011.

Thayer, Lee (1978). Viestinnän tutkimus: kritiikki ja kehitysnäkymät. Teoksessa: Viestinnän virtauksia. 15 – 42 . Toimittaneet Erja Erholm & Leif Åberg. Helsinki: Otava.

Vendrell (1997) Netizen Relations. The XIV IPRA Public Relations World Congress, Helsinki.

Waters, R. & Burnett, E. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review. Vol. 35, 102-106.

Wiio, Osmo (1978). Organisaatioviestintä ja sen tutkiminen. Teoksessa: Erja Erholm & Leif Åberg (toim.). Viestinnän virtauksia. Helsinki: Otava.

Wiio, Osmo A. (1994). Johdatus viestintään. Espoo: Weilin + Göös.

Åberg, Leif (1989). Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Samerka.

Åberg, Leif (1997). Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif (2000) Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisöissä. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.). *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat

Åberg, Leif (2006) Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liite 1. Viestintä- ja järjestökyselyn avoimet kysymykset

Aineistona käytetyt Kadettikunnan viestintä- ja järjestökyselyn avoimet kysymykset:

17. Kadettikunnan internetsivuilta puuttuu:

19. Missä asioissa kaipaat lisää viestintää Kadettikunnalta tai kadettipiiriltä?

26. Miten Kadettikunnan viestintää voitaisiin parantaa?

33. Miten mielestäsi viestinnällä voitaisiin edistää kadettiupseeriston yhtenäisyyttä, kadettiveljeyttä ja aatteellista lujuuutta?

34. Miten viestintä voisi tukea tavoitteessamme mainittua kadettiupseerien arvokeskustelua?

35. Missä Kadettikunta on mielestäsi erityisesti onnistunut ja missä epäonnistunut?