



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Henkilöstöyhdistyksen viestintäsuunnitelma

Nybom, Mira

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Henkilöstöyhdistyksen viestintäsuunnitelma

Mira Nybom  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2017

Mira Nybom

### Henkilöstöyhdistyksen viestintäsuunnitelma

Vuosi 2017 Sivumäärä 48

---

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perusta organisaation sisäisen ammattiyhdistyksen viestinnälle. Viestintäsuunnitelmaksi muotoutuva työ ohjaa yhdistyksen viestintää sen tavoitteiden pohjalta, asettaa sille omia viestinnällisiä tavoitteita, esittelee uusia työkaluja ja kehittää vanhojen käyttöä. Työssä yhdistys esiintyy nimellä Yhdistys X, sillä toimeksiantajana tämä ei halunnut omaa nimeään, katto-organisaatiotaan tai työnantajaansa yleiseen tietoon. Toimeksiantaja ei ole poliittisesti sitoutunut tai muulla tavalla aatteellinen taho, vaan suuren yrityksen sisällä toimiva ammatillinen yhdistys.

Viestintäsuunnitelma muodostui toimeksiantajan tarpeeksi useista syistä. Heidän teettämänsä jäsenhankintaansa liittyvän kartoituksensa mukaan jäseneksi liittymättömät henkilöt eivät nähneet liittymisessä heille henkilökohtaista hyötyä eivätkä he kokeneet Yhdistyksellä olevan riittävää painoarvoa työolosuhteisiin vaikuttamisella. Tämän lisäksi heikoksi kohdaksi Yhdistys koki kriisiviestintänsä, jonka he pelkäsivät olevan liian hidasta ja suunnittelematonta. Näillä kahdella nähtiin yhteys: heikosti hoidettu kriisiviestintä voisi romuttaa Yhdistyksen mainetta ja vaikuttaa negatiivisesti jäsenhankintojen onnistumiseen. Viestintää haluttiin myös tehostaa ja helpottaa, jotta se olisi vaikuttavampaa ja parhaassa tapauksessa veisi vähemmän aikaa.

Koska opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, ratkaisuja viestinnän ongelmiin selvitettiin teorian, tutkimuksellisten lähteiden sekä konkreettisen tekemisen kautta. Työhön kootut tutkimukset eri viestinnän osa-alueista on pyritty valikoimaan niin, että niihin valittua otantaa pystyisi vertaamaan Yhdistyksen kohderyhmään työnantajaorganisaation sisällä. Pääasiassa tutkimukset sisältävät siis dataa aikuisista, työssäkäyvistä ihmisistä. Tietoperustan pohjalta luotiin erilaisia hahmotelmia ja ehdotuksia siitä, millainen viestintäsuunnitelma Yhdistyksellä kannattaisi olla käytössä, ja sitä kehitettiin Yhdistyksen antaman palautteen perusteella useamman työversion kautta.

Itse tuotos ei ole tässä työssä nähtävillä, sillä se sisältää salassa pidettäviä yksityiskohtia ja on siksi toimeksiantajan pyynnöstä kokonaan salainen. Tuotosta ja sen syntyyn vaikuttaneita jehotopäätöksiä kuvaillaan kuitenkin mahdollisimman selkeästi, paljastamatta mitään kriittistä. Yhdistyksen sähköpostipainotteista viestintää ehdotettiin kehitettäväksi muun muassa uutiskirjeiden, somepäivitysten, chattien ja videokokousten suuntaan. Kriisiviestintää sekä tiedotteita varten kuvailtiin pyramidimalli sekä mietittiin tekstin ”äänensävyä” kirjoittamisen tueksi, sillä ammattiyhdistysten viestinnässä on otettava huomioon vastakkainasettelun välttäminen. Viestinnän mittaamiselle esitettiin ohjeita ja mitattavia kohteita tavoitteiden pohjalta ja työkaluja viestintäkanavien perusteella. Myös viestinnän vuosikelloa hahmotellaan.

Kysymyksiä, jotka työtä tehdessä nousivat mieleen ja jotka voisivat olla laajemman pohdinnan aiheita, olisivat esimerkiksi sisäinen markkinointi ja sisällöntuotanto organisaation sisällä, maineen mittaaminen, Skype-keskustelun edut ja puutteet verrattuna todelliseen kasvokkain kohtaamiseen, uusjäsenhankinnan suunnittelu sekä hyvän vuosikellopalvelun kehittäminen johonkin toiseen muotoon kuin perinteiseen kalenterinäkömään ja joka tukisi tehtävien kuvaamista prosesseina.

Asiasanat: Viestintä, Viestintäsuunnitelma, Yhdistys

Mira Nybom

### Communication plan for a vocational society

Year	2017	Pages	48
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis is to create a firm basis of communications for a vocational society operating in a corporation and under a larger trade union. The thesis, taking shape as a communication plan, guides the society's communication based on the society's goals as well as sets new goals, introduces new tools and cultivates new purposes and ways to use old tools already available. In this thesis this society is referred to as Yhdistys X, or Society X, due to the society's desire for anonymity. The society is not an ideological or a political group.

The employer of the thesis began to have a need for a comprehensive communication plan for a number of reasons. According to a survey conducted by the employer, the people not yet signed up as members of the society did not find membership beneficial enough for themselves, nor did they see the society as an influential actor in the working conditions of the organization. In addition the society had concerns over the efficiency of its crisis communication. In case of an emergency, the possible slowness and impromptu fashion of crisis management could have a negative effect on recruiting new members. Regarding the society's communication as a whole, a comprehensive plan of action was believed to help make the society's message have more impact, and save some time doing so.

As a functional thesis, the solutions to these problems were achieved by studying theoretical literature and research conducted on the subjects of the thesis. Based on these findings, the employer was presented with suggestions for their future course of action and feedback from the client on their suitability was incorporated into the proposals. The research papers utilized were picked based on how well their sampling could be assimilated and compared with the target group of the society, which consists of working adults.

The thesis' product itself is not presented in this paper, because it contains confidential details; hence the request of the employer to keep their name and information a secret. The finished product and the working process are described in this thesis as well as they can be, without revealing any critical information. Email-oriented communication is suggested to be developed more into newsletters, chats, video calls and social media updates. For Crisis communication and internal bulletins, a structure is built and the "tone of voice" is described to help in writing, due to the importance of avoiding juxtaposition of disagreeing parties. To measure the performance of communication actions, guidelines and tools are given based on the society's channels. An annual timetable for communications is given some guidelines for its creation.

During the working process a few questions rose up, which could be the subject of further research. The major ones were internal marketing and content production within an organization, the pros and cons of skype over in-person meetings, a plan for acquiring new members and developing a good annual schedule service for businesses in a form other than the traditional calendar model and with a function to present tasks as processes instead of one time notifications.

Keywords: Communication, communication plan, union trade, society

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yhdistys X.....	7
3	Viestinnän suunnittelu .....	7
3.1	Viestinnän tavoitteet .....	8
3.2	Vastuunjako toimijoiden kesken.....	9
3.3	Sisäinen viestintä.....	10
3.4	Ulkoinen viestintä.....	11
3.4.1	Markkinointiviestintä yleisesti .....	12
3.4.2	Tiedotteet uutiskirjeinä.....	13
3.4.3	Call to action.....	14
3.4.4	A/B -testaus .....	14
3.4.5	Sidosryhmäsuhteet .....	15
3.5	Kanavat .....	15
3.5.1	Intranet .....	16
3.5.2	Sähköposti .....	16
3.5.3	Sosiaalinen media ja pikaviestimet .....	19
3.5.4	Kasvokkain kohtaamiset ja fyysinen tila .....	21
3.6	Muutokset ja kriisit .....	22
3.7	Aikataulu.....	25
3.8	Mittaaminen ja seuranta.....	26
3.9	Yhdistyksen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet .....	31
4	Viestintäsuunnitelman laatiminen .....	32
4.1	Tiedonkeruu ja yhteistyö Yhdistys X:n kanssa .....	33
4.2	Ratkaisut.....	34
4.2.1	Vastuunjako .....	34
4.2.2	Kanavat .....	35
4.2.3	Toimijoiden keskinäinen viestintä.....	36
4.2.4	Markkinointi, tiedotteet ja sidosryhmät .....	37
4.2.5	Kriisiviestintä .....	40
4.2.6	Mittarit .....	42
4.2.7	Ajanhallinta ja vuosikello.....	42
5	Pohdinta .....	43
	Lähteet .....	45
	Kuviot.. ..	47
	Taulukot .....	48

## 1 Johdanto

Kun maailman talous horjahti vuonna 2008 ja on siitä lähtien taistellut hitaasti parempaan suuntaan, Suomen talous on kitkuttanut muita maita hitaammin kohti parempaa taloutta (Mäki-Fränti & Vilmi, 2016.) Kun edellisen taantumun luultiin olevan takanapäin, alkoikin seuraava jo vuonna 2012 ja jatkui aivan viime vuosille asti. Talousvaikeuksien seurauksena työttömyys kasvoi ja juuri tämän työn kannalta Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan niin kasvoi myös ammatillinen järjestäytyminen. Vuoden 2012 jälkeen oli ennätyskellisen vähän työntekijöitä, jotka eivät kuulu mihinkään ammattijärjestöön tai työttömyyskassaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017).

Ammattiliittojen kasvaneen suosion myötä myös työpaikkayhdistysten on hyvä aika herätä pohtimaan omaa toimintaansa jäsenten edun palvelemisessa. Jos kiinnostusta ammattiyhdistyksiä kohtaan on, miten yhdistys saa houkutelua työntekijän tekemään varsinaisen liittymispäätöksen, ja miten jäsenten tarpeista huolehditaan ja saadaan heidät mukaan vaikuttamaan? Näihin kysymyksiin selvitetään vastauksia tässä työssä viestinnän kehittämisen kautta.

Tässä opinnäytetyössä laaditaan tietoperustaan pohjautuen ja käytännön huomioihin perustuen viestintäsuunnitelma. Toimeksiantajana on yhdistys, joka ei halua nimeään julki, joten tämä mainitaan työssä vain nimellä Yhdistys X. Itse viestintäsuunnitelmaa ei samasta syystä haluta julkiseksi, joten se ei ole tämän työn liitteenä. Kuitenkin työssä käydään läpi, mitä asioita suunnitelma sisältää ja mihin valinnat suunnitelmassa pohjautuvat.

Työn tavoitteena on kehittää Yhdistys X:n viestintää tehokkaammaksi, selkeämmäksi ja uskottavammaksi - yksinkertaisesti sanottuna vahvistaa Yhdistyksen viestinnän linjaa. Yhdistykselle nousi tarve saada selkeä suunnitelma viestinnälleen siksi, että se on toimijoiden kokemuksen mukaan nykyisessä tilassaan hajanaista ja paikoin tehottoman tuntuista. Käytävissä olisi erilaisia viestinnän työkaluja, mutta niiden käyttötarkoitukseen ei ole paljoa ideoita. Uusia ideoita kaippaa myös kriisien aikana toimiminen riittävän nopeasti, antaen jämän mutta neuvottelutaitoisen ja aikaansaavan mielikuvan yhdistyksen jäsenten ja ei-jäsenten silmissä. Ideoinnille asettaa haasteen se, että yhdistyksen johtoryhmän aika jakaantuu varsinaisen palkkatyön sekä järjestötyön välille. Palkkatyön hoitaminen on yhteisön jäsenillä ensisijainen intressi, joten aikaa ja energiaa järjestöasioiden hoitamiseen on rajallisesti.

Ydinkysymys johon työssä haetaan vastausta, on se, kuinka terävöittää yhdistyksen viestintää. Terävöittämisellä tarkoitetaan sitä, että viesti on selkeä ja tehokas, kuitenkin työn määrää liikaa kasvattamatta. Ongelma-alueet, joihin työssä erityisesti keskitytään muodostavat omat tukikysymyksensä: kuinka lisätä yhdistyksen uskottavuutta viestinnällä, kuinka mitata viestinnän onnistumista ja kehittää sitä tulosten pohjalta sekä miten viestintä pysyy ajankohtaisena ja asianmukaisena hektisissäkin tilanteissa. Tässä viitataan erityisesti kriisitilanteisiin, joissa

reaktionopeudella on merkitystä. Työn tavoitteet peilaavat yhdistyksen toiminnan tavoitteisiin ja sitä kautta löydettyihin viestinnällisiin tavoitteisiin, joihin syvennyttään tarkemmin luvussa 2 sekä 3.1.

## 2 Yhdistys X

Ammattiliitto ja -yhdistys pyrkivät pitämään alansa työntekijöiden puolia ja parantamaan heidän työehtojaan. Liitot neuvottelevat työnantajien tai työnantajaliittojen kanssa työ- ja virkaehtosopimuksista ja valvovat niiden noudattamista. Yleensä ammattiliitoilla on olemassa työttömyyskassa, joka maksaa ansioturvaa jäsenen jouduttua työttömäksi tiettyjen ehtojen alla. Ammattiliittoon voivat liittyä liiton edustaman alan työntekijät, ja useimmissa liitoissa on mahdollista hankkia opiskelijajäsenyys, jos opiskelee liiton edustamaa alaa. Liiton jäsenyys on jokaisen työntekijän oikeus, johon työnantajan ei tule puuttua. Työpaikkayhdistyksillä on lupa kokoontua vapaa-ajallaan työpaikkansa tiloissa ja harjoittaa yhdistyksen toimintaa. (Työelämään.fi, 2017.)

Yhdistys X toimii omana, erillisenä yhteisönään, kuitenkin suuremman yhtiön sisällä. Kyseessä on henkilöstöyhdistys, joka ajaa yhtiön työntekijöiden etuja työoloihin, palkkaukseen, lomiin sekä muihin vastaaviin liittyen. Yhdistys on välikätenä työntekijöiden ja työnantajan välillä varsinkin muutostilanteissa, joissa työntekijät saattavat jäädä alakynteeseen. Yhdistys on jäsenenä suuremmissa henkilöstöliitossa, joka tarjoaa neuvontaa hankalissa tilanteissa sekä rahallista tukea jäsenyhdistyksiensä toiminnalle. Rahoitus toimii tällä hetkellä niin, että yhdistyksen jäsenten antamat jäsenmaksut maksetaan suoraan liitolle ja liitto maksaa niistä tietyn prosenttiosuuden takaisin yhdistykselle. Vuoden 2017 toiminnan tavoitteina on yhdistyksellä ollut henkilöstöedustajien saaminen mukaan muutosneuvotteluihin, jäsenhankinnan terävöittäminen eli tehdä selväksi, miten liitytään ja miksi se kannattaa, ajantasainen viestintä ja jäsenten kouluttaminen.

## 3 Viestinnän suunnittelu

Viestintäsuunnitelmia voidaan katsoa olevan neljä erilaista: strateginen, operatiivinen, työ- ja tukisuunnitelma. Strateginen suunnitelma on hyvin laaja ja jää abstraktille tasolle, mutta sen avulla voi siirtyä konkreettisempaan suunnitteluun. Strateginen suunnitelma selittää toiminnan taustatiedot ja luo pohjansa niihin. Operatiivinen suunnitelma käsittelee jo käytännön toimintaa. Se pysyy melko yleispätevänä, mutta keskittyy vastaamaan siihen, miten strategia käytännössä toteutuu ja miten resurssit jakautuvat viestinnän osa-alueisiin. Operatiivisen suunnitelman kyljessä toteutetaan yleensä samalla työsuunnitelma, joka nimeää viestinnälliset ”tuotteet” sekä vastuuhenkilöt, onnistumisen mittarit ja merkkipaalut. Vielä yksityiskohtaisemmin ns. ”tuotteisiin” porautuu tukisuunnitelma, jonka sisältö riippuu täysin aiheestaan. Se kuitenkin määrittelee yleensä nimenomaan millaista sisältöä tuotetaan ja millä aikataulul-

la, erittäin konkreettisesti. Nämä suunnitelmat voivat olla hyvinkin lyhyitä, mutta hyvässä tukisuunnitelmassa on osia strategisesta ja operatiivisesta suunnitelmasta. Kaikkia näitä suunnitelmia hyväksikäyttäen saadaan aikaan kattava ja toimiva viestintäsuunnitelma. (Ferguson, 1999, 14-16.)

Jos suunnitelma aloitetaan strategiasta, suunnitelmaa varten selvitetään, mitkä ovat organisaation mandaatti, missio ja tilannekatsaus. Mandaatti määrittää, mikä organisaation tehtävä on eli mihin se on velvoitettu. Yleensä velvoitteet tulevat lainsäädännöstä tai yhteisön kesken perustamishetkellä sovitusta säännöistä. Yhdistyksen säännöstöstä päätetään yleensä yhdistyksen kokouksissa. Missio on olemassaolon tarkoitus. Missio kertoo, mitä tarkoitusta varten organisaatio on perustettu ja miten se aikoo toteuttaa tätä tarkoitustaan. Tämän yhteydessä on myös järkeenkäypää selvittää, mitä ovat yhdistyksen visio ja arvot sekä yleinen strategia. Visio on mielikuva siitä, missä organisaatio näkee itsensä tulevaisuudessa. Strategia taas on vahvasti yhteydessä missioon; miten organisaatio aikoo toteuttaa tarkoituksensa. (Ferguson 1999, 4.)

### 3.1 Viestinnän tavoitteet

Organisaation tai yhteisön eri toiminnallisten osien on oikeutettava suunnitelmansa ja kustannuksensa sillä, mikä yhteys näillä on koko yhteisön strategiaan ja tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisesta löytyy hyvä aloitusaskel viestintäsuunnitelman laatimiselle. Jos yhteisö ei ole kirjoittanut ylös tavoitteitaan, on ne selvitettävä vaikka haastattelemalla yhteisön aktiiveja tai johtoa. Arvuuttelu voi tuottaa virheellisiä käsityksiä tavoitteista, jolloin niihin perustuva viestintä ei palvele yhteisöä oikealla tavalla. Tämä voi aiheuttaa konflikteja viestintätilanteissa yhteisön sisällä. (Ferguson, 1999, 25.) Ferguson (1999, 37.) selittää viestinnän tavoitteiden yleisesti olevan yleisön tietotason, tunteiden tai asenteen ja käytöksen muuttamista tai vahvistamista. Toisin sanoen viestintä pyrkii tiedottamaan, vakuuttamaan ja aktivoimaan toimintaan.

Yhdistys X:n puheenjohtaja kertoo, että henkilöstöyhdistyksen tarkoituksena eli missiona on koota toimialueellaan työskentelevät toimihenkilöt mukaan järjestön jäseniksi sekä sen toimintaan ja lisätä henkilöstön keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Yhdistys pyrkii myös kokoamaan jäsenikseen alansa opiskelijoita, jotka eivät ole vielä työllistyneet. Yhdistyksen on toimittava tietyn mandaatin eli yhdistyksen sääntöjen, liiton sääntöjen ja liiton toimielinten päätösten sekä tietysti yhdistys- ja järjestölakien mukaisesti ammatillisena etujärjestönä. Näiden tarkoitusten eteenpäin ajamiseksi yhdistys haluaa edistää ammatillista järjestäytymistä toimialueellaan, toimia jäsentensä työolojen sekä ympäristön, palkka- ja työsuhteiden sekä vaikutusmahdollisuuksien ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Yhdistys haluaa myös kehittää jäsentensä tietoja ja taitoja yhteiskuntaan, ammattiinsa ja järjestöön liittyen ja järjestää kokouksia, luentoja, kursseja sekä harrastustoimintaa. Yhdistys esittää liitolle sopimusten

parannusehdotuksia ja tiedottaa liitolle työolomuutoksista ja kysymyksistä, sekä tuo neuvotteluissa esille jäsentensä näkemyksiä ja toivomuksia. Toiminnan ylläpitämiseksi jäsenet maksavat jäsenmaksua.

