



Annamaria Marttila

**VIESTINNÄN STRATEGIATYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JÄRJESTÖSSÄ**  
Tapausesimerkkinä Aivovammaliitto

**VIESTINNÄN STRATEGIATYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JÄRJESTÖSSÄ**  
Tapausesimerkkinä Aivovammaliitto

Annamaria Marttila  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Viestinnän koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Viestinnän koulutusohjelma, journalismin suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä(t): Annamaria Marttila

Opinnäytetyön nimi: Viestinnän strategiatyö sosiaali- ja terveysalan järjestössä.

Tapausesimerkkinä Aivovammaliitto

Työn ohjaaja(t): Pertti Sillanpää

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2011

Sivumäärä: 88 + 5 liitesivua

---

Viestinnän strategiatyö on oleellinen osa jokaisen organisaation toimintaa. Organisaatio on osa dynaamista toimintaympäristöään, jossa viestintä on keino täyttää omaa tarkoitusta menestyksellä.

Tutkielmassa selvitetään viestinnän strategian rakentamisen prosessia ja sisältöä laajemmin organisaatioviestinnässä ja suppeammin sosiaali- ja terveysalan järjestön toiminnassa. Yleisen, teoreettisen tarkastelun rinnalla kuljetetaan tapausesimerkkinä Aivovammaliitto ry:tä, jonka viestintästrategian pohjakartoituksena tutkielma toimii.

Tutkielmassa on teoreettinen painotus ja siinä keskustellaan kriittisesti alan kirjallisuuden ja siinä käytettyjen käsitteiden ja esimerkkien kanssa. Aineistona on myös tutkielmaa varten kerätyt kyselyt Aivovammaliiton luottamushenkilöille ja henkilöstölle, joilla pyrittiin hahmottamaan Aivovammaliiton viestinnällistä ympäristöä ja ilmapiiriä.

Tutkielman keskeisimpänä tuloksena on viestinnän laajuus ja monitahoisuus organisaation toiminnan kokonaisuudessa, mikä asettaa viestinnän suunnittelun keskeiseen rooliin, joka vaatii tarkkaa työtä ja laajoja pohdintoja. Myös strategiatyön huomattiin tutkielmassa olevan abstraktisuutensa vuoksi vaikeasti konkretisoitavissa. Viestinnän ja strategian moniulotteisuus aiheutti myös kyselyissä tulkintavaikeuksia ja vastausten hajontaa.

Tutkielmassa on viestinnän strategiaprosessia tarkasteltu varsin laajasti, joten sen hyödynnettävyys ulottunee myös Aivovammaliittoa ja järjestösektoriakin laajemmalle. Tarkoituksena oli tuoda esille viestinnän strategiatyön moniulotteisuutta, jotta sitä suunnittelevat organisaatiot osaisivat huomioida riittävästi tarpeellisia asioita viestinnän suunnittelutyössään.

Tutkielma ottaa kantaa myös joihinkin suomalaisessa viestinnän strategiaa käsittelevissä teoksissa esitettyihin ajatuksiin keskustellen kriittisesti kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuutta on hyödynnetty kuitenkin pääosin viestinnän strategiatyön välineistön ja keinojen kartoittamiseen ja esittämiseen.

---

Asiasanat: strategia, viestintä, viestintästrategia, järjestö, työyhteisöviestintä, organisaatioviestintä

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Communication, Option of Journalism

---

Author(s): Annamaria Marttila

Title of thesis: Strategy Work of Communication in Association of Social and Health Care Sector.  
Case Study of Traumatic Brain Injury Association

Supervisor(s): Pertti Sillanpää

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011

Number of pages: 88 + 5 pages  
appendices

---

The strategy work of communication is an essential part of activity in every organisation. Organisation is a part of its dynamic operational environment, in which communication is a way to fulfill organisation's purpose with success.

This study clarifies the process and content of communication strategy in organisational communication as a wider objective and in the activities of a social and health care sector's association as a narrower objective. Beside a common theoretical analysis the study deals with the case study of Traumatic Brain Injury Association of which a base survey of communication strategy is the other purpose of this study.

There is a theoretical emphasis in the study, and it discusses critically the literature of the field including the examples presented in the literature. The other material of the study is the questionnaires collected for the purpose of this study. The questionnaires were collected from the board and the personnel of the Traumatic Brain Injury Association and were aimed to sketch the communicational environment and ambience of the Traumatic Brain Injury Association.

The most central result of the study is the broadness and multidimensionality of communication in the wholeness of organisation's activities. This places the planning of communication into a central role which requires accurate work and wide consideration. The study also notices that because of its abstraction, the strategy is difficult to make it concrete and put into practice. The multidimensionality of communication and strategy led to difficulties in the interpretation of questions and dispersion of answers in the questionnaires.

The strategy process of communication is studied quite extensively, in which its utilisation is supposed to reach wider than the use of the Traumatic Brain Injury Association and association sector. One purpose of the study was also to bring forth the multidimensionality of the strategy work so that the organisations planning it would be able to take adequate notice of things useful in planning of organisation's communication.

The study takes also a stance towards some of the thoughts presented in the Finnish literature dealing with the communication strategy and critically discusses these thoughts. However, literature is mainly utilised as a survey and presenting of the equipment and means of communication strategy.

---

Keywords: strategy, communication, communication(s) strategy, association, organisational communication, work community communication

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Työn tavoitteet ja rakenne .....	8
1.2 Terveysviestintä .....	9
1.3 Aivovammaliiton strategiatyön ja viestinnän tilanne .....	11
2 KESKEISET KÄSITTEET .....	14
2.1 Viestintä .....	14
2.2 Strategia .....	15
2.3 Organisaatio ja organisaation kulttuuri .....	16
2.4 Organisaatioviestintä .....	18
2.5 Stakeholder .....	19
3 VIESTINTÄSTRATEGIA ILMIÖNÄ .....	21
3.1 Viestinnän strateginen kenttä .....	21
3.2 Viestinnän ja strategian suhde .....	24
4 MIKSI ORGANISAATIO VIESTII? .....	28
4.1 Viestinnän tehtävät .....	28
4.2 Kansalaisjärjestöt asianajajina .....	30
5 TYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT .....	32
5.1 Kysely ja sen toteutus .....	32
5.2 Kyselyn arviointi .....	33
5.3 Palaute kyselystä .....	33
5.4 Vastaamisen haasteet .....	35
5.5 Kyselyn tavoitteet .....	36
6 ORGANISAATION TOIMINNAN PERIAATTEET .....	37
6.1 Periaatteet käytännön taustalla .....	37
6.2 Organisaation perustehtävä ja tavoittila .....	39
6.3 Organisaation toimintaympäristö ja nykytila .....	41
6.3.1 Puiteanalyysi .....	41
6.3.2 Luotaus .....	42
6.3.3 Nykytila .....	43
6.4 Uusi strategia .....	44
6.5 Strategian toteuttajat .....	47
6.6 Strategia käytäntöön .....	47
6.7 Maine .....	49
7 VIESTINNÄN SUUNNITTELU .....	51
7.1 Perusviesti .....	51
7.2 Viestintäsuunnitelma strategian jatkumona ja konkretisointina .....	54
7.3 Projektisuunnittelu .....	56
8 VIESTINTÄTOIMEN ULOTTUVUUDET .....	57
8.1 Sisäinen viestintä .....	57
8.1.1 Päivittäisviestintä .....	58
8.1.2 Järjestön jäsenet .....	59
8.1.3 Jäsenviestinnän keinot .....	60
8.2 Ulkoinen viestintä .....	62
8.2.1 Intressiryhmien määrittely .....	64
8.2.2 Intressiryhmäyhteys .....	65
8.2.3 Intressiryhmäanalyysi ja viestinnän suunnittelu .....	66
8.2.4 Intressiryhmät organisaation pääomana .....	68
8.2.5 Yhteistyön tarkoitus .....	70

8.2.6 Mediasuhteet velvollisuutena ja mahdollisuutena .....	71
8.2.7 Medianäkyvyyden analyysi ja hoito.....	72
8.2.8 Mediasuhteiden tavoitteiden asettaminen.....	73
8.3 Muutos- ja kriisiviestintä.....	73
8.4 Kohderyhmäarviointi .....	74
8.5 Internetsivusto .....	76
9 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT .....	79
10 POHDINTA.....	83
LÄHTEET.....	86
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

”Viestintä epäonnistuu yleensä, paitsi sattumalta” (Wiio 1978, 15.)

Yhteisöviestintää käsittelevissä teoksissa todetaan kautta linjan, että yhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Lyhyimmin ja radikaaleimmin tämä on ilmaistu Heiden, Johanssonin ja Simonssonin (2008, 18) sanoin: ”Organisation = kommunikation” eli ”organisaatio = viestintä(ä)/kommunikaatio(ta)”. Ajatus nykyisissä yhteisöviestinnän teorioissa on selkeästi se, että työyhteisö ei voi olla olemassa ilman viestintää – viestintä on sen elinehto.

Niin ikään viestintä ei ole oma irrallinen ilmiönsä työyhteisössä, vaan kuuluu jokaisen työhön. Myös tietoyhteiskunnan kehitys on tukenut viestinnän jakautumista edistämällä tiedon saatavuutta. Toisaalta tiedonsaannin laajentuminen on lisännyt vuorovaikutteisuutta ja siten myös yhteisöllisyyttä, mutta aiheuttanut myös perinteisemmän fyysiseen kanssakäymiseen perustuvan yhteisöllisyyden vähemisen. (Juholin 2008, 11–12.)

Muutoksilla on niin suuret vaikutukset työelämään, yhteisöllisyyteen ja viestintään, että Juholin (2008) puhuikin viestinnän vallankumouksesta. Viestinnän rooli työssä korostuu. Työntekijäsukupolvi vaihtuu, tietoteknologia aiheuttaa työnkuvien radikaalejakin muutoksia, jopa uusien ammattien syntymistä ja vanhojen kuolemista, työstä tulee yhä enemmän tietotyötä, jossa ollaan vuorovaikutuksissa ihmisten kanssa, mikä myös lisää abstraktin ajattelun osuutta työssä. (Juholin 2008, 21.) Yhteisöviestintä ei elä ainoastaan reaaliajassa, vaan yhä enemmän myös etuajassa. *Etupainotteisuus* nostaa suunnittelemisen merkityksen tärkeäksi samoin kuin muutos- ja kriisiviestinnän. (Ikävalko 1999, 9.)

Viestinnän roolia organisaation olemassaolossa ja toiminnassa ei voi liiaksi korostaa. Jos kerran viestintä on elimellinen osa koko organisaatiota, vaikuttaa varsin luonnolliselta, että sen suunnitteluun panostetaan huomattavasti. Näin ei kuitenkaan käytännössä tapahdu monessakaan organisaatiossa. Syinä tähän lienee se, että viestintä oletetaan niin itsestään selvänä toimintona, että se tapahtuu joka tapauksessa itsekseen teki sen eteen jotain tai ei. Lisäksi oletetaan että, koska kaikki ihmiset luonnostaan viestivät, ovat he automaattisesti myös viestinnän asiantuntijoita, joten mitään erillistä panostusta viestintään ei tarvita. Kolmantena syynä voi olla se, että kaikkialla läsnä oleva viestintä on vaikea ottaa haltuun kokonaisuutena ja suunnittelun alle. Siihen ei myös-

kään tahdo löytyä millään resursseja, koska se on kiusallisesti kaikkialla: kuuluu kaikkien toimintojen alle eikä suoraan minkään toiminnon alle. Koska viestintä työyhteisössä kuuluu työyhteisön alle, kaatuu se helposti luokkaan ”yleiset toiminnot”, jossa se jakaa taloudelliset ja henkilövoimavarat kaikkien muiden yleisten toimintojen kanssa. Noihin yleisiin toimintoihin kuuluu muun muassa sellainen kokonaisuus kuin perustoiminnot, joka käytännössä nielee suurimman osan päivittäisten rutiinien hoitoa ja toiminnan tarkoitusta. Viestintä viestintänä jää helposti syrjään.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä ja sidosryhmillä on omat käsityksensä hyvästä ja riittävästä viestinnästä. Siksi onkin tärkeää selvittää eri osapuolten toiveet tiedon laadusta, viestimestä ja tiedotuksen useudesta. Toiveiden huomioiminen parantaa työtehoa, motivaatiota ja viestinnän vaikuttavuutta. Tarpeiden kartoitus on edellytyksenä suunnittelutyölle. (Ikävalko 1999, 10.)

## 1.1 Työn tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää viestintästrategian rakentamisen prosessia sosiaali- ja terveysalan järjestössä. Strategian rakentaminen on hyvin monitahoinen prosessi ja siksi käsittely onkin varsin laajaa. Yleisen käsittelyn ja osuuden rinnalla kuljetan tapausesimerkkinä [Aivovammaliitto ry:tä](#)<sup>1</sup>, jonka viestintästrategian pohjakartoitus on tämän työn erityinen osuus eli esimerkkitapaus. Työn tavoite on siten kahtalainen: ensimmäinen tavoite on järjestötyön yleisen tahon viestintästrategian selvitys ja toinen esimerkkitapaus Aivovammaliiton tilanne viestinnän strategiaprosessin näkökannalta.

[Aivovammaliiton](#) tarkastelu rajoittuu tutkielman tekijän näkemyksiin ja johtopäätöksiin, ei liiton sisällä laadittuihin linjauksiin. Näin ollen kyse ei ole varsinaisesta strategiasta, vaan pohjatyön avulla saavutetusta mielikuvasta siitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä paitsi yleisellä tasolla järjestötoimijan, myös erityisesti Aivovammaliiton viestinnän suunnittelussa. Tavoitteena on myös Aivovammaliiton luottamushenkilöille (hallitus vuonna 2010) ja henkilöstölle tehtyjen kyselyjen (liitteet 1 ja 2) avulla hahmottaa viestinnän suuntaamisen keskeisiä linjauksia. Koska olen itse ollut Aivovammaliiton ja Oulun Seudun Aivovammayhdistyksen toiminnoissa mukana vuodesta 1999 lähtien, myös itselleni muotoutuneet näkemykset ovat tukenani työn laadinnassa.

---

<sup>1</sup> Tutkielmassa kappaleet, joissa käsitellään tapausesimerkkiä, on merkattu siten, että kappaleen ensimmäiset sanat 'Aivovammaliitto', 'kysely', 'vastaus' tai 'vastaaja' eri muodoissaan ovat turkoosilla kirjasinvärillä, jotta lukijan on helpompi paikallistaa kohdat, joissa käsitellään tapausesimerkkiä. Luvuissa 1.3 ja 5 merkintöjä ei ole, sillä ne käsittelevät pääosin tapausesimerkkiä.



Käsittelen tässä työssä strategian rakentamisen prosessia yleisellä tasolla – en siis vain viestintästrategiaa vaan myös koko yhteisön strategiaa – koska samalla tavoin kuin yhteisön strategia myös viestintästrategia on strategian luomisen prosessi, jossa pätevät pitkälti samat periaatteet. Organisaation strategian ja viestintästrategian välillä vallitsee välttämätön yhteys, ja tietyt periaatteet ovat keskeisiä molemmissa, joten on validia käsitellä ne perusteellisesti myös viestintästrategian käsittelyn yhteydessä. Asioiden käsittelyä työssä rajaa myös tapausesimerkki [Aivovammaliitto](#), jonka näkökulmasta relevantit asiat ovat yleisten asioiden ohella käsittelyssä.

Työn kokonaisuus nojautuu pääosin viestinnän strategista suunnittelua käsittelevään kirjallisuuteen. Työllä on siten teoreettinen painotus. Kyselyaineistoa sekä kirjallisuuden esimerkkejä käsitelen teoreettisen tarkastelun yhteydessä. Sisällön kokonaisuus on jaoteltu viestinnän strategiaan liittyvien asiakokonaisuuksien mukaisesti, mikä tarkoittaa, että kerättyä kyselyaineistoa ei ole käsitelty teoreettisesta osasta erillisenä kokonaisuutena, vaan asiankokonaisuuksien yhteydessä pitkin työtä.

Ensimmäisenä käsittelen taustoittavasti ilmiön kenttää laajasti sekä tehdään alustavia käsittelemäärittelyjä. Sitten edetään viestintästrategian suunnittelun lähtökohtien kautta viestintästrategian sisältöihin sekä suunnitteluun ja toteutukseen. Viestintästrategian käsittelyn yhteydessä tarkastellaan edelleen käsitteitä ja niiden määrittelyjä sekä esitellään kyselyaineistoa yleisesti ja esimerkein. Viestintäsuunnitelma yhdistyy luontevasti viestintästrategiaan, ja sitäkin käsitellään työssä lyhyesti. Lopussa keskeiset tulokset vedetään yhteen ja pohditaan työn aihetta ja toteutusta.

Olen käyttänyt lähdeaineistona lähes yksinomaan kotimaista kirjallisuutta. Näen sen olevan tarkoituksenmukaista, koska työn konteksti on tiiviisti suomalainen. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö kansainvälisessä kirjallisuudessa ole runsaasti hyödynnettävää suomalaiseen kontekstiin. Suomalaisen kirjallisuuden pohjana on kuitenkin myös kansainvälinen kirjallisuus, jonka osalta olen mennyt alkuperäislähteille, kun olen nähnyt sen tarpeellisenä.

## **1.2 Terveysviestintä**

Sinikka Torkkola määrittelee terveysviestinnän seuraavasti:

Terveysviestintä on terveyksiä ja sairauksia tuottava kulttuurinen ja yhteiskunnallinen käytäntö. Konkreettisesti terveysviestintä on terveyteen ja sairauteen sekä niiden tutkimiseen ja hoitoon liittyvää viestintää kaikilla viestinnän alueilla eli keskinäis-, kohde- ja joukko-

viestinnässä. Sisällöllisesti terveystiedettä voi perustua tietoon, tunteeseen tai kokemukseen ja olla sekä faktuaalista että fiktiivistä. (Torkkola 2008, 89.)

Torkkolan määritelmä vaikuttaa kattavalta, mutta kun hän määrittelee kohde- ja keskinäisviestinnän terveydenhuollon sisäiseksi viestinnäksi, lääkärin tai hoitajan ja potilaan väliseksi viestinnäksi, kirjalliseksi potilasviestinnäksi, henkilökunnan keskinäiseksi viestinnäksi tai potilaiden keskinäiseksi viestinnäksi (Torkkola 2008, 87: kuvio 3), ei määritelmä mielestäni huomioi riittävästi sosiaali- ja terveysalan järjestöjen viestinnän roolia. Vaikka järjestöt voidaankin lukea potilaiden väliseksi viestinnäksi, voi tähän näkemykseen esittää kriittisiä näkökulmia.

Ensinnäkin järjestöt usein pyrkivät luomaan yhteisen foorumin paitsi sairaus- tai vamma-ryhmän edustajajäsenten ja ammattilaisten välille myös tuomaan sairaus- tai vamma-ryhmien edustajien omaiset mukaan keskusteluun. Toiseksi, termin *potilas* käyttäminen järjestökontekstissa on kyseenalaista, sillä potilas viittaa lääketieteellisten tai hoidollisten toimenpiteiden kohteena olevaan henkilöön, joten terveydenhuollon konteksti on sisäänkirjoitettu. Esimerkiksi kuntoutuslaitoksissa potilas-termin sijaan käytetään usein termiä *kuntoutuja* (joka on subjektiivoinut muoto aiemmin käytössä olleesta *kuntoutettava*-termistä, jolla on myös selvä toimenpiteiden kohteena olemisen sävy subjektiivisen toimijuuden sijaan). Järjestöissä puhutaan usein vain jäsenistä tai esimerkiksi [Aivovammaliiton](#) tapauksessa voitaisiin puhua omaisjäsenistä, vammaisjäsenistä, ammattilaisjäsenistä ja muista kiinnostuneista. Kolmanneksi, järjestöjen rooli on ongelmallinen Torkkolan määritelmässä, sillä järjestöt tuottavat myös ammattimaisella tiedotustoiminnallaan joukkoviestintää ja journalismia esimerkiksi tiedotteiden, jäsenkirjeiden ja järjestölehden muodossa ja tuovat jäseniä yhteiseen keskusteluun paitsi terveydenhuoltoalan ammattilaisten, myös virkamiesten, (poliittisten) päättäjien ja järjestöammattilaisten kanssa.

Torkkolan määritelmää kriittisesti tarkastelevan ja täydentävän Merja Drakenkin (2009, 26) määritelmästä puuttuu mielestäni järjestönäkökulma siitakin huolimatta, että hän tarkastelee tutkimuksessaan myös järjestöjä. Drake kritisoi Torkkolan kohde- ja keskinäisviestinnän käsitteitä epämääräisyydestä. Lisäksi hän kritisoi sitä, että Torkkolan määritelmästä puuttuu omaisten ja potilaiden välinen viestintä. Drake lukee Torkkolan määritelmän lisäksi terveystiedettä myös terveysaiheiset internetin keskustelupalstat ja kysymys-vastauspalstat (joissa myös omaiset ovat mukana), mikä ei kuitenkaan mielestäni kata järjestöjen tarjoamia edellä mainittuja laajoja keskustelu- ja kohtaamisfoorumeita.

### 1.3 Aivovammaliiton strategiatyön ja viestinnän tilanne

Aivovammaliitto on sosiaali- ja terveysalan järjestö, potilasjärjestö ja vammaisjärjestö. Suomessa sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaa tukee Raha-automaattiyhdistys. Aivovammaliitto kuuluu kolmannen sektorin toimijoihin, jotka ovat voittoa tavoittelemattomia ja vapaaehtoistyövoimaa käyttäviä toimijoita. Gary L. Kreps (1990) esittää Talcott Parsonsin jaottelun neljästä organisaatiotyypistä. Tyypittely auttaa ymmärtämään ja erittelemään järjestymisen tarkoitusta yhteiskunnassa. Ensimmäinen tyyppi on *taloudelliseen tuottoon* suuntautuneet organisaatiot, joihin lukeutuvat yksityisen sektorin yritykset. Toisena tyyppinä on *poliittisiin päämääriin* suuntautuneet organisaatiot, jotka pyrkivät vallanjakoon yhteiskunnassa. Näihin voidaan lukea monet valtiolliset organisaatiot kuten poliisi ja armeija. Kolmas tyyppi on *integraatioon* pyrkivät organisaatiot. Nämä organisaatiot pyrkivät toimimaan ryhmien välisten erimielisyyksien välittäjinä ja ratkojina. Tähän tyyppiin lukeutuvat kunnalliset sosiaalitoimet, oikeuslaitos, julkisen intressin ryhmittymät, kuluttajien asioita ajavat yhteisöt ja poliittiset puolueet. Neljäntenä tyyppinä on *toimintamallin ylläpitämiseen* suuntautuneet organisaatiot, joihin kuuluvat kulttuurista ja kasvatuksellista säännöllisyyttä ja kehitystä edistävät organisaatiot. Näihin kuuluvat perheet, koulut, uskolliset yhteisöt ja useat terveysalan järjestöt. (Kreps 1990, 9–10.)

Jaottelua ei ole tehty suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta, mutta tyyppien mukaisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöt voivat kuulua paitsi toimintamallin ylläpitämiseen, myös integraatioon suuntautuneisiin organisaatioihin. Kolmannen sektorin järjestöillä on tietenkin omat erityiset piirteensä, kuten jäsenistöstä koostuva liittohallitus, joka koostuu vapaaehtoistoimijoista, mutta joka on myös palkatun henkilöstön työnantaja. Palkattujen työntekijöiden kannalta vapaaehtoistoimijat eli jäsenet ovat myös heidän työnsä kohteita eli asiakkaita. (Ks. myös luku 7.1 Perusviesti.) Tällä on luonnollisesti vaikutuksensa organisaation viestintään, jossa sisäisen ja ulkoisen viestinnän erottelu ei ole helppoa, jos ei se ole tarkoituksenmukaista muuallakaan (ks. esim. Juholin 2009, 41).

Aivovammaliitto on perustettu vuonna 1992, ja sitä edelsi pääkaupunkiseudulla toimivan Aivovammayhdistys ry:n perustaminen vuonna 1990 sekä sen jälkeen yhdistysten perustamiset Pirkanmaalle, Päijät-Hämeeseen ja Seinäjoelle. Usean paikallisyhdistyksen olemassaolon nähtiin hyötyvän valtakunnallisen liiton koordinoivasta toiminnasta.

Liiton perustamisen yhteydessä määritellyissä säännöissä todetaan liiton toiminnan tarkoituksiksi: ”edistää aivovammaisten henkilöiden ja heidän omaistensa suoriutumista yhteiskunnassa itsenäisesti ja yhdenvertaisina muun väestön kanssa sekä hankkia tukea näille tavoitteille. Liitto edistää aivovammoja koskevaa tietämystä sekä edistää ja tukee alan tutkimustoimintaa” (Aivovammaliiton säännöt 2008, 2 §). Liitolle ei kuitenkaan ole laadittu varsinaista strategiaa ennen vuonna 2008 alkanutta strategista selvitystyötä, joka syntyi nykyisen toiminnanjohtajan (vuodesta 2006 lähtien) opinnäytetyönä. Selvitystyön pohjalta laadittiin Aivovammaliiton ensimmäinen strategia *Strategia 2014* syksyllä 2009 (Lindstam 2010b, liite 1). Kirjattu strateginen työskentely on siis varsin uutta ja muotoutumassa Aivovammaliitossa. Laadittu strategia on ohjenuorana myös tässä työssä tarkasteltaessa Aivovammaliiton viestintästrategiaa.

Strategia 2014 määrittää Aivovammaliiton visioksi: ”Asiantunteva ja toimiva vammais- ja kansanterveysjärjestö”, joka korostaa verkostoitumista ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä aivovammautuneitten oikeuksien valvontaa, keskustelun ylläpitämistä ja jäsenyhdistysten tukemista. Toiminta-ajatuksen perustana on liiton sääntöihin kirjattu edellä lainattu toiminnan tarkoitus. Vuonna 2008 pidetyn Aivovammaliiton arvoseminaarin tuloksena oli arvolauselma: ”Päämääränä parempi huominen – Strävan efter en bättre morgondag”. (Lindstam 2010b, 67–68.) Luottamus-henkilökyselyn vastausten joukossa arvolauselmaa arvioitiin näin:

Tämä on mielestäni erikoinen arvolause. Sehän ei kerro mitään niistä arvoista, joiden pohjalta toimintaa tehdään päämääränä Aivovammaliiton visio. Enemmän tämän voisi sanoa olevan kiteytetty visio, koska tahtotilana tulevaisuuden suhteenhan on vammautuneiden ja heidän omaistensa parempi huominen.

Tämä kertoo kenties siitä, että arvolauselmaa on syytä tarkastella ja pohtia, mitä se tarkoittaa: mikä sen taustana on ja mitä tavoitteita siitä voidaan johtaa.

Strategiassa 2014 strategisen toiminnan alle on kirjattu: 1) verkostoituminen ja yhteistyö, 2) työntekijöiden hyvä työasenne ja työtehtävien selkeys, 3) Aivovammaliitto luotettavana potilasjärjestökumppanina, 4) aivovammautuneiden kohtelun oikeudenmukaisuuden ja palvelujen saamisen valvonta, 5) keskustelun ylläpitäminen, 6) jäsenyhdistysten kannustaminen aktiivisuuteen ja 7) tasapainoinen talous (Lindstam 2010b, 68–71). Näistä tavoitteista on huomattavissa vuorovaikutuksellisen toiminnan painotus. Yhteistyö, verkostoituminen ja keskustelun ylläpitäminen ovat keinoja luoda ja ylläpitää yhteyksiä yhteiskunnan eri toimijoihin ja toimijoiden välillä. Työntekijäkyselyn vastaus kysymykseen tavoista tukea vammaisia ja heidän läheisiään toteaa: ”Ymmär-

tämällä, että vaikuttamalla erityisesti sosiaali- ja terveysalan ammattilaisiin, vaikutan kohderyhmän edustajien hyvinvointiin enemmän kuin tekemällä asioita itse ja omin käsin”.

Vuorovaikutukseen liittyy luottamus, joka on edellytys hyvälle, avoimille vuorovaikutussuhteille. Vuorovaikutteisuus näkyy myös strategiaan kirjatuissa vision tavoittelun työvälineissä, joihin on listattuna proaktiivisuus ja reaktiivisuus työotteessa. (Ks. Lindstam 2010b, 71.) Työotteen proaktiivisuutta voi verrata luotaukseen (ks. luku 6.2.2 Luotaus) eli toimintaympäristön jatkuvaan aktiiviseen tarkkailuun ja seurantaan. Reaktiivisuus on taas reagoitua toimintaympäristön tapahtumiin ja muutoksiin.

Aivovammaliitto on pieni sosiaali- ja terveyssektorin järjestötoimija, jonka rahoitus perustuu suuren osaksi Raha-automaattiyhdistyksen toiminta-avustukseen. Henkilöstöä on kaiken kaikkiaan seitsemän, ja heistä neljä työskentelee keskustoimistolla Helsingissä ja kolme aluetyöntekijöinä kukin eri paikassa. Keskustoimistolla on toiminnanjohtajan lisäksi taloussihteeri, tiedottaja ja palvelusuunnittelija. Henkilöstön vähäisen määrän vuoksi erityistä panostusta liitolta viestinnän merkittävyyteen osoittaa tiedottajan toimi. Aivovammaliitto sai syyskuussa 2009 tiedotus-/toimistosihteerin, ja vuodesta 2010 lähtien nimekkeenä on ollut tiedottaja.

Monissa suuremmissa organisaatioissa viestinnän tehtävät voivat olla jaettu jonkin muun toimen ohella tehtäviksi ja eri henkilöiden kesken. Koska viestintä on erittäin laaja toimiala, sen tehtävät toki jakautuvat varsinkin pienissä organisaatioissa koko henkilöstön osalle. Koska henkilöstön määrä on Aivovammaliitossa pieni, on toisaalta tiedottajan toimenkuva varsin laaja ja hänen tehtäviinsä kuuluu myös muita kuin tiedotuksen tehtäviä.

Strategia on olennainen osa organisaation hyvän toiminnan edellytyksiä. Tehdessäni harjoittelua Aivovammaliitossa näin oivan tilaisuuden viestintästrategiaa pohjustavalle kartoitustyölle. Viestintästrategiaa pohjustava kartoitustyö kuulostaa varsin varovaiselta, mutta koska strategiset linjaukset ovat niin tuore asia Aivovammaliitossa, ei niin sanotulla soittellen sotaan -lähestymistavalla uskoakseni saada hyvää jälkeä aikaan. Työskentely tässä vaiheessa on ennen kaikkea tunnustelua ja siinä on huomioitava eri toimijatahojen näkemykset ja toiveet. Toimiva, sitouttava strategia ei voi koskaan perustua vain johdon näkemyksiin, vaikka johto linjaukset laatiikin. Johdon on oltava perillä siitä, mitä kentällä tapahtuu: organisaatiohan ei palvele johtajaansa.

## 2 KESKEISET KÄSITTEET

Työn teoreettisen painotuksen vuoksi käsitteet ovat keskeisessä asemassa. Keskustelen useiden keskeisten käsitteiden merkityksistä pitkin työtä sen sijaan, että otan käsitteet suoraan annettui-  
na. En ole siis koonnut käsitteenmäärittelyä kokonaan yhden luvun alle, koska yhtenä työn tehtävänä on määritellä käsitteitä yhteydessä käytäntöön ja pohtia kriittisesti kirjallisuudessa tehtyjä määrittelyjä. Näen myös tarkoituksenmukaisempaa tarkastella ja määritellä käsitteitä niissä kohdin, joissa niillä on kytkös tutkimusaiheeseen. Lisäksi monia organisaatioviestintään liittyviä käsitteitä on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti, eikä se ole edes tavoiteltavaa (Aula 2008, 12).

Viestinnän strategisen käsittelyn tarkastelun lähtökohdaksi olen kuitenkin koonnut tähän lukuun joitakin keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä. Itse viestintästrategian käsite määritellään luvussa 3. Viestintästrategia ilmiönä.

### 2.1 Viestintä

*Viestintä* on toimintaa, jossa välitetään sanomia ja merkityksiä eri välineitä käyttäen toisille ihmisille (Vrt. Åberg 2006, 83–85). Koska kyse on yhdeltä toiselle välittämisestä, on aina huomioitava viestin ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja esillepano, sillä epäselvä ilmaisu tuottaa epäonnistunutta viestintää (Åberg 2006, 87). Jukka-Pekka Puro (2002, 35) määrittelee viestinnän merkkien ja symbolien avulla tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi.

Viestinnän toimintaan tai tapahtumaan kuuluu olennaisesti vastapuolena myös sen toimimattomuus. Åberg on eritellyt viestinnässä esiintyviä *häiriöitä* ja jakaa ne esteeseen, kohinaan, katoon ja vääristymään. Esteen tapauksessa sanoma ei mene perille. Kohinassa sanoma hukkuu muiden sanomien sekaan tai muuhun ulkoiseen meluun. Katoa syntyy, kun osa sanomasta ei pääse perille aistihäiriöistä johtuen. Vääristymän tapauksessa vastaanottaja on tulkinut sanoman eri tavoin kuin lähettäjä on tarkoittanut. (Åberg 2006, 91.) Häiriötekijöitä ei voi koskaan eliminoida, koska viestintäkään ei tapahdu ympäristöstä suljetussa, neutraalissa tilassa. Ympäristön lisäksi keskeisiä vaikuttimia ovat viestijöiden eli ihmisten kokemukset ja persoona. (Ikävalko 1999, 12.)

Perinteinen *viestinnän malli* olettaa viestinnän suoraviivaisena prosessina, jossa lähettäjä toimittaa sanoman vastaanottajalle, joka vastaanottaa sen. Malliin sisältyy käsitys, että viesti on men-

nyt perille, kun lähettäjä on sen toimittanut perille. Tämä niin sanottu viestinnän *lääkeruiskumalli* näkee tiedonvälityksen saavan aikaan toivottua toimintaa. (Ks. esim. Juholin 2008, 58.)

Nykyisin lääkeruiskumallia ei nähdä viestintää selittävänä. Painotus on viestinnän monimutkaisuudessa ja vuorovaikutuksellisuudessa. Näin ollen viestin sisällön ohella tärkeäksi nousee viestin muoto. Viestintä ei myöskään rajoitu pelkästään tiettyyn viestintätilanteeseen viestijöiden väliseksi, vaan se rakentaa organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. (Juholin 2009, 20.)

Organisaation toiminnassa keskeiseksi tulee termien *viestintä* ja *tiedotus* keskinäinen suhde. Tiedotustoiminta on nimensä mukaisesti organisaation toiminnasta tiedottamista ja siinä yksisuuntaista (vrt. Drake 2009, 45), kun taas viestintä käsitteenä sisältää myös ajatukseen vuoropuhelusta, jolloin viestintä syntyy vuorovaikutteisena prosessina eri toimijoiden kesken. Viestinnän vuorovaikutteisuus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että aito dialogi toteutuu viestinnässä. Kompromisseihin ja keskusteluyhteyteen voidaan pyrkiä kritiikin hiljentämisellä ja vanhojen viestinnällisten suhteiden säilyttämisellä. (Drake 2009, 48.)

**Aivovammaliitossa** on perinteisesti tehty paljon tiedotustoimintaa. Tarpeellisen tiedon jakaminen vammautuneille, omaisille ja toisaalta myös terveydenhuollon henkilöstölle on tärkeä osa liiton verkottajan roolia, joka on tyypillinen kolmannen sektorin toimijalle. Toisaalta keskustelun ylläpitäminen ja tiedonhankinta ovat korostaneet vuorovaikutteista viestintää. Toiminnassa on tärkeä huomata, että sekä tiedottaminen että keskustelu ja vaikuttamistyö ovat osa viestintätoimintoja eikä niitä ole syytä pitää täysin erillisinä toisistaan. Ne on syytä suunnitella yhdessä: tällöin viestintätoimintaa luonnehtii johdonmukaisuus ja työn kokonaistaakka on kevyempi.

Tässä työssä viestintä nähdään hyvin laajana toimintona. Siihen kuuluvat muun muassa verkostoituminen ja yhteistyö, joita voidaan käsitellä myös erillisinä toimintoinaan (vrt. Lindstam 2010b). Vaikka verkostoitumista ja yhteistyötä käsiteltäisiinkin omina kokonaisuuksinaan, eivät ne koskaan ole viestinnästä irrallisia. Koska viestintä ymmärretään tässä työssä laajassa mielessä, myös käsitellyt teemat ovat hyvin laajoja.

## 2.2 Strategia

Strategiat voidaan rakentaa yhteisössä pääpiirtein joko *top down* tai *bottom up* -malleilla, joista ensimmäinen viittaa johdon tekemään määrittelyyn ja jalkauttamiseen ja jälkimmäinen kaikkien

osallisuuteen strategian laadinnassa. Näiden muotojen välissä voidaan nähdä vielä *interaktiivinen* malli, jossa strategiaa työstetään eri areenoilla yhtäaikaaisesti. (Åberg 2006, 121.)

Strategian voi toki laatia kaivamalla esiin yhdistyksen (valtakunnallinen liittokin luetaan lakitekni- sesti ja nimensä puolesta rekisteröidyksi yhdistykseksi (ry.), vaikka se hallinnoikin paikallisyhdis- tyksiä) säännöt, josta löytyy sen toiminnan tarkoitus, kirjaamalla ylös läheisimmät yhteistyökump- panit, tekemällä kysely jäsenistölle, henkilöstölle ja johdolle ja kokoontumalla päiväksi kokoa- maan nämä kaikki yhteen.

Mielestäni strategiaprosessi vaatii enemmän kuin tämän. Se on pitkälinen prosessi, jossa huomi- oidaan paitsi yhteisön nykytila ja tavoitteet, myös historia, joka määrittää pitkälti nykytilaa tai aina- kin auttaa ymmärtämään sitä (vrt. Åberg 1999, 50). Toimintaympäristön hahmotus intressiryhmi- neen ei tapahdu tunnissa tai kahdessa, vaan asiaa kannattaa hauduttaa useampien ihmisten mielissä pitemmän aikaa. Henkilöstö, jäsenistö ja mahdolliset muut strategian määrittelyyn osal- listuvat tahot kannattaakin hyvissä ajoin valmistella strategian rakentamista varten, jotta kaikilla on aikaa kypsytellä ajatuksia.

Varsinainen strategian kirjaaminenkin kannattanee tehdä useamman session aikana. Sessioiden välissä on hyvä olla aikaa hauduttaa esiin tulleita ajatuksia. Strategiaa ei kannata pilata kiireellä. Voimavaroja siihen ei välttämättä tarvitse tuhata juuri sen enempää kuin parin päivän intensiivi- rupeamassakaan, vaan varata siihen pitempi aika, johon kuuluu myös normaalia työyhteisön arkipäivän työskentelyä. Ideat ja perusteltu pohdinta eivät synny väkisin kiireessä.

### **2.3 Organisaatio ja organisaation kulttuuri**

Käytän tässä työssä termejä *yhteisö*, *työyhteisö* ja *organisaatio* kutakuinkin päällekkäisinä. Työ- yhteisö termi kuitenkin viittaa suppeammin tämän työn järjestökontekstissa järjestön henkilös- töön, osin myös vapaaehtoimijoihin (kuten luottamushenkilöt), silloin kuin he tekevät järjestön toimeksiannosta työtehtäviä järjestölle.

Wiiio määrittelee *organisaation* ihmisryhmittymäksi, ”joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin pää- määriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä” (Wiiio 1992, 187.) Åberg esittää organisaation (eli työyhteisön) määritelmäksi ihmisryhmittymän, ”joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä” (Åberg 2006,



50). Nämä kaksi määritelmää on pitkälti yhteneviä. Kyseessä on siis ihmisryhmä, jotain kohti pyrkiminen ja voimavarojen käyttö.

Ajatus siitä, että organisaatio on yksi yhtenäinen järjestelmä, on muuttunut. Sen sijaan organisaatiot ymmärretään ristiriitaisiksi ja rajattomiksi kokonaisuuksiksi, joista on tullut intressiryhmien liikkuvia liittoumia ja verkostoja. Johtaminen organisaatioissa ei ole enää konemaista, vaan poliittista ja symbolista kamppailua organisaatiotodellisuuksien määrittelystä. (Aula 2008, 14.)

Wiio (1992, 201) määrittelee *organisaatiokulttuurin* organisaatiossa vallitsevaksi yhteiseksi arvo maailmaksi sekä organisaation perusteiksi, myyteiksi, symboleiksi ja viestintäjärjestelmäksi. Organisaatiokulttuuri on aina Puron (2002, 149–150) mukaan opittua ja perittyä. Strategia on väline, jolla organisaation kulttuuria voidaan muuttaa ja antaa kulttuurin vaikuttaa siihen, millaista viestintä on.

Työyhteisön kulttuurin huomioiminen viestinnän suunnittelussa on tärkeää, sillä kulttuuri ja sen jaettuus määrittää sitä, kuinka yksilöt voivat ymmärtää jaetulla tavalla viestittyjä asioita. Jokainen yksilö elää oman elämänhistoriansa muokkaamassa todellisuudessa ja tulkitsee siten viestejä omalla tavallaan. Yhteisymmärrystä lisää työyhteisön kulttuuri, joka antaa yksilöille välineitä ymmärtää viestintää yhteisessä työyhteisön kontekstissa oman ainutlaatuisen kontekstinsa lisäksi. Ymmärrys lisää myös yksilön motivaatiota ja sitoutuneisuutta toimintaan, koska ymmärtäessään hän on ainakin jossain määrin perillä siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä. Ymmärtäessään hänelle on ylipäätään mahdollista sitoutua toimintaan, sillä hän käsittää mihin on sitoutumassa.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on toistuvasti osoitettu kuinka tärkeä merkitys organisaatioviestinnällä on organisaation kulttuuriin (Wiio 1992, 202). Vaikutukset ovat toivottuja ja epätoivottuja. Hyvinä vaikutuksina nähdään yhteistoiminta yhteiseksi hyväksi, tehokkuuden lisääminen yhteishengen avulla ja yksilöä tukevan, luovuutta edistävän, innostavan ilmapiirin syntyminen. Haittoina on nähty yksilöllisyyden alistuminen yhteisöllisyyden alle, keskinäisvalvonta ja sosiaalinen paine, arvostelu ja suvaitsemattomuus sekä yhteisön ylläpitämiseen tuhlatu aika. (Wiio 1992, 204.) Organisaatiokulttuuri saa siis aikaan toivottuja epätoivottuja vaikutuksia, joihin on syytä kiinnittää huomio myös viestinnän suunnittelussa.

Organisaatiokulttuuri on voimakas asia organisaation toiminnassa, ja sen vaikutukset käytännössä ovat suuret. Koska on olemassa entisiä toimintakulttuureja ja muutoksia niissä, on yksilöiden

myös osattava sopeuttaa toimintansa uudelleenlaiseen kulttuuriin. Mikäli yksilö ei kykene sopeutumaan uuteen toimintakulttuuriin, voi sopeutumattomuus johtaa jopa irtisanoutumiseen.

## 2.4 Organisaatioviestintä

Perinteinen näkemys organisaatioiden viestinnästä määrittää viestinnän tiedon siirtämiseksi ja siirtoa tukeviksi rakenteiksi sen sijaan, että määrittäisi sen organisatoriseksi toiminnaksi ja yhteisöllisyyden muodoksi. Yleisestä viestinnän määrittelystä *organisaatioviestintä* poikkeaa siten, että se on pääosin tavoitesuuntautunutta eli organisaation toiminnan avulla sille voidaan osoittaa selvä tehtävä. Organisaation viestintä koskee myös organisaation itsekäsityksiä ja eroja muista sekä arvoja, toimintasääntöjä ja yhteishenkeä, jotka ovat organisaation identiteetin luoja, ylläpitäjiä ja vahvistajia. Organisaation ulkoisen viestinnän tehtäviksi Aula listaa informaation välityksen, organisaatiota koskeviin mielikuviin vaikutuksen ja organisaation todellisuuksien ja ympäristön luomisen organisaation jäsenten toimesta. (Aula 2008, 18–19.)

Juholin määrittelee *työyhteisöviestinnän* seuraavasti:

Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2008, 62.)

Wiio määrittelee organisaatioviestinnän informaation käsittelyksi, ”joka liittää organisaation osajärjestelmät toimintaan organisaation ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä liittää organisaation sen toimintaympäristöön” (Wiio 1992, 205). Organisaatioviestinnässä on siis kyse siitä, että viestintä on eri toimintoja *yhdistävä* tekijä, joka tosin sallii myös paljon yksilöllistä variaatiota toiminnassa.

Pekka Aula esittää organisaatioviestinnän merkityksiksi 1) informaation rakentamisen tiedoksi, 2) merkitysten muodostamisen, jolla luodaan maailmaan tolkkua ja 3) niiden asioiden tuottamisen, joita organisaatio jäsenineen pitää arvokkaina ja merkityksellisinä. (Aula 2008, 22–23). Aula erittelee merkitys-sanon kahta sanakirjamääritelmää:

Ensimmäisen määrittelyn mukaan merkitys on 'se mitä jokin tarkoittaa, ilmaisee, esittää, symboloi' (MOT kielitoimiston sanakirja 2008). Nähdäkseni tämä merkityksen määritelmä on merkityskoulukunnan tarkoittama. Mutta olennaista on merkityksen toinen sanakirjamääritelmä, jonka mukaan merkitys on arvo, tärkeys. Siten organisaatioviestinnällä (prosessikoulukunta) tai organisaatioviestinnässä (merkityskoulukunta) tuotetaan se, mitä organisaatio ja sen jäsenet pitävät merkityksellisenä, hyvänä ja arvokkaana". (Aula 2008, 23.)

Mielestäni kahta merkityksen määritelmää ei voi suoraviivaisesti erottaa toisistaan käytännössä. Tällöin prosessikoulukunnankaan tarkoittama merkitys ei jää merkityksen arvona ja tärkeytenä määritelmän ulkopuolelle. Toinen määritelmä ei ole koskaan täysin erillinen ensimmäisestä eli kun asian merkitystä tarkoituksena tai esityksenä käsitellään, siihen inhimillisessä toiminnassa liittyy aina myös jonkinlainen arvotus, olipa tuo arvotus pääasiallisesti tulkittu negatiiviseksi, neutraaliksi tai positiiviseksi.

## 2.5 Stakeholder

Englannin kielessä on termi *stakeholder*, joka viittaa henkilöön tai ryhmään, jolla on jonkin muu-  
toinen kiinnostussuhde siihen asiaan, jonka kannalta se on stakeholder. Suhde voi olla esimerkiksi organisaation kiinnostusta stakeholderiin, stakeholderin kiinnostusta organisaatioon tai molemminpuolista kiinnostusta. Stakeholderilla on *something at stake*, 'jotain pelissä', suhteessa organisaatioon tai organisaatiolla stakeholderiin. (Ks. Åberg 2002, 58.)

Stakeholder on varsin laaja termi, koska se voi kiinnostuksella määriteltynä käsittää hyvin monenlaisia toimijoita. Jotkut toimijoista eivät ole välttämättä edes organisaation itsensä tietoisuudessa. Siksi onkin tärkeää pohtia stakeholdereita säännöllisesti, jotta ryhmittymät saadaan tunnistettua ja sitä kautta huomioitua viestinnässä. Käsitettä on arvosteltu epämääräisyydestä, eli toiminnan suunnittelu stakeholdereiden ehdoilla nähdään kovin vaikeana (Drake 2009, 40). Suomen kielessä vastaavan laajaa termiä ei ole, vaan stakeholderin sijasta on käytetty esimerkiksi termejä *sidosryhmä*, *yhteistyöryhmä*, *kohderyhmä* ja *intressiryhmä*.

*Sidosryhmä* voidaan nähdä jonkinlaisen sidoksen organisaatioon omaavana ryhmänä eli sidos voi olla yksipuolinen kumpaan suuntaan tahansa tai molemminpuolinen. Leif Åberg pitää sidosryhmä-käsitettä huonona, sillä se viittaa sidoksissa oloon, jolla on negatiivinen konnotaatio: kukaan ei halua olla sidoksissa. Lisäksi se sulkee pois tärkeitä toimijoita, joilla ei ole vaihdantasuhdetta yhteisöön. (Åberg 2002, 236; 2003, 243–244.)

Sidoksen ei tarvitse välttämättä viitata negatiivisesti sidoksessa oloon. Sidos voi viitata myös mielenkiintoon, yhteyteen ja kontaktissa olemiseen. Sidos kertoo siitä, että kyseisellä taholla on jonkinlainen (joko mielenkiintoon ja/tai toimintaan liittyvä) yhteys organisaatioon. Tässä yhteydessä kenties termi **kontaktiryhmä** voisi myös olla sopiva. Vilma Luoma-aho (2008, 82) esittää, että sidosryhmät ovat usein joko juridisesti, sopimuksella tai taloudellisesti sidottuja organisaatioon ja ovat siten organisaation tiedossa. Termi on siis rajatumpi kuin stakeholder-käsite.

*Yhteistyöryhmällä* viitataan ryhmään, jonka kanssa organisaatio harjoittaa jonkinlaista yhteistyötä, jolloin suhde on jossain määrin molemmin suuntainen. *Kohderyhmään* organisaatiolla ei ole yhteistyösuhdetta, mutta kiinnostus kyllä, joten se viestii kohderyhmän suuntaan. (Åberg 2002, 236; 2003, 244.)

*Intressiryhmä* (vrt. Åberg 2002, 58; 2003, 243) on siinä mielessä kattava termi, että intressi voi olla hyvinkin monenlainen ja kummalta tahansa taholta tai molemmilta tahoilta suuntautuva. Se ei kuitenkaan ole ehkä toimivin ratkaisu suomenkielellisesti. Yksi mahdollisuus kiinnostussuhdetta ilmaisemaan voisi olla myös termi **yhteysryhmä**, joka viittaisi jonkinlaiseen yhteyteen kahden toimijan välillä. Yhteys voisi olla jommankumman tai molempien taholta tulevaa ja laadultaan monenlaista.

Käytän tässä työssä *sidosryhmä* ja *intressiryhmä* termejä viittaamaan yleisesti *stakeholder* termiin. *Kohderyhmä* termiä käytän Åbergin (2002, 236) linjauksen mukaisesti viittaamaan yhteistyösuhteeseen organisaation kanssa (yhteistyöryhmä) ja organisaation viestinnän kohteena olemiseen (kohderyhmä).

### 3 VIESTINTÄSTRATEGIA ILMIÖNÄ

Juholin määrittelee viestintästrategian seuraavasti:

Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteita joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana. Strategias-  
sa päähuomio on tulevaisuudessa. (Juholin 2009, 69.)

Viestinnän suunnittelu ei ole koskaan erillinen viestintästrategiasta, vaan ne nivoutuvat luontaisesti toisiinsa paitsi jatkumona, myös siten, että strategia täytyy suunnitella. Käytän termiä suunnittelu tässä työssä siten, että se liittyy myös viestintäsuunnitelmaa edeltävän viestintästrategian rakentamisen prosessiin: myös viestintästrategia on suunniteltava ja päätettävä, se ei synny itsestään. Leif Åbergin (2002, 226) mukaan suunnittelu on päätöksentekoa, joka edeltää toimintaa.

Viestinnän suunnittelu on laaja termi kuvaamaan koko viestinnän prosessia yhteisön tietoisena toimintana ja pyrkimyksenä. Viestintään kuuluu toki myös tiedostamaton ja hallitsematon osuus, joka elää virallisten toimintojen rinnalla. Myös siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan, mutta sen olemassaoloa ei voida valita tai olla valitsematta. Se työ, jota organisaatiossa tehdään tietoisesti viestintä huomioiden, on periaatteessa viestinnän suunnittelua.

#### 3.1 Viestinnän strateginen kenttä

Käsittelen tässä työssä suhteellisen laajasti viestinnän strategiaprosessin moninaisia taustoja. Perustelen laajaa tematiikkaa strategiaprosessissa arkipäivän viestinnästä selkeästi erottuvalla tähtäimellä. Strategian rakentamisessa on kyettävä pohtimaan sekä syvällisesti että laajasti organisaation olemusta, tarkoitusta ja ympäristöä. Erityisesti viestinnän strategissa prosessissa on lisäksi osattava monitasoisesti ja -näkökulmaisesti eritellä eri tahot, joiden kanssa viestitään.

Käsittelen strategian käsitettä varsin paljon, koska työssä on kyse kahdesta pääasiasta: strategiasta ja viestinnästä, joita tarkastellaan toistensa näkökulmista, mutta myös omista näkökulmistaan. Viestintä läpäisee periaatteessa kaiken organisaation toiminnan, ja senkin vuoksi laaja asioiden käsittely on tarpeen. Kaikkia oleellisiakaan asioita ei kuitenkaan voi käsitellä kattavasti, mutta tarkoitus onkin luoda käsitys kentän laajuudesta sekä huomioitavista asioista ryhdyttäessä laatimaan viestintästrategiaa.

Vaikka olenkin käsitellyt asioita suhteellisen laajasti, olen rajannut monia asioita työn ulkopuolelle sekä käsitellyt useimpia aiheita pintapuolisesti. Pintapuolisen käsittelyn tarkoituksena on lähinnä hahmottaa ja nimetä huomioitavat asiat pikemminkin kuin tehdä koko strategia taustoineen. Esimerkiksi muutos- ja kriisiviestinnän osuus on varsin suppea aiheen monitahoisuuteen nähden. Ajatus onkin se, että muutos on huomioitava viestintästrategiassa omana kokonaisuutenaan, joka vaatii omat toimintamallinsa. Lisäksi on syytä huomata, että on eri asia viedä muutos läpi organisaation toimintatavoissa ja rakenteissa kuin organisaation perusarvoissa (Helsilä 2008, 181).

Viestinnän tavoitteet perustuvat strategiaan. Organisaation menestymisen kannalta ei ole järkevää miettiä tavoitteita ilman kytköstä strategiaan linjauksiin. Muutoin tavoitteet ovat helposti epärealistisia joko liiassa vaativuudessaan tai vaatimattomuudessaan. Strategia ilmaistaan organisaation toiminnan tarkoituksessa tai liikeideassa. Viestintästrategia ei voi olla irrallaan organisaation toiminnasta, koska silloin se ei todennäköisesti toimi eikä tuota tuloksia. Viestinnän tavoitteiden on ankkuroitettava strategiaan linjoihin, jolloin ne voivat muodostaa kaiken suunnitellun viestinnän selkärangan. (Ikävalko 1999, 17.)

Juholin (2009, 107) esittää viestintästrategian rakennemallin (ks. taulukko 1), jossa on eriteltynä teemat (otsikko), niihin liittyvät kysymykset ja asiaan mahdollisesti liittyviä huomioita. Juholinin malli on yksi tapa rakentaa viestintästrategia. Sitä voi myös käyttää pohjana ja muokata oman yhteisön tarpeisiin sopivammaksi.

TAULUKKO 1. Viestintästrategian tai viestinnän strategisen suunnitelman rakennemalli (Juholin 2009, 107.)

Otsikko	Kysymys	Huomautus
1) Lähtökohtia, taustaa tmv.	<b>Mihin viestintää tarvitaan ja miten se kiinnittyy organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen?</b>	Tämä taustoittava luku voidaan jättää pois ja viitata esimerkiksi koko organisaation strategiaan.
2) Viestinnän nykytila	<b>Mikä toimii ja mikä ei, mitä haasteita viestinnälle on?</b>	SWOT-analyysi on hyvä työkalu.
3) Periaatteet tai arvot	<b>Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?</b>	Voivat tulla laeista tai säädöksistä, omista arvoista, etiikasta tai yhteiskuntavastuusta.
4) Sidosryhmät	<b>Mitkä ovat sidosryhmät? Keitä niihin kuuluu? Miten ryhmittelemme niitä? Mikä on kunkin tilanne ja haasteet?</b>	Sidosryhmien sijaan voidaan käyttää myös käsitteitä stakeholderit, yhteistyö- ja kohderyhmät tai kohderyhmät ja yleisöt.
5) Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	<b>Mitä viestimme itsestämme sanoin, tarinoin, teemoin ja visuaalisesti?</b>	
6) Viestinnän tavoitteet	<b>Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?</b>	Joissakin organisaatioissa viestinnälle ei haluta asettaa erillisiä tavoitteita, vaan viestintä katsotaan osaksi kaikkea toimintaa.
7) Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	<b>Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?</b>	Mittareiden määrä on pidettävä kurissa, mutta validiteettiin eli pätevytyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.
8) Vastuut	<b>Ketkä vastaavat mistäkin viestinnän osa-alueista? Miten viestintä on organisoitu ja millaisia kumppanuuksia on?</b>	Viestintävastuut on hyvä viedä tehtäväkuviin. Kumppanuudet ja yhteistyökuviot ovat tärkeitä erityisesti poikkeustilanteissa.
9) Resurssit	<b>Millaisia resursseja organisaatio suuntaa viestintään?</b>	Tyypillisiä resursseja ovat inhimillinen osaaminen, tieto ja tietämys, tekniset välineet, raha.
Täydentävät politiikat, ohjeet, prosessikuvaukset ym.	<b>Millaisia erilaisia käsikirjoja, ohjeita tai politiikkoja on käytössä?</b>	
Lopuksi	Strategian/suunnitelman laadinnan eri vaiheet on syytä kirjata loppuun: milloin se on hyväksytty ensimmäisen kerran, milloin päivitetty ja milloin on seuraava päivitys.	Suunnitelmien aiemmat versiot arkistoidaan.

### 3.2 Viestinnän ja strategian suhde

Viestinnän ja strategian suhde on monitahoinen. Viestintästrategia ei ole strategian viestintää, vaikka se on sitäkin. Viestintä on strategian viestimisen apuväline, mutta viestintästrategia kattaa ne periaatteelliset strategiset linjaukset, joilla koko organisaation viestintää pyritään harjoittamaan. Viestintästrategia perustuu pitkälti koko organisaation strategiaan, ja organisaation strategia nähdään yleensä ohjenuorana ja lähtökohtana viestinnän strategiselle suunnittelulle. On myös syytä huomata, että viestintä ei ole koskaan täysin hallittu ja tietoinen toiminto, vaan hyvin monitahoinen ihmiselämään kiinteästi liittyvä asia, joka tapahtuu jokaisen kohdalla jatkuvasti suhteessa ympäristöön tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla. Juholin (2009, 77) toteaa, että yleisiä ovat strategioita tai suunnitelmia esittävät paperit, joissa uskotaan lääkeruiskumallin mukaisesti, että kun asiat vain informoidaan, ovat vaikutukset odotusten mukaisia ja suoraviivaisia.

Saku Mantere tarkastelee strategian viestintää ja viestintästrategian suhdetta perinteisestä poikkeavalla tavalla. Hänen lähtökohtansa on yleisesti organisaation viestinnän ammattilaisten allekirjoittama väite ”Organisaatioviestinnän tulee perustua organisaation strategiaan”. Koska strategia ymmärretään organisaation keskeisimpänä toimintona, on muiden toimintojen tuettava sitä, myös siis viestinnän. (Mantere 2008, 39.)

Mantere ei haasta tarkastelemaan väitteen negatiota, vaan väitettä sellaisena, jossa subjektin ja objektin paikka on vaihdettu: ”Organisaation strategian tulee perustua organisaatioviestintään”, mikä ehkä vaikuttaa varsin omituiselta väitteeltä vallitsevien teorioiden valossa. Organisaation huipulla olevaa strategiaa on vaikea nähdä jonkin muun toiminnon palvelijana. (Mantere 2008, 39.)

Organisaatioviestinnän käsitteistö on täynnä strategiaa. *Strategia* tarkoittaa organisaatiossa yleisesti tehtyjen tärkeiden päätösten kokonaisuutta. Strategisilla päätöksillä tähdätään organisaation menestymiseen tai selviämiseen toimintaympäristössä. Selviytymisessä ja menestymisessä on tärkeää kyetä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin tai mielellään myös ennakoimaan niitä. On kuitenkin vaikea päästä yksimielisyyteen siitä onko organisaation strategiaa tarkasteltava sen ollessa suunnitelmavaiheessa vai vasta sen toteuduttua. Keskeistä tämä on, koska suunniteltu on aivan toinen asia kuin toteutunut. Yksimielisyys vallitsee kuitenkin siitä, että strategiset päätökset muodostavat kokonaisuuden, jolla tavoitellaan toiminnan koherenssia loogisesti ja ajallisesti. (Mantere 2008, 40–41.)

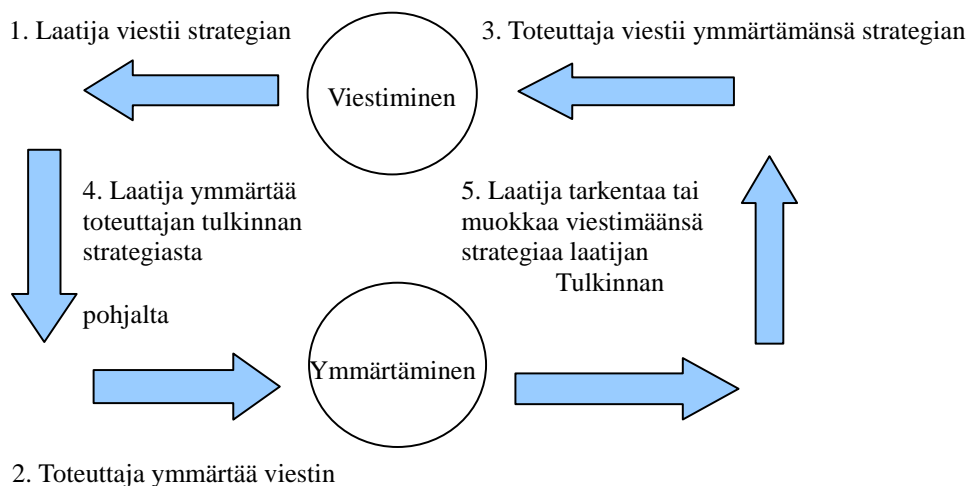


*Strateginen viestintä* tarkoittaa strategian ohjaamaa viestintää. *Strategiaviestintä* ajatellaan toimintana, joka on osa organisaation sisäistä strategiaprosessia. Tämä voidaan Mantereen esittämän Hämäläisen ja Maulan näkemyksenä erottaa kolmeen osa-alueeseen: strategian toteuttamista tukevaan viestintään, strategian sisällöstä viestimiseen ja strategiaprosessista viestimiseen. *Viestintästrategia* sen sijaan on organisaation strategian viestintätoimintoja koskeva osa. Siinä tarkoituksena on suunnitella viestintä sellaiseksi, että se tukee työyhteisön strategisia tavoitteita. Nämä määritelmät perustuvat ajatukseen, jossa *viestintä palvelee strategiaa*. (Mantere 2008, 41.)

Keskeinen kysymys organisaation strategiassa on luonnollisesti sen toteutuminen käytännössä, mikä vaatii onnistunutta viestintää. Mikäli organisaation jäsenet eivät strategiaa tajua, ei se konkretisoidu. Tällöin ajatellaan tarvittavan viestinnän ammattilaisia jalkauttamaan strategiaa. (Mantere 2008, 42–43.)

Strateginen viestintäkäsitys sisältää viestin ja vastaanottajan. Jotta viestintä voi perustua strategiaan, on oltava olemassa strategia ennen viestintää. Tässä ajatuksessa viestintä ymmärretään siten, että sen tehtävä on oikean kuvan välittäminen strategiasta oikeita kanavia pitkin minimoiden tulkintavirheet. Mantereen mukaan tämän viestinnän informaatiokäsitys törmää kolmeen vasta-argumenttiin: 1) nykyihmiset (asiantuntijat) ovat huonoja käskettäviä muun muassa itsejoh-tajuuden korostamisen vuoksi, 2) asiantuntijoilla on organisaatiossa hallussaan tietoa ja ideoita, jotka vievät kohti parempaa strategiaa, koska operatiivinen henkilöstö on johtoa lähempänä organisaation ympäristöä ja 3) ylin johto ei ole strategian käytännön toimivuuden paras arvioija, vaan se on asiantuntijoiden vahva alue. (Mantere 2008, 43–44.)

Viestinnän tutkimuksessa on jo pitkään tunnistettu vuoropuhelun tärkeys viestinnän prosessien ymmärryksessä. Vuoropuhelun viitekehyksessä ymmärtämiseen kuuluu aina vastaus, joka on kuulijan puhujalle tavalla tai toisella tuottama. Puhujan ja kuulijan roolit vaihtelevat vuoropuhelussa, kuten luontaista on (ks. kuva 1). Näin ollen strategian laatija ja toteuttaja eli johtaja ja asiantuntija puhujan ja kuuntelijan rooleissa vaihtelevat paikkojaan. (Mantere 2008, 44–45.)



KUVA 1. Strategiaviestinnän vuoropuhelumalli (Mantere 2008, 45).

Strategia ei siis ole valmis ennen viestintää, kuten väite ”organisaatioviestinnän tulee perustua organisaation strategiaan” olettaa. Sen sijaan strategia aina väistämättä muotoutuu viestinnässä. Vuoropuhelumallissa löytyy myös sija strategian jatkuvalla uudistumiselle. Tässä valossa väite: ”strategian tulee perustua organisaatioviestintään” ei kuulostakaan hullulta. (Mantere 2008, 45.)

Viestintä on niin elimellinen ihmislajin ominaisuus, että organisaatiot muodostavat ja niissä toimivat ihmiset väistämättömällä viestinnällään tuottavat myös kaiken toiminnan organisaation perustamisesta ja rakentamisesta lähtien. Näin ollen se viestintä, jota organisaatiossa harjoitetaan, määrittää tavalla tai toisella kaikkea toimintaa, jota organisaatio harjoittaa. Tämän ajatuksen idea tai tarkoitus viestinnän strategiselle suunnittelulle on se, että kun huomioidaan inhimillinen viestimisen ominaisuus ja siten myös organisaatiossa aina välistämättä vallitseva viestintäkulttuuri, on viestinnän strateginen suunnittelu ja sen yhteistoiminta organisaation strategian kanssa paremmin käytännössä toimivaa ja siten onnistuneempaa ja menestyksekkäämpää.

Mantere esittää kysymyksen siitä, miten henkilöstö- ja viestintäammattilaiset nielevät purematta strategian. Hän ehdottaa, että syynä on sanan strategisen käytännön merkitys johdon puumerkinä erilaisille toiminnoille. Kun viestinnän sijaan tehdäänkin strategista viestintää, palvelee organisaatiohierarkian korkeinta tasoa. Tässä näkemyksessä strategia ymmärretään managerialistisena oppina, jossa legitimoidaan kiistattomasti ylimmän johdon asema. Tällöin organisaatiosta voi tulla johtajansa varjo. Nykyisin lähes mantran asemaan kohonnut strateginen viestintä uusintaa sisäänrakennettuna ominaisuutenaan lääkeruiskumallin ajatusta. Strategisen johtamisen

ydinajatus on suoraviivaistettu kartesiolainen organisaatiokäsitys hengen ohjaamasta ruumiista, jota edustavat organisaation jäsenet. (Mantere 2008, 46.)

Ikävä kyllä strategia katsotaan usein viestityksi henkilöstölle, kun sen on johtaja esittänyt palaverissa tai tiedotustilaisuudessa tai kun strategiamuistio on lähetetty henkilöstölle sähköpostin liitetiedostona. Tällainen viestintäprosessi ei ole Mantereen mukaan viestintäprosessi vaan rituaali, joka jäljittelee viestintää. Kun tiedotustilaisuus pidetään ilman vuoropuhelua, voi aktiivinen kuulija käydä sisäistä monologia, joka tosin ei pääse purkautumaan dialogin puuttuessa. Tilanne voidaan myös nähdä siten, että mitään kuulijaa ei edes ole. Jos kuulijat eivät tulkitse mitään tai sähköpostin liitetiedosto heitetään roskiin silmäilyn jälkeen, ei strategia tule kommunikoiduksi ollenkaan. Tämä Leif Åbergin (1999, 9–10) kuvaama ”elämälle vieras kelohonkastrategia” ei johda mihinkään, jollei johto jalkaudu henkilöstön pariin strategiaa luodessaan. (Mantere 2008, 47.)

Mantere väittää, että viestinnän asiantuntijan alistuessa ”strategiseksi viestijäksi”, hän asettuu alttiiksi piilovaikutuksille, jotka ehkäisevät strategisen johtamisen opin vuoropuhelua.

Strategian palvelijana saatu uusi legitimizeetti ja ylimmän johdon siunaus saa viestinnän asiantuntijan unohtamaan, että strategisen johtamisen mukanaan tuoma viestintäkäsitys riisuu organisaatioviestinnältä sen kaikkein hyödyllisimmät taidot: yhteistä merkityksenantoa ja strategian uudistumista tukevan dialogin asiantuntijuuden. (Mantere 2008, 48.)

Ajantasaistieto ja suuret, strategiset linjaukset elävät symbioottisessa suhteessa. Pienet, jokapäiväiset asiat auttavat ymmärtämään kokonaisuutta, ja kokonaisuuden näkeminen tuo pienet asiat näkyviksi. (Juholin 2008, 89.) Itse asiassa, mikäli jommankumman havaitsemisessa ja ymmärtämisessä on puutteita, vaikuttaa se epäsuotuisasti myös toisen havaitsemiseen ja ymmärtämiseen.

Strategia toimii ikään kuin kehyksenä päivittäisille asioille. Oman organisaation raamien lisäksi tärkeää on tuntea myös toimintaympäristö. (Juholin 2008, 89.) Hyvässä viestintästrategiassa huomioidaankin toimintaympäristö oleellisena osana oman organisaation toimintaa.

## 4 MIKSI ORGANISAATIO VIESTII?

### 4.1 Viestinnän tehtävät

Juholinin mukaan viestinnän tehtäviä määriteltäessä ydinkysymys on ”mihin viestintää tarvitaan ja millaisia tehtäviä ja tavoitteita sille halutaan asettaa”. Hän pelkistää tehtävät 1) tiedonvaihantaan organisaation ja intressiryhmien kesken, 2) sitoutumisen edellytysten luomisen, 3) vuoropuhelun henkilöstön ja intressiryhmien välillä, 4) maineen hallinnan, 5) yhteiskunnallisen keskustelun ja 6) palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttamisen. (Juholin 2009, 54.)

Leif Åberg listaa alun perin vuonna 1985 kehittämässään viestinnän ”pizzamallissa” viestinnän tehtäviksi työyhteisössä 1) perustoimintojen tukemisen, 2) työyhteisön profiloinnin, 3) informoinnin, 4) työyhteisön jäsenten kiinnittämisen työyhteisöön ja 5) vuorovaikutuksessa olemisen. Neljästä ensimmäisestä hän käyttää nimitystä *tulosviestintä*, koska niillä yhteisö pyrkii tietoisesti tekemään tulosta toimintansa tarkoituksen näkökulmasta. Viidentenä tehtävänä oleva sosiaalinen vuorovaikutus sen sijaan ei ole työyhteisön valvottavissa tai ainakaan tuotettavissa. (ks. esim. Åberg 1999, 32–33; Åberg 2002, 99–100.)

Koska ihminen on sosiaalinen olento, haluaa se työyhteisössä periaatteessa samoja asioita kuin elämässään yleensäkin. Tärkeää on johonkin kuuluminen (sisäpuolisuus ulkopuolisuuden sijaan), työtovereiden arvostus, kuulluksi tuleminen sekä yhteisten asioiden ratkominen ja niihin vaikuttaminen. Työyhteisön jäsenet ovat myös taipuvaisia kokemaan kiintymystä työyhteisöönsä. Yhteisö syntyykin tunteesta, että sen jäsenillä on jotain yhteistä ja he kokevat kuuluvansa johonkin. (Juholin 2008, 25, 47.) Nämä ovat asioita, jotka ovat työyhteisöissä väistämättä olemassa ja ne myös vaikuttavat sekä viralliseen ja epäviralliseen viestintään että työyhteisön ilmapiiriin.

Tärkeimpänä viestinnän tehtävänä työyhteisössä Åberg pitää perustoimintojen tukemista. Viestintä on keino tuottaa palveluja ja siirtää ne asiakkaille tai jäsenistölle. Jos viestintää ei osata käyttää tässä hyvin, ei toimiva tiedotus korvaa sitä. Viestinnän avulla luodaan myös pitkäjänteinen profiili yhteisöstä, palveluista ja johtajasta. Informointi on tapa kertoa työyhteisöstä ja sen tapahtumista omille työntekijöille ja ulkopuolisille. Kiinnittäminen liittyy perehdytykseen, jonka avulla työntekijä sosiaalistetaan työyhteisöön, sen toimintatapoihin ja työtehtäviinsä. Viestintä toimii aina yhteisös-

sä myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjänä. (Åberg 1999, 32–33.) Näiden eri toimintojen tarkastelu ja kuvailu on avuksi, kun hahmotetaan strategisia tavoitteita.

Organisaation kannalta on tärkeää huomata, että viestintä on osa kaikkea toimintaa. Viestinnän suunnittelussa on huomioitava paitsi tiedottaminen ja mahdollinen vuorovaikutteinen yhteistyö joidenkin toimijoiden kanssa, myös oman työyhteisön sisäiset toiminnot, joita tehdään viestinnän avulla. Viestinnän suunnittelu on siten syytä osittaa esimerkiksi eri toimintojen mukaisesti. **Aivo-****vammaliiton** kohdalla tämä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi viestinnän suunnittelun jakamista seuraaviin osa-alueisiin: johtamisviestintä, henkilöstöviestintä, jäsenviestintä, intressiryhmäviestintä ja joukkoviestintä. Nämä alueet voi edelleen jakaa pienempiin osiin. Esimerkiksi johtamisviestintä voisi jakautua osa-alueisiin: toiminnanjohtaja – muu henkilöstö, henkilöstö – liiton hallitus, liiton hallitus – liiton työryhmät, yhdistysviestintä, vertaistukitoiminnan viestintä ja kokeuskoulutustoiminnan viestintä.

Juholin (2008, 89) kuvaa sitä, kuinka yhteisö rakentuu sen toiminnan tarkoituksen, perustehtävien, tavoitetilan, arvojen ja toimintastrategioiden yhteispelissä toimintaympäristössään. Hän määrittelee *toiminnan tarkoituksen* eli mission asiaksi, jota varten yhteisö on olemassa ja mitä tehtävää suorittamassa. *Tavoite- tai tahtotila* eli visio koostuu siitä, mihin yhteisö on matkalla, mikä on sen päämäärä. Strategiat kertovat, miten määränpään päästään eli miten (millä keinoin) tavoitetila toteutetaan. Arvot kehystävät toimintaa eli kertovat millaiset periaatteet ja ihanteet yhteisössä vallitsevat. (Vrt. Åberg 1999, 46.)

Åbergin (2006, 210–212) mukaan yhteisön visioinnissa määritellään ja kehystetään maailmaa, jota halutaan olla rakentamassa ja jota kohti pyritään. Tässä apuna voi käyttää skenaarionalyysia, jossa hahmotetaan erilaisia tulevaisuuskuvia ja joista valitaan yksi. Missio voidaan määrittellä organisaation pyhäksi tehtäväksi, joka kertoo mitä organisaatio tekee ja miten toteuttaa visioitaan.

Viestinnässä on syytä huomioida eri toimijoiden väliset suhteet. Miten esimerkiksi työntekijä ja työntekijä viestivät keskenään, mitä on työntekijän ja jäsenen välinen viestintä, miten työntekijä viestii liiton hallituksen kanssa tai lääketieteen ja terveydenhoidon ammattilaisten kanssa, mikä on työntekijän suhde suureen yleisöön tai toisaalta joukkoviestimiin? Kaikki tämä kuuluu strategiaan suunnitteluun, joka etenee yhteisön tahtotilasta (visio) ja perustehtävästä (missio), suunnitelmien kautta kohti konkreettisia toimia yhä pienempään yksikköön eli lopulta yksittäiseen henki-

lönjäseneen. Viestintästrategian on vastattava kysymykseen siitä, mitä viestintä yhteisössä on yksittäisen henkilöjäsenen osalta: miten viestintä toimii kokonaisuutena siten, että voidaan sanoa sen toiminta ja vaikutukset yksittäiseen henkilöön? Koko tämän polun – organisaation ja viestintän tahtotilasta yksittäiseen henkilöön – osalta on huomioitava ei vain organisaatiosta kohti yksittäistä jäsentä etenevä jatkumo, vaan myös vuorovaikutus ja palaute: kuinka toimijat eri tasoilla vastaavat viestintään. (Lindstam 20.11.2010a, keskustelu.)

#### 4.2 Kansalaisjärjestöt asianajajina

Leif Åbergin mukaan järjestön ”on vaikutettava niihin tahoihin, jotka estävät tai edesauttavat yhteisön ajamien asioiden toteutumista” (Åberg 2000, 145). Tämä lausahdus pitää sisällään oletuksen, että yhteisöllä on asia tai asioita, joita se ajaa. Kansalaisyhteisöt perustetaan usein syystä, että huomataan epäkohta, jokin asia, jota kukaan ei aja ja jota on syytä ajaa. Järjestön on siis määriteltävä ajamansa asia(t), identifioitava. Jollei ajettavaa asiaa ole tai se on liian epämääräinen, kuihtuu toiminta helposti päämäärättömäksi näpertelyksi tai loppuu kokonaan.

Mikä tuo ajettu asia sitten järjestöissä tulisi olla? Lähtökohta ei voi olla niin yleinen, kuin ”ajamme jäsentemme asioita/etuja”, vaan toiminnan tarkoitus on määriteltävä tarkemmin ja konkreettisemmin. Jos ajamme jäsentemme asioita, onko kysymys siitä, että henkilökunta työllistyy siinä vaiheessa, kun/jos joku yksittäinen jäsen huomaa tulla kertomaan asioistaan järjestöön ja pyytää henkilöstöä ajamaan asiaansa. Jos asia on näin, henkilöstö on kai todennäköisemmin ylityöllistetty tai kenties epätodennäköisemmin istuu toimettomana toimistolla. Vai onko kysymys jäsenten ryhmänä yleisten asioiden ajamisesta, mikä harvemmin tuottaa suoraa ja välitöntä etua? Useammin kyse on pitkällä aikajänteellä tapahtuvasta vaikuttamisesta, jonka hedelmiä poimitaan joskus myöhemmin ja joka koskee laajemmin ryhmän yleisiä etuja. Jos kyse on yleisistä asioista, on tarpeen määritellä, mitä kaikkea tuo ”asioiden ajaminen” pitää sisällään.

Ajetun asian kanssa läheisesti yhteen liittyvä syy siihen, miksi järjestö on perustettu, miksi sen jäseniä ollaan. Åbergin (2000, 135) ”joukko huolestuneita kansalaisia” tarkoittaa, että järjestön perustaneilla ihmisillä on yhteinen huolenaihe, jonka ympärille he päättävät järjestäytyä. Perustajajäsenten vanavedessä järjestöön liittyy vuosien saatossa kirjava joukko ihmisiä varsin erilaisilla motiiveilla. Joku on mukana viihtymässä saman- tai erihenkisten ihmisten kanssa, joku hakemassa vertaistukea/-kokemuksia, joku kolmas ajamassa tärkeäksi katsomiaan asioita ja joku taas auttamassa muita. Järjestön jäsenistö ”elää” aina järjestön elämänkulussa ja pikemminkin mo-

ninaistuu kuin yhtenäistyy. Tämä on haaste järjestön yhtenäiselle strategiselle linjaukselle samoin kuin viestinnälle, jota järjestössä harjoitetaan niin jäsenistön kanssa ja keskuudessa kuin muihinkin toimijoihin nähden.

**Aivovammaliiton** tarkoitus on edistää vammautuneiden ja omaisten yhteiskunnassa selviytymistä itsenäisinä ja tasavertaisina muun väestön kanssa. Tarkoituksen toteuttamiseksi liitto 1) toimii jäsenyhdistystensä keskusjärjestönä, 2) harjoittaa valistus, tiedotus, neuvonta- ja julkaisutoimintaa, 3) järjestää kuntoutus-, koulutus- ja virkistystoimintaa, 4) toimii yhteistyössä viranomaisten kanssa, 5) tekee yhteistyötä eri vammais- ja kansanterveysjärjestöjen sekä alan ammattilaisten kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti. (Aivovammaliiton säännöt 2008, 2–3 §.)

Säännöissä olevat toiminnan tarkoitus ja sen toteuttamiskeinot ovat strategian ohjenuoria: ne on konkretisoitava osatavoitteiksi ja keinoiksi jo strategiassa ja edelleen suunnitelmissa. Viestinnän osalta tämä tarkoittaa, että tarkoitus ja jokainen sen toteutustavoista puretaan osaksi viestintätoimintoja. Sellaisinaan tarkoituksen ja sen toteutustapojen siirtäminen strategiaan ja suunnitelmaan ei riitä, vaan esimerkiksi itsenäisenä selviämisen edistämisen tarkoitus on purettava osatavoitteiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi samoin kuin esimerkiksi jäsenyhdistysten keskusjärjestönä toimiminen ja valistus-, tiedotus-, neuvonta- ja julkaisutoiminnan harjoittaminen.

Keskusjärjestönä toimiminen voi esimerkiksi viestinnän osalta muotoutua seuraavasti: jäsenyhdistystensä keskusjärjestönä **Aivovammaliitto** harjoittaa yhdistysten kanssa vuorovaikutteista viestintää pääosin yhdistysten hallitusten kanssa (vaikkapa säännöllisellä hallitustiedotteella ja puheenjohtajapäivillä). Valistus-, tiedotus-, neuvonta- ja julkaisutoiminnan harjoittaminen voisi muotoutua esimerkiksi näin: Aivovammaliitto tiedottaa toiminnastaan jäsenistöään jäsenlehden ”Aivovammaliitto tiedottaa” -palstalla ja intressiryhmiään toimittamalla säännöllisesti päivitetyn esitteen toiminnastaan sekä esitteen aivovammakuntoutuksesta keskeisimmille intressiryhmilleen sekä internetsivustolta ladattavaksi.

## 5 TYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT

Työn aineistona on pääasiallisesti kirjallisuus. Kirjallisuutta käytetään työssä paitsi tiedonlähteenä myös siinä esitettyjen ajatusten kanssa kriittisesti keskustellen. Toisena aineistolajina on Aivo-vammaliiton työntekijöille ja vuoden 2010 luottamushenkilöille (hallitus) toteutetut kyselyt (liitteet 1 ja 2). Kyselyaineistoissa on vain avovastauksia, joten kyselyt on analysoitu koostaen niissä keskeisinä esitetyt ajatukset käyttäen esimerkkejä. Aineisto ja sen esimerkit on käsitelty pitkin työtä, ei siis vain tietyn luvun alla. Kyselyn vastauksista on etsitty myös yleisiä linjoja, jotka on käsitelty luvuissa 10 Tulokset ja päätelmät ja 11 Pohdinta.

### 5.1 Kysely ja sen toteutus

Työntekijöiden kysely (liite 2) lähetettiin seitsemälle työntekijälle ja luottamushenkilöiden kysely (liite 1) kahdelletoista vuoden 2010 luottamushenkilölle (7 liiton hallituksen jäsentä ja 5 varajäsentä). Kysely lähetettiin 28.2.2011 ja vastausaikaa annettiin 15.3.2011 saakka. Kysely lähetettiin vielä uudelleen muistutuksena 10.3.2011 ennen vastausajan päättymistä. Määräaikaan 15.3.2011 mennessä kyselyihin vastasi yksi hallituksen jäsen ja kaksi liiton työntekijää. Yksi hallituksen jäsen sekä loput viisi henkilöstön jäsentä pyysivät vastaamiselle lisää aikaa. Yksi työntekijöistä ilmoitti, ettei ehdi vastata aikataulun puitteissa ja neljä ilmoitti vastaavansa annetun lisäajan puitteissa. Hallituksen jäsenistä yhdestä ja varajäsenistä kolmesta en kuullut mitään. 31.3.2011 mennessä kyselyihin vastasi neljä työntekijää ja viisi luottamushenkilöä. Vastausprosentti työntekijöiden osalta on noin 57 ja luottamushenkilöiden osalta noin 42.

Tätä voidaan pitää heikkona tuloksena, kun huomioidaan se, että kyselyt olivat henkilökohtaisesti kohdennettuja pienelle määrälle ihmisiä. Toiseksi kohdejoukon työ- ja luottamustehtäviin kuuluu strategisten linjausten laadintaan osallistuminen, joten vastauksia voi tällaisessa tapauksessa odottaa 80–100 prosentilta kohdejoukosta. Mikäli kysely olisi perustunut vain *mahdollisesti* kohdejoukkoa koskevaan asiaan tai vaikkapa harrastuksiin (luottamustoimi eroaa harrastuksista siinä, että siihen liittyy aina valtaa, vastuuta ja velvollisuuksia), olisi vastausprosentti normaali. Nyt kuitenkin kyse oli jokaisen kohdejoukkoon kuuluvan tehtäviin kuuluvasta asiasta.



## 5.2 Kyselyn arviointi

Vastausten määrää olisi todennäköisesti parantanut pitempi vastausaika (nyt vastaajilla oli 31 päivää aikaa vastata pidennetty vastausaika huomioiden) tai mahdollisesti henkilökohtainen puhelinkontakti jokaiseen, mutta niitä ei ollut tämän tutkielman puitteissa mahdollista toteuttaa. Vastausten vähäisyyteen vaikutti varmasti myös se, että kysely oli varsin työläs ja vaati paljon pohdintaa (tosin vähäiselläkin pohdinnalla se oli mahdollista tehdä). Työntekijöiden muut tehtävät ja niiden kiireellisyys vaikuttivat todennäköisesti vastaamista hankaloittavasti. Luottamushenkilöiden osalta taas toimen vapaaehtoisuus saattoi vaikuttaa vastaamista heikentävästi.

Wiion toteamus viestinnän todennäköisestä epäonnistumisesta sai vahvistusta tähän työhön kooluvan kyselyn osalta. Tiedostin jo kyselyä tehdessäni, että siinä liikutaan ymmärryksen rajoilla: kysymykset eivät ole helppoja. Kysymysten haastavuus liittyy strategiaan, jonka suunnittelu sinällään ei ole arkipäiväistä toimintaa, vaan enemmänkin abstraktia ajattelua, mikä lisää monitulkintaisuutta ja ymmärtämättömyyttä. Toki kyselyinkin voi tehdä huonosti. Paras tapa on varmasti pitää kysymykset niin yksinkertaisina kuin se aiheen puolesta on mahdollista. Ajattelen, että strategiaprosessia kartoittavat kysymykset ovat väistämättä haastavia ajattelulle. Kysely tässä työssä on mielestäni kuitenkin tulkintaongelmistakin huolimatta haastattelua parempi vaihtoehto, koska kyselyssä ihmisillä on mahdollisuus miettiä rauhassa asioita, jotka ajattelua vaativat. Haastattelussa on reagoitava kutakuinkin heti, joten syvällisemmät kysymykset voivat saada vielä pinnallisempia vastauksia kuin kyselylomakkeessa.

## 5.3 Palaute kyselystä

Sain palautetta kyselyn haasteellisuudesta ja kysymysten toistosta. Molemmat ovat totta. Kysymykset olivat sisällöllisesti ja ehkä myös muodollisesti vastaajalle haasteellisia. Haasteellisuus kohdistuu todennäköisesti erityisesti luottamushenkilöihin, jotka ovat vapaaehtoistyössä ja joista osa on vammautuneita eli heillä voi olla vaikeuksia paitsi jaksamisen (väsyminen) ja keskittymiskyvyn, myös kokonaisuuksien hahmotuksen kanssa. Koska vapaaehtoistyö ei ole samalla tavoin sitovaa kuin palkkatyö, ei vapaaehtoistyöntekijä välttämättä tule pohtineeksi kovin perusteellisesti käytännön toiminnan taustalla vaikuttavia strategisia linjauksia. Toisaalta vapaaehtoistyöntekijällä voi olla esimerkiksi pitkän järjestöuran ja jäsenyytensä myötä palkkatyöläistä perusteellisempi käsitys paitsi itse aivovammoista (substanssi) myös järjestön toiminnan tarkoituksesta, joka on lähtökohtana koko organisaation strategisille linjauksille.

Kysymykset olivat tarkoituksella haasteellisia, sillä strateginen pohjakartoitus vaatii taakseen pintaa syvemmältä kaivettuja, perusteltuja ajatuksia. Helppojen kysymysten vastaukset olisin pahimmassa (vai parhaassa?) tapauksessa voinut päätellä ilman vastausten saamista. Laadin kyselyyn kysymyksiä, jotka vaativat vastaajalta jonkinlaista moniulotteista reflektiota ja pohdintaa suhteessa organisaation tarkoitukseen, asetettuihin (strategisiin) tavoitteisiin sekä omaan ja muiden toimijoiden rooliin suhteessa viestintään ja sen linjavetoihin. Haastavien kysymysten riskinä on se, että joko ei saa ollenkaan vastauksia tai vastaukset eivät vastaa kysymykseen. Koin kuitenkin tämän riskin välttämättömäksi, jotta voin saada tarpeelliseksi katsomaani tietoa pohjakartoitusta varten.

Toinen kriittinen huomio kyselystä oli sen kysymysten toisto: samaa asiaa koettiin kysyttävän moneen kertaan, joten vastaaja joko joutui toistamaan itseään tai viittaamaan edellisiin kohtiin, mikä voidaan kokea turhauttavana. Kysymysten sisällöllinen toisto oli myös tarkoitushakuista. Tähän liittyy kaksi tekijää. Ensinnäkin toistolla saa asiaan näkökulmaulottuvuuksia, joten asiaan voidaan porautua syvällisemmin kuin yhdellä kysymyksellä. Se kenties myös saa vastaajan pohdittamaan asiaa ensiajatustaan pitemmälle ja saa hänet huomaamaan asian muitakin ulottuvuuksia. Toiseksi vastaajat ovat ilmaisultaan hyvinkin erityyppisiä. Kokemukseni mukaan suurin osa ihmisistä vastaa erittäin pelkistetysti ja lyhyesti. Vähemmistö pohtii pitkästi ja spekuloiden eri näkökulmilla. Vastaaja, joka vastaa perusteellisesti ja pohtien, kokee todennäköisesti toistavansa samoja asioita useissa kysymyksissä. Tämä sinänsä parantaa kyseisen vastaajan osalta vastaus-ten luotettavuutta siinä mielessä, että vastaus yksittäiseen kysymykseen on epätodennäköisemmin niin sanotusti hatusta tempaistu, jos se tulee esille myös muissa kysymyksissä. Toiston etuna on erityisesti niukkasanaiset vastaajat, joista saadaan kenties enemmän irti toistolla.

Pitkä vastaus ei tietenkään ole itsetarkoitus: asian voi sanoa myös lyhyesti ja hyvin. On kuitenkin todennäköisempää, että vastaaja, jolle asiat ovat epäselviä, onnistuu vastauksessaan pitemmin asiaa pohtiessaan tuomaan vastaukseen enemmän sisältöä kuin lyhyesti ja epämääräisesti vastatessaan. Samaa tai lähes samaa asiaa uudelleen kysyttäessä eri tavoin, vastaaja voi vastata eri tavoin ja jopa jatkaa edellisen kysymyksen ajatustaan seuraavassa kysymyksessä. Tämän näen strategisten linjausten selvitystyössä erityisen tärkeänä.

## 5.4 Vastaamisen haasteet

Kun aiheena on alustava ideointityö, jolla ei ole edeltäjää, vaihtelevat eri henkilöiden vastaukset kattavuudessaan huomattavasti. Toki pohdinnat tässä perustuvat jossain määrin järjestön olemassa olevaan strategiaan, jota tosin ei ole päätetty voimakkaasti jalkauttaa. Tämä on ymmärrettävää, sillä kyseessä on liiton ensimmäinen strategia, joka on tehty pohjakartoituksen perusteella, ei siis esimerkiksi käyttäen yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja kommentointikiertoja eri toimijoilla (yhdistykset). Ensimmäisen strategian kohdalla varovainen lähestymistapa on varmaan toimiva, ja jatkossa strategian työstöä voidaan monipuolistaa ja vahventaa rakentamismuodoiltaan.

Kyselyn vastauksiin uskon liiton strategiatyön uutuuden vaikuttavan keskeisesti. Ihmisillä on paitsi toisistaan poikkeavia käsityksiä perusasioissa, myös paikoin pinnallisia, itsestäänselvyyksinä pidettyjä ajatuksia, jotka eivät sinänsä vie strategista työtä eteenpäin, mutta ovat ongelmakohtien paikantajia, joten työskentelyn suuntaaminen mahdollistuu. Lisäksi tämän kaltaisissa toiminnan periaatteita koskevista kysymyksistä on mielestäni yllättävän usein tulkintaeroja saman työyhteisön sisällä. Koska kysymykset ja vastaukset eivät yleensä ole kovin konkreettisia, niiden tulkinta suhteessa konkretiaan vaihtelee paljonkin. Näin ollen vastausten hajontaa ei välttämättä voi tulkita keskustelun puutteesta tai prosessin keskeneräisyydestäkään johtuvaksi, vaan sen syynä voi hyvin olla yhteisesti jaettujen ja tiedostettujen linjausten ja arvojen tulkintaerot. Eroja on luonnollisesti myös siinä, miten strategia toteutuu käytännössä kunkin yksilön työtehtävissä. Aivovamma-liiton henkilöstön määrä on seitsemän ja henkilöstön työpaikat sijaitsevat neljällä eri paikkakunnalla, joten on oletettavaa, että tehtäväalueet on jaettu työntekijöiden kesken niin, että päällekkäisyyksiä pyritään välttämään.

Vastaajien on ollut paikoin vaikea tulkita ja ymmärtää kysymyksiä ja siten erilaiset tulkinnot ovat tuottaneet suurta hajontaa vastauksissa. Toisaalta myös vastaajien määrä on pieni, mikä painottaa enemmän vastausten yksilöllisyyttä ja laadullista otetta. Myös kysymysten muoto on jokaisen kysymyksen kohdalla avovastaus, johon vastataan omin sanoin. Tämän taustalla on ajatus siitä, että koska valmista mallia ei ole, vaan kyseessä on uuden asian ideointi, avovastauksilla tuotetaan paitsi ideoita monimuotoisesti, paikannetaan myös kohtia, jotka ovat epäselviä vastaajille. Vastaajat ovat niitä henkilöitä, jotka ovat vastuussa paitsi liiton strategisten linjausten teosta, myös viestinnästä (lukuun ottamatta yhdistysaktiiveja, jotka vastaavat käytännön tasolla yhdistyksensä viestinnän toteutuksesta). He ovat siis asian ideoijia ja tiedontuottajia.

Useassa kohtaa vastauksen perusteluksi oli laitettu yksi sana, mikä sinänsä voi olla tärkeä avain-termi, mutta ei kerro mitään siitä, mikä vastaajan ajatus on ollut tuon tärkeän sanan suhteesta vastaukseensa: miksi tuo sana perustelee vastausta? Vaikeasti tulkittaviksi osan vastauksista tekee myös se, että niissä ei ole vastattu aina kysymykseen, vaan sanottu jotain aiheeseen tai kysymyksen keskeiseen sanaan liittyvää. Strategista pohjustusta tehtäessä perustelut ovat erityisen tärkeitä. Jokainen voi puhua mielestään tärkeistä aiheista, mutta asian ydin ovat perustelut sille, miksi asia on näin. Myös konkretia on tärkeää. Strategia on tyhjä ilman konkreettisia keinoja toteuttaa ideoita. Aihe on tosin sellainen, että se tarvitsee käsittelyssään kyselylomakkeen lisäksi yhteisiä keskusteluja. Kyselylomake on kuitenkin hyvä keino kerätä alustavia teemoja, jotka ovat vastaajien mielestä keskeisiä.

Myös Lindstamin (2010) selvityksessä on huomattavissa vastaava trendi. Selvityksen kyselyssä [Aivovammaliiton](#) työntekijöiltä ja hallituksen jäseniltä kysyttäessä ideoita strategian toteuttamiseen – vastaukset liikkuvat varsin abstraktilla tasolla. Esimerkkeinä toteutusideoista selvityksessä on: ”ainakin se ny vaatii työmieles raakaa työtä”, ”porras kerrallansa, eihän sinne mitenkään syöksytä” ja ”Kyllä sinne mennään pienin askelin” (Lindstam 2010, 41).

## 5.5 Kyselyn tavoitteet

Työntekijöiden kysely oli luottamushenkilöiden kyselyä pitempi, koska heidän työnsä on täysipäiväistä ja ehkä myös monipuolisempaa siinä mielessä, että he joutuvat pohtimaan toiminnan taustalla vaikuttavia linjauksia myös suhteessa hyvin arkipäiväisiin rutiinitehtäviin työn kokonaiskuvan lisäksi. Luottamushenkilöiden kyselyssä painotin nimenomaan liiton yhteiskunnallista tehtävää sekä liiton ja yhdistysten keskinäistä rooli- ja työnjakoa, mikä kuuluu hallitustason työskentelyn linjattaviin asioihin.

Uskon, että kyselyyn vastanneiden osalta vastaamisen hyötynä voi olla se, että vastaaja pohtii syvällisesti viestinnän ja organisaation toiminnan strategisia linjauksia tai ainakin ajatuksia niiden suhteen esittäessään tulee varmasti pohtineeksi oman työnsä merkitystä suhteessa koko organisaation toiminnan kokonaisuuteen. Näin ollen kun varsinainen viestintästrategian työstö alkaa ja myös organisaation strategian muokausprosessi jatkuu, henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat ajattelultaan kenties hieman valmiimpia tähän työhön.

## 6 ORGANISAATION TOIMINNAN PERIAATTEET

Strategia koskee toiminnan periaatteita, joten sen rakentaminen vaatii syvällistä pohdintaa. Toiminnan periaatteille on oltava olemassa vahvat perusteet, jotka myös toimivat käytännössä. Sekä työyhteisön sisällä tapahtuvalle viestinnälle että ulospäin muille toimijoille suuntautuvalla viestinnällä laaditaan toimintaperiaatteet tarvittaessa ryhmäkohtaisesti tai jopa yksittäisten toimijoiden mukaisesti.

### 6.1 Periaatteet käytännön taustalla

Strategia tarkoittaa kaiken toiminnan linjauksia. Viestintästrategian tapauksessa se tarkoittaa kaikkea viestinnän linjauksia, joissa on huomioitava myös suhde koko organisaation linjauksiin. Näin ollen strategian laadinta ei koskaan ole helppo tehtävä. Jos se tuntuu nopealta ja itsestään selvältä, on syytä miettiä, onko se laadittu siten, että siitä on jotain hyötyä. Tarkoitus on pohtia asioita periaatteellisella tasolla siten, että tehdyt linjaukset ovat jokaisen yksittäisen käytännön toiminnon taustalla. Strategian laadinta tarkoittaa samalla tavallaan myös jokaisen yksittäisen tehtävän laadintaa. Tällöin vaiva ja työmäärä ei voi olla kovin pieni. Tämän lisäksi strategia luonnollisesti määrittelee kaikkea toimintoihin liittyviä suunnitelmia. Tärkeää on jo suunnitteluvaiheessa pohtia millaisena strategiset linjaukset toteutuvat käytännön toiminnoissa. Suunnitteluvaiheen lisäksi käytännön toteutumaa on seurattava ja arvioitava myös strategian toimeenpanon jälkeen. Seurannan ja arvioinnin tulosten myötä voi olla mahdollista, että strategiaa on muokattava vastaamaan paremmin käytäntöä.

Viestinnässä vallitsevat periaatteet ovat järjestön yhteistä omaisuutta, joten niistä on oltava yksimielisiä ja tietoisia (Ikävalko 1996, 20): ne laaditaan konsensuksessa mahdollisimman laajan jäsenistön kannat huomioiden. Jäsenten näkemyksiä voidaan kerätä suoraan liitosta organisoidun selvityksen lisäksi yhdistyksittäin siten, että kukin yhdistys kerää sovitulla tavalla oman jäsenistönsä joukosta näkemyksiä. Yhdistykset toimittavat näkemykset liittoon, josta niistä kootaan kokonaisuus.

Molemmissa keinoissa on omat haasteensa. Keskitetyllä selvityksellä voidaan menettää sekä määrällistä että laadullista tietoa, joka olisi yhdistyskohtaisesti helpompi toteuttaa esimerkiksi yhdistystapaamisella ja rinnakkaisella kyselyllä niille, jotka eivät pääse paikalle. Yhdistysten kaut-

ta tehdyn selvityksen haasteena on aktiivisuus ja sitoutuminen, joita selvityksen tekeminen vaatii. Eri yhdistyksissä on niin paljon hajontaa näissä, että tulokset voivat jäädä edustukseltaan kovin epätasaiseksi.

Åberg jakaa viestinnän suunnittelun prosessin strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Hänen mukaansa *strategisella* tasolla suunniteltaessa voimavarat ovat sitomattomat. *Taktisella* tasolla taas suunnitellaan voimavarojen sitomista ja *operatiivisella* tasolla suunnitellaan toimintaa sidotuin voimavaroin. Strategisella tasolla kyse on yhteisön tavoitetilan esillepanosta ja profiloinnista. Käytännön työvälineinä tässä voidaan käyttää SWOT-analyysia ja puiteanalyysia. Puiteanalyysillä (ks. luku 6.2.1 Puiteanalyysi) pyritään jäsentämään organisaation ulkoisia ja sisäisiä toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Taktisella tasolla eritellään voimavarojen tarpeita, tehdään viestinnän osa-alueiden toimintaohjeita ja eritellään intressiryhmiä. Operatiiviselle tasolle kuuluvat esimerkiksi talousarvio ja toimintasuunnitelma. (Åberg 2002, 226; vrt. Juholin 209, 72–73.)

Henkilöstön **vastausten** perusteella Aivovammaliiton strategisten linjausten konkretisoinnin keinoiksi yleisellä tasolla löytyi keskustelun ylläpitäminen, aivovammatietouden levittäminen, ohjaus, neuvonta ja kurssitus, henkilökohtainen verkostoituminen, tutkiva työasenne, konkreettinen yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, Aivoitus-lehden artikkelit, liiton oppaat, messuilla markkinointi ja lehdistötiedottaminen. Luottamushenkilöiden vastauksista löytyi strategian konkretisoinnin keinoiksi yleisen viestinnän seuraaminen, yhteys aivovamma-alan ammattilaisiin, oma internetsivusto, tiedotus, messut, kokemuskouluttajatoiminta<sup>2</sup>, Facebook, Aivovaurio Nettineuvola -projekti, luottamushenkilöiden yhteydenpito yhdistyksiin, vertaistuki, oman tutkimuskirjaston kerääminen, aivovammatiedon levittäminen, koulutus, tapaamiset muiden toimijoiden kanssa, Käypä hoito -suosituksesta tiedotus ja sopeutumisvalmennuskurssit. Henkilöstö painottaa aivovammatietouden levittämistä, keskustelun ylläpitämistä sekä ohjausta ja neuvontaa. Luottamushenkilöiden vastauksissa korostuvat sen sijaan yleinen, ei-henkilökohtainen tiedotus (internetsivusto, tiedotus, Facebook, tutkimuskirjasto) ja vertaistukitoiminta (yhdistysyhteydet, sopeutumisvalmennus).

Molempien **kyselyjen** vastauksissa konkretisointia on esitetty yleisellä tasolla, mikä onkin seuraava looginen askel strategian kirjaamisen ja ymmärtämisen jälkeen. Strategiaprosessin merkitys tulee kuitenkin täytetyksi vasta kun edetään käytännön toimintaan saakka. Näistä henkilöstön ja

---

2 Kokemuskoulutuksella tarkoitetaan toimintaa, jossa eri vamma- ja sairausryhmien edustajien kokemustietoa käytetään sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa muuta opetusta täydentämässä. Kokemuskoulutusverkostossa toimii tällä hetkellä 25 eri sairaus- ja vammaisryhmiä edustavaa yhdistystä ja liittoa sekä niiden noin 300 kokemuskouluttajaansa.

luottamushenkilöstön keinoista on seuraavaksi edettävä pohtimaan sitä, millä konkreettisilla tavoilla löydettyt keinot pannaan käytäntöön.

Ennen varsinaista suunnittelua näen välivaiheena yleisen keinon konkreettisen toteutumaesimerkin, joka viedään tarkassa suunnittelussa kohdennetusti käytäntöön. Tällä tarkoitan esimerkiksi seuraavanlaista prosessia: 1. aivovammatietouden levittäminen > 2. aivovammatietouden levittäminen tekemällä esite aivovammutuneiden kokemuskouluttajatoiminnasta > 3. aivovammatietouden levittäminen jakamalla kokemuskoulutustoiminnan opasta Sairaanhoidaja-päivillä ja jokaisen kokemuskoulutusvierailun yhteydessä. Toinen esimerkki konkretisoinnista voisi olla seuraava: 1. keskustelun ylläpitäminen > 2. keskustelun ylläpitäminen vammaispalvelulain muutoksesta > 3. keskustelun ylläpitäminen vammaispalvelulain muutoksesta kirjoittamalla siitä omaan julkaisuun, lähettämällä lehdistötiedote asiantuntijalausunnosta Sairaanhoidaja-lehden toimittajakontaktille ja laatimalla ja lähettämällä kannanotto Sosiaali- ja terveysministerille. Vielä kolmantena esimerkkinä voisi olla: 1. vertaistuki > 2. vertaistuki toiminnan vahvistaminen koulutuksen, ryhmäytämisen ja jäsenille suunnatun tarvekartoituksen keinoin > 3. ryhmänvetäjä-koulutus, potentiaalisten ryhmäläisten kutsuminen yhteiseen keskustelutilaisuuteen, kyselyn toteutus > 4. ryhmän perustaminen esimerkiksi Seinäjoelle.

Tähän työhön tehtyjen [kyselyjen](#) vastausten perusteella liikuttiin siis ideoinnissa strategisia tavoitteita seuraavalla askelmalla, joka esimerkeissä on kohta 1. Jatkossa työskentelyä sekä viestintää että koko organisaation strategian osalta on syytä viedä edelleen kohtaan 2, joka on mielestäni vielä viestintä- tai toimintasuunnitelmaa edeltävä taso. Tämän tason välistä jättäminen saattaa etäännyttää strategian käytännöstä, joten strategian konkretisointikin toiminnassa on hankalampaa. Edelleen suunnittelussa ei luonnollisestikaan riitä, jos siinä ei edetä tasolta 2 tasolle 3 eli konkreettiseen tarkoin määriteltyyn ja kohdennettuun toimenpiteeseen.

## 6.2 Organisaation perustehtävä ja tavoitetila

Jokainen työntekijä on joskus tilanteessa, jossa hänen työpaikastaan kysytään asioita, kuten mitä se tekee, missä on mukana ja miten sillä menee. Mikäli työntekijä ei pysty vastaamaan näihin kysymyksiin, ei hän ole sisäistänyt työyhteisönsä perustehtäviä/toiminnan tarkoitusta (missio). Kysymyksiin vastaaminen ei kuitenkaan tarkoita, että on olemassa tarkoin määritellyt vastaukset ja jokainen työyhteisön jäsen vastaa samalla tavalla. Organisaatiolla ei ole välttämättä mitään

yhtä jaettua identiteettiä, vaan identiteetin ilmaisu vaihtelee vastaajan (roolin) mukaan. (Juholin 2008, 103.)

Oman työyhteisön perustehtävän kuvaus voi olla hyvinkin vaikeaa, koska se usein koetaan itsensäselvyytenä, joka on niin selvä, ettei sitä tarvitse kirjata. Koska organisaation asioiden kertomisen tarve ympäristöön on jatkuva jokaisen organisaation menestymisen kannalta, on tarkoituksenmukaista myös määritellä ja kirjata yhteisesti organisaation perustehtävät ja ehkä jopa tarina, joka kokoaa yhteisön identiteetin. Yhteistyösuhteita etsittäessä potentiaaliset kumppanit luonnollisesti haluavat tietää yhteisön arvomaailmasta ja strategiasta. Koko henkilöstön kuuluu olla näistä tietoinen. Henkilöstöllä on oltava myös valmius viestiä näistä asioista. Monelle työntekijälle on haaste jo tutustua oman yhteisönsä internetsivustoon ja omaksua siellä oleva asia edes yleisellä tasolla puhumattakaan strategisten linjausten sisäistämisestä ja kertomisesta ulkopuolisille. (Juholin 2008, 103, 105.)

Organisaatiolle ei riitä, että sillä on olemassa perustehtävä ilman tavoitteita tai pyrkimyksiä. Tavoitetila tai tulevaisuuden tahtotila (visio) kiinnostaa muitakin kuin omia työntekijöitä (sijoittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit). Tahtotila on näkemys tulevaisuudesta, johon organisaatio on matkalla ja siitä, millaisen maailman puolesta se toimii. (Juholin 2008, 104.)

Juholin toteaa, että "[m]eistä jokainen haluaa olla rakentamassa mieluummin katedraalia kuin hakkaamassa kiviä" (Juholin 2008, 104). Törmäsin kirjallisuudessa yhä uudelleen tähän ilmeisen suosittuun metaforaan kahdesta työmiehestä, jotka ulkoapäin katsottuna tekivät samaa tehtävää, mutta ohikulkijan asiaa kysyessä ensimmäinen hakkasi kiveä ja toinen rakensi katedraalia. "Kivi vai katedraali" on päässyt jopa yhden kokoomateoksen nimeen saakka (Aula 2008). Mielestäni esimerkki on tärkeä, koska se kertoo paljon näkemyksistämme ihmisten asennoitumiseen. Kun esimerkin tulkinta on kerrottu teoksessa, on sillä poikkeuksetta viitattu siihen, että katedraalin rakentaja on oikea ja tavoiteltava tilanne, kun taas kivenhakkaaja ymmärretään päämäärättömänä suorittajana, jolla ei ole tavoitteita.

Asian voi nähdä myös toisin. Mielestäni merkittävämpää kuin vastauksen sisältö (kivi vai katedraali) on asennoituminen tekemiseen. Sekä kivenhakkaamista että katedraalin rakentamista voi tehdä monenlaisella asenteella. Jos kivenhakkaaja hakkaa kiviä kärsien ja toivoen olevansa josain muualla tekemässä jotain muuta, ei tilanne ole kovin suotuisa. Jos taas katedraalin rakentajan silmissä kiiluu katedraali niin intensiivisesti, että hän ei huomioi ympäristöään ja pitää kiven-



hakkaamista vain ikävänä ja pakollisena välivaiheena kohti varsinaista päämäärää, ei tilanne ole mielestäni sen parempi. Jos kivenhakkaaja tietää rakentavansa katedraalia (mitä hänen vastauksensa hakata kiveä ei mitenkään sulje pois), mutta on keskittynyt nykyhetkeen ja työn alla olevaan tehtävään sitä halveksumatta, on asenne mielestäni toivottava. Jos katedraalin rakentaja hakkaa tyytyväisenä kiveä keskittyen siihen matkallaan kohti katedraalia, on hänen asenteensaakin hyvä. Se, vastaako kysyjälle kivenhakkuun vai katedraalin rakentamisen, voi olla kiinni mielialasta ja päivästä yhtä hyvin kuin näkökulmasta työn alla olevaan tehtävään tai jopa vastaajan asennoitumiseen kysyjää kohtaan ja arvioon hänestä.

Tämän esimerkin käsittelyn tarkoitus oli esittää, että ihmiset ovat erilaisia ja tekevät työtä eri tavoin, eri ajatuksin ja eri asenteella. Yksittäisestä vastauksesta ei ehkä ole järkevää tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Mikäli jokin vastaus tai käyttäytymismalli vaikuttaa omaan silmään vaikealta tai väärältä, on syytä selvittää perusteellisemmin, miten itse sanoja tai tekijä asian ymmärtää ja kokee. Hyvä esimies osaa kannustaa esille hyvän potentiaalain erilaisista työntekijöistä. Tämä vaatii yksittäisten työntekijöiden yksilöllistä kohtelua. Alaisia ei ole tarkoituksenmukaista kohdella samalla tavoin (mikä monesti virheellisesti liitetään tasa-arvoiseen kohteluun), vaan kutakin yksilönä tavalla, joka tuo hänestä parhaan esille. Näin sekä esimies, asiakkaat ja työyhteisö että työntekijä itse ovat tyytyväisimpiä.

### **6.3 Organisaation toimintaympäristö ja nykytila**

Jokainen organisaatio on riippuvainen ympäristöstään ja väistämättömässä suhteessa siihen. Organisaatioilla on myös luontainen pyrkimys vaikuttaa toimintaympäristöönsä, mikä on tärkeää, ei vain sen elossapysymisen, vaan myös sen menestymisen kannalta. (Vrt. Wiio 1992, 222.)

#### **6.3.1 Puiteanalyysi**

Yhteisö on aina sidoksissa tilannetekijöihinsä. Leif Åberg kutsuu puiteanalyysiksi (Åberg 1999; 2000; 2002) tai soviteanalyysiksi (Åberg 2003) niitä prosesseja, joilla organisaation tilanne kartoitetaan ja analysoidaan. Analyysin tarkoituksena on löytää organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka huomioidaan suunnittelun, organisoinnin ja toteutuksen prosesseissa. Åberg jakaa tekijät ympäristötekijöihin ja sisäisiin puitetekijöihin. Ympäristötekijät jakautuvat joko toiminta- ja arvo-ympäristöihin tai rajaaviin ja vaikutettaviin tekijöihin. Toimintaympäristö sisältää tekijät, joihin yhteisöllä on vaihdantasuhde. Ne voidaan edelleen lohkoa esimerkiksi jäseniin, ammattilaisiin ra-

hoittajiin, kuntiin, valtionhallintoon, teknis-tieteelliseen lohkoon ja joukkoviestimiin (Åberg 1999, 180). Arvoympäristössä yhteisöön kohdistuu odotuksia ja arvostuksia. Rajoitteet puolestaan ovat yhteisön toimintaan ja viestintään vaikuttavia tekijöitä – kuten lait ja sopimukset – joihin yhteisö ei voi suoraan vaikuttaa. Vaikutettavat tekijät ovat tietenkin tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa. Nämä tekijät on tärkeä tunnistaa ja analysoida. (Åberg 2000, 146–147.)

Sisäiset puitetekijät Åberg jakaa rakenne-, ohjaus-, yksilö- ja ryhmätekijöihin sekä muihin voimavaroihin. Rakennetekijät ovat työnteon ja maantieteellisen hajautuneisuuden tuottamat perusrakenteet yhteisössä. Ohjaustekijät ovat yhteisön käyttämiä ja ihmisten henkilökohtaisia johtamistekniikoita ja -ominaisuuksia. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat ihmisten yksilö- ja ryhmätekijät, joihin lukeutuvat tiedot, taidot, kokemus, ryhmänormit ja luonnollisesti myös asenne. Muut voimavarat käsittävät organisaation tekniset ja taloudelliset voimavarat. (Åberg 2000, 147–148.)

**Aivovammaliiton** toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan eri lohkoiksi hahmottaa esimerkiksi yhdistykset ja toimintaryhmät, rahoittajat, sairaanhoitopiirit ja sairaalat, kunnat, hoito- ja kuntoutuslaitokset, Kansaneläkelaitos, teknis-tieteellinen lohko (oppi- ja tutkimuslaitokset, yliopistot) ja joukkoviestimet (valtakunnalliset ja paikalliset viestimet sekä alan erikoisviestimet/-toimittajat). Ammatillaiset lienee syytä edelleen jakaa esimerkiksi aivovamma-asiantuntijoihin, neurologian asiantuntijoihin ja yleisesti lääketieteen ja terveydenhuollon asiantuntijoihin (Lindstam 20.11.2010, keskustelu). Aivovamma-asiantuntijat voidaan puolestaan jakaa esimerkiksi lääkäreihin, psykologeihin, terapeutteihin ja sosiaalityöntekijöihin (Lindstam 20.11.2010, keskustelu). Näiden osalta voidaan edelleen tehdä lohkoikohtaisia analyysejä ja toimintasuunnitelmia viestinnän osalta.

Puiteanalyysin lähtökohtana ovat työyhteisön tavoitetilä (visio) ja strategia, joihin perustuu viestintäohjelma. Viestinnän tavoitteita peilataan ympäristö- ja puitetekijöihin. Kysymyksenä on: kun tavoitetilä ja toimintastrategia ovat nämä, miten ympäristö- ja sisäiset tekijät on huomioitava viestinnässä, jotta viestintä tukee strategisia tavoitteita. (Åberg 2002, 233–234.)

### **6.3.2 Luotaus**

Luotaus on keino, jolla yhteisö pyrkii huomaamaan toimintansa kannalta keskeiset muutokset riittävän aikaisin, jotta niihin ehditään reagoida toiminnassa. Muutoksia on Åbergin mukaan kolmenlaisia: yleiset trendit (esim. arvojen muutos, poliittiset virtaukset), satunnaisuudet ja vain omaan yhteisöön vaikuttavat olennaiset muutokset. Koska muutoksen ensimmäisistä merkeistä ei

näe muutoksen tyyppiä tai voimakkuuttakaan, on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen luotaa. Kuitenkin sama signaali voi toiselle merkitä mahdollisuutta, toiselle uhkaa. Sen vuoksi työyhteisössä onkin tärkeää järjestää keskustelutilaisuuksia muutosten pohdintaan. (Åberg 1999, 127.)

Luotauksessa on kuusi vaihetta: 1) olennaisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistus, 2) tekijöiden seurantamenetelmän kehittäminen, 3) muutossignaalien tulkinta, 4) mahdolliset toimenpidesuosituksia, 5) toimenpiteet ja 6) seuranta ja valvonta. Ympäristötekijöiden tunnistaminen tapahtuu tunnistamalla ja lohkamalla toimintaympäristö ja kartoittamalla lohkon kanssa harjoitettu vuorovaikutus. Seurannassa voidaan esimerkiksi siivuttaa tunnistettu ilmiö ja tarkastella jokaisen siivun ulottuvuuksia. Tulkinta on tärkeää tehdä yhteisesti, ettei luotaus olisi satunnaista. Toimenpidesuosituksia ja toimenpiteitä määriteltäessä on tärkeää kerrata, mistä ilmiöstä ja signaalista onkaan kysymys ja mikä sen vaikutuksen voimakkuus on. Toimenpiteet voivat johtaa uusien tarkkailtavien asioiden esilletuloon. Kaikkia muutoksia on syytä seurata ja raportoida niistä edelleen yhteisissä keskusteluissa. (Åberg 1999, 128–132.)

Juholin jakaa luotauksen sisäiseen luotaukseen ja toimintaympäristön luotaukseen. Sisäisen luotauksen muotoja voivat olla esimerkiksi: työyhteisön tunnelman seuraaminen, tiedon vaihdannan seuraaminen, huhujen tunnistaminen, poissaolojen seuranta, häiriöiden esiintyminen, henkilöstön vaihtuvuus, muutokset keskustelukulttuurissa, ideoiden määrä ja laatu, kiinnostus yhteiseen toimintaan ja kuppikuntien muodostuminen. Toimintaympäristön luotauksen muotoja voivat olla esimerkiksi: asiakaspalautte, intressiryhmiltä saatu palautte, mediajulkisuuden määrä ja sävyt, Internet- ja yleisönosastokirjoittelun luonne ja muutokset sekä julkiset puheenvuorot ja vetoamukset. (Juholin 2009, 343.) Luotaus on syytä tehdä järjestelmällisesti ja säännöllisesti.

### **6.3.3 Nykytila**

Jotta strategisia tavoitteita on mielekästä asettaa, on hahmotettava organisaation nykytila. Nykytilaa analysoitaessa vastataan kysymykseen siitä, millaista viestintä on tällä hetkellä ja missä määrin se tukee organisaation strategiaa (Juholin 2009, 101). Viestinnän nykytilan kuvaus vaatii sen, että viestinnän eri toimintoja on seurattu: on kyettävä sanomaan, miten kukin viestinnällinen toimenpide on vaikuttanut mihinkin asiaan. Mikäli toiminta on uutta, sitä ei voida vielä arvioida kunnolla, joten sen painoarvo analyysissä on pieni. Pitempään vallalla olleet toiminnot ovat sellaisia, jotka muodostavat viestinnän nykytilan rungon.

**Kyselyissä** vastaajat olivat kirjanneet usein viestinnän tärkeiksi muodoiksi juuri aloitettuja toimintoja, kuten yhdistyskirje, Facebook-profiili ja Aivovaurio Nettineuvola -projekti. Näiden toimintojen osalta ei ole ehditty tehdä vielä seurantaa ja siihen perustuvaa arviota. Mielestäni Aivoammaliitossa on tärkeä kiinnittää nykytilan analyysissa huomio pitemmän ajan toimintoihin, jotta vallitsevasta tilasta voidaan saada realistinen kuva. Uudet toiminnot on toki tärkeä huomioida, mutta nykytilan kattavaan analyysiin ne eivät riitä. Toiminnot, joihin ei olla tyytyväisiä, ovat itse asiassa tärkeimpiä nykytilan analyysin kannalta, sillä niiden käsittelyn avulla voidaan toimintaa muuttaa toimivammaksi.

Nykytilan arvioinnissa voidaan käyttää myös SWOT -analyysia, joka on strategisen suunnittelun perusmenetelmä. Analyysin voi rakentaa esimerkiksi nelikentän muotoon, jossa toisella akselilla ovat sisäisinä tekijöinä yhteisön vahvuudet ja heikkoudet ja toisella akselilla ulkoisina tekijöinä ympäristön mahdollisuudet ja uhat. (Åberg 1999, 83–84.)

Nykytilaan kuuluu myös yhteisön kulttuuri, joka vaikuttaa yhteisön arvomaailmaan ja toiminnantapoihin (Åberg 2002, 124). Kulttuuriin yhdistyvät työntekijöiden yksilölliset tekijät (ks. myös luku 2.3 Organisaatio ja organisaatiokulttuuri). Näiden kahden hahmotus ja vuorovaikutusten tulokset on hyvä huomioida hahmotettaessa yhteisön nykytilaa siinä toimivien ihmisten kannalta.

## **6.4 Uusi strategia**

Strategian laadinnassa dialoginen prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: 1) vallitsevan strategian arviointi ja sen suhde uuteen strategiaan, 2) uudesta strategiasta päättäminen ja sen määrittely, 3) strategian tekeminen tunnetuksi, 4) strategian toteuttaminen ja 5) strategian seuranta ja arviointi. (Juholin 2008, 115.)

Juholin esittää esimerkkinä Näkövammaisten Keskusliiton strategian muutosprosessin, jonka lainaan tähän kokonaisuudessaan:

”Meillä Näkövammaisten Keskusliitossa on tähän asti tehty toimintasuunnitelmia pitkälle aikavälille kerrallaan, kunnes tällä kertaa käynnistimme täysin erilaisen, osallistavan strategian määrittelyprosessin. Olimme edellisenä vuonna haastatelleet puhelimesta 137 alue- ja toimialayhdistyksen jäsentä ja kysyneet muun muassa sitä, mihin suuntaan järjestöä halutaan kehittää, mikä on tärkeintä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi olimme tehneet yhteensä 31 henkilölle teemahaastatteluja, joissa keskusteltiin tarkemmin vammau-

tumisprosessista, kuntoutumisesta sekä järjestö- ja yhdistystoiminnan merkityksestä ihmisten elämässä.

Tämän pohjalta laadimme strategialuonnoksen ja annoimme sen jälleen jäsenkunnan arvioitavaksi. Nyt osa strategiatyöstä vastanneista keskusliiton johtavista toimihenkilöistä ja hallituksen puheenjohtaja lähtivät maakuntaan kuuntelemaan kentän tuntoja ja odotuksia. Näihin keskusteluihin osallistui viiden päivän aikana yli 100 järjestöaktiivia. Strategiaa täydennettiin ja täsmennettiin jälleen ja tuotiin seuraavaksi Helsingissä pidettävän seminaarin osallistujien arvioitavaksi. Seminaarissa kuultiin asiantuntija-alustus ja tehtiin ryhmätöitä.

Kaikkiaan strategiatyöhön on tavalla tai toisella osallistunut yhteensä yli 350 henkilöä, joista varsinaista strategiapaperia on arvioinut ja tai työstänyt 150 järjestön johtoon, toimihenkilöihin ja jäsenkuntaan kuuluvaa henkilöä. Keväällä 2008 strategia tulee liittokokouksen hyväksyttäväksi, minkä jälkeen se viedään uudelleen kentälle. Silloin tarkoitus on käsitellä työryhmissä, miten strategia kääntyy todellisiksi teoiksi. Prosessi on ollut aikaa ja resursseja vievä, mutta olemme tulokseen melko tyytyväisiä. Nyt näyttää, että se kannatti, strategiassa todella kuuluu laajasti jäsenistön ääni. Rivijäsenten – myös heidän, jotka toiminnassa eivät aktiivisesti jaksaa olla mukana – näkemyksiä, toiveita ja tilannetta on yritetty nostaa muuhunkin järjestössä käytävään keskusteluun.” – Strategiatyön projektivastaava Päivi Ritvanen ja toimitusjohtaja Mauno Lehtinen, Näkövammaisten Keskusliitto. (Juholin 2008, 116–117.)

Oheinen esimerkki Näkövammaisten Keskusliiton strategian laadintaprosessista vaikuttaa ihan teelliselta. Kuten esimerkissä todetaan, on prosessi ollut raskas: se on vienyt aikaa ja voimavaroja. [Aivovammaliiton](#) osalta Näkövammaisten Keskusliiton toimintamalli ei ehkä kuitenkaan ole tarkoituksenmukaisin. Ensinnäkin Aivovammaliitto on paljon pienempi toimija kuin Näkövammaisten Keskusliitto ja sillä on huomattavasti Keskusliittoa suppeammat resurssit, joten esimerkin kaltaisen prosessin läpivieminen samalla laajuudella on käytännössä erittäin työläs. Hienosyisempänä syynä ovat eri vammaryhmien ominaisuudet ja sitä myöten kyvyt ja mahdollisuudet olla mukana strategian luomisen prosessissa. Esimerkiksi aivovammautuneilla yleisenä esiintyvät aloitekyvyn ja keskittymiskyvyn puute sekä väsyvyys ja kiputilat rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan osallistua strategiatyöskentelyyn ainakin täysipainoisesti. Näkövammaisten Keskusliiton esimerkki on kuitenkin hyvä malli, jota on syytä pohtia vakavasti käytettäväksi sovellettuna myös Aivovammaliiton strategiatyöskentelyssä.

[Aivovammaliitossa](#) toteutettu strateginen pohjatyö, jonka pohjalta strategia laadittiin, edustaa yhtä mahdollisuutta laatia strategia osallistaen prosessiin myös jäsenistö. Mittakaava on Näkövammaisten Keskusliiton prosessia pienempi, mutta malli on jossain määrin vastaava ja huomioi jäsenistön näkemykset strategian laadinnassa. Työn aineistona käytettiin hallituksen jäsenten

haastatteluja (n = 7), työntekijöille (n = 10) suunnattua kyselylomaketta sekä jäsenille (n = 151) suunnattua kyselylomaketta. (Lindstam 2010, 21–22.)

Järjestösektorilla asiakaskunnan ja omistajien eli jäsenten näkemykset strategian laadinnassa ovat tärkeitä ja asettavat omat haasteensa. Suurin haaste lienee jäsenistön hajanaisuus ja sitoutumattomuus toimintaan. Osa jäsenistä on aktiiveja ja osallistuu mielellään ja ahkerasti kaikenlaiseen yhdistystoimintaan. Osa taas osallistuu vaihtelevasti eikä halua sitoutua mihinkään vaativaan toimintaan. Koko jäsenistö on hajallaan pitkin Suomea, joten se on tavoitettavissa vain yksilöinä, pienempinä osajoukkoina tai välillisesti puhelimitse tai postitse. Näin ollen kasvokkaiset kokoukset edustavat aina vain pientä osaa jäsenistöstä, jos sellaisia saadaan toteutettua. Koontumisissa osa tulee vain istumaan ja kuuntelemaan ja pahimmassa tapauksessa vain pari osallistujaa jakaa näkemyksensä ja osallistuu keskusteluun. Näin on tietenkin jossain määrin missä tahansa yhteisössä, mutta mittakaava valtakunnallisissa järjestöissä on esimerkiksi pienyri- tystä suurempi.

Jos jäsenistö on kuitenkin onnistuttu osallistamaan strategiaprosessiin jollain tavoin, antaa se ilman muuta johdon kirjaamalle strategialle uskottavuutta ja legitimizeettiä. Voi myös olettaa jäsenistön olevan siihen tyytyväisempi kuin niin sanottuun ylhäältä annettuun strategiaan. Olipa jäsenistön osallistaminen järjestön strategiaprosessiin miten vaikeaa tahansa, on se kuitenkin tärkeää ja on omiaan vahvistamaan järjestöä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Se, mikä [Aivovammaliitolla](#) on vielä tekemättä verrattaessa Näkövammaisten Keskusliiton prosessiin, on strategian tarkistuttaminen jäsenistöllä. Kun strategia on laadittu jäsenistön näkemykset huomioiden, on tärkeää tarkistuttaa kirjattu tulos jäsenistöllä: allekirjoittaako jäsenistö strategian<sup>3</sup>. Tässä on tosin huomattava, että strateginen ajattelu voi olla siinä määrin abstraktia, että kaikki eivät jaksa paneutua siihen ajattelussaan riittävän syvällisesti, jotta se konkretisoituisi jokikin sanomaksi tai väittämäksi. Strategioissa parannettavaa on varmasti usein siinä, miten ne esitetään siten, että ne ovat tarpeeksi konkreettisia ja ymmärrettäviä. Strategisen sanoman on merkittävä jotain siihen sitoutuvalle henkilölle. Se ei saa olla epämääräistä jargonia tai hajanaisia ihanteita. Sen on oltava kiteytetysti ja selkeästi ilmaistu riittävän kattava tavoitetila ja arvomaailma, joka avautuu myös ulkopuoliselle henkilölle vaivatta. Juholin ilmaisee asian siten, että ydinviestin on oltava helposti muistettava ja ymmärrettävä. Jos sen pystyy esittämään tarinan muodossa, on se usein helpompi saada selkeäksi. (Juholin 2008, 117.) Strategian tarkistuskin on

---

3 Kartoitustyön tuloksia tosin on arvioitu Aivovammaliiton strategiaseminaarissa ja syysliittokokouksessa 2009.

jatkuva prosessi, jota on tehtävä koko ajan: se ei valmistu koskaan lopullisesti, vaan muokkautuu ihmisten ja maailman mukana.

## 6.5 Strategian toteuttajat

Juholinin mukaan strategian juurtuminen käytäntöön selvitetään niiden kautta, jotka toteuttavat strategiaa (Juholin 2008, 120). Järjestöjen osalta kysymys ei ole yksiselitteinen. Jos strategian laadinnassa on tärkeää huomioida jäsenistön näkemykset, ovatko jäsenet niitä, jotka strategiaa toteuttavat? Todennäköisimmin eivät, ei ainakaan suurin osa heistä. Jäsenet ovat eri tavoin yhteisönsä edustajia kuin työntekijät. Jäsenistölle järjestötoiminta on vapaaehtoistoimintaa, eikä heitä ehkä mielletä niin voimakkaasti järjestönsä edustajana kuin työntekijät mieleltään. Toisaalta aktiiviset jäsenet, jotka joko ovat järjestön puolestapuhujia tai sitä vastaan puhuvia, voivat saada suuriakin vaikutuksia aikaan puheillaan, jotka he perustavat kokemukseensa. Jäsenistöä ei kuitenkaan voida sitouttaa strategian toteuttamiseen jo siitäkin syystä, että ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaistakaan valvoa jäsenistön käyttäytymistä heidän vapaa-ajallaan järjestön strategian toteuttajina.

Työntekijät sen sijaan ovat strategian toteuttajia (ks. esim. Puro 2002, 146), mutta heidän kannaltaan sitoutumista heikentävänä tekijänä saattaa olla se, että strategian kokonaisuus kattaa myös jäsenistön näkökulman ja jäsenistö on keskimäärin aivan erilaisessa asemassa ja roolissa järjestön toiminnassa kuin palkatut työntekijät. Kuitenkin työntekijät ovat niitä, joiden osalta strategian toteutumista voidaan tarkastella. Heidän työnsä liittyy myös keskeisesti jäsenistön, omistajien, palveluun.

Viestintä on nimenomaan se keino, jolla strategiasta tulee ymmärrettävä. Organisaation tähtäyspiste ei ole riittävä. Myös jokainen henkilöstön jäsen on saatava kulkemaan strategian tähtäyspisteen suuntaan. Järjestön tapauksessa tämä koskee jossain määrin myös jäsenistöä, jolle tehtävä strategian jalkautus ei varmasti ole helppo työ. Viestintä on se väline, jolla kulkusuunta määritellään ja tehdään ymmärrettäväksi. (Ks. Puro 2002, 146.)

## 6.6 Strategia käytäntöön

Strategia toteutuu vain, kun ihmiset toteuttavat sitä toiminnassaan. Strategian soveltaminen omassa työssä ei kuitenkaan ole aina helppoa: se vaatii omakohtaista strategian tulkintaa sekä

sen varmistamista, mitä se tarkoittaa omalla kohdalla. Tämän toteutuksessa eivät ulkoa opitut sloganit riitä varsinkaan, jos ne eivät merkitse yksilön todellisuudessa mitään tai ovat epäselviä. (Ks. Juholin 2008, 118.)

Omaan työhön soveltamisen osalta ongelmaksi saattaa muodostua se, että strategian laatijat ja sen toteuttajat toimivat eri ympäristöissä ja puhuvat omia kieliään. Siksi onkin tärkeää, että strategiaa ei vain ilmoiteta henkilöstölle tai panna sitä vain esille jonnekin jokaisen luettavaksi, vaan varmistetaan keskusteluin, palauttein ja seurannalla laatijoiden (esimiestason) toimesta, että henkilöstön jäsenet ovat hyväksyneet strategian ja sisäistäneet sen osaksi omaa toimintaansa. Muutoin strategia on merkityksetön. (Ks. Juholin 2008, 119–120.)

Strategian toteutuksessa voi käyttää sen sisäistämisen keinoina esimerkiksi teemapäiviä, joilla strategia on keskeisessä roolissa. Lisäksi käytäntöön viemistä voidaan vahvistaa ryhmätöillä ja pienryhmäpalavereilla (esim. hallitus, puheenjohtajat), joissa pohditaan esimerkiksi toimintatavan käyttöönottoa ja jo kertyneitä kokemuksia. Yksilötasolla strategista toimintaa on syytä seurata ja arvioida tulos- tavoite- tai kehityskeskusteluissa. (Juholin 2008, 120.)

Keskeistä strategian jalkauttamisessa ovat foorumit, joilla strategiaa käsitellään ja työstetään. Tämä on yksi oleellinen yhtymäkohta viestintästrategian ja organisaation strategian välillä. Viestintä käyttää välineinään tiettyjä foorumeita, joten ne ovat osa viestinnän strategista suunnittelua. Organisaation strategia puolestaan on välitettävä ja tehtävä tunnetuksi sekä seurattava, arvioita ja muokattava noilla foorumeilla. Jo väline/viestin itsessään on viesti/sanoma, kuten Marshal McLuhan (1965) on todennut. (Vrt. Juholin 2008, 121.)

Näin ollen sen enempää viestinnän kuin koko organisaation strategiakaan ei saa tyytyä vain toteamaan kuinka viestiä viedään eteenpäin näillä ja näillä foorumeilla niiden vaatimissa muodossa. On suunniteltava erikseen jokaisen foorumin käyttö, mikä perustuu kunkin foorumin ominaisuuksien analyysiin sekä niiden mahdollisuuksien ja rajoitteiden arviointiin (tässä voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia). Tältä pohjalta voidaan arvioida, mitä välinettä on syytä käyttää, millä tavoin, milloin ja millekin taholle minkäkin viestin välittämiseen. Foorumin osalta esitetyt kysymykset ovat siten: Mitä? Kenelle? Milloin? Miten?

Organisaation strategian ja viestintästrategian erot ovat yhtäläillä keskeisiä kuin ovat niiden yhtäläisyydetkin. Ensinnäkin on syytä muistaa, että organisaation strategian ydinviesti ei ole sama



kuin viestintästrategian ydinviesti. Toki organisaation strategian ydinviestin viestiminen on erityisen tärkeää, mutta se koskee organisaation toiminnan tarkoitusta. Viestintästrategian ydinviesti taas koskee sitä, miten viestintä hoidetaan. Mikä on viestintämme ydinsanoma? Miten meillä viestitään sisäisesti ja ulkoisesti? Tärkeää organisaation strategiassa on se, mitä viestitään, ja viestintästrategiassa se, miten viestitään.

## 6.7 Maine

Kun järjestö pyrkii vaikuttamaan muiden mielikuviin itsestään, on yhdistyksen toimijoiden määriteltävä yhteisesti järjestön perusolemus. Kun perusolemus on määritelty, kannattaa selvittää, mitä muut toimijat järjestön toimintaympäristössä eli intressiryhmät ajattelevat järjestöstä ja kuinka paljon ajatus eroaa määritellystä perusolemuksesta. Tämän voi tehdä edullisimmin kysymällä suoraan ja henkilökohtaisesti keskeisten intressiryhmien toimijoilta, millaisena he näkevät organisaation ja mitä heille tulee organisaatiosta mieleen. (Kuvaja 2007, 28–29.) Laajemmassa selvityksessä toimijoilta voidaan vielä kysyä toiveista ja odotuksista organisaation suhteen.

Mikäli järjestö ei viesti ulospäin millään tavalla, muodostuu mielikuva järjestön tekojen ja muiden kertomusten perusteella. Teot yltyvät harvoin lähipiiriin huomiota pidemmälle, joten monen intressiryhmän mielikuva voi tässä tapauksessa olla: ”Mikä se on?” tai ”Onko sellainenkin olemassa?”, mikä ei ole tavoiteltava tilanne. (Vrt. Kuvaja 2007, 29.)

Aivovammautuneiden tapauksia on käsitelty useammankin kerran television ajankohtaisohjelmissa esimerkiksi tutkivan journalismin kohteena. Tapaukset ovat liittyneet muun muassa vakuutusyhtiöiden ja vakuutuslääkärien toimintaan. Yleisradion ajankohtaisjournalismin Silminnäkijä-ohjelman jaksoon ”Tuntematon potilas” oli haastateltu pääkaupunkiseudulla toimivan, aivovamma-asioita ajavan Hippokampus Tuki ry:n edustajia. Sen sijaan [Aivovammaliitto](#) ei ollut ohjelmaan kysytty. Myöhemmin selvisi, että toimittaja ja tuottaja eivät edes tienneet sellaisen järjestön olemassaolosta kuin Aivovammaliitto. Internetissä toimivan hakukone Googlen hakusanaksi laittaessa ”Aivovamma” linkki Aivovammaliittoon tulee ensimmäisten hakutulosten joukossa (30.1.2011 viides hakutulos). Yhtäältä kyse on ilman muuta toimittajan perehtymättömyydestä aiheeseen, mutta toisaalta herää myös kysymys: miksi Aivovammaliitto on niin tuntematon? Huomiota ei kannata kiinnittää vain toimittajan perehtymättömyyteen, vaan myös Aivovammaliiton mediasuhteisiin.

Työyhteisön maine ei ole helppo käsiteltävä työyhteisössä, kun siihen halutaan vaikuttaa. Maine syntyy ihmisten mielissä perustuen heidän kokemuksiinsa ja/tai muualta kuultuihin tarinoihin organisaatiosta. Maine syntyy aina pitkän ajan kuluessa, tosin siihen voi joskus tulla suuriakin muutoksia jopa yksittäisen tapahtuman myötä. Maineeseen ei voi vaikuttaa suoraan tekemällä jonkin toiminnon, jonka seuraus tiedetään automaattisesti. Joidenkin mukaan maineeseen ei voi vaikuttaa ollenkaan, joten turha ponnistellakaan. Tämä lienee kuitenkin äärikyyninen näkökulma asiaan. Kyse on lähinnä siitä, missä määrin ja millä keinoin maineeseen voi vaikuttaa. (Vrt. Juholin 2008, 282.) Juholinin (2008, 282) mukaan työnantajamaine on vaikeasti hallittava juuri siksi, koska tulkintoja tehdään monin perustein, ja eri ryhmillä on joka tapauksessa toisistaan eriäviä näkemyksiä.

## 7 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Viestinnän suunnittelun kokonaisuus perustuu viestintästrategiaan. Viestintästrategia puolestaan ponnistaa koko yhteisön strategiasta. Viestinnällä ei ole mitään arvoa organisaation toiminnassa, ellei se nivelly kokonaistoimintaan ja tavoitteisiin. (Ikävalko 1999, 32.)

### 7.1 Perusviesti

Alettaessa suunnitella viestintää on vastattava siihen, mitä, kenelle ja miten halutaan sanoa, mitä vaikutuksia odotetaan, mitkä ovat taloudelliset voimavarat, kuka toteuttaa ja mikä on aikataulu. Näihin kysymyksiin vastaaminen on kuitenkin vain ensimmäinen askel. Jokaisesta suuremmasta kysymyksestä kumpuaa joukko tarkentavia kysymyksiä, kuten onko sanoma riittävän painava ja yhtenäinen (uskottavuus), miten eri kohderyhmät tulisi huomioida, vetoavatko keinot kohderyhmiin, ovatko tavoitteet realistisia, onko budjetti suhteutettu tuloksiin, riittävätkö omat tekijät tarvitaanko muita, onko aikataulu realistinen ja niin edelleen. (Ikävalko 1999, 18.)

Se, mikä valitaan organisaation sanomaksi, riippuu monesta asiasta. Sanomaa on tarkasteltava aina toimintaympäristössä. Tällöin on mietittävä, onko yhteisöllä sellaista sanottavaa, josta kohde- ja sidosryhmät ovat kiinnostuneita, ja onko sanoma sellainen, että se erottuu joukosta. Perusviestiä on turha viestiä eteenpäin, jos sanoma on sama kuin kymmenellä muulla toimijalla eikä todennäköisesti ole merkittävä kohderyhmien kannalta. Tällöin on syytä pohtia, voiko perusviestiä tai sen näkökulmaa muuttaa siten, että siitä saa jotain uusia asioita esille ja se vastaa paremmin omaa yhteisöä. Jokainen viesti on syytä asettaa kyseenalaistetuksi, mitään ei kannata ottaa itsensä selvyytenä. Näin on mahdollista löytää paitsi viestien puutteita, myös uusia näkökulmia, joilla sanomaa voidaan vahvistaa. Perusviestin on oltava sellainen, että siihen on kiteytetty jokin keskeinen organisaation sisältö ja tavoite. (Vrt. Ikävalko 1999, 22.) Eräs tapa tehdä tämä on pohtia yhteisesti ja kirjata ylös runsaasti tiettyyn ydinasiaan liittyviä ajatuksia ja pyrkiä jalostamaan niistä kiteytys, asian ydin.

Perusviestin on oltava realistinen, vaikka siihen helposti lipsuukin idealismia mukaan. Viestillä on oltava kate (Ikävalko 1999, 22). Sen on juurruttava yhteisön konkreettiseen toimintaan. Ei riitä, että ihanteet ovat tässä ja pyrkimys on kohti tätä maisemaa. Perusviestillä on oltava yhteys nyky-

hetkeen ja nykyiseen toimintaan. Se ei ole vain idea, vaan sille on löydyttävä perusteet myös käytännön toiminnassa.

**Strategia sisältää toiminnan tarkoituksen** idean muodossa, **tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi** (Ikävalko 1999, 32). Strategia rakennetaan pitkälle aikavälille. Sitä ei siis muutella jatkuvasti, vaan se mietitään tarkoin ja perustetaan yhteisön pitemmän ajan toimintaan (historiaan). Se ei kuitenkaan saa olla myöskään kiveen hakattu, vaan sitä on syytä tarkistaa ja tarvittaessa tarkentaa vuositason tasolla.

Mikäli esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu voimakas muutos, tarvitaan strategiaan uudenlaista taktiikkaa. Strategiaa ei siis olla muuttamassa ensimmäisenä, sillä sen tulee perustua koko yhteisön olemassaolon tarkoitukseen. Sen sijaan muutoksen kohteena on taktiikka eli se, millä tavoin strategiaan tavoitteisiin pyritään. (Ks. Ikävalko 1999, 32.)

**Aivovammaliiton** historiassa merkittävä muutos tapahtui toiminnanjohtajan vaihtumisen myötä vuonna 2006. Liiton toiminta alkoi vapaaehtoistoimintana, mikä määritteli myös myöhempää toimintaa Raha-automaattiyhdistyksen rahallisen tuen ja palkatun henkilöstön tullessa kuvioihin. Nykyinen toiminnanjohtaja lähti uudistamaan erityisesti liiton ja paikallisyhdistysten työn- ja roolijakoa korostaen liiton roolia paikallisyhdistysten toimintaa organisoivana keskusjärjestönä. Tässä roolissa keskusjärjestön tehtävät ovat pitkälti hallinnollisia; varsinainen henkilöjäsenoiminta kuuluu yhdistysten tehtäviin. Samoin rahallisen tuen myötä aiemmin välttämättömänä edellytyksenä ollut vapaaehtoisuus alkoi muotoutua uudelleen. Tämä tarkoitti muun muassa ammattilaisten mukaan ottamista toimintaan myös palkattuina/palkkioperusteina, mikä on muuttanut toiminnan luonnetta järjestelmällisemmän ammatillisuuden painotuksen suuntaan.

Lindstamin mukaan vapaaehtoistoimijoilla voi olla vaikeuksia ymmärtää palkattujen ammattilaisten tehtävien erilaisuutta suhteessa vapaaehtoistyöhön (Lindstam 2010, 8). Kun vapaaehtoinen on mukana aatteesta, ei samaa asetelmaa voi odottaa palkatulta henkilöltä, joka on tekemässä ammattityötä. Ammattityössä fokus on yleensä enemmän ammatillinen kuin aatteellinen ja koko työn lähtökohta on tällöin eri kuin vapaaehtoistyössä.

Myös työntekijällä voi olla vaikeuksia paikantaa omaa sijaintiaan järjestötyössä, kun hänen ylä- ja alapuolellaan – hallitus työnantajana ja jäsenet toiminnan kohteena – on vapaaehtoistoimijoita

(Lindstam 2010, 8). Näin sekä palkatun työntekijän että vapaaehtoisen on tärkeää tiedostaa, että kyseessä on kaksi erilaista asemaa ja paikkaa, joista käsin toiminta on erinäköistä.

Roolijaon voi katsoa perustuvan ensinnäkin siihen, että **liiton** jäseniä ovat yhdistykset ja yhdistysten jäseniä ovat henkilöt eli liitto palvelee yhdistyksiä ja mahdollistaa niiden tarkoituksenmukaista toimintaa yhdistysten palvellessa henkilöjäseniä. Toiseksi, toiminnassa jonkin tahon on organisoitava toiminta, aivan kuten yhden organisaation sisälläkin on eri toimintoja, joista johto on toiminto, joka pyrkii mahdollistamaan muut toiminnot. Näin myös järjestötoiminnan menestymisessä on tärkeää, että eri toiminnot tukevat toisiaan sen sijaan, että olisivat päällekkäisiä toisten toimintojen jäädessä heikosti hoidetuiksi tai kokonaan hoitamatta.

Ikävalko (1999, 33) esittää Pentti Kotoaron näkemyksen viestintästrategian rungosta. Näkemyksen mukaan runkoon kuuluu viisi keskeistä kokonaisuutta: 1) nykytilan analyysi, 2) yhteisön toimintastrategia, 3) viestinnän voimavarat, 4) strategiakauden toiminnan runko eli päätavoitteet ja toiminnot ja 5) tulosten seuranta ja analyysi, minkä pohjalta tehdään arvioita jatkotoimista.

Viestinnän suunnittelu pitkälle ajanjaksolle on mahdollista vain, jos yhteisön koko toiminnalla on pitkän ajanjakson suunnitelmat. Koska viesti liittyy elimellisesti toimintaan, ovat toiminnan linjaukset mukana myös viestinnän linjauksissa. Tiedottajan on oltava perillä yhteisön kokonaistilanteesta ja tavoitteista, muutoin hän ei voi suunnata (käytännön) viestintää oikein. Suunniteltaessa strategisesti eli pitkälle aikavälille on helppo sortua abstrakteihin korulauseisiin, joilla ei ole perustaa käytännön toiminnassa. Iskulauseiden konkretisointi edellyttää sen tietämistä, millaisena yritys nähdään muiden silmissä ja mihin se toiminnallaan tähtää. (Ikävalko 1999, 34.) On siis välttämätöntä ymmärtää strategia, jotta käytännön toiminta voidaan suunnitella sen mukaisesti.

Viestintästrategiassa tulee käsitellä tavoitteita yhteisön operatiivisessa toiminnassa ja esimerkiksi julkisuuskuvasuhteissa intressiryhmien keskuudessa. Lisäksi on kuvattava nykytilanne ja arvioitava, onko tavoitteen saavuttaminen suhteessa nykytilaan mahdollista. Strategiassa käsitellään myös tavoitteiden keinoja, voimavaroja ja toteutumismahdollisuuksia. Luonnollinen osa viestintästrategiaa on tiivistää mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti viestinnän pääsanomat. Strategia sisältää pitkän aikavälin toimenpidekokonaisuuksia, mutta ei yksittäisiä hankkeita, jotka kuvataan viestintäsuunnitelmassa. (Ikävalko 1999, 35.)

Osaksi viestinnän suunnittelua kuuluu palaute, seuranta ja arviointi. Nämä vaikuttavat edelleen tavoitteiden tarkennukseen ja uusien asettamiseen. Jos palautteessa selviää, ettei viesti ole mennyt perille, on tarpeen kysyä, miksi tieto ei mennyt perille, menikö se perille liian myöhään vai oliko se sisällöltään niin vaikeaselkoinen, että sitä ei ymmärretty. Kyseessä ei välttämättä ole raskasrakenteinen selvitys, vaan asia voi selvitä myös yksinkertaisesti kysymällä asianosaisilta, mikä on heidän näkemyksensä tiedonkulusta. On tärkeää muistaa, että viestinnän tuloksia ei voi arvioida, ellei tavoitteita viestinnälle ole asetettu. Tulosten toteutuminen arvioidaan aina suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Ikävalko 1999, 27, 44.)

## 7.2 Viestintäsuunnitelma strategian jatkumona ja konkretisointina

Viestintäsuunnitelma on viestintästrategian käytännöllistämisohje organisaation toiminnassa. Suunnitelman avulla osoitetaan strategisten tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden yhdistäminen toimintaan. Suunnitelma ottaa aina kantaa tehtyyn strategiaan ja sitoutuu siihen. Se on eräs näkökulma strategiaan. Näkökulmaa voidaan muuttaa, jos esimerkiksi toimintaympäristö muuttuu.

Viestintäsuunnitelma voidaan laatia monista lähtökohdista, kuten tulevista tapahtumista, ruutiiniviestinnästä, viestintätuotteista, intressiryhmistä tai projekteista. Suunnittelun apuna käytetään *luotaamista* (ks. luku 6.2.2 Luotaus), jossa tulkitaan oman jäsenistön ja ympäristön tunteja. Luotauksessa käytetään toiminnan kannalta olennaisten ulkoisten ja sisäisten muutosten havaitsemisessa ajoissa, jotta ne voidaan huomioida suunnittelussa. Järjestön on tärkeää olla tietoinen siitä, miten se koetaan ja mitä siitä puhutaan. Luotauksessa voi käyttää jaottelua eri ryhmiin, kuten negatiivista ja positiivista viestintää järjestöstä levittäviin tahoihin, jotka voidaan edelleen jakaa vielä pienempiin alaryhmiin. Luotaus kuuluu järjestössä ainakin johdolle (toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja hallitus) ja tiedottajalle. Keinoina luotauksessa ovat esimerkiksi yhteysverkosto, julkisen keskustelun seuraaminen ja erilaiset selvitykset. (Ikävalko 1996, 36, 42.)

Viestinnän suunnittelussa keskeinen osa-alue on talousarvion laatiminen, mikä tietysti on osana koko järjestön talousarviota. Samoin seuranta, palaute sekä niistä tehtävät tulkinnat ja arviot ovat keskeisiä keinoja toiminnan kehittämisessä. Ne vaikuttavat olennaisesti suunnitteluun. Palautteen osalta ei riitä sen kirjaaminen, että tilaisuus oli onnistunut tai epäonnistunut tai että jäsentiedote oli huono tai hyvä. Mitään apua ei ole siitä, että ihmetellään yhdessä (tai yksin) järjestön viestinnän tehottomuutta. Elimellinen osa palautetta ja arviointia on sen *erittely*, mikä toimii, mikä ei.

(Ikävalko 1996, 44–45.) On siis perusteltava, miksi jokin on hyvin tai huonosti. Vain näin saadaan perusta sille, miten toimintaa voidaan jatkossa parantaa.

Tämän työn [kyselyn](#) vastauksissa sisäisen ja ulkoisen viestinnän arvioinnissa oli arvioitu kyllä viestinnän huonoutta tai hyvyttä, mutta toisinaan ilman selitystä ja toisinaan selityksen kanssa, mutta ilman kytköstä viestintään eli selitykseen sille, miten tai miksi kyseinen asia on viestintään vaikuttanut. Kysymykseen siitä, *miten* liitto on hoitanut sisäistä ja ulkoista viestintäänsä, luottamushenkilöt vastaavat esimerkiksi näin: ”Sekä sisäistä, että ulkoista viestintää on tehostettava. Valitettavasti se on ollut resurssien vähäisyyden vuoksi puutteellista” ja näin: ”Edistystä on tapahtunut, mutta resurssit ovat rajalliset”. Henkilöstön vastauksissa sisäisen ja ulkoisen viestinnän kuvauksista esille tuli sisäisen viestinnän epätarkka kohdennus, mutta myös vahvistuminen uuden yhdistyskirjeen ja Facebook-profiilin myötä. Henkilöstöltä kysyttiin myös kehittämissuhteita viestinnän osalta. Hyvin konkretisoitu vastaus oli seuraava: ”Yhdistys- ja vapaaehtoistoimijoihin päin pitää vielä myös kehittää viestintää siten, että sen perille menoa varmennettaisiin mm. kielten, ilmaisun ja ilmiöiden osalta.” Edelleen tätä toteutettaessa voidaan vielä konkreettisemmin määrittellä esimerkiksi linjaukset käytetyistä termeistä ja lyhenteistä sekä esimerkiksi kirjastimesta, asiakirjapohjasta, sen elementeistä ja väleistä.

Suunnittelun osalta perusrunkona voi pitää esimerkiksi seuraavia tehtäviä: Määrittää kerran vuodessa tai kahdessa vuodessa järjestön keskeinen tavoite, jonka puolesta järjestö toimii ja keskeisimmät sanomat, jotka järjestö pyrkii saamaan jäsenistön, potentiaalisten jäsenten ja/tai muiden intressiryhmien tietoon. Vuosittain määrittää, mitkä ovat viestinnän päätavoitteet seuraavalla toimikaudella, mitkä ovat voimavarat, vuosisuunnitelma ja edellisen toimikauden arviointi ja sen hyödyntäminen suunnittelussa. Lisäksi on syytä määrittää projekteille tavoite, sisällöt, kohderyhmät, vastuut, resurssit, aikataulu sekä palautteen kerääminen ja analysointi. (Ikävalko 1996, 46.)

Viestintäsuunnitelma on tavallista rakentaa esimerkiksi yhden toimivuoden ajalle. Tällöin suunnitelman rungon voivat muodostaa esimerkiksi tiedossa olevat tapahtumat. Joiltain osin voi olla tarpeen rakentaa suunnittelu viikkokohtaisesti. Toisaalla taas suurpiirteisempi suunnitelma on riittävä. Suunnitelmaa täytyy voida täydentää toimivuoden aikana. Suunnitelman linjaukset ovat kirjattuna strategiassa, joten suunnitelmaa on varaa ja yleensä tarve muokata konkreettisten toimien osalta. On myös mahdollista laatia avoimempi suunnitelma, ellei tapahtumista saa mielekästä

runkoa koko aikavälille. Tällöin lähtökohtana voi olla esimerkiksi yhteisön intressiryhmät ja niiden tietotarpeet suhteessa yhteisöön. (Ikävalko 1999, 36–37.)

### 7.3 Projektisuunnittelu

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa karkeasti kokonais- ja projektisuunnitteluun. Keskeisinä voimavaroina viestinnässä ovat ihmiset ja heidän osaamisensa, raha sekä tekniset välineet, valmiudet ja tieto. (Ikävalko 1999, 31.) Tapahtuman tiedotusta mietittäessä on määriteltävä, mille taholle tiedote suunnataan ja millainen tiedote mihinkin suuntaan on (vrt. Drake 2009, 41).

Projektisuunnittelu on erilaista kuin pitkän aikavälin suunnittelu. Siinä huomio on konkreettisissa tapahtumissa ja niiden läpiviennissä. Tällöin tiettyä projektia koskeva suunnitelma on syytä rakentaa yksityiskohtaiseksi. Tietyn tapahtuman osalta on määriteltävä, ketkä tai kuinka monta halutaan tavoittaa, mikä on heille kerrottava pääsanoma, mikä on tilaisuuden lopullinen tavoite (asiakassuhteiden vahvistaminen, tunnettuuden parantaminen tms.), millä keinoin tuloksiin pyritään ja pureeko tilaisuuden pääviesti sen kohderyhmiin. (Ikävalko 1999, 38.)

Projektin ensimmäisen suunnitelman jälkeen, kun se on hyväksytty toteutettavaksi, aloitetaan sen aikataulutus, budjetoidaan se ja nimetään sille vastuuhenkilöt. Aikataulutus kannattaa aloittaa lopusta, jossa hahmotetaan se, milloin viimeistään jokin on tapahduttava ja mitä sen tapahtuminen edellyttää (mitä on tapahduttava sitä ennen). Aikataulutus on tärkeä ja varsin mittava toiminto. Siinä on eriteltävä työvaiheet, voimavarat (kuten asiantuntijat, tilat, välineistö ja tietotekniikka) ja mahdolliset ulkopuoliset tahot. (Ikävalko 1999, 38–39.)

[Aivovammaliitossa](#), kuten varmasti muissakin järjestöissä, projektisuunnittelu on tuttua. Aivovammaliitto on mukana järjestämässä esimerkiksi vammautuneiden tuettua lomatoimintaa ynnä muita kursseja, jotka vaativat suunnittelussa aina luontaisesti kohderyhmän (vammautuneiden) vamman aiheuttamat haasteet. Tässä viestintä on keskeisessä osassa. Esimerkiksi aivovammautuneilla yleisenä esiintyvien muistitoimintojen häiriöiden vuoksi kurssin hakuprosessi (onko ollut aiemmin kursseilla, mikä vaikuttaa yleensä kurssille pääsyyn) ja sinne saapuminen vaativat erityishuomiota järjestäjiltä. Usein on esimerkiksi tarpeen muistuttaa kurssille saapuvia lähellä kurssin alkamisajankohtaa kurssin alkamisesta.



## 8 VIESTINTÄTOIMEN ULOTTUVUUDET

Kokonaisviestinnän näkökulmasta katsottuna kaiken viestinnän on palveltava järjestön toimintaa ja menestymistä. Tämän vuoksi ei ole ehkä järkevää erottaa toisistaan sisäistä ja ulkoista viestintää. (Ikävalko 1996, 61.) Sisäisen ja ulkoisen viestinnän erottelua on kritisoitu, sillä viestinnän kohteet yhdistyvät käytännössä monin osin toisiinsa. Lisäksi viestintäprosessin ymmärrys on siirtynyt vuorovaikutteisuutta korostavaksi, mikä puolestaan hämärtää myös sisä- ja ulkopuolisuuden rajaa toisella akselilla. Jos jäsen- ja yhteistyökumppaniviestintä on sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajamaastossa, on sitä myös suhde ulkopuolisiin toimijoihin, joiden kanssa vuorovaikutus voi olla niin intensiivistä ja syvälle edennyttä, että organisaatioiden sisäisen viestinnän asiat ovat jo erittäin relevantteja ja tarpeellisia toisen toimijan kannalta. (Ks. esim. Juholin 2009, 41)

Erittelen tässä sisäisen ja ulkoisen viestinnän siten, että sisäinen viestintä on henkilöstö- ja jäsenviestintää, kun taas ulkoisen viestinnän piiriin kuuluvat yhteistyökumppanit ja muut intressiryhmät. Jako on mielestäni tässä perusteltu, sillä jaon mukainen sisäinen viestintä on itsessään jo tavallaan jakautunut jäsen- ja henkilöstöviestintään. Jäsenviestintä on kuitenkin syytä pitää erillään intressiryhmistä sen vuoksi, että jäsenet ”omistavat” järjestön ja johtavat sitä luottamustoimistaan.

### 8.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestintä koostuu tiedonvaihdesta organisaation sisällä. Järjestöillä sisäisen viestinnän piiriin luetaan myös jäsenviestintä, joka voidaan erottaa omaksi alueekseen sisäisen viestinnän osalta. (Kuvaja 2007, 6.)

Sisäisen viestinnän periaatteet on tärkeää laatia yhdessä henkilöstön kesken, jotta jokainen sitoutuu niihin. Keskeisiä sisäisessä viestinnässä pohdittavia periaatteellisia asioita on se, miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi organisaation johto viestittää asiat henkilökunnalle ja myös muille sisäisen viestinnän piiriin luettaville ryhmille. (Ikävalko 1999, 48.) Samoin kuin yksisuuntainen tiedottaminen asioista tärkeää on sisäisen viestinnän piirissä päättää miten yhteisön sisäinen vuoropuhelu toimii: miten henkilöstö ja muut sisäiset ryhmittyvät osallistuvat viestintään. (Vrt. Ikävalko 1999, 48.)

### 8.1.1 Päivittäisviestintä

Juholin toteaa työyhteisöviestinnän olevan kattavampi käsite kuin sisäinen tiedotus tai viestintä: siinä huomioidaan viestinnän dialogisuus (Juholin 2009, 141). Otan tässä tarkastelun kohteeksi päivittäisviestinnän, josta käytetään myös nimityksiä arkiviestintä, työviestintä tai perustoimintojen tuki. Päivittäisviestinnän muotoja ovat esimiehen ja yksikön välinen viestintä, yksikön jäsenten välinen viestintä, yksiköiden välinen viestintä, yksiköiden sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välinen viestintä ja yhteisön asiantuntijoiden ja ammattilaisten välinen viestintä (sisäiset verkostot). (Juholin 2009, 42–43.)

Toimiva päivittäisviestintä tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja kumppanit tietävät vallitsevan tilanteen ja sen, mitä on tulossa. Avoimuus ja yhteishenki lisäävät päivittäisviestinnän sujuvuutta. (Juholin 2009, 43.) Päivittäisviestinnässä on osattava huomioida työpisteen sijainnin vaikutus arkipäivän viestintään. Jos työntekijät työskentelevät eri paikkakunnilla, muodostuu arkiviestintä erilaiseksi kuin samassa rakennuksessa tai samalla käytävällä työskentelevien työntekijöiden viestintä.

**Aivovammaliiton** toiminnassa tärkeää on suunnitella sisäisen viestinnän toiminnot siten, että ne huomioivat eri paikkakunnilla sijaitsevat työntekijät. On esimerkiksi sovittava kasvokkaisten koontumisten säännöllisyys ja se, miten arkiviestintä järjestetään muualla työskentelevien osalta. Lisäksi on tärkeää huomioida, miten vuorovaikutus keskustuimistolla työskentelevien työntekijöiden ja muualla työskentelevien työntekijöiden välillä järjestetään. Tähän on hyvä luoda toimintamalleja sen sijaan, että asioiden annetaan edetä omalla painollaan.

Myös päivittäisviestintä on osa viestinnän strategista suunnittelua. Strategian luomisen prosessi voidaan nähdä muutosprosessin näkökulmasta, joten sen viestintä voidaan rakentaa muutosviestinnän lähtökohdista. Strategian luomisen kuten muutoksenkin tapauksessa tärkeää on, että ydinasia osataan ilmaista ymmärrettävästi ja selkeästi. Ihmisten on tärkeää ymmärtää, mihin strategialla pyritään ja mitä heiltä odotetaan sen osalta. Lisäksi on tärkeää muistaa seurata prosessin etenemistä ja seurauksia sekä arvioida niitä. (Juholin 2008, 112.)

Kaikkialla läsnäoleva viestintä tulee näkyväksi silloin, kun se ei toimi, tieto ei kulje perille, sitä ei ymmärretä tai se muuttuu matkalla. Viestinnän syyttäminen tässä on huono selitys. Ihmiset viestivät ja viestintä toimii siten, kuten ihmiset toimivat. Vaikka kehittynyt tekniikka painottuu myös viestinnässä, ihmiset ovat kuitenkin edelleen viestinnän ydin. (Ikävalko 1999, 11.)

### 8.1.2 Järjestön jäsenet

*Asiakkaat* ovat siinä mielessä haastava käsite viestinnän kannalta, että näkökulmasta riippuen ne voidaan lukea joko sisäisen tai ulkoisen viestinnän piiriin. Järjestöjen tapauksissa asiakkaat ovat usein jäseniä. Jäsenet ovat tavallaan myös järjestön omistajia: heistähän koostuu myös järjestön luottamushenkilöstö, joka johtaa järjestön palkattua henkilöstöä. Jäsenistö on toisaalta palkkatyössä olevan henkilöstön näkökulmasta ulkoisen viestinnän piiriin kuuluva: he ovat asiakkaita, joiden eteen ja joiden tarpeista käsin työtä tehdään ja joille palveluita tuotetaan. Jäsenet ovat sisällä järjestön toiminnassa, mutta toisaalta myös sen toiminnan kohderyhmä siten, kuten vaikkapa suuri yleisö.

Hyvä jäsenviestintä on jäsenten jatkuvaa tietoisuutta yhteisön kulloisistakin tapahtumista, tulevaisuuden suunnitelmista ja vastuuhenkilöistä (Ikävalko 1999, 200). [Aivovammaliiton](#) osalta tässä on erityisiä haasteita, sillä vammautuneiden muistin ja kokonaisuuden hahmotuskyvyn mahdolliset häiriöt vaikeuttavat tilanteen tasalla pysymistä, vaikka tieto olisikin saatavilla ja välitetty jäsenille. Organisaatorakenne ei kuitenkaan organisaation pienuudesta johtuen ole kovin monimutkainen eikä eri henkilöitä ole jokaiselle yksittäiselle toiminnolle. Tämä todennäköisesti helpottaa palveluiden hakemista liitosta. Oman järjestö- ja aivovammaosaamisen kehittämisen keinoiksi yksi työntekijäkyselyn vastaus kuuluu: ”Asiaa voisi auttaa se, että osaa paneutua toisen tilanteeseen, osaa kysyä oikeita asioita sekä 'antaa kuunteluapua’”. Tämä on seikka, jolla potilasjärjestössä ollaan läsnä ja saatavilla henkilöjäsenille. Se on omiaan rakentamaan luottamusta, joka on kirjattuna myös strategiaan.

Jäsentiedotuksella pyritään ainakin lyhyellä aikavälillä siihen, että nykyiset jäsenet säilyvät ja saadaan uusia jäseniä. Operatiivisen tason toimintana tämä tarkoittaa jäsenten kiinnostusta yhteisön palveluja kohtaan. Pidemmällä aikavälillä tavoitteena on sellaisen yhteisö- ja palvelukuvan saavuttaminen ja ylläpitäminen, jossa toiminnan jatkuvuus mahdollistuu ja toiminta on menestyksestä. (Ks. Ikävalko 1999, 200.)

Sisällöllisesti jäseninformaatio jakautuu kahteen osaan: 1) palveluista, jäsenyydestä ynnä muusta informoiminen ja 2) yhteisön nykyisestä ja tulevasta toiminnasta informoiminen, mikä sisältää myös toimintaympäristöstä informoimisen (vrt. Ikävalko 1999, 201). Sosiaali- ja terveysalan järjestöillä toimintaympäristön luotaus ja hahmottaminen eivät ole vain yhteisön sisäiseen käyttöön, vaan se on myös tärkeää jäseninformaatiota. Tietenkin yhteisö määrittelee ensin (ja jatkuvana

toimintona) toimintaympäristön ja sen muutokset itselleen ja sen jälkeen arvioi, millaisesta tiedosta on hyötyä jäsenistölle. Kun jäsenistölle hyödyllinen tieto on haarukoitu toimintaympäristöstä, se paketoidaan jäsenistölle sopivaan ja ymmärrettävään muotoon ja välitetään jäsenistölle.

Työyhteisön sisällä käsitellään jäsenten tarpeita ja odotuksia suhteessa yhteisöön. On turha kuitenkin jättää asiaa vain työyhteisön sisäiseksi pohdinnaksi, kun sitä voidaan kysyä suoraan jäsenistöltä. (Ikävalko 1999, 201.) Käytännössä tämä tarkoittaa kyselyä, joka on syytä toteuttaa säännöllisesti, jotta yhteisö on perillä jäsentensä odotuksista ja vahvistaa näin legitimeettiään. Kyseillä voidaan selvittää esimerkiksi jäsenistön odotuksia, koettuja hyötyjä (palvelujen käyttö) ja puutteita sekä järjestön tapauksessa arvioita liiton ja yhdistysten toiminnasta.

**Aivovammaliiton** jäseniä ovat sen yhdeksän paikallisyhdistystä, jonka jäseninä ovat henkilöjäsenet. Jotta liitto voisi olla vireä ja aktiivinen, on myös jäsenyhdistysten ja niissä toimivien ihmisten oltava aktiivisia. Tämä on hyvän viestinnän ja tiedonkulun edellytys. Kuten yksi luottamushenkilökyselyn vastaus toteaa: ”Mitä aktiivisempi yhdistys sitä paremmin tieto kulkee”. Jäsenten aktivoimisen keinot ovat suuri haaste järjestöille. Mikäli jäsenillä ei ole riittävän motivoivia tekijöitä toimintaan, ei toiminta ole vireää. On siis tärkeä selvittää, mikä jäseniä motivoi toimintaan.

### 8.1.3 Jäsenviestinnän keinot

Kenties yleisin jäsenviestinnän keino on *jäsentiedote*. Siihen ei kannata pakata valtavaa määrää eri asioita, vaan mielellään keskittyä yhteen asiaan. Kirje on syytä laatia myös lyhyeksi ja esittää tärkein asia kolmessa ensimmäisessä virkkeessä. Myös otsikointiin kannattaa kiinnittää huomiota. Lukijan on saatava otsikosta mielikuva, että kysymyksessä on tärkeä ja kiinnostava asia. Mikäli tiedotteessa on useampia asioita, ne erotetaan väliotsikoin toisistaan. (Ks. Ikävalko 1999, 203.)

Yhteisön *jäsenlehti* on säännöllisesti jäsenistölle lähtevä tiedotus- mutta myös vuorovaikutuksen muoto. Lehdessä voidaan käsitellä lukijoiden palautteita ja lehdessä voi myös olla jäsenten kirjoittamia ja kuvittamia juttuja. Lehdelle voidaan perustaa myös lukijaraati antamaan palautetta lehden sisällöstä, kuten **Aivovammaliitossa** on vastikään tehty. Lukijaraadilta voidaan kysyä esimerkiksi lehden yleisvaikutelmasta, juttujen kiinnostavuudesta, toivotuista aiheista ja ulkoasusta (Vrt. Ikävalko 1999, 213.)

Jäsenlehdessä on mahdollisuus välittää tietoa yhteisöstä ja sen toiminnasta syvemmin ja laajemmin kuin jäsentiedotteessa (Ikävalko 1999, 207). Ristiriitaisia mielipiteitä voi herätä siitä, mikä lehden sisällön tulisi olla. Keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi, kuinka paljon lehdessä ovat äänessä ja näkyvillä henkilöstö ja luottamushenkilöt tai samat tutut kasvot, ja kuinka paljon siinä näkyy uusia kasvoja ja näkemyksiä. Niin ikään mielipiteitä herää siitä, mikä on lehden substanssiala. Kuinka paljon esimerkiksi [Aivovammaliiton](#) julkaisussa pitäisi käsitellä aivovammoja ja kuinka paljon muita asioita? Pitäisikö esimerkiksi muut neurologiset sairaudet sulkea lehden ulkopuolelle? Kuinka paljon pitäisi keskittyä nimenomaan aivovamman maailmaan ja kuinka paljon esimerkiksi vammautuneiden tai omaisten harrastuksiin tai elämänpiiriin?

Nämä ovat kysymyksiä, jotka on linjattava lehden konseptia määriteltäessä (vrt. toimituspolitiikka, Ikävalko 1999, 208). Konsepti sisältää lehden tarkoituksen, tavoitteet, kohderyhmät sekä sisältö-, näkökulma- ja tyylilinjaukset. Siinä voidaan käsitellä myös lehden tuotantoa eli sitä, ketkä tuottavat sisältöä lehteen ja sitä, onko lehden tuottamisessa jotain periaatteellisia linjauksia esimerkiksi ammattilaisten (maksullisten palveluiden) ja vapaaehtoisten käyttämisestä. (Vrt. Ikävalko 1999, 208–209.)

Lehden toimituspolitiikka antaa suuntaviivat ja tavoitteet lehden tekemiselle ja mahdollistaa myös lehden seurannan, arvioinnin ja kehittämisen (Ikävalko 1999, 208). Tähän tarkoitukseen on [Aivovammaliitossa](#) perustettu lehden kehitysryhmä, joka arvioi ilmestyneitä lehtiä sekä ideoi tulevia lehtiä. Ryhmä pohtii myös lehden rakennetta ja sisällöllistä jakoa eri aihealueiden kesken. Ryhmän jäsenet tuottavat myös sisältöä lehteen. (Vrt. Ikävalko 1999, 211–212.) On tärkeää, että lehden ideointi- tai kehitysryhmä tuntee lehdenteon perusteet ja on kiinnostunut lehdestä yhteisön viestintävälineenä. Ymmärrys ja sitoutuminen auttavat siinä, että ryhmän kokouksiin tullaan valmistautuneina, avoimina ja idearikkaina. (Ikävalko 1999, 212.)

Ikävalko (1999, 208–209) listaa lehden toimituspolitiikan sisällöksi kohderyhmien määrittelyn, toiminta-ajatuksen eli lehden päätehtävän, luonteen eli sen, onko lehti uutisväline vai ilmiöiden taustoittaja, sekä sisältöalueet ja niiden painopisteet. Lisäksi uutta lehteä luotaessa on määriteltävä sen ilmestyminen ja aikataulut, sivumäärä, väri, koko ja muut ulkoasuseikat, kuvitus, painosmäärä, painatus ja jakelu. Lisäksi määriteltäviä asioita ovat juttutyyppeiden kirjo, lehden tekijät, seuranta sekä arvomaailma ja perusviestit (Juholin 2009, 181).

Lehdellä on tietysti toimitus, johon kuuluu ainakin päätoimittaja (kun lehti ilmestyy vähintään neljä kertaa vuodessa). Päätoimittaja vastaa lehden sisällöstä myös juridisesti. Organisaation tiedottajan tehtävänä on yleensä kirjoittaa osa jutuista, editoida kirjoitetut jutut ja vastata lehden valmistusprosessista. Lehden ulkoasuun ja taittoon kannattaa panostaa, jotta lehteä ylipäätään luetaan. (Ikävalko 1999, 210.) [Aivovammaliiton](#) neljä kertaa vuodessa ilmestyvän Aivoitus-julkaisun päätoimittaja on toiminnanjohtaja. Tiedottaja huolehtii lehden kokonaisuuden kasaan ja toimittaa lehden painoon. Henkilöstökyselyssä vastauksessa liiton viestinnän kehittämisen konkreettisena keinona nähtiin jäsenlehden roolin kasvattaminen: ”Aivoitus voisi mahdollisesti ilmestyä viidesti tai kuudesti vuodessa”.

Jäsenviestintää harjoittavat tietysti myös yksittäiset työntekijät, jotka ovat tekemisissä jäsenten kanssa. Jokaisen työntekijän on syytä muistaa, että hän on osaltaan rakentamassa sitä mielikuvaa, joka ihmisten mielissä rakentuu yhteisöstä, jonka työntekijä hän on. Eräs [työntekijäkyselyyn](#) vastannut esittää omassa työssään mahdollisuuden tukea vammautuneita ja heidän omaisiaan näin:

Vaikuttamistyö pitkällä aikavälillä, lyhyellä aikavälillä lähinnä ohjaus ja neuvonta, keskustelut ja koulutus kurssityöntekijöille myös vaikuttavat välillisesti. Näissä kaikissa viestinnän tulee olla selkeää ja tavoitteet mm. vaikuttamistyössä asetettu siten, että päämäärä on jäsentynyt ja perusteltu.

Vammautuneiden ja omaisten voimaantumisen edistämisen keinoikseen sama vastaaja näkee:

Omassa työssä tämä tulee esille lähinnä ohjauksen ja neuvonnan puolella ja tietysti myös kurssityössä, kun olen itse kurssia vetämässä. Lähinnä keskustelun kautta voi pyrkiä tukemaan voimaantumista, kurseilla myös vertaistuen mahdollistaminen ja molemmissakin tiedon antaminen (mm. laillisista oikeuksista, että voi ”vaatia”) - kannustava ja rohkaiseva keskustelu, jossa ohjauksellinen ote (”ei näitä kukaan puolesta tee”). Tässä tietysti sanallinen viestintä on merkityksellistä, se mitä ja miten välität viesteissäsi eteenpäin.

Tämä korostaa jäsenistön aktiivisuuden ja omatoimisuuden lisäämistä. Tämä on myös keskeinen [Aivovammaliiton](#) strateginen tavoite (Lindstam 2010, 70).

## 8.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä koskettaa organisaation toimintaympäristöön kuuluvia mutta organisaation toiminnan ulkopuolisia tahoja. Ne ovat usein tiedotuksen kohteina yhteistyösuhteita lukuun ottamatta. Ulkoisia toimijoita varten voi olla järkevä rakentaa tietopaketti, johon on tiivistetty organi-

saatiota koskevat perustiedot sekä muut intressiryhmiä kiinnostavat tiedot. Näihin tietoihin on hyvä sisällyttää ainakin historia, jäsenmäärä ja -profiili, toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, toimintatavat, saavutukset sekä avainhenkilöiden esittelyt. (Ikävalko 1996, 61.)

[Aivovammaliiton](#) kohdalla saavutuksiin voisi kirjata esimerkiksi Äkillisten aivovaurioiden Konsensus-kokousten jälkipuintilaisuuksien järjestämiseen osallistumisen sekä yhteistyön Käpylän kuntoutuskeskuksen kanssa. Avainhenkilöitä ovat periaatteessa koko henkilöstö eli toiminnanjohtaja, taloussihteeri, tiedottaja ja palvelusuunnittelija sekä Tampereella ja Isossa Kyrössä toimivat järjestösuunnittelijat ja Oulussa toimiva projektikoordinaattori.

Ulkoisessa viestinnässä keskeisimpiä mietittäviä asioita on se, kenen suuntaan viestintää harjoitetaan. Tämä siis tarkoittaa olemassa olevien ja potentiaalisten kohde- tai intressiryhmien määrittelyä. Tyypillisiä intressiryhmiä järjestöillä ovat toiset alan järjestöt, valtakunnalliset ja paikalliset joukkoviestimet ja oman alan lehdet. (Ikävalko 1996, 61.)

Sekä henkilöstön, että luottamushenkilöiden [kyselyssä](#) viestintätoiminto tunnuttiin näkevän kapeasta tiedotuksen näkökulmasta.<sup>4</sup> Viestintää koskevien kysymysten vastauksissa puhuttiin suoraan tiedotuksesta tai todettiin vain viestinnän olevan tärkeää ilman sen määrittämistä, mitä viestintä on. Vastauksissa viestintä koostuu siis aivovammatietouden ja omaa järjestöä ja sen toimintaa koskevan tietouden jakamisesta ympäristöön. Mikäli viestintä nähdään vain tiedotuksen näkökulmasta, supistuvat organisaation viestinnälliset mahdollisuudet käytännössä varsin pieniksi. Viestinnän näkökulmasta tiedon jakaminen ja vastaanottaminen (muilta toimijoilta) on yksi osa viestintää. Sen lisäksi viestintään kuuluvat aktiivinen toimintaympäristön luotaaminen, seuraaminen ja analyysi sekä vuorovaikutukselliset yhteistyösuhteet laajasti eri toimijoiden kanssa. Tiedonvaihanta on vain osa yhteistyötä. Yhteistyön kehittämisen tärkeänä keinona on uuden tiedon synnyttäminen yhteistoiminnan keinoin.

Lindstamin selvityksessä ammattilaisten aktiivinen rooli nähdään sekä [Aivovammaliiton](#) työntekijöiden että hallituksen osalta tiedottavana ja tietoa jakavana, kun taas ammattilaisten passiiviseen rooliin kuuluu molempien ryhmien vastauksissa tiedon saaja<sup>5</sup> (Lindstam 2010, 45). Tämän voi nähdä uudistavan ammattilaisten hegemonista asemaa suhteessa vammautuneisiin ja omaisiin.

---

4 Myös Lindstamin (2010) selvityksessä käsiteltiin tiedotusta (viestinnän sijaan) osana strategisen kokonaisuuden kenttää. Tiedotukseen liittyvä toiminta käsitti tiedon ja ideoinnin tuottamisen, tiedottamisen ja tiedon vastaanottamisen. Näin ollen Lindstamin työtä ei voida käyttää vertailussa tämän työn viestintänäkökulmaan.

5 Sen sijaan jäsenistön näkemyksissä tiedotusta on kohdennettava liitosta ammattilaisiin (Lindstam 2010, 56).

Jos lääketieteen ja hoidon ammattilaisten vuorovaikutus vammautuneiden kanssa nähdään siten, että ammattilaiset antavat tietoa vammautuneille ja vammautuneet vastaanottavat tiedon, ei aito dialogi voi toteutua eikä tällöin myöskään uutta tietoa voi syntyä. Toimivan, uutta synnyttävän viestinnän kannalta on tärkeää tunnustaa viestinnän osapuolet täysivaltaisina toimijoina, joilla kaikilla on annettavaa toisilleen – tosin tuo anti on vain erilaista eri osapuolilla. Tämä koskee myös jäsenistöltä ja liitolta ammattilaisten suuntaan kohdistuvaa viestintää. Liiton toiminnasta tiedottaminen ei ole riittävä viestintämuoto, mikäli ymmärrystä pyritään aidosti kasvattamaan.

### 8.2.1 Intressiryhmien määrittely

Intressiryhmät ovat organisaatiolle henkireikä maailmaan. Ne ovat yhteisön viestin välittäjiä ja tuottajia siinä mielessä, että ne tuottavat arvokasta tietoa yhteisön toiminnan kehittämiseen. Näin ollen intressiryhmät ovat yhteisön mahdollisuus ja voimavara. Ne muun muassa heijastavat yhteisön kuvaa ympärilleen. (Ikävalko 1999, 195.) Tämä vaikuttaa toimintaympäristön dynamiikkaan. Strategisessa suunnittelussa ei riitä, että *tietää* ryhmät, ne on myös *tunnettava* (Juholin 2009, 88).

Viestintästrategiaan ja -suunnitelmaan määritellään intressiryhmät ja niiden säännöllinen tarkistaminen. Määrittelyssä voi käyttää esimerkiksi seuraavaa jaottelua: sisäiset intressiryhmät, paikallisyhteisön toimijat, vaikuttajaryhmät, liike-elämän toimijat, joukkoviestimet, julkinen valta, rahoittajat, asiakkaat ja suuri yleisö. Kaikki luokat voidaan jakaa vielä pienempiin alaluokkiin (esim. asiakkaan ikäryhmiin). (Ikävalko 1999, 195.)

**Aivovammaliiton** kohdalla voisi intressiryhmien kokonaisuajattelussa käyttää esimerkiksi seuraavia luokkia<sup>6</sup>: paikallisyhteisön toimijat (kunnat, sairaalat, hoito- ja kuntoutuslaitokset, kurssikeskukset, järjestöt, poliitikot), alueelliset ja valtakunnalliset toimijat/julkinen valta (sairaanhoitopiirit, Kansaneläkelaitos, hoito- ja kuntoutuslaitokset, järjestöt, valtionhallinto ja kansanedustajat, virkamiehet), rahoittajat (RAY, säätiöt, rahastot, kunnat, valtio), ammattilaiset (lääkärit, terapeutit, psykologit, hoitajat, sosiaalityöntekijät, kuntoutussuunnittelijat), joukkoviestimet (valtakunnalliset ja paikalliset viestimet, alakohtaiset viestimet), yksittäiset (erikois)toimittajat ja suuri yleisö. Mikäli katsotaan tarpeelliseksi tai jokin luokista on erityisen tärkeä, se voidaan edelleen jakaa pienempiin alaryhmiin.

---

6 Tässä työssä intressiryhmät nähdään ulkoisen viestinnän piiriin kuuluvina. Jos **Aivovammaliitolle** määritellään erikseen sisäiset intressiryhmät, ne voisivat olla henkilöstö, yhdistykset ja yhdistysten henkilöjäsenet, jotka voidaan edelleen jakaa esim. vammautuneisiin, omaisiin ja ammattilaisiin tai lapsiin, nuoriin, aikuisiin ja vanhuksiin tai miehiin ja naisiin.



Henkilöstön [kyselyssä](#) keskeisimmiksi intressiryhmiksi mainittiin yleisimmin sairaanhoitopiirit ja sairaalat. Myös sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, aivovammaiset ja heidän omaisensa, muut potilas- ja vammaisjärjestöt ja (poliittiset) päättäjät nimettiin tärkeiksi. Listattuna olivat myös rahoittajat ja hoitopaikat sekä yksityiskohtaisempina Vammaisfoorumi, Järjestöjen yhteinen vertais-tuen kehittämisyöryhmä Jyvä, Vammaisten mielenterveys- ja päihdetyön tukipalvelut Vapa ja Kansaneläkelaitos.

Vastauksissa keskeisistä intressiryhmistä oli mainittu myös sisäisen viestinnän piiriin kuuluvia ryhmiä kuten aivovammayhdistykset ([Aivovammaliiton](#) jäsenyhdistykset) ja omat työntekijät. Vammautuneet ja omaiset ovat osin jäsenistöä (sisäinen viestintä), osin potentiaalista jäsenistöä (ulkoinen viestintä).

Luottamushenkilöt nimesivät [liiton](#) intressiryhmiä hieman eri tavoin. Heidän näkemyksiin mainituiksi tulivat sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset/toimijat, muut vammaisalan järjestöt ja potentiaaliset jäsenet, mutta myös Liikenneturva, viranomaiset, kokemuskouluttajat ja suuri yleisö, joita ei henkilöstön vastauksissa ollut esillä. Myös luottamushenkilöt mainitsivat jäsenet intressiryhmäksi.

## 8.2.2 Intressiryhmäyhteys

Mitä enemmän intressiryhmiä on ja mitä kiinteämpi suhde niihin on, sitä tärkeämpää on luoda selkeät menettelytavat ja välineistö keskusteluyhteyteen ja tiedotukseen. Välineillä ja tekniikalla ei kuitenkaan voi korvata henkilökohtaisia suhteita. Koska on mahdotonta pitää kaikkien tärkeisiin toimijoihin yllä hyviä henkilökohtaisia suhteita, on priorisoitava keskeisten intressiryhmien tärkeät henkilöt ja suunnattava huomio (perustellusti) valittuihin kohteisiin. Yhteydet luodaan periaatteessa nelitasoisesti: 1) itsensä tunnetuksi tekeminen, 2) suhteen ylläpito ja vahvistaminen, 3) informointi ja 4) dialogin ylläpito. Näistä työläin vaihe on itsensä tunnetuksi tekeminen tärkeälle toimijalle. (Ikävalko 1999, 196.)

Tärkeää on, että yhteisön tiedottajalla on kokonaiskuva intressiryhmistä, vaikka hän ei kaikkiin yhteydessä olisikaan, koska viestit on muotoiltava kohderyhmien ehdoilla (Ikävalko 1999, 196). Pienessä yhteisössä, kuten [Aivovammaliitossa](#) koko henkilöstöllä on tärkeä olla yleiskuva toimintakentästä ja sen keskeisistä toimijoista. Muutoin toiminnan suunnittelu on mahdotonta tai hakuammuntaa, ja käytännön suunnittelua edeltävän strategian laadinta tätäkin hankalampaa.

Ei ole järkeä tulittaa sokeasti viestejä ympäriinsä, jolloin ne päätyvät sellaisillekin toimijoille, joille niistä ei ole hyötyä (Ikävalko 1999, 196). Tämä puolestaan aiheuttaa välinpitämättömyyttä tai huonoa asennoitumista yhteisöä kohtaan näiden ei niin tärkeiden toimijoiden keskuudessa (kiinnostuksen selvittämisessä voi käyttää apuna luotausta). Asennoituminen voi helposti levitä näistä toimijoista myös tärkeämpiin toimijoihin. Viestiryöppyä tulittavasta tiedottajasta ei ole apua kohteille, vaan pahimmassa tapauksessa hän leimautuu kiusankappaleeksi, jonka viestit menevät lopulta suoraan roskiin (ks. myös luku 8.2.6 Mediasuhteet velvollisuutena ja mahdollisuutena). Tällöin ei enää ole hyötyä, vaikka viestillä olisi merkittävä sisältö. Jos huono vaikutelma on päässyt aieman toiminnan perusteella syntymään, ei sen korjaaminen tapahdu itsestään.

Hyödyttömistä kohteista on erotettava *potentiaaliset kohderyhmät*, joille viestitään sen vuoksi, että pyritään herättämään niiden kiinnostus yhteisöä kohtaan ja luomaan suhteet niiden suuntaan (Ikävalko 1999, 196). Potentiaaliset ryhmät on kuitenkin osattava erottaa nykyisistä intressiryhmistä, eli niille suunnattu viestintä ei kuulu olla samanlaista kuin olemassa oleville intressiryhmille. Viestintä on räätälöitävä ryhmän ominaisuuksien ja tilanteen mukaisesti.

### **8.2.3 Intressiryhmäanalyysi ja viestinnän suunnittelu**

Organisaation intressiryhmät eivät saa olla itsestäänselvyys varsinkaan, kun eri ryhmillä voi olla aivan erilaiset tarpeet. Kun intressiryhmät on alustavasti määritelty, on syytä esittää kysymys: Miten niin vain ja juuri nämä? Apukysymyksinä tässä ovat esimerkiksi: kenelle tieto on välttämätöntä, ketkä tarvitsevat tietoa, kenelle on hyötyä tiedosta, kenen on hyvä tietää, kenelle ei ole tiedosta hyötyä ja kuka ei saa tietää asiaa ensin tai ollenkaan. Eri ryhmien tärkeyttä tietyn viestinnän osalta voidaan hahmottaa tikkataulumallin avulla, jossa eri ryhmät suhteutuvat toisiinsa tärkeydessä tietyn sanoman osalta. (Ikävalko 1999, 24.)

Koska viestintään kuten muuhunkaan toimintaan ei ole käytettävissä rajattomasti voimavaroja, on se suunniteltava huolellisesti. Suunnittelun oleellinen osa on viestinnän sanomien hiottu määrittely ja viestinnän huolellinen suuntaus. Perusviestit ja suuntaus (intressiryhmät) on tärkeää ottaa säännöllisesti (vähintään vuosittain) uudelleenarvioin kohteiksi. On myös syytä arvioida tasaisin väliajoin, mikä viestinnän perustehtävistä on ensisijaistettu kulloisessakin kokonaistilanteessa. Viestinnälle kokonaisuutena on asetettava tavoitteet, jotka eivät ole sama asia kuin organisaation tavoitteet, mutta perustuvat näihin.

Intressiryhmätoiminnan suunnittelussa nimetään ensin relevantit intressiryhmät ja tehdään intressiryhmittäin nykytila-analyysi. Sitten verrataan analyysia organisaation strategiaan ja pyritään nimeämään työskentelyn haasteet. Seuraavaksi määritellään tavoitteet intressiryhmittäin. On tärkeää myös määritellä intressiryhmäkohtaisesti perusviestien ja teemojen painotukset. Lopuksi laaditaan toimintasuunnitelmat intressiryhmittäin. (Juholin 2009, 195.)

Tärkeille, osallistuville yhteistyöryhmille ei ole ehkä järkevää tiedottaa samalla tavoin kuin joukkoviestimille. Joukkoviestintien osalta on myös mietittävä, minne viestiä kannattaa ylipäättään välittää. Mikäli seurannassa ilmenee, ettei esimerkiksi tietyssä tilaisuudessa ollut toimittajia, on syytä analysoida tilanne. Tällöin mietitään, oliko tiedote suunnattu tarkoituksenmukaisille kohteille vai kannattaisiko se suunnata jonnekin muualle. Toiseksi on tärkeää miettiä, onko kyseisille kohteille suunnattu viesti sisällöllisesti sellainen, että se noteerataan uutisoinnin tai jutun teon arvoiseksi. (Ks. esim. Ikävalko 1996, 61–67.)

Intressiryhmät ohjaavat omalta osaltaan organisaation viestintää paitsi vaikuttamalla viestinnän tietoiseen suunnitteluun myös vaivhkaisemmin toiminnallaan, joka voi vaikuttaa manipulatiivisesti tai pakottavasti organisaation viestintään. Stakeholder-ajattelussa organisaation olemassaolo on mahdotonta ilman vuorovaikutusta stakeholdereihin. Stakeholdereiden tyytyväisyys on organisaation menestyksen vaikutin. Vaikka stakeholder-ajattelu helposti yksinkertaistaa liiaksi kuvaa organisaation toimintaympäristöstä, ovat stakeholderit merkittäviä organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä. Strategisesti tärkeää onkin löytää sellainen toimintatapa, joka vastaa stakeholdereiden odotuksiin. Jossain määrin organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat stakeholdereiden määrittelemiä. (Luoma-aho 2008, 81–82.)

Ajatus stakeholdereista tai intressiryhmistä perustuu ensinnäkin siihen, että organisaatiolla on aina suhteita ympäristöönsä. Suhteet ovat molemmin suuntaisia vaikutuksiltaan. Toiseksi organisaation suhde toimintaympäristönsä ryhmiin on keskeistä eritoten niiden laadun ja sisällön osalta. Kolmanneksi ajatellaan, että kaikkien ryhmittymien mielipiteet ovat itsessään arvokkaita eikä yhden ajatella olevan arvokkaampi toista. Neljänneksi ryhmittymät ovat oleellinen organisaation päätöksentekoon vaikuttava tekijä. Niiden jatkuva arviointi organisaatiosta muodostaa organisaation aineettoman toimintaympäristön. (Luoma-aho 2008, 82.)

Useimmissa stakeholder-teoriassa ajatellaan, että kaikkien stakeholder-ryhmien kanssa on tärkeää muodostaa jonkin muotoinen suhde. Kuitenkin eri organisaatioiden suhtautuminen stakeholde-

reihin vaihtelee. *Reaktiivisesti* viestivä organisaatio ei ota vastuuta suhteista, *puolustavasti* viestivä sen sijaan pyrkii pääsemään vastuussa mahdollisimman vähällä. *Avuliaasti* viestivä organisaatio vastaa odotuksiin ja *proaktiivista* viestintää harjoittava organisaatio ylittää stakeholdereiden odotukset. Stakeholder-suhteet määrittävät organisaation menestystä myös siinä, kuinka luotettavia suhteita organisaatio onnistuu toiminnassaan luomaan. Luottamus on vuorovaikutuksen edellytys, eikä luottamus synny hetkessä tai itsestään. (Luoma-aho 2008, 84.) Näin ollen stakeholder-suhteet vaativat pitkäjänteistä työtä, jonka hedelmät eivät ole heti poimittavissa, vaan tärkeys on pitemmälle organisaation tulevaisuuteen.

#### 8.2.4 Intressiryhmät organisaation pääomana

Organisaatiolla on hallussaan eräänlaista *sosiaalista pääomaa* suhteidensa muodossa. Tämä aineeton pääoma vaikuttaa organisaation toimintaan tukea antavasti ja aiheuttaa myönteisiä vaikutteita myös toimintaympäristöön yleensä. Sosiaalinen pääoma muuttuu varsinaiseksi pääomaksi vasta, kun se hyödynnetään sosiaalisessa eli suhdetoiminnassa. Luottamus ja hyvä maine eivät sinänsä ole organisaation sosiaalista pääomaa, ellei niitä hyödynnetä sosiaalisessa verkostossa. Jos luottamus helpottaa toimintoja tai hyvä maine auttaa yhteistyössä, on kyse sosiaalisesta pääomasta. (Luoma-aho 2008, 85–86.)

Lindstam määrittelee sosiaalisen pääoman toimijoiden samansuuntaiseksi näkemykseksi yhteisistä eduista ja keskinäisestä luottamuksesta. Lindstamin selvityksessä [Aivovammaliiton](#) hallituksen jäsenet (vuonna 2008) toivat esille sosiaalisen pääoman osalta vähäisen vuoropuhelun ammattilaisten kanssa. Lisäksi luottamushenkilöt arvioivat, ettei Aivovammaliitto ole tarpeeksi laajassa tietoisuudessa ja että se on verrattain pieni vammaisjärjestö. Henkilöstön vastauksissa sosiaalinen pääoma näyttäytyi työntekijöiden keskinäisen yhteistyön ontumisena, jossa osasyynä nähtiin erilainen aivovammaosaaminen työntekijöiden keskuudessa. Henkilöstö näki ongelmallisena myös eri alueiden hoito- ja kuntoutusammattilaisten aivovammaosaamisen puutteen. (Lindstam 2010, 27.)

Luoma-aho erittelee stakeholdereiden joukosta vielä *faith-holdereiden* ja *hate-holdereiden* ryhmät, joista ensimmäisen viittaa korkean luottamuksen ryhmään ja jälkimmäinen epäluottamusta kokevaan ryhmään. Molemmat ryhmät on tärkeää huomioida organisaation viestintää suunniteltaessa. Molemmat ryhmittymät ilmaisevat näkemyksiään ja tunteitaan vahvasti ja laajalti sekä henkilökohtaisessa kanssakäymisessä että blogeilla ja keskustelupalstoilla, oli kyse todellisista

tai värityneistä tapahtumista. Viestintästrategiassa keskeisenä osana on intressiryhmien tiedotus ja tuntemus. (Luoma-aho 2008, 80.)

*Faith-holderit* levittävät hyvää sanomaa organisaatiosta ja suosittelevat sitä muille. He eivät välitä pienistä vaikeuksista ja ovat sitoutuneempia kehitys- ja yhteistyöhön kuin muut. Faith-holder-suhteita syntyy, kun stakeholderin luottamus nousee niin suureksi, että sitä voidaan hyödyntää organisaation voimavarana. Hyöty on ennen kaikkea hyvän maineen lähettiläänä oloa ja positiivisten käyttäjäkokemusten jakamista. He siis helpottavat organisaation elämää. Faith-holdereihin liittyvä uhka on se, että vahva positiivinen tunnelataus herättää myös vahvoja odotuksia. Tämä on tärkeä huomioitava tekijä. Toisinaan, ehkä useinkin, faith-holderit odottavat saavansa erikoiskohdeltua suhtautumisensa ja mahdollisen (työ)panoksensa vuoksi. Varsinkin jos organisaatio on tietämätön joistakuista faith-holdereistaan ja jättää heidät vahingossa huomiotta, voi tunnelataus muuttua pettymyksen vuoksi jopa päinvastaiseksi. (Luoma-aho 2008, 86–88.)

*Hate-holderit* ovat jokaisen organisaation toimintaympäristön osana. He kertovat mielellään ikäviä tarinoita organisaatiosta, perustuivatpa tarinat heidän omiin kokemuksiinsa tai johonkin muuhun. Organisaatio ei kykene käsittelemään perusteellisesti kaikkia tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja, mutta hate-holdereita ja heidän puheitaan ei sovi jättää myöskään täysin huomiotta. Vahvimmin tunteitaan yleensä ilmaisevat voittoa tavoittelemattoman sektorin edustajat, joiden intressi keskittyy usein yhden aatteen tai ongelman ympärille. He joko tukevat aatetta, vihaavat aatteen uhkaajia tai vihaavat suoraan jotain tiettyä tahoa. Hate-holderit eivät ole yleensä yllätys organisaatiolle, sillä niiden syntymiselle on jokin ymmärrettävä syy. Hate-holdereiden mahdollisuus on heidän esiin nostamansa epäkohdat, joihin organisaatio voi kohdistaa erityishuomiota ja parantaa toimintaansa. Yhteistyön kehittäminen viharyhmittymien kanssa voi olla organisaation toiminnalle hedelmällistä. (Luoma-aho 2008, 88–89.) Paras tilanne lienee, jos organisaatio onnistuu luomaan keskeisimpiin hate-holdereihin keskusteluyhteyden, jonka avulla toiveita ja pettymyksiä voidaan hahmottaa ja käsitellä.

Stakeholderit eivät siis ilmaise vain tarpeita ja toiveita, vaan myös tunteita, joihin organisaation syytä suhtautua vakavasti. Ei riitä, että selvitetään keskeisimmät organisaation stakeholderit ja pyritään näiden kanssa yhteistyöhön. Tarvitaan myös jatkuvaa monitorointia organisaation toimintaympäristössä sekä intressiryhmien mielipiteiden selvitystä niin yleisen ilmapiirin kuin yksittäisten toimijoiden näkemystenkin osalta. (Ks. Luoma-aho 2008, 90–91.)

### 8.2.5 Yhteistyön tarkoitus

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ei ole järjestölle itseisarvo, vaan tavoitteiden saavuttamisen keino (Kuvaja 2007, 31). Tämä ei tarkoita puhdasta hyväksikäyttöä tai kumppaneiden arvostamisen puutetta, vaan sitä, että yhteistyösuhteita rakennetaan, ei vain ilon ja hivin vuoksi, vaan oman organisaation toiminnan hyödyttämisen vuoksi. Luonnollisesti yhteistyösuhteissa oletuksena on, että myös kumppani rakentaa suhteita oman toimintansa hyötyjen kannalta, joten pyrkimyksenä on suhde, josta molemmat hyötyvät. Näin molemmilla osapuolilla on motivaatio suhteeseen, ja yhteistyö on kestävä.

Yhteistyön taustana on ajatus yhdessä toimimisen vahvistavasta ja täydentävästä vaikutuksesta toimintaan. Ellei toiminnalla ole yhteistä tavoitetta, ei yhteistyölle myöskään ole motiivia. (Kuvaja 2007, 31.) Siksi onkin syytä pohtia suhteita solmiessa, mikä intressi kumppanilla mahdollisesti on omaan organisaatioon eli mikä sen motiivi voisi olla suhteen solmimiselle.

Viestinnässä on tärkeää nimetä yhteydenpidon kannalta paitsi keskeiset yhteisöt, myös keskeiset henkilöt. Kuten todettu, hakuammunnan tuloksena voi olla vastaanottajan ärsyyntyminen. Intressiryhmä-rekisterin alaryhmäjaottelua käytetään tiedotuksen paremman kohdentamisen aikaansaamiseksi. Ensimmäinen jako voi olla esimerkiksi järjestöjen, yritysten, kuntien, median ja keskeisten henkilöiden ryhmiin. (Ikävalko 1996, 62.) Henkilökohtaisia kontakteja kannattaa pyrkiä luomaan mahdollisimman paljon, sillä silloin viestin huomioiminen ja siihen reagoiminen on todennäköisempää. Viesti on tällöin myös yleensä henkilökohtaisesti kohdennettu (vaikka olisikin vastaanottajan organisaatiota koskeva).

Yhteistyön tuloksellisuus ei synny tyhjästä. Aikaa menee kumppaniin ja sen toimintamalleihin tutustumiseen sekä yhteisten pelisääntöjen sopimiseen. Konkreettisen yhteistyötoiminnan sääntöihin kuuluvat yhteistyön osapuolet, yhteistyön tavoite, aikataulu- ja toimintasuunnitelma, rahoitus ja budjetti, vastuut ja velvollisuudet, väliarviointi ja loppuarviointi. (Kuvaja 2007, 31.)

Järjestöyhteistyö on erilaista kuin esimerkiksi yritysyhteistyö. Kyse on kuitenkin yritysyhteistyösäkin molempien osapuolten hyötymisestä (Kuvaja 2007, 32). Usein yhteistyö on muodoltaan sponsorointia, joko rahan tai tavaroiden muodossa, yritykseltä järjestölle. Järjestö voi puolestaan tarjota yritykselle näkyvyyttä ja julkisuutta. Järjestön auttaminen voi olla yritykselle myös tietyn

aatteen tai asian kannattamista, jolla rakennetaan yrityksen identiteettiä ja arvomaailmaa sekä profiilia tietynlaisena toimijana.

### **8.2.6 Mediasuhteet velvollisuutena ja mahdollisuutena**

Mediasuhteet ovat tärkeä tiedottajan tai viestinnästä vastaavan henkilön toimenkuvan osa. Pienessä kolmannen sektorin järjestössä mediasuhteet ovat tärkeitä, mutta vaativat myös panostusta rajallisten voimavarojen vuoksi.

Yhteisöllä on sekä velvollisuus että mahdollisuus tulla julkisuuteen silloin, kun siitä ollaan joukkoviestinten piirissä kiinnostuneita. Poissa pysyttely lisää tietämättömyyttä, epäluuloa ja huonoja uutisia. Siksi yhteisöjen onkin syytä viestiä jatkuvasti ja säännöllisesti. Tämä tehdään antamalla taustatietoa, tekemällä itseä tunnetuksi sekä tarjoamalla uutisia tai uutisaiheita medialle. (Ikävalko 1999, 76–77.)

Tämä ei tarkoita sitä, että viestimiä kuormitetaan jatkuvasti mitä pienimmillään tiedonannoilla. Hyvät toimittajasuhteet tarkoittavat sitä, että on avuksi toimittajille tarjoamalla mielenkiintoisia uutisaiheita, ei haitaksi toimittajia ylityöllistävällä tietokuormalla. Mediasuhteiden pelisääntöihin kuuluu vastuualueiden ja marssijärjestyksen määrittely, eli kuka tahansa ei voi soitella milloin tahansa toimittajille, vaan on tunnettava median toimintatavat (Juholin 2009, 237; Kuvaja 2007, 20). Asian on oltava tärkeä ja tarkoin kohdennettu oikeaan viestimeen ja oikealle henkilölle, jotta yhteydenpito koetaan viestimen kannalta hyödyllisenä häirinnän sijaan.

Tiedottajan hyvä toiminta tarkoittaa toimittajalle kollegana oloa, mikä edesauttaa ja nopeuttaa tarpeellisen tiedon saantia ja pääsyä oikeiden henkilöiden puheille ja tarpeellisen tiedon lähteille. Hyvässä tiedottajan toiminnassa on tärkeää pyrkiä siihen, että sekä yhteisö että tiedottaja ovat tunnettuja ja näkyviä. Tämä tarkoittaa hyvien suhteiden rakentamista paitsi mediaan myös muihin alan toimijoihin ja tärkeisiin intressiryhmiin. Toimittajat arvostavat ammattimaista tiedottajaa, jolla on myös riittävät valtuudet toteuttaa ammattimaisuuttaan. Organisaation tiedotustaidon selvittämiseksi voi teettää esimerkiksi Taloustutkimuksen tiedontasoa mittaavan tutkimuksen. (Ikävalko 1999, 78–79.)

### 8.2.7 Medianäkyvyyden analyysi ja hoito

Syinä huonoon näkyvyyteen mediassa Ikävalko listaa *tiedon panttaamisen*, jossa joukkoviestimiä kiinnostavaa tietoa ei ole annettu pyynnöstä eikä oma-aloitteisesti viestimille, *valehtelemisen* tai totuuden vääristämisen viestimille, *uutisarvoltaan mitättömien* uutisten jatkuvan tarjoamisen viestimille, *kaupallisten uutisten* tarjoamisen viestimille, organisaation *tuntemattomuuden*, johdon *sitoutumattomuuden viestintään* sekä organisaation *henkilöstön tuntemattomuuden* viestinten parissa. Tuntemattomuuden tapauksessa järkevää on aloittaa tutustuminen jokaiseen tärkeään toimitukseen ja sen toimittajiin, jotka seuraavat organisaation kannalta relevanttia alaa. (Ikävalko 1999, 79; Juholin 2009, 236.) Viestinten kanssa hyvä yhteistyö edellyttää Ikävälkon (1999, 80) mukaan: 1) viestinnän ottamista johdon työkaluksi ja johdon käytettävyyttä viestinnän edustajille, 2) tiedottamisen avoimuutta niin hyvässä kuin pahassakin, 3) ammattimaista tiedottamista, jonka hoitavat ammattilaiset ja 4) henkilötason molemminpuolista tunnettuutta viestinten ja organisaation kesken.

Tiedottajan tehtävänä uutisvälityksessä on 1) uutisaiheiden etsiminen ja keksiminen yhteisöstä, 2) uutistuotanto aiheista viestinten raaka-aineeksi, 3) uutisvälitys tiedotteina tai vinkkeinä viestimille ja 4) uutistarjonta viestinten suuntaan. Jos medialle suunnatut tiedotteet alittavat jatkuvasti uutiskynnyksen, on tärkeää pohtia syitä tähän. Ensimmäisenä selvitetään tiedotteen tekninen perillemeno oikeaan paikkaan. Seuraavana mietitään, vastaavatko tiedotteet kyseisten viestinten uutistarjontaa. Jos tiedotteet todetaan toimiviksi, on pohdittava onko uutisen käsittely tai muoto toimimaton (esim. liika kaupallisuus tai riittämätön uutisarvo kohteen kannalta). Tärkeää on myös, että yhteyshenkilöt ovat tavoitettavissa tiedotteen lähtiessä jakeluun. (Ikävalko 1999, 106–108.) Liikaa ei voi korostaa tarkan kohdennuksen tärkeyttä. Tiedotekin pitää lähettää aina semmoisena, että vastaanottaja (joita toimittajakontakteissa on vain yksi) kokee sen henkilökohtaisesti hänelle suunnatuksi. Tämä tarkoittaa toimittajan tapauksessa sitä, että aihe sopii hänen edustamansa viestimen linjaan niin aiheen, näkökulman kuin uutisarvonkin puolesta. Tiedotteen voi tuki lähettää myös sellaisena, että toimittaja voi poimia siitä ideoita työskentelynsä, vaikka ei kirjoittaisikaan juuri kyseisestä aiheesta juttua, eli kevyemmänkin uutiskynnyksen omaavia aiheita voi tarjota, mutta aina harkiten.

Median osalta on tärkeää huomioida yksittäiset vapaat toimittajat ja erikoistoimittajat, joille on joskus tarkoituksenmukaista tiedottaa henkilökohtaisesti. Useimmissa suuremmissa viestimissä on erikoistoimittajia, joilla on käsitys alan toimintakentästä ja keskeisistä juttuaiheista kentällä.



Järjestön tiedottajan on hyvä ottaa selville ne toimittajat, jotka seuraavat oman järjestön tai sitä sivuavia asioita. Henkilökohtainen yhteydenpito on tehokkainta myös median edustajien kanssa. (Ks. Ikävalko 1996, 68.)

### **8.2.8 Mediasuhteiden tavoitteiden asettaminen**

Jo varsinaisen organisaation strategiaa laadittaessa kannatta pohtia, miten viestintä on kytkettävissä siihen. Pohdinnat kannattaa tehdä perusteellisesti, sillä keskustelun tasolle jäädessään niistä ei ole hyötyä. Tavoitteiden asettamisen tarkoitus on toiminta ja toiminnan arviointi, jota ei voi tehdä, mikäli ei ole tavoitteita, joista onnistumista peilataan. Laadullisena viestinnänstrategisena tavoitteena voi olla esimerkiksi liiton ulkoisen kuvan ja tunnettuuden parantaminen vaikkapa tiettyssä relevantissa ammattiryhmässä tai mediassa. Jottei tavoite jäisi abstraktiksi, on tarpeen määrittellä konkreettisesti, mitä tarkoittaa parantaminen käytännössä ja miten se mitataan. Määrällisenä tavoitteena voi olla esimerkiksi tiedotteiden määrän kasvattaminen kolmanneksella. Jos tavoitteet puretaan osatavoitteiksi, niiden tuloksia on helpompi arvioida. (Ikävalko 1996, 18, 20.)

Viestinnän tiedotuksen osassa keskeistä on yksikertaiset kysymykset: mikä tieto on tärkeää ja mistä tiedotetaan. Tiedon rajaamisen apuna on linjata, ovatko viestittäviä asioita oma ala vai laajemmat kokonaisuudet ja mikä on virallisten yhdistysasioiden ja pehmeämpien harrasteasioiden suhde tiedottamisessa. On myös hyvä listata se, mistä asioista tiedotetaan aina, mistä harkinnan mukaan ja mistä ei koskaan. (Ikävalko 1996, 22.) [Aivovammaliiton](#) osalta voisi pohdinnassa esimerkiksi olla se, tiedotetaanko aivovamma-asioiden lisäksi muihin aivovaurioihin liittyvistä asioista, muusta neurologisesta (yhteis)toiminnasta, muiden organisaatioiden aivovaurioita koskevista palveluista, valtiollisista ja kunnallisista palveluista ja tuista ynnä muusta.

### **8.3 Muutos- ja kriisiviestintä**

Muutos on erityisen tärkeä viestinnän aihe, koska se on merkittävä ja kiinnostusta herättävä niin yhteisön sisä- kuin ulkopuolellakin ja uutisoinnin alkuvoima (Ikävalko 1999, 112). Hyvin hoidettu muutosviestintä tuottaa parhaimmillaan hyvin sopeutuneen ja tehokkaan henkilökunnan, tyytyväiset intressiryhmät ja sellaista näkyvyyttä mediassa, mikä voidaan hyödyntää.

Muutos voidaan nähdä kertaluontoisena projektina tai pitemmän ajan prosessina, jotka voi tosin olla joskus vaikea erottaa toisistaan. Koska muutos on yhteisössä poikkeus normaaliin rutiinitoi-

mintaan, vaatii se omat linjauksessa viestinnässä. Muutosviestinnässä tavoitteena on pitää yhteisön jäsenet ja intressiryhmät tietoisina tilanteesta ja sen kehityksestä. Määriteltäviä asioita ovat muutoksen viestinnän tavoitteet, toimintatavat ja organisointi. (Ikävalko 1999, 112–113.)

Konkretia on tärkeää viestinnän tavoitteita määriteltäessä. Muutoin toimivan toimintasuunnitelman laadinta ei ole mahdollista. Tavoitteet ovat sovittavassa dialogissa yhteisön sisäisesti. Ennen tätä on selvitettävä viestinnän ja tiedon tarve. Riittävää ei ole määritellä tiedontarpeeksi riittävästi tai tarpeeksi usein. On määriteltävä, mitä tarkoittaa konkreettisesti riittävä ja tarpeeksi. Joukkoviestintien suuntaan tärkeää on olla aktiivinen ja ottaa aloite omiin käsiin. Toimintatapojen eli taktiikan osalta mietitään, kuka määrittelee mitä sanotaan, milloin tiedotetaan, miten tiedottaminen etenee, kuka valmistaa materiaalin ja levittää sen, kuinka usein tiedotetaan, kuka koordinoi viestintää, ketkä ovat varahenkilöitä ja mitkä ovat muutostilanteen kohderyhmiä. (Ikävalko 1999, 113–114.)

Muutosviestinnän osaltakaan pelkkä organisointi ei ole riittävää. Johdolla on oltava osaaminen ja välineet viestintätehtäviensä hoitamiseen. Ensiedellytys on myönteinen suhtautuminen avoimeen tiedonkulkuun. Tärkeää on ehtiä perehtyä tilanteeseen kunnolla itse ja välittää tiedot eteenpäin ymmärrettävästi. Esimiehen on osattava tuottaa selkeää, sujuvaa ja ymmärrettävää tekstiä ja hoitaa se jakoon riittävän nopeasti ja oikeisiin kohteisiin. Ei sovi aliarvioida alaisten kanssa keskusteluun varattavaa aikaa. Usein juuri alaiskeskustelut ovat ne, joista aika nipistetään. Tällöin muutoksen vaatiman myönteisen maaston luominen vaikeutuu. Viestit on muokattava sellaisiksi, että vastaanottaja ymmärtää ne omakohtaisesti ja käsittää, mitä häneltä odotetaan missäkin tilanteessa. Motivoinnissa tärkeää on kertoa, mitä ja miksi tehdään, mitä tapahtuisi, jos ei tehdä niin kuin on tarkoitus, miten eri toimien odotetaan vaikuttavan sekä miten tilannetta seurataan ja miten siitä raportoidaan. Viestintätaitojen lisäksi viestinnän tulokseen vaikuttaa myös esimiehen persoonallisuus. (Ikävalko 1999, 115–117.)

#### **8.4 Kohderyhmäarviointi**

Tiedottajan rooli on kahtaalla: hän on tiedon etsijä ja valitsija sekä tiedonvälittäjä. Hänen on tiedettävä, onko hän kulloisessakin tilanteessa tietoa rutiinomaisesti välittävä toimija, mielipidevaikuttaja vai järjestöään profiloimaan pyrkivä toimija. Profilointi on viestinnän pitkäjänteisesti toimiva puoli, kun taas informointi on enemmän tämän päivän tai lähitulevaisuuden asia. (Ikävalko 1996, 22–23.) Tiedottaja informoijan roolissa on henkilö, jolla on hallussaan ajankohtaisin tieto. Hänen on tiedettävä, mitä tiedotetaan kullekin kohderyhmälle ja millä laajuudella. Tiedottajan on myös

oltava perillä siitä, ketkä ovat minkäkin asian kannalta avainhenkilöt järjestössä. (Ikävalko 1996, 29.)

Viestinnän päätettäviin perusasioihin kuuluu päättää siitä, kenelle (mistäkin ja milloinkin) tiedotetaan. Järjestöpuolella tiedotuksen sisäisiä kohderyhmiä ovat esimerkiksi jäsenet, henkilöstö, potentiaaliset jäsenet, yhdistykset (tai niiden hallitukset/muut toimihenkilöt), järjestöt, joihin oma järjestö kuuluu ja luottamushenkilöt. (Ikävalko 1996, 23.) [Aivovammaliitossa](#) sisäisen tiedotuksen kohderyhmiä näiden lisäksi voivat olla esimerkiksi vertaistukihenkilöt, sopeutumisvalmennuskursseiden työntekijät ja kokemuskouluttajat. On tärkeä muistaa, että tiedotus ei suunniteltuna ole itse-tarkoituksellista, vaan aina vastaanottajan tarpeista rakentunut (Ikävalko 1996, 23).

Viestinnän kohderyhmien määrittely ja jaottelu on osa tehokasta voimavarojen käyttöä. Kohderyhmäanalyysi kuuluu tiedottajan jokapäiväiseen työhön, ja siinä hän joutuu pohtimaan mitä, kenelle, miten ja milloin on tarkoituksenmukaista kohdentaa viestintää. Kohderyhmittäin on tärkeää määrittellä myös välineet, jotka on luotava sanomien ja vastaanottajien ehdoilla. Välineiden määrittelyssä on huomioitava välineen tavoitavuus, kattavuus, peitto ja perillemenon nopeus. (Ks. Ikävalko 1996, 24, 26.) Sen tiedostaminen, että jokainen järjestön jäsen on myös sen tiedottaja, on ratkaisevaa järjestön toiminnan analysoinnissa ja jatkotoimenpiteissä (Ikävalko 1996, 29).

Arviointia kohderyhmien osalta tehtäessä voivat pohdittavat kysymykset olla esimerkiksi: olivatko kohderyhmät oikeat (jos eivät, niin miksi eivät?), saavutettiin oikeat ryhmät tai henkilöt (miksi?), oliko keskeinen viesti oikea tai sopiva (miksi?), menikö viesti perille teknisesti (miksi?), menikö viesti perille ajoissa (miksi?), ymmärrettiinkö viesti tarkoitetulla tavalla (mikä muuttui viestiprosessin aikana?), mitä muuta ikävää tapahtui (miksi? Olisiko sen voinut välttää, miten?). Pieleen menneiden asioiden pohtiminen ei tarkoita itsesäällissä rypemistä, vaan tilanteen tarkkaa tulkintaa ja analyysia, mikä on perustana toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi jatkossa. On tärkeää muistaa kirjata kaikki, jotta pohdintojen tulokset eivät jää vain pohdinnan tasolle, vaan etenevät tuleviin suunnitelmiin. (Ikävalko 1996, 27.)

Järjestössä on oltava yhteyshenkilö (mediakeskustelun edustaja, puhemies), joka toimii välittäjänä järjestön sisäisten ja ulkoisten kumppanien ja intressiryhmien kanssa. Yhteyshenkilö voi olla tiedottaja tai joku muu (esimerkiksi toiminnanjohtaja tai puheenjohtaja). Yhteyshenkilön on tärkeää olla sosiaalinen ja osata kehittää ja ylläpitää yhteistyöverkostoja ja toimia niissä. Yhteyshenkilö harjoittaa *lobbaustoimintaa* eli ajaa yhteisönsä etuja ja sanomaa muiden toimijoiden piirissä sekä

rakentaa heidän kanssaan yhteistyötä yhteisönsä ja muiden organisaatioiden välille. (Ks. Ikävalko 1996, 30.) Olipa yhteyshenkilö kuka hyvänsä, tiedottaja on kuitenkin henkilö, joka toimii välittäjänä järjestön henkilöstön ja jäsenistön välillä. Tämän vuoksi tiedottajan ja johdon samoin kuin muidenkin järjestötoimijoiden välisen yhteistyön puitteet on syytä käydä läpi konkreettisesti. Apuna tässä voi käyttää listaa, joka koostuu järjestön viestinnän tuotoksista ja toiminnoista: jäsenlehti, pikatiedote (kun tiedote on liian hidas), edustaminen/lausunnot, kokoukset, tilaisuudet, koulutus ja toimintakertomus (Ikävalko 1996, 32–33.) Vaikka tiedottaja ei olisikaan oman organisaation puhemies, hän valmistele viestinnän periaatteita ja toimenpiteitä yhdessä johdon kanssa, suunnittelee ja kiteyttää järjestön keskeiset viestit, tekee tiedotteet, pitää yllä tietopankkeja ja esimerkiksi intressiryhmäkisteriä sekä toimii organisaation ja median välisenä yhteyspisteenä (Ikävalko 1996, 70–71).

## 8.5 Internetsivusto

Nykyisin lähes jokaisella organisaatiolla on oma internetsivustonsa. Sitä ei kuitenkaan kannata kiirehtyä kasaan huolettomasti vain siitä syystä, että sivusto täytyy olla. Sen sijaan on mietittävä kenelle sivustolla on tarkoitus viestiä, mikä on olennaisinta järjestötietoa, joka on vähintään löydettävä sivustolta, ja mitkä ovat sivuston käytön tavoitteet eli mitä toimintaa käyttäjiltä toivotaan ja odotetaan sivustolla vierailun seurauksena. Sivuston sisältö ja rakenne suunnitellaan näiden alustavien kysymysten vastausten perusteella. Onneksi sivustoa ei tarvitse rakentaa kerralla valmiiksi asti, mutta jonkinlainen kokonaisuus sivuston täytyy muodostaa julkaistessa ja myös jatkossa.

Merja Draken tutkimuksessa terveystiedon internettuotannosta viidessä sairaanhoitopiirissä ja kolmessa potilasjärjestössä viestinnän ammattilaiset totesivat viestintäyksikön tehtäviksi:

viestintäkanavien, mediayhteyksien ja jakelulistojen ylläpidon, viestinnän suunnittelun ja koulutuksen ja erilaisten viestien kuten lehdistö-, uutis- ja henkilöstötiedotteiden laatimisen, tiedotustilaisuuksien järjestäminen, mediasuhteiden ylläpidon, esitteiden tekemisen, lehden julkaisemisen, painoyhteyksistä huolehtimisen, graafisen ohjeistuksen laatimisen, viestintään liittyvien tarjouspyyntöjen laatimisen ja verkkopalvelujen eli intranetin, ekstranetin ja ulkoisten verkkopalvelujen suunnittelun ja päivittämisen. (Drake 2009, 79.)

Internetsivusto on siis yksi kokonaisuus, jonka kuitenkin itsessään on sisällettävä organisaation kokonaisuus mahdollisimman selkeänä käyttäjille.

Draken tutkimuksen kaikkien yhteisöjen Internetpalveluissa olivat osiot perustiedot organisaatiosta, uutispalstat, ajankohtaista, yhteystiedot ja palaute. Potilasjärjestöt olivat rakentaneet sivustoilensa myös testejä, mittareita ja elämäntapaohjeita<sup>7</sup>. Lisäksi sivustolta löytyviä osioita olivat hallinnollinen tieto, terveystieto, hoitoon liittyvä tieto, yhteisöllinen tieto, alueellinen tieto ja rekrytointiin liittyvä tieto. Sisällöntuottajina sivustoille olivat paitsi organisaatioiden henkilöstö myös eri alojen ammattilaiset ja interaktiivisten osioiden osalta tietenkin myös käyttäjät. (Drake 2009, 82–83, 101–102.)

Aivovammaliiton internetsivustolla ([www.aivovammaliitto.fi](http://www.aivovammaliitto.fi)) pääosioina yläpalkissa ovat Etusivu, Aivovammaliitto, Yhteystiedot, Aivovammat, Palvelut ja neuvonta, Yhdistys- ja jäsenoiminta sekä Svenska sidor. Etusivulla on Ajankohtaista-osio ja liiton ja yhdistysten toiminnoista tiedot löytyvät Yhdistys- ja jäsenoiminta -linkin alta kohdista Tapahumat ja Toiminta. Uutisointi sisältyy ajankoh-  
taisosioon.

Keskeisimpänä kohderyhmänä Draken tutkimuksen yhteisöissä olivat potilaat ja heidän omaisensa. Toisaalta tärkeänä pidettiin tiedon tarjoamista myös riskiryhmiin kuuluville henkilöille. (Drake 2009, 85.) Aivovammaliittoon verrattaessa yhtymäkohta löytyy ennalta ehkäisevän tiedon viestimisestä. Kuten sairausryhmienkin, myös aivovammojen osalta voidaan ennakoita toimintaa käyttäytymisen ja tapojen tasolla. Aivovammaliitossa ennalta ehkäisevä työ on sisällytetty osaksi liiton toimintaa, ja liitossa toimii ennalta ehkäisevän työn ryhmä *Ehkäse*, jonka pääasiallinen toimintamuoto on tiedotus.

Potilasjärjestöissä tietoa tuotetaan myös terveydenhuoltoalan ammattilaisille. Yksi tärkeä kohderyhmä on niin ikään media ja erilaiset päättäjät, joiden toiminnan vaikutuksilla esimerkiksi potilasjärjestön kannalta on pitempi jänne (Ks. Drake 2009, 85). Kyseessä on ennen kaikkea yhteiskunnallisen tason vaikutustoiminta, eli järjestön kannalta kyse on oman jäsenryhmän asemasta yhteiskunnassa.

Suuria yleisöjä sivustoilla tavoitellaan ajankohtaistiedolla, joka on nopeasti vaihtuvaa ja uutismaista. Ajankohtaisosioiden koettiin Draken tutkimuksen yhteisöissä palvelevan erityisesti mediaa, joka poimi myös juttuvinkkejä uutisosiosta. Sivustolle sisältöä tuottavien henkilöiden on tärkeää myös seurata median terveysjuttuja ja reagoida niihin. Toisinaan mediassa esiintyvä uutinen

---

7 Tutkimuksessa mukana oli sydän- ja verisuonitautien, diabeteksen ja allergia-alan järjestöt, joissa elämäntavoilla on merkittävä osuus sairauden ilmenemisessä ja henkilön hyvinvoinnissa.

herättää potilaissa hämmennystä tai pelkoa, joihin yhteisöjen on reagoitava tarjoamalla luotettavaa ja rauhoittavaa tietoa. (Drake 2009, 87–88, 92–93). Parhaimmillaan reagointi median tuotantoon on keskustelun käymistä organisaation ja median välillä, mikä voi johtaa yhteiskunnallisen tason vaikutuksiin. Internetsivuston välityksellä näkyvyyttä voi saada paljonkin. Siellä on ainakin tilaa esittää asioita. Toisaalta on huomioitava välineen rajoitukset eli se, millaista viestiä välineeseen ylipäättään kannattaa kirjoittaa ja miten kattavasti: millä on kaikkein tehokkain vaikutus eri toimijoihin.

Potilasjärjestöjen sivustojen vuorovaikutuksellisiin osioihin kuuluu muun muassa kysymysvastaupalstat, testit ja keskustelupalstat. Ne ovat tärkeitä järjestön asiantuntijatuen, vertaistuen ja huolenpidon tarjoamisen välineitä. Palautteen saaminen sekä maantieteellisen etäisyyden merkityksetömyys internetpalveluissa tarjoaa monelle jäsenelle korvaamatonta tukea. Tärkeäksi Draken tutkimuksessa sairaanhoitopiirit ja potilasjärjestöt näkivät myös hoitosuosituksen ja erilaiset hoito-ohjelmat Internetpalveluissa. (Drake 2009, 89–91.)

**Aivovammaliiton** kohdalla alueellisesti syrjäisiä ovat Itä-Suomi ja Lappi, joissa joko ei ole riittävästi aktiivisia toimijoita tai jäsenistö on maantieteellisesti niin hajallaan, että etