

# **SIDOSRYHMÄVIESTINNÄN HAASTEET ISOSSA ORGANISAATIOSSA**

Hanna Koivisto

Opinnäytetyö, syksy 2009

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Turun yksikkö

Viestinnän koulutusohjelma

Medianomi (AMK)

## TIIVISTELMÄ

Koivisto, Hanna. Sidosryhmäviestinnän haasteet isossa organisaatiossa. Turku, syksy 2009, 60s.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Turun toimipaikka, Viestinnän koulutusohjelma, medianomi (AMK).

Opinnäytetyöni käsittelee isojen organisaatioiden viestintää. Tarkoituksena oli selvittää, mitä haasteita isolla organisaatiolla on suhteessa eri sidosryhmiin, miksi organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet ovat korvaamattoman tärkeitä sekä mikä ylipäätään on sidosryhmien merkitys isojen organisaatioiden viestinnässä.

Opinnäytetyöhöni on valittu kolme erilaista suurta esimerkkiorganisaatiota (Salon kaupunki, Kesko Lounais-Suomen aluekeskus sekä Salon Osuuspankki), joiden viestintään olen tutustunut henkilökohtaisesti jo työharjoittelujeni aikana. Tämän lisäksi tietoja on hankittu tekemällä kunkin organisaation viestinnästä vastaavalle henkilölle teemahaastattelu. Koska isojen organisaatioiden sidosryhmäviestinnän ongelmakohtia ei ole ennen juurikaan tutkittu, aineistona on käytetty laajasti alan kirjallisuutta, jota on sovellettu tutkimusasetelman mukaan. Peilasin haastateltavieni vastauksia myös Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen professori Leif Åbergin kehittämään fasettiteoriaan, koska koin sen täydentävän saamiani vastauksia. Tutkimus on empiirinen, eikä siihen sisälly erillistä tuotesosaa.

Haastateltavien vastauksista kävi selkeästi ilmi, että sidosryhmät koetaan organisaatioille äärimmäisen tärkeiksi, sillä ilman niitä yhteisön toiminta olisi lähes mahdotonta. Toimiakseen täydellä teholla organisaation täytyy luoda hyvät suhteet ja kontaktit eri sidosryhmiin. Opinnäytetyöni osoittaa myös, että niin organisaation kuin viestinnän kohteen tulee saada suhteesta jotain, jotta kummallakin osapuolella on motivaatio ylläpitää suhdetta. Suhteen ylläpidosta vastuu on silti organisaatiolla.

Isolla organisaatiolla tuntui tutkimuksessa esille tulleiden vastausten valossa olevan paljon haasteita viestinnässään. Suurimmat haasteet haastateltavien mukaan ilmenevät sidosryhmälistojen laatimisessa, tiedonkulussa, käytössä olevien resurssien pienuudessa sekä yhtenäisen kuvan antamisessa ulospäin.

Tutkielmasta selviää myös, että vielä on olemassa työyhteisöjä, joissa ei tiedosteta viestinnän merkitystä. Silloin keskitytään liikaa muuhun, esimerkiksi liiketoimintaan tai myyntityöhön, jolloin viestintä jää liian vähälle huomiolle. Ilman suunnitelmallista ja hyvin hoidettua viestintää organisaatiolta jää iso osa resursseista hyödyntämättä. Siihen ei luulisi millään yhteisöllä olevan varaa.

Avainsanat: empiirinen tutkimus, organisaatioviestintä, sidosryhmät, sidosryhmäviestintä, suhdetoiminta, tiedottajat.

## ABSTRACT

Koivisto, Hanna. Challenges of stakeholder communication in a large organization. Turku, fall 2009, 60 pages.

Diaconia University of Applied Sciences, Turku unit, Degree Programme in communication and Media.

The thesis discusses communication in large organizations. The purpose of the study is to find out what kind of challenges a large organization has concerning different kinds of stakeholders and why the relationships between them are so essential and important. Also the meaning of stakeholders to the communication in large organizations is discussed here.

I have personally become familiar with the communication ways of the three example organizations that are selected to this work (the City of Salo, Kesko Southwestern Finland and Salon Osuuspankki) during practical training. Additional information has been collected by conducting theme interviews with people in charge of communication in each organization mentioned above. Due to the lack of research done with the problems within stakeholder communication, the material used in this work is a wide range of literature in the communications field that has been adjusted to the research frame. The responses from the interviewed people are being reflected to the facet theory of communications developed by Leif Åberg from the Department of Communication in Helsinki University because they seem to complete the answers. The study is empirical and does not include a separate productive part of the final thesis.

According to the answers of the interviewees it is very clear that the stakeholders are regarded as extremely important to the organizations because without them a society could hardly function. In order to function extremely efficiently the organization needs to create good relations and contacts with different stakeholders. The thesis work also shows that the organization as well as the target of the communication must get something out of the relationship so that both sides have the motivation to maintain it. The organization still remains responsible for keeping up the relationship.

A large organization seems to have many challenges in their communication based on the research results. According the interviewees the biggest challenges appear to be writing the stakeholder list, information flow, limited resources and giving out a united image.

The thesis work also concludes that even still work communities, where the significance of communication is not recognized, exists. In those cases the concentration is focused on something else, for example business operations or sales work and communication receives less attention. Without systematically planned and well maintained communication the organization will have a huge part of its resources unexploited and that is something no society is expected to afford.

Keywords: Empirical research, organizational communications, stakeholders, stakeholder communication, public relations, information officers.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 ÅBERGIN FASETTITEORIA VIITEKEHYKSENÄ .....	8
2.1 Viestit käsitellään neljässä vaiheessa .....	9
2.2 Miksi juuri Åbergin fasettiteoria .....	11
2.3 Tehokas viestintä fasettiteorian mukaan .....	12
3 ORGANISAATIOT .....	14
3.1 Tapaus Kesko Lounais-Suomen aluekeskus .....	15
3.1.1 Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen sidosryhmät .....	15
3.1.2 Fasettiteoria ja Kesko Lounais-Suomen aluekeskus .....	16
3.2 Tapaus Salon kaupunki .....	18
3.2.1 Salon kaupungin sidosryhmät .....	19
3.2.2 Fasettiteoria ja Salon kaupunki .....	21
3.3 Tapaus Salon Osuuspankki .....	22
3.3.1 Salon Osuuspankin sidosryhmät .....	24
3.3.2 Fasettiteoria ja Salon Osuuspankki .....	25
4 ORGANISAATION SYYT VIESTIÄ .....	28
4.1 Informointi, tiedonvälitys ja tiedottaminen .....	29
4.2 Mielikuvien luominen ja ylläpitäminen .....	31
4.3 Tuloksen tavoittelu ja palautteen merkitys .....	32
5 VIESTINNÄN SUUNNITTELU .....	35

5.1 Yhteistyö- ja sidosryhmien määrittely .....	35
5.1.1 Sidoryhmille viestimisen keinoja .....	38
5.1.2 Suhdetoiminta .....	40
5.2 Viestintäsuunnitelma ja tavoitteiden asettaminen .....	43
5.2.1 Vuosisuunnitelma.....	44
5.2.2 Projektisuunnittelu .....	44
6 VIESTINNÄN ONGELMAKOHTIA ISON ORGANISAATION VIESTINNÄSSÄ	47
6.1 Viestin lähettämisen ja vastaanottamisen ongelmat.....	47
6.2 Käytännön ongelmat .....	48
7 TEHOA VIESTIMISEEN.....	51
7.1 Terävä sanoma .....	51
7.2 Oikea kanava, aika ja paikka.....	52
7.3 Vastaanottajan tunteminen .....	53
8 POHDINTA .....	55
8.1 Iso organisaatio viestijänä.....	56
8.2 Sidoryhmäviestinnän ja suhdetoiminnan merkitys.....	57
LÄHTEET .....	59

## 1 JOHDANTO

Ison organisaation sidosryhmäviestinnän tutkiminen tiedottajan näkökulmasta on tärkeää, sillä uskon tutkimustulosteni hyödyttävän erikokoisia yhteisöjä. Vaikka tutkin vain suuria organisaatioita, uskon aineistoni soveltuvan myös pienten tai keskisuurten organisaatioiden viestintään. Samat lainalaisuudet koskevat organisaatioita koosta riippumatta, suuresta organisaatiosta on vain helpompi erottaa yksittäisiä ongelmakohtia.

Opinnäytetyöni keskeisin tavoite on selvittää isojen organisaatioiden sidosryhmäviestintää sekä organisaation ja eri sidosryhmien välisten suhteiden hoitamista. Esimerkitapauksiksi oli mielekästä valita isoja, erilaisia organisaatioita ja toimintaympäristöjä, sillä niillä on luonnollisesti huomattavasti enemmän sidosryhmiä kuin pienillä organisaatioilla. Uskon myös, että niiden viestinnässä korostuvat kaikki ongelmatilanteet ja haasteet verrattuna pienempiin organisaatioihin. Isossa organisaatiossa myös suhteiden hoitaminen on vaikeampaa ja sidosryhmäviestintää on pohdittava organisaatiossa tarkemmin. Pyrin löytämään tutkielmassa vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitä haasteita nimenomaan isolla organisaatiolla on suhteessa eri sidosryhmiin? Miksi organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet ovat korvaamattoman tärkeitä? Mikä on sidosryhmien merkitys isojen organisaatioiden viestinnässä?

Kolme valitsemaani esimerkkiorganisaatiota (Salon Osuuspankki, Salon kaupunki sekä Kesko Lounais-Suomen aluekeskus) ovat valikoituneet monista syistä johtuen esimerkeikseni. Salon kaupunki on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä kaikilta kaupungeilta edellytetään tiettyjä asioita, kuten avointa ja laajaa tiedottamista. Pörssiyhtiön viestintään on olemassa omat lakivelvoitteensa. Kesko on pörssiyhtiö, joten laki sitoo osittain myös Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen toimintaa. Salon Osuuspankissa viestinnän lähtökohdat poikkeavat vahvasti kahdesta edellisestä, koska pankkeja sitoo muun muassa tiukka vaitiolovelvollisuus ja pankkisalaisuus. Salon Osuuspankki on tämän lisäksi velvoitettu hoitamaan tiettyjä viestinnällisiä pakotteita myös siksi, että sen yhteydessä toimiva Pohjola on pörssiyhtiö. Organisaatioiden erilaisuus edesauttaa, että tutkimukseni on mahdollisimman monipuolinen ja luotettava. Lisäksi olen ollut kussakin kolmessa organisaatiossa opintojeni aikana työharjoittelussa, minkä vuoksi osaan

ehkä kyseenalaistaa kunkin organisaation viestintämallia, ja toisaalta verrata näitä malleja paremmin keskenään.

Tässä tutkielmassa *isolla organisaatiolla* tarkoitan yhteisöä, jonka toiminta on niin laajaa, että sitä voidaan pitää omalla alueellaan merkittävänä organisaationa. Tämän lisäksi ison organisaation henkilöstö on yli satapäinen ja sillä on laajat sidosryhmäverkostot. *Tiedottaja* on henkilö, joka hoitaa erikseen palkattuna tai muiden toimiensa ohella yhteisön viestintää ja yhteydenpitoa sekä tuottaa erilaisia viestintämateriaaleja. Tehtävää hoidetaan kokopäiväisesti, osa-aikaisesti tai satunnaisesti. (Juholin 2001, 41.) Tässä tutkielmassa tiedottaja voi olla nimikkeeltään lähes mikä tahansa, kunhan hän on organisaatiossa se henkilö, joka vastaa viestinnästä ja sidosryhmäsuhteista. *Sidosryhmillä* tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä ja tahoja, joiden kanssa organisaatio on enemmän tai vähemmän tekemisissä. Tässä tutkimuksessa käytän synonyymeina sanoja *kohderyhmä* sekä sidosryhmä. Kohderyhmästä puhun lähinnä esimerkkitapauksissani, jolloin tarkoitan vain tiettyä sidosryhmää, eli heitä, joille viesti kulloinkin on suunnattu.

Tutkimukseni on empiirinen, eikä siihen sisälly erillistä tuoteosaa. Tutkin aiheitani soveltaen Leif Åbergin fasettiteoriaa (Åberg 2000, 40). Uskon tutkimustulokseni auttavan erikokoisia organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan sidosryhmäviestintäänsä. Tutkielmani tarkoituksena on myös osoittaa viestinnän merkitys organisaatiolle. Teen kullekin esimerkkiorganisaation viestinnästä vastaavalle ihmiselle teemahaastattelun. Näin pääsen syvälle kunkin kolmen organisaation sidosryhmäviestintään. Opinnäytetyöni on lähestymistavaltaan laadullinen analyysi.

Tutkielmani alussa kerron käyttämästäni teoriasta sekä perustelen, miksi olen valinnut juuri sen. Tämän jälkeen esittelen esimerkkiorganisaationi sekä näiden kunkin sidosryhmät. Sitten etenen organisaation viestimisen syistä viestinnän suunnitteluun ja erilaisten ongelmakohtien kautta viestinnän tehostamiseen. Lopuksi kerron yhteenvetona, millainen iso organisaatio on viestijänä ja mikä on sidosryhmäviestinnän ja suhdetoinnin merkitys. Opinnäytetyöni etenee aika pitkälti tekemieni teemahaastattelujen ja erilaisten käytännön esimerkkien kautta. Näin olen pyrkinyt tekemään työstäni mahdollisimman konkreettisen ja käytännönläheisen.

## 2 ÅBERGIN FASETTITEORIA VIITEKEHYKSENÄ

Leif Åberg on organisaatioviestinnän professori, valtiotieteiden tohtori ja kauppätieteiden lisensiaatti. Hän on myös kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu viestinnän tutkija ja hän kiertelee paljon kouluttamassa esimerkiksi tiedottajia. Åberg on kirjoittanut lukuisia artikkeleita ja kirjoja organisaatio- ja joukkoviestinnästä (ks. esim. Åberg 1993, Åberg 1996).

Åberg on kehittänyt fasettiteoriaansa vuonna 1988. Kyseisen teorian avulla pystytään kuvaamaan mielikuvien muodostumista sekä sanomien käsittelyä. Fasettiteoria perustuu pitkälti ihmisen sisäisiin ja fysiologisiin piirteisiin. Aivoissamme on 10 miljardia aivosolua. Kukin aivosolu voi kasvattaa tuhannesta kahteen tuhanteen soluhaaraketta (synapsia). Nämä eivät kuitenkaan alun alkaen ole olemassa kytkentöinä, vaan soluhaaraketat ”versovat” aivojen aktiivisen käytön myötä. Nämä toisiinsa kytkeytyneet soluhaaraketat kytkevät aivosoluja hermosoluihin ja sitä kautta aisteihin. Me siis painamme mieliimme asioita liittämällä ne jo aiemmin tietämiimme asioihin, eli asioihin, jotka näyttävät tai kuulostavat jokseenkin samoilta. Jokainen havaitsemamme ärsyke on moniärsykeinen. Vaikka saamme tietoa monelta aistilta yhtäaikaisesti, hahmotamme ärsykeitä eri voimalla. Tarkkailemme yhtä aistia tiedostaen tai tiedostamatta muita aisteja voimakkaammin. (Åberg 1996, 36–39.)

Fasetti-sana tarkoittaa hiottua pintaa. Fasettiteoriassa fasetti tarkoittaa tajunnassamme olevaa moniulotteista pintaa, joka koostuu mielikuvista. Nämä mielikuvat siis kytkeytyvät toisiinsa mielikuviin, solupolkuihin. Fasetin ytimen muodostavat tietystä asiasta ensiksi mieleen tulevat eli vahvimmat mielikuvat. Haaleimmat muistijäljet tulevat myöhemmin, ja ne kytkeytyvät ensin mieleen tulleisiin mielikuviin. Åberg vertaa näitä mielikuvia puun oksistoon. Hänen mukaansa kukin vankka oksa muodostaa fasetin, pääoksa on ydinasia. Pääoksaan kytkeytyy haaroja ja pienempiä oksia, jotka pienenevät aina neulasiin saakka. Nämä pienimmät oksat ja neulaset ovat epäsuoria ja siten heikoimpia mielikuvia, eli sellaisia, jotka saattavat helposti unohtua. (Åberg 1996, 36–39.)

Fasetit saattavat myös haalistua ja lopulta lakata kokonaan, ellei mielikuvakytkentää vahvisteta pitkään aikaan. Aluksi ihminen muistaa hyvin, mutta ellei ärsykettä toisteta



pitkään aikaan, muistikuvat haalistuvat ja lopulta merkitys unohtuu kokonaan. Tästä käytännön esimerkkinä Åberg mainitsee vieraan kielen oppimisen. Ihminen muistaa ja oppii lisää, mutta ellei kieltä käytetä pitkiin aikoihin, sanojen muistaminen hankaloituu, ja lopulta kielen unohtaa kokonaan. Aluksi muistaa vielä jotain, mutta sitten perusteetkin alkavat unohtua. ”Solupolut nurmettuvat”, Åberg kuvaa. (Åberg 1996, 36–39.)

## 2.1 Viestit käsitellään neljässä vaiheessa

Fasettiteorian mukaan viestien käsittely tapahtuu neljässä vaiheessa. Näitä vaiheita ovat kokonaisvaltainen tulkinta, yksinkertaistaminen eli redusointi, fasettien aktivoiminen sekä kiinnittyminen (Åberg 1996, 39).

Ihmisen työmuistiin mahtuu alle kymmenen sanaa. Ajatuskokonaisuuteen sen sijaan mahtuu kaksi työmuistillista, eli parisenkymmentä sanaa. Nämä ajatuskokonaisuudet säilyvät työmuistissamme noin 20 sekuntia. Ja koska ärsykkeet käsitellään aina ajatuskokonaisuuksina, eikä niitä pilkota osiin, on viestin oltava tehokas. (Åberg 1996, 40.) Tämä tarkoittaa, että lähettäjän on mietittävä lähetettävä viesti tarkoin etukäteen, jotta vastaanottaja saa sen nopeasti ja ymmärrettävässä muodossa. Ärsykkeen helposti ymmärrettävyys syntyy muun muassa helpoista sanoista, joilla on vain yksi merkitys, yksinkertaisista lauserakenteista sekä lyhyistä virkkeistä. (Åberg 1996, 40–41.)

Ärsykkeiden tulkintaan vaikuttavat selkeyden ja ymmärrettävyyden lisäksi myös tilanne, jossa vastaanottaja ärsykkeen saa. Kaikissa tilanteissa on yhtä aikaa monta kilpailevaa ärsykettä. Kaikkien aistien kautta tulevat ärsykkeet vaikuttavat osaltaan sanoman tulkintaan. (Åberg 1996, 40–41.)

Ihminen yksinkertaistaa saamansa ärsykkeen, jotta se olisi helpompi yhdistää kesto-  
muistissa oleviin fasetteihin. Yksinkertaistamisen yhteydessä osa ärsykkeen tarkkuudesta hioutuu pois, mutta samalla sen kiinnittyminen muihin fasetteihin helpottuu. Redusointia voi havainnollistaa esimerkiksi vaikean esitelmän kuuntelemisella. Jos puhuja pitää mielenkiintoista, mutta vaikeaselkoista esitelmää, voi kuulija etsiä kesto-  
muististaan tuttuja, esitykseen sopivia esimerkkejä. Näin ollen kuulija kenties pystyy vastaamaan omin sanoin, jos joku pyytää häntä kertomaan, mistä esitelmässä oli kyse. Kuulija

siis hyödyntää kestopuistien fasetteja yrittäessään tulkita uusia ärsykeitä. (Åberg 1996, 41.)

Ajattelu syntyy fasettien aktivoitumisesta. Aktivoitumiseen voivat johtaa ulkoiset tekijät, esimerkiksi silloin, kun rupeamme miettimään kuulemaamme. Myös sisäiset tekijät, kuten oma ajattelumme, voivat aikaansaada fasettien aktivoitumisen. (Åberg 1996, 38.) Fasettien aktivoitumista voi kuvailla korvikeaistimukseksi. Aistimme jotain, jota ei oikeasti edes ole. Esimerkiksi nähtyämme televisiosta kahvimainoksen, saatamme tuntea kahvin tuoksun tai maun, ja näin saada veden kielelle, vaikkamme oikeasti siinä tilanteessa haista tai maista mitään konkreettista. Ärsykevirta aktivoi siis jo olemassaolevia fasetteja. Vertaamme uusia ärsykeitä kestopuistissa oleviin fasetteihin. Jos ihminen kuulee täysin uuden, vieraan asian, aktivoi se enemmän fasetteja kuin hieman ennestään tuttu asia. Tällaisessa tilanteessa ihminen joutuu usein myös yksinkertaistamaan kuulemaansa enemmän, sillä täysin uutta asiaa on joskus vaikeaa yhdistää asioihin, joita tietää jo entuudestaan. (Åberg 1996, 42.)

Fasetit saattavat aktivoitua yllätyksellisissäkin paikoissa. Näin voi käydä esimerkiksi kaupan kassahenkilölle, kun asiakas tulee maksamaan ostoksiaan. Asiakas tuoksuu tulta, ja myyjä alkaa miettiä, mistä muistaa kyseisen tuoksun. Ärsyke aktivoi kestopuistien fasetteja, ja pian myyjä muistaa, että hänen isoäitinsä käytti samaa tuoksua. Myyjä siis yhdisti uuden ärsykeen johonkin ennestään tuttuun asiaan. Vastaavanlaista aktivoitumista tapahtuu kaikkialla koko ajan. Ihminen kokee, näkee, haistaa, maistaa tai kuulee jotain, joka saa hänet ajattelemaan jotain, kenties täysin eri asiaa. Hankalaksi viestinnän näkökulmasta asian tekee se, että vastaanottajan kestopuistissa olevat fasetit ovat subjektiivisia, eikä lähettäjä voi ennalta tietää, miten vastaanottaja kokee ärsyksen. Lähettäjä ei myöskään voi ikinä tietää, mitkä asiat vastaanottajassa herättää korvikeaistimuksia. Se tekee tiedottajan työstä, ja etenkin sidosryhmäviestinnästä, hyvin hankalaa.

Kestopuistiin painautuvat asiat kytkeytyvät toisiinsa hyvin voimakkaasti. Informaatio leviää solupolkujen avulla, ja näin ihminen kykenee näkemään asiayhteyksiä erillisten asioiden välillä. (Åberg 1996, 42.) Fasettien muuntumiseen vaikuttavat omat pohdiskelumme, kokemuksemme sekä muiden kertomat kokemukset. Mielestäni on selvää, että fasettien muuntumisessa ei voi väheksyä myöskään joukkoviestintien roolia tai organi-

saatiopuolella yrityksen omaa ulkoista viestintää, kuten profilointia, mainontaa tai tiedottamista. Nämä kaikki luovat mielikuvia aivoihimme.

## 2.2 Miksi juuri Åbergin fasettiteoria

Leif Åberg on tunnettu osaaja yhteisöviestinnän saralla. Häntä siteerataan lähes kaikissa organisaatio- ja yhteisöviestinnän kirjoissa, ja hän on kirjoittanut suuren määrän artikkeleita ja teoksia kyseisistä aiheista elämänsä varrella. Nämä eivät kuitenkaan ole kriteereitä, jonka perusteella valitsin juuri Åbergin teorian tutkimukseeni. Pääsyy valintaani oli se, että mielestäni muutama hänen kehittämänsä teoria (”pizzamalli” ja fasettiteoria) ovat parhaiten sovellettavissa omaan tutkimusasetelmaani ja tutkimuskysymykseeni.

Mietin pitkään, käyttäisinkö työssäni ”pizzamallia”, joka erittelee organisaatioviestinnän harjoittamisen viittä eri pääsyytä (ks. luku 4) vai fasettiteoriaa. Kumpaankin teoriaan tutustuttuani päädyin siihen tulokseen, että fasettiteoria on parempi työkalu pohtiesani isojen organisaatioiden sidosryhmäviestinnän haasteita.

Fasettiteoria avaa monia tulkinnallisia ovia, eikä mielestäni tarjoa yhtä valmiita vastauksia kuin ”pizzamalli”. Fasettiteoria perustuu ihmisen fysiologisiin ominaisuuksiin, mutta jättää tulkinnan varaa viestien käsittelyn yhteydessä. Åberg ikään kuin antaa raamit, mutta näiden raamien sisällä kukin voi tehdä aiheesta omia tulkintojaan.

Isojen organisaatioiden sidosryhmäviestintää on mielekästä pohtia fasettien eli vastaanottajan kesto muistiin painautuneiden mielikuvien pohjalta. Fasettiteoria korostaa subjektiivisuutta, joka on mielestäni yksi tiedottajana toimimisen suurimmista haasteista. Lähettäjän on vaikeaa tietää, minkä fasettien pohjalta vastaanottaja tulkitsee saamansa sanoman. Tähän tarvitaan viestinnän tarkkaa suunnittelemista, mutta silti paljon on onnen ja aikataulutuksen varassa.

Fasettiteorian pohjalta on mielenkiintoista lähteä selvittämään, miten tiedottajat eri sidosryhmilleen yrittävät viestiä. Fasettiteoriaa ajatellen mieleen nousee ajatus siitä, kuinka tärkeää on, että organisaatio todella tuntee sidosryhmänsä. Vain siten lähettäviin sanomiin voi odottaa saavansa vastakaikua. Sekä onnistunut että epäonnistunut sanoma jättää saajaansa fasetin, joka voi olla ratkaisevassa asemassa, kun organisaatio seuraa-

van kerran yrittää lähestyä samaa vastaanottajaa. Ei siis ole lainkaan sama, miten yhteisö viestii kohderyhmilleen.

### 2.3 Tehokas viestintä fasettiteorian mukaan

Paras fasettiteorian mukainen mainos tai sanoma antaa mahdollisimman monelle kohderyhmän edustajalle mahdollisuuden mahdollisimman monen fasetin aktivoitumiseen. Aktivoitumista voi edesauttaa esimerkiksi pyrkimällä vaikuttamaan kaikkiin aisteihin. Jos kaikkia aisteja (maku-, haju-, tunto-, kuulo- ja näköaistia) ärsytetään samanaikaisesti, ne vahvistavat toisiaan. (Åberg 1996, 43.) Tehokas sanoma laukaisee myös korvike-elämyksiä: esimerkiksi televisiosta nähty tunnetun yrityksen mainos saattaa herättää muistikuvia siitä, millainen tuoksu kyseisessä liikkeessä on. (emt.)

Tehokas viesti syntyy myös toiston avulla. Toistojen määrä takaa, että mahdollisimman moni kohderyhmän jäsen saa osansa viestistä. Toisaalta jokainen viestintätilanne on myös erilainen, moniärsykeinen ja ainutlaatuinen. Saman viestin saaminen eri tilanteissa tehostaa mieleenpainumista, koska siihen kytkeytyy aina uusia mielikuvia. Fasettiteorian mukaan myös viestin empaattisuudella on vaikutusta sanoman tehokkuuteen. (Åberg 1996, 43.) Empaattisuus tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että viestin lähettäjä miettii ennakolta, millaisia fasetteja vastaanottajalla saattaisi aiheesta entuudestaan olla ja millaisten mielikuvien ja kokemusten pohjalta hän uuden viestin vastaanottaa. Koska kukin vastaanottaja on yksilö ja kunkin fasetit subjektiivisia, voi miettiminen olla käytännössä kuitenkin hyvin hankalaa. Isoissa organisaatioissa tämä on suurempi ongelma, koska sidosryhmiä, joille viesti on tarkoitettu, ei tunneta henkilökohtaisesti.

Uusi asia pysäyttää ja aktivoi useampia fasetteja kuin vanha tieto tai tuttu asia. Yllätyksellisyys herättää mielenkiintoa ja auttaa mieleenpainumisessa. Tehokkaan viestin tulisi herättää vastaanottajassaan myös oivaltamisen iloa. Kohderyhmä haluaa itse ymmärtää saamansa sanoman. Itse keksitty oivallus pysyy mielessä tehokkaammin kuin valmiina annettu vastaus. Se myös aktivoi fasetteja enemmän, koska ihminen joutuu ehkä pinnistelemaan yhdistäessään asioita toisiinsa. (Åberg 1996, 43–44.)

Yritykset voivat käyttää hyväkseen edellämainittuja ominaisuuksia (kaikkiin aisteihin vaikuttamista, korvike-elämysten laukaisemista, toistamista, empaattisuutta sekä oival-

tamisen iloa), jotta viestit menisivät tarkoituksenmukaisesti perille tavoiteltuun kohde-ryhmään. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Subjektiiivisten fasettien vuoksi lähettäjälle ja vastaanottajalle ärsyke aiheuttaa erilaisia tunnetiloja ja mielikuvia, jolloin helposti ymmärrettävä viesti lähettäjän näkökulmasta saattaa matkalla ”muuttua” vaikeaselkoiseksi. Toki helpot sanat, yksinkertaiset lauserakenteet sekä lyhyet virkkeet helpottavat sitä, että vastaanottaja kenties tulkitsee saamansa ärsykkeen siten kuin lähettäjä sen on alkujaan tarkoittanut, mutta varmaa tämä ei tietenkään ole. Tampereen yliopiston viestintätieteiden laitoksen Johdatus viestintätieteisiin -oppimateriaalissa Dosentti Erkki Karvonen kuvailee tätä haastavaa ongelmaa seuraavalla esimerkillä:

*Eräs keskeisin viestinnän ymmärtämisen metaforista on edellä jo esillä ollut siirtäminen. Viestintä on tämän mukaan ikään kuin fyysistä tavarantoimitusta paikasta A paikkaan B jotakin väylää pitkin. Kielen sanat ovat kuin laatikoita tai säiliöitä, joihin ajatukset pakataan kuljetuksen ajaksi lähettäjän puoleisessa päässä. Sitten nuo paketit kulkevat välimatkan yli vastaanottajalle, joka avaa paketit ja ottaa esiin ajatukset. (Karvonen 2002.)*

Karvosen esimerkki kuvastaa hyvin sitä ongelmaa, että vaikka paketti, eli viesti, siirtyy muuttumattomana vastaanottajalle, jää tulkinnalle paljon tilaa. Se, miten vastaanottaja on reagoinut ja miten hän tulkitsee saamansa viestin, selviää vasta hänen käytöksestään. Olennaista on, alkavatko vastaanottajat käyttäytymään lähettäjän toivomalla tavalla. Organisaatioviestinnän osalta tämä siis voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaan luottamus organisaatiota kohtaan nousisi tai pysyisi vähintäänkin ennallaan hyvän tiedotustoiminnan vuoksi.

### 3 ORGANISAATIOT

Esimerkkiorganisaationi ovat Kesko Lounais-Suomen aluekeskus, Salon kaupunki sekä Salon Osuuspankki. Olen valinnut jokaisesta kolmesta organisaatiosta haastateltavaksi ihmisen, joka osaa vastata kysymyksiin kyseisen yhteisön tiedottamisesta sekä sidosryhmäviestinnästä. Haastattelut on toteutettu teemahaastattelun keinoin, sillä koin sen toimivimmaksi tavaksi selvittää asioita mahdollisimman syvällisesti ja tarkasti. Minulla ei haastatteluihin mennessä ollut varsinaisia kysymyksiä mukana, vaan etenimme valitsemieni teemojen varassa. Näitä teemoja olivat muun muassa sidosryhmät, viestintä & laki, viestinnän suunnittelu, suhdetoiminta sekä mielikuvien luominen. Saamieni vastausten pohjalta tein jatkokysymyksiä. Etenin siis pitkälti organisaatioiden ehdoin. Koin tämän tärkeäksi, koska kaikki kolme valitsemaani organisaatiota poikkeavat niin paljon toisistaan. Toki halusin myös tietyistä asioista kaikkien kolmen organisaation vastauksen, koska on mielekästä osaltaan myös verrata organisaatioiden vastauksia toisiinsa. Pääsääntöisesti tässä opinnäytetyössä käytän esimerkkeinä eri kohdissa siihen parhaiten soveltuvaa vastausta ja esimerkkiorganisaatiota. Joissain kohdissa kuitenkin kaikkien kolmen esimerkkiyrityksen edustajat pääsevät ääneen, jotta voin vertailla paremmin erilaisia tapoja viestiä.

Teemahaastattelut on toteutettu henkilökohtaisella haastattelulla syksyn 2009 aikana. Haastattelut, lukuun ottamatta Salon Osuuspankin markkinointipäällikkö Katriina Aaltonen, on nauhoitettu sanelukoneella. Siihen ei ollut erityistä syytä, mutta päädyin siihen ratkaisuun teknisten ongelmien vuoksi. Nauhoitetut haastattelut on myöhemmin purettu tekstimuotoon litteroimalla ne tietokoneelle. Lisäksi olen ollut haastateltaviin yhteydessä sähköpostitse ja puhelimitse, jos olen tarvinnut lisäselvitystä johonkin asiaan, joka kasvatusten tehdyn haastattelun jälkeen jäi vielä epäselväksi.

Seuraavaksi esittelen kaikki kolme esimerkkiorganisaatiotani sekä niiden sidosryhmät. Kerron myös erilaisen tapausesimerkin jokaisesta organisaatiosta ja pohdin tapausta fasettiteorian avulla. Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötäni tulen kertomaan lisää esimerkkejä valitsemieni organisaatioiden toimintatavoista ja niiden soveltamisesta fasettiteoriaan.

### 3.1 Tapaus Kesko Lounais-Suomen aluekeskus

Varsinais-Suomi ja Satakunta kuuluvat Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen toiminnan piiriin. Asukkaita alueella on yhteensä reilu 716 000 ja kuntia 66. Lounais-Suomessa Keskolla on henkilöstöä yhteensä yli 3600. Aluekeskus sijaitsee Turun Urusvuorella. Aluejohtajana toimii Olli Setänen ja tiedottajana Teija Hakula. (Kesko.)

Tutkielmaani varten haastattelin tiedottaja Teija Hakulaa. Hän toimii johdon läheisenä yhteistyökumppanina kaikissa sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään liittyvissä asioissa. Hänen tehtävänä on auttaa johtoa suunnittelemaan ja toteuttamaan viestintää kohde-ryhmille sopivilla tavoilla ja tukea johdon viestintätaitojen kehittämistä. Hän myös ylläpitää media- ja sidosryhmäsuhteita talon sisällä ja ulkopuolella, tuottaa erilaisia aineistoja sekä esitteitä ja hoitaa sponsoriyhteistyötä.

Kesko on pörssi-yhtiö, ja siksi sen tiedottamista sitovat tietyt säännöt. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että pörssilistatun yhtiön on viipymättä julkistettava kaikki sellaiset asiat, jotka vaikuttavat arvopaperin arvoon. Teija Hakulan toimenkuvaan tämä ei kuitenkaan juuri vaikuta, sillä pääosin pörssitiedottamista hoidetaan Kesko-konsernin Helsingin konserniviestintäyksiköstä. Aluekeskuksissa keskitytään alueen asioihin eli lähinnä kauppapaikkahankkeisiin ja kauppiasvaihdoksiin. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Kesko haluaa viestinnällään antaa K-ryhmästä mahdollisimman positiivisen ja oikeanlaisen kuvan. Viestinnän tärkeimpänä tehtävänä Keskolla nähdään yrityksen strategian jalkauttamisen henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Onnistuneella viestinnällä luodaan positiivista yrityskuvaa sekä tuetaan koko organisaation toimintaa. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

#### 3.1.1 Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen sidosryhmät

Kesko Lounais-Suomen aluekeskukselle tärkeimpiä sidosryhmiä tiedottajan näkökulmasta ovat K-ryhmään kuuluvien ketjujen päälliköt, johtajat sekä johdon assistentit ja sihteerit. Nämä ryhmät avustavat eniten muun muassa tiedotteiden teossa. Heiltä saa myös uutta, päivitettyä tietoa eri asioista. Näihin ryhmiin tiedottaja on päivittäin yhteyksissä. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.) Muita sidosryhmiä Lou-

nais-Suomen aluekeskukselle ovat asiakkaat, henkilöstö, media, sijoittajat, potentiaaliset työntekijät, tavarantoimittajat, konserniviestintä, K-kauppiasliitto, yhteistyöyritykset, sponsoriyhteistyöyritykset, tiedottajakollegat K-ryhmässä ja muissa yrityksissä, oma työyhteisö sekä viranomaiset. (Kesko, tiedottajan tehtäväprofiili, 2002.)

Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen sidosryhmiin lukeutuvat myös muun muassa ne 70 prosenttia varsinaissuomalaisista, jotka omistavat Plussa-kortin (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009). Perustellusti voi siis sanoa, että heillä on laajat sidosryhmäverkostot.

*Mitä enemmän meillä on sidosryhmiä, sen parempi meille. Sitä enemmän meillä on asiantuntijoita ja neuvonantajia erilaisissa asioissa. Toki se saattaa aiheuttaa joitain hankaluksiakin, kuten esimerkiksi erilaisia katveita tiedonkulussa. Pääsääntöisesti laajat verkostot ovat kuitenkin vain hyvä asia.* (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Kun itse olin työharjoittelussa Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa, olin yhteyksissä moniin eri sidosryhmiin. Kyseisestä aluekeskuksesta lähetetään tiedotteita koko Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueen K-ryhmään liittyvistä asioista. Mikäli millä tahansa alueen K-ryhmään kuuluvalla toimipaikalla on jotain tiedotettavaa, hoidetaan se keskitetysti aluekeskuksesta. Käytännössä tämä johtunee siitä, ettei esimerkiksi pienellä kaupalla ole omaa viestintäpuolta, jossa ammattilainen voisi hoitaa tiedottamisen järkevästi alusta loppuun. Jotta aluekeskuksen kaikki sidosryhmäsuhteet saadaan kunnolla hoidettua, tarvitaan paljon yhteistyötä eri tahojen kanssa. Tiedotteita kirjoittaessa on varmistettava asianosaisilta tietojen oikeellisuutta moneen kertaan, koska tiedottaja ei voi millään tietää, mitä missäkin alueen K-ryhmään kuuluvassa toimipaikassa milloinkin tapahtuu. Tärkeintä kuitenkin on, että sidosryhmille lähtevät viestit ja tiedotteet ovat aina oikein. Esimerkiksi Satakunnan pienessä kunnassa asuvalle on hyvin merkityksellistä tietää, avataanko lähistölle tulevaisuudessa K-Citymarket vai K-market.

### 3.1.2 Fasettiteoria ja Kesko Lounais-Suomen aluekeskus

Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) kertoo, että Keskolla pidetään tiedotettavan asian ensimmäistä ulostuloa julkisuuteen hyvin tärkeänä. Toki saman asian muutkin tiedotteet ovat tärkeitä, mutta ensikosketus asiakkaisiin ja muihin kohde-ryhmiin on silti se kaikkein tärkein. Aluekeskuksista lähtevä, tyypillinen tiedote liittyy



usein kauppapaikkahankkeisiin. Tällaisissa tapauksissa asioista tiedotetaan normaalisti kolmesta viiteen kertaan. Ensimmäinen tiedote saatetaan julkaista, kun tiedetään, että ollaan perustamassa ylipäättään uutta kauppapaikkaa. Silloin pyrkimyksenä on tehdä erityisen kiinnostava ja lupaava tiedote. Aluksi tiedotetaan hankkeesta. Tämä tapahtuu, kun on ostettu tontti jostain. Seuraava tiedote julkaistaan, kun rakentaminen lähtee käyntiin. Tämän jälkeen tiedote lähetetään, kun kauppapaikka on siinävaiheessa, että on harjannostajaisten aika. Avajaisten aikaan julkaistaan taas uusia asioista. Toisinaan tulee vielä kauppiastiedote, kun selviää, kuka on uudessa paikassa aloittava kauppias. Tämä selviää suunnilleen harjakaisten aikaan. Hakula korostaa, että he tiedottavat kaiken kaikkiaan hyvin aktiivisesti siitä, mitä tapahtuu. Hän arvioi, että keskimäärin heiltä lähtee yksi tiedote päivässä. (emt.)

Jos näitä tiedotettavien asioiden ulostuloja peilataan fasettiteorian avulla, voidaan yhden asian useita ulostuloja pitää tehokkeinona aktivoida fasetteja. Eli ensimmäisessä tiedotteessa kerrotaan itse asia, muissa toistetaan osin samaa ja lisätään vähän uusia tietoja joukkoon. Tätä voisi pitää toistona, eli tehokkaana keinona saada uutta informaatiota yhdistymään kestonmuistissa jo entuudestaan oleviin fasetteihin. Uskon tämän vetoavan erityisesti sidosryhmiin, joille uudesta kauppapaikasta on jotain hyötyä tulevaisuudessa. Esimerkiksi ne, jotka kenties ajattelevat asioivansa uudessa liikkeessä tulevaisuudessa, painavat varmasti jo ensimmäisestä tiedotteesta mieliinsä jonkinlaisen muistijäljen, joka aktivoituu uuden tiedotteen ilmestyttyä. Vastaanottaja varmasti yksinkertaistaa saamaansa viestiä, jotta kiinnittyminen muihin fasetteihin helpottuu, mutta jokin kohta informaatiosta jää mieleen. Tämä tarkoittaa käytännössä, ettei ihminen muista välttämättä kaikkea lukemaansa esimerkiksi harjannostajaistiedotteesta, mutta avajaistiedotteen luettuaan osaa jo yhdistää uusia asioita ennen kuulemiinsa, tai vähintäänkin muistaa, että on joskus aiemmin kuullut kyseisestä kauppapaikkahankkeesta.

Kuten jo aiemmin (luvussa 2.1) olen todennut, viestin lähettäjä ei entuudestaan tiedä, minkä fasettien pohjalta vastaanottaja viestin lukee. Siksi Keskollakin toistetaan tiettyjä perusasioita jokaisessa asiaa koskevassa tiedotteessa. Näitä asioita ovat esimerkiksi perustiedot K-ryhmästä ja siitä kauppa- ja palvelusketjusta, jota tiedote koskee. Jos esimerkiksi avataan uusi K-supermarket, on kussakin siihen asiaan liittyvässä tiedotteessa kerrottu lyhyesti paitsi mistä on kyse, myös mikä on Kesko ja mikä K-supermarket. Näin ollen

tiedotetta lukeva ihminen tietää aina tarkalleen, mistä puhutaan ja miten saada lisätietoa kyseisestä aiheesta. Åbergin fasettiteorian yksi tärkeimmistä viestinnän tehokkuuden mittareista on se, että mahdollisimman monen kohderyhmän edustajan mahdollisimman moni fasetti aktivoituu (Åberg 1996, 43). Tässä tapauksessa tämä toteutuu juurikin sillä, että tiedotteesta tehdään mahdollisuuksien mukaan selkeä ja jopa itseään toistava. Tästä syystä voi siis pitää täysin luontevana sitä, että seuraavassa tiedotteessa toistetaan tiettyjä edellisten tiedotteiden asioita.

Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) korostaa, että ensimmäisen tiedotteen halutaan olevan erityisen ”herkullinen ja lupaava”. Tämän voisi ajatella tarkoittavan juuri Åbergin fasettiteoriassa (1996, 43) mainitsemaa kaikkiin aisteihin vaikuttamista. Åberghan tarkoitti tällä, että kun kaikkia aisteja ärsytetään samanaikaisesti, ne vahvistavat toisiaan. Tällöin viestin perillemeno helpottuu. Hakula kertoo käyttävänsä tiedotteissa mahdollisimman kuvailevia ja tunteisiin vetoavia termejä, joilla herättää ihmisten kiinnostus.

*Kerron asiat mahdollisimman houkuttelevasti ja mielenkiintoisesti. Kerron, miksi kannattaa tulla esimerkiksi joihinkin avajaisiin. Voin vaikka mainita, kuinka monipuoliset ja hyvät valikoimat siellä on ja mitä kaikkea sieltä saa. Kerron myös, jos kauppa on ympäristökauppa (eli saanut diplomien, osoituksena siitä, että toimii ympäristöystävällisellä tavalla ja näin energiaa säästyy muun muassa uuden aikaisten kannellisten pakastealtaiden ansiosta) ja että kaupassa on paljon reilunkaupantuotteita sekä luomua. Tämä on kuvailevaa asiaa, mutta kertoo samalla totuudenmukaisesti Keskon vastuullisuudesta ja monipuolisuudesta. Samalla se vetoaa kovasti esimerkiksi nuoriin, jotka ovat hyvinkin tietoista ja vastuullista asiakaskuntaa. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)*

### 3.2 Tapaus Salon kaupunki

Uusi Salon kaupunki syntyi 1.1.2009, kun kymmenen entistä kuntaa, Salo, Halikko, Kuusjoki, Pertteli, Muurla, Perniö, Särkisalo, Kisko, Kiikala sekä Suomensjärvi, lakkautettiin ja tilalle perustettiin kokonaan uusi kaupunki. Toteutunut kuntaliitos oli Suomen kaikkien aikojen suurin.

Salon kaupungin viestintätiimiin kuuluu kolme henkilöä. Viestintätiimiin kuuluvat viestintäpäällikkö Teija Järvelä, tiedottaja Arto Mäkinen sekä toimistos sihteeri Soila Lindholm. Viestintätiimin kanssa tiivistä yhteistyötä tekee myös markkinointiosasto.

Siihen kuulu niin ikään kolme ihmistä: markkinointipäällikkö, markkinointiassistentti sekä projektipäällikkö. Ennen uuden Salon syntyä missään toisiinsa yhdistyneissä kymmenessä kunnassa ei ollut viestintäpuolta. Näin ollen ylipäänsä se, että Salolla nykyään on viestintätiimi, on iso muutos entiseen.

Kuntaviestintää ohjaavat monet säännökset, joista kunnissa toimivien viestinnän ammattilaisten tulee olla tietoisia. Hallinnon julkisuusperiaate on johdettavissa erityisesti kahdesta perusoikeudesta: oikeudesta tietoon ja oikeudesta hyvään hallintoon. Kuntalaki, julkisuuslainsäädäntö, hallintomenettelylaki sekä monet erityislait määrittelevät kunnan viestintävelvoitteita. (Suomen Kuntaliitto 2004.) Kuntalaki (1995/365) velvoittaa kunnan tai kaupungin tiedottamaan tietyistä asioista:

*Kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Kunnan on laadittava tarvittaessa katsauksia kunnan palveluja, taloutta, ympäristönsuojelua ja maankäyttöä koskevista asioista. Asukkaille on myös tiedotettava, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille. (Kuntalaki, pykälä 29.)*

Tutkimustani varten haastattelin viestintäpäällikkö Teija Järvelää. Hänen mielestään kunnan tiedotusvelvollisuus sitoo aika pitkälti sitä, miten viestintää tulee hoitaa, mutta toisaalta hän pitää näitä velvollisuuksia täysin luontevana. Hän muistuttaa, ettei kaupunkia olisi ilman asukkaita, ja siksikin on vain luonnollista, että viestintä on asukkaisiin päin painottuvaa. Hän korostaa myös, että varsinkin nyt, kun kaupunki on vielä uusi, pitää viestinnällä olla kaksi selkeää kärkeä: sisäinen viestintä ja tiedottaminen asukkaiden suuntaan.

### 3.2.1 Salon kaupungin sidosryhmät

Salon kaupungissa on eritelty tärkeimmät kohderyhmät viiteen kategoriaan. Syy sidosryhmien jaotteluun on, että viestinnän sisältö ja esitystapa suunnitellaan kohderyhmän näkökulmasta lähtien. Näitä kategorioita ovat sisäiset sidosryhmät, asukkaat, yritykset, media sekä muut sidosryhmät. Nämä ryhmät on edelleen eritelty pienemmiksi kokonaisuuksiksi. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

Sisäisiin sidosryhmiin Salon kaupunki laskee henkilöstön sekä luottamushenkilöt. Heitä pidetään erityisen tärkeänä sidosryhmänä, sillä ”organisaation mielikuvan rakentaminen lähtee aina sen sisältä”. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.) Tällä Järvelä tarkoittaa, että jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää, että he ovat haluamattaan-kin edustamassa kaupunkia, missä ikinä liikkuvat. Kaupungin työntekijät ja luottamushenkilöt ovat ikään kuin kaupungin maineen suurlähettiläitä koko ajan ja kaikkialla.

Toinen kohderyhmä, eli asukkaat, koostuvat Salon kaupungin nykyisistä asukkaista (55 000), tulevista asukkaista sekä kakkosasujista. Kun kaupunki on toiminut vasta alle vuoden, asukkaille yritetään lähinnä viestiä, miten uusi kaupunki toimii, mistä saa min-kin palvelun ja keihin pitää olla yhteyksissä minkäkin asian tiimoilta. Viestintä on siis vielä aika pitkälle informaation levittämistä ja tiedonvälitystä. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

Salossa on noin 3800 yritystä sekä 2000 toimivaa maatilaa. Yrittäjien suuri määrä selittää, miksi yrityksiä pidetään kolmantena sidosryhmänä kaupungille. Yritysviestinnän ja tiedottamisen syyt ovat yksinkertaisia: pyritään vahvistamaan Salon elinkeino- ja yritys-elämää, houkuttelemaan alueelle uusia yrittäjiä sekä kannustamaan kaupungissa jo olevia yrityksiä kasvamaan. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

Mediaa pidetään myös yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä kaupungille. Mediaa pidetään tärkeänä julkisen keskustelun foorumina sekä mielipiteen muodostajana. Järvelä kertoo (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009), että esimerkiksi alueen päämedian, Salon Seudun Sanomien, tekstiviestipalsta on kritisoinnista huolimatta hyvä alusta kirjoittaa, vaikka anonyymisti. Hänen mielestään sieltä saattaa joskus löytyä ”todellisia helmiä”. Asukas on saattanut tarttua johonkin päivän polttavaan aiheeseen, josta lehti saattaa seuraavana päivänä kirjoittaa artikkelin. (emt.)

Muihin Salon kaupungin sidosryhmiin lukeutuvat muun muassa oppilaitokset, seurakunnat, rahoittajat, puolueet, järjestöt, liitot ja alihankkijat. Järvelän mielestä kaupungin sidosryhmät ovat laajempia kuin esimerkiksi jonkin yrityksen. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.) Tätä hän perustelee seuraavasti:

*Kaupungilla on paljon laajemmat sidosryhmät kuin yrityksillä. Kaupungilla niitä on niin paljon. Eroja löytyy esimerkiksi siinä, että kaupungilla sidosryhmiä on maakunnallisesti, valtakunnallisesti ja kansainväliselläkin*

*puolella. Kaupungilla on kaikki maailman ystävyyskaupungit ja EU-hankkeet. Voi siis sanoa, että kaupungilla on kertakaikkiaan laajempi ja moniulotteisempi yhteistyöverkosto. Lisäksi yksi eroavaisuus on se, että yrityksellä saattaa olla sellainen tilanne, ettei heillä ole tarvetta olla yhteyksissä esimerkiksi luottamushenkilöihin tai poliittisiin puolueisiin, jos heillä ei ole jotain omaa etua ajettavanaan. Onhan yrityksillä tosi selkeät linjanvedot esimerkiksi sponsoroinnissa, eli tuetaanko esimerkiksi jotain yksilöurheilua vai joukkueurheilua, tuetaanko ollenkaan vai tuetaanko vain vaikka kulttuuria. Kaupunkihan on usein siinä tilanteessa, että yleensä ei edes pysty valitsemaan. Pitää kohdella tasapuolisesti esimerkiksi kansantanssiryhmää ja suojalkapallojoukkuetta. Kaupungin pitää aina miettiä, että kaikki ovat kuitenkin kaupungin asukkaita ja veronmaksajia. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)*

Järvelän mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) sidosryhmien tärkeys vaihtelee tilanteen mukaan. Esimerkkeinä hän mainitsee, että tänä syksynä huonon taloudellisen maailmatilanteen vuoksi ollaan Salossa oltu paljon normaalia enemmän yhteyksissä taloushallintoon ja TE-keskukseen. Toimintaympäristö ja tilanne sanelevat hänen mielestään sitä, mihin viestintää kohdennetaan ja mihin suuntaan ollaan aktiivisempia kuin toiseen. (emt.)

### 3.2.2 Fasettiteoria ja Salon kaupunki

Salon kaupungille on erityishaaste viestiä sidosryhmille, kun useinkaan lähettäjä ei tunne vastaanottajaa henkilökohtaisesti. Joitain ryhmiä toki tunnetaan, tai vähintäänkin tiedetään jollain tasolla, mutta paljon on ryhmiä, jotka ovat lähes yhtä massaa. (Teija Järvelä henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.) Esimerkiksi ison kaupungin asukkaille viestittäessä on sula mahdottomuus tuntea vastaanottajia. Salo on pinta-alaltaan 2100 neliökilometriä. Tämä tarkoittaa, että Salo on maantieteellisesti kaksi kertaa suurempi kuin Helsinki (716 km<sup>2</sup>) ja Turku (306 km<sup>2</sup>) yhteensä. Toki viestin voi kohdentaa vain tietylle ryhmälle, kuten lapsille, koululaisille tai eläkeläisille, mutta yksilöinti kyseisen ryhmän sisällä on lähes mahdotonta. Tämä tosiasia tuo ongelmia tarkastellessa tapausta fasettiteorian avulla. Viestin lähettäjä lähettää viestin, jota ei pysty muotoilemaan henkilökohtaiseksi, ja vastaanottajan omiin käsiin jää viestin ymmärtäminen ja tulkinta. Lähettäjä voi toki yrittää yksinkertaistaa viestiä, jotta se olisi helpompi yhdistää kesto- muistissa jo oleviin fasetteihin, mutta henkilökohtaisen otteen puuttuessa vastaanottaja saattaa ajatella saamaansa viestiä esimerkiksi pelkäksi mainokseksi, jota ei tarvitse kä-

sitellä sen kummemmin. Usein tällaisessa tilanteessa kestopuistiin tallentuu vain pieni osa sinne tarkoitettusta informaatiosta.

Järvelä (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) muistuttaa, että viestin perillemenoon vaikuttavat monet seikat, kuten vastaanottajan vireystila ja mielenkiinto. Toisaalta myös sillä on eroa, millaista vaikuttavuutta viestillä ylipäänsä haetaan. Riittääkö esimerkiksi, jos saadaan jokin asia tietyn ryhmän tietoon, vai halutaanko, että kyseisessä ryhmässä asia lähtee oikeasti eteenpäin tai että jotain alkaa tosiaan tapahtua. Järvelä kertoo, että jos halutaan jonkin asian muuttuvan, vaatii se tiedotteelta tai viestiltä vähintäänkin jonkinlaista henkilökohtaisuutta. Ellei henkilökohtaisuutta ole, ihminen ei koe asiaa välttämättä tärkeäksi. (emt.)

Fasettiteoriaa apuna käyttäen voidaan siis todeta, että kaupungin sidosryhmille lähettämistä viesteistä jää aina jonkinlainen muistijälki vastaanottajaan. Oli jälki sitten positiivinen tai negatiivinen, se muokkaa kaupunkilaisten käsityksiä asuinpaikastaan. Tämä jälki on tärkeässä asemassa oikeastaan vasta silloin, kun kaupunki seuraavan kerran lähestyy samaa kohderyhmää. Silloin vastaanottaja tulkitsee uuden viestin aikaisempien fasettien pohjalta.

### 3.3 Tapaus Salon Osuuspankki

Salon Osuuspankki syntyi keväällä 2009, kun entinen Salon Seudun Osuuspankki fuusioitui Kiikalan Rekijoen, Kiskon, Kuusjoen ja Perniön osuuspankkien kanssa. Pankkien fuusioituminen oli osittain seurausta alueen kymmenen kunnan yhdistymisestä uudeksi Salon kaupungiksi. Salon Osuuspankin markkinaosuus on tällä hetkellä noin 50 prosenttia. Tämä tarkoittaa, että pankin asiakasmäärä on reilut 50 000, ja heistä omistajajäseniä on noin 22 000. Salon Osuuspankissa on henkilöstöä noin 140. Osuuspankilaisten lisäksi samaan työyhteisöön kuuluu myös Salon OPKK:n eli OP-Kiinteistökeskus Oy:n henkilökunta. (Salon Osuuspankki 2009.)

Salon Osuuspankin viestinnästä vastaa pankin toimitusjohtaja, hänen varahenkilönsä sekä pankin ylin johto. Opinnäytetyötäni varten haastattelin Salon Osuuspankin markkinointipäällikkö Katriina Aaltoa. Hän hoitaa käytännössä pitkälti tapahtumaor-

ganisoinnista, markkinoinnista, PR:stä, informoinnista sekä profiloinnista. Voi siis sanoa, että hän toimii pankin tiedottajan roolissa.

Salon Osuuspankin viestintäsuunnitelmaan (2009) on kirjattu, että sekä sisäinen että ulkoinen viestintä ovat strategian toimeenpanon apuvälineitä. Pankin strategia antaa suuntaa viestinnälle, ja toisaalta strategiaa ei edes voida toteuttaa ilman viestintää. Viestintä nähdään siis sekä yhteisön liitännätekijänä että työyhteisön työkaluna. (emt.)

Salon Osuuspankissa nähdään proaktiivisuus tärkeänä viestinnällisenä periaatteena. Se tarkoittaa oma-aloitteista viestintää ilman ulkoista ärsykettä. (Salon Osuuspankin viestintäsuunnitelma 2009). Katriina Aaltosen (henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009) mukaan he pyrkivät näin kertomaan omista asioistaan, eikä vain seuraamaan mitä esimerkiksi media heistä kirjoittaa. Toisaalta heillä on myös halu olla avoimia ja rehellisiä sidosryhmiään kohtaan. On paitsi reilua, myös kaikkia osapuolia hyödyttävää, että sidosryhmät tietävät, missä milloinkin mennään.

OP-Keskus (OPK) toimii koko OP-Pohjola-ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena, strategisena omistusyhteisönä sekä ryhmäohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä kaikille osuuspankeille. OPK linjaa kaikille osuuspankeille yhteiset viestinnälliset kehykset, joiden sisällä kukin osuuspankki voi tuoda omat paikalliset erilaisuutensa esiin. Samalla kaikkien saman liikemerkin alla toimivien yhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden tulee toimia yhteisen linjan mukaisesti. Salon Osuuspankissa koetaan, että yhteiset raamit jonkin verran rajoittavat, mutta pääosin ne vain helpottavat työntekoa ja muuta toimintaa. OP-Keskus linjaa pääpiirteet ja itsenäiset pankit saavat toimia melko vapaasti niiden kuorien sisällä. ”Pyörää on turha keksiä uudestaan”, Aaltonen kuvaa. Hän pitää päivän selvänä asiana, että saman liikemerkin omaavilla yhteisöillä tuleekin olla yhtenäinen ilme ja linja. (Katriina Aaltonen, henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009.)

Tietyt erityivaatimukset koskevat pankkien viestintää. Tärkein huomioonotettava asia on ehdoton pankkisalaisuus. Katriina Aaltosen (henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009) mielestä luottamus ja vaitiolovelvollisuus ovat ykkösasioita viestittäessä pankin mille tahansa sidosryhmälle. Kaiken tiedon tulee olla tosiasioihin perustuvaa, ymmärrettävää, selkeää ja ihmisläheistä. Selvää on myös, että kaikki julkisuuteen menevät kommentit

tulevat aina pankin johtoportaalta. Kukaan muu ei kommentoi mitään, ei omaa pankkia eikä kilpailijoita koskevissa asioissa. Pohjola on myös osa Salon Osuuspankkia. Ja koska Pohjola Pankki Oyj on pörssinoteerattu finanssipalveluyritys, koskee sitä ja siten koko Salon Osuuspankkia myös tietyt pörssiyhtiöille kuuluvat velvollisuudet. Esimerkiksi osavuosikatsaus on tehtävä neljä kertaa vuodessa aina kolmen kuukauden välein. Se tarkoittaa, että tietyinä päivinä, tietyinä kellonaikana, kun OP-keskus on hieman aiemmin julkaissut ryhmäkohtaisen tuloksen, on kaikkien itsenäisten pankkien julkais-tava omat asiaa koskevat tiedotteensa.

### 3.3.1 Salon Osuuspankin sidosryhmät

Katriina Aaltonen (henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009) pitää kaikkea viestintää sidosryhmäviestintänä. Salon Osuuspankki on suuri toimija Salossa, ja Aaltosen mielestä voi sanoa, että periaatteessa kaikki alueella asuvat ihmiset ja yritykset ovat heidän sidosryhmiään.

Salon Osuuspankin viestintäsuunnitelmassa (2009) on lueteltu seuraavat toimijat sidosryhmiksi:

- Pankin oma ja Salon OPKK:n henkilöstö
- Pankin hallinnon edustajat
- Pohjolan Salon konttorin henkilöstö ja Varsinais-Suomen aluejohto
- Asiakkaat
- Yhteistyökumppanit (kuten urheiluseurat)
- Paikkakunnan ja alueen mediat
- Etujärjestöt
- Paikalliset ja alueelliset viranomaiset ja poliittiset päätöksentekijät
- Koulut
- Erilaiset yhdistykset
- Työnhakijat
- Kilpailijat

Aaltosen kommenttia, että kaikki alueen ihmiset ja yritykset ovat heidän sidosryhmiään, voi siis pitää oikeutettuna. Jokainen salolainen lukeutunee ainakin yhteen edellämäini-



tun listan ryhmiään. Aaltonen (henkilökohtainen tiedonanto, 3.9.2009) perustelee kommenttiaan myös sillä, että kaikki salolaiset ovat ainakin potentiaalisia osuuspankkilaisia:

*Jokainen nyky-yhteiskunnassa vauvasta vaariin ja sijoittajasta edunvalvottavaan tarvitsee pankkia. Ellei muuta, niin käyttötili on tänä päivänä lähes kaikkien perusoikeus ja -velvollisuus. Ilman sitä on hankalaa tulla toimeen.*

### 3.3.2 Fasettiteoria ja Salon Osuuspankki

Kesällä 2008 olin työharjoittelussa Salon Osuuspankissa. Tehtäviini kuului pankin sisäisen tiedotuslehden, Sopulin, tekeminen. Sopuli ilmestyy kerran viikossa sähköpostin liitetiedostona koko henkilökunnalle. Sen tarkoituksena on kertoa perustiedot, ketkä missäkin Salon Osuuspankin konttorissa tulevan viikon aikana työskentelevät, ketkä ovat viettämässä vapaapäiviä tai lomaa ja mitkä asiat ylipäätään ovat ajankohtaisia alkavalla viikolla. Sopulin tarkoitus on olla silmäiltävä ja helposti ymmärrettävä. Samat ominaisuudet edesauttavat sanomaa fasettiteorian mukaan olemaan tehokas. Tehokas tiedotuslehden on oltavakin, sillä tilanne, jossa lukija sen vastaanottaa, voi sisältää useita häiriötekijöitä. Lehti ilmestyy sähköpostiin aina loppuviikolla kesken työpäivän. Ihmisillä on yleensä kiire ja heillä on paljon ärsykeitä ympärillään lukiessaan Sopulia. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että lehti on nopea lukea ja helppo ymmärtää.

Se, että lehti ilmestyy loppuviikolla, on käytännön syistä pakollinen asia. Tällöin lehti on alkavalla viikolla mahdollisimman ajankohtainen ja paikkaansa pitävä. Koska lähetysajankohtaan ei voi vaikuttaa, tulee lehden tehokkuutta hakea muilla keinoilla. Käytännössä viestin perillemeno helpottaa se, että työyhteisön jäsenet todella haluavat lukea lehden läpi, koska kokevat saavansa siitä viikoittain paljon informatiivista tietoa työnsä helpottamiseksi. Moni vielä tallentaa lehden tietokoneelleen, josta voi viikon aikana tarkistaa, jos jokin asia on epäselvä.

Eräs keino edistää lehden tehokkuutta, on tehdä siitä ulkoisesti mahdollisimman mielenkiintoinen, mutta samalla helppo. Helppo siksi, että lukija voi yksinkertaisesti nopealla vilkaisulla päätellä itseään eniten kiinnostavat ja hyödyttävät osiot. Tällöin redusoiminen (luku 2.1) helpottuu, kun osa tarkkuudesta hioutuu pois, ja kiinnittyminen kestonmuistissa oleviin fasetteihin helpottuu. Ulkoista mielenkiintoa voi lisätä pyrkimällä vaikuttamaan kaikkiin lukijan aisteihin. Tähän käytännön keinoja lehden teossa ovat

esimerkiksi värien, tyylien ja kuvien käyttäminen. Itse käytin joskus myös huumoria, vaikka sen käyttäminen sanotaankin olevan aika riskialtista. Saatoin esimerkiksi laittaa lehden loppuosaan kevennyksen lyhyen sarjakuvan muodossa. Muutaman sarjakuvan jälkeen lukijat alkoivat odottaa, että se on pysyvä piriste osana viikoittaista lehteä. Jätin sen joskus pois, ja sain heti kyselyjä, mihin sarjakuvaosio oli unohtunut. Yllätyksellisyys herättää fasettiteoriankin mukaan mielenkiintoa. Lukija jää koukuun ja haluaa etsiä seuraavastakin lehdestä loppukevennyksen.

Sopulia tehdessä käytin, silloin vielä tiedostamatta, fasettiteoriaa hyväkseni. Laitoin nimittäin toisinaan Sopuliin asioita, joilla ei ollut sinänsä mitään tekemistä pankkitoiminnan kanssa. Sain lehden toteutukseen suhteellisen vapaat kädet, jolloin päätin käyttää tilaisuutta hyväkseni kertomalla ihmisille vähän enemmän kuin jokaviikkoiset ”sääntömääräiset asiat”. Saatoin laittaa Sopuliin myös tietoa esimerkiksi siitä, jos Salossa oli tulevana viikkona verenluovutusmahdollisuus. Koin sen tärkeäksi informaatioksi, sillä tuolloin veripalvelun mukaan verivarastot olivat huolestuttavan vähäiset. En laittanut ilmoitusta asiasta, jotta Salon Osuuspankin työntekijät olisivat menneet suurella joukolla sinä viikkona luovuttamaan verta. Koin asiasta kertomisen arvokkaaksi, koska siten tärkeä asia tuli monelle ilmi. Vaikkei yksikään työntekijä olisi ilmoitukseni vuoksi luovuttanut tuolloin verta, koin se silti tärkeäksi, koska tunsin saavani merkityksellisestä asiasta jäämään edes pienen muistijäljen ihmisten mieliin. Itse en enää lähtenyt toistamaan luovutuskutsua muina viikkoina, koska mielestäni olin jo tehnyt senhetkisen osani pyrkimällä jättämään ensimmäisen muistijäljen. Fasettiteorian mukaan ihminen voi nähdä asiayhteyksiä erillisten asioiden välillä, koska muistiin painuvat asiat kytkeytyvät vahvasti toisiinsa (Åberg 1996, 42). Uskon, että kenties Salon osuuspankin henkilökunnan jäsenet seuraavalla kerralla menivät jo luovuttamaan verta, kun näkivät samasta aiheesta ilmoituksen jossain muualla. Kenties he myös ajattelivat verenluovutuskehutustani lukiessaan Sopulia seuraavalla kerralla.

Työyhteisössä fasetit muuntuvat työkavereiden juttellessa keskenään. Tämä synnyttää ja muovaa mielikuvia. On luonnollista, että paikassa, jossa ihmiset kohtaavat, syntyy keskustelua. Työpaikalla jutellaan usein työyhteisön sisäisiä asioita. Huomasin, että ihmiset vaihtoivat usein mietteitään esimerkiksi Sopulista. Koin tämän pelkästään positiiviseksi asiaksi, sillä niin nekin jutut, joiden yli joku työntekijöistä oli hypännyt pitäen sitä it-

selleen vähemmän tärkeänä, saattoi levitä organisaation sisällä. Toki viesti voi hieman muokkautua suusta suuhun kulkemalla, mutta kyllä asiasta kiinnostuneet pankin työntekijät selvittävät asioiden oikeellisuuden, mikäli yhteiset jutteluhetket työkavereiden kanssa vain onnistuvat aikaansaamaan riittävän mielenkiinnon.

#### 4 ORGANISAATION SYYT VIESTIÄ

Markkinointiviestinnän sekä yritysten ja yhteisöjen viestinnän asiantuntija Heli Isohookana (2007, 9) on luonnehtinut viestintää kokonaisvaltaisesti hoidettuna yrityksen vahvaksi kilpailutekijäksi. Hänen mielestään sisäisen viestinnän tarkoitus on hitsata organisaation eri osat kokonaisuudeksi. Markkinointiviestinnän avulla kerrotaan tuotteista ja palveluista sekä ylläpidetään vuorovaikutussuhteita. Yritysviestintä puolestaan pyrkii kertomaan organisaation kokonaiskuvan ja ylläpitämään yhteyksiä eri sidosryhmiin. (Isohookana 2007, 9.)

Organisaatioiden viestintä on suunnitelmallista, säänneltyä ja tavoitteellista. Tästä syystä tarvitaan joukko sääntöjä ja sopimuksia, joiden puitteissa tiedottajat eri organisaatioissa toimivat. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9.) Yhteisön viestintä lähtee joko organisaation omasta tarpeesta tai ulkoapäin asetetuista säädöksistä ja velvollisuuksista.

Sidosryhmätiedottamisen ja organisaation viestimisen tavoitteena on informaation antaminen, suhteiden ylläpito ja vahvistaminen (PR) sekä keskustelu ja ajatusten vaihto (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2002, 142). Tarkoituksena on siis keskusteluyhteyden luominen ja ylläpito organisaation sekä sidosryhmien välillä. Passiivinen ja yksipuolinen viestiminen ei ole kummankaan osapuolen kannalta toivottavaa.

Leif Åbergin (2000, 99–100) mielestä organisaatioviestinnällä on viisi päätehtävää. Näitä viittä tehtävää kuvataan usein myös Åbergin ”pizzamalliksi”. Tärkein tehtävä organisaatioviestinnällä on olla perustoimintojen tukena. Tämä kattaa ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin sekä työohjeiden antamisen organisaation jäsenille. Toinen tehtävä on työyhteisön pitkäjänteinen profilointi. Se kohdistuu organisaation ulkopuolelle, kohde-ryhmiin. Yhteisö voi pitkäjänteisellä profiloinnilla profiloida itseään haluttuun suuntaan ja luoda mielikuvia ihmisille. Kolmas tehtävä, informointi, kattaa sekä ulkoisen että sisäisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Neljäs tehtävä, kiinnittäminen kohdistuu omaan henkilöstöön. Lähinnä se tarkoittaa uusien henkilöiden sosiaalista kiinnittämistä työhön ja työyhteisöön. Viides ja viimeinen tehtävä organisaatioviestinnällä on sosiaalinen vuo-

rovaikutus. Viestintää tarvitaan siis sananmukaisesti myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000, 102–103.)

Fasettiteorian mukaan voi sanoa, että organisaatio viestii aktivoidakseen vastaanottajien fasetteja. Näin ollen vanhat mielikuvat voimistuvat tai yhdistyvät kokonaan uudellaisiksi mielikuviksi. Tämä selittää osaltaan, miksi viestiminen koetaan organisaatioissa niin tärkeäksi asiaksi.

#### 4.1 Informointi, tiedonvälitys ja tiedottaminen

Viestinnällä ei voida ”pelastaa yrityksiä konkurssilta eikä estää maailmaa saastumasta”, mutta sen eri keinoin voidaan antaa eri sidosryhmille tietoa organisaation tilanteesta (Juholin 2001, 54–55). Tiedottamiseen voi velvoittaa laki, yleinen käytäntö tai yleinen kiinnostavuus. Toisinaan asioista tiedotetaan varmuuden vuoksi, jottei organisaatiota päästä syyttämään salailusta tai asioiden peittelemisestä. (Juholin & Kuutti 2003, 54.)

Viestinnän tehtävä organisaatiossa on ensisijaisesti tukea yrityksen toimintaa sovittujen tavoitteiden mukaisesti (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 9). Sen yhtenä päätehtävänä on informoida ja tiedottaa tärkeitä sidosryhmiä silloin, kun jotain tärkeää tapahtuu tai on suunnitteilla (Ikävalko 1994, 12). Viestinnän lähtökohtana voidaan pitää myös sananvapautta: oikeutta ilmaista mielipiteensä sekä julkistaa ja vastaanottaa tietoja ilman ennakkosensuuria (Suomen perustuslaki, pykälä 12).

Organisaatiossa on ensisijaisen tärkeää huolehtia siitä, että etenkin lähimmät sidosryhmät tietävät, mitä organisaatiossa tapahtuu. Elisa Ikävalko (1994, 30–31) kuvaa lähimmille ryhmille tiedottamista perustoimintojen tueksi eli arkiviestinnäksi. Arkiviestintä takaa, että hommat tulevat hoidetuksi ja etenkin oma henkilöstö on tietoinen kaikesta siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Hyvä arkiviestintä takaa, että sisäisesti tiedetään jo, mitä ulos aiotaan kertoa (emt.) Tyypillisiä arkiviestinnän aiheita ovat toiminnan muutokset, uudet hankkeet, taloudellinen tilanne tai toiminnan tulokset. Tämäntyyppinen viestintä on usein yksipuolista, eikä vastaanottajalta edes useimmiten odoteta reaktiota kerrottuun asiaan. (Juholin & Kuutti 2003, 54.)

Organisaation on vaikeaa ennakoida, kiinnostuvatko sidosryhmät tiedotetusta asiasta. Erityisesti median huomiosta ei voi olla varma etukäteen. Tiedottaja voi toki yrittää

edesauttaa viestinsä huomioimista muotoilemalla asiansa hyvin ja lähettämällä sen sopivalla hetkellä, mutta vaikka näissä onnistuisikin, on mediahuomio silti aika epävarmaa. Huomion saaminen on paljon kiinni myös uutisagendasta. Isoin uutinen kun useimmiten ohittaa pienemmät ja arkisemmat asiat (Juholin & Kuutti 2003, 55.) Teija Hakulan (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) mielestä jutun läpimenon edellytyksenä on myös tietynlainen kunnioitus mediaa kohtaan. Hän kertoo, että heillä on esimerkiksi sääntö, että toimittajan soittaessa Keskon aluekeskukseen kysyäkseen jotain asiaa, on heillä korkeintaan kaksi tuntia aikaa soittaa tälle takaisin. Siinä ajassa tiedottaja joko ottaa itse yhteyttä toimitukseen tai etsii oikean henkilön vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Eli toimittaja ei siis joudu koskaan kauan odottamaan haluamaansa vastausta. Lounais-Suomen aluekeskuksessa pidetään mediakontakteja niin tärkeinä, että muut työtehtävät voivat aina odottaa sen ajan. (emt.)

Henkilöstön ja läheisimpien sidosryhmien jäsenten ei ole mukavaa kuulla organisaation asioita koskevia uutisia ensimmäisenä medialta. Jotta epämuukavilta tietokatkoksilta oman väen keskuudessa välttyään, on tiedottaminen hyvin tärkeää. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista tiedottaa omaa henkilöstöä etukäteen merkittävistä asioista. Näin on esimerkiksi pörssiyhtiöiden kohdalla, jossa arvopaperimarkkinalaki estää asioiden kertomisen omalle henkilökunnalle ennen mediaa.

*Arvopaperimarkkinalaki (AML) asettaa julkisen kaupankäynnin kohteena olevan arvopaperin liikkeeseenlaskijalle velvollisuuden julkistaa yhtiön arvopaperin arvoon olennaisesti vaikuttavat päätökset ja muut seikat. Listayhtiön tiedonantovelvollisuus muodostuu listautumisvaiheessa listalleottoesitteestä ja tämän jälkeen säännöllisestä ja jatkuvasta tiedonantovelvollisuudesta. (Finanssivalvonta.)*

Käytännössä tämä tarkoittaa, että pörssiyhtiöiden on annettava pörssitiedote samaan aikaan, kun se ilmoittaa asiasta omalle väelle. Tämä takaa, ettei henkilöstö pääse hyötymään osakemarkkinoilla tiedoilla, joita muilla ei vielä voi olla. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia yhteisön sisällä. Kun tulevista käännteistä tietävät esimiehet eivät voi kertoa tiedoistaan etukäteen omille työntekijöilleen, ei henkilöstö voi varautua tuleviin tapahtumiin ennakoita. Jos esimerkiksi pörssinotkahduksen vuoksi joudutaan yhtiössä tekemään radikaaleja muutoksia, kuten sulkemaan joku toimipiste äkillisesti, on henkilökunta ikävissä välikädessä. Asiakkaat saattavat saada tietää henkilökunnan kanssa samaan aikaan uutisen, jolloin työntekijöille ei jää aikaa valmistautua mahdollisiin ikäviin

kohtaamisiin. Tavalliset työntekijät ovat kuitenkin niitä henkilöitä, joilta asiakkaat tiivaavat muutoksen syitä ja seurauksia. Jos näistä asioista ei ole voinut ennakolta jutella esimiehen kanssa, on vastaaminen asiakkaalle yhtäkkiä hyvin hankalaa. Joskus suurten pörssiyhtiöiden kohdalla saattaa myös olla, etteivät omat esimiehetkään ole kuulleet asiasta. Pörssinotkahduksen syyt monikansallisessa yhtiössä saattavat olla seurausta jostain tapahtumasta maailman toisella puolella. Tällöin uutinen saattaa yllättää koko työyhteisön, esimiehet mukaan lukien.

#### 4.2 Mielikuvien luominen ja ylläpitäminen

Organisaatioon liittyvät mielikuvat ovat usein tietoja tai luuloja, joihin liittyy myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä ajatuksia. Mielikuvat voivat syntyä työyhteisön, työyhteisön edustajien tai yhteisön tuottamien tuotteiden ja palveluiden perusteella. Usein ihmiset muodostavat käsityksiä asioista myös pelkkien kuulopuheiden perusteella. (Leif Åbergin 2000, 114–116.)

Mielikuvien luominen ja ylläpitäminen on tärkeää, sillä se lisää ihmisten suopeutta organisaatiota kohtaan, helpottaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa sekä auttaa organisaatiota saamaan äänensä kuuluville. (Juholin & Kuutti 2003, 63).

Katriina Aaltosen (henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009) mielestä Salon Osuuspankin mainetta luodaan ja pidetään yllä esimerkiksi konttoreiden ulkoisen ilmeen avulla. Rakennuksista pidetään huolta ja muutenkin yleisilme on aina siisti. Toisena tärkeänä asiana mielikuvien ylläpidossa on henkilökunnan ammattitaito. Jotta työntekijöiden osaaminen pysyisi korkealla tasolla, on kouluttautuminen ja ajan hermolla pysyminen välttämätöntä. Asiansa osaava henkilökunta takaa, että asiakas kokee saaneensa hyvää ja asiantuntevaa palvelua, ja tämä jos mikä luo luotettavan ja hyvän mielikuvan yrityksestä. (emt.)

Jouni Heinosen (2008, 61–78) mielestä hyvän maineen ja yritysmielikuvan rakentaminen alkaa oman henkilöstön ja lähimpien sidosryhmien vakuuttamisella. Hän pitää erityisen tärkeänä myös sitä, että mielikuvien syntyä ja kehittymistä seurataan eri sidosryhmien keskuudessa. Apuna tässä ovat muun muassa sijoittajien luottamuksen seu-

ranta, asiakastyytyväisyys, henkilöstön sitoutuminen ja tyytyväisyys sekä mediajulkiuus. (emt.)

Vahva yhteisökuva ja hyvä maine ovat avainasemassa riippumatta siitä, minkä alan organisaatiosta on kysymys. Sidosryhmien lojaalisuus ja sitoumus organisaatioon eivät synny hetkessä, vaan luottamuksen syntymiseen tarvitaan paljon työtä. Jos organisaation toiminnan lähtökohtana on sidosryhmälähtöisyys, se pystyy helpommin ylläpitämään jo luotuja hyviä suhteita. Hyvä maine kiirii usein ”puskaradiossa” nopeasti, valitettavasti huono vielä nopeammin. Hyvä imago on luotava silloin, kun kaikki on vielä hyvin, sillä ongelmien keskellä rypevä organisaatio ei herätä uskottavuutta sidosryhmien keskuudessa. Jaakko Lehtonen (2009, 10) kuvailee osuvasti sidosryhmätoimintaa ennaltaehkäisevänä kriisiviestintänä.

Salon kaupunki luottaa toiminnalliseen mielikuvien luomiseen. Teija Järvelä (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) kertoo, että he kokevat tärkeäksi sen, että Salon kaupunki kuuntelee sidosryhmien ääntä ja mielipiteitä. Mielikuvat syntyvät hänen mielestään parhaimmillaan toiminnan sekä saadun palautteen ja opiksi ottamisen kautta. Järvelä pitää huvittavana, jos tehdään mielikuvamarkkinointia erikseen teetetyn materiaalin avulla. Tätä hän perustelee sillä, että kaupunkilaiset kyllä loppujen lopuksi arvioivat toimintaa, joka sitten kuitenkin osoittaa parhaiten, mitä kaupunki todella on. (emt.)

#### 4.3 Tuloksen tavoittelu ja palautteen merkitys

Jokainen organisaatio pyrkii hyvään tulokseen. Tiedottamisella sekä asioiden ja uusien tuotteiden esiintuomisella on mahdollista edesauttaa hyvää tulosta. Organisaatio viestii monista eri syistä, eikä hyvää tulosta aina mitata pelkästään rahallisen arvon perusteella. Juholin (2001, 36–37 ja 83–85) kuvaa viestintää onnistuneeksi, mikäli tilanteen mukaan jokin asia paranee, pysyy ennallaan tai ei ainakaan huonone. Niin ikään onnistumisen merkkejä ovat hänen mielestään ne tulemat ja vaikutukset, jotka seuraavat onnistunutta tiedottamista. Tällaisilla tulemilla hän tarkoittaa esimerkiksi medialta saatua huomiota, sidosryhmien tietoisuuden lisääntymistä, muuttuneita asenteita tai yhteistyön paranevista. (emt.)



Tiedottamiselle tulisi asettaa tavoitteita ihan niin kuin organisaation muullekin toiminnalle. Viestinnän onnistumisen arvioiminen vain voi olla hankalaa.

*Yhteisön menestymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta jää harvoin sulka viestintävastuullisen hattuun. Kukapa esimerkiksi menee tarkoin erittelemään, miten hyväntekeväisyysjärjestö sai juuri tämän lahjoituksen, miten jonkun viraston osasto onnistui saamaan läpi hankerahoituksensa, mikä vaikutti asiakkaan ostopäätöksen kypsymiseen? Harvoinpa sen pystyy määrittelemään päätöksentekijäkään. (Siukosaari 1999, 35.)*

Teija Hakulan (Henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) mielestä palautteen saamiseen tai viestinnän onnistumisen tarkkailuun ei juuri ole muuta keinoa kuin lehdistöseuranta. Keskon aluekeskuksessa se on ostettu ulkoiselta palveluntarjoajalta, Cisionilta. Se on mediaseurantaan keskittyvä palvelu, joka hakee tietyillä sanoilla (esimerkiksi: K-market, K-supermarket, Kesko) koko Suomen median läpi ja lähettää heille sitten sähköisesti osumat. Siten he pystyvät seuraamaan, missä ja miten mikäkin asia on mennyt läpi. Ennen heillä hoidettiin mediaseuranta tilaamalla isot pinot lehtiä, joita he kävivät saksien kanssa läpi. Nyt he saavat samat tiedot helposti ja varmasti klikkaamalla sähköpostiin tullutta viestiä.

Palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja on huomannut sanoman ja reagoi siihen jotenkin. Palautetta on yhtä lailla pään nyökkäys, kiittäminen ja vaikka erilaiset ilmeet ja eleet. Myönteinen palaute on usein sitä, että ollaan hiljaa. Kielteistä palautetta annetaan useammin, koska sen antaminen koetaan enemmän tarpeelliseksi. (Åberg, 1997, 162–163.)

Teija Järvelä (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) on Åbergin kanssa samaa mieltä siitä, että palaute kertoo lähinnä siitä, että joku on ylipäättään saanut viestin, esimerkiksi kaupunkilehden. Täysin toinen asia on se, onko ihminen ymmärtänyt viestin. Järvelän mielestä vastaus siihen näkyy viestin sisällöstä. Jalostuneemman palautteen saamista hän pitää todella tärkeänä, sillä muuten on vaikeaa kehittää omaa toimintaa. Kovin pitkälle ei riitä palaute vain siitä, onko viestintä ollut hyvää tai huonoa. Perusteltu näkemys on ehdoton edellytys sille, että toimintaa voidaan muuttaa paremmaksi ja asukkaita paremmin palvelevaksi. Palautteen lisäksi Salon kaupungin viestinnän onnistumista seurataan tarkkailemalla nettisivuston kävijämääriä sekä tekemällä mediaseurantaa. (emt.)

Palautetta omasta toiminnastaan voi saada myös teettämällä asiakkaille tai muille sidosryhmien jäsenille kyselyn. Kyselyn avulla organisaatio voi saada palautetta juuri tietystä, valitusta aiheesta ja tietystä näkökulmasta. Fasettiteoriassa Åberg esittelee mallin (luku 2.3), jossa hän on selvästikin pohtinut lähetettävien viestien vaikutusta. Palaute on keino testata, kuinka hyvin viestintä on toiminut ja onko sillä saatu aikaan toivottu tulos. Tulos voi tarkoittaa tässä kohtaa tilanteesta riippuen muutosta, pysyvyyttä, kehitystä tai muuta vastaavaa toivottua tulosta.

Viestinnän tuloksia voidaan arvioida vain, jos sille on asetettu tavoitteita. Tavoitteita voi asettaa lyhyelle tai pitkälle aikavälille. (Ikävalko 1994, 44.) Ellei tavoitteita ole, ei ole myöskään epäonnistunutta tai onnistunutta viestintää. Tällöin käytetyt resurssit ovat valuneet hukkaan tai ainakaan niiden vaikutusta ei osata arvioida. Tämä johtaa siihen, että samat virheet toistetaan tulevaisuudessa.

## 5 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) kertoo Keskolla viestinnän olevan pitkälle aikavälille mietittyä, suunniteltua ja ohjattua. Tämä takaa, että jokainen keskolainen pystyy tarvittaessa viestimään heidän ennaltamietittyjen arvojen, tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Tätä edesauttaa käytännössä esimerkiksi se, että nettissä on kaikkien saatavilla ohjeet, mikä on oikea tapa toimia missäkin tilanteessa.

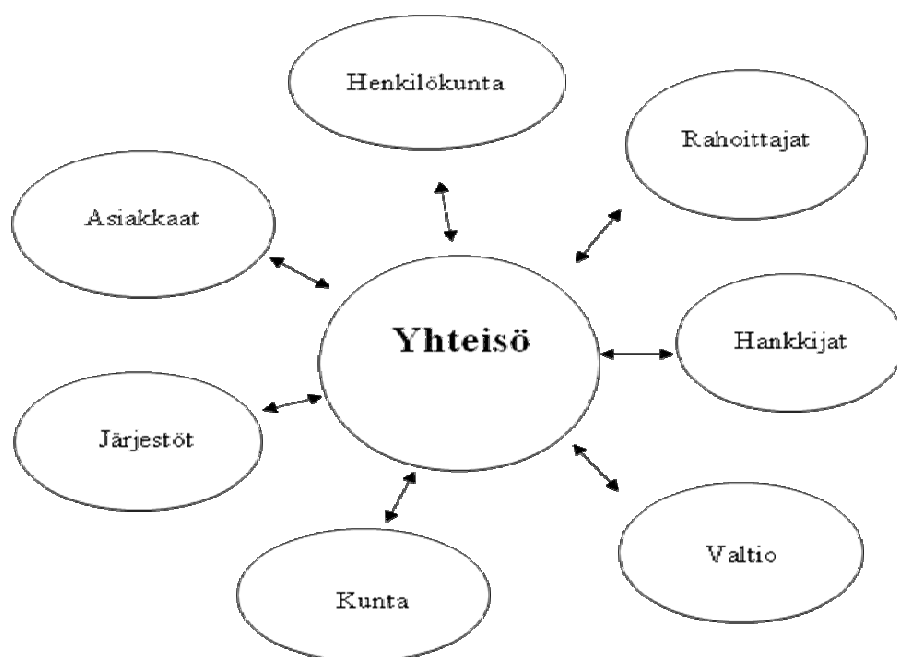
Organisaation viestintä lähtee yhteisön toiminta-ajatuksesta, visiosta sekä tavoitteista. Viestinnän suunnitteluprosessiin kuuluu oleennaisesti myös yhteistyö- ja kohderyhmien määrittely ja ylläpitäminen. (Siukosaari 1999, 21.)

### 5.1 Yhteistyö- ja sidosryhmien määrittely

Kaikilla organisaatioilla ja yhteisöillä on sidosryhmiä. Yhteisö on näistä ryhmistä riippuvainen, sidosryhmät puolestaan yhteisöstä ja sen tekemisistä. Tästä syystä on tärkeää, että sidosryhmille viestittäessä lähtökohtana on viestimisen kaksipuolisuus: yhteisön pitää saada, ottaa vastaan ja vastata palautteeseen. (Santonen 1981, 39.) Kaksipuolista viestintää pidetään tärkeänä asiana sidosryhmille viestittäessä, mutta eri asia on, toimiiko tämä käytännössä. Olisi hienoa, jos yhteisö viestisi vaikka järjestöille ja järjestö oma-aloitteisesti yhteisölle. Tosin yleensä viesti lähtee vasta tarpeesta, kumpikin osapuoli viestii toiselle vain silloin, kun tarvitsee jotain. Se jokin voi olla taloudellista tai muuta hyödykettä. Viestimiseen on useimmiten joku syy ja suoranainen tarve, mutta totuus on, että jotkut suhteet luodaan vain omien tarpeiden tyydyttämiseksi. Toisaalta joskus yhteisö saattaa viestiä vain rituaalisena ilmiönä, yhteiskuntasuhteiden, vallitsevan olotilan tai yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Tällaisissa tapauksissa viesti saattaa olla vaikka joulukortti tai syntymäpäivätervehdys yhteistyökumppanille. Tällöin kyseessä ei ole niinkään minkään konkreettisen vastineen tarve, vaan luotujen suhteiden ylläpitäminen.

Suuret yhteisöt jaottelevat sidosryhmänsä usein varsin karkeasti. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että tarkkoja sidosryhmälistoja on hankalaa ylläpitää laajojen sidosryhmäverkostojen vuoksi. Oman kokemukseni, joka siis on kertynyt lähinnä työharjoittelu-

paikoissani eri esimerkkiorganisaatioissani, mukaan sidosryhmät jaotellaan ensin pääpiirteittäin, jonka jälkeen tarkemmat kohderyhmät näiden ryhmien sisällä on yhteisön sisällä melkein itestäänselvyys. Esimerkiksi Santosen (kuvio 1) jaottelu erillisiin laajempiin ryhmiin avaa tulkintaani. Yhteisön sisällä kaikki tietävät, ketkä kuuluvat vaikka henkilökunta- tai rahoittajat-ryhmään. Toisaalta, ellei ajantasalla olevia sidosryhmälistoja laadita konkreettisesti, on yhteisön ulkopuolisten ihmisten vaikeaa tulkita organisaation sidosryhmiä. Käytännössä tilanne konkretisoituu esimerkiksi silloin, kun vakituinen tiedottaja sairastuu ja paikalle tarvitaan sijaista. Itselleni asia konkretisoitui ollessani työharjoittelussa Kesko Lounais-Suomen alukeskuksessa. Siellä ei ollut kirjoitettu ylös ja pidetty ajan tasalla kovinkaan tarkasti listaa sidosryhmistä, jolloin uutena ihmisenä minun oli usein kysyttävä ja varmistettava sidosryhmien jäseniä varsinaiselta tiedottajalta. Tämä toki hidasti kummankin työntekoa, mutta oli välttämätöntä, jotta sain oikeat viestit lähtemään oikeille henkilöille.



**KUVIO 1** Yhteisön sidosryhmiä (Santonen 1981, 41).

Isohookana (2007, 13–15) jaottelee yhteisön sidosryhmät ulkoisiin ja sisäisiin ryhmiin. Hänen mukaansa sisäiset sidosryhmät muodostuvat henkilökunnasta: tiimeistä, yksittäis-

sistä henkilöistä, johtajista ja erilaisista työryhmistä. Ulkoiset sidosryhmät hän jaottelee markkinointiympäristön sekä muun toimintaympäristön mukaan. Markkinointiympäristöön kuuluvat muun muassa kilpailijat, potentiaaliset asiakkaat, nykyiset asiakkaat, yhteistyökumppanit sekä muut osto- ja kulutuspäätöksiin vaikuttavat tahot. Muuhun toimintaympäristöön lukeutuvat tiedotusvälineet, sijoittajat, omistajat, pankit, vakuutusyhtiöt, järjestöt, valtio, kunta, seurakunta, EU, potentiaaliset työntekijät sekä muut ulkoiset sidosryhmät. (emt.)

Organisaatioita ei nähdä nykyään neutraaleina rakenteina, vaan ne herättävät tunteita. Ne saatetaan tuntea jopa rakkauden tai vihan kohteena. Sidosryhmien jäsenillä on aina mielipide yhteisöstä. Riippumatta siitä, mistä mielikuvat ovat tulleet tai mihin ne perustuvat, ne ovat yllättävän vahvoja kuvitelmia. Ihmiset paitsi kokevat, myös keskustelvat keskenään kokemuksistaan. Tällöin mielikuvat elävät ja saattavat muuttua suuntaan tai toiseen, ilman mitään sen suurempaa henkilökohtaista syytä tai kokemusta. Pelkät huhupuheet saattavat mustata organisaation mainetta, ja sitä kautta halvaannuttaa koko yhteisön toimintaa. Hyväksi koetut yhteisöt saavat ihailijapostia, huonoksi todetut tai kuvitellut sen sijaan saavat vihasivustoja internetiin. Stakeholdereiden eli sidoryhmien rinnalla puhutaan nykyään jopa epäluottamusta tuntevista hate-holdereista sekä vahvaa luottamusta organisaation suuntaan kokevista faith-holdereista. (Luoma-aho 2008, 79–83.) Tästä syystä organisaatioiden on pakko miettiä, miten sidosryhmäsuhteita kannattaa ja pitää hoitaa.

Sidosryhmätiedottaminen on olennainen osa organisaation toimintaa. Hankalaksi asian tekee se, että etenkin suurilla organisaatioilla on lukuisia eri sidosryhmiä, joista jokaiselle tulee tiedottaa, ja jokaisen suhdetta hoitaa eri tavalla. Elisa Juholinin mukaan (2006, 88) yleisesti ottaen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat henkilöstö, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat, yhteiskunnalliset päättäjät, viranomaiset, liitot, järjestöt sekä media. Mitä enemmän sidosryhmiä organisaatiolla on, sitä tärkeämpää on, että tiedottamista hoitaa ammattilainen ja viestintä on mahdollisimman pitkälle ennalta suunniteltua. Esimerkiksi medialle ja henkilöstölle tulee tiedottaa ja kertoa asioista eri tavoin ja usein vielä eri aikoihin. Suunnitelmallisuuden ja johdonmukaisuuden merkitys korostuu, mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys.

Yhteistyö- ja sidosryhmien määrittelyn jälkeen on tärkeää ylläpitää rekisteriä, jossa kaikki yhteistyötahot yhteyshenkilöineen ovat lueteltuina. Tätä listaa on päivitettävä koko ajan, ja samalla on pidettävä silmällä mahdollisia uusia sidosryhmiä. Vastaavasti joskus saattaa tulla tilanne, että joku ryhmä on syytä poistaa sidosryhmälistalta. (Siukosaari 1999, 133–135.) Isossa organisaatiossa sidosryhmien määrittelemine ja listojen ylläpito voi kuitenkin olla kovin hankalaa.

Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksen sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ovat keräytyneet ja muotoutuneet vuosien saatossa. Joka vuosi aluejohtaja ja -tiedottaja katsovat ja päivittävät joitain kohtia listalta läpi. Toisaalta heidän mielestään on turha pitää yllä kovin laajoja ja tarkkoja listoja, sillä niiden todellinen ajan tasalla pitäminen veisi ylettömän paljon aikaa. Normaalisti he pyytävät ajan tasalla olevat listat esimerkiksi järjestämiinsä tilaisuuksiin eri tahoilta ja organisaatioilta suoraan. Tällöin tiedot ovat ainakin oikein ja kutsut lähtevät oikeisiin osoitteisiin. Heidän ei siis mielestään kannata itse ylläpitää täydellisiä listoja, koska sidosryhmät ovat niin laajat. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

### 5.1.1 Sidosryhmille viestimisen keinoja

Tiedottaminen voi kohdistua suureen ryhmään kerrallaan, mutta tehokkainta se on kohdistettuna vain tietylle kohteelle tai kohderyhmälle. Viestintä vaatii aikaa ja rahaa, joten yhteisön on tarkoin mietittävä keille, milloin ja miten viesti lähetetään. (Siukosaari 1999, 131–135.)

Salon kaupungin keskeinen sidosryhmille viestimiskanava on kaikille avoinna olevat kotisivut. Myös asukaslehti, kaupunkitiedotteet, paikallisissa lehdissä julkaistavat omat ilmoitukset, paikallisradiossa luettavat kaupungin ilmoitukset sekä erilaiset tilaisuudet ja vierailut koetaan tärkeiksi viestimiskanaviksi. Lisäksi eri toimialat tekevät omia oppaitaan, esimerkiksi liikuntatoimi teettää liikuntaopasta. Sisäiseen viestintään tärkeimmät kanavat ovat henkilöstötiedotteet sekä intra. Medialle viestimisen keskeisimmiksi keinoiksi Salossa koetaan lehdistötiedotteet sekä lehdistötilaisuudet. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

Olin työharjoittelussa Salon kaupungin viestintäosastolla keväällä 2009. Silloin uusi kaupunki oli toiminut noin puoli vuotta. Intraa vasta kehiteltiin ja kaupunki vasta etsi toimintamuotojaan. En usko, että kaupungin viestimiskanavat sidosryhmiä kohtaan ovat vieläkään täydellisen muotoutuneet, sillä kaupunki on yhä alle vuoden vanha. Usein tavat ja parhaat käytännöt kehittyvät vasta kokemuksen kautta. Asun Salossa, ja kuntalaisena voin sanoa kaupungin sidosryhmäviestimisen onnistuneen. Ainakin itse koen saaneeni Salolta riittävästi informaatiota uuden kunnan synnystä ja osin muuttuneista käytännöistä. Toisaalta kuulun myös kaupungin luottamushenkilöihin, joten voin ajatella sidosryhmäviestintää myös siitä näkökulmasta. Pääsääntöisesti tieto on kulkenut mielestäni olosuhteisiin nähden hyvin. Toki uudella kaupungilla on alusta alkaen ollut haasteita esimerkiksi kotisivujensa kanssa. Sivuilta puuttuu esimerkiksi joitain oleellisia asioita, esimerkiksi lautakuntien kokouspapereissa mukana olleita liitteitä. ”Tavallinen kuntalainen” ei ehkä osaa puuttuvia sivuja kaivata, mutta itse olen saanut liitteet kokouspapereideni mukana postitse kotiini, jolloin huomaan sivustolta puuttuvan osan tiedoista. Joidenkin lautakuntien osalta ongelma on jo korjattu, mutta vielä parannettavaa löytyy. Toisaalta asia on ymmärrettävä, koska entisillä kymmenellä kunnalla kotisivut olivat melko alkeellisia, jolloin työ uuden Salon sivujen rakentamiseksi oli aloitettava ihan puhtaalta pöydältä. Toisaalta taas, jos kaupungin viestintäpäällikkö Järvelä on sitä mieltä, että jo nyt Salon kaupungin keskeisin viestintäkanava sidosryhmille on kotisivut, on vaikeaa ymmärtää sivujen osittaista puutteellisuutta. Itse kuntalaisena koen tämän hetken Salon tärkeimmiksi viestimiskanaviksi jokaiseen talouteen jaettavaan kaupunkitiedotteen sekä Salon Seudun Sanomat.

Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa pidetään yhteyttä sidosryhmiin vain, jos on jokin asia, joka vaatii viestimistä. He korostavat, etteivät viesti vain viestimisen vuoksi. Vielä kymmenen vuotta sitten heiltä lähetettiin puolivuositaisia tiedotekoosteita, joissa kerrottiin muun muassa kauppapaikkahankkeista ja uusista yrittäjistä. Tällainen kooste lähetettiin kauppiaille paperiversiona. Nykyään tästä käytännöstä on luovuttu käytännön syistä. Viestintä on nykyään niin hektistä, että puolen vuoden takaisista jutuista kertominen ei ole enää tätä päivää. Eli tiedote lähetetään nyt samantien sähköisesti, jos vaikka jossain alueen Citymarketissa vaihtuu kauppias. Tiedote lähetetään ensin medialle ja sitten kaikille Suomen Citymarket-kauppiaille, eli he saavat tiedon samanaikaisesti kuin median edustajat. Viesti siis tavoittaa aina koko sen ryhmän, jolle asia kuuluu

tai keitä se koskettaa. Tämä tapahtuu viiveettä, reaaliaikaisesti. Lisäksi tiedote asiasta laitetaan myös Keskonettiin eli sisäiseen intraan sekä kesko.fi-sivuille kaiken kansan nähtäväksi. (Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Työharjoitteluni aikana Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa tein useita tiedotteita. Valmiit tiedotteet tallensin heti sisäiseen intraan sekä kesko.fi-sivustolle. Samoihin paikkoihin tallentuvat myös kaikki tiedotteet Suomen muista aluekeskuksista. Pidän tapaa toimivana ja tehokkaana keinona kertoa laajasti ja nopeasti, mitä K-ryhmään kuuluu juuri sillä hetkellä. Näin ollen kukaan ei voi syyttää tietokatveista muita kuin itseään, tarkkailemalla intraa ja kotisivuja pysyy hyvin perillä siinä, mitä eri alukeskuksissa tapahtuu.

Salon Osuuspankissa tärkein väline sidosryhmien informoimiseen ja tiedottamiseen on asiakaslehti Soppi. Se ilmestyy kolme kertaa vuodessa koko talousalueelle. Sitä pidetään kustannustehokkaana keinona kertoa journalistisin keinoin esimerkiksi asiakaseduista. Lehden avulla pyritään sitouttamaan ihmisiä, ja herättämään heitä huomaamaan, että Salon Osuuspankki todella on asiakkaan kannalta oiva pankkivalinta. (Katriina Aaltonen, henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009.)

Salolaisena Soppi-asiakaslehti on minulle hyvin tuttu. Lehti ilmestyy suhteellisen harvoin, mutta siinä on joka kerta paljon informatiivisia ja kiinnostavia artikkeleita. Mielestäni on hyvä, että Soppia tekee pääosin ulkopuolinen toimittaja, jolloin jutut ovat journalistisia ja uskottavia. On toki selvää, että Salon Osuuspankki saa sanella jutut ja näkökulmat, joita lehteen laitetaan, mutta jälki on ammattimaista, kun oikea toimittaja toimittaa jutut. Koska Soppi ilmestyy vain kolme kertaa vuodessa, kaipaisin Salon Osuuspankilta myös jotain muuta viestintäkanavaa. Jotain kanavaa, joka päivittyisi useammin ja josta sidosryhmät kokisivat saavansa joka kerta jotain uutta.

### 5.1.2 Suhdetoiminta

Suhdetoiminta eli PR on kanssakäymistä sidosryhmien edustajien kanssa. Sen tavoitteena on hyvät sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteet. (Sipilä 2008, 179.) Hyvä suhdetoiminta ylläpitää yhteisön ulkopuolisia suhteita ja luo uusia kontakteja. Suhdetoiminta on kokonaisvaltaista työtä. Se tarkoittaa, että suhdetoiminta on otettava huomioon kaikissa



yhteisön toimissa. Tästä syystä hyvä suhdetoiminta perustuu rehellisyyteen ja luottamukseen. Hallittu ja suunniteltu työ suhteiden ylläpitämiseksi helpottaa vaikeiden tilanteiden ennakoimista. (Santonen 1981, 11–18.)

Mediasuhdetyö vaatii säännöllistä yhteydenpitoa, jatkuvaa vuoropuhelua, keskinäistä luottamusta sekä palvelualltiutta (Forssell & Laurila 2007, 110). Mikään suhde ei toimi ilman työntekoa, lisäksi kummankin osapuolen täytyy tuntea hyötyvänsä suhteesta jotenkin. Mediasuhteiden ylläpidossa olennaista on säännöllisyys, epäolennaisten asioiden suodattaminen olennaisesta, rehellisyys sekä ilmaisun selkeys. Toimittajan tulee saada tapaamisesta sisältöä juttuunsa ja kenties uusia ideoita seuraaviin juttuihin. Yrityksen on ylipäänsä tehtävä median edustajille selväksi, että he haluavat olla aina käytettävissä ja auttamassa toimittajia miten pystyvät. Jatkuva vuoropuhelu median edustajien kanssa auttaa rakentamaan kestävästä yrityskuvaa. (Kantor 2007, 14–16.) Sama pätee yhteisön kaikkien suhteiden ylläpitoon.

Salon kaupungin viestintäpäällikkö Teija Järvelän (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) mielestä sidosryhmäviestinnän ja suhdetoiminnan merkitys kasvaa koko ajan. Hänen mukaansa julkisella puolella siihen ollaan vasta opettelemassa, yksityisellä puolella työ on jo pidemmällä. Hänen mielestään asioiden aukikirjoittaminen sekä sidosryhmien etsiminen ja määrittäminen on todella tärkeää työtä, sillä suhdetoiminta on pitkälti mainetyötä. Järvelän mielestä jokainen tapaaminen ja kontakti on aina tilaisuus, jolla voi luoda ja rakentaa mielikuvaa yhteisöstä. Ihmiset kun kuitenkin muodostavat mielikuvan omista kokemuksistaan. (Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

Keskon aluetiedottaja Teija Hakula on Järvelän kanssa samoilla linjoilla, hän pitää suhdetoimintaa todella tärkeänä. Tiedottajalla kuuluu Hakulan mielestä olla lähtökohtaisesti sellaiset luonteenominaisuudet, että hän taitaa small talkit ja pystyy lähestymään uusien kohderyhmiä luontevasti ja luomaan heihin ystävälliset ja hyvät välit. Parhaiten tämä hänen mielestään onnistuu pyörimällä turuilla, toreilla ja erilaisissa tapahtumissa, kasvokkaista kontaktointia ei voi korvata millään. Hakula korostaa, ettei ihmisten tapaamista ylipäänsä voi liioin korostaa. Se, että jää kasvot mieleen ja nimi muistiin, on koko suhdetoiminnan tarkoitus. Siinä samalla hän aina yrittää viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi K-ryhmästä. (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Teija Hakula aloitti Keskon Lounais-Suomen aluekeskuksen tiedottajana noin kymmenen vuotta sitten. Samaan aikaan aloitti uusi aluejohtaja Olli Setänen. He alkoivat tuolloin ensimmäiseksi luoda suhteita eri sidosryhmiin. Etenkin mediasuhteiden luomista he pitivät ensiarvoisen tärkeänä, koska sen jälkeen olisi helpompi lähestyä muitakin ryhmiä. Koska he eivät tunteneet alueen mediaa, kutsuivat he median edustajia aktiivisesti toimitiloihinsa esimerkiksi illanviettoihin. Niissä he kertoivat toiminnastaan ja tutustuivat puolin ja toisin. Myöhemmin he näkivät samoja henkilöitä pienemmissä ryhmissä ja tekivät yritysvierailuja. Näin he tekivät itseään tunnetuiksi ja saivat eteenpäin sanomaa, että hekin ovat olemassa ja median apuna aina, jos he tarvitsevat K-ryhmästä jotain tietoa. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin Hakula tuntee periaatteessa kaikki alueen toimittajat ulkonäöltä, ja jotkut toimittajista ovat jopa ystäväystyneet hänen kanssaan. Se helpottaa työntekoa puolin ja toisin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei soittaessa tarvitse ensimmäisenä esitellä alusta alkaen itseään ja organisaatiotaan. (Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Toimittajien ja organisaatioiden edustajien läheisissä väleissä on myös hankalia puolia. Hyvä veli -verkosto on pääsääntöisesti organisaatioille hyvä asia. Tuttuus helpottaa asioiden hoitamista ja medialle on helppo ehdottaa juttuaiheita. Organisaatioiden on täysin luonnollista haluta tutustua paikallisiin toimittajiin. Uusien kontaktien kerääminen ja suhteiden ylläpito kuuluu olennaisesti tiedottajan tehtävänkuvaan. Ei hyviä suhteita mediaan luoda lähtökohtaisesti positiivisten artikkeleiden toivossa, vaan taustalla on vanhat ja käytännölliset syyt. Hankalampi asema organisaatiosuhteiden hoitamisessa on toimittajalla. Toimittajan voi olla vaikeaa kirjoittaa juttuja objektiivisesti, jos artikkelin aiheena on hyvä tuttava tai hänen edustamansa organisaatio. Toki toimittajilla on journalistinen vastuu, eikä mediakaan täysin vietävissä ole. Juttujen näkökulmat ja lopulliset päätökset tehdään kuitenkin toimituksissa. Pienillä paikkakunnilla, joissa kaikki tuntevat toisensa, ongelma kärjistyy. Tällöin hankaluuksia voivat aiheuttaa myös paikallismedian ilmoitustulot, jotka ovat riippuvaisia paikallisista yrityksistä ja organisaatioista. Jos yritys mainostaa joka viikko paikallislehden keskiaukeamalla, on lehdet tulot pitkälti kiinni kyseisessä organisaatiossa. Tämä aiheuttaa sen, ettei lehdellä käytännössä ole varaa suututtaa yritystä kirjoittamalla heistä negatiiviseen sävyyn.

## 5.2 Viestintäsuunnitelma ja tavoitteiden asettaminen

Viestintäsuunnitelmien sisällöt ja ulkomuodot poikkeavat toisistaan paljon. Yhteisö voi itse päättää, millaisen suunnitelman viestinnälleen tekee. Joissain organisaatioissa kaikki on tarkasti määritelty, toisissa taas viestinnän tehtävät on kerrottu vain yleisellä tasolla. (Juholin 2001, 86.) Huonoin tilanne on kuitenkin niillä, jotka eivät tiedosta viestinnän mahdollisuuksia ollenkaan, eivätkä siten ymmärrä edes suunnitella sitä.

Viimeisten viidentoista vuoden aikana viestinnän suunnittelu on muuttunut siten, että nykyään suunnitellaan huomattavasti lyhyemmällä aikavälillä kuin ennen. Suunnittelu koetaan turhauttavaksi, koska tilanteet ehtivät muuttua ennen kuin suunnitelmia ehditään toteuttaa. (Högström 2002, 65.) Salon Osuuspankissa viestinnälle on suunniteltu peruslinjaukset, joiden mukaan toimitaan. Tätä tärkeämpänä he kuitenkin pitävät sitä, että muutoksiin ja tilanteisiin reagoidaan nopeasti ja tapauskohtaisesti. (Katriina Aaltonen, henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009.) Salon kaupungissa sekä Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa viestintäsuunnitelma laaditaan kerralla aina vuodeksi eteenpäin (luku 5.2.1). Muutoksia näihin suunnitelmiin tehdään vuoden aikana tarvittaessa. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009 sekä Teija Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Isohookana (2007, 19) jakaa viestinnän suunniteltuun eli kontrolloituun ja suunnittelemattomaan eli kontrolloimattomaan viestintään. Suunnitellulle viestinnälle on määritelty tavoitteet, kohderyhmät, sanomat, tekijät, budjetit, aikataulut ja seuranta. Suunnittelematon viestintä on nykyään lisääntynyt huomattavasti. Ihmiset vaihtavat kokemuksiaan käyttämistään tuotteista ja palveluista. Internetin ja mobiiliviestinnän myötä on löytynyt huomattava määrä uusia väyliä ilmaista, mitä mieltä on mistäkin hyödykkeestä. Tällainen kontrolloimaton viestintä on omiaan mielipiteen muokkaamisessa. Tästä syystä Isohookana pitää hyvin tärkeänä, että yrityksessä pyritään seuraamaan tällaista viestintää, ja mahdollisuuksien mukaan myös oikaisemaan niissä leviävää väärää, negatiivista tietoa. (Isohookana 2007, 19.)

### 5.2.1 Vuosisuunnitelma

Viestinnän vuosisuunnitelma laaditaan samaan aikaan kuin viestinnän talousarvio. Vuosisuunnittelun avulla pystytään miettimään, mitä tehdään ja kuinka paljon rahaa tekemisiin menee yhteensä. Suunnitelmasta näkyy myös, millä miehityksellä ja tekniikalla viestintää hoidetaan, miten yhteydenpito eri sidosryhmiin aikataulutetaan, mitkä ovat viestinnän teemat, mitä erillisiä projekteja vuoden aikana tullaan tekemään sekä kenelle ja minkälaista viestintäkoulutusta tullaan antamaan. (Åberg 1996, 262–263.)

Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) kertoo, että Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa tehdään vuosittainen viestintäsuunnitelma aina loka–marraskuussa. Silloin tiedottaja ja aluejohtaja istuvat alas ja merkitsevät päivämäärän tarkkuudella muun muassa tulevan vuoden suurimmat tapahtumat, joissa he ovat mukana sekä tiedossa olevat kauppapaikkahankkeet. Lisäksi he kartoittavat sidosryhmät, joille pitäisi tulevan vuoden aikana antaa erityishuomiota. (emt.)

Salon kaupungissa laaditaan normaali vuosisuunnitelma. Viestintäohjelma tehdään budjetin mukaan tulevaa vuotta varten. Lisärahoituksen hakeminen myöhemmin on mahdollista, mutta lähtökohtana on, että kun budjetti tehdään, se myös pidetään. Priorisointi on tärkeää etenkin heikossa taloudellisessa tilanteessa, kuten nyt, syksyllä 2009. Leikkauksia tehdään niihin menoihin, joihin pystytään. Salossa tämä tarkoittaa lähinnä tinkimistä materiaalihankinnoista ja tapahtumien järjestämisestä. Asukasviestinnästä ja kaupunkilaisille tiedottamisesta Salossa sen sijaan ei olla valmiita joustamaan. Asukkaille suunnattavaa viestintää pidetään niin tärkeänä, että sen käyttöön tarkoitettuja rahojen leikataan vain pakon edessä. Säästöjä pyritään suunnitellusti saamaan omien totuttujen toimintatapojen hiomisella. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

### 5.2.2 Projektisuunnittelu

Projektisuunnittelulla tarkoitetaan kertaluontoista suoritesarjaa esimerkiksi jonkin tapahtuman järjestämiseksi (Åberg 1996, 263). Silloin siis suunnitellaan tietty projekti

tarkemmin kuin mitä vuosisuunnitelmaan on kirjattu. Projektille ominaista on myös, että se alkaa ja päättyy tietyinä, suunniteltuna ajankohtana.

Åbergin (1996, 124–126) mukaan projektisuunnitelmaan tulisi kirjata, mitä kampanjalla halutaan kertoa, mitkä ovat sen tavoitteet, kohderyhmät, kanavat ja välineet, joilla asiasta kerrotaan, missä muodossa kerrotaan, resurssit eli käytettävissä oleva rahamäärä sekä mahdolliset häiriöt ja ongelmat. Åbergin edellä mainitusta listasta puuttuu kuitenkin mielestäni muutama oleellinen seikka. Esimerkiksi se, milloin kampanja tai projekti tuodaan julkiseksi ja asianosaisille viestitään suunnitelmista. Julkistaminen ja sen ajankohta ovat ehkä oleellisimpia asioita koko projektissa. Åbergin fasettiteoriassakin korostetaan tilannetta, jossa vastaanottaja saa ärsykkeen. Ymmärrän tämän niin, että asian ymmärtämisen kannalta on olennaisen tärkeää, missä ja miten viesti tulee ilmi. Viestin ydinsanoma voi helposti hukkaa, mikäli ärsykkeiden määrään ei edes pyritä vaikuttamaan. Viestin lähettämisen jälkeen ei lähettäjä voi enää asialle mitään, vaan tulkinta jää kokonaan vastaanottajan harteille. Åberg painottaa fasettiteoriassaan (1996, 43–45) tarkan suunnittelutyön tärkeyttä. Näillä perusteluilla uskallan väittää, että tiettyä projektia suunniteltaessa olisi äärimmäisen tärkeää ajatella myös sitä, milloin asia tuodaan julkisuuteen, paljastetaanko kaikki kerralla, vai yritetäänkö saada asia kestonmuistiin aktiivomalla fasetteja useammin hyväksikäyttäen toistoa ja asiasta pienissä osissa tiedottamista. On tärkeää myös muistaa, että oli viesti aikataulullisesti ja sisällöllisesti onnistunut tai ei, vaikuttaa siitä jäävä muistijälki taas, kun organisaatio viestii samalle kohderyhmälle seuraavan kerran.

Projektia suunnitellessa on tärkeää miettiä kokonaisvaltaisesti asiaa, jota ollaan toteuttamassa. Toimenpiteiden sopivuus tavoitteisiin tulee punnita tarkasti. Tyypillisiä projektisuunnittelun kohteita ovat messut, tuotejulkistukset, merkkipäivät, avointen ovien päivät tai toimipaikan avaus. (Ikävalko 1994, 39–40.)

Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) kertoo, että Keskon Lounais-Suomen aluekeskuksessa tehdään projektisuunnitelmia suhteellisen usein. Esimerkiksi Turussa vuoden 2009 lopulla järjestettäviin K-Team-päiville on tehty erillinen viestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa kerrotaan muun muassa viestimisen tavoite, aikataulu, tahot joille tapahtumasta tiedotetaan, milloin tiedote lähetetään, mitä materiaalia pitää varata paikalle tuleville toimittajille ja miten hoidetaan mediaseuranta tapahtuman jäl-

keen. Hakula korostaa, että jos kaikki tiedot on kirjoitettu paperille valmiiksi, itse tapahtuman toteuttaminen sujuu suunnitelmallisesti ja hallitusti. (emt.)

## 6 VIESTINNÄN ONGELMAKOHTIA ISON ORGANISAATION VIESTINNÄSSÄ

Iso organisaatio voi kohdata viestinnässään sellaisia ongelmakohtia, joita harvemmin pienissä organisaatioissa on. Sisäisen viestinnän haasteita ovat odostusten ja tarpeiden tiedostaminen, tiedon turvattu ja tasapuolinen saanti, kaikkien yhteisön jäsenten valmius avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen, ihmisten, talon sekä tehtävien tunteminen, sanomien kohdistaminen oikeille kohteille, toimivien kohteiden ja kanavien valinta sekä onnistumisen arvioiminen (Anssi Siukosaari 1999, 130). Nämä kaikki haasteet ovat verrattavissa organisaation tiedottamistyöhön ylipäänsä. Niin ikään voi perustellusti sanoa, että nämä ongelmat korostuvat, mitä isommasta organisaatiosta on kysymys. Mitä isompi organisaatio ja mitä enemmän sillä on sidosryhmiä, sitä enemmän tarvitaan työtä näistä haasteista selviytymiseen. Äärimmillään viestinnän ja tiedottamisen ongelmakohdat voivat suistaa koko organisaation kriisiin. Tästä syystä organisaatioissa olisi osattava valmistautua kriiseihin jo ennakolta. Siukosaari (1999, 200–202) kehottaa, että ongelmien puhjettua kriisiksi, on syytä pyrkiä pitämään aloite omissa käsissä. Tämä onnistuu vain, jos ehtii itse kertomaan asiasta, ennen kuin asia ehtii muutoin julkisuuteen. Oman tiedotustoiminnan tulee olla tällaisessa tilanteessa nopeaa, riittävää ja omalototeista. Liioitteluun ei kuitenkaan kannata sortua, sillä sekin luo negatiivisia seurauksia. (emt.) Onneksi kuitenkin läheskään aina viestinnän ongelmakohdat ja haasteet eivät kärjisty kriiseiksi asti.

### 6.1 Viestin lähettämisen ja vastaanottamisen ongelmat

Viestin lähettäjän tulisi aina suhtautua kriittisesti ja realistisesti viestin perillemenoon. Tarjonnan tulva on nykyään valtava, ja viesti ei aina tavoita vastaanottajaa. Sidoryhmästä osa voi jäädä saamatta viestiä ollenkaan, jos esimerkiksi lähettäjällä on ollut käytössään väärä osoite tai muu virheellinen yhteystieto. Myös pieni näppäilyvirhe voi olla joskus kohtalokas: viesti ei koskaan lähde sille, kenelle se on tarkoitettu (Santonen 1981, 47–48).

Vaikka viesti saavuttaisikin vastaanottajan, se on edelleen alttiina monille häiriötekijöille. Vastaanottajan kyvyt eivät ehkä riitä viestin ymmärtämiseen, hän saattaa käsittää

siitä vain osan tai pahimmassa tapauksessa hän ymmärtää sanoman väärin. (Santonen 1981, 48.) Fasettiteoria kehottaa olemaan yllätyksellinen eikä antamaan vastaanottajalle liian valmiita ratkaisuja (Åberg 1997, 160). Tiedottajalle on suuri haaste saada viestistä sellainen, että mahdollisimman moni kohderyhmän jäsenistä ymmärtää sisällön oikein, vaikka itse viesti olisi nokkelasti toteutettu. Todellisuudessa mitä enemmän viestiin tekee kikkailuja, sitä hankalampi vastaanottajan on tulkita sitä siten, kuin lähettäjä on asian tarkoittanut. Tiedottajan työ on tasapainoittelua yksinkertaisuuden ja nokkeluuden välillä. Yksinkertainen ymmärretään helpommin oikein, mutta myös unohdetaan nokkelaa viestiä nopeammin. On vaikeaa tietää, millä keinoin viestin saisi parhaiten kulkeutumaan solupolkuja pitkin kesto- ja muistissa jo olevien muistijälkien joukkoon. Toisaalta viestintä ei ole asia, jota tehdään jollekin passiiviselle kohteelle, objektille, tietyn vaikutuksen aikaansaamiseksi. Viestintä on yhdessä tekemistä, jossa jokainen osapuoli toimii aktiivisena subjektina. (Åberg 2000, 53.)

Valitettavan usein viestintä nähdään kapea-alaisesti vain yksisuuntaisena tiedottamisena. Viestinnän prosessikoulukunta näkee viestinnän tiedon siirtotapahtumana, missä tieto välittyy erilaisten kanavien kautta vastaanottajille. Semioottinen koulukunta sen sijaan näkee viestinnän monisuuntaisena ja -tasoisena vuorovaikutuksena, missä asioita tulkitaan ja missä niille luodaan merkityksiä. Tämä näkemys korostaa merkitysten syntymistä ja uusiutumista ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena, ei valmiiksi annettuina. Prosessinäkemyksen mukaan merkitys puetaan sanomiksi, jotka välitetään vastaanottajille (joka ymmärtää sen tai ei). Semioottisen ajattelutavan mukaan merkityksiä ei välitetä vaan ne luodaan yhdessä. (Juholin 2003.)

## 6.2 Käytännön ongelmat

Kesko Lounais-Suomen aluekeskuksessa yhtenä suurimmista viestinnän ongelmakohteista pidetään tiedon saantia. Välillä tulee katveita, eikä tieto ole kulkenut niin kuin olisi pitänyt. Teija Hakula (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) kertoo, että esimerkiksi kadulla kulkiessaan hän saattaa huomata, että jokin heidän erikoisliikkeensä on mennyt kiinni, eikä heille ole tullut tietoa asiasta. Hakulan kuuluisi hoitaa sellaisissa tilanteissa tiedotus asiasta, mutta ellei tieto siitä, että kauppa ylipäänsä aiotaan sulkea, tule hänelle, ei tiedotettakaan voida julkaista missään. Hakula kertoo, että tätä tapahtuu



kuitenkin äärimmäisen harvoin. Useimmiten tällainen tilanne pääsee syntymään, mikäli viestinnän merkitystä ei oikein ymmärretä. Liikkeen johdossa voi olla esimerkiksi henkilöitä, jotka tekevät kovasti myyntityötä, mutta osaavaa viestintähenkilökuntaa ei yhteisössä ole kenties lainkaan. Silloin viestinnän merkitystä ei ole millään lailla korostettu, ja viestinnälliset voimavarat ovat jääneet vähemmän tärkeänä pois. Hakula kuitenkin kiittelee, että nykyään kauppiat pääosin tietävät, että hänen työhönsä on auttaa muun muassa tiedotteiden laatimisessa. (Hakula, henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009.)

Salon kaupungin viestintäpäällikkö Teija Järvelä (henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009) näkee ison organisaation viestinnässä käytettävissä olevat resurssit haastaviksi ongelmiksi. Hän tiedostaa, että mikäli ison organisaation viestintä halutaan hoitaa hyvin, pitäisi jokainen sidosryhmä pystyä huomioimaan riittävästi. Sitä varten tarvittaisiin useita viestinnän ammattilaisia hoitamaan sidosryhmäviestintää, mutta esimerkiksi kaupungin resursseilla se on suuri haaste. Työ täytyy pystyä tekemään pienehköllä porukalla. Toinen haaste kaupungille on, että se on monialakonserni. Kaupungilla on siis valtava määrä sidosryhmiä, jotka saattavat liittyä vain yhteen toimialaan, eivätkä eri toimialat välttämättä tiedä toistensa sidosryhmiä. Jotta kaikista sidosryhmistä voisi saada edes jonkinlaisen kokonaiskuvan, pitäisi kaikkien toimialojen sidosryhmät käydä läpi. Tämä tarkoittaa käytännössä, että joku kirjaisi ylös, millaisia sidosryhmiä on esimerkiksi sivistystoimella tai sosiaali- ja terveystoimella. Eri toimialojen sidosryhmät poikkeavat toisistaan aika paljon. Toiselle toimialalle tärkeä sidosryhmä voi olla toiselle täysin vieras. Tieto ei Järvelän mukaan tahdo kulkea vaakatasossa eli eri toimialojen yli. Tämä luonnollisesti vaikeuttaa sidosryhmätyöskentelyä. Perusviestin pitäisi olla kuitenkin saman kaupungin sisällä yhtenäinen. Salossa tiedostetaan, että tämän saavuttamiseksi olisi paljon tekemistä. Silti sidosryhmäajattelun juurtumista pidetään Järvelän mukaan hyvin tärkeänä, ja siihen ollaan valmiita panostamaan esimerkiksi sisäisen koulutuksen avulla. Tällä hetkellä tilanne on valitettavasti se, että kaupungissa tehdään selkeästi erillään toimialojen sisällä asioita, ja tieto ei vaan kulje riittävän hyvin. Tavoitteena on saada ihmiset ymmärtämään, että toimialasta tai yksiköstä riippumatta jokainen työntekijä edustaa yhtä ja samaa kaupunkia. (Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

*Harva asukas erottelee ulkoapäin, että se oli nyt siellä sosiaali- ja terveystoimessa. Se on se Salon kaupunki, jossa nyt on päätetty niin ja niin.*

*Meidän tarvitsisi kuitenkin pystyä olemaan yksi kokonaisuus, oli kyseessä mikä tahansa toimiala. Käytännössä pitäisi saada kerättyä kaikki tiedot sidosryhmistä ja järjestää koulutusta. Pointti on, että perusviestin pitäisi pysyä samana. Mutta kauanko menee siihen, että toimintatapa muuttuu siihen suuntaan, että tieto kulkisi, sitä ei tiedä. Toisaalta tämä on hyvä mahdollisuus, kun tilanne on uusi uuden kaupungin myötä. Toisaalta taas, uusi tilanne saattaa saada ihmiset kaivautumaan entistä enemmän omiin poteroihinsa. Se jää nyt nähtäväksi. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)*

Salon Osuuspankin fuusioitumisesta on aikaa alle vuosi. Se aiheuttaa tällä hetkellä ymmärrettävästi suurimpia haasteita viestinnässä. Katriina Aaltonen (henkilökohtainen tiedonanto 3.9.2009) kertoo, että yhteisen kielen ja toimintatapojen löytyminen muutostilanteessa vie oman aikansa. Toisaalta myös asiakkaille viestiminen on aika pitkälti fuusiosta ja sen vaikutuksista kertomista uudestaan ja uudestaan. Fuusion yhteydessä esimerkiksi monen konttorin aukioloajat muuttuivat. Aaltonen kuvaa, että ensin asia pitää ”myydä omalle henkilökunnalle, jotka osaavat myydä sitä sitten eteenpäin asiakkaille”. (emt.)

## 7 TEHOA VIESTIMISEEN

Tarinamuotoon kirjoitettu teksti vetoaa suureen osaan ihmisiä. Johdonmukaisesti etenevä tarina, tai ainakin osa siitä, painautuu muistiin melko helposti. Hyvää tarinaa kerrotaan usein myös eteenpäin, jolloin viesti välittyy eteenpäin luonnollisesti. (Forssell & Laurila 2007, 61–63.) Tarinat kiehtovat iästä riippumatta, loppuratkaisun odottamisen ilo ei koske vain lapsia. Kaikille sidosryhmille ei kuitenkaan voi tarinoida, vaan silloin täytyy etsiä tehokeinoja viestimiseen muualta.

Henkilökohtainen yhteydenpito ja erilaiset tapaamiset ovat tehokkain ja vaikuttavin viestinnän keino (Juholin 2001, 167). Aina viestiminen suullisesti ei onnistu, ja silloin täytyy etsiä muita keinoja. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi tiedote, sähköposti kirje, asiakas- tai sidosryhmälehti.

Nykyään informaatioähky voi helposti aiheuttaa sen, että kiinnostavakin viesti hukkuu muiden viestien joukkoon. Tästä syystä sidosryhmille lähetettävän viestin tehokkuuteen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Sidosryhmäviestimiseen ei voi käyttää organisaatioissa liikaa aikaa ja energiaa. Yleensä resurssit vain ovat suhteellisen pienet, jolloin tehokkuus nousee entistä suurempaan arvoon.

### 7.1 Terävä sanoma

Hyvä ydinviesti on lyhyt, ymmärävä, se erottuu muista sekä jää mieleen. Viestin ja toiminnan yhdenmukaisuus on myös erityisen tärkeää, sillä organisaation on toimittava niin, kuin se on luvannut. Kun yrityksen viesti tai sen antama lupaus vastaavat todellisuutta esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, viesti on vaikuttava ja jää mieleen. Vähintään yhtä vaikuttava viesti on silloin, kun viesti ja todellinen kokemus eivät vastaakaan toisiaan. (Forssell & Laurila 2007, 60.) Åbergin fasettiteoriaa soveltaen voi todeta, että vastaavatpa viesti ja asiakkaan kokemukset sitten todellisuutta tai eivät, voimakas, positiivinen tai negatiivinen, reaktio painautuu helposti asiakkaan kestonmuistiin. Näin ollen aina, kun kyseisen organisaation mainos pyörii esimerkiksi televisiossa, aktivoituvat asiakkaan fasetit hänen kokemustensa mukaisesti. Sama aktivoituminen saattaa tapahtua

myös korvike-elämyksen (luku 2.1) kautta, jos kyseinen ihminen vaikka kaupungilla ollessaan kuulee jonkun muun puhuvan samasta mainoksesta.

Viestinnän ammattilaisilla on keinoja esittää asiansa niin, että se menisi halutulla tavalla perille. Aina ammattilaisenkaan keinot eivät kuitenkaan riitä halutun vaikutuksen aikaansaamiseen.

*Vastaaottajan voi saada ymmärämään viestin siten, kun lähettäjä on sen aikonut ensinnäkin huomioimalla, miten asioita kerrotaan. Selkokielellä puhuminen ja kirjoittaminen sekä konkretia ovat monta kertaa avainasemassa. Eli jos puhutaan esimerkiksi jostain päätöksestä, niin itse pykäläteksti voi olla tosi hankala, joten se pitää ikään kuin avata. Ja jos mahdollista, niin pitäisi miettiä myös sitä kanavaa, jonka kautta viestin sidosryhmälle välittää. Lisäksi olisi hyvä varmistaa, että saman tiedon saa monesta paikasta. Niin se menee varmemmin perille. Ylipäätään tiettyyn pisteeseen asti voidaan tehdä juttuja ja helpottaa ymmärrettävyyttä, mutta lopulta viestin ymmärtäminen on kiinni vastaanottajan kyvyistä, mielenkiinnosta ja haluista ottaa asia vastaan. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)*

## 7.2 Oikea kanava, aika ja paikka

Kanavan, ajan ja paikan valinta on usein ratkaisevassa asemassa, kun yritetään saada viesti perille halutulle kohteelle. Kuten Åberg on edellä todennut, jokainen tilanne on moniärsykeinen. Vaikka lähettäjä valitsisikin parhaimmat mahdolliset julkaisukanavat ja ajat, jää paljon sen tilanteen varaan, jossa vastaanottaja saa viestin konkreettisesti.

Jos vastaanottaja on saanut viestin tilanteessa, jossa ei ole kunnolla voinut keskittyä asiaan, jää siitä helposti vain osa mieleen. Mahdollisimman monta vastaanottajaa voi tavoittaa lähettämällä saman sanoma mahdollisimman monia eri kanavia pitkin. Ne, jotka saavat saman viestin korviinsa ja silmiinsä useassa eri yhteydessä, kiinnittävät siihen enemmän huomiota, jolloin mielikuva vahvistuu. Kun sanomaa välitetään useita kertoja, se muistetaan paremmin. (Santonen 1981, 50–51.) Toisaalta liian toiston vaarana on, että kohderyhmä kyllästyy koko aiheeseen.

Salon kaupungissa käytetään asioiden toistamista tehokeinona, jotta viesti tavoittaisi mahdollisimman monta kohderyhmään kuuluvaa ihmistä. Suuri osa kaupunkilaisista ei lue www-sivuja, osa ei lue lehteä, jotkut taas eivät kuuntele paikallisradioita. Salossa ymmärretään, että loppujen lopuksi koskaan ei päästä tilanteeseen, että kaikki ne, joita

viesti koskettaa, saisivat tiedon varmasti. Monikanavaisuus on vain keino tavoittaa mahdollisimman monet kaupungin asukkaista tai muista sidosryhmistä. Aina kuitenkin löytyy ihmisiä, jotka eivät saa viestiä mitään kautta. Se on tosiasia, joka vain on hyväksyttävä. (Teija Järvelä, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2009.)

### 7.3 Vastaanottajan tunteminen

Viestit pitää muotoilla kohderyhmien mukaan, heidän ehdoillaan. Jos käytössä on vain vähän resursseja, kohdentaminen on entistä tärkeämpää. Kohdentamisen ongelmaksi voi muodostua se, että sama henkilö voi kuulua moneen eri kohderyhmään. Viestien on siis oltava johdonmukaisia ja ainakin tietyiltä osilta samansuuntaisia, vaikka ne olisivatkin räättälöityjä. (Ikävalko 1994, 196–201.) Etenkin suurten organisaatioiden, joilla on paljon sidosryhmiä, pitää suunnitella tarkoin, millä tavalla ja kuinka paljon kullekin ryhmälle viestitään. Viestimistarpeet eri ryhmille saattavat muuttua usein, sillä on tärkeää tarkkailla ympäristöään ja reagoida sen muutoksiin omalla toiminnallaan. Henkilökohtaista sävyä pitäisi tavoitella myös viestin sisältöön, vaikka vastaanottaja ei henkilökohtainen tuttu olisikaan. Esimerkiksi vastaanottajan nimeä hän neuvoo käyttämään tehokkeinona osoittaa läheisyyttä vastaanottajaan. Toisaalta hän varoittaa liiasta yrittämisestä, sillä luontevuus on kaikissa tilanteissa kuitenkin äärimmäisen tärkeää. (Santonen 1981, 51.)

Aluetiedottaja Teija Hakulan (henkilökohtainen tiedonanto 6.10.2009) mielestä on ensiarvoisen tärkeää, että lähettäjä tuntee vastaanottajan. Jos sidosryhmiä ei tunne, on työn tekeminen äärimmäisen kankeaa ja hankalaa. Hakulan mielestä selkeä suhde sidosryhmiin saa aikaan sen, että asiat menevät paljon luonnikkaammin ja joustavammin eteenpäin. (emt.)

Työharjoitteluajanani (kesällä 2008) Salon Osuuspankissa huomasin, että isonkin organisaation voi olla mahdollista eritellä tietyn sidosryhmän sisältä erillisiä, pienempiä ryhmiä. Ideoin ja järjestin kesän aikana nuorille suunnatun Nuorten lauantai -tapahtuman. Tapahtumaan oli tarkoitus kutsua nuoria, alle 25-vuotiaita ihmisiä viettämään nuorten pankkitoimihenkilöiden kanssa leppoisaa lauantaita. Pankin edustajien tarkoituksena oli paitsi tutustua nuoriin Osuuspankin jäseniin, myös tarjota heille pientä pur-

tavaa sekä päivittää heidän pankkipalvelunsa ajantasalle. Kutsuja ei voitu ennalta sovittujen resurssien vuoksi lähettää kaikille 16–25-vuotiaille jäsenille, vaan heistä piti tietää enemmän, jotta kutsut lähtisivät kyseisen sidosryhmän sisällä juuri niille henkilöille, joille päivästä olisi eniten hyötyä. Salon Osuuspankilla on käytössään Profi-ohjelma, joka helpottaa valintaa huomattavasti. Käytännössä ilman ohjelmaa ei olisi mitään mahdollisuutta valita sopivimpia nuoria kutsuttavien listalle, sillä se tarkoittaisi kaikkien ikäryhmään kuuluvien tuntemista. Ohjelmaan on rekisteröity kaikki Salon Osuuspankin asiakkaat, ja kriteereiden valinnan jälkeen ohjelma antaa valmiin listan, ketkä voisivat olla sopivimpia viettämään Nuorten lauantaita. Kriteereiksi voi syöttää vaikka syntymävuoden ja -kuukauden. Jos näillä valinnoilla tulee vielä liikaa vaihtoehtoja, voi kriteereitä antaa lisää. Esimerkiksi etsinnän kohteina voisivat olla kaikki vuoden 1985 touko–elokuussa syntyneet nuoret, joilla ei ole käytössään verkkopankkia. Näin paikalle saapuvista nuorista tiedetään jo aika paljon, vaikkei kaikkia kyseiseen sidosryhmään kuuluvia henkilöitä tuntisikaan henkilökohtaisesti.

## 8 POHDINTA

Olen tutkielmani avulla pyrkinyt selvittämään tiedottajan näkökulmasta, mitä haasteita isolla organisaatiolla on suhteessa eri sidosryhmiin. Olen selvittänyt myös, mikä on sidosryhmien merkitys ja miksi sidosryhmäsuhteet ovat korvaamattoman tärkeitä organisaatioille. Tutkielmaa tehdessäni olen etsinyt erillisistä lähteistä tietoa ja soveltanut lukemaani omaan tutkimusasetelmaani. Olen myös seurannut kolmen suuren organisaation viestintää käytännössä ja lisäksi tehnyt kunkin organisaation sidosryhmätiedottamisesta vastaavalle henkilölle teemahaastattelun.

Valitsin kolme esimerkkiorganisaatiota. Koen tämän riittäväksi aineistoksi, koska näin ollen minulla oli mahdollisuus paneutua kunnolla näihin yhteisöihin. Lisäksi isojen organisaatioiden määrä Suomessa on suhteellisen pieni. Esimerkiksi Salossa, jossa kuitenkin asukkaita on noin 55 000, on isoja organisaatioita vain jokunen. Isolla organisaatiollahan tässä tutkimuksessa tarkoitan yhteisöä, jonka toiminta on niin laajaa, että sitä voidaan pitää omalla alueellaan merkittävänä organisaationa. Tämän lisäksi sen henkilöstö on yli satapäinen ja sillä on laajat sidosryhmäverkostot. Koska isoja organisaatioita on Suomessa ylipäätään vähän, koen, että kolme organisaatiota on tutkielmani kannalta riittävä otos, jotta loppupäätelmäni olisivat luotettavia ja suhteellisen yleistettäviä mihin tahansa isoon organisaatioon.

Tutkielmani on laadultaan kvalitatiivinen. Koen, että saamieni tulosten sovellettavuus ja siirrettävyys ovat hyviä, ja johtopäätöksiäni voidaan yleistää muihinkin olosuhteisiin. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensäkin, myös tässä tutkielmassa korostuu subjektiivisuus, joten se kieltämättä hieman rajoittaa siirrettävyyttä toisiin olosuhteisiin. Myös sillä, että Salon kaupunki sekä Salon Osuuspankki ovat kumpikin toimineet vasta alle vuoden ajan, on merkitystä saamiini tuloksiin. Tulokset ovat sidonnaisia etenkin kahden teemahaastatteluun osallistuneen (Katriina Aaltonen ja Teija Järvelä) ainutkertaiseen tilanteeseen uudessa toimintaympäristössä. Sen sijaan Kesko Lounais-Suomen tiedottaja Teija Hakulan haastattelua pidän melko helposti toistettavana, sillä hänen edustamansa organisaation tila on suhteellisen vakaa ja hän on toiminut tehtävässään jo kymmenen vuotta. Kyseisessä aluekeskuksessa on siis varmasti toimintatavat muotoutuneet jo tietynlaisiksi ja Hakula on kaikin puolin pätevä henkilö vastaamaan esittämiini

kysymyksiin. Haastattelutilanteiden onnistumista edesauttoi myös, että tutkija oli työharjoitteluajaltaan tuttu kaikkien haastateltavien kanssa. Se loi hyvät edellytykset avoimeen ilmapiiriin ja haastattelun onnistumiseen. Haastateltavat tiesivät kuitenkin koko ajan, että vastaukset nauhoitetaan ja niitä tullaan käyttämään opinnäytetyössä.

Opinnäytetyöni avaa myös jatkotutkimusmahdollisuuksia. Yksi kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi, mikä vaikutus on sillä, jos tiedottaja tuntee sidosryhmänsä henkilökohtaisella tasolla. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, kuinka suuri merkitys viestinnällä on organisaation menestykseen tai paljonko tiedottajalla on valtaa toimittajiin hyvä veli -verkoston kautta.

### 8.1 Iso organisaatio viestijänä

Iso organisaatio on viestijänä monipuolinen. Sillä on laajat sidosryhmät, ja sen viestintää ei pysty hoitamaan suunnittelematta. Suunnittelustikin sen hoitaminen on haastavaa, sillä muuttujia on paljon. Kun lähdin tutkimaan aiheitani, oletin, että isojen organisaatioiden sidosryhmäviestinnässä korostuvat kaikki ongelmatilanteet ja haasteet verrattuna pienempiin organisaatioihin. Epäilin, että isojen organisaatioiden viestintä on paljon monimutkaisempaan kuin pienten tai keskisuurten organisaatioiden. Tutkimustulokseni osoittavat hypoteesini todeksi. Toisaalta tässä vaiheessa tuntuu myös, että tulokseni olisivat sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon koosta riippumatta. Silti tosiasia on, että isossa yhteisössä haasteet selkeästi korostuvat pienempiin organisaatioihin verrattuna.

Kaikissa esimerkkiorganisaatioissani (Kesko Lounais-Suomen aluekeskus, Salon kaupunki sekä Salon Osuuspankki) koettiin, että heillä on paljon sidosryhmiä. Kyseisissä organisaatioissa koettiin myös, että sidosryhmäsuhteet vaativat suunnitelmallista työtä. Suunnitelma tehdään usein vuodeksi eteenpäin, mutta joskus isommissa projekteissa tehdään erillinen viestintäsuunnitelma lyhyemmäksi ajaksi.

Isolla organisaatiolla on paljon haasteita viestinnässään. Suurimmat haasteet opinnäytetyöni mukaan ilmenevät käytännössä sidosryhmälistojen laatimisessa, tiedonkulussa, käytössä olevien resurssien pienuudessa sekä yhtenäisen kuvan antamisessa ulospäin.



Kohderyhmän tuntemista pidetään myös hyvin tärkeänä. Toisaalta se koetaan hankalaksi, koska kyseessä on iso organisaatio. Kun eri sidosryhmiä on satoja, laskutavan mukaan ehkä jopa tuhansia, on ryhmien sisällä olevien yksilöiden tunteminen lähes mahdotonta. Kuitenkin, jotta viestintä olisi mahdollisimman toimivaa, tulisi ainakin osa tuntea paremmin kuin nimenä paperissa. Tällöin lähetettävistä viesteistä saataisiin muotoiltua mahdollisimman henkilökohtaisia, jolloin myös fasettiteorian mukaan viesti voisi mennä paremmin halutulla tavalla perille.

## 8.2 Sidoryhmäviestinnän ja suhdetoiminnan merkitys

Tutkittuani isojen organisaatioiden viestintää ja erityisesti sidoryhmäviestintää, tulin siihen tulokseen, ettei sidoryhmien ja suhdetoiminnan merkitystä voi vähätellä. Niin erilaiset kirjalliset lähteet, kuin esimerkkiorganisaatioideni edustajat, olivat samaa mieltä siitä, että sidoryhmäviestinnän ja suhdetoiminnan merkitys on äärettömän suuri.

Sidoryhmille viestiminen koetaan organisaatiosta riippumatta yhdeksi yhteisön tärkeimmistä menestystekijöistä. Tutkielmastani käy ilmi, että vieläkin paikoitellen kaikissa yhteisöissä ei tiedosteta viestimisen tärkeyttä. Silloin keskitytään liikaa muuhun, esimerkiksi liiketoimintaan, jolloin viestintä jää liian vähälle huomiolle. Hyvin hoidettu viestintä luo koko yhteisölle mahdollisuuden menestyä. Organisaatioissa, joissa viestintään ei panosteta, jää osa kapasiteetista käyttämättä. Suunnitelmallinen ja hyvin toteutettu sidoryhmäviestintä kasvattaa mahdollisuuksia menestyä.

Suhdetoiminta voi olla mitä tahansa yhteisön ja jonkin sen sidoryhmän keskinäistä toimintaa. Esimerkkiorganisaatioissani tiedostettiin, ettei yhteisö voi yksin olla mitään, vaan toimiakseen sen täytyy luoda hyvät suhteet ja kontaktit eri puolille. Tutkielmastani käy myös ilmi, että sekä organisaation että viestinnän kohteen tulee saada suhteesta jotain, jotta kummallakin osapuolella on motivaatio ylläpitää suhdetta. Suhteen ylläpidosta vastuu on silti tietenkin organisaatiolla. Isossa organisaatiossa suhteita tulee priorisoida suhteellisen paljon. Kaikkiin sidoryhmiin ei voi samana vuonna panostaa yhtä paljon. Opinnäytetyöstäni selviää myös, että vallitsevat olosuhteet vaikuttavat siihen, mihin ryhmään milloinkin panostetaan muita enemmän. Esimerkiksi nykyinen, vuoden 2009, heikko maailman taloustilanne aiheuttaa sen, että tällä hetkellä painotetaan ja hoi-

detaan eri suhteita kuin ennen. Organisaatioiden on pakko priorisoida, mihin sidosryhmiin se panostaa ja mihin ei. Sidoryhmäviestiminen ja suhteiden hoitaminen lähtee siis täysin organisaation tarpeista. On ehkä julmasti sanottu, että organisaatio toimii aina sen kumppanin kanssa, josta se kulloinkin saa eniten itselleen hyötyä, mutta näin hyvin hoidettu viestintä toimii. Organisaation etu on aina oltava ykkössijalla.

## LÄHTEET

### Aineistolähteet

Aaltonen, Katriina 2009. Markkinointipäällikkö. Salon Osuuspankki. Haastattelu. 3.9.2009

Hakula, Teija 2009. Tiedottaja. Kesko Lounais-Suomen aluekeskus. Haastattelu. 6.10.2009

Järvelä, Teija 2009. Viestintäpäällikkö. Salon kaupunki. Haastattelu. 8.10.2009

### Muut lähteet

Finanssivalvonta. Onko yhtiösi listautumassa? Viitattu 18.8.2009.  
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Listayhtiolle/Listautumassa>

Forssel, Jarno & Laurila, Esa 2007. Hyvät mediasuhteet. Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. Helsinki: WSOYpro.

Heinonen, Jouni 2008. Maineenhallinta: organisaatioviestinnän strateginen mahdollisuus. Teoksessa Aula, Pekka (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 61–78.

Högström, Anne 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä.

Ikävalko, Elisa 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Tietopaketti.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, Elisa 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Juholin, Elisa 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2.painos. Helsinki: Infor

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.painos. Helsinki: Infor

Juholin, Elisa 2003. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen Yhteisöviestinnän perusteet -kurssin verkko-oppimateriaali. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 20.11.2009. [http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/-viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/-viestinta_tyoyhteisossa.html)

Juholin, Elisa & Kuutti, Heikki 2003. Mediapeli. Anatomia ja keinot. 3.painos. Helsinki: Inforviestintä.

Kantor, Irene 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum.

- Karvonen, Erkki 2002. Tampereen yliopiston viestintätieteiden laitoksen Johdatus viestintätieteisiin -oppimateriaali. Viitattu 2.10.2009.  
<http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/lahtokohtia/metaforat.html>
- Kesko Oyj. Kesko Lounais-Suomen aluekeskus. Viitattu 9.10.2009  
<http://www.kesko.fi>
- Kesko, tiedottajan tehtäväprofiili, 2002. K-instituutti Oy. (Luottamuksellinen asiakirja.)
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima.
- Kuntalaki 17.3.1995/365. Tiedottaminen. Pykälä 29.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>
- Lehtonen, Jaakko 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Salon Osuuspankki. Viitattu 3.9.2009.  
<http://www.op.fi/salonusuuspankki>
- Salon Osuuspankin viestintäsuunnitelma 2009. (Salainen asiakirja, tarkoitettu vain pankin sisäiseen käyttöön.)
- Santonen, Pirjo 1981. Suhdetoiminnan opas. Karkkila: Kustannus-Mäkelä.
- Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor.
- Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen Kuntaliitto 2004. Kunnan viestintä. 1.painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Perusoikeudet. Pykälä 12.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Åberg, Leif 1993. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, Leif 1996. Viestintä -tuloksen tekijä. 7.painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.