Yhdistys X:n varsinaiset viestinnälliset tavoitteena on kerätä lisää jäseniä saamalla julki, miksi liittyminen kannattaa ja kuinka liitytään. Yhdistys haluaa myös tuoda itseään esille jämäkkänä mutta neuvottelutaitoisena ja vaikutusvaltaisena. Tämä tulee yhdistyksen kartoittamista syistä liittymättömyyteen. Ei-jäsenet eivät nähneet yhdistyksellä olevan merkittävästi painoarvoa työolojen tai palkka-asoiden neuvotteluissa eivätkä he kokeneet jäsenyydestä olevan hyötyä itselleen. Jäsen tai ei, jokainen alan työntekijä saa lainsäädännöllisesti heille kuuluvat työedut, jotka on määritelty työehtosopimuksessa. Ammattiliiton tehtävä on neuvotella näistä sopimuksista. Liiton jäsenet ovat jäsenmaksua maksaessaan myös oikeutettuja saamaan tukea työttömyyskassasta, ja luonnollisesti mitä enemmän kassalla on jäseniä, sitä rikkaampi kassa on ja siitä riittää enemmän tukirahoja jäsenille. Tämä on yksi merkittävä etu, mitä ei-jäsenet eivät nauti työehtosopimuksista huolimatta. Lisäksi etuihin kuuluu joitain esimerkiksi matkailun ja majoituksen alennuksia, joita voi käyttää lomallaan.

Yhdistys on asettanut erikseen viestinnälliseksi tavoitteekseen ajantasaisen ja asianmukaisen viestinnän. Ajantasaisuus tulee aiheelliseksi kysymykseksi varsinkin kriisiviestinnän parissa, jonka teemat liittyvät usein työolojen äkillisiin muutoksiin kuten yt-neuvotteluihin, lomautuksiin tai työtilamuutoksiin. Näihin liittyen yhdistys pyrkii saamaan henkilöstöedustajan mahdollisimman usein mukaan muutosneuvotteluihin, mikä luo tarvetta tehostaa viestintää myös yhdistyksen ja työnantajan välillä.

### 3.2 Vastuunjako toimijoiden kesken

Viestinnän vastuun määrittämisen tärkeys on kasvanut työskentelyn siirryttyä yhä enemmän verkostoihin ja projekteihin sekä erikoistilanteissa tiedon nopeutuneen leviämisen johdosta. Keskustelu on hajautetumpaa ja vaadittu reaktioaika lyhyempi kuin ennen. Viestinnän vastuu jää tyypillisimmin johtoryhmälle, mutta he voivat myös valita erikseen viestintään erikoistuneen henkilön toimittamaan viestijän virkaa. Vastuuta voi antaa myös useammalle henkilölle riippuen siitä, mistä asiasta halutaan viestiä. Jos yhteisöllä on erilaisia yksiköitä, vastaa kunkin yksikön vetäjä viestinnästä. Esimerkiksi yrityksessä myynnin ja markkinoinnin yksikkö vastaa asiakasviestinnästä, taloushallinto sijoittajille ja johto yhteiskunnallisen keskustelun ja median kanssa viestimisen. Käytännössä lausuntoja jostain asiasta kannattaa antaa sen henkilön, joka tuntee aiheen parhaiten. Kuitenkin jos vastuuta hajautetaan tällä tavalla, on tärkeää koordinoida viestintä siten, että esimerkiksi joku viestintähenkilöksi nimetty tietää, ketkä kaikki jakavat tietoa ja antavat lausuntoja kulloinkin. Tällä vältytään päällekkäisyyksiltä ja sekaannuksilta. (Juholin 2013, 121-123.)

Hanna Salmisen vuoden 2014 väitöskirjassa tutkittiin muun muassa, millaisia ominaisuuksia hyvällä viestintäjohtajalla on. Tulosten 154 vastaajan mukaan tärkeintä oli viestinnän substanssin hallinta, kuten taulukosta 1 voi huomata. Kärjessä olivat myös henkilökohtaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä sosiaaliset yhteistyötaidot, toisin sanoen interpersoonallisia kykyjä pidettiin tärkeinä. Strategiset taidot nähtiin oleellisina, mutta niin myös yleinen tieto ja kokemus yrityksestä jossa toimii sekä sidosryhmistä, joiden kanssa on tekemisissä. Pelisilmä oli kymmenennellä sijalla, mutta sen voisi melkein nähdä yhtenä osana vuorovaikutustaitoja, sillä nämä yhdessä edustavat kaikki sosiaalista älykkyyttä. Yrityksen tuntemus, kokemus ja toimintaympäristön sekä sidosryhmien tuntemus on hyvin alakohtaista, joten yhdessä organisaatiossa toiminut viestintäjohtaja ei välttämättä ole erinomainen heti siirtyessään toiseen yritykseen. Tämä antaa ymmärtää että loistavaksi viestijäksi kasvetaan eikä muututa yhdessä yössä. (Salminen 2014, 155-156.)

1.	Yhteisöviestinnän substanssin hallinta (249) SUO TI
2.	Hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot (245) HVT TA
3.	Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset yhteistyötaidot (239) IHJ TA
4.	Kyky ajatella strategisesti (211) EMJ KV
5.	Strateginen osaaminen (175) SUO TA
6.	Oman yrityksen syvälinen tuntemus (172) LIO JOS
7.	Persoonaan liittyvät pysyvät tekijät: näkemyksellisyys (159) EMJ OM
8.	Kokemukset ja kokeneisuus yleisellä tasolla (154) EMJ KOK
9.	Toimintaympäristön ja sidosryhmien tuntemus (153) LIO TA
10.	Pelisilmä ja tilannetaju (152) EMJ JOS sekä verkostot (152) IHJ VE

Taulukko 1 Viestintäjohtajan tärkeimmät osaamiset, Salminen 2014, 155.

Yhdistys X on antanut viestintävastuun pääasiassa tiedotussihteerin ja puheenjohtajan käsiin. Kummatkin henkilöt toimivat yhdistyksen johtoryhmässä. Viestintään keskittynyt johtoryhmän jäsen on valittu tehtävänsä koulutustaustansa perusteella, sillä henkilö on opiskellut viestintää. Johtoryhmässä ja koko yhdistyksessä ei ole erityisemmin eri osastoja, joten erilaisiin sisältöihin erikoistuneita viestintävastaavia ei ole ollut tarvetta valita. Kuitenkin Yhdistys tämän lisäksi valtuuttaa jäsenensä viestimään asian- ja tilanteen mukaisesti.

### 3.3 Sisäinen viestintä

Yhdistyksen toimijoita voidaan pitää omana työyhteisönään, johon pätevät työyhteisöviestinnän ohjenuorat. Tässä luvussa tarkastellaan yhdistyksen toimijoiden välistä keskustelua siksi loogisesti vain sisäisen viestinnän kannalta. Ulkoista viestintää käsittelevä luku 3.4 tulee syventymään sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän teorialähteisiin, sillä sen tapauksessa näiden kahden raja ei ole niin selkeä yhdistyksen toimiessa isomman työyhteisön sisällä.

Juholinin vuonna 2013 määrittelemän työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan yhteisön toimintaa tukevan sisäisen viestinnän hyödyllisin paikka on foorumeilla, avoimissa paikoissa, jossa keskustelu ja kommentointi ovat mahdollisia. Tämä on vastakohta perinteikkäälle, jo vanhanaikaiseksi jääneelle tiedottamiselle, joka on yksisuuntaista. Foorumeilla on mahdollista puhua ajantasaisesti ja kaikilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Sataprosenttinen osallistujamäärä voi olla vaikea saavuttaa, olipa foorumi sitten keskusteluryhmä somessa tai kahvilatapaaminen, mutta tärkeintä on antaa kaikille osapuolille edes mahdollisuus osallistua. Keskustelun ei tarvitse aina tuottaa täydellistä konsensusta; eriävien mielipiteiden esittämiseen pitäisi kannustaa. Tätä varten ilmapiirin olisi oltava rento ja arvostava. Ketään ei tulisi tuomita tai arvostella tai varsinkaan kohdella keskustelun jälkeen eri tavalla kuin muita, jos on ollut eri mieltä kuin muut jostain asiasta. Keskustelun tavoitteena on myös yhteinen oppiminen sekä organisaatioiden välisissä tiimeissä työnantajamaineen ylläpito. (Juholin 2013, 178.)

Yhdistys X käyttää johtoryhmän keskinäiseen viestintään sähköpostia muutaman kerran kuussa. Kokouksia on kerran kuussa ja muita tapaamisia kuten kahvitteluja yms. on silloin tällöin kuun aikana. Yhdistys on harkinnut käyttävänsä tulevaisuudessa Skypeä tapaamisiin, joten kasvokkain kohtaaminen vaikuttaa selkeästi heille tärkeältä ja luontevalta tavalta keskustella.

### 3.4 Ulkoinen viestintä

Tässä luvussa käydään läpi Yhdistys X:n kohderyhmiä mielessä pitäen muutama ulkoisen viestinnän pääkohta, kuten markkinointiviestintä sekä sidosryhmille tiedottaminen. Osa asioista koskee sekä sisäistä että ulkoista viestintää, sillä sidosryhmät ovat pääasiassa saman organisaation sisällä ja niitä voidaan katsella sekä ulkoisina että sisäisinä toimijoina tilanteesta riippuen. Markkinoinnista riittäisi tutkittavaa niin paljon, että siihen ei voida tämän työn puitteissa syventyä enempää kuin aivan välttämättömien asioiden kohdalta. Siksi tässä luvussa tarkastellaan vain markkinoinnin pääperiaatteita, joita voidaan soveltaa yhdistyksen tilanteessa. Brändiä käsitellään perustuen yhdistyksen tarpeeseen profiloitua siten, että potentiaaliset jäsenet saataisiin liittymään.

Ulkoinen viestintä merkitsee tiedon välittämistä ja keskustelua organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa, kuten asiakkaiden, osakkeenomistajien, sijoittajien ja median tai lehdistön kanssa. Tämä käsittää niin markkinointiviestinnän ja pr-toiminnan, mainonnan kuin informatiivisen tiedottamisen. Kanavia ulkoisen viestinnän harjoittamiseen on lukemattomia: internetin ollessa nykypäivänä kenties tärkein kanava, käytössä ovat edelleen myös sanomalehdet, televisio ja radio, kasvokkain tapaamiset, jopa ympäristö. (Finance Practitioner 2017.)

Yhdistys X:n sidosryhmiä ovat jäsenet, ei-jäsenet, liitto sekä työnantaja. Heille annetaan erilaisia viestejä tavoitteesta riippuen. Jäsenviestintä on painottunut uutiskirjeisiin ja kutsuihin sähköpostitse ja ei-jäsenille lähetetään toisinaan liittymisviestejä, toisin sanoen markkinointillista viestintää sekä tiedotteita. Tärkeimmäksi sekä useimmin tavoitelluksi kohderyhmäksi nousevatkin jäsenet ja ei-jäsenet. Jäsenet ja ei-jäsenet ovat samalla työyhteisön jäseniä, joten viestintää tarkastellaan myös erityisesti työyhteisöviestinnän kannalta. Työnantajan kanssa viestintä on pääasiassa neuvottelua muutoksista ja liiton kanssa käydään keskustelua näistä muutoksista ja niiden herättämistä kysymyksistä. Työnantajalta joudutaan toisinaan myös kysymään lupaa joidenkin tiedotteiden tai muun viestin julkaisemiseen koko organisaation yhteisessä kanavassa, kuten talon infotauluissa. Keskustelu liiton kanssa on taas painottunut eniten tilannetiedon sekä toimintamallien ja hyvien vinkkien jakamiseen.

#### 3.4.1 Markkinointiviestintä yleisesti

Markkinointiviestintää hyödynnetään kaikkien sidosryhmien kanssa viestimisessä. Eri markkinointiviestinnän tyylejä ovat suhdetoiminta, suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö, mainonta ja menekinedistäminen. Kaikkein hyödyllisintä on välittää sama viesti kaikissa markkinointitavoissa, sillä eri viestit hämmentävät niiden vastaanottajia ja murentavat organisaation brändiä. Viestin muodostumiseen vaikuttaa se, millaiseen yleisöön halutaan vedota. On varsin tehotonta pyrkiä tarjoamaan kaikkea kaikille, sillä se latistaa viestin eikä kukaan kiinnitä siihen huomiota tai tunne sitä omakseen. Sen sijaan kannattaa joko päättää oma kuulijakuntansa tai tunnustella mikä on suurin selkeästi määriteltävä segmentti eli kohderyhmä, ja muotoilla markkinoinnin ydinviesti heitä kiinnostavaksi. (Wrench, 2013b, 134-135.)

Internetin kehittyessä käyttäjäkeskeisemmäksi ja sosiaalisen median synnyttyä sähköinen markkinointi on muuttunut paljon. Kuluttaja ei ole välttämättä muuttunut sen mukana, mutta viestintätapa organisaatiolta kuluttajalle on. Perinteisessä digitaalisessa markkinoinnissa käytössä ovat mainosvideot, bannerit, Googlen maksetut hakusijoitukset sekä muut ikään kuin yksisuuntaiset mainokset. Hyvä puoli tässä tavassa on se, että markkinoijalla pysyy kaikki valta viestin tai mainoksen hallinnasta. Haittapuoli on se, että mitä enemmän ihmiset tottuvat näkemään tämän kaltaisia mainoksia, sitä enemmän he kyllästyvät niihin eivätkä kiinnitä niihin huomiota tai pahimmassa tapauksessa ärsyntyvät niin, että asentavat mainostenesto-ohjelman koneelleen. (Wrench, 2013b, 139-140.)

Toinen puoli verkossa tapahtuvasta markkinoinnista on sosiaalista kanssakäymistä. Tälle ominaista on se, että kuluttajat ikään kuin markkinoivat toisilleen tuotetta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi bloggaajan kirjoittaessa artikkelia tuotteesta (josta saa mahdollisesti vastinetta), kaverin suositellessa toiselle jotain tai käyttäjän kirjoittaessa arvostelua tuotteesta. Ihmiset pitävät luotettavimpana mainoksena kaverin suositelua ja vastaavasti jonkin yrityksen tekemää mainosta vähiten luotettavana. Tämän lähestymistavan etuna onkin kiinnostavuus ja luo-

tettavuus asiakkaiden silmissä, mutta varjopuolena itse organisaatiolla on minimaalinen valta hallita keskustelua ja tiedon leviämistä tuotteestaan. Ratkaisevaa tässä onkin se, miten saada ihmiset suosittamaan tuotteita toisilleen hallitusti tai miten tehdä mainos, joka ei näytä mainokselta. (Wrench, 2013b, 139-140.)

Yhdistys X:n tavoitteellinen, markkinoinnillinen ote näkyy pääasiassa sen liittymissäähköpostissa sekä kasvokkain kohtaamisissa ei-jäsenten kanssa. Jo jäsenenä oleville markkinoimista ei ole harjoitettu samalla tavalla, sillä jäsenet eivät lakkauta jäsenyyttään ihan noin vain. Yhdistyksen ei kuitenkaan tarvitse periaatteessa kilpailla jäsenistä toisen yhdistyksen kanssa, joten jäsenien pitämiseen pyrkivä markkinointi ei ole niin kriittistä.

### 3.4.2 Tiedotteet uutiskirjeinä

Sähköpostissa voidaan hyödyntää uutiskirjeitä, joita lähetetään usein jo sitoutuneille asiakkaille, koska heidän sähköpostiosoitteensa on tiedossa. Jos tulee siihen tulokseen, että uutiskirje kannattaa luoda, siitä on hyötyä ja sitä luetaan, on hyvä rajata uutiskirjeen sisältöä. Yhdessä kirjeessä ei kannata olla montaa eri aihetta, sillä sitä on raskas lukea. Uutiskirjeen ei nimittäin ole pakko olla kuin varsinainen sanomalehti, jossa on monta eri artikkelia ja luettavaa tunniksi, vaan tiedotetyyppinen, yhden tai kahden asian viesti, joka on muotoiltu parhaimmillaan tavallista sähköpostiviestistä visuaalisemmaksi ja kiteytetty silti informatiiviseen otsikkoon ja sisältöön. Uutiskirjeen tarkoitus voi silti olla periaatteessa markkinoinnillinen eli halutaan saada asiakas tekemään jotain, mutta ihmisiä kiinnostava mainos ei välttämättä näytä mainokselta. Siksi kirjeen sisältö voi olla 90% informatiivista ja sellaista, josta lukija oppii jotain uutta ja 10% mainostamista. Viihdyttävän ja opettavaisen sisällön lukeminen on mielenkiintoisempaa kuin ostamiskäskyjen vastaanottaminen. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös otsikoinnissa, jonka lukija näkee ennen kuin päättää, avaa ko viestin vai ei. Ovelat, humoristiset ja muulla tavoin massasta erottuvat otsikot saavat enemmän avausprosentteja kuin sellaiset, joita näkee usein ja joista voi jo ennakoida sisällön olevan tylsä. (Mineo, 2015.)

Uutiskirjeen ulkonäköä ajatellen hienoa on, jos kirjeestä on mahdollista tehdä mahdollisimman pelkistetty ja selkeä: kuvia ja tekstiä ei tarvitse olla paljoa. Kuvat voivat joillain lukijoilla olla estetty turvallisuussyistä tai viestin lataamisnopeuden takia, joten kuvia sisällyttäessä olisi parasta järjestää vaihtoehtoinen teksti kuvalle (Mineo, 2015). Jos kirjoittajalla on paljon kerrottavaa, teksti kannattaa tiivistää vain pääpointteihin ja varsinainen pidempi tarina kertoa jollain muulla alustalla, jonne uutiskirjeen on tarkoitus johdattaa lukija. Jos asiaa on vähän, voi sen kertoa toki kokonaisuudessaan kirjeessä, mutta usein tällaista johdattelua muille sivuille, omalle nettisivulle, käytetään markkinoinnin tarkoituksiin paljon. Silloin johdattelu tapahtuu call-to-action -napin kautta. (Mineo, 2015.)

### 3.4.3 Call to action

Call to action eli lyhyesti CTA on kehotus lukijalle toimia. Napin takaa aukeaa jokin toinen sivu, jossa tämä haluttu toiminto tapahtuu. Yleensä kyseessä on ostotapahtuma, rekisteröityminen tms. Yhdessä viestissä (sähköposti, some) kannattaa olla vain yksi CTA. Jos niitä on pakko lisätä kaksi samaan viestiin, pitää ne erotella selkeästi eriarvoisiksi esimerkiksi värillä, koolla ja sijoituksella. Tärkeämpi CTA olisi siinä, missä se varmasti huomataan viestissä ensimmäisenä huomiota herättävänä värisenä sekä kohtuullisen kokoisena; vähemmän tärkeä taas jossain, mistä sen huomaa vasta muiden asioiden jälkeen. Jos kuitenkin pitäydytään ihanteellisessa yhdessä CTA:ssa, sen toimivin sijainti viestissä riippuu viestin ymmärrettävyydestä. Jos toimintakehotus vaatii selitystä, tulee CTA-nappi viestin loppuun selityksen jälkeen, mistä se luonnollisesti havaitaan tekstin luettuaan. Jos taas kehotus on itsessään hyvin selkeä eikä vaadi pitkiä selityksiä ennen kuin ymmärtää, mitä kehoitetaan tekemää, CTA tulee ennen sivun taitosta eli ennen kuin lukijan täytyy vierittää sivua alaspäin. (Courvoisier, 2016.)

### 3.4.4 A/B -testaus

Melko laajasti erilaisissa markkinointimateriaaleissa käytetty optimointitapa on A/B-testaus. Testissä luodaan kaksi versiota esimerkiksi nettisivuissa, joissa on vain yksi tai kaksi eroa ja muuten sivut ovat samanlaiset. Eroa kutsutaan muuttujaksi. Sivut asetetaan näyttäytymään satunnaisesti valituille katselijoille ja analytiikkatyökalut mittaavat, kumpi sivu tuotti enemmän tuloksia esimerkiksi klikkausmäärissä tai ajassa, jolla sivulla pysytään. Usein testillä käydään läpi sarja erilaisia muuttujia vuorotellen, jotta selvitetään, missä niistä on käyttäjälle kriittisin eroavaisuus. Muuttujien ei kannata olla liian suuria, jotta voidaan helposti sanoa muutoksen katsojien käyttäytymisessä johtuvan siitä, esimerkiksi jonkin elementin väri tai leipätekstin fontti voi olla parempi testattava asia kuin kokonainen sivupohja tai -rakenne. Samaa tekniikkaa voi soveltaa muihinkin kuin nettisivuihin, mutta oleellista on se, että tuloksia on pystyttävä mittaamaan luotettavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että testaukseen on saatava tarpeeksi suuri otanta eli riittävä määrä ihmisiä näkemään kaksi vaihtoehtoa. Lisäksi tuloksia pitäisi pystyä mittaamaan määrällisesti eikä laadullisesti. Testatessa on myös otettava huomioon tietokoneella ja puhelimella katsellun materiaalin käyttöerot ja jaettava testausryhmät tietokone- ja kännykkäryhmiin, jos tämä on mahdollista. (Gallo, 2017.)

A/B-testausta Yhdistys ei ole käyttänyt aiemmin mihinkään, mutta ideaksi tämä nousi erityisesti liittymismainosten kehittämisen tukemiseksi. Jos liittymismainoksia muutetaan uutiskirjemuotoon, olisi viestissä enemmän testattavia elementtejä kuin pelkässä tekstissä. Haasteita voi tuottaa vastaanottajalistan jakaminen kahteen, mutta tämä voisi onnistua uutiskirjepalvelun avulla.

### 3.4.5 Sidosryhmäsuhteet

Yhdistys X:llä on jäsenille markkinoinnin lisäksi tarve viestiä työnantajalle ja liitolle. Kumpaa-kin voidaan tarkastella yleisesti sidosryhmäsuhteiden kannalta, mutta työnantajan kanssa työskentelyä voidaan ajatella myös työpaikan sisäisenä asiana.

Usein sidosryhmät haluavat ajantasaista tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kun sidosryhmät haluavat ymmärtää organisaation toimintaa osana laajempaa kokonaisuutta, ne arvuuttelevat asiaa aiemmin tapahtuneiden ja tehtyjen asioiden pohjalta ja ennustavat tästä myös tulevia tekoja. Jos organisaation viestintä ei ole aiemmin ollut ajantasaista ja luotettavaa, sidosryhmien mielikuvaa on haastava muuttaa jälkikäteen. (Wrench, 2013b, 306.)

Yhdistys X:llä ja työnantajalla on omalla tavallaan eri tavoitteet toiminnalleen. Yhdistys pyrkii ajamaan työntekijöiden etua, ja vaikka työntekijöiden tyytyväisyys on tärkeää myös työnantajalle toiminnan ylläpitämiseksi, on yhtiön tärkein tehtävä tehdä voittoa. Tilanteissa, joissa yhdistys puuttuu työnantajan toimintaan ja puolustaa työntekijöiden etua, voivat tavoitteet mennä ristiin. Jotkin muutokset työnantaja on saattanut tehdä taloudellisista syistä, mutta ei ajatellut työntekijöitään tai pitänyt huolta, että heidän työtilanteensa säilyy vakaina. Tästä syystä voidaan työnantajan ja yhdistyksen välistä keskustelua tarkastella konfliktina, joka ratkeaa sopivanlaisella viestinnällä.

Paras tapa kilpailevien tavoitteiden ratkaisussa on ajatella, että kumpikin osapuoli on yhdessä saman ongelman äärellä ja näin ollen kummankin tavoitteiden puolesta on nähtävä vaivaa. Asiasta viestittäessä hyödyllisempää on puhua ”meistä” kuin ”minusta ja sinusta”, toisin sanoen olla erottelematta kielenkäytöllään osapuolia toisistaan vaan puhua heistä yhtenäisenä ryhmänä. (Wrench, 2013a, 296.)

### 3.5 Kanavat

Digitaalisten kanavien vahvuuksia ovat reaaliaikaisuus ja tiedon laaja ja nopea leviäminen. Viestintä digitaalisessa ympäristössä hyötyy yhtä lailla hajauttamisesta kuin reaali maailmassa: tieto kannattaa julkaista ja käsitellä siellä, missä se on relevanttia. Ongelmia voi ilmetä, jos digitaalisen viestinnän tekninen toteutus on liian haastavaa. Aika ei riitä mutkikkaan järjestelmän opetteluun, ja moni turhautuu ja jättää viestinsä julkaisematta kokiessaan sen liian vaikeaksi. Oleellista onkin löytää järjestelmä, joka tukee viestintää eivätkä sen ominaisuudet ole esteenä halutunkaltaiselle sisällölle tai toiminnalle. (Juholin 2013, 324.)

Viestintäkanavia tullaan käsittelemään seuraavaksi erityisesti silmälläpitäen viestinnän nopeutta ja selkeyttä erikoistilanteissa sekä vaikuttavuutta jäsenhankinnan kannalta. Oikean kanavan löytäminen sopivaan tilanteeseen ja sen fiksu käyttäminen voivat tehostaa viestintää ja

tehdä siitä helpompaa, jolloin yhdistyksen asioiden hoito ei veisi turhaan aikaa pois työn teosta ja vapaa-ajasta.

### 3.5.1 Intranet

Ensimmäisten intranettien syntyessä 1990-luvulla niitä käytettiin pääasiassa tietovarastoina, omanlaisiaan elektronisia ilmoitustauluja. Sen kautta voidaan edelleen tiedottaa kaikille intran käyttäjille asioita missä ja milloin vain. Nykyään intraa käytetään laajemmin työskentelyympäristönä, jossa voi edelleen tiedottaa mutta myös työstää yhdessä ideoita, keskustella, opiskella tai mitä vain toimintoja intran sivurakenne ja toiminnot antavat myöten tehdä. Intranet on tehokas työkalu varsinkin muutoksen johtamisessa ja viestimisessä. (Juholin 2013, 325.)

Yhdistys X käyttää työnantajaorganisaation intranettiä ja heillä on siinä oma sivu. Yhdistys ei ole sinänsä kokenut, että intranetin käyttö vaatisi suurempia kehitysaskelia, joten siihen ei tässä työssä paneuduta muuten, kuin tiedostetaan sen olemassaolo ja pohditaan, miten se olisi hyödyksi muiden kanavien käytössä.

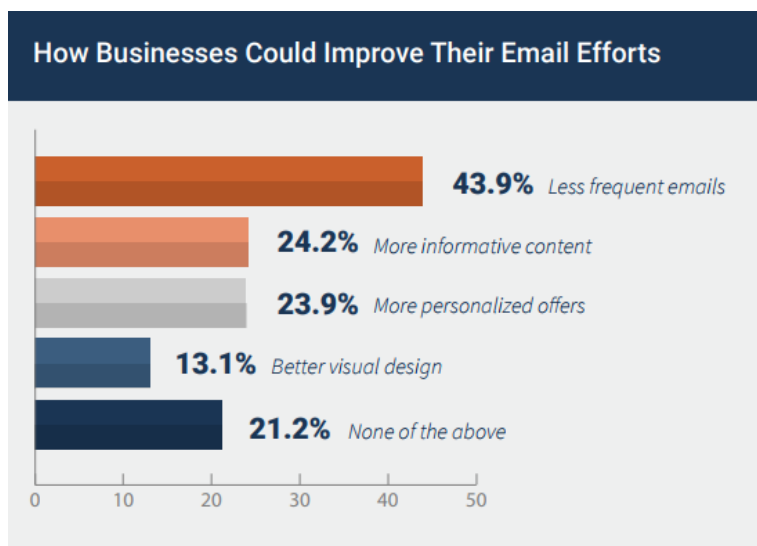
### 3.5.2 Sähköposti

Sähköpostia käytetään pääasiassa kahdenlaiseen viestintään; yksisuuntaiseen ja vuorovaikutteiseen kirjeenvaihtoon. Osa viesteistä on siis tiedotustyyppisiä ja toiset ovat dialogimaisempia eli haluavat avata keskustelun. Sähköpostin käyttö on kasvanut sen alkuajoilta niin paljon, että vastaanottajille tulvii viestejä eikä niitä kaikkia pysty lukemaan, jolloin moni viesti hukkuu eikä tule saavutetuksi. Sähköposti on myös kömpelö ison ryhmän keskustelukanavaksi juuri siitä syystä, että viestiketju voi kadota kenellä tahansa vastaanottajista muiden viestien vyöryyn. Parhaiten sähköposti toimiikin ilmoitus- ja ohjeistuskäytössä. Viestin ei tulisi olla liian pitkä mutta tylyjä töksäytyksiäkin tulisi välttää. (Juholin 2013, 222,)

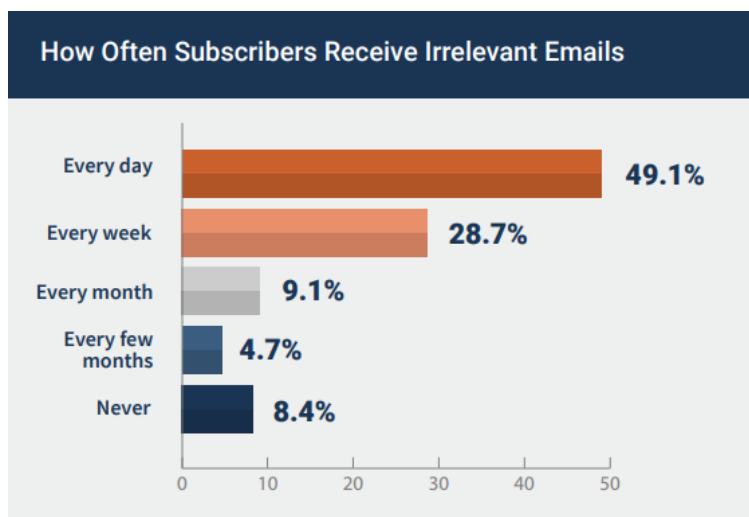
Sähköpostia voidaan käyttää ulkoisessa viestinnässä sekä tiedotuskanavana että markkinoinnillisesti. Sähköpostin etuja on mahdollisuus houkutella lukija suoraan jollekin sivulle ja saada tekemään jotain haluttua melko impulsiivisesti, useimmiten ostaa jokin tuote. Sähköpostia on helppo muotoilla mieleisekseen ja se on halpa, ellei ilmainen keino tavoittaa asiakkaita. Kompastuskiviä voi olla viestin joutuminen vastaanottajan roskapostiin, josta sitä ei ikinä tajuta lukea. Sivustolla isnotspam.com voi tarkistaa, jaotellaanko viesti roskapostiin joidenkin siinä esiintyvien sanavalintojen kuten ”ilmainen” tai ”erikoistarjous” takia. Roskapostin leiman posti voi saada myös jos vastaanottajat ovat valittaneet lähettäjältä tai lähetyksiä tapahtuu usein ja suurelle massalle ihmisiä. Toinen sähköposteja riivaava tekninen ongelma on kuvien piiloon meneminen sähköpostiohjelman turva-asetusten johdosta. Tähän kannattaa varautua sillä, että koko viesti ei ole vain kuvana vaan sisältää tavallista tekstirunkoa ja kaikki oleellinen on edelleen nähtävissä. Viestiin kannattaa lisätä mukaan teksti, jossa kehoitetaan

siirtymään linkistä viestin html- tai selainversioon, ja koko viesti kuvineen lisätään jollekin omalle sivulleen. (Chaffney & Smith 2017, 464-486.)

Technology Advicen (kuviot 1 ja 2) 2015 teettämässä tutkimuksessa kysyttiin 1358 yhdysvaltalaiselta aikuiselta heidän suhtautumistaan ja lukuaktiivisuuttaan liittyen sähköpostiviesteihin yrityksiltä. Tuloksista selvisi, että vastaajat eivät lukeneet kuin murto-osan viesteistä. Tämä ilmeisesti ennakoituna tutkimuksessa pyrittiin samalla kertaa selvittämään syy matalaan lukuuntoon. Tutkimuksessa selvisi, että vastaanottajat toivovat yritysten lähettävän vähemmän viestejä enemmän sisällöllä, harkitsevan enemmän kohderyhmän tarpeita ja kiinnostuksen kohteita sekä tekevän visuaalisesti laadukkaampia viestipohjia. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että sisältötoiveet koskivat eniten tarjouksia sekä uutisia. Turhiksi koettuja viestejä vastaanottajat saivat joka päivä tai joka viikko, mikä näkyy kuviossa 2 lähes ylivoimaisena enemmistönä. (Technology Advice, 2015.)

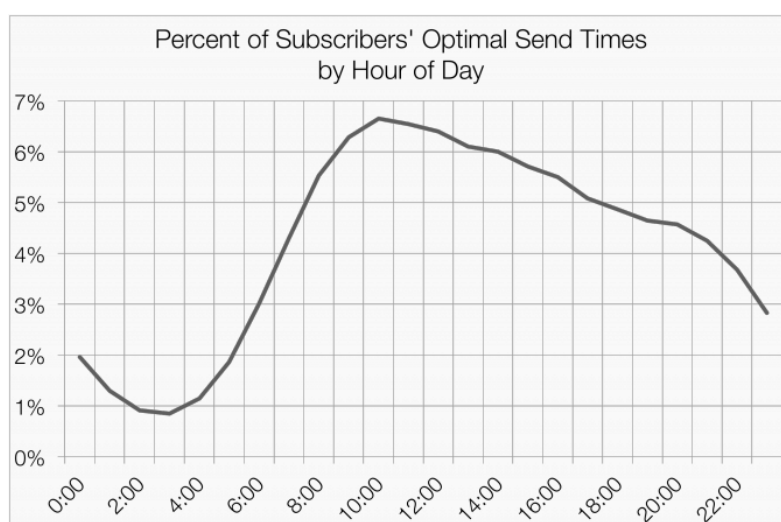


Kuvio 1 Miten yritykset voisivat kehittää sähköpostejaan (Technology Advice 2015)



Kuvio 2 kuinka usein vastaanottajat saavat turhia viestejä (Technology Advice 2015)

MailChimpin (kuvio 3) kokoamien tilastojen mukaan paras kellonaika sähköpostien lähettämiselle kohderyhmän tavoittamisen kannalta on aamupäivästä/lounasajasta iltapäivään kestävä ajanjakso. Huonoin aika saada lukuprosentteja on luonnollisesti yöllä, mutta myöskään aikaisin aamulla ei moni näytä lukevan sähköpostejaan. (MailChimp 2014.) Tästä voitaisiin nähdä, että monet työssä käyvät aikuiset ja opiskelijat pääsevät perehtymään sähköposteihinsa lounastauollaan, jonka ajankohta voi vaihdella juuri alla näkyvän Kuvio 3Kuvio 3 kuvaajan huipun mukaan.



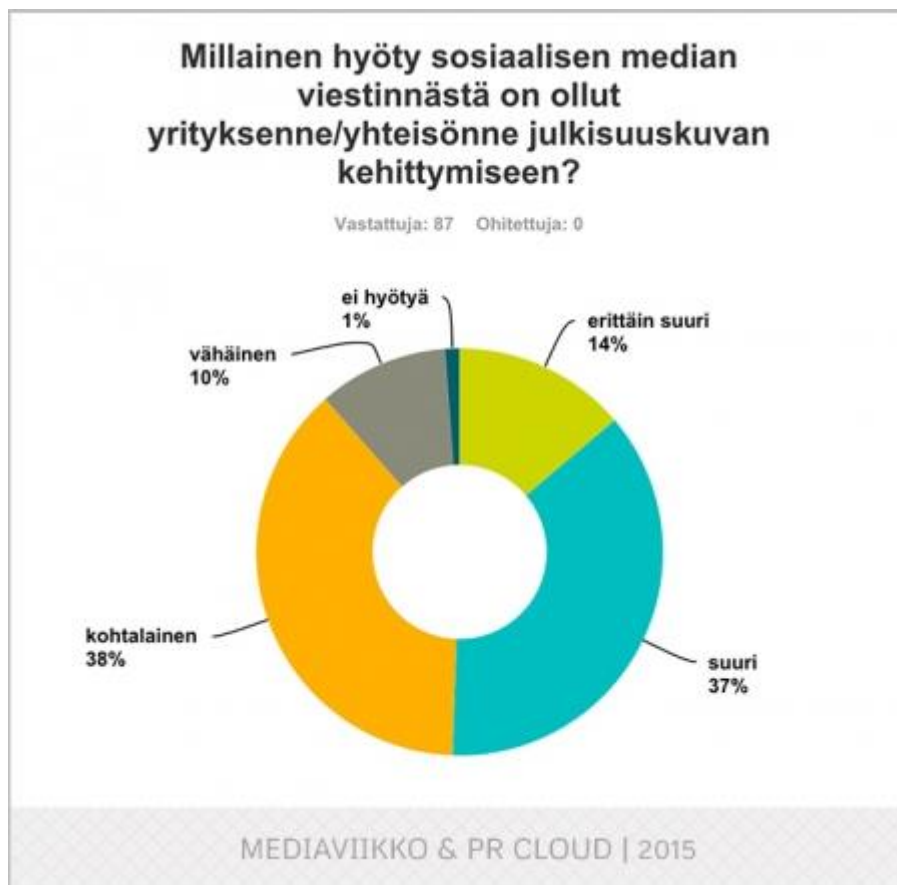
Kuvio 3 MailChimp-käyttäjien kohderyhmien parhaat lähetysajat (MailChimp 2014)

### 3.5.3 Sosiaalinen media ja pikaviestimet

Suora asiakasta tai tässä tilanteessa jäsentä lähestyvässä markkinoinnissa sähköposti ja sosiaalisen median sisällöntuotanto voivat maksaa vähiten niiden tekijälle, jos ne tehdään itse. Sisältöä ei tule tehdä vain hivin vuoksi, vaan sillä on oltava joku tavoite ja tarkoitus. Parhaimmillaan tavoite näkyy suoraan organisaation myynnillisissä tarkoituksiperissä. Somemaailmassa aika kulkee hvvin nopeasti, mutta blogien kohdalla tavoitteiden täyttymistä mitataan pidemmällä aikajaksolla, kuten vuoden tai puolen vuoden välein, sillä blogeissa vanhat sisällöt eivät katoa lukijoiden näkökentästä kokonaan vaan ne voivat saada lukukertoja vielä pitkään julkaisun jälkeen. (Hakola & Hiila 2012, 144.) Sisällön valinnassa suositeltava on ajatella, mikä kiinnostaa kohderyhmää ja mitkä asiat siinä aihepiirissä ovat ajankohtaisia, ja tällaisia aiheita saa tietoonsa parhaiten kuuntelemalla ympärillä tapahtuvaa keskustelua (Korpi 2010, 44.).

Sosiaalisessa mediassa yhdistys ei toimi laisinkaan. Ainoa somea muistuttava instanssi on työpaikan intran keskustelu- ja tiimityöfoorumi Yammer. Tätä ei olla kuitenkaan käytetty yhtä systemaattisesti kuin sähköpostia, sillä foorumin parhaat hyödyntämistavat yhdistyksen käytössä hakevat vielä muotoaan. Tämä voisi kuitenkin olla kätevä kanava niin yhdistyksen johtoryhmän keskusteluun kuin jäsenviestinnän käyttöön. Vanhojen kanavien ja viestintätapojen lisäksi Yhdistyksen omiksi toiveiksi ja ideoiksi on opinnäytetyöprosessin aikana noussut uutiskirjeiden ja blogin luominen, johon he toivoivat vinkkejä siitä, miten sellaisia tehdään ja kuinka annattavaa tai hyödyllistä se heille olisi.

Ulkoisen viestinnän osalta sosiaalinen media viestintäympäristönä on hyödyllinen. PR Cloud ja Mediaviikko.fi toteuttivat yhteistyönä kyselyn yritysten suhtautumisesta sosiaaliseen mediaan viestintätyökaluna. Kyselyyn vastasivat useat viestintää ammatikseen hoitavia henkilöitä erikokoisista organisaatioista yrityssectorilta, julkishallinnosta sekä järjestöistä. Tulosten mukaan sosiaalinen media oli hyödyllinen maineenhallintaan, mutta se vaatii nopeaa reaktiota ilmiöihin, kommentteihin ja ongelmiin. (Mediaviikko & Pr Cloud, 2015.)



Kuvio 4 Diagrammi sosiaalisen median vaikutuksesta julkisuuskuvalle, Mediaviikko & Pr Cloud. 2015.

Vaikka Mediaviikko ja Pr Cloud keskittyivätkin julkisten sometilien vaikutukseen, voidaan tätä rinnastaa Yhdistys X:n tilanteeseen, sillä heidän käytössään on aiemmin mainittu Yammer. Kuvioista käy selväksi, että somen hyödyntämisestä on ollut suuri tai kohtalainen apu julkisuuskuvan kehityksessä. Erittäin suurena tai vähäisenä hyötyä pitää pieni osa vastaajista ja vain 1% ei kokenut mitään hyötyä somesta. Tulokset herättävät kysymyksiä siitä, miten kukin vastaaja on somea käyttänyt: kenties vähäisesti hyötyä saaneet yritykset toimivat sellaisilla aloilla, jotka eivät ole järin mediaseksikkäitä tai sitten he eivät ole keksineet yleisöä kiinnostavaa sisältöä. Kenties eniten hyötyä saaneet yhteisöt ovat vastaavanlaisesti jo valmiiksi sellaisia, joista on helppo keksiä mielenkiintoisia jutunaiheita someen. Tätä tutkimus ei ole paljastanut, mutta tämä kysymys herättää uskoa siihen, että Yhdistys X voisi mahdollisesti keksiä hyvää käyttöä somekanavilleen ja kehittää organisaationsa työntekijöiden mielikuvia siitä, kenties tehdä Yhdistyksestä mielenkiintoisempi ei-jäsenten silmissä.

Helsingin Sanomat haastatteli asiantuntijoita liittyen pikaviestintään työympäristössä, ja uudenlaisen työviestinnän mahdollisuuksina he näkivät yhteenkuuluvuuden tunteen kasvamisen sekä ideoiden nopean jakamisen muiden yhteisön jäsenien kesken. Kaikki pääsevät kommentoimaan ideoita ja näkevät toistensa vastaukset. Sähköpostien väheneminen oli myös luonnollinen seuraamus pikaviestimen käyttöönotosta, sillä lyhyitä kysymyksiä tai ilmoituksia varten

ei ole enää tarvetta kirjoittaa omaa postiaan. Yhteenkuuluvuuden ja ryhmähengen paraneminen helpottaa myös uusien työntekijöiden sopeutumista joukkoon, sillä ryhmächat on parhaimmillaan matalan kynnyksen keskustelufoorumi, johon on helppo ottaa osaa. Riskinä chatien käytössä on kuitenkin viestimäärän kasvu, jos sitä ei pidetä aisoissa esimerkiksi keskusteltavien asioiden rajaamisella. Jos työtiimin ryhmäkeskustelussa puhutaan vapaa-ajan asioista, tulee keskusteluun helposti kymmeniä viestejä turhaan. Niiden avaaminen ja läpikäyminen vie pahimmillaan työaikaa ja joku ryhmän jäsen voi kyllästyä ja mykistää koko keskustelun. Tällöin jäsen ei näe jos jotain tärkeää yllättäen tulee chatiin. Kanavien lisääntyessä voi kohdata myös valinnan vaikeuden: kollegat saattavat käyttää kukin eri viestimiä, ellei sovita koko yhteisön kesken, että pitäydytään jossain tietyssä palvelussa jota kaikki suostuvat käyttämään. (Rissanen, 2017.)

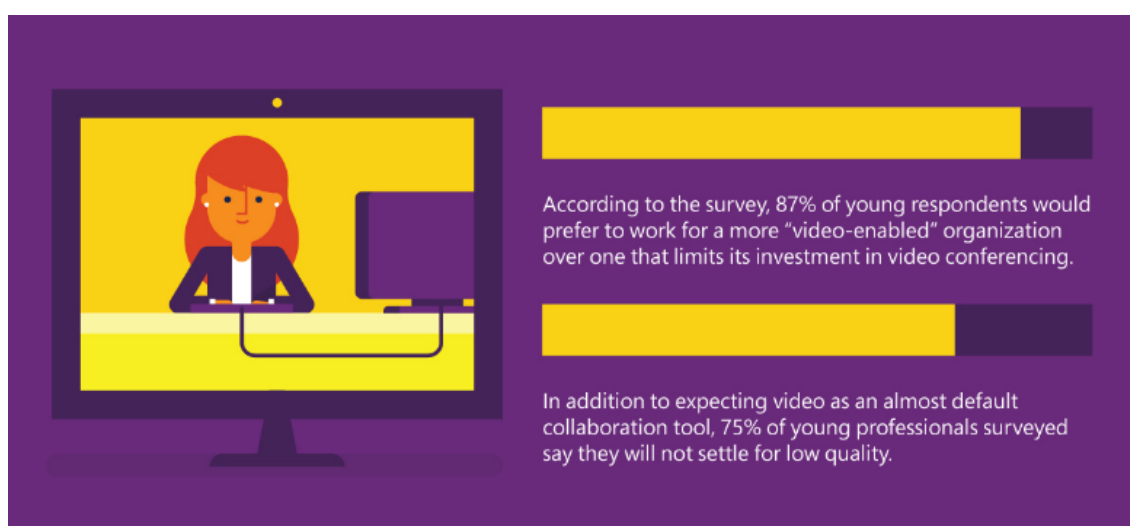
#### 3.5.4 Kasvokkain kohtaamiset ja fyysinen tila

Sitä mukaa kun maailma digitalisoituu ja monet asiat siirtyvät kokonaan nettiin, kasvokkain kohtaamiset ja ns. ”reaalimaailmassa” tapahtuva viestintä saa uutta arvoa. Ihmisten välinen kontakti ja kanssakäyminen kasvotusten voi vaikuttaa toisaalta turhalta viestinnän sähköistyessä ja muuttuessa yhä nopeammaksi. Kasvokkain tapaamisella on kuitenkin merkitystä, sillä se mahdollistaa aivan erilaisen viestimisen kuin kirjoitettu viesti: kasvokkain puhumisessa on mukana enemmän tunnetta kuin tekstissä. Miksi tunteet ovat niin tärkeitä viestinnässä? Empatia on avainasemassa onnistuneessa kohtaamisessa, kun pyrimme saamaan ihmisiä puolellemme tai ymmärtämään sanomaamme. Ihmisille luonnollisessa kanssakäymisessä eli kasvokkain puhuessa jopa 93 % sanomastamme viestistä ymmärretään ilmeidemme ja kehonkieleemme kautta. Kasvokkain puhuminen herättää luottamusta ja ymmärrystä. Tapaamisesta on hyötyä niin sidosryhmäsuhteiden ylläpidossa kuin tiimin välisissä kokouksissa. (Chen, 2015.) Asiakas-kohtaamisissa tai tässä tapauksissa uusien mahdollisten jäsenten kohtaamisessa tapaamisesta on hyötyä, sillä kasvokkain on vaikeampi sanoa toiselle osapuolelle ”ei” kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä (Goman, 2016).

Nykyajan viestintävälineissä provosoituminen on varsin usein pinnalla. Tämä johtuu siitä, että emme näe kirjoittajan eleitä tai kuule äänenpainoja, jotka normaalissa, ”luonnollisessa” kanssakäymisessä antaisivat vihjeitä puhujan tarkoituksesta. Ihminen ei ole pysynyt kehityksessä mukana, jotta osaisi tulkita pelkästä tekstistä pieniä tyylivaihteita ja ymmärtää, milloin joku tahallisesti provosoi tekstillään ja milloin tarkoitus oli hyvä, mutta oma tulkinta aiheutti riidan. (Kähkönen, 2017.)

Kasvokkain kohtaamiselle reaaliworldissa ei aina ole aikaa tai mahdollisuutta, jonka vuoksi videokokoukset ovat kätevä vaihtoehto. Microsoft oli vuonna 2016 koonnut Office-blogiinsa tietoa muutamasta kyselystä, jotka tukevat videokokousten käytön hyötyjä. Ensimmäisenä he raportoivat Ciscon rahoittamasta ja Redshift Researchin toteuttamasta kyselystä, jonka mu-

kaan eri ikäryhmät näkevät videopuheluiden tärkeyden eri tavalla. Heidän mukaansa tämän hetken johtotehtävissä olevat henkilöt olivat kiinnostuneita uudesta teknologiasta, mutta nuoret, mahdollisesti tulevaisuuden esimiehet olivat jo miltei riippuvaisia moderneista työkaluista ja pitivät niiden käyttöä itsestäänselvytenä. 87% kyselyyn osallistuneista nuorista työntekijöistä piti videotyökaluja käyttävää organisaatiota mieluisampana työympäristönä kuin sellaista, joka säästää tällaisten välineiden käytössä. Sen lisäksi, että nuoret pitivät videotyökaluja lähes itsestäänselvytenä, he eivät suhtautuneet suopeasti huonolaatuisiin välineisiin. Tätä selitetään nuoren sukupolven kasvamisella nopeasti kehittyvän teknologian parissa. (The Office team 2016.) Tätä seikkaa Yhdistys X voisi harkita, sillä uusien, nuorten työntekijöiden odotukset organisaation toiminnasta voivat peilautua myös yhdistystoiminnan puolelle. nuorten työntekijöiden houkuttelu esim. yhdistystoimijoiksi voi olla helpompaa, kun he tietävät, että käytössä on modernia teknologiaa.



Kuvio 5 Infograafi nuorten odotuksista videotyökaluihin (The Office team, 2016)

Vaikka videopuhelut ovatkin kätevä vaihtoehto perinteiselle kahvittelulle kokoushuoneissa, voi videopuheluohjelmilla ja -palveluilla törmätä myös ongelmiin. Sen lisäksi, että kaikilla osallistujilla ei aina ole yhtä laadukkaita mikkejä ja webkaineroita, voi myös verkon nopeus vaihdella, mikä vaikeuttaa kaikkien osallistumista. Puhelu voi pätkiä äänen ja kuvan puolesta, video voi tulla viiveellä tai sitten joku osallistujista on paikassa, jossa on paljon taustamelua ja se häiritsee kaikkien kuulemista. (Landmark Technologies, 2016.)

### 3.6 Muutokset ja kriisit

Muutosprosessissa viestinnän kannalta on muistettava informoida henkilöstöä ja muita sidosryhmiä heitä koskevista muutoksista ja päätöksistä silloin, kun päätökset tapahtuvat. Näin asianosaiset ymmärtävät roolinsa muutoksen keskellä ja tietävät, odotetaanko heiltä jotain erityisiä toimenpiteitä. Muutokseen liittyvää ajantasaistietoa tulisi olla saatavilla kaikille asianomaisille. Muutoksesta keskustelun tulisi olla kaikille avointa, joten asioista kysymiseen,

kyseenalaistamiseen ja ideointiin tarjottaisi tilaisuus. Näin kaikilla on mahdollisuus olla vaikuttamassa muutokseen ja tulla kuulluksi. Kommentointimahdollisuuden ei ole hyödyllistä olla vasta muutosprosessin lopussa, jolloin sillä ei ole käytännössä väliä koska muutos on jo tapahtunut. Keskustelun olisi paras tapahtua muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheissa, jotta sillä olisi oikeasti merkitystä. (Juholin 2013, 393-394.)

Kriisinhallinnan perinteinen lähestymistapa on ajatella kriisiä yllättävänä tapahtumana joka uhkaa organisaation toimintaa ja jolla on negatiivisia rahallisia tai maineeseen liittyviä vaikutuksia. Tämä tapa on pääasiassa nopeaa ja tehokasta reagointia tilanteeseen ja siihen valmistautumista etukäteen. Paino on kriisin käsittelemisessä ja vahinkojen minimoimisessa, mutta tämä ei estä kriisiä tapahtumasta. Kriisit eivät synny yhdessä yössä, vaan kehittyvät ja kumuloituvat prosessina. Yleensä tämä prosessi jättää edetessään jälkeensä pieniä varoituslaukauksia, konflikteja, joiden ajoissa huomaamisella ja hoitamisella voitaisiin estää kriisi tapahtumasta. (Wrench, 2013b, 45.)

Kriisiviestinnän toimintasuunnitelma on hyvä aloittaa määrittämällä, missä vaiheessa konflikti muuttuu kriisiksi. Hahmottelemalla ongelmien vakavuudelle mittari, pystytään arvioimaan myös vaadittavan reaktion suuruutta, sillä pieniinkin konflikteihin on aiheellista vastata edes jotenkin (Ferguson 1999, 100). Kriisiviestinnän suunnitelma on usein osa laajempaa kriisinhallintasuunnitelmaa. Jälkimmäisessä kuvaillaan yleensä erilaisia mahdollisia kriisitilanteita, miten erottaa kriisin pienemmästä ongelmatilanteesta ja miten niissä pitäisi yleisesti toimia. Tähän sisällytettävä kriisiviestintäsuunnitelma, jossa on valmiiksi päätettynä, kuka hoitaa viestimisen, millä aikataululla sekä millä sävyllä tai sanoilla kriisitilanteisiin tulisi vastata viestinnällisesti. (Ferguson, 1999, 17.)

Viestintävastuuta ei kannata antaa kelle tahansa. Tilanteen vakavuus voi määritellä, kuka edustaa järjestöä missäkin tilanteessa. Joidenkin mielestä vakavampi kriisi vaatii korkeammassa asemassa toimivan edustajan. Suurissa kriiseissä kyseessä voi olla järjestön tai yhdistyksen puheenjohtaja, pienemmissä esimerkiksi viestintävastaava (Ferguson, 1999, 101). Tämä korostaa viestinnällisen osaamisen tärkeyttä muillakin henkilöillä kuin viestintävastaavalla. Jos puheenjohtajan odotetaan sanovan jotain suuressa kriisissä, on puheenjohtajan osattava viestiä erityisen tarkasti tilanteen vakavuudesta johtuen.

Suunnitelmassa eritellään, mitä erilaisia kriisejä yhteisö voi kohdata. Erilaisia kriisityyppejä voidaan erotella esimerkiksi seuraavanlaisesti: sisäiset taloudelliset tai muut ongelmat, kuten väärinkäytökset, petokset ja rikokset; ihmisiin liittyvät, kuten työperäiset sairaudet tai työtapaturmat, asiakkaiden tai ylimmän johdon sairastuminen tai menehtyminen tai muut skandaalit; toiminnan häiriöt ja tietokatkokset; ulkoiset informaatiohyökkäykset kuten mustamaalaus tai pelottelu tai muu toisen aiheuttama kielteinen julkisuus. (Juholin 2013, 375.) Varsinkin

ammattiliittoiin ja yhdistyksiin vaikuttava suuri vastoinkäyminen on epäonnistuminen työehtosopimusneuvotteluissa tai muissa työoloihin vaikuttavissa neuvotteluissa.

Kriisiin on olemassa erilaisia tapoja reagoida, toiset toimivampia kuin toiset. Tavallisimmin on tapana joko vetäytyä tilanteesta ja olla hiljaa, vastata kun kysytään, yrittää vakuuttaa muita omalla selityksellä tapahtuneesta tai tuoda asia itse esiin heti, kun kriisin merkkejä on ilmaissa ja täydennetään omaa lausuntoa sitä mukaa, kun uutta tietoa tapahtuneesta ilmaantuu. Ihmisillä on myös tapana kieltää koko kriisi tai myöntää sen olemassaolo mutta kieltäytyä puhumasta asiasta, vähätellä asian merkitystä, mielistellä ympäristöä, korjata vahingot tai pahoitella julkisesti ja korvata aiheutuneet vahingot. (Juholin 2013, 371-372.)

Tilanteissa, joissa organisaatio itse on tehnyt virheen, on tärkein välitettävä viesti huoli. Toisten syyttäminen tai selittely ei ole tehokas tapa selvittää kriisiä tai saada sitä laantumaan. Saattaisi vaikuttaa epäammattimaiselta alkaa puolustelemaan itseään aiemmillä onnistumisilla tai muilla hyvillä puolilla itsestään; näiden esilletuomisen aika on silloin, kun kriisiä ei vielä ole. Kriisin aikana muut osapuolet voivat tulla puolustamaan organisaatiota kertoen sen saavutuksista, jos niitä todella on kertynyt. (Ferguson, 1999, 103.)

Digitaalisuus luo yhteisöille vaatimuksia kriisiin reagoimisen kannalta. Kuitenkin ajattomia kriisiviestinnän periaatteita ovat seuraavat: nopeus ja kriisin ensimmäisten tuntien aikana toimiminen, tietojen oikeellisuus eli ei sanota muuta kuin se mitä tiedetään, uskottavuus ja luotettavuus, viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus, eettinen toiminta ja kunnioittava käytös, johon kuuluu tarvittaessa anteeksipyyntö ja välittämisen näyttäminen (Juholin 2013, 377.). Maailman digitalisoituminen korostaa nopeuden tärkeyttä, sillä kenen tahansa on helppo levittää väärääkin tietoa muille ja saada useamman ihmisen kääntymään yhteisöä vastaan.

Esimerkkinä huonosti hoidetusta kriisiviestinnästä otetaan Anne Bernerin ehdotus tieverkon yhtiöittämisestä. Vaikka kyseessä oli vasta selvityksen esittely, kuulijat saivat sen käsityksen, että muutos ollaan pian panemassa toimeen ilman pidempiaikaista keskustelua. Esitys sai niin paljon negatiivista palautetta, että Berner perui vierailunsa illan A-studio -ohjelmaan. Tämä näytti varmasti yleisön silmiin pakoilulta, ikään kuin Berner ei olisi uskaltanut mennä ohjelmaan saamaan julkisesti lisää kritiikkiä. Pari päivää myöhemmin Berner syytti hallituskumppaneita sanomalla, että selvityksestä sovittiin yhdessä. Syyttämislä tämä lausunto kuulosti siksi, että hän ikään kuin kysyi, miksi hänet jätettiin yksin ottamaan vastaan haukut, vaikka muutkin ovat asian takana. Berner perui ensin selvityksen ja sen jälkeen ilmoitti, ettei asia jää vielä tähän vaan selvittelyä jatketaan sittenkin. (Malm, 2017.)

An-Sofie Claeysin ja Verolien Cauberghen vuoden 2012 tutkimus eri kriisiviestintästrategioiden vaikutuksesta maineeseen liittyi niin kutsuttuun ”stealing thunder” -taktiikkaan. Stealing thunder on yleisemmin lakimiesten käyttämä tapa, jolla he pyrkivät välttämään oman esityksensä uskottavuuden menetyksen. Jos lakimies huomaa omassa lausunnossaan tai teoriassaan

aukon, hän tuo sen esille itse ennen kuin vastapuolen asianajaja huomaa ja mainitsee asian. Vastaavanlaista tyyliä käytetään myös organisaatioviestinnässä. 2012 tehdyssä tutkimuksessa verrattiin tämän stealing thunder -taktiikan ja kriisiin jälkijättöisesti reagoimisen vaikutusta organisaatioiden maineenhallintaan. Otanta tässä tutkimuksessa oli 137 organisaatiota. Tutkimuksessa todettiin, että ne organisaatiot, jotka ilmoittivat mahdollisista puutteistaan itse ennen kriisiä, välttyivät toisia useammin joutumasta korjaamaan mainettaan puutteen tultua yleiseen tietouteen. Ne organisaatiot, jotka reagoivat vasta sen jälkeen kun puute oli paljastunut vastoin tarkoitusta, olivat taidokkaampia maineen korjaamisessa, mutta joutuivat silti tekemään niin. (Claeys & Cauberghe, 2012)

Tämä tulos korostaa kriisiin reagoimisen ajoituksen tärkeyttä. Organisaation on hyvä tunnistaa resurssinsa maineenpuhdistusta varten, jotta tietävät kumpaa tyyliä heillä on mahdollista käyttää. Jälkijättöinen kriisistä viestiminen ja sen jälkeen maineen korjaukseen pyrkiminen lienevät tavallisimmat tavat toimia, mutta siihen sisältyy riski siitä, ettei mainetta osatakaan enää korjata tai että se on niin pahasti pilalla että sen palauttaminen ennalleen ei vain ole mahdollista. Omasta puutteestaan etukäteen kertominen on rohkea veto, jolla on siltäkin silti riskinsä. Omien vikojen tunnustaminen ei aina onnistu täydellisen mallikkaasti, sillä viasta, sen kertomistyylistä ja jopa ympäröivän maailman tilanteesta ja vastaavanlaisista tapauksista riippuen kuulijoiden reaktio voi vaihdella.

Yksinkertaisen kriisitiedotteen laatiminen voidaan tiivistää muutamaan perusasiaan: se on yksinkertainen ja nopeasti luettavissa. Tiedote voidaan kirjoittaa pyramidimallin mukaisesti siten, että alussa kerrotaan täsmällisesti mistä on kyse ja sen jälkeen asiaa avataan vähän lisää. Esimerkiksi seuraavanlainen järjestys on Kuntaliiton (2009, 23.) kriisiohjeistuksen mukainen: mitä on tapahtunut, miksi se on tärkeää, mistä tieto on saatu, mitä siitä seuraa ja mitä muuta tiedetään.

### 3.7 Aikataulu

Jos tiedossa on vuosittain toistuvia viestinnän tehtäviä, voidaan hahmotella vuosikello, jonne tehtävät sijoitetaan. Jotkut sinne laitettavista asioista voivat olla jo niin vakiintuneita ja tuttuja, ettei niitä tarvitse erikseen suunnitella. Riittää että tiedetään, kuka hoitaa kyseiset asiat. Nämä toistuvat tehtävät ovat usein hiljaista tietoa. Jos toimijat tai vastuuhenkilöt vaihtuvat, kannattaa toimintatavat tallentaa jonnekin, josta kaikki yhteisössä sen löytävät. (Juholin 2013, 150.)

Vuosikellossa voi myös olla ainutlaatuisia tapahtumia, joiden ajoitus ja toimintasuunnitelma päätetään erikseen. On oleellista ottaa huomioon, kuinka kauan viestintätehtävää on aikaa valmistella ja toteuttaa ja harkita, milloin tuotettu viesti on relevantin kohderyhmälleen.

Kuitenkaan tällaisia ainutkertaisia tapahtumia ei kannata laittaa liiaksi vuosikelloon, jottei se täyty niistä kokonaan. (Juholin 2013, 150-151.)

Yhdistys X:llä on tällä hetkellä vuosikellossa merkattuna vuosittaiset kokoukset sekä niiden valmisteluun liittyvät tehtävät, johtokunnan jäsenistön vaihtumiseen liittyvät asiat sekä yksittäisiä meneillään olevaan vuoteen liittyviä uniikkeja tapahtumia. Tapahtumat on esitetty kuukausi kerrallaan tehtävä ja päivämäärä määriteltynä sekä vastuuhenkilö päätettynä, jos sellaiselle on tarvetta. Tämänhetkessä vuosikellossa on myös oma kohta seurannalle, eli muistiinpanoille siitä, miten tehtävän suorittaminen edistyy. Yhdistys toivoo vuosikelloon merkittävän kuukausittain toistuvia tapahtumia kuten jäsenkirjeen tai vastaavan tiedotteen lähettämistä sekä vastuuhenkilön, joka hoitaa tämän tiedotteen kasaan ja julkaisee sen ajallaan.

### 3.8 Mittaaminen ja seuranta

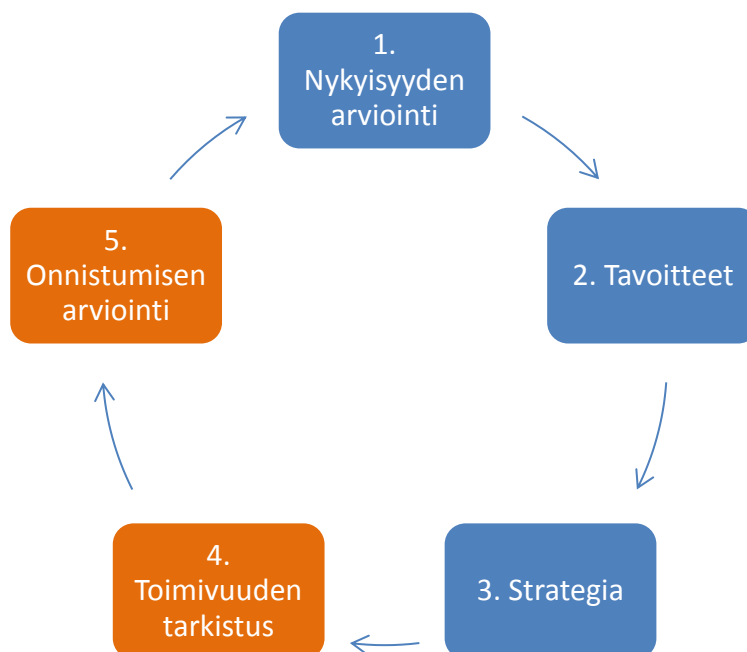
Yhdistys X ei työn aloitushetkellä mittaa viestinnässään mitään. Yhdistys kuitenkin kokee, että mittaamisesta olisi heille hyötyä koko viestinnän kehittämässä niin viestien muotoilussa kuin myös kanavien välillä tasapainottelussa.

Viestinnän ja minkä tahansa muun asian kehittämisen kulmakivi on arviointi, mittaaminen ja seuranta. Kehitysideoiden suunnittelu ja niiden toteuttaminen jäävät puolitiehen, jollei missään vaiheessa tarkasteta, kuinka hyvin on onnistuttu. Tulosten mittaaminenkaan ei itsessään hyödytä ketään, ellei tulosten perusteella toimita ja tehdä korjausliikkeitä niillä saroilla, joilla ei ole saavutettu tavoitteita. Arviointi ja mittaaminen eivät käsitteinä ole aivan sama asia: arviointi on laajempi ja monitulkintaisempi kuin mittaaminen, joka tapahtuu melko konkreettisesti mittauslukuja tarkastellen. Arviointi vertaa viestinnän tavoitteita organisaation strategiaan, tarkastelee toimintatapoja ja tavoitteiden saavuttamista. Arviointia varten onkin hyvä olla selvillä strategia, jota vasten tuloksia voidaan peilata. (Juholin 2010, 28-29)

Viestinnän tulosten mittaaminen ja arviointi voivat kohdistua kahdenlaiseen eri tulosten lähestymistapaan: tulokset voivat olla välillisiä tai välittömiä. Ajattelutapa on sama kuin filosofian termeissä: välinearvo on jonkin asian tuoma hyöty toisen asian saavuttamisessa, itseisarvo on tavoiteltava asia itsessään. Yhteisöviestinnässä keskitytään usein arvioimaan välillisiä tuloksia, joiden avulla päästään varsinaisiin tavoitteisiin, joita voidaan mitata osakkeen arvon muutoksina yhtiön näkökulmasta katsoen tai yhdistyksen jäsenten määrinä. Esimerkiksi organisaation maine voi tuoda lisää asiakkaita tai jäseniä, jolloin maine on välinearvo. (Juholin 2010, 33.)

Arviointi ja kehitys tapahtuvat syklinä eli toistuvana prosessina. Juholin on kuvannut European Communication Monitorin PRE-prosessimallin mukaisesti viestinnän mittaamisen syklinä. Syklin ensiaskel on nykytilan arviointi, jossa mietitään tämänhetkiset heikkoudet ja vahvuudet.

Seuraavaksi määritellään, millaiseksi nykyhetken tilanne haluttaisi muuttua eli millaiset tavoitteet asetetaan. Kolmantena pohditaan, miten tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen alkaa tulosten arviointi, jossa koko syklin kaksi viimeistä askelta ovat suunnitelman toimivuuden tarkistus ja onnistumisen arviointi. (Juholin 2010, 38.)



Kuvio 6 Viestinnän arvioinnin prosessi (Juholin 2010, 38. Mukailtu. )

Kuviossa viimeisen arvioinnin jälkeen prosessi lähtee alusta eli käynnistetään uusi iterointikierrros. Kun suunnitelman onnistumisesta on löydetty onnistuneet kohdat sekä ongelmakohdat, voidaan jälleen pohtia, mihin tilanteeseen nämä toimet ovat organisaation vieneet, mihin siitä haluttaisi edetä ja miten sinne päästään.

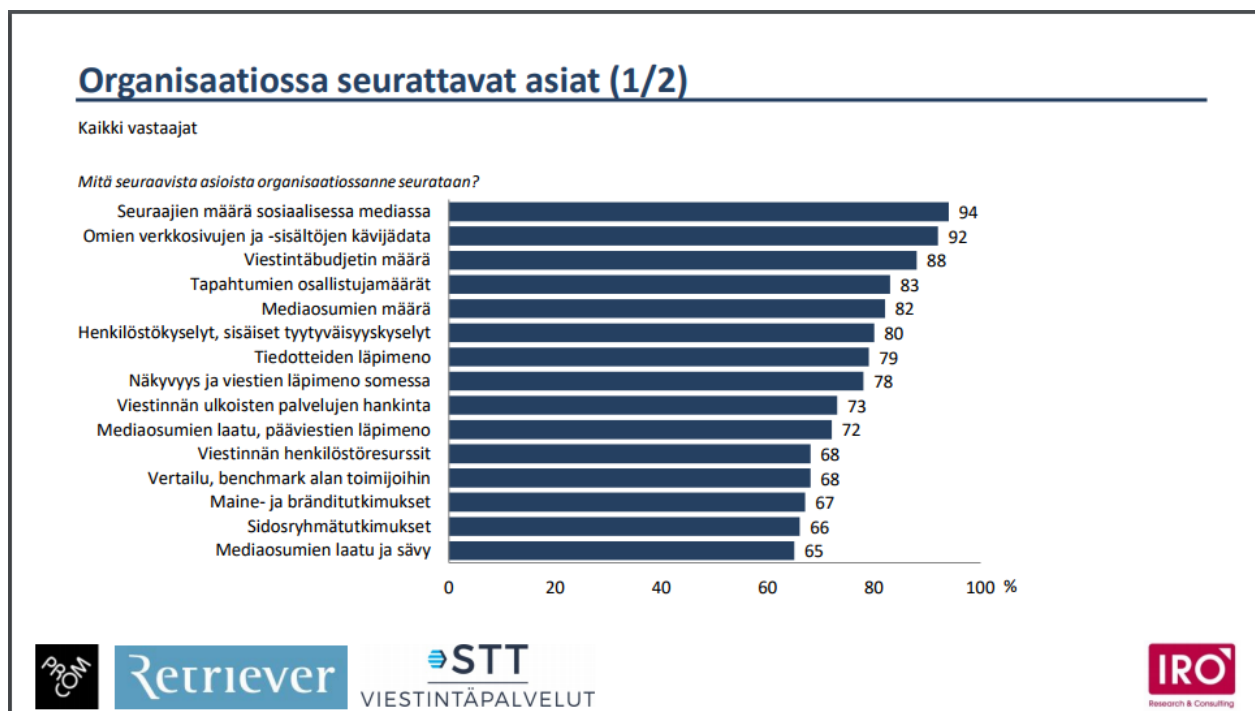
Ennen kuin tietää, mitä tarkalleen ottaen viestinnässä halutaan mitata, täytyy tarkistaa viestinnän tavoitteet. Ei voida arvioida, milloin viestintä on ollut onnistunutta, ellei etukäteen määritellä, mikä lasketaan onnistumiseksi tai mihin pyritään. Yleisimpiä tapoja mitata viestinnän onnistumista ovat esimerkiksi ulosannin ja lopputuleman tarkastelu. Viestien onnistumisen mittaamisessa voidaan käyttää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen lähestymistapa on yleisimmin mitata, kuinka monta henkilöä vastaanotti viestin ja jos viestin tavoite oli herättää toimintaan, kuinka paljon tämän toiminnan teko lisääntyi viestin jälkeen. Voidaan myös laskea tuotettujen viestien määrää, jos tavoitteena on ollut saavuttaa jokin tietty viestimäärä. Kvalitatiivinen mittaustapa olisi yleisimmin mielipidemittaus. Silloin yleisöltä voitaisiin kysyä esimerkiksi, mikä viestissä kiinnitti ensimmäisenä huomion, mitä viestistä jäi mieleen tai millainen olo siitä tuli. (Ferguson 1999, 61-63.)

Esimerkkinä järjestön ja yrityksen yhteisviestinnän tavoitteista ja mittareista Juholin (2010, 63.) antaa seuraavat:

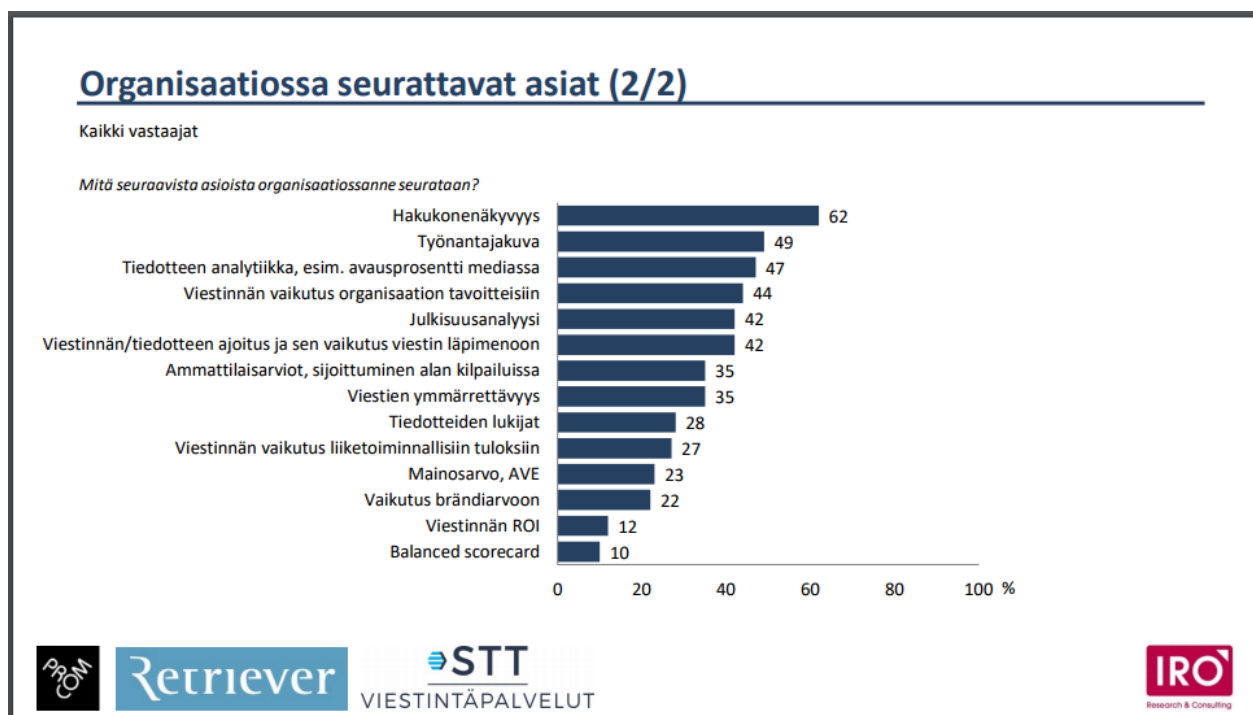
	Strategi- sia/liiketoiminnan tavoitteita (esi- merkkejä)	Viestinnän strategisia tavoitteita (esimerkke- jä)	Mittareita/ROI/KPI (esi- merkkejä)	Analyysejä (esi- merkkejä)
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myynti/ liikevaihto/ markkinaosuus</li> <li>• asiakkaiden lisäys/pysyvyys</li> <li>• Uusia jälleennyjiä</li> <li>• osaavaa työvoimaa</li> <li>• lakimuutos</li> <li>• organisatiomuutos</li> <li>• tuotekehitys</li> <li>• sairauspoissaolojen vähentäminen</li> </ul>	<p>Aineellisia/rahallisia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• leadit</li> <li>• lakimuutoksen läpäisy</li> <li>• tuotekehitysyhteisön luominen ja uudet tuotteet</li> <li>• uuden toimintatavan omaksuminen tavoiteajassa</li> </ul> <p>Aineettomia/ei-rahallisia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työnantajamaine</li> <li>• brändimielikuvat</li> <li>• yrityksen maine</li> <li>• vaikuttajien tunnistaminen ja dialogin aloitus</li> <li>• sisäisen dialogin ja yhteistyön parantaminen</li> <li>• strategian ymmärtäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• €/%</li> <li>• kyllä/ei</li> <li>• uusien tuotteiden määrä</li> <li>• hakijoiden määrä ja laatu</li> <li>• tuottavuus</li> <li>• mainemittari</li> <li>• brändimittari</li> <li>• työyhteisöviestinnän mittari</li> <li>• sosiaalisen median mittari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sidosryhmä-analyysi</li> <li>• media-analyysi</li> </ul>
Järjestö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lisää jäseniä ja vapaaehtoisia</li> <li>• rahoituksen turvaaminen/toiminnan jatkuvuus</li> <li>• vaalivoitto ja pääsy hallitukseen</li> </ul>	<p>Aineellisia/rahallisia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jäsenhankintakampanjalla x uutta jäsentä</li> <li>• varainhankintakampanjalla x €</li> <li>• sponsorineuvottelujen tulos</li> </ul> <p>Aineettomia/ei-rahallisia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onnistuminen vaalikeskusteluissa</li> <li>• järjestön tunnettuuden kasvu</li> <li>• kentän mobilisointi</li> <li>• sisäisen yhteistyön parantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• €/%</li> <li>• tuotot/kulut</li> <li>• äänimäärä</li> <li>• sosiaalisen median mittarit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• katsojapaneeli</li> <li>• järjestöbarometri</li> <li>• mediabarometri</li> </ul>

Taulukko 2 Esimerkkejä erilaisten organisaatioiden strategisista tavoitteista sekä niihin liittyvistä mittareista ja analyysikeinoista (Juholin 2010, 62-63)

Lisää esimerkkejä viestinnän mitattavista asioista organisaatiossa on Kuvio 7 ja Kuvio 8 näkyvät tulokset STT Viestintäpalveluiden, Retriever Suomen ja Procomin teettämästä tutkimuksesta organisaatioiden viestinnän mittaamisesta. Kuvissa näkyvät vastaukset kysymykseen ”Mitä seuraavista asioista organisaatiossanne seurataan?” Kuviossa 9 vuorostaan vastaajat ovat eritelleet, ”mihin kaikkeen viestinnän mittaustuloksia hyödynnetään (heidän organisaatiossaan)”. Vastaamaan osallistui 120 viestintäjohtajaa ja -päällikköä ProCom ry:n jäsenistöstä ja data kerättiin puhelinhaastattelulla. (STT, Procom, Retriever. 2017.)



Kuvio 7 Organisaatiossa seurattavat asiat 1/2 (STT, Procom, Retriever. 2017.)



Kuvio 8 Organisaatioissa seurattavat asiat 2/2 (STT, Procom, Retriever. 2017.)



Kuvio 9 Viestinnän mittaustuloksia hyödynnetään... (STT, Procom, Retriever. 2017.)

Tuloksista käy ilmi, että eniten tarkkailun alla ovat sometilastot, kuten tykkääjät ja seuraajat sekä verkkosivujen kävijämäärät. Myös budjettia on seurattu kiinteästi. Tapahtumat, media ja some dominoivat vastausten kärkikastia ja aivan häntäpäässä ovat viestinnän ROI, mainosarvo ja vaikutus brändiarvoon ja liiketoiminnallisiin tuloksiin. Mittaamisen hyöty taas nä-

kyä tulosten käytössä pääasiassa viestinnän reagoitakyvyn nopeuttamiseen nykyisyydessä, tavoitteiden saavuttamisen tarkasteluun eli miten menneisyydessä on onnistuttu sekä tulevaisuuden katsellen uusien asioiden suunnitteluun. Yllättäen brändin rakentaminen on myös kirjassa mittareiden hyödyntämistarkoitusten listalla, vaikka itse brändiarvoa mitattiinkin hyvin vähän.

Tulokset voitaisiin nähdä niin, että moni organisaatio on käyttänyt eniten mittareita, jotka ovat helppoja ymmärtää. Monet some- ja verkkoanalytiikkatyökalut piirtävät valmiit, yksinkertaiset kuvaajat käyttäjälleen sivuston aktiivisuudesta ja suorituksesta. Budjetin seuraaminen ei myöskään vaadi kovin vaikeita työvaiheita. Sen sijaan ROI eli return of investment sekä muut häntäpäähän joutuneet rahalliset mittarit on yleensä osattava laskea itse, ja tässä tapauksessa viestintäosaston täytyisi olla yhteydessä myyntiin tai muuhun osastoon, joka tietää yrityksen tuloksen, eivätkä myyntitulokset ole aina pelkästään ja suoraan viestinnän vaikutuksen alaisia. Melko loppuun mitattavissa asioissa on joutunut myös tiedotteiden lukijat. Tämä ihmetyttää. Miksi organisaatio vaivautuu kirjoittamaan tiedotteita, jos he eivät ole kiinnostuneet niiden lukijamäärästä?

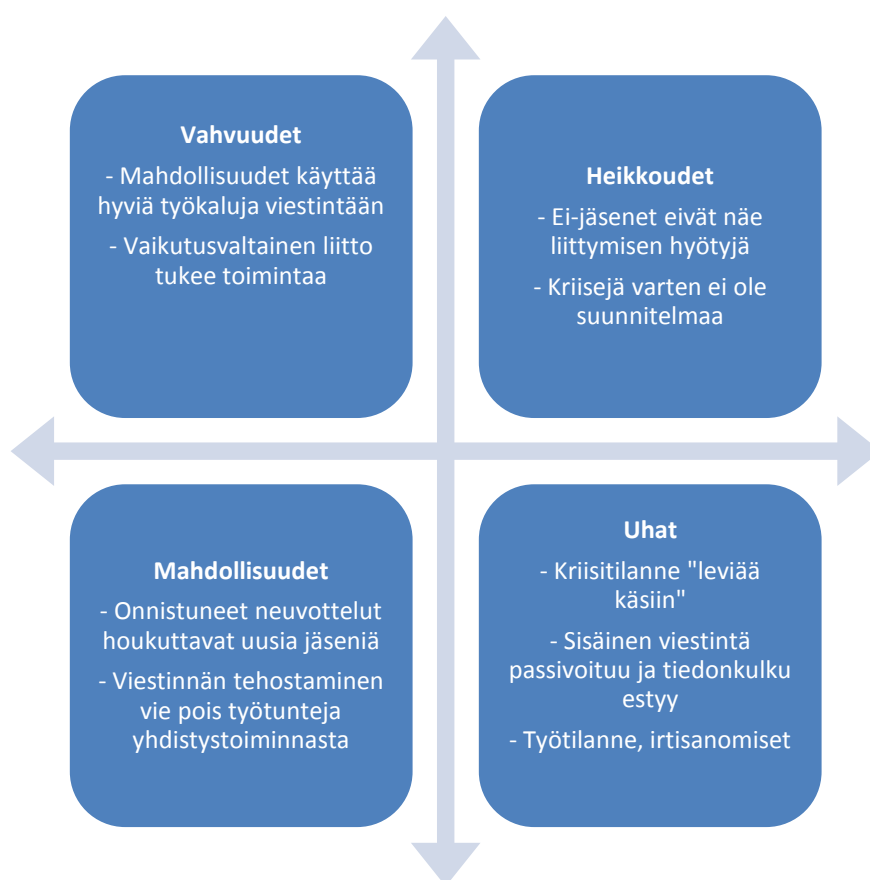
### 3.9 Yhdistyksen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet

SWOT-analyysi on menetelmä, joka tarkastelee kohteena olevan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat nykyhetken ominaisuuksia, mahdollisuudet ja uhat ovat asioita, jotka saattavat tapahtua tulevaisuudessa. Analyysin kohteena voi olla organisaation sijaan jokin sen sisäinen yksikkö, sen tuote tai palvelu. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 219.) Seuraavaksi esiteltävä SWOT-analyysi on laadittu aiemmissa luvuissa kuvaillun Yhdistyksen nykytilan pohjalta. Tämä käsitys on muodostunut Yhdistyksen puheenjohtajan sekä muiden toimijoiden antamien tietojen perusteella. Toimijoiden kanssa on käyty keskustelua niin kasvokkain kuin sähköpostitse; pääasiassa viestintä on tapahtunut yhden Yhdistyksen yhteyshenkilön kanssa, joka taas on kerännyt kysytyjä tietoja muilta toimijoilta.

Oheisessa SWOT-analyysissä on eriteltynä Yhdistys X:ää koskevat nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuuksia ovat yhdistyksen jo käytettävissä olevat viestintätyökalut, sillä yhdistys pystyy hyödyntämään työpaikkansa intranet-järjestelmää. Tällä heidän on mahdollista tavoittaa koko henkilöstö talossa. Yhdistyksen takana seisoo suurempi ammattiliitto, joka tarjoaa apua järjestöasioissa sekä neuvotteluissa ja lisäksi antaa rahoitusta yhdistyksen toimintaan. Heikkouksiin lukeutuu kuitenkin työnantajan aiheuttama viestintää ajoittain hankaloitava toiminta ja päätökset, mikä vaatisi kenties lähempää tutkimusta suhteiden parantamisesta yhdistyksen ja työnantajan välillä. Ei-jäsenien motiivi liittymättömyyteen liittyi jäsenyyden tuoman hyödyn puutteeseen heidän silmissään. Ratkaisuna tähän voisi olla hyötyjen selkeämpi esille tuominen viestinnässä. Kolmas nykytilanteesta tunnistettava heikko kohta on

kriisiviestinnän suunnitelman puute. Järkevä ja kylmäpäinen viestintä kriisitilanteessa on kriittistä ja siinä epäonnistumisella voi olla kauaskantoisia seurauksia.

Tulevaisuuden kuvissa Yhdistys X:llä on mahdollisuuksia saada uusia jäseniä hyvin hoidettujen työoloneuvotteluiden johdosta. Jos ei-jäsenetkin huomaavat, että yhdistyksellä on painoarvoa ja merkitystä organisaatiossa, he voivat alkaa nähdä jäsenyyden myös henkilökohtaisesti hyödyllisenä. Lisäksi viestinnän hallittu ja tehokkaampi toteutus niin sisäisesti kuin ulkoisestikin voi keventää viestintäprosessia ja parantaa sen tuloksia. Jos kriisiviestintää ei harkita ennen kriisin muodostumista, voivat edellä mainitut kauaskantoiset seuraukset toteutua ja vaikuttaa yhdistykseen esimerkiksi jäsenkatona tai kiristyneinä väleinä työnantajaan.



Taulukko 3 Yhdistyksen viestinnän SWOT-taulukko

#### 4 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Tässä opinnäytetyössä ei näytetä kokonaisuudessaan varsinaista viestintäsuunnitelmaa toimeksiantajan toivomuksesta. Suunnitelmaan päätyneitä ratkaisuja kuitenkin kuvaillaan ja perustellaan seuraavissa luvuissa sen verran kuin on mahdollista kertoa. Ratkaisut perustuvat

teorian pohjalta tehtyihin arvioihin hyvistä käytännöistä ja Yhdistyksen palautteeseen ja ideoihin työskentelyn ajalta.

#### 4.1 Tiedonkeruu ja yhteistyö Yhdistys X:n kanssa

Projektin aloitus tapahtui helmikuussa 2017, jolloin toimeksiantajan eli Yhdistys X:n yhteyshenkilön ja puheenjohtajan kanssa tavattiin ensi kertaa. Tapaamisessa keskusteltiin yhdistyksen nykytilanteesta ja tarpeista. Kevään aikana keskustelua käytiin yhdistyksen kanssa sitä mittaen, kun kysymyksiä ilmeni pääasiassa sähköpostin välityksellä, kun kyseessä oli pitempi asia ja tekstiviestitse, kun mielessä oli jokin nopea kysymys. pääasiassa viestintä tapahtui yhteyshenkilön kautta, joka hankki tarvittuja tietoja muilta Yhdistyksen toimijoilta. Tämän opinnäytetyön luvut noudattelevat yhdistyksen toivomusta työn sisällöstä sekä itse produktin jaottelua. Siksi olikin kätevä kysyä yhdistyksen nykytilanteesta kysymyksiä nimenomaan näiden otsikointien mukaisesti. Nämä asiat selvitettiin sähköpostitse toukokuussa täydentämään ja tarkentamaan helmikuun tapaamisessa keskusteltua alustusta.

Kuten teoriassa ohjeistettiin aloittamaan tavoitteista ja strategiasta, myös tarkentavissa kysymyksissä pyrittiin ensimmäisenä kartoittamaan, onko yhdistyksellä olemassa varsinaista suunniteltua strategiaa koko yhdistyksen toiminnalle että sen viestinnälle. Tätä ennen työ olikin jälkepäin mietittynä ymmärrettävässä pattitilanteessa: Yhdistyksen strategia ei ollut täysin selvillä, joten suuria oivalluksia viestinnän kehitysehdotuksiksi ei syntynyt. Yhdistyksen selitettyä omia tarkoitusperiään ja toimintatapojaan oli huomattavasti helpompi ymmärtää, mistä kulumasta työ olisi järkevä tehdä. Myös opinnäytetyön ohjaajan neuvo tehdä työtä kohderyhmä edellä pyrittiin pitää mielessä.

Muita kysymyksiä sähköpostikeskustelussa olivat se, kuka on vastuussa viestinnästä sekä se, mitä viestintäkanavia on käytössä ja mihin tarkoitukseen, missä kanavissa ja kuinka usein sisäistä ja ulkoista viestintää tapahtuu sekä miten jäsen- ja ei-jäsenviestintä eroaa nyt toisistaan. Tästä kävi ilmi, että Yhdistyksen viestintä on tavalla tai toisella melko perinteistä ja heijastelee ehkä myös käyttäjä- ja kuulijakuntansa tottumuksia. Sähköpostia näytetään suosi- van tässä organisaatiossa, joten vaikka teoriapohja viittaakin siirtymään ns. modernimpiin välineisiin kuten sosiaaliseen mediaan ja chat-työkaluihin, ei sähköpostista vaikuttanut olevan hyvä idea luopua kokonaan. Kehitysideaksi tässä kohtaa selkeytyikin se, missä kohtaa kannattaa käyttää mieluiten mitään viestintävälinettä ja miten niistä saa kaiken hyödyn irti.

Seuraavaksi sähköpostikeskustelussa kysyttiin, onko Yhdistyksellä valmiiksi mitään mittareita käytössä ja mitä he osaisivat sanoa vuosikellostaan. Mittareita ei ollut laisinkaan, joten tässä kohtaa kaikki apu tulisi varmasti käyttöön, kunhan ne eivät ole liian monimutkaisia. Mittareiden kohdalla pyrittiinkin löytämään mahdollisimman helppoja tapoja mitata oleellisia asioita. Vuosikello oli aikatauluun liittyen ainoa asia, jota Yhdistys ilmaisi toivovansa suunniteltavan. Vuosikellosta kysyttiin vielä tarkempia sisältötoiveita hiukan myöhemmin, kun Yhdistys X:n

aiemmin laatimaa vuosikelloa oli tarkasteltu ja hahmoteltu sieltä ne asiat, jotka todennäköisesti ovat vuosittain toistuvia tapahtumia. Tässä vaiheessa ratkesi se, että Yhdistys toivoi ehkä eniten toimivan *mallista* vuosikelloa, jota olisi helppo lukea ja täydentää. Tämän muodon keksimisen lisäksi nähtiin tärkeäksi merkata ylös, milloin mitäkin tehtävää on alettava valmistelemaan ja milloin on minkäkin asian mittauksen vuoro.

Sähköpostiviestintää tiedottamisen ja markkinoinnin käytössä alettiin tutkia käytännössä pyytämällä toimeksiantajalta joitain vanhoja jäsentiedotteita, joita tämä oli lähettänyt. Tietoa ei ollut viestien avausprosentista, mikä pantiinkin heti merkille mittausosiota varten. Viestit olivat pääasiassa tekstimuotoisia ja niissä oli vähän visuaalisia elementtejä. Mieleen muistui erilaisia uutiskirjeitä, joissa oli melko graafinen ulkoasu ja selkeä call to action -nappi. Tästä kerrotaan enemmän Ratkaisut-luvussa.

## 4.2 Ratkaisut

Tässä luvussa esitellään produktin eli lopullisen viestintäsuunnitelman linjauksia, joihin on päädytty taustatyön kautta. Ratkaisut perustellaan hankitulla teoriatiedolla sekä Yhdistyksen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Varsinaisia päätöksiä ei tässä työssä voi paljastaa, sillä toimeksiantaja on toivonut viestintäsuunnitelman pysyvän vain heidän tiedossa. Ratkaisuja pyritään kuitenkin kuvailemaan mahdollisimman selkeästi, kuitenkin paljastamatta yksityiskohtia. Viestintäsuunnitelman rakenne noudattaa Yhdistyksen esittämää kappalejakoa, mikä näkyy tämänkin työn lukujen otsikoissa.

### 4.2.1 Vastuunjako

Yhdistys X on ”vastuuttanut” jäsenensä viestimään tarpeen mukaan ja pitänyt pääasiallisen viestinnän vetovastuun puheenjohtajalla ja viestintäsihteerillä. Näin haluttiin tehdä vastakin, mutta jollakulla on oltava kussakin viestinnällisessä prosessista viimeinen sana. Työssä nähtiin tarpeelliseksi jakaa joitain tiettyjä viestintävastuita ja nimittää niille vastuuhenkilö. Tämä tehtiin siksi, ettei jäsenistössä ja aktiivien kesken viestintätaakka kasautuisi viestintäsihteerille, mutta yksittäiset jäsenet eivät myöskään ottaisi ohjia käteensä liian omatoimisesti. Hiukan myöhemmässä luvussa puhutaan viestinnän ”äänensävyistä”; jos Yhdistys haluaa muodostaa asemansa tietyn mielikuvan antavana ja tosissaan otettavana organisaationa, on viestinnällä oltava yhtenevä tavoite ja linja. Jos aktiivijäsenet hoitaisivat viestintää täysin omatoimisesti, myös viestinnän kokonaiskuva vastaanottajille saattaisi muuttua hajanaiseksi. Nähtiin siis parhaaksi, että tiettyjä toistuvia viestinnän tehtäviä varten nimetään yksi tai kaksi vastuuhenkilöä, joita viestintäsihteerin avustaa. Hänen tehtävänsä auttavana kätenä on pitää huoli siitä, että viesti pysyy tavoitteiden mukaisena ja oikean ”tyylisenä”. Tämä vastuuhenkilö on Hanna Salmisen väitöskirjaan (2014, 155-156.) tukeutuen viisainta valita viestinnällisen tietotaidon, kuten strategisen osaamisen, substanssinhallinnan sekä työympäristön ja sidosryhmien tuntemuksen, sekä tiettyjen interpersoonallisten kykyjen, kuten vuorovaikutustaitojen ja tilanne-

tajun, perusteella. Suunnitelmaan kuvailtiin näitä ominaisuuksia ja vapaus valita näiden suositusten puitteissa annettiin Yhdistykselle itselleen.

#### 4.2.2 Kanavat

Yhdistys X:n tähän mennessä eniten käyttämä kanava vaikuttaa olleen sähköposti. Sen kautta on tapahtunut jäsen- ja ei-jäsenviestintä sekä toimijoiden sisäinen viestintä. Sähköpostiviestinnän kehittämistä varten mm. Mailchimpin (2014) ja Technology Advicen (2015) teettämässä tutkimuksissa tarkasteltiin parasta viestitiheyttä sekä ajoitusta. Tutkimuksia haluttiin silti tarkastella kriittisellä silmällä, sillä tutkittu ryhmä ei toimi jatkuvasti samanlaisessa ympäristössä kuin Yhdistyksen kohderyhmä. Toisin sanoen Yhdistyksen jäsenten ja ei-jäsenten käyttäytymistä ohjaa työpaikka ja sen aikataulut, mikä ei koske kaikkia tutkimuksiin osallistuneita henkilöitä. Tämä mielessä pitäen Yhdistykselle tarjottiin keskimääräistä oletusta siitä, milloin heidän kohderyhmänsä voisi olla sähköpostin äärellä ja mitä he viesteiltä odottavat, minkä lisäksi ehdotettiin Yhdistyksen tulevaisuudessa kartoittavan itse kohderyhmänsä aikatauluja ja toivomuksia. Alustavasti kuitenkin asetettiin tavoitteeksi lähettää tiedotteita ja mainoksia korkeintaan pari kertaa kuukaudessa vähän ennen lounasaikaa, joka oli Mailchimpin ja Technology Advicen löydösten mukainen arvio.

Pidempi viestittelyväli tukisi myös ajatusta koostetuista uutisista tiiviissä uutispaketissa. Toisin sanoen informoidaan samassa paketissa mieluummin useasta oleellisesta asiasta kuin pudotellaan usein sisällöltään lyhyitä viestejä. Tätä uutiskooste-ideaa tukee myöskin samainen Technology Advicen (2015) tutkimus, jonka tuloksien perusteella vastaanottajat halusivat informatiivisempaa sisältöä.

Yammer, organisaation sisäinen some on ollut käyttönsä kanssa vasta alkutekijöissään ja varsinainen intranet on ollut tiedotteita varten. Tiedonkeruun ja kirjallisuuden luvun aikana selväksi tuli ainakin se, että sähköposti on kömpelö alusta tiimin sisäisille keskusteluille, joten sille ehdotettiin vastineeksi Yammerin suljettua ryhmää. Yammerille ylipäättään yhdistys ilmaisi toiveensa keksiä jotain hyötykäyttöä, sillä se nähtiin käteväenä vaikkakin toistaiseksi vähän käytettynä, mutta idealle sisäisenä viestintäkanavana Yhdistys ei lämmennyt. Yhdistys kertoi työpaikallaan olevan kielletty salaisten ryhmien tekeminen.

Vaihtoehdoksi Yhdistys ehdotti Skype-kokouksia. Tämä ei tuo Yammerin nopean chattityylin tuomaa etua, mutta helpottaa kokouksiin osallistumista myös etänä. Kasvokkain kohtaaminen on tärkeää sanattoman viestinnän välittymiseksi, minkä takia videokokoukset ja kokoustaminen ylipäättään on hyödyllistä. Videopuhelussa voi myös jakaa dokumentteja joko ladaten sen esim. Lync-chattiin keskustelun aikana ja/tai jakaen oman näyttönsä ja esitellen dokumenttia muille. Skypen ongelmakohtiksi nähtäisiin verkon hitaus ja yhteyden katkeilu sekä se, jos kaikilla osallistujilla ei ole tarvittavia välineitä käytössään. Tietokoneeseen sisäänrakennettu tai irrallinen mikrofoni on aivan välttämätön, kamera olisi erittäin hyödyllinen. Jos kaikki osallis-

tujat eivät käytä kameraa, ei heidän pelkästä äänestään välttämättä erota, kuka puhuu. Videon käyttö lisättiin viestintäsuunnitelmaan, jonne mainittiin edellä mainitut ongelmakohdat. Varsinaista helppoa ja halpaa ratkaisua niille ei ole, mutta Yhdistyksen on hyvä tiedostaa ne etukäteen ja sopia keskenään, miten toimivat.

Koska chat-ominaisuus viestinnässä olisi kuitenkin erittäin hyödyllinen nopean viestinnän tilanteissa, ehdotettiin käytettäväksi Lync-ryhmächattia. Sekä Lyncin että Skypeen saa puhelimeen, joten niitä pystyy käyttämään myös hätätilanteissa. Jos taas Lync koettaisiin nihkeänä, voidaan käyttää vaikka WhatsAppia, sillä se on ilmainen ja kryptattu, eli viestit ovat salattuja. WhatsAppin kautta voi myös lähettää tiedostoja, videoita, kuvia, linkkejä ja ääniviestejä, minkä lisäksi sitä voi käyttää sekä puhelimella että tietokoneella.

#### 4.2.3 Toimijoiden keskinäinen viestintä

Kuten aiemmin mainittiin, toimijoiden välistä keskustelua ehdotettiin siirrettäväksi Yammeriin suljettuun ryhmään. Se on käyttöliittymältään suunniteltu enemmän kommentointiin, jakamiseen ja keskustelujen ryhmittelyyn kuin sähköposti. Toimivalla keskustelupalstalla kaikki näkevät kaikkien vastaukset, osallistumiskynnys on matala eikä keskustelu hukuta alleen muita ryhmiä tai aiheita tai katoa toisten viestien alle, kuten sähköpostilla voi käydä. Yammer on myös saatavilla puhelimelle, joten sitä on kätevä käyttää liikkeellä ollessakin; somen kaltaisissa keskustelufoorumeissa viestien ei odoteta olevan kovin pitkiä tai formaaleja, kun taas sähköpostiin usein tuntuu järkevämmältä vastata sähköpostilla muutakin kuin ”ok”. Lisäksi matalamman kynnyksen keskustelupalstat tarjoavat suotuisen ympäristön yhteisöllisemmälle työskentelylle ja osallisuuden tunteelle myös uusille toimijoille.

Kuten Rissanen Helsingin Sanomien artikkelissaan (2017) totesi luvussa 3.5.3, työpaikan sisäisen pikaviestimien ja sosiaalisen median kuten Yammerin haasteena voi olla se, että jos ryhmä innostuu kirjoittelemaan viestejä sinne erittäin usein, joku jäsen kyllästyy ja mykistää sovelluksen kännykästään. Tätä ajateltiin ehkäistä luomalla palstan käytölle se sääntö, että sinne ei postailta muulloin kuin silloin jos on oikeasti asiaa mutta sitä ei käytetä työpaikan jutustelukanavana. Koska Yammer seuraa kännykässä työntekijää kotiin, on tärkeä muistaa, että kaikki eivät halua kuulla työpaikan asioita vapaa-ajallaan eikä muiden pitäisi odottaa todella pikaista vastausta vapaalla.

Kasvokkain kohtaamiset ryhmän kesken ovat tärkeitä asioiden perinpohjaiselle keskustelulle. Tekstin tasossa kaikkea ei ole helppo tiivistää järkevästi luettavaan muotoon, mutta puhuessa osa viestistä tulee vain eleistä ja keskustelu voi olla vapaampaa. Skype-tapaamisia Yhdistyksellä oli toiveena käyttää enemmän, joten muodostettiin ehdotus, että Skypeä aktiiviryhmä keskustelisi esimerkiksi parin viikon välein. Aiemmin mainittu WhatsApp tai muu tekstinä toimiva chat-sovellus olisi kuitenkin edelleen suositeltava, sillä kaikkien esille tulevien asioiden

ei voi antaa odottaa siihen asti, että kaikilla toimijoilla on mahdollisuus tulla Skypeen pala-veeraamaan. Skypen käyttö mainittiin viestintäsuunnitelmassa hyvänä vaihtoehtina, mutta Landmark Technologyn artikkelin (2016) mukaisesti huomautettiin myös teknisistä ongelmista, joita sen käytössä voi ilmetä, kuten pätkivä nettiyhteys, mikrofoni ja kamera.

#### 4.2.4 Markkinointi, tiedotteet ja sidosryhmät

Yhdistyksellä on ollut aiemmin ei-jäsenten kanssa se ongelma, että he eivät pitäneet jäsenyyttä itselleen tarpeellisena eivätkä kokeneet, että yhdistyksen toiminta on merkittävää. Tätä haluttiin korjata vahvistamalla ja muovaamalla viestinnän kautta ihmisten mielikuvia Yhdistyksestä. Ratkaisuksi Yhdistystä kehoitettiin päättämään viestinnälleen ”äänensävy”, jota käyttää, toimia tietyn mielikuvan mukaisesti ja kertoa siitä myös muille. Jos esimerkiksi halutaan kuulostaa jämäköiltä ja vaikutusvaltaisilta, mietitään miten sellainen henkilö puhuu. Jos päätetään että ollaan helposti lähestyttäviä, millaisia ovat helposti lähestyttävät ihmiset? Tässä tapauksessa päädyttiin työn alussa kuvailtuun, jämäkkään mutta neuvottelutaitoiseen imagoon. Jämäkkä teksti ei kiertele eikä syyttele tai käytä korusanoja, vaan kertoo asioista ytimekkäästi.

Yhdistys X on tähän mennessä lähettänyt liittymiskutsuja ei-jäsenille. Koska yhdistyksen tavoitteena oli tehdä selkeämmäksi, miksi alaisten kannattaa liittyä jäseneksi, herääkin kysymys, miten tehokkaita nämä liittymiskutsut ovat olleet ja voiko niitä kehittää. Tätä ei ole mitattu, joten ensimmäinen kehitysaskel on alkaa mitata, kuinka monta uutta jäsentä kunkin liittymismainoksen jälkeen on saatu. Jos liittymättömiä henkilöitä on tarpeeksi paljon, voi Yhdistys testata viestejä esimerkiksi yksinkertaisella A/B-testillä. Gallon (2017) kuvailuja muokailen luvusta 3.4.4, tässä testissä on kaksi eri versiota esimerkiksi liittymismainoksesta, jotka lähetetään kahdelle eri ryhmälle liittymättömiä työntekijöitä. Näiden viestien toimivuutta verrataan katsomalla, kumpi sai enemmän ihmisiä liittymään. Jos ei ole mahdollista käyttää jotakin analytiikkatyökalua seuraamassa, montako ihmistä klikkasi jotain linkkiä liittymisviestissä, voidaan eri versiot viestistä lähettää eri aikoihin ja verrata, kumman lähetyksen jälkeen uusia jäseniä ilmaantui eniten.

Sähköpostimarkkinointia voisi tehostaa suunnittelemalla liittymismainokseen call-to-action -napin. Tällainen nappi on usein teknisiltä ominaisuuksiltaan interaktiivinen objekti, joita voi luoda esimerkiksi InDesignilla. Yhdistys X:llä ei välttämättä olisi suurta valikoimaa tällaisia ohjelmia käytettävissään, joten vaihtoehtoisesti voidaan tehdä vain napin näköinen kuvatie-dosto, joka liitetään tekstin joukkoon ja johon Outlookissa voi upottaa linkin maalaamalla kuvan. Jos taas nappia ei tulisi olemaan mahdollista toteuttaa ollenkaan, voisi se olla vain linkki, joka on upotettu jonkin tekstikehotuksen taakse. Tämä on organisaation käyttämässä Outlookissa mahdollista. Kehotetekstejä, joiden takana linkki on, voi olla useampi vaihtoehto. Suunnitelmassa esitellään kuvalliset ohjeet linkin nappikuvaan liittämiseen Outlookissa.

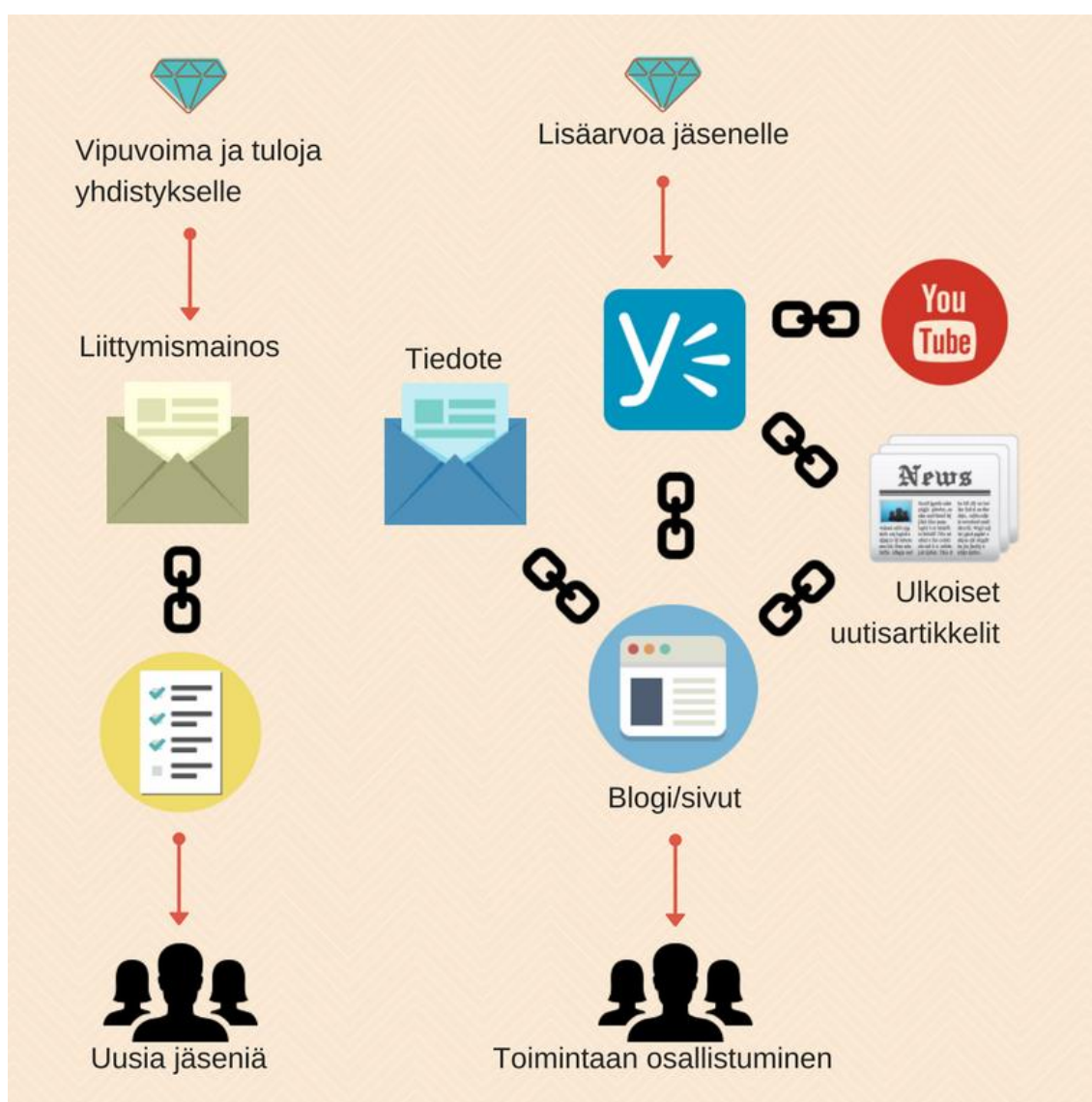
Tiedotteita pohdittiin myös muutettavan uutiskirjeiksi pääasiassa sen takia, että call-to-action -nappit usein ovat jonkin muun visuaalisen esityksen yhteydessä, ja uutiskirjeet taas ovat usein melko visuaalisia. Visuaalisuuden kaipuuta ilmeni Technology Advicen vuoden 2015 tutkimuksesta (Kuvio 1). Tämän kanssa kohdattiin ongelma, sillä uutiskirjeen teko sekä napin luominen interaktiiviseksi objektiksi vaatii teknisiä edellytyksiä tai palvelua, joita Yhdistyksellä ei välttämättä ole hallussa. Ehdotukseksi muodostettiin, että tiedotteet voivat jatkossa olla edelleen vain tekstimuotoisia ja inlineen eli tekstin vartaloon lisätään logo, kuvia ja call-to-action -nappi joko kuvana jossa on linkki tai tekstinä johon on liitetty linkki. Tulevaisuudessa varsinaisia uutiskirjeitä voisi kuitenkin harkita, mutta ensin on hankittava siihen sopivat välineet; joko jokin sopiva ohjelma, jolla html-sisältöä pystyy luomaan tai sitten tunnukset johonkin palveluun, jolla luodaan uutiskirje.

Yammerille keksittiin muutakin käyttöä sisällöntuotannon näkökulmasta. Ehdotettiin, että Yammeriin voitaisiin toisinaan julkaista linkkisuosituksia joihinkin yhdistyksen toiminnalle ja viestinnällisille tavoitteille relevantteihin aiheisiin. Nämä sisällöt olisivat organisaation ulkopuolisia lähteitä. Materiaalit voisivat olla esimerkiksi videon tai artikkelien muodossa, mutta ideana on se, että Yhdistyksen ei tarvitse tehdä muuta kuin jakaa linkki, lisätä jokin kuva julkaisuun ellei linkki tarjoa sitä automaattisesti, ja kirjoittaa korkeintaan muutaman lauseen alustus jutulle. Yammerissa voitaisiin myös kehottaa lukijoita siirtymään blogisivulle lukemaan jokin artikkeli, jonka tarkoitus taas tukee Yhdistyksen toimintaa. Esimerkiksi tehtiin muutama ”mockup”-kuva eli mallikuva siitä, miltä tällainen päivitys näyttäisi ja mitä se sisältäisi. Kuvaa varten tehtiin esimerkin mukainen päivitys Yammeriin, otettiin päivityksestä kuvakaappaus ja muokattiin sitä hieman niin, että käyttäjätunnus olisi Yhdistyksen mukainen.

Yammerin käyttö ns. nopeatempoisena jakelukanavana ja tiedonlähteenä peilaa yhdistyksen pyrkimykseen tarjota ajankohtaista ja asianmukaista tietoa. Kun esille nousee jokin uutinen tai asia, joka halutaan julkistaa saman tien, se on helppoa Yammerissa ja aihe on varmasti ajankohtainen, sillä julkaisua ei ole tarvittu suunnitella ja luonnostella yhtä kauan kuin sähköpostia suurelle postituslistalle. Myös Yhdistyksen uskottavuus ja yleinen hyödyllisyys ei-jäsenten silmissä saa uutta nostetta, kun he Yammerin kautta näkevät jäsenille suunnattua sisältöä, joka on kuitenkin määritelty avoimesti julkaistavaksi ja jaettavaksi. Vaikka suurin osa Yhdistyksen sisällöstä ei suositella olevan liian jäsen-eksklusiivista, välillä joukossa voi julkaista sisältöä, josta hyötyvät vain jäsenet. Tällöin ei-jäsenet saavat tykkäysten ja jakojen kautta reaaliaikaisesti tietää jäsenyyden eduista ja Yhdistyksen toiminnasta.

Sisällöntuotantoon liittyen tuli Yhdistykseltä myös idea blogin kirjoituksesta. Tämä päätettiin suositella tehtäväksi vasta sitten, jos hiukan helpompina tehtävinä ajateltavat kehitysajat, kuten Yammerin sisällöt sekä Skype-kokouksiin siirtyminen eivät tuota liikaa päänvaivaa tai kasvata työtaakkaa. Siinä tilanteessa, että Yhdistyksellä olisi käytössään ulkoisessa viestintäsäässä sekä Yammer, uutiskirjeet että blogi, tukisivat kaikki muut kanavat blogia ja ohjaisivat

linkein sinne. Tällöin Yammerin sisällöt olisivat ulkoisen ja kevyemmän sisällön ohella otsikoita ja artikkelikuvia liittyen blogiteksteihin, uutiskirjeissä listattaisi esim. kuukauden blogiotsi- kot lukusuosituksina muiden tiedotteiden lisäksi, ja blogi itse menisi pintaa syvemmälle aiheissaan. Aiheet taas olisivat samankaltaisia kuin Yammerissa, mutta kuten sanottu, syvällisemmin selostettuja. Blogit tukisivat Yhdistyksen toimintaa ja tavoitteita kirjoituksilla, jotka käsittelisivät esimerkiksi työyhteisöjä ja -hyvinvointia, kouluttautumisen hyötyjä ja Yhdistyksen toimintaa työnantajan kanssa, jälkimmäisessä pitäen kuitenkin mahdollisimman asiallisen, kunnioittavan linjan ja sortumatta paatokselliseen kerrontaan. Tällä linjalla viitataan suosituksen puhua mieluummin ”meistä” ja ”yhdessä” työnantajan kanssa kuin alleviivata kielenkäytöllä Yhdistyksen ja työnantajan eroa.



Kuvio 10 Viestintävälineiden keskinäiset linkitykset ja vaikutukset

Kuvio 10 nivoo yhteen aiemmin selostetun kaikkien kanavien toiminnan yhdessä markkinoinnin ja yleisen tiedottamisen näkökulmasta. Ei-jäsenille on omat, kohdistetut liittymismainokset,

jotka voidaan linkittää liittymislomakkeeseen. Jäsenille kohdistettu viestintä on monikanavaisempaa, painottuen varmasti eniten Yammeriin ja sähköpostiin mutta mahdollisesti laajentuen myös blogiin. Yammer linkittää ulkoista sisältöä oman sisällön tueksi, tiedotteet ovat puhtaasti informatiivisia eikä niitä tule liian usein sillä pienet uutiset voidaan julkaista heti Yammerissa ja valitut palat koostaa esimerkiksi uutiskirjeeseen eli tiedotteeseen. Blogit taas tuovat syvällisempää näkökulmaa puheenaiheisiin ja tukeutuvat enemmän omaan sisällöntuotantoon kuin ulkoisiin sisältöihin. Toki ulkoisen sisällön voi ottaa blogissa puheenaiheeksi, mutta silloin keskusteluun on tuotava jotain omaa vain ulkoisen sisällön referoimisen sijaan; sitä varten on Yammer. Yammerin sisällöt sekä blogitekstit ovat nähtävissä myös ei-jäsenille, jolloin heille ei tarvitse mainostaa liittymisen etuja kovin raivokkaasti pelkässä liittymiskirjeessä. Sisällöistä näkee yhdistystoiminnan aikaansaannokset ja edut.

#### 4.2.5 Kriisiviestintä

Kriisitilanteita varten Yhdistys X:lle annettiin melko selkeät ohjeet kriisiviestin rakenteesta. Tähän rakenteeseen otettiin mallia Kuntaliiton vuoden 2009 mallista, joka esiteltiin kappalessa 3.6. Tähän viitattiin itse suunnitelmassa pyramidimallina (kuvio 11) ja samaa mallia ehdotettiin käytettäväksi myös muihin perinteisiin tiedotemuotoihin. Myös kielenkäyttöä alleviivattiin tässä kohtaa, sillä kuviteltavissa olevat Yhdistystä kohtaavat yllättävät kriisit liittyvät erityisesti työnantajan toimiin, missä on korostuneempi riski huonoille sanavalinnoille kuin muissa tilanteissa. Tämän pääteltiin johtuvan siitä, että kriisin aikana tunteet kuohuvat ja kiireessä harkinta-aikaa ei ole paljon, jolloin on suurempi riski möläyttää jotain mitä myöhemmin katu. Kielenkäytöstä puhuttiin kuitenkin melko samoilla linjoilla kuin muussakin viestinnässä eli vältetään vastakkainasettelua ja syytöksiä, pyydetään anteeksi eikä vähätellä tai kierrellä tapahtunutta.



Kuvio 11 Tiedotteen pyramidimalli (mukailtu Kuntaliiton 2009 mallista)

Jokseenkin käytetyimmän tavan, jälkijättöisen kriisiviestinnän eli kriisin jälkeen tai sen aikana tapahtuvan viestinnän rinnalla Yhdistykselle ehdotettiin myös Stealing thunder -taktiikkaa omien virheiden myöntämisessä ennen kuin muut niistä tietävät, perustellen sitä kappaleessa 3.6 esitellyn Claeysin ja Cauberghe'n tutkimuksella. Pohdittiin, kumpi tavoista on kulloinkin parempi valinta. Pohdinnassa tultiin siihen tulokseen että se, kumpaa taktiikkaa kannattaa käyttää missäkin tilanteessa, riippuu siitä kuinka paljon yhdistys arvioi itsellään olevan resursseja maineen puhdistamiseen ja kuinka paljon vahinkoa sille tilanteen arvioidaan aiheuttavan. Jos vahinko on pieni, ei riskeeraa paljoa kertomalla kriisistä vasta sitten kun se on jo muodostunut. Jos menetettävää on paljon, voidaan vahingot minimoida tunnustamalla oman erheen etukäteen.



Kuvio 12 Kriisiviestinnän prosessi

Yllä oleva kuvio tiivistää kriisiviestinnän koko toiminnan yhdeksi prosessiksi. Kriisitalanteissa viestintä ei aina ole näin suoraviivaista, mutta pääasiassa tilanteet alkavat aina siitä, että

joko mahdollinen tai alkava kriisi havaitaan. Ennen kuin kriisistä tiedotetaan, voidaan miettiä, onko kriisi itse aiheutettu vai jonkun muun tahon aiheuttama ja millaista vahinkoa se voi pahimmillaan aiheuttaa. itse aiheutetuissa tapauksissa on hyvä ilmoittaa asiasta ennen kuin kukaan muu ehtii, jos se on vain kriisin huomaamishetkellä vielä mahdollista. muiden aiheuttamissa tapauksissa on parempi hankkia vielä vähän lisätietoa tapahtuneesta, ennen kuin tiedottaa siitä. Tässä ei saa kuitenkaan kestää liian kauan, vaan tilanteesta pitäisi parhaimmillaan pystyä kertomaan jo samana päivänä. Siksi tiedon hankinnassa ei kannata turvautua sähköpostiin ja toivoa, että joku lukee sen, vaan suoraan soittaa henkilölle joka voisi tietää. Kun tiedotteen kirjoittamiseen ollaan valmiita, muistetaan pitää tekstin rakenne täsmällisenä alussa ja laveamana lopusta, sekä pitää yllä äänensävyä, joka ei turhaan ärsytä ketään tai aiheuta vastakkainasettelua. Lopuksi pidetään lukijakunta ajan tasalla tiedottamalla heti kun lisätietoja vain ilmaantuu tai jos kriisi ratkeaa.

#### 4.2.6 Mittarit

Viestinnän mittaamista varten suunnitelmaan hahmoteltiin taulukko, joka näyttäisi systemaattisesti asian jota tehdään ja asian jota mitataan. Teorian mukaisesti ensin selville haluttiin saada Yhdistyksen strategia, jota pannaan toimeen sopivalla viestinnän tehtävällä. Tehtäville asetettiin esimerkkitaavoitteet ensimmäiseen sarakkeeseen, johon tulivat myös strategia ja toiseen sarakkeeseen konkreettinen tehtävä. Tämän jälkeen eroteltiin mitattava asia, josta saa selville tietoa viestinnän onnistumisesta. Kolmannessa sarakkeessa oli siis pidetty mielessä sitä, että mittaaminen on vain välinearvo jollekin asialle, eikä se lopullinen asia jota tavoitellaan. Tämän perusteella tehtiin neljäs sarake, jossa annettiin esimerkkejä tulosten analysointitavoille. Tulosten analysoinnin perusteella pitäisi Yhdistyksen pystyä palaamaan ns. takaisin lähtöruutuun entistä viisaamana ja kehittämään viestintäänsä jatkuvana prosessina.

#### 4.2.7 Ajanhallinta ja vuosikello

Yhdistyksellä oli ennestään vuosikellona taulukko, joka oli jaettu kuukausittaisiin osiin. Joka kuukausi oli jaettu sarakkeisiin, jotka merkkasivat kuukauden tehtäviä, niiden vastuuhenkilöitä sekä aika, jona tehtävä on määrä toteuttaa. Vuosikellon osalta Yhdistyksellä nousi idea uudenaikaisesta tavasta merkata vuosittaisia tehtäviä, jossa olisi jonkun verran interaktiivisia osia ja josta toivottiin visuaalisesti miellyttävämpää. Ajatuksena oli ensin monien käyttämä ympyräkaavio, jossa olisikin uutena ominaisuutena mahdollisuus klikkailla tehtäviä auki kuukausien kohdalta. Tämän toteutus olisi vaatinut kuitenkin sen asteisia teknisiä taitoja ja välineitä, että vuosikelloa varten etsittiin Microsoftin 365-tuoteperheestä sekä ulkoisista palveluista jotain soveltuvaa alustaa hiukan erilaiselle kalenterille. Koska viestinnän mittaaminen oli Yhdistykselle aivan uusi alue, haluttiin viestinnän tehtäviä kuvata vaiheittaisina prosesseina, joille merkataan sopivat työn kestot. Esimerkiksi kuukausittaisen uutiskirjeen tekoon olisi vuosikellossa suunniteltuna uutiskirjeen sisältöjen suunnittelu, kirjeen kasaaminen, lähetys-

päivä ja lukijatilastojen keräys sekä analysointi. Myös muiden kanavien julkaisutahtia ynnä muita aikataulutukseen liittyviä asioita pohdittiin suunnitelmassa. Lisäksi otettiin huomioon Juholinin (2013, 150) maininta siitä, että joihinkin vuodesta toiseen toistuvista tapahtumista kasautuvaa hiljaista tietoa voitaisiin tallentaa jonnekin uusia toimijoita varten. Sisältöä suoraan sovellukseen ei lähdetty listaamaan heti Yhdistyksen puolesta, sillä se sisältää monia sellaisia toistuvia tapahtumia, joista Yhdistyksen on parempi vielä päättää itse omasta puolestaan. Lisäksi sovelluksessa avainasemaan tulee vastuuhenkilöiden määrittäminen kullekin viestinnälliselle tehtävälle, joten on parempi että Yhdistys luo tehtävälisan ja jakaa käyttöoikeudet siihen itse.

## 5 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tehostaa ja täsmentää Yhdistys X:n viestintää. Erilaisia painopisteitä tässä oli useita: uskottavuuden parantaminen ei-jäsenten silmissä, kriisiviestinnän suunnitelmallisuus, viestinnän mittaaminen ja tuloksista oppiminen sekä viestien ajankohtaisuus. Nämä kaikki nivoi yhteen toimijoiden tieto siitä, että ei-jäsenet eivät kokeneet jäsenyyttä hyödyllisenä ja Yhdistyksen toimintaa kovin vaikuttavana, sekä hajanaisiksi jäänyt viestinnän toteuttaminen ns. ammattimaisesti. Ajateltiin, että selkeämpi ja näkyvämpi viestintä näyttäytyy myös ei-jäsenille vakuuttavampana, sillä sitä kautta he saavat tietää kaikesta siitä, mitä Yhdistys tarjoaa jäsenilleen ja mitä se saa aikaiseksi. Myös Yhdistyksen jäsenet saivat paremmin tietoa erilaisista koulutuksista, tapahtumista ja uutisista ja voisivat osallistua niihin tällöin enemmän - toisin sanoen saavat enemmän hyötyä jäsenyydestään.

Työn edetessä uusia ideoita alkoi syntyä nimenomaan erilaisten hyödynnettävien kanavien muodossa ja Yhdistys itse ehdotti tutkittavaksi joidenkin uusien kanavien käyttöönottoa mahdollisina tulevaisuuden kehittämiskohteina työssä. Tästä päästiinkin uutiskirjeisiin sekä blogiin, jotka eivät aivan alun perin olleet mietinnässä työtä tehdessä. Työssä onnistuttiinkin kirjoittamaan melko paljon uutiskirjeistä sen ollakseen kohtuullisen spontaani suunta työlle. Uutiskirjeiden spontaanuisuutena ja uutena suuntana työlle oli toisaalta hieno asia, sillä se toi todella uudenlaisen näkökulman Yhdistyksen toimintaan. Vaikeutena tässä oli se, että uutiskirjettä ei uskallettu muuttaa ainoaksi mahdolliseksi kehitysuunnaksi, jota työ tarjoaisi. Siinä tapauksessa koko työn olisi miltei voinut rajata vain uutiskirjeisiin sekä esimerkiksi blogiin. Tämän takia työn edetessä piti jatkuvasti rajata uutiskirje-teemaa niin, ettei se mene liian syvälle aiheeseen. Blogi-idea tuli puheeksi melko loppuvaiheilla työtä, jolloin sen sitominen yhteen muiden aiheiden kanssa oli haastavaa. Kuitenkin lopuksi blogi alkoi olla jo melko tärkeä saada uutiskirjeen rinnalle.

Onnistuneena voitaisiin nähdä keksinnöt erityisesti kanavien hyötykäytöstä, niiden sisällöistä sekä teknisestä toteutuksesta. Monet kanavien käyttötavat olivat Yhdistykselle uusia ja ne pyrittiin esittämään mahdollisimman helposti toteutettavina, ottaen huomioon toimijoiden re-

surssit kanavien parissa työskentelyyn. Eri kanaville ei haluttu kuitenkaan tuputtaa liikaa sisältöä, sillä aina varsinaista sanottavaa ei välttämättä ole. Suunnitelmassa haluttiinkin ottaa kantaa myös siihen, ettei kaikkia kanavia kannata käyttää vain siksi että se kanava olisi olemassa; uniikkia sisältöä on oltava säännöllisesti tarjolla, ja jos Yhdistyksellä ei riitä sanottavaa kaikkiin niihin niin usein, ei kaikkia kannata ottaa käyttöön. Työ ei tämän takia muuttunut kuitenkaan sisältösuunnitelmaksi, sillä aiheesta voisi silloin kirjoittaa paljon syvemmin. Kun pysyttiin viestintäsuunnitelman rajauksessa, pyrittiin kertomaan useasta asiasta juuri sopivasti mutta nivomalla kaikki aiheet samoihin tavoitteisiin.

Vaikka viestintäsuunnitelma on tehty nimenomaan toimeksiantajalleen eikä sen koko sisältöä tässä paljasteta, on vastaavanlaisen tuotoksen tekijän tai samanlaisten ongelmien kanssa painivan yhdistyksen mahdollista hyödyntää työtä omassa tekemisessään. Työstä käy ilmi perustelut eri kanavien hyödyllisyydelle, tietoa viestinnän mittaamisesta sekä toimintatapoja erilaisille viestinnällisille tilanteille, kuten kriiseille ja muutoksille. Mahdollisen kiinnostuneen lukijan on kuitenkin pidettävä mielessä se, että kaikki tieto ja ideat, jota työhön on kerätty, ovat melko sidoksissa Yhdistys X:n toimintaan, tavoitteisiin ja erityisesti käytettävissä oleviin työkaluihin. Jatkokehitysideoita saattaisi Yhdistys X:llä olla tämän työn jälkeen esimerkiksi blogisivun tekeminen, uutiskirjeiden tekninen toteutus, sisältösuunnitelma ja uusjäsenhankinnan suunnittelu.

Yhdistys X kertoo saaneensa työstä uusia näkökulmia käytössä olevien kanaviensa käyttämiseen sekä yleisesti uusia ideoita viestintään. Heistä tuoreet, ulkopuolisen tarjoamat ajatukset olivat tervetulleita ja avartavia siitä, kuinka vähän he ovat menneisyydessä viestintää suunnitelleet, ja kuinka työlle olisi voinut olla tarvetta jo aikaisempinakin vuosina. Lisäksi heitä ilahdutti se, että viestinnässä ei tarvitse muuttaa välttämättä kaikkea radikaalisti, vaan pienilläkin kehitysaskeleilla voi olla jo iso vaikutus. Työskentelyprosessissa mukana kulkeminen ei Yhdistyksen mukaan ollut vaivalloista ja viestinnän tilaa ja tarpeita ymmärrettiin heidän mielestään hyvin.

Viestintäsuunnitelma tulee vahvistamaan Yhdistyksen viestintää monipuolisesti ja tarjoamaan erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja viestinnän arjen sekä erikoistilanteiden ongelmiin. Yhdistys X:n toimijaryhmä tulee ottamaan viestintäsuunnitelman käyttöön vuoden 2018 alusta.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Chaffney, D; Smith, P.R. 2017. Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. Viides painos. Glasgow: Bell & Bain Ltd.

Ferguson, S. 1999. Communication planning. An integrated approach. Thousand oaks: SAGE Publications.

Hakola, I; Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon - tavoita & sitouta sisältöstrategialla. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Management institute of Finland.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Books on demand.

Kuntaliitto. 2009. Varaudu. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. Helsinki: Kuntaliitto

Lindroos, J & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi. Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin Yliopisto. Helsinki: Unigrafia.

Wrench, J.S. 2013. Workplace Communication for the 21st Century: Volume One. Internal Workplace Communication. Santa Barbara: Praeger.

Wrench, J.S. 2013. Workplace Communication for the 21st Century: Volume Two. External Workplace Communication. Santa Barbara: Praeger.

### Sähköiset lähteet

Chen, M. 20.2.2015. Why face-to-face meetings are so important. Forbes. Viitattu 7.6.2017. <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2015/02/20/why-face-to-face-meetings-are-so-important/#d97414baee95>

Claeys, A-S; Cauberghe, V. 2012. Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. ScienceDirect. Viitattu 18.9.2017 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111001317>

Courvoisier, K. 29.3.2016. 75 calls to action that get clicked. Campaign monitor. Viitattu 18.8.2017. <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/2016/03/75-call-to-actions-to-use-in-email-marketing-campaigns/>

Falenius, M., Leino, M., Leinonen, R., Lumme, R., Sundqvist, L. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Virtuaalinen ammattikorkeakoulu. 3.8.2006. Viitattu 20.4.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Finance Practitioner. External communication. Viitattu 7.12.2017 <http://www.financepractitioner.com/dictionary/external-communication>

Gallo, A. 28.6.2017. A Refresher on A/B Testing. Harvard Business Review. Viitattu 30.11.2017.  
<https://hbr.org/2017/06/a-refresher-on-ab-testing>

Goman, C.K. 11.3.2016. The Immeasurable Importance Of Face-To-Face Meetings. Forbes. Viitattu 7.6.2017.  
<https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2016/03/11/the-immeasurable-importance-of-face-to-face-meetings/2/#16c35072621e>

Kähkönen, S. 10.1.2017. Raivo yltyy verkossa - viestintä ilman eleitä ja ilmeitä johtaa väärinkäsityksiin. Yle Uutiset. Viitattu 21.3.17.  
<http://yle.fi/uutiset/3-9393149>

Landmark Technologies. 5.10.2016. Pros and Cons of Skype for Business. Viitattu 30.11.2017.  
<https://www.lmktec.london/insights/pros-and-cons-of-skype-for-business/>

MailChimp. 14.7.2014. Insights from MailChimp's Send Time Optimization System. Viitattu 17.9.2017.  
<https://blog.mailchimp.com/insights-from-mailchimps-send-time-optimization-system/>

Malm, J. 24.1.2017. Harkitsematon viestintä voi romuttaa uskottavuuden. Asteron. Viitattu 23.3.2017.  
<http://asteron.fi/harkitsematon-viestinta-voi-romuttaa-uskottavuuden/>

Menetelmäviikko & Pr Cloud. Kysely: Some-viestintä haastaa yritysten maineenhallinnan. 2015. Viitattu 8.6.2017  
<https://www.prcloud.fi/uutiset-ja-blogi/pr-cloud-blogi/kirjoitus/kysely-some-viestinta-haastaa-yritysten-maineenhallinnan.html>

Mineo, G. 21.4.2015. How to Create an Email Newsletter People Actually Read. Hubspot. Viitattu 18.8.2017.  
<https://blog.hubspot.com/marketing/guide-creating-email-newsletters-ht>

Mäki-Fränti, P; Vilmi, L. 21.3.2016. Miksi Suomi ei pysy vertaistensa vauhdissa? Euro ja talous. Suomen Pankki. Viitattu 22.11.2017  
<https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/1/miksi-suomi-ei-pysy-vertaistensa-vauhdissa/>

Rissanen, V. 21.3.2017. Ärsyttääkö sähköposti? Vaihda se työpaikan sisäiseen someen, ja jopa yhteishenki voi parantua, kertovat asiantuntijat. Helsingin Sanomat. Viitattu 7.6.2017.  
<http://www.hs.fi/teknologia/art-2000005135892.html>

STT Viestintäpalvelut Oy, ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry, Retriever Suomi Oy. Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa. Tammikuu 2017. Viitattu 19.7.2017.  
<http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/03/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen-2017.pdf>

Technology Advice. 2015. Do your subscribers read your emails? What Consumers Want From Email Marketing. Viitattu 17.9.2017  
<http://technologyadvice.com/resources/email-marketing-study/>

The Office team. 14.6.2016. Microsoft. The future of video conferencing—3 trends breathing new life into a decades old industry  
<https://blogs.office.com/en-us/2016/06/14/the-future-of-video-conferencing/?eu=true>

Työelämään. Ammattiliitto. Viitattu 11.7.2017  
<http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/ammattiliitto/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työolobarometri - syksy 2016. Valtioneuvoston julkaisuarasto. Viitattu 22.11.2017  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-236-1>

## Kuviot

Kuvio 1 Miten yritykset voisivat kehittää sähköpostejään (Technology Advice 2015) .....	17
Kuvio 2 kuinka usein vastaanottajat saavat turhia viestejä (Technology Advice 2015) .....	18
Kuvio 3 MailChimp-käyttäjien kohderyhmien parhaat lähetysajat (MailChimp 2014) .....	18
Kuvio 4 Diagrammi sosiaalisen median vaikutuksesta julkisuuskuvalle, Mediaviikko & Pr Cloud. 2015. ....	20
Kuvio 5 Infograafi nuorten odotuksista videotyökaluihin (The Office team, 2016) .....	22
Kuvio 6 Viestinnän arvioinnin prosessi (Juholin 2010, 38. Mukailtu. ) .....	27
Kuvio 7 Organisaatiossa seurattavat asiat 1/2 (STT, Procom, Retriever. 2017.) .....	29
Kuvio 8 Organisaatioissa seurattavat asiat 2/2 (STT, Procom, Retriever. 2017.) .....	30
Kuvio 9 Viestinnän mittaustuloksia hyödynnetään... (STT, Procom, Retriever. 2017. ....	30
Kuvio 10 Viestintävälineiden keskinäiset linkitykset ja vaikutukset .....	39
Kuvio 11 Tiedotteen pyramidimalli (mukailtu Kuntaliiton 2009 mallista) .....	41
Kuvio 12 Kriisiviestinnän prosessi .....	41

## Taulukot

Taulukko 1 Viestintäjohtajan tärkeimmät osaamiset, Salminen 2014, 155. ....	10
Taulukko 2 Esimerkkejä erilaisten organisaatioiden strategisista tavoitteista sekä niihin liittyvistä mittareista ja analyysikeinoista (Juholin 2010, 62-63) .....	28
Taulukko 3 Yhdistyksen viestinnän SWOT-tilauskko .....	32