

Tuukka Hyttinen

PAREMPAA VUOROVAIKUTUSTA

Miten urheiluseuran viestintää kehitetään ammattimaisempaan suuntaan?

PAREMPAA VUOROVAIKUTUSTA

Miten urheiluseuran viestintää kehitetään ammattimaisempaan suuntaan?

Tuukka Hyttinen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Viestinnän koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Viestinnän koulutusohjelma, Journalismi

Tekijä(t): Tuukka Hyttinen

Opinnäytetyön nimi: Parempaa vuorovaikutusta – Miten urheiluseuran viestintää kehitetään ammattimaisempaan suuntaan?

Työn ohjaaja: Teemu Palokangas

Työn valmistuslukukaus ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 45 + 2

Työni on case-tutkimus oululaisen urheiluseuran Oulun Kamppailuklubin sisäisestä viestinnästä ja sen kehityskohteista. Oulun Kamppailuklubi on kamppailu-urheiluseura, johon kuuluu lähes 1000 jäsentä. Seura on kasvanut nopeasti muutaman viime vuoden aikana, jonka myötä sen harjoitus- ja tilaresurssit ovat kasvaneet merkittävästi. Suuren kasvun seurauksena on noussut esiin myös haasteita erityisesti siinä, miten sisäinen tiedotustoiminta ja vuorovaikutus saataisiin hoidettua seuran koon vaatimuksien mukaisesti.

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa Oulun Kamppailuklubin viestinnän kokonaisvaltainen tila ja erityisesti sen ongelmakohdat ja kehittämiskohteet. Vertaan seuran viestinnän nykytilaa yhteisöviestinnän alan asiantuntijoiden ohjeisiin ja pohdin niiden pohjalta konkreettisia kehitysideoita ja toimenpiteitä, joilla viestintää voisi kehittää ammattimaisemmaksi ja laadukkaammaksi. Teen opinnäytetyön produktiona seuralle uuden viestintäsuunnitelman tutkielman tuloksien pohjalta.

Tietoperustana tutkielmana käytän monipuolisesti yhteisöviestinnän alan kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tärkeimmät lähteeni ovat Elisa Juholinin, Anssi Siukosaaren ja Joep Cornelissenin yhteisöviestinnän oppikirjat sekä Valtion liikunta- ja urheilujärjestön verkkojulkaisu Urheiluseuran viestintäopas. Tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus, jonka aineistona toimivat neljä teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin Oulun Kamppailuklubin kahden seurajohtajan sekä kahden rivijäsenen kanssa.

Tutkimuksen kautta Oulun Kamppailuklubin viestintätoiminnasta löytyi useita kehittämisen kohteita. Tärkeimpiä niistä olivat tarve viestintäsuunnitelmalle, viestinnän hierarkian ja vastuiden määrittelyn tärkeys, viestinnän tavoitteiden toteutumisen seuranta ja analysointi ja oman sisällöntuotannon tehostaminen.

Olenneisimmat kehitysehdotukseni ovat kehittää viestinnän suunnittelua, vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, sisäisen viestinnän kanavia sekä viestinnän seurantaa ja arviointia. Jatkotoimenpiteenä on seuran uuden strategisen viestintäsuunnitelman tekeminen.

Asiasanat: yhteisöviestintä, yritysviestintä, organisaatioviestintä, tiedonkulku, sisäisen viestintä, tiedotus, markkinointiviestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Communication and Media studies, Journalism

Author(s): Tuukka Hyttinen

Title of thesis: Parempaa vuorovaikutusta – Miten urheiluseuran viestintää kehitetään ammattimaisempaan suuntaan?

Supervisor(s): Teemu Palokangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 47

My thesis is a case-study about the internal communication of an Oulu-based combat sports club, Oulun Kamppailuklubi. The work is commissioned by Oulun Kamppailuklubi, a combat sports club and gym that is currently the biggest combat sports gym in Finland. Starting from just a few practitioners in a small rented training space, the club has experienced rapid growth during the past few years. The expansion of training facilities and the addition of resources have brought many positive effects for the club, but their staff has struggled with keeping up with the growing demand of better and faster interactive communication.

The main goal of my thesis is to map out the current state of organizational communications at Oulun Kamppailuklubi and to find the most important things that need to be improved. I will compare the club's current ways of communication with the advice of leading Finnish corporate communications experts.

In this thesis, I'm using the work of top Finnish and international communication experts and researchers as reference material. The material includes books by Elisa Juholin, Anssi Siukosaari and Joep Cornelissen, and other related publications.

My most important findings revolve around the impact of having a good communication plan and strategy and the importance of analyzing the degree of success with communication. The next step after this thesis work is to create a new strategic communication plan for Oulun Kamppailuklubi.

Keywords: organizational communication, corporate communication, internal communication, public relations, marketing

SISÄLLYS

1	SUUNNITELMALLISUUS YHTEISÖVIESTINNÄN KULMAKIVENÄ	6
2	LÄÄKERUISKUMALLISTA KAHDENSUUNTAISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN	11
2.1	Tietoperustana urheilu- ja yritysviestinnän kirjallisuutta	12
2.2	Verkkolähteinä monipuolisesti tutkimuksia ja alan oppaita	14
3	TAUSTAT SELVILLE TEEMAHAASTATTELUILLA	16
4	TAVOITTEET ESIIN VIESTINNÄN SUUNNITTELUSSA	20
4.1	Tärkeimpänä tavoitteena yhteisökuvan luominen	21
4.2	Viestintäsuunnitelmalla selkeyttä viestintätöiden tarkoitukseen	22
4.3	Sisäisen tiedottamisen arviointi ja seuranta	23
4.4	Asiakastyytyväisyys sisäisen viestinnän keskiössä.....	24
4.5	Vuorovaikutus on osa hyvää johtamista.....	24
4.6	Vaikuttamismahdollisuudet mahdollistavat asiakastyytyväisyyden	26
4.7	Tarvetta luotettavammalle tiedonkululle	27
4.8	Tiedonkulku selkeäksi viestinnän hierarkialla.....	27
4.9	Tieto saataville aina samaan paikkaan	28
4.10	Suuren yhteisön sisäistä keskustelua on vaikea hallita.....	29
4.11	Yhteisön itseohjautuva tiedonvaihanta.....	31
4.12	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän epäselvä raja	31
4.13	Liikkuvat stakeholderit otettava huomioon	32
4.14	Moderni stakeholderien hallinnan malli	33
4.15	Sitouttaminen seuran toimintaan omalla sisällöntuotannolla.....	34
4.16	Markkinoinnin merkitys maineenhallinnalle	35
4.17	Johtopäätökset.....	37
4.18	Pohdinta.....	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	45

1 SUUNNITELMALLISUUS YHTEISÖVIESTINNÄN KULMAKIVENÄ

Nykyaikoina viestintä on jokaisen yhteisön tärkeimpiä tehtäviä. Oli sitten kyseessä yritys tai voittoa tavoittelematon yhdistys, jokaisen organisaation on viestittävä toiminnastaan sekä omalle henkilöstölleen ja jäsenilleen että kaikille muille sidosryhmille.

Yhteisöviestintä on yleistermi kaikkien erilaisten organisaatioiden, kuten yritysten, kansalaisjärjestöjen, valtion virastojen ja urheiluseurojen tekemästä tiedotus- ja vuorovaikutustoiminnasta. Anssi Siukosaari (2002, 12) on määritellyt, että ”ottamalla viestintäsanan käyttöön monet yritykset ja muutkin yhteisöt ovat halunneet osoittaa, että ne ovat siirtyneet pelkästä tiedottamisesta kokonaisvaltaisempaan toimintaan ottamalla voimavaraksi myös suunnitellun ja johdetun yhteystoiminnan”.

Tänä päivänä viestintä ei ole enää yksipuolista tiedonvälitystä, jossa yhteisön johtoporras tiedottaa tulevista asioista yhteisön jäsenille ja tiedon odotetaan menevän mutkitta perille. Modernissa organisaatiossa viestintä on kahdensuuntaista vuorovaikutusta, jossa viestinnän kaikki osapuolet ja siidosryhmät pääsevät keskustelemaan yhteisön asioista ja vaikuttamaan niihin. (Cornellisen J., 2014, 4)

Viestinnän tavoite on vaikuttaa vastaanottajan tietoihin, mielikuviin ja mielipiteisiin. Kuten yllä mainittiin, kahdensuuntainen vuorovaikutus pyrkii siirtämään ja vaihtamaan mielipiteitä, tietoa ja näkemyksiä kumpaankin suuntaan, kumpaakin osapuolta hyödyttävällä ja tehokkaalla tavalla. (Siukosaari A., 2002, 11)

Yhteisöviestintä on tavalliseen ihmisten arjen keskusteluun ja viestien vaihtoon verrattuna paljon suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa. Siukosaari määrittelee kirjassaan Yhteisöviestinnän opas (2002, 12), että tavoitteellisessa viestintätyössä käytetään yleensä neljän eri työvaiheen toimintamallia.

Nämä toimintamallit ovat samanaikaisia yhteen nivoutuneita prosesseja, jotka muodostavat toiminnan ketjun. Vaiheet ovat selvitysten tekeminen ja lähtötilanteen kartoitus, suunnittelu ja päätöksenteko, arjen viestintätoiminta sekä viimeisenä tulosten arviointi.

Luotettava, sujuva ja tehokas organisaation sisäinen viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja strategista ajattelua. Viestintä on käytännön tasolla ihmisten johtamista, ja se ei onnistu ilman järjestelmällisyyttä. Vaikka viestintää on hyvä tehdä nykyaikaisen joustavilla tavoilla, on hierarkian ja vastuuden määrittely viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa yhtä tärkeää kuin muussakin johtamistyössä. (Siukosaari A., 2002, 12)

Elisa Juholin (2011, 41) kertoo, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on nykyaikoina yhä hämärämpi. Ennen yhteisöviestinnän alalla ajateltiin, että viestin vastaanottajat ja vuorovaikutuksen osapuolet ovat erillisiä kokonaisuuksia, kuten oma henkilöstö ja asiakkaat. Nykyään eri sidosryhmät ovat kuitenkin usein niin lähellä yhteisöjä, että ne ovat kaikki yhtä tärkeitä viestinnän yleisöjä. Urheiluseuran sidosryhmiä voitaisiin ajatella olevan muun muassa oma jäsenistö, juniorien vanhemmat, seuran varustesponsorit ja muut yhteistyöyritykset.

Stakeholderit ovat sidosryhmiä ja yksittäisiä ihmisiä, jotka osallistuvat yhteisön toimintaan eri tavoin tai ovat toiminnan kohteina. Yhteisön toiminta, tavoitteet ja tulokset ovat stakeholdereille usein lähes yhtä tärkeitä kuin yhteisön johdolle ja työntekijöille. He voivat toimia joko todella lähellä yhteisöä tai melko kaukana, mutta heidät on silti otettava huomioon kaikessa yhteisön viestintätyössä aktiivisina yleisinä. Nykyaikaisen yhteisöviestinnän periaatteen mukaan suurempien organisaatioiden viestintä on käytännön tasolla stakeholder-suhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä viestinnällisin keinoin. (Cornelissen J., 2014, 41)

Strateginen viestintäsuunnitelma on erittäin tärkeä työväline yhteisölle. Viestintäsuunnitelma on yhteisöviestinnän perustus ja kartta sekä sisäisen että ulkoisen vuorovaikutuksen käytännön toteuttamiseen. Se auttaa yhteisöä hallitsemaan toimivaa sisäistä ja ulkoista tiedon kulkua, joka tukee yhteisön tavoitteita ja arvoja. (Juholin E., 2011, 108)

Viestintäsuunnitelman tärkein tehtävä on luoda organisoidut kehykset yhteisön kaikelle viestinnälle. Suunnitelmaa tehtäessä on selvitettävä, mitkä ovat yhteisön strategiset tavoitteet, ydinarvot ja ydinviestit. On tiedettävä, millaisena yhteisö näkee itsensä ja mitä he haluavat kertoa itsestään ulkopuolelle ja oman yhteisönsä sisällä. (Juholin E., 2011, 103)

Teen opinnäytetyönäni tutkielman viestinnän kehittämisestä ja produktiona viestintäsuunnitelman oululaiselle urheiluseuralle Oulun Kamppailuklubille. Kyseessä on yhteisö, joka on kasvanut muutaman vuoden aikana reilusta parista sadasta harrastajasta noin 800:an jäseneen.

Räjähdyksmäinen kasvu on tuonut seuralle paljon positiivista kehitystä parempien taloudellisten resurssien, suurempien harjoitustilojen ja laadukkaamman valmennustoiminnan puolella.

Haasteena on kuitenkin ollut sisäisen viestinnän kehittäminen ja hallinta näin nopeassa kasvussa. Aiemmin Kamppailuklubin johtoporras ja henkilökunta on hoitanut seuran viestintää oman toimensa ohella ja kaikkien muiden kiireiden keskellä, joka on johtanut melko sekavaan ja hajanaiseen viestintään.

Seura haluaisi kehittää sisäistä viestintäänsä ammattimaisempaan ja organisoidumpaan suuntaan lisätäkseen jäsentensä asiakastytyvyyttä ja helpottaakseen seuran päivittäistä toimintaa.

Seuran johtoportaan mukaan pahimpia ongelmia on ollut puutteellinen ja hajanainen tiedonkulku. Satojen ihmisten kokoisessa urheiluseurassa pitäisi saada tieto tärkeistä uutisista kulkemaan kaikille seuran jäsenille ja sidosryhmille.

Viestintäsuunnitelman tärkeimpiä tavoitteita on tätä ajatellen pureutua tiedonkulun selkeyteen ja tehokkuuteen. Tiedonkulun tehokkuuteen vaikuttavat erityisesti viestinnän tehtävien vastuujako, sopivimpien viestintäkanavien käyttö ja viestinnän vaikutuksien seuranta.

Tutkimuskysymykseni onkin ”Miten urheiluseuran sisäistä viestintää kehitetään ammattimaisempaan suuntaan?”. Useat paikalliset urheiluseurat toimivat virallisen ammattimaisen organisaation ja harrastusyhdistyksen välillä. Oulun Kamppailuklubi on kuitenkin nykyään kasvun myötä enemmän keskisuuri yritys kuin pieni harrasteurheiluseura. Tämän vuoksi heille on erittäin hyödyllistä ja järkevää kehittää sisäistä tiedonkulkuaan ja vuorovaikutustaan ottamalla mallia muista alan ammattilaisista.

Vaikka jokaiselle urheiluseuralle tekisi varmasti hyvää päivittää säännöllisin väliajoin koko viestintätoimintansa palettia sisäisestä viestinnästä ulkoiseen viestintään ja markkinointiin, päädyin rajaamaan oman tutkielmani aiheen juuri sisäiseen viestintään. Koin tämän järkeväksi aiheeksi, sillä sisäisen tiedonkulun haasteet ovat yksittäinen, täsmällinen haasteiden kokonaisuus.

Keskittymällä sisäiseen viestintään asiakas pystyy parantamaan merkittävästi nykyisten asiakkaidensa tyytyväisyyttä yhteisön toimintaan. Tämä auttaisi seuran toimintaa pysymään

vakaalla pohjalla. Lisää kasvua on vaikea tavoitella, jos nykyiset toimintamallit eivät ole luotettavia, vakaita ja vahvoja.

Urheiluseuran sisäistä viestintää on mielenkiintoista tutkia myös siksi, että aihetta ei ole lähiaikoina Suomessa tutkittu yhteisöviestinnän alalla kovin paljon. Ulkoisesta viestinnästä ja markkinoinnista puhutaan tänä päivänä joka paikassa, mutta sisäinen viestintä on vähintään yhtä tärkeä osa minkä tahansa yhteisön sujuvaa toimintaa. Omien jäsenten ja työntekijöiden panos toiminnan vakauteen ja tehokkuuteen on merkittävä voimavara jokaiselle yhteisölle.

Joep Cornelissen (2014, 3) on todennut, että useat yhteisöt ja yritykset eivät ymmärrä täysin viestinnän tärkeyttä kaikessa yhteisön toiminnassa. Hänen mukaansa tällaisissa yhteisöissä sekä viestintähenkilöstö että johtoporras kokee olonsa voimattomaksi yhteisön ympärillä ja sisällä tapahtuvissa asioissa, sillä viestintään liittyviä ongelmia ei osata usein tunnistaa ja diagnosoida.

Valtion liikunta- ja urheiluorganisaatio muistuttaa viestintäoppaassaan, että hyvin toteutettu viestintä lisää seuran jäsenten tyytyväisyyttä. Se ruokkii mielenkiintoa ja aktiivisuutta urheiluseuran toiminnassa sekä auttaa seuraa saavuttamaan tavoitteitaan. Huonosti hoidettu viestintä heikentää asiakastyytyväisyyttä, vähentää halua osallistua toimintaan ja hajottaa seuran ryhmähenkeä. Heikosti viestivä urheiluseura ei asiantuntijoiden mukaan yleensä saavuta kaikkia tavoitteitaan. (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 5. Viitattu 2.2.2017)

Kuten aiemmin mainitsin, Kamppailuklubilla on käytössään rajalliset resurssit viestintään. Tämän vuoksi hyvä strateginen suunnitelma mahdollistaisi voimavarojen keskittämisen oikeisiin asioihin.

Valitsin tämän aiheen myös siksi, että olen erityisen kiinnostunut yhteisöviestinnästä urheiluseurassa tai urheiluun liittyvässä yritystoiminnassa. Olen aina pitänyt viestintätehtäviä todella mielenkiintoisena uravalintana.

Alun perin päädyin tekemään opinnäytetyötä Oulun Kamppailuklubille heidän aloitteestaan. Seuran viestintäasiantuntija otti minuun yhteyttä ja tiedusteli, olisiko minulla mielenkiintoa auttaa heitä viestintätyössä ja mediatuotannossa. Sovimme Kamppailuklubin kanssa palaverin, jossa mietimme yhdessä tarkemmin opinnäytetyön tutkimuskysymystä, suuntaa ja painoalueita.

Asiakkaalle tärkeintä oli kehittää seuran sisäistä tiedon kulkua selvästi luotettavampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Ongelmana oli aiemmin heidän mielestään ollut erityisesti tiedottamisen hajanaisuus ja vastaanotto. He halusivat löytää mahdollisimman nykyaikaisia ja joustavia tapoja viestiä seuran jäsenten kanssa vuorovaikutuksellisessa suhteessa.

2 LÄÄKERUISKUMALLISTA KAHDENSUUNTAISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN

Yhteisöviestinnän ala on ollut olemassa jo kauan. Aiemmin PR-työksi eli yhteiskuntasuhteiksi kutsuttua alaa on tutkittu jo 2. Maailmansodan ajoilta lähtien. Erilaisia tutkimuksia, oppikirjoja ja käsikirjoja aiheesta on julkaistu Suomessakin jo useamman kymmenen vuoden ajan. Suurin osa alan kirjallisuudesta ohjeistaa, miten tehokasta ja vaikuttavaa viestintää tehdään. Kirjallisuutta löytyy myös alan historiasta.

Yhteisöviestinnän periaatteet ovat muuttuneet paljon alan alkuajoista. Sotien aikojen propagandasta on tultu todella kauas. Nykyaikainen viestintä on monikanavaista ja avointa vuorovaikutusta, jossa viestinnän kaikki osapuolet vaihtavat ajatuksia käsiteltävistä asioista yhteistyössä.

Vielä 1950-luvulla yleisin sisäisen viestinnän ja ulkopuolisenkin tiedottamisen tapa oli ”lääkeruiskumalli”, joka tarkoitti tiedon välittämistä yleisölle ja tiedon perille menon olettamista ilman mitään varsinaista seurantaa. 2000-luvulla on siirrytty ajattelemaan, että viestintä ei ole niin yksinkertaista. Kyseessä on monimutkainen suurten ihmismäärien välinen vuorovaikutuksellinen prosessi, jonka vaikutuksia on vaikea ennustaa. (Juholin E. 2011, 20)

Betteke Van Ruler (2004, 128, viitattu 9.2.2017) on havainnut, että viestintä on siirtynyt yhä enemmän kohti yhtenäisen dialogin etsintää yksisuuntaisen suostuttelun sijaan. Myös sisäisen viestinnän suunnittelussa on omien kokemuksieni mukaan kiinnitetty huomiota yleisesti enemmän vuorovaikutuksellisiin lähestymistapoihin.

Myös pelkästään sisäiseen viestintään keskittyviä tutkimuksia ja oppikirjoja on julkaistu todella paljon niin Suomessa kuin maailmallakin. Nämä julkaisut käsittelevät useimmiten keski suurten ja suurten yritysten ja kansalaisjärjestöjen sisäisen viestinnän hallintaa.

2.1 Tietoperustana urheilu- ja yritysviestinnän kirjallisuutta

Viestintätyö on muuttunut 2000-luvulla myös urheiluseurojen osalta. Aiemmin urheiluseurat luottivat siihen, että urheilutoimittajat kirjoittavat kaikesta mitä seurat tiedottavat. Viimeisen kahden kymmenen vuoden aikana urheiluyhteisöt ovat kuitenkin alkaneet tuottaa yhtä enemmän omia uutissisältöjään omille yleisöilleen. Internetin ja erityisesti sosiaalisen median hyödyntäminen on tehnyt suoraan omille kannattajille ja sidosryhmille viestimisestä helppoa ja järkevää. (Hannukainen M., 2016, 2. Viitattu 23.1.2017)

Urheiluseurojen sisäistä viestintää Suomessa on tutkittu yleiseen yhteisöviestinnän alan tutkimukseen verrattuna todella vähän. Harvoja suoraan sisäiseen keskittyviä tuoreempia kotimaisia julkaisuja ovat Marika Hannukaisen pro gradu Urheiluviestinnän murroksessa - Superpesis-seurojen sosiaalisen median käyttö ja Valtion liikunta- ja urheilujärjestön julkaisema teos Urheiluseuran viestintäopas.

Oman työni tietoperustana käytän monipuolisesti kotimaista ja kansainvälistä yhteisö- ja yritysviestinnän alan kirjallisuutta. Aiheesta on kirjoitettu todella paljon teoretietoa, sillä ala on ollut olemassa niin pitkään ja on ollut 2000-luvun sähköisen median murroksessa hyvin ajankohtainen. Kirjallisuutta löytyy niin yhteisöviestinnän yleisistä periaatteista kuin yksityiskohtaisista ohjeista viestintästrategioiden- ja suunnitelmien rakentamisesta.

Olen valinnut kolme kirjaa, yhden opinnäytetyön, yhden Helsingin yliopiston tutkimuksen ja ulkomaalaisen tutkimusartikkelin sekä yhden verkkojulkaisun, joita käytän teoreettisena tietoperustana. Vertaan omalla tutkimustyölläni saamaa tietoa näiden kirjojen teoretietoon, ja teen niiden pohjalta asiakkaalleni strategisen viestintäsuunnitelman.

Kirjat ovat Elisa Juholinin *Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön*, Anssi Siukosaaren *Yhteisöviestinnän opas* ja Joep Cornelissenin *Corporate Communication – A Guide to Theory & Practice*.

Etsin kaikista kirjoista olennaisimmat tiedot viestintäsuunnitelman tekemiseen ja sisäisen viestinnän kehittämiseen. Kirjat tarjoavat varmasti paljon hyvää tietoa käytännön viestintätyöhön ja strategioiden toimeenpanoon, mutta keskityn tietoperustan käytössä erityisesti viestinnän suunnitteluun ja sisäisen tiedonkulun tehostamiseen

Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön on moderni opas viestinnän strategiseen suunnitteluun, joka lähtee aivan viestinnän perusteita liikkeelle, sukeltaen kuitenkin myös syvemmälle viestintästrategian suunnitteluun ja toimeenpanoon, viestintätehtävien, vastuiden ja osastojen sekä kaikenlaisten yhteisöjen käytännön päivittäiseen viestintätööhön. Kirjassa ei unohdeta myöskään muutos- ja kriisiviestintää, joten sitä voisi kuvailla varsin kattavaksi oppaaksi yhteisöviestinnän maailmaan.

Itse olen perehtynyt lähinnä Juholinin kirjasta löytyviin sisäisen viestinnän suunnittelun osa-alueisiin, sillä ne osuvat lähimmäksi opinnäytetyötäni. Suurin osa kirjasta tuntuu tosin käsittelevän viestinnän suunnittelua ja järjestelyä hieman isommassa mittakaavassa kuin paikallisessa urheiluseurassa, mutta samoja periaatteita voi silti varmasti hyödyntää tässäkin työssä. Valitsin kirjasta uusimman version, sillä siihen on lisätty mukaan paljon tietoa myös sosiaalisen median hyödyntämisestä yhteisöviestinnässä.

Anssi Siukosaaren Yhteisöviestinnän opas on monipuolinen teos, joka toimii käteväenä käsikirjana yhteisöviestinnän käytännön työssä. Kirjassa perehdytään viestintäsuunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen ja seurantaan.

Siukosaari kuvailee itse teostaan hyväksi alan oppikirjaksi pienten ja keskisuurten yhteisöjen johtajille ja viestintävastuullisille sekä viestinnän opiskelijoille ja opettajille. Tässä mielessä kirjan näkökulma on todella hyvä tähän opinnäytetyöhön. Vaikka asiakkaani on jäsenmääräisesti keskisuuri yhteisö, heidän henkilökuntansa on silti hyvin pieni. Siukosaaren kirja antaa täten todella hyviä työkaluja realistisen viestintäsuunnitelman tekemiseen asiakkaalleni.

Corporate Communication on samankaltainen kirja kuin Elisa Juholinin Communicare. Se keskittyy suurempien yhteisöjen ja yritysten viestinnän organisointiin resurssitasolta strategian suunnitteluun, toteutukseen ja vaikutusten seurantaan.

Vaikka teos lähestyykin yhteisöviestintää hieman omaa tapaustani laajemmasta tulokulmasta, vaikuttaa se silti tarjoavan mielenkiintoista tietoperustaa työhöni. Pienellekään yhteisölle ei ole koskaan haittaa pyrkiä hoitamaan viestintänsä yhtä järjestelmällisesti kuin suurilla tekijöillä.

Tämä pitää paikkansa erityisesti Oulun Kamppailuklubin tapauksessa, sillä organisaatio on edelleen todella kovassa kasvussa ja odotettavissa on toiminnan skaalautumista yhä isompaan suuntaan. Teos on oman tiedonhankintani perusteella laajasti alalla arvostettu teos, jota käytetään oppikirjana useissa yliopistoissa.

2.2 Verkkolähteinä monipuolisesti tutkimuksia ja alan oppaita

Tärkein verkkolähteeni on Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n Valon vuonna 2014 julkaisema Urheiluseuran viestintäopas. Opas on kokoelma konkreettisia, seuran päivittäistä viestintätöitä helpottavia yksinkertaisia neuvoja.

Teos on teoriapuoleltaan hieman muita lähteitani kevyempi, sillä se ei ole varsinaisesti suunnattu suoraan viestinnän ammattilaisille. Urheiluseuran viestintäopas on tarkoitettu kaikille kotimaisille urheiluseuroille, jotka usein toimivat vähintään osittain vapaaehtoisvoimin. Näillä seuroilla ei yleensä ole käytössään paljon ammattitaitoa viestintäpuolella. Teos on koostettu Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n vuosia sitten julkaisemista viestintäoppaista. Olennaisimmat ohjeet on koottu yhteen selkeään kokonaisuuteen ja tuotu nykyaikojen vaatimuksien tasolle.

Julkaisu sopii edellä mainittujen tekijöiden vuoksi hyvin oman opinnäytetyöni lähteeksi. Tutkielmani case-kohteella, Oulun Kamppailuklubilla on melko rajalliset osaamisresurssit viestinnän suhteen.

Urheiluseuran viestintäopas on jaettu kolmeen lukuun, jotka keskittyvät sisäiseen viestintään, mediaviestintään sekä kriisiviestintään. Perehdyn itse opinnäytetyöni kannalta olennaisimpiin osiin, eli erityisesti sisäisen viestinnän ohjeisiin. Käytän todennäköisesti jotain myös julkaisun tarjoamista neuvosta kriisiviestinnän tekemiseen.

Hyödynnän opinnäytetyössäni myös Helsingin yliopiston ja koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian OSVI-hankkeesta tehty tutkimus. OSVI, eli osallistava viestintä muutoksen tukena –hanke etsi uusia tutkimuspohjaisia työyhteisöjen sisäisen viestinnän ratkaisuja ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittää organisaatioiden henkilöstön osallistumismahdollisuuksia sekä edistää työhyvinvointia.

Vuosina 2009-2011 tehdyn tutkimuksen kohderyhmänä oli Lahden kaupungin henkilöstö. Tutkimusta johti Helsingin yliopiston tutkija Minna-Maija Salomaa. Tutkimustyöhön osallistuivat myös Pasi Pekkola, Maarit Pedak ja Pekka Aula.

OSVI –tutkimuksen mukaan työhyvinvointia kannattaisi lähestyä erityisesti viestinnän näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että viestinnällä voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvinvoivan työyhteisön luomisessa ja ylläpidossa auttoi erityisesti kasvokkain keskustelu johdon kanssa, jonka henkilöstö koki erityisen mielekkäänä vuorovaikutuskeinona. Kannustamisen ja luottamuksen ilmapiirin rakentaminen koettiin myös tärkeäksi painoalueeksi. (Salomaa M-M., Pekkola P., Pedak M., Aula P., 2010, viitattu 30.1.2017)

Verkkolähteisiin kuuluu myös Betteke Van Rulerin tutkimusartikkeli The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Artikkelin esittelee neljä viestintästrategioiden mallia, joita alan historian aikana on käytetty laajasti ympäri maailmaa erilaisissa merkittävissäkin organisaatioissa. Tutkimus keskittyy siihen, miten alan kehittyessä vuorovaikutuksellisempaan ja modernimpaan suuntaan, on tapahtunut laajoja siirtymisiä vanhoista viestinnän malleista uusiin malleihin.

Verkkolähteissä on mukana myös Suomen Olympiakomitean verkkosivuille tuotettuja markkinointiviestinnän ohjeita kotimaisille urheiluseuroille.

Valitsin lähteisiin mukaan myös yhden AMK-opinnäytetyön, jossa tutkitaan kotimaisten urheiluseurojen viestintäkäytäntöjä. Marika Hannukaisen vuonna 2016 julkaistu opinnäyte Urheiluviestinnän murroksessa kertoo Superperis-seurojen sosiaalisen median käytöstä viestinnän työkaluna.

3 TAUSTAT SELVILLE TEEMAHAASTATTELUILLA

Tutkielman aineistojani ovat Oulun Kampailuklubin jäsenten ja johtoportaan teemahaastattelut.

Haastattelut ovat hyvä tiedonhankinta- ja tutkimustapa juuri sisäisen viestinnän kehittämisessä, sillä yhteisön oman henkilöstön sekä jäsenten tuntemuksien ja näkemyksien luotaus on yksi tärkeimmistä nykyaikaisista viestinnän vaikuttavuuden seuraamistavoista.

Haastatteluilla on tarkoitus luodata henkilökunnan näkemyksiä ja mielipiteitä seuran sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehityskohteista. Haastatteluja teen neljä kappaletta; kummankin seuran toiminnan johtajan Tomi Kaarelan ja Kimmo Kolehmaisien kanssa sekä kahden seuran tavallisen jäsenen Sauli Tirolan ja Juha Huttu-Hiltusen kanssa.

Elisa Juholinin (2011, 101) mukaan viestintäsuunnitelman rakentamisen tärkeimpiä askeleita on tilannekuvan kartoittaminen. Suunnitelman tekijän tulee tietää, mistä tilanteesta viestintää lähdetään kehittämään. Ennen strategian laatimista on selvitettävä, mikä viestinnässä tällä hetkellä toimii ja mikä ei, paljonko viestintään on käytettävissä resursseja ja millaista viestinnän osaamista ja koulutuksen tarvetta yhteisön sisältä löytyy.

Haastatteluissa kysyn seuran johtoportaalta ja jäseniltä erityisesti siitä, millaisia arvoja he kokevat seuran edustavan ja mitä he haluaisivat viestiä niistä. On tärkeää myös selvittää, miten he ovat tähän hoitaneet aiemmin viestinnän vastuiden jakamisen ja miten he ovat kokeneet onnistuneensa viestintätyössä.

Haastatteluissa käydään läpi, millaisista viestinnän malleista on aikoinaan lähdetty liikkeelle, kun seuraa perustettiin. Siitä on luonteva edetä siihen, miten seuran viestintä on kehittynyt kasvun myötä. Samalla selvitetään, onko kehitys toimintamalleissa ollut sattumanvaraista vai suunnitelmallista.

On hyvä tietää, millaisia syitä viestinnän ratkaisujen ja päätösten takana on ollut. Yksi suurimmista teemoista haastattelussa olisi tätä myöten luonnollisesti viestinnän kehityskohteiden kartoittaminen seuran toimintahistorian tutkimisen kautta.

Viestintäsuunnitelman peruspohjaa varten kysyn johtoportaalta siitä, millaiset asiat heidän mielestään ovat seuran viestinnän ydinviestejä. Ydinviestit ovat yhteisöviestinnän käsite, joka tarkoittavat tärkeimpiä viestejä yhteisön arvoista, tarinasta ja periaatteista. Yleensä kaikki ammattimaiset organisaatiot rakentavat viestintäsuunnitelmansa- ja strategiansa ydinviestien pohjalta.

Esimerkkejä tunnetuista ydinviesteistä ovat Nokian kuuluisa ”Connecting people” tai Hondan ”The Power of Dreams”. Ydinviestejä ei aina tuoda näkyvästi esille brändätyjen sloganien muodossa, vaan ne voidaan pitää myös yhteisön sisäisinä suuntalinjoina, joiden on tarkoitus ohjata kaikkea yhteisön päivittäistä vuorovaikutusta. (Juholin E., 2011, 79)

Kun ydinviestit ja yhteisön tärkeimmät arvot on käyty läpi, pureudun haastatteluissa jokapäiväiseen käytännön viestintätöihin. Kysyn seurajohtajilta millaisia kanavia ja työkaluja viestinnässä käytetään ja kuinka hyvin he kokevat osaavansa käyttää niitä. Samalla selvitän, millaisia vaikutuksia he toivovat saavuttavansa näiden työkalujen käytöllä. Kun pääsen käymään läpi, millainen keinovalikoima seuralla on ollut toistaiseksi käytössään, voin paremmin arvioida erilaisten viestinnän keinojen ja lähestymistapojen tarvetta.

Jäsenten haastatteluilla on tarkoitus selvittää erityisesti jäsenten tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän tilaan. Teen haastattelut kahden jäsenen kanssa, ja kysyn erityisesti heidän kokemuksistaan seuran viestinnän ongelmista, viestinnän toimivista asioista, kehityskohteista ja toiveistaan seuran viestinnän tulevaisuudesta.

Jäseniltä haluaisin saada tietoa varsinkin siitä, miten he ovat kokeneet seurassa tapahtuvan viestinnän vaikuttaneen asiakastyytyväisyytensä. Seuran johtajille ja henkilöstölle olisi hyödyllisintä tietää, millaisista asioista jäsenet haluaisivat heille viestittävän.

On olennaista myös selvittää, kuinka hyvin he ovat kokeneet vuorovaikutuksen toimivan seuran sisällä ja miten he ovat päässeet vaikuttamaan muutoksiin.

Asiakkaan viestintätöiden kannalta on järkevää kysyä jäseniltä myös siitä, mitä viestintäkanavia ja keinoja he toivoisivat käytettävän seuran asioista tiedottamiseen.

Oulun Kamppailuklubin tiedonkulun tehokkuuteen vaikuttaa nähdäkseni henkilöstön asiantuntemuksen ja toimintatapojen lisäksi se, mitä viestintäkanavia- ja alustoja jäsenet ja sidosryhmät käyttävät aktiivisesti. Tieto ei kulkeudu helposti kaikille asti, jos viestit kulkevat epäsuosittuja kanavia ja reittejä pitkin.

Jäsenten haastattelut ovat mahdollisimman monipuolisia, mutta kuitenkin selvästi lyhyempiä kuin johtoportaan haastattelut. Suurin osa kysymyksistä ovat avoimia kysymyksiä, joihin seuran jäsenet voivat vastata vapaamuotoisesti.

Vertaan haastattelujen vastauksia viestinnän asiantuntijoiden tuottamaan teorian tietoon nähdäkseni, millaisia johtopäätöksiä niiden pohjalta on tehtävissä.

Haastattelujen päällimmäinen tavoite on luodata ja kartoittaa Oulun Kamppailuklubin sisäisen viestinnän nykytilaa koko jäsenkunnan ja henkilöstön mielipiteiden pohjalta. Viestintäsuunnitelman rakentamista varten haluan selvittää tarkasti, millaista viestintää seurassa tehdään, miten sitä on suunniteltu, johdettu ja seurattu ja mitkä ovat viestinnän pahimpia ongelmia.

Pyrin analysoimaan aineistoani mahdollisimman syvällisesti viestintäkeinojen – ja kanavien vaikuttavuuden ja toimivuuden kautta. Jos vaikuttaa, että asiakkaalla ei ole ollut käytössään kaikista tehokkaimmat keinot viestinnän johtamisessa ja organisoimisessa, täytyy parhaiden työkalujen valitsemiseen perehtyä enemmän.

Puran haastattelut auki tutkielmaan ja käyn läpi niitä järjestelmällisesti. Nostan esille hyviä lainauksia haastatteluista, ja vertaan haastatteluissa tulleita asioita ja mielipiteitä yhteisöviestinnän teoriaan. Valitsen monipuolisesti eri asiantuntijoiden mielipiteitä, joita käytän eri kohdissa haastattelujen analysoinnissa. Tuon case-tutkimuksen ja teorian tiedon kuilua pienemmäksi pohtimalla itse, miten teorian tietoa voitaisiin hyödyntää Oulun Kamppailuklubin tapauksessa parhaiten viestinnän kehittämiseen.

Alkutietojeni mukaan seuralla ei ole mahdollista palkata ketään uutta varsinaista viestinnän ammattilaista, joten viestinnän kehittämistä pitäisi analysoida siitä näkökulmasta, mitä olemassa olevilla resursseilla ja taidoilla voidaan tehdä paremmin ja tehokkaammin.

Tutkielmani pohjalta teen produktiona viestintäsuunnitelman Oulun Kamppailuklubille. Hankkimani tutkimustieto hyödyttää siten suoraan suunnitelman rakentamista. Viestintäsuunnitelman olisi tarkoitus olla mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen opas seuran sisäisen viestinnän strategiaan.

Suunnitelman rakenne etenee seuran viestinnän ydinviestien eli tärkeimpien arvojen, toiminta-ajatusten ja teemojen määrittelyn kautta kohti viestinnän hierarkian ja vastuujakojen jäsentelyä. Siitä suunnitelma pureutuu seuran jokapäiväisen, käytännön viestintätöiden suuntalinjojen ja ohjeiden määrittelyyn.

Uuden viestintäsuunnitelman käyttöönotto ei ole helppoa, jos yhteisössä ei ole valmiiksi ammattitaitoista viestintähenkilöstöä. Koulutan seuran johtoporrasta ja henkilöstöä suunnitelman omaksumisessa ja käytännön toteuttamisessa osana produktiotani. Valvon käyttöönoton prosessia mahdollisimman laajasti omien resurssieni puitteissa.

4 TAVOITTEET ESIIN VIESTINNÄN SUUNNITTELUSSA

Oulun Kamppailuklubin yrittäjien Tomi Kaarelan ja Kimmo Kolehmaisien mukaan seuran toimintastrategiaan on määritelty seuran tärkeimmiksi arvoiksi yhteisöllisyyden, positiivisuuden, urheilullisuuden, turvallisuuden ja tavoitteellisuuden. ”Seuran missio on kamppailu-urheilun kilpailu- ja harrastustoiminnan kehittäminen Oulussa. Meillä tuetaan siis kilpaurheilua sekä rennompaa harrastamista.”, Tomi Kaarela avasi seuran toiminta-ajatusta tarkemmin tutkimushaastattelussa.

Kamppailuklubin tavoitteena on alusta asti Kaarelan ja Kolehmaisien mukaan ollut, että seuran arvot näkyvät kaikessa toiminnassa ja puitteissa seuran logosta sosiaalisen median viestintään harjoitustilojen visuaaliseen ilmeeseen. Kaarela kertoi, että tarkoituksena on ollut antaa uusille jäsenille se kuva, että seuralla on tilat ja harjoitusympäristö viimeisen päälle kunnossa. Sitä on ajateltu paljonkin tilojen sisustuksen suunnittelussa ja väreissä.

Yhteisön arvot ovat olennaisessa osassa viestinnän suunnittelun lähtötilanteen määrittelyssä. Tärkeimpien arvojen esiintuomisesta viestinnässä käytetään usein termiä ydinviestit. Kuten jo aiemmin mainitsin, ydinviestit ovat jokaisen modernin yhteisön viestinnän tärkeimpiä kulmakiviä, mutta ne eivät ole aina julkisesti nähtävillä yhteisön ulkopuolisille seuraajille. Kamppailuklubilla ydinviestejä on mietitty kiitettävissä määrin juuri ulkopuolelle näkyvien arvojen puolelta. Yksi Kamppailuklubin näkyvistä ydinviesteistä on ”Haasta itsesi” –slogan. Tätä sloganiam on tuotu esille paljon erityisesti Kamppailuklubin markkinointi- ja mainosmateriaaleissa.

Valtion liikunta- ja urheilujärjestö (2014, 6, viitattu 22.3.2017) muistuttaa, että ”ydinviesti ei ole nokkela iskulause tai mainos vaan tinkimätön kiteytys juuri tietyn seuran toiminnan ominaislaadusta ... kysymys ei ole sen vähemmästä kuin urheiluseuran valitsemasta suunnasta ja painotuksista, jolla se haluaa varmistaa toimintansa elinvoimaisen tulevaisuuden.”

Ydinviesti on otettu todella hyvin huomioon Oulun Kamppailuklubin viestinnän painotuksissa. Kuten Kaarela ja Kolehmainen kertoivat, viestinnän tyylillä pyritään tuomaan uusille jäsenille ja sidosryhmille kamppailuseuran ilmapiirin ja harjoitustoiminnan luonnetta.

4.1 Tärkeimpänä tavoitteena yhteisökuvan luominen

Johto on halunnut tuoda seuran alkuaikojen positiivisen rennon ilmapiirin ja yhteisöllisyyden mukanaan seuran kasvaessa vuosien varrella suuremmaksi. Muutaman vuoden aikana Kamppailuklubi on muuttanut jo kahdesti uusiin toimitiloihin Oulussa, mutta alkuperäisistä arvoista ei ole haluttu luopua. Kolehmainen ja Kaarela kertoivat, että arvot on haluttu tuoda näkyvästi esille myös seuran ulkoisessa viestinnässä sosiaalisen median puolella. Näin potentiaaliset uudet jäsenet, jotka sattuvat seuraamaan Kamppailuklubia sosiaalisessa mediassa saavat seuran toimintaperiaatteista tietyn mielikuvan jo ennen sen kokemista itse seuran sisällä.

Siukosaari (2002, 12) on määritellyt yhteisöviestinnän päälinjaksi oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamisen sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamisen. Edellä mainitut arvot kohtaavat tämän määritelmän melko hyvin juuri yhteisökuvan rakentamisen pohjalta. Kamppailuklubi rakentaa kaikella viestintätöyllään seuran omaa yhteisökuvaa.

Yhteisokuva tarkoittaa mielikuvaa, jonka yhteisö haluaa antaa ulkoisessa viestinnässään yhteisön ulkopuolelle. Yhteisökuvalla kasvatetaan luottamusta yhteisön eri yleisöihin. Yleensä tuntemattomaan yhteisöön suhtaudutaan lähtökohtaisesti epäilevästi ja kielteisesti, jonka vuoksi jokaisen organisaation tulisi aktiivisesti luoda omaa yhteisökuvaansa suunnitelmallisen viestinnän välityksellä. Viestinnällä ei kuitenkaan voida poistaa kuin tietämättömyyden ja tuntemattomuuden ongelmia, joten yhteisön toiminnan on oltava jo valmiiksi terveellä pohjalla ja siitä on kyettävä kertomaan rehellisesti ulkopuolelle. (Siukosaari A., 2002, 30)

Kamppailuklubin yhteisokuva koostuu siis arvolähtöisestä suunnitelmallisesta viestinnästä, jolla on selkeä tavoite. Seuran ulkoisen viestinnän päälinjainen tavoite on Kaarelan mukaan markkinoida seuran toimintaa ja saada sitä kautta lisää jäseniä. Harrasturheiluun panostavalla seuralla rennon ja kaikenlaiset ihmiset hyväksyvän yhteisökuvan luominen on erityisen tärkeää. Liittyessään johonkin urheiluseuraan ihmiset hakevat oletettavasti uuden harrastuksen lisäksi uutta mukavaa sosiaalista yhteisöä.

Siukosaari (2002, 31) määrittelee, että tavoitteisiin päästään silloin, kun viestintä avaa kaikkea yhteisön toimintaa rehellisesti ja totuudenmukaisesti niin tavoitteista, henkilöstöstä, tuloksista kuin

tulevaisuuden suunnitelmistakin lähtien. Oikean yhteisökuvan toteutuminen on Kaarelan ja Kolehmaisen mielestä Kamppailuklubin tärkeimpiä tavoitteita.

Kamppailuklubin olemassa olevat tavoitteet vastaavat yhteisökuvan luomisen osalta hyvin asiantuntijoiden ohjeita. Nähdäkseni yhteisokuva on otettu hyvin huomioon kaikessa viestinnällisissä toiminnoissa. Näistä esimerkkejä ovat sosiaalisen median viestinnän lisäksi se, miten sujuvasti Kamppailuklubin henkilökunta ja johtoporras toimivat vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien, kuten uusien potentiaalisten asiakkaiden, junioriharrastajien vanhempien, yritys yhteistyökumppaneiden ja median kanssa.

Ulkoisen viestinnän tavoitteita on myös seurattu ja dokumentoitu lähiaikoina Kamppailuklubilla. Kaarela ja Kolehmainen kertovat, että kaikkien käytössä olevien sosiaalisen median kanavien seuraajamääriä seurataan joka kuukausi. Seuraajamäärille on asetettu tiettyjä tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan kuukausittain. Heidän mukaansa seuraajamäärät ovat olleet jatkuvassa kasvussa. Sosiaalisen median tavoitteista pidetään joka kuussa palaveri, jossa mietitään miten toimintaa voisi kehittää vielä tehokkaammaksi.

Seuraajamäärien kasvattamisen ja positiivisen yhteisökuvan luomisen lisäksi viestinnälle ei ole kuitenkaan toistaiseksi määritelty muita konkreettisia tavoitteita. Seurajohdon mukaan viestintä seuraa muissa asioissa yleisen liiketoimintasuunnitelman tavoitteita.

4.2 Viestintäsuunnitelmalla selkeyttä viestintätöön tarkoitukseen

Kamppailuklubilla on Kaarelan ja Kolehmaisen mukaan tehty viestintää jo seuran alkuajoista asti, mutta sen tavoitteita, resursseja ja kohderyhmiä ei ole aina määritelty kovin tarkasti. Viestintää on suunniteltu aiemminkin, muttei varsinaisen strategisen viestintäsuunnitelman muodossa.

Viestinnän tavoitteiden ja tarkoituksen toteutumista auttaisi reilusti viestintäsuunnitelman tekeminen. Yhteisöviestintää on vaikea tehdä ilman selkeää strategiaa ja suunnitelmallista lähestymistapaa. Viestintäsuunnitelman tarkoituksena on johdattaa yhteisön viestinnän tekijöitä kaikissa tilanteissa, joihin voidaan varautua etukäteen. (Cornelissen J., 2014, 89)

Tekemieni haastattelujen perusteella viestintäsuunnitelmasta olisi nähdäkseni selvästi apua Kamppailuklubin viestintätöön selkeyttämiseen ja johdonmukaisuuden löytämiseen. Jos tavoitteet,

ydinviestit, resurssit ja tulosten seuranta määriteltäisiin tarkasti strategiseen suunnitelmaan, kehitysehdotukset voisivat muuttua helpommin konkreettisiksi parannuksiksi seuran viestintätöiden laadussa.

Jokaisen viestintäsuunnitelman rakentaminen aloitetaan yhteisön viestinnän lähtötilanteen katsauksella. Yhteisön täytyy tutkia ja selvittää, millaisia sen maine ja yhteisökuva ovat tällä hetkellä. Jokaisella yhteisöllä löytyy jokin visio oman toimintansa syistä ja vaikutuksista, mutta kaikkien yhteisöjen tulisi myös tehdä selvityksiä ulkopuolisten tahojen sekä sidosryhmien näkemyksistä yhteisöstä. (Cornelissen J., 2014, 90)

4.3 Sisäisen tiedottamisen arviointi ja seuranta

Järjestelmällisen viestintätöiden suunnittelun ja tavoitteiden sekä toimenpiteiden määrittelyn lisäksi nähdäkseni tärkeimpiä kehityskohteita seuran viestinnässä olisivat sisäisen viestinnän seuranta ja arviointi. Yhteisön sisäisen vuorovaikutuksen tehokkuutta pitäisi mitata nähdäkseni säännöllisin väliajoin, kuten vaikka kuukausittain.

Sisäistä tiedotusta tulisi arvioida monelta kannalta. Olisi tärkeää keskustella siitä, missä tiedonkulun pahimmat ongelmat ovat ja miten käytössä olleet tiedotuskanavat ovat toimineet. Tiedotuksen häiriötekijöitä ja henkilöstön sekä jäsenten toiveita pitäisi kartoittaa säännöllisesti. Myös yhteisökuvan rakentamista ja ylläpitoa pitäisi seurata. Yhteisökuvan kannalta olisi hyvä miettiä, mitä yhteisöstä julkisuudessa tiedetään, onko yhteisöstä liikkuva tieto oikeaa ja kuinka selkeä yhteisökuva on. (Siukosaari A., 2002, 121)

Johtoporras voisi pitää henkilökunnan kanssa kehityspalavereja, jossa käytäisiin läpi sisäisen viestinnän tila ja mietittäisiin tapoja kehittää tiedonkulun tehokkuutta. Palaverihin voitaisiin ottaa mukaan välillä myös kaikkien harjoitusryhmien ohjaajat. Kaarela kertoi, että vastaavia palavereja on pidetty aiemminkin, mutta ei kuitenkaan kovin säännöllisesti tai usein.

Kaarelan mukaan aiemmissa palaverissa on käsitelty myös enemmän ulkoisen markkinointiviestinnän kehitystä. Se on nähdäkseni tukenut jossakin määrin myös sisäisen viestinnän kehitystä, sillä Kamppailuklubin markkinoinnin yksi isoimmista yleisöistä on nykyiset jäsenet.

4.4 Asiakastyytyväisyys sisäisen viestinnän keskiössä

Ennen kaikki suuret yhteisöt tiedottivat yhteisön sisäisistä uutisista sillä periaatteella, että johto kyllä tietää mistä asioista jäsenten tarvitsee tietää. Johto päätti itse, mitä tiedotuskanavia käytetään ja milloin asioista kerrotaan. Tämä toimintatapa oli lähimpänä vanhaa ”lääkeruiskumallia”, tosin tässä tapauksessa vain sisäisen viestinnän tasolla. Nykyaikoina yhteisöviestinnän alalla kuitenkin tiedetään, että aidot vuorovaikutuksen ja keskustelun mahdollisuudet seuran asioista ja päätöksistä ovat äärimmäisen tärkeitä yhteisön oman asiakas- ja jäsenyytyväisyyden kannalta. (Juholin E., 2011, 145)

Kaarela ja Kolehmainen korostivat, että sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on pitää seuran omat jäsenet ajan tasalla seuran uutisista ja etenkin yllättävistä muutoksista ja uudistuksista. Usein nämä muutokset liittyvät harjoitusaikataulujen muuttumiseen, joista on tarve tiedottaa aina mahdollisimman ajoissa ja tehokkaasti. Vaikka sisäisen viestinnän tiedonkulussa on ollut ongelmia, sen tavoitteena on silti hyvän asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen luotettavan viestinnän keinoin.

Kaarela sanoi johtoportaan olevan tyytyväisiä siihen, että seuran jäsenet ovat aina osallistuneet aktiivisesti Kamppailuklubin sosiaalisen median päivitysten eteenpäin jakamiseen. Seurajohto on kokenut sen merkinä siitä, että jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Seuran resurssien kasvusta on oletettavasti hyötyä kaikille jäsenille, joten he ryhtyvät tarpeen tullen mielellään mukaan ”talkoisiin” myös viestinnässä.

4.5 Vuorovaikutus on osa hyvää johtamista

Nähdäkseni yhteisön asiakas- ja jäsenyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti sisäisen tiedonkulun luotettavuus ja vaikuttamismahdollisuudet. Käytännön tasolla Kamppailuklubin tapauksessa voitaisiin puhua siitä, toimiiko jäsenten, henkilökunnan ja johtoportaan välinen vuorovaikutus tarpeeksi hyvin.

Kamppailuklubin vapaaottelun harjoitusryhmän pitkäaikainen jäsen Juha Huttu-Hiltunen kertoi, että seurajohtoon saa yhteyden ja asioihin on päässyt vaikuttamaan varsin sujuvasti seuran Facebook –ryhmien kautta. Hän on pitänyt sosiaalisen median parhaana puolena sitä, että jokaisella rivijäsenellä on helppo saada siellä äänensä kuuluviin.

Hyvä vuorovaikutuksellinen viestintä on myös hyvää johtamista. Jäsenten aktiivinen kuunteleminen tulisi kuulua aina seuran päätöksentekoprosessiin. Urheiluseuran johtajilla kannattaisi aina kehittää kuuntelemisen taitoa. Uusia ajatuksia ja kehitysehdotuksia kannattaisi aina ottaa vastaan ja antaa jäsenille mahdollisuus vaikuttaa uudistuksiin ennen niistä päättämistä. (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 5, viitattu 28.3.2017)

Vaikka Kamppailuklubin jäsenet eivät olekaan töissä yhteisössään, voisi urheiluseuran toimintaa verrata hyvin Juholinin (2011, 45) ajatuksiin ihmisten sitoutumisesta organisaatioon ja sen toimintaan. Hänen mukaansa sitoutuminen on mahdollista, kun organisaation työntekijä tai jäsen tuntee yhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, resurssit sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät. Tällöin jäsen kokee yhteenkuuluvuutta yhteisöönsä ja on todennäköisemmin tyytyväinen sen toimintaan.

Kamppailuklubin kohdalla sitoutuminen on Kaarelan ja Kolehmaisena mukaan suurimmilta osin vahvaa. Urheiluseurojen jäsenet kokevat usein oman seuransa edustamisen tärkeänä asiana ja ovat valmiita tekemään töitä sen toiminnan kehittämiseen. Kaarelan mukaan jäsenet osallistuvat jatkuvasti seuran talkootoimintaan erilaisten tapahtumien tuottamisessa ja viestinnän vaikutuspiiriin laajentamisessa.

Tätä myöten jäsenet kuuluvat jossakin määrin seuran viestinnän henkilöresursseihin. On kuitenkin otettava huomioon, että seuran johtoportaana haastattelujen perusteella heidän panoksensa vaihtelee täysin sattumanvaraisesti eri tilanteissa. Tämän vuoksi kyseisiä liikkuvia resursseja ei voida mitata kovin selkeästi viestintäsuunnitelman lähtötilanteen kartoitusta tehtäessä.

Urheiluseuran johtamisessa on paljon samaa työelämän esimiesviestinnän kanssa. Tasapuolinen lähestymistapa vuorovaikutukseen ei sovi kaikille, koska ihmiset ovat erilaisia. Vuorovaikutuksen pitäisi olla tarpeeksi joustavaa ja monipuolista, jotta kukaan jäsen ei kokisi jäävänsä ulkopuolelle seuran sisäisistä keskusteluista. (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 8, viitattu 28.3.2017)

Samoilla linjoilla on myös Cornelissen (2014, 163), jonka mukaan yhteisön kaikkien jäsenten yhteistyö on tärkeää yhteisön tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hän muistuttaa, että vaikka yhteisön eri osa-alueet toimisivat yleensä itsenäisesti, on yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden

hengestä pidettävä silti huolta. Jos yhteisön sisälle pääsee syntymään kuilua työntekijöiden, johdon ja muiden jäsenten välille, tavoitteet jäävät usein saavuttamatta.

Tämä pitää varmasti paikkansa myös Kampmailuklubin kohdalla. Vaikka seurassa vallitseekin Kaarelan ja Kolehmainen mukaan erittäin hyvä yhteishenki, ovat eri lajien harrastajaryhmät myös toisaalta jakautuneet selvästi erilleen. Eri lajien harrastavat kommunikoivat keskenään sujuvasti ilman mitään varsinaisia ongelmia. Nykyisen hyvän tilanteen ylläpitämiseksi täytyy kuitenkin tehdä jatkossakin töitä yhä paremmalla ryhmien välisellä viestinnällä. Sisäisen viestinnän kehittäminen tulisi ulottua nähdäkseni myös eri harrastajaryhmien välisen keskusteluyhteyden ylläpitämiseen ja tehostamiseen.

4.6 Vaikuttamismahdollisuudet mahdollistavat asiakastyytyväisyyden

Eri harjoitus- ja lajiryhmien välinen vuorovaikutus voidaan varmistaa huolehtimalla siitä, että ryhmien omat tarpeet ja toiveet otetaan huomioon yhtä aikaa koko seuran suuremman mittakaavan mission ja tavoitteiden kanssa. Kun yksittäiset työntekijät, valmentajat ja harrastajat kokevat pääsevänsä vaikuttamaan asioihin ja tulevansa arvostetuksi yhteisön jäsenenä, hän on todennäköisemmin tyytyväisempi yhteisön toimintaan ja avoimempi organisaation sisäiselle yhteistyölle. (Cornelissen J., 2014, 163)

Tällä hetkellä Kampmailuklubin eri lajiryhmien valmentajilla ja harjoitusten ohjaajilla on erillisiä Facebook –ryhmiä, joissa he voivat keskustella yhdessä seuran asioista ja tarvittaessa sopia poikkeustilanteissa harjoitusvuoroihin ja tiloihin liittyvistä järjestelyistä. Sosiaalisen median myötä lajiryhmien välinen viestintä on siten helppoa ja kohtuullisen vaivatonta. Nyt se rajoittuu tosin vain valmentajien ja ohjaajien väliseen yhteydenpitoon. Yksittäinen harrastaja saa tiedot asioista yleensä oman harjoitusryhmän ohjaajansa kautta.

Useiden harjoitusryhmien ohjaajana seurassa toimivan Sauli Tirolan mukaan johtoportaana ja ohjaajien välinen yhteistyö on toiminut hyvin. ”Treenivuorot ovat olleet hyvin sovittavissa ohjaajien kanssa yhdessä. Muiden ohjaajien kanssa yhteistyö toimii hyvin. Tietyissä asioissa päätösvaltaa annetaan seurajohdon puolelta aika hyvin. Kaikkiin asioihin ei tosin mielestäni tarvitsekaan päästä vaikuttamaan, vaan vastuuta voi antaa johtoportaalle”, Tirola arvioi.

Laadukkaan sisäisen viestinnän on vuosien varrella todettu lisäävän urheiluseuran jäsenten tyytyväisyyttä. Vuorovaikutuksellinen ja kaikki mukaan ottava keskustelu ruokkii mielenkiintoa ja aktiivisuutta sekä auttaa saavuttamaan tavoitteita. Kokemukset yhdessä aikaan saaduista tapahtumista palkitsevat ja pitävät yllä motivaatiota seuran toiminnan tukemiseen. (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 5, viitattu 21.3.2017)

4.7 Tarvetta luotettavammalle tiedonkululle

Oulun Kamppailuklubin sisäisen viestinnän suurin ongelma on ollut pitkään jo sekavat tiedotuskäytännöt, jotka johtavat epäluotettavaan tiedonkulkuun. Isossa urheiluseurassa tapahtuu aina paljon uudistuksia ja yllättäviä muutoksia, joista pitäisi päästä tiedottamaan nopeasti ja luotettavasti kaikille jäsenille ja sidosryhmille.

Juholin (2011, 145) korostaa, että ajan tasalla oleva tieto on jokaisen työntekijän tärkeimpiä resursseja. Vaikka urheiluseuran jäsenet ja varsinaiset kilpaurheilijat eivät olekaan yleensä suoranaisesti töissä seurassa, sama periaate pätee Kamppailuklubinkin tapauksessa. Jäsenten on saatava tietoa luotettavasti, jotta seurassa vältytään jatkuvilta väärinymmärryksiltä, virheiltiltä ja myöhästymisiltä. On helppo uskoa, että huonosta tiedottamisesta johtuvat väärinkäsitykset voivat heikentää jäsenten luottamusta seurajohtoon sekä yhteisöllisyyden tunnetta.

Kolehmainen painotti, että varsinkin suoraan harrastajien harjoitteluun, kuten harjoitusaikojen muutoksiin vaikuttavat tilanteet pitäisi saada mahdollisimman varmasti kaikille jäsenille. Hän kertoo saaneensa palautetta jäseniltä, että tieto ei ole aina tullut ajoissa perille kaikille. Kolehmainen lisää, että valitettavan usein on tapahtunut tilanteita, joissa on oletettu jonkun toisen henkilökunnasta jo tiedottaneen asiasta jäsenille, vaikka tieto ei ole todellisuudessa edennyt jäsenille asti ollenkaan.

4.8 Tiedonkulku selkeäksi viestinnän hierarkialla

Seuralla vaikuttaa nähdäkseni olevan selvä tarve tarkasti määritellylle sisäisen viestinnän hierarkialle. Kamppailuklubilla tulisi nähdäkseni olla selkeät säännöt, joissa asetetaan henkilökunnan eri ihmisille ja johtajille omat vastualueensa tiedottamisesta. Koko henkilökunnan olisi tiedettävä, kuka tiedotusprosessista viime kädessä vastaa ja missä järjestyksessä tieto etenee

henkilökunnalta jäsenille asti. Jos vastuut olisivat tuotu selkeästi näkyville esimerkiksi seuran verkkosivuille, omat jäsenet ja muut sidosryhmät voisivat helpommin ottaa yhteyttä oikeaan vastuuhenkilöön ja kysyä häneltä suoraan seuran asioista.

Samaa mieltä asiasta ovat myös seuran jäsenet. Sauli Tirolan mukaan tiedotus kaipaa selkeyttä. Hänen mukaansa tällä hetkellä tieto uudistuksista ja ongelmatilanteista tulee usealta henkilöltä, jotka tiedottavat satunnaisesti eri asioista.

Tirola kertoi, että ennen Kamppailuklubin suurta kasvuvaihetta tiedotustoiminta ja sisäinen vuorovaikutus olivat usein selkeämmällä pohjalla. Muutama vuosi sitten tiedottamisesta vastasivat ainoastaan Kaarela ja Kolehmainen, eikä tiedottamisessa ollut mukana muuta henkilökuntaa. Tällöin viestinnän hierarkia oli syntynyt luonnollisesti itsestään. Kaikki jäsenet tiesivät, keneltä tietoa voi odottaa ja kysyä.

On helppo todeta, että seuran viestintä on jäänyt kovan kasvun keskellä jälkeen toiminnan muiden osa-alueiden kehityksestä. Seuralla ei ollut käytössään tarpeeksi hyviä resursseja ja viestinnän osaamista hoitaakseen sisäistä viestintää kasvun vaatimalla tasolla. Nähdäkseni uudessa viestintäsuunnitelmassa pitäisikin ottaa huomioon erityisesti se, että seuran henkilöstöressit eivät tule kasvamaan lähiaikoina nykyisestä tilanteesta. Viestintää olisi kyettävä kehittämään nykyisillä voimavaroilla ja osaamisella.

4.9 Tieto saataville aina samaan paikkaan

Kaarela kertoi, että paras tapa tehostaa tiedonkulkua olisi sopia joku yksi paikka tai kanava, josta tieto olisi aina löydettävissä. Kyseinen paikka voisi olla esimerkiksi seuran verkkosivut, jotka tällä hetkellä eivät toimi tarpeeksi tehokkaasti tiedotuskanavana.

Kamppailuklubin vapaaottelun harjoitusryhmän jäsen Huttu-Hiltunen piti suurimpana ongelmana useiden tiedotuskanavien sekavuutta. Vaikka Facebook onkin hänen mielestään tehokas ja helppokäyttöinen tiedotusalausta, tärkeä tieto voi helposti hukkuu kaikkien eri ryhmien ja kavereiden jakamien julkaisujen ja tilapäivitysten joukkoon.

Huttu-Hiltunen korosti kokeneensa ärsyttävimmäksi ongelmaksi sen, että ajankohtaista tietoa esimerkiksi harjoitustilojen poikkeusaikatauluista joutuu etsimään itse useasta paikasta. Hän nosti

esimerkiksi Kamppailuklubin kuntosalin epäselvät tiedotuskäytännöt. ”Muutaman kerran on käynyt niin, että olen katsonut Kamppailuklubin verkkosivuilta löytyvästä tilakalenterista, että kuntosalin puolella ei pitäisi olla mitään ohjattuja ryhmäharjoituksia. Tällöin sinne pitäisi päästä vapaasti treenaamaan. Usein kuitenkin olen viime hetkellä huomannut, että seuran sosiaalisen median puolella on ilmoitettu kuntosalilla olevan poikkeuksellisesti jotain muita ohjattuja ryhmäharjoituksia, jolloin sinne ei mahdu ulkopuoliset. Tällaiset asiat ovat ärsyttäneet aika paljon, sillä tuntuu turhalta pitää virallista treenikalenteria ja aikataulua seuran verkkosivuilla, jos sen ajankohtaisuuteen ei uskalla luottaa.”, Huttu-Hiltunen kertoi.

Huttu-Hiltunen kertoi toivovansa yhtä selvää virallista tiedotuskanavaa, josta tieto löytyisi aina luotettavasti. Parhaana vaihtoehtona hän näki Kamppailuklubin verkkosivut. Olen samaa mieltä yhden tiedotuskanavan suhteen, mutta lisäisin itse mukaan toimivan vuorovaikutuksen mahdollisuuden henkilökunnan kanssa.

Kaarelan ja Kolehmaisen mukaan jäsenillä on usein paljon kysyttävää uudistuksista ja muutoksista. Nämä kysymykset tulevat usein sosiaalisen median alustojen, kuten Facebookin kautta. Siinä mielessä aiemmin mainittu yksittäinen tiedotuskanava- ja prosessi vaatisi jonkinlaista chat-ominaisuutta verkossa. Jos viralliseksi tiedotuskanavaksi päätettäisiin seuran verkkosivut, pitäisi sujuvan yhteydenoton mahdollisuuksista huolehtia nähdäkseni silti yhtä hyvin kuin aiemmin.

Oman näkemykseni mukaan yksi parhaista tiedotuskanavista on edelleen sähköpostilistan kautta lähetettävä uutiskirje. Valtion liikunta- ja urheilujärjestön (2014, 12, viitattu 30.3.2017) mukaan sähköposti on yksi tehokkaimmista viestintäkanavista sillä edellytyksellä, että viestit varmasti luetaan. Kirjeiden tekoon on olemassa monia helppokäyttöisiä sovelluksia, kuten MailChimp, jonka avulla voi myös seurata kuinka moni vastaanottajista on avannut kirjeen.

4.10 Suuren yhteisön sisäistä keskustelua on vaikea hallita

Seurajohtajat kertoivat, että tiedonkulun ongelmiin on vaikuttanut myös tiedotuskanavien epävarmuus. Toistaiseksi sisäiseen tiedottamiseen on käytetty koko lähivuosina lähinnä Facebookin suljettuja ryhmiä, jotka on jaettu Kamppailuklubin eri lajien harrastajien mukaan.

Kolehmainen ja Kaarela sanoivat kuitenkin huomanneensa, että osa ihmisistä, joille tärkeä tieto pitäisi saada perille eivät ole Facebookissa ollenkaan. Tiedon vastaanottoa ja perillemenoa on myös vaikeaa mitata ja seurata Facebookissa, vaikka yrityssivut tarjoavatkin erilaisia analyysityökaluja omien julkaisujen vaikuttavuuden ja kattavuuden seurantaan. Nämä luvut ovat kuitenkin vain yleisiä suuntaa antavia määreitä.

Järkevästi ja nykyaikaisesti viestivä seura ymmärtää jäsentensä erilaisia elämäntilanteita ja halua sekä aikaa käyttää viestintäteknologiaa (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 7, viitattu 22.3.2017). Kamppailuklubin tulisi nähdäkseni ottaa käyttöön muutamia sosiaalisen median ulkopuolisia viestintäkanavia, kuten esimerkiksi aktiiviset sähköpostilistat sekä WhatsApp –ryhmät. Kaarela toi esiin myös Kamppailuklubin oman mobiilisovelluksen, joka toimisi tulevaisuudessa tärkeimpänä tiedotuskanavana. Hänen mukaansa sovelluksen kehittämisen mahdollisuuksia tutkitaan tällä hetkellä.

Kamppailuklubi on tiedostanut kyseisen haasteen jo pitkään, mikä on hyvä lähtökohta. Toistaiseksi he eivät ole keksineet yhtä ratkaisua ongelman korjaamiseen. Tiedonkulun varmuus ei voi pysyä lähes tuhannen jäsenen kokoisessa yhteisössä aina 100 prosentissa, mutta paremman viestintähierarkian myötä tiedonkulku olisi epäilemättä tehokkaampaa, nopeampaa ja luotettavampaa.

Ison yhteisön sisäisen viestinnän toinen suuri haaste on se, että informaation virtaa on vaikeaa hallita kokonaan ylhäältä käsin. Se ei nähdäkseni olisi välttämättä myös muutenkaan paras ratkaisu. Juholin (2011, 143) nostaa esiin yhteisöviestinnän alalla nykyisin vallitsevan ajatuksen, jonka mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset keskustelevat ja vaihtavat tietoa itsenäisesti. Nämä tilanteet saattavat olla lyhyitä juttutuokioita kahvihuoneessa, epävirallisia palavereita tai vaikka sosiaalisen median chat-keskusteluja.

Tässä mielessä yhteisön ei ole nähdäkseni syytä pyrkiä rajoittamaan vapaata vuorovaikutusta seuran uutisista vaan hyväksyä, että sisäinen viestintä on jossakin määrin itseohjautuva ja vaikeasti hallittava kokonaisuus. Ainoa mihin yhteisön johto, kuten tässä tapauksessa Kamppailuklubin johtoporras voi vaikuttaa, on hyvän tiedottamisen hierarkian ja kanavien rakentamiseen ja avoimen keskustelukulttuurin luomiseen ja ylläpitoon.

4.11 Yhteisön itseohjautuva tiedonvaihdanta

Juholin (2011, 156) tähdentää, että moderneissa suurissa organisaatioissa jokainen yhteisön jäsen on viestijä. Ihmiset toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, eivätkä usein jää odottelemaan asioista tiedottamista, vaan etsivät aktiivisesti itse tarvitsemaansa tietoa. Samaa tapahtuu Tirolan mukaan myös Kamppailuklubilla. Harjoitusten ohjaajat ja jäsenet keskustelevat säännöllisesti keskenään asioista ja vaihtavat tietoa.

Itseohjautuva viestintä korostaa entisestään sisäisen viestinnän hallinnan vaikeutta ylhäältä käsin. Yhteisön johtoporras voi ainoastaan antaa raamit ja kanavat viestinnälle, mutta jäsenten välisiin luonnollisiin keskusteluihin on lähes mahdotonta vaikuttaa. Tämä ei kuitenkaan poista sisäisen viestinnän johtamisen tärkeyttä. Jos yhteisön johtoporras olettaa jäsenten löytävän ajankohtaisen tiedon aina itse, saattaa se todellisuudessa usein johtaa väärän tiedon leviämiseen. Johdon tulisi aina ottaa vastuuta siitä, että yhteisössä kiertävä tieto pitää paikkansa. (Juholin E., 2011, 152)

Huttu-Hiltusen mukaan Kamppailuklubilla tapahtuu paljon itseohjautuvaa keskustelua virallisten kanavien, kuten Facebook –ryhmien ulkopuolella. Seuran vapaaottelijoilla on hänen mukaansa oma WhatsApp –keskusteluryhmä, jossa sovitaan harjoitusaikatauluja ja muita käytännön asioita. Huttu-Hiltunen näkee WhatsApp:n parhaana puolena sen, että pienemmästä keskusteluryhmästä olennaista tietoa on kätevämpi selvittää Facebookin tietotulvaan verrattuna. Hän nosti tosin esille, että kaikki vapaaottelun harjoitusryhmän uudet jäsenet eivät ole mukana WhatsApp –keskustelussa, eikä ryhmässä välitetty tieto kulje silloin kaikille asti.

Kuten Juholin (2011, 152) korostaa, vastuu oikean tiedon leviämisestä ja väärän tiedon korjaamisesta on yhteisön johdolla. Kamppailuklubin tapauksessa seurajohdolla pitäisi nähdäkseni aktiivisesti seurata yhteisön sisällä tapahtuvia keskusteluja ja pyrkiä varmistamaan, että liikkeellä on ajankohtaista ja paikkansapitävää tietoa. Jos väärää tietoa huomataan levinneen, pitäisi asiaan reagoida välittömästi.

4.12 Sisäisen ja ulkoisen viestinnän epäselvä raja

Urheiluseurat ovat luonnostaan yhteisöjä, joiden toiminta ja vetovoima perustuvat vahvasti seuran sisällä vallitsevaan yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Yksi Kamppailuklubin koko viestintätoiminnan haasteista on ollut seuran sisäisen hyvän yhteishengen tuominen esiin myös

ulkoisessa markkinointiviestinnässä. Johtoporras on kokenut yhteisöllisyyden yhtenä seuran tärkeimmistä arvoista ja myyntivalteista, jonka vuoksi sitä haluttaisiin tuoda aiempaa vahvemmin näkyville oman yhteisön ulkopuolelle.

Juholinin (2011, 41) mukaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on alkanut hämärtyä yhä nopeammin. Ennen internetin ja sosiaalisen median vaikutuksia kaikkeen ihmisten väliseen sähköiseen vuorovaikutukseen yhteisöviestinnän eri toiminnot perustuivat siihen periaatteeseen, että viestin vastaanottajat ja vuorovaikutuksen osapuolet ovat erillisiä kokonaisuuksia. Näitä kokonaisuuksia olivat esimerkiksi oma henkilöstö, yritysyhteistyökumppanit, yhteisön tukijat ja asiakkaat. Nykyään eri sidosryhmät ovat kuitenkin usein niin lähellä yhteisöjä sekä niin olennainen osa yhteisöjen päivittäistä toimintaa, että yleisöjä ei edes kannata lähteä erottelemaan liikaa.

4.13 Liikkuvat stakeholderit otettava huomioon

Kamppailuklubin tapauksessa ulkoisen ja sisäisen viestinnän rajaa on hankalaa erottaa etenkin siinä, kun pitäisi saada tietoa seuran asioista kulkemaan junioriharrastajien vanhemmille. Juniorien vanhemmat ovat seuran läheinen sidosryhmä, jotka ovat jatkuvasti seuran arjessa mukana lastensa harrastuksen kautta. He saattavat tukea ja auttaa seuran junioritoimintaa monilla eri tavoilla, mutta eivät ole kuitenkaan yleensä itse varsinaisesti seuran jäseniä tai työntekijöitä.

Tästä huolimatta vanhemmat ovat yksiä seuran tärkeimpiä osanottajia ja osallisia aikuisjäsenten ohella, sillä käytännön tasolla he maksavat lastensa harrastusmaksut ja päättävät lähes kaikista juniorien jäsenyyteen liittyvistä asioista. Heitä kannattaisi nähdäkseni ajatella liikkuvina stakeholdereina, sillä osa heistä on myös itse seuran jäseniä ja harrastajia, mutta osa on kokonaan varsinaisen sisäpiirin ulkopuolella.

Kaarelan mukaan tiedonkulun epäluotettavuus juniorien vanhempien tapauksessa on ollut pitkäaikainen ongelma. Hän kertoi, että osa vanhemmista ei ole ollenkaan Facebookissa, joka on tällä hetkellä käytännössä seuran ainoa sisäinen tiedotuskanava. Voitaista ajatella, että sisäisen viestinnän periaatteet viestin välittämisen selkeydestä pitäisi tuoda myös osaksi ulkoista markkinointiviestintää. Seuran markkinointi ja ulkoinen viestintä ulottuvat sekä uusille potentiaalisille asiakkaille että kaikille lähimmille sidosryhmille.

Vanhemmat ovat yksi suurimmista sidosryhmistä, jotka seuraavat seuran tekemää markkinointia. He eivät aina ole niin syvällä seuran sisäisessä viestinnässä, mutta saavat kuitenkin seuran uutiset ulkoisen viestinnän kautta. Tätä ajatellen Kamppailuklubin tulisikin nähdäkseni ottaa jatkossa vielä enemmän huomioon, mitkä kaikki sidosryhmät kuuluvat markkinointiviestinnän yleisöön. Osa tärkeistäkin stakeholdereista on edelleen seuran suljettujen Facebook –keskusteluryhmien ulkopuolella.

4.14 Moderni stakeholderien hallinnan malli

Nykyisin yhteisöviestinnän alalla ajatellaan, että kaikki stakeholderit, eli ihmiset ja sidosryhmät joilla on selvää kiinnostusta seurata tai osallistua yhteisön toimintaan ovat yhtä arvokkaita ja tärkeitä yhteisön tavoitteiden ja yleisöjen hyväksynnän saavuttamisen kannalta. Stakeholdereita ei kannattaisi lajitella liian jyrkällä hierarkialla heidän arvokkuutensa tai hyödyllisyytensä mukaan. Vaikka jokin sidosryhmä ei kuuluisikaan yhteisön maksaviin asiakkaisiin tai jäseniin, sillä voi olla suuri merkitys esimerkiksi mielipidevaikuttajana paikallisessa toimintaympäristössä. (Cornelissen J., 2014, 43)

Useat näistä sidosryhmistä, kuten Kamppailuklubin junioriharrastajien vanhemmat ovat viestinnän yleisöinä tavoillaan ulkoisen markkinointiviestinnän ja sisäisen viestinnän välissä. Heille kannattaisi mielestäni markkinoida jatkuvasti seuran toimintaa uudella sisällöllä, jotta yhteisön toiminnan hyväksyntä ja oikeutus säilyvät positiivisella tasolla.

Cornelissen (2014, 44) muistuttaa, että yhden sidosryhmän hyvä kohtelu voi vaikuttaa positiivisesti myös muiden sidosryhmien ja omien jäsenten näkemykseen yhteisöstä. Kamppailuklubin tapauksessa kaikki jäsenet varmasti olisivat hyvillään siitä tiedosta, että seurajohdon yhteys harrastajien ja kotijoukkojen välillä toimisi paremmin. Voisi kuvitella, että nykyisten asiakkaiden hyvä kohtelu kannustaisi uusia potentiaalisia asiakkaita liittymään seuraan. Sidosryhmien huomioon ottaminen ja hyvä kohtelu olisivat mielestäni tästä näkökulmasta järkevää maineenhallintaa.

4.15 Sitouttaminen seuran toimintaan omalla sisällöntuotannolla

Tällä hetkellä Oulun Kamppailuklubin markkinointiviestintä rajoittuu lähinnä eri lajien ja harjoitusryhmien peruskurssien, seuran varustemyymälän ja tapahtumien mainontaan. Kaarela ja Kolehmainen kertoivat pitävänsä tätä vielä liian kapeana skaalana päivittäisessä viestinnässä. He korostivat haluavansa tuoda esille seuran ainutlaatuisen positiivista ja rentoa ilmapiiriä uusille mahdollisille jäsenille. Heidän mukaansa seuran menestystarinoita, asiakaskokemuksia ja seuratoiminnan sisältöä on ollut vaikea tuoda esiin vain perinteisen mainonnan kautta.

Tähän luonnollinen vastaus olisi nähdäkseni monipuolinen sisällöntuotanto seuran verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan. Laadukkaiden videoiden ja valokuvien tekeminen on nykyaikana helppoa. Videot ovat nykyisin yksi suosituimmista sosiaalisen median viestinnän muodoista niiden tehokkuutensa ja vaikuttavuutensa ansiosta. (Valtion liikunta- ja urheilujärjestö, 2014, 15, viitattu 28.3.2017)

Kamppailuklubi voisi tuottaa videoita, joissa tuotaisiin esiin esimerkiksi eri lajien harrastajaryhmien arkea, mielenkiintoisia persoonia ja seuran menestyneitä urheilijoita. Ihmisläheinen ja inspiroiva sisältö voisi oletettavasti lisätä uusien asiakkaiden kiinnostusta seuran toimintaan. Videot nostaisivat samalla paremmin esiin Kaarelan korostamaa seuran ydinviestiä rennosti, mutta tavoitteellisesta harrastusilmapiiristä. Videosisältöjen etu olisi lisäksi myös se, että ne auttavat sitouttamaan nykyisiä jäseniä, yhteistyökumppaneita, sponsoreita ja muita sidosryhmiä seuratoimintaan (Suomen Olympiakomitea, viitattu 28.3.2017).

Nykyisten ja vasta seurassa aloittaneiden jäsenten sitouttaminen seuratoimintaan on nähdäkseni olennainen asia seuran viestinnässä, jota ei kannata sivuuttaa. Seuran kasvu ja vakaa tilanne on elänyt lähes tuhannen jäsenen aktiivisesta osallistumisesta seuran päivittäiseen arkeen. Kamppailuklubilla on Kaarelan mukaan paljon tavoitteellisesti harjoittelevia ja säännöllisesti kilpailevia urheilijoita, jotka ovat menestyneet kamppailulajeissa kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla.

Kaarela kertoi jäsenten jakavan aktiivisesti lähes kaikkia Kamppailuklubin sosiaalisen median päivityksiä eteenpäin. Hänen mukaansa tässä asiassa pienestä harrastajaporukasta todella suureksi yritykseksi ja urheiluseuraksi nousseen yhteisön sisällä näkyy edelleen paljon talkoohenkeä. Nähdäkseni tämä vahvistaa johtoportaan näkemystä siitä, että suuri osa jäsenistä

on melko vahvasti sitoutunut seuratoiminnan kehittämiseen. Oletettavasti jäsenet näkevät talkoovoimin viestinnässä auttamisesta olevan hyötyä pitkällä tähtäimellä myös itselleen parempien harjoitusolosuhteiden ja –resurssien muodossa.

Kamppailuklubin urheilijoiden menestystarinoiden kertominen video- ja tekstisisältöjen avulla voisi nähdäkseni auttaa sekä nykyisten että uusien jäsenten sitouttamisessa. Kaarela kertoi oululaisen kamppailu-urheilun kilpailutoiminnan edistämisen olevan yksi Kamppailuklubin tärkeimmistä ydintehtävistä, mikä korostaa entisestään pitkäaikaisten seuran nimissä kilpailevien jäsenten sitouttamisen tärkeyttä.

Kaarelan ja Kolehmaisien mukaan Kamppailuklubilla on jo valmiiksi olemassa kiitettävästi kalustoresursseja sisällöntuotantoon. Kalustoon kuuluu tietokoneita, kameroita sekä videotuotanto-ohjelmia. Heidän mukaansa ainoa hidaste oman sisällöntuotannon aloittamisessa on ollut osaamisen ja henkilöresurssien puute.

4.16 Markkinoinnin merkitys maineenhallinnalle

Oulun Kamppailuklubi tuottaa Kaarelan ja Kolehmaisien mukaan aktiivisesti monenlaista markkinointimateriaalia mainosjulisteista valokuviiin ja sosiaalisen median päivityksiin. Suurin osa materiaalista keskittyy markkinoimaan tulevia peruskursseja, tapahtumia ja seminaareja.

Markkinointiviestintä ja brändin rakentaminen ovat pohjimmiltaan yhteisön maineen hallintaa. Jokaisella yhteisöllä on jokin tavoitemielikuva, jonka se toivoo saavuttavansa sekä ulkoisten että sisäisten yleisöjen mielissä. Yhteisön maineen määrittelevät kaikki sidosryhmät, jotka seuraavat aktiivisesti yhteisön toimintaa. Suunnittelemalla markkinointia omien viestinnällisten tavoitteiden ympärille yhteisökuvaa voidaan rakentaa ja ylläpitää paremmin. (Siukosaari A., 2002, 50)

Cornelissen (2014, 64) muistuttaa, että yhteisön brändin rakentamisella on myös symbolinen puoli. Yhteisöviestintä ei ole pelkästään tiedon vaihdantaa sidosryhmien kanssa, vaan siihen kuuluu olennaisesti myös tietyn brändin ja mielikuvan rakentaminen markkinointisisältöjen avulla. Suurille yhteisöille on paljon merkitystä sillä, millaisten arvojen ja tavoitteiden symbolina ne toimivat tärkeiden sidosryhmien silmissä.

Jäsenten mielestä markkinointi rajoittuu kuitenkin liikaa nykyisten jäsenten tasolle. Tirolan mukaan Facebook ja –Instagram –markkinointisisällöt ovat toistaiseksi suunnattu lähinnä niille, jotka seuraavat jo valmiiksi Kamppailuklubin sosiaalisen median tilejä. Siinä mielessä ulkoisen markkinointiviestinnän funktio ei toteudu aivan sillä tavalla, kuin Kaarela ja Kolehmainen ovat alun perin suunnitelleet.

Markkinoinnin vaikutus pitäisi nähdäkseni saada yltämään oman yhteisön ulkopuolelle. Suuremman markkinoinnin yleisön ja vaikuttavuuden saavuttaminen pitäisi mielestäni olla kirjattuna virallisena tavoitteena seuran strategisessa viestintäsuunnitelmassa.

Tirola sanoi, että hänen mielestään Kamppailuklubin markkinoinnin kanavat ovat liian rajoittuneita. Hänen mukaansa Facebook- ja Instagram-markkinoinnilla on vaikea saavuttaa oman yhteisön ulkopuolisia yleisöjä. Tässä asiassa hyvä vaihtoehto voisi nähdäkseni olla televisio- ja radiomainonnan kokeilu.

Nähdäkseni Kamppailuklubi voisi pyrkiä myös enemmän julkisuuteen paikallisessa mediassa. Kaarelan mukaan seuran kilpailutapahtumista, urheilijoista ja kampanjoista olisi mahdollista olla yhteyksissä joukkotiedotusvälineisiin paljon nykyistä enemmän.

Haastatteluja tehdessä huomasin, että Kamppailuklubin jäsenet ovat hyvin kiinnostuneita siitä, millaista markkinointiviestintää seura tekee. Tirolalla ja Huttu-Hiltusella oli useita kehitysideoita ulkoiseen viestintään, joita he ovat halunneet tuoda esille.

Tästä on nähdäkseni mahdollista päätellä, että osa jäsenistä on erittäin sitoutuneita vaikuttamaan seuran yhteisökuvan rakentamiseen ja ylläpitoon. Heille on selvästi väliä, miten Kamppailuklubi markkinoi itseään. Tässäkin seuran johtoportaan kannattaisi nähdäkseni kuunnella jäsenten ehdotuksia ja ideoita. Kaarela mainitsi itsekkin haastattelussaan, että tiedostaa seuran jäsenistön sisällä olevan paljon viestinnän ja markkinoinnin alojen osaamista, josta voisi olla viestintätöihin apua.

4.17 Johtopäätökset

Tutkimustulosteni pohjalta voin todeta, että Oulun Kamppailuklubin viestinnän ongelmat ovat johtuneet suurimmaksi osaksi epäselvästi määritellystä viestinnän hierarkiasta ja suunnitelmallisuuden puutteesta. Käytössä ollut viestintäkanavien kirjo on myös ollut selvästi liian rajoittunut, sillä tietoa seuran asioista ei ole saatu kulkemaan kaikille perille ainoastaan Facebookin, seuran ainoan sisäisen viestinnän tiedotuskanavan avulla.

Merkittävin havainto tutkimuksen aikana oli se, kuinka monia haasteita Kamppailuklubin viestinnässä saataisiin ylitettyä hyvän strategisen viestintäsuunnitelman voimin. Tietoperustaani valitsemissani kirjoissa tuotiin useasti esille järjestelmällisen suunnittelun tärkeys viestinnän tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Tietoperusta tuki tutkimustyötäni hyvin erityisesti siinä mielessä, että yhteisöviestinnän alan oppikirjat lähestyvät erilaisia aiheita erittäin käytännönläheisestä näkökulmasta. Tämän vuoksi niitä ei ollut vaikea soveltaa omaan tutkielmaani. Elisa Juholinin, Joep Cornelissenin ja Anssi Siukosaaren kirjat olivat täten mainioita valintoja tietoperustaan. Onnistuneen tietoperustan valinnan ansiosta tutkielmaan tuli mielestäni vahva teoriapohja.

Yksi haaste tietoperustan suhteen tuli vastaan siinä, että suurin osa yhteisöviestinnän kirjallisuudesta ja tutkimuksista lähestyy viestintää pääasiassa yritysviestinnän ja julkisten virastojen viestinnän kannalta. Urheiluseura on monilla tavoin täysin erilainen ympäristö kuin tavallinen yritys. Oulun Kamppailuklubin jäsenet eivät ole urheiluseurassaan töissä, mutta heitä voi nähdäkseni verrata esimerkiksi suuren konsernin työntekijöiden yhteisöön.

Osa jäsenistä tekee myös seuralle talkootöitä, kuten harjoitusten ohjaamista. Tällaiset seikat hämärsivät työntekijöiden ja seuran jäsenten asemien vertailua. Tässä asiassa jouduin käyttämään paljon omaa harkintaa ja kriittisyyttä arvioidessa sitä, mitkä yritysviestinnän periaatteet pätsivät Oulun Kamppailuklubin yhteisön viestinnässä.

Onnistuin kuitenkin mielestäni löytämään paljon hyviä yhtymäkohtia asioiden välillä, jota myöten tutkielmaan tuli reilusti asiantuntijoiden mielipiteiden tukemia kehitysehdotuksia seuran viestintätoimintaan. Tässä haasteessa apua oli paljon myös Valtion liikunta- ja urheilujärjestön Urheiluseuran viestintäoppaasta, jossa yhteisöviestinnän alan teoriaa ja periaatteita oli tuotu jo

valmiiksi suoraan urheiluseuran toimintaympäristöön. Vertailemalla tietoperustaani kuuluvia kirjoja ja tutkimuksia Urheiluseuran viestintäoppaan kanssa kykenin arvioimaan, miten yritysmaailman viestinnän ohjeet, käytännöt ja periaatteet toimisivat omankin case-tutkimukseni sisällä.

Tutkimuskysymyksen lähtökohtana oli se, miten urheiluseuran viestintää voisi kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Alusta asti oli tiedossa, että Oulun Kamppailuklubilla ei ole mahdollista käyttää tai palkata varsinaisia viestinnän ammattilaisia, joten seuran viestintää oli tutkittava siltä kannalta, miten toimintaa saataisiin kehitettyä rajallisilla resursseilla. Koin siinä mielessä parhaaksi ratkaisuksi yrittää löytää mahdollisimman konkreettisia käytännön ratkaisuja viestinnän ongelmiin. Näiden ratkaisujen pohjalta lähdin rakentamaan myös produktiotani, eli Kamppailuklubin uutta viestintäsuunnitelmaa.

4.18 Pohdinta

Selvimmät kehittämisen kohteet Oulun Kamppailuklubin viestinnässä ovat nähdäkseni suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. Seuralla on selkeä tarve kattavalle viestintäsuunnitelmalle, jossa käydään läpi kaikki viestinnälliset aiheet ja tilanteet, joita arjen viestintätyössä voidaan kohdata. Suunnitelmassa tulisi olla määriteltynä viestinnän lähtötilanne, ydinviestit, tavoitteet, sidosryhmät, viestintäkanavat, henkilöstö- ja kalustoresurssit sekä tavoitteiden seurannan työkalut.

Tiedonkulun ongelmat seuran sisäisessä viestinnässä ovat tutkimukseni mukaan syntyneet edellä mainitusta ongelmasta. Viestintäsuunnitelman määrittelemien käytäntöjen ja vastuiden puute on johtanut tilanteeseen, jossa sisäistä tiedottamista hoidetaan sekavasti ja epämääräisesti. Tieto tulee usein eri ihmisiltä, ja tiedottamiskäytännöt ovat vaihdelleet satunnaisesti. Tämän vuoksi viestintäsuunnitelmaan pitäisi nähdäkseni kirjata tarkkaan sisäisen viestinnän vastuut ja työnjako Kamppailuklubin johtoportaalle ja henkilökunnan välillä. Tällöin jäsenet tietäisivät, keneltä tietoa voi odottaa ja keneltä siitä voi tarvittaessa kysyä.

Nähdäkseni olisi myös järkevää sopia yksi virallinen tiedotuskanava, jota kautta tiedon voidaan luottaa aina tulevan. Rinnalla voisi olla toissijaisia kanavia tukemassa tiedonkulun tehokkuutta. Käytännössä nämä kanavat voisivat olla sähköposti ja seuran harrastusryhmien omat Facebook – ryhmät. Olennaisinta olisi, että tieto olisi saatavilla aina samoista paikoista. Viestintäkanavien luotettavuus olisi näkemykseni mukaan hyödyllistä myös muutos- ja kriisiviestintätilanteissa.

Seuran rivijäsenten haastatteluista selvisi, että viestinnän sekavuus oli alkanut vaikuttaa jäsenkunnan yleiseen asiakastyytyväisyyteen. Harjoitusten perumisista ja muista poikkeusaikatauluista ei oltu usein tiedotettu tarpeeksi kattavasti, joka oli aiheuttanut ärsytystä ja pettymyksiä jäsenten keskuudessa. Tässä asiassa näkisin viestinnän hierarkialla ja tiedotusvastuiden määrittelyllä olevan kaikista suurin merkitys. Jos tiedonkulun käytännöt olisivat johdonmukaisia, jäsenet voisivat luottaa niihin ja olisivat mahdollisesti paljon tyytyväisempiä seuran toimintaan.

Haastattelujen pohjalta voin todeta myös sen, että Kamppailuklubilla kannattaisi panostaa entistä enemmän jäsenten vaikuttamismahdollisuuksiin seuran asioissa. Avoimempi vuorovaikutuksen kulttuuri ja aidot vaikutusmahdollisuudet auttaisivat nähdäkseni entisestään asiakastyytyväisyyden kehittämisessä.

Viestintäsuunnitelmassa olisi nähdäkseni erityisen tärkeää määritellä myös tarkkaan, mitkä ovat Kamppailuklubin tärkeimpiä sidosryhmiä ja miten niille viestitään. Osa sidosryhmistä voidaan laskea sisäisen viestinnän piiriin, ja osa on ulkoisen markkinoinnin kohderyhmiä. Eri sidosryhmät toimivat Kamppailuklubin seurajohtajien haastattelujen perusteella joko lähellä tai kauempana seurasta, jonka vuoksi kaikille pitää räätälöidä omia vuorovaikutuksen malleja. Jatkossa kaikki sidosryhmät tulee nähdäkseni ottaa entistä paremmin huomioon yhteystoiminnassa.

Yksi tärkeimmistä kehityskohteista Kamppailuklubin viestinnässä olisi nähdäkseni viestinnän tehokkuuden ja tavoitteiden seuranta ja arviointi. Aiemmin viestinnän tavoitteiden toteutumista ei ole Kaarelan ja Kolehmaisien mukaan seurattu kovin aktiivisesti. Näkisin, että siinä olisi kehittämisen varaa erityisesti seurannan säännöllisyyden osalta. Tavoitteiden toteutumista ja viestinnän kehitysideoita voitaisiin analysoida johtoportaan ja henkilökunnan yhteisissä palavereissa kuukausittain.

Totesin tutkielman tekemisen aikana myös sen, että Kamppailuklubilla olisi tarvetta tehdä enemmän omaa sisällöntuotantoa sosiaalisen median kanavilleen ja verkkosivuilleen. Omilla laadukkailla markkinointisisällöillä voisi sitouttaa seuran toimintaan sekä uusia asiakkaita että nykyisiä seuran jäseniä. Monipuolinen sisällöntuotanto auttaisi nähdäkseni myös vahvistamaan Kamppailuklubin brändiä ja yhteisökuva.

Sekä seuran johtoporras ja jäsenet kokivat haastattelujeni perusteella tärkeänä, että Kamppailuklubi toisi seuran positiivista ilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä esille ulkoisessa viestinnässään. Asiaa pidetään myyntivalttina ja tietynlaisena ylpeyden asiana seuran sisällä, ja se haluttaisiin tuoda nähtäville myös oman yhteisön sisäpiirin ulkopuolelle. Tässä mielessä sekä videotuotanto että tekstisisällöt olisivat nähdäkseni mainioita tapoja tuoda tätä seuratoiminnan ulottuvuutta esille. Näkisin, että Kamppailuklubilla olisi paljon sisällöntuotannon potentiaalia erityisesti YouTubessa. Sisältöjä voitaisiin julkaista kaikissa Kamppailuklubin sosiaalisen median kanavissa, ja siitä saataisiin myös lisää säännöllistä sisältöä seuran verkkosivuille.

LÄHTEET

Cornelissen, Joep. 2014. Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice. Sage Publications.

Van Ruler, Betteke. 2004. The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. Science Direct, Viitattu 9.2.2017. http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke_van_ruleri_artikkel.pdf

Juholin, Elisa. 2011. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor.

Hannukainen Marika. 2016. Urheiluviestinnän murroksessa. Viitattu 23.1.2017. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/124153/hannukainen2016gradu.pdf?sequence=2>

Pekkola, Pasi; Pedak, Maarit; Aula, Pekka. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsingin yliopisto ja koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Viitattu 30.1.2017. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109323-loppuraportti-OSVI-loppuraportti.pdf/31d31893-d05e-4626-8a19-c55703c2b0c7>

Siukosaari, Anssi. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.

Valtion liikunta- ja urheilujärjestö. 2014. Urheiluseuran viestintäopas. viitattu 28.3.2017, 2.2.2017, 22.3.2017, 30.3.2017. http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMTAvMDEvMTFfMDZfNDhfOTU1X1ZpZXN0aW50YW9wYXMzX2xvdy5wZGYiXV0/Viestintaopas3_low.pdf

Suomen Olympiakomitea. Harrasteliikunnan työkalupakki. Markkinointi. viitattu 28.3.2017. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/aikuisten-harrastaminen-seuroissa/harrasteliikunnan-tyokalupakki/markkinointi/>

LIITE 1 TUTKIMUSHAASTATTELUT

KAMPPAILUKLUBIN JOHTOPORRAS

TOMI KAARELAN JA KIMMO KOLEHMAISEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaisia arvoja Oulun Kamppailuklubi mielestäsi edustaa? Millaisiin arvoihin ja periaatteisiin toiminta perustuu?
2. Millaisia mielikuvia haluatte herättää uusille jäsenille Kamppailuklubista? (Esim. Haluatteko antaa kuvan seurasta, jossa treenataan kovaa kilpaurheilua vai rennon yhteisön, joka keskittyy liikunnan iloon?)
3. Miten seuran nimi, logo ja tilojen visuaalinen ilme vaikuttavat mielestänne tähän mielikuvaan?
4. Millaista viestintää haluatte tehdä? (rempseää ja rentoa, asiallisen vakavaa vai jotain siltä väliltä? Viestittekö suoraan jäsenille vai laajemmille yleisöille?)
5. Mitkä Kamppailuklubin asiat ovat mielestäsi tärkeintä viestiä omille jäsenille ja sidosryhmille?
6. Millaisia asioita uskotte jäsenten haluavan tietää seuran toiminnasta?
7. Millaista viestintää Kamppailuklubi tekee tällä hetkellä?
8. Onko teillä tällä hetkellä erottelua sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä? Jos on, miten se on jaoteltu?
9. Millaista viestinnän osaamista teiltä löytyy?
10. Millainen viestinnän hierarkia teillä on tällä hetkellä?

11. Millaisia tavoitteita olette asettaneet viestinnälle?
12. Oletteko seuranneet tavoitteiden toteutumista?
13. Miten Kampailuklubin viestintä on kehittynyt vuosien varrella?
14. Mitkä asiat viestinnässä toimivat nykyään hyvin?
15. Missä viestinnän asioissa on mielestäsi ongelmia ja kehittämisen kohteita?
16. Mitä toimintatapoja seuran viestinnässä haluaisit erityisesti parantaa?
17. Mitkä kanavat sopisivat mielestäsi parhaiten Kampailuklubin sisäisen viestinnän tehostamiseen?

KAMPPAILUKLUBIN JÄSENET

SAULI TIIROLAN JA JUHA HUTTU-HILTUSEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaisista asioista haluaisit seuran tiedottavan sinulle?
2. Minkä kanavien kautta kuulisit mieluiten seuran uutisista?
3. Mitä mieltä olet seuran sisäisestä vuorovaikutuksesta? Pääseekö asioihin vaikuttamaan?
4. Millä tavoin seuran sisäistä vuorovaikutusta ja keskustelua pitäisi mielestäsi kehittää?
5. Mitkä asiat Kampailuklubin viestinnässä toimivat hyvin tällä hetkellä?
6. Mitkä ovat selkeimmät viestinnän kehityskohteet ja ongelmat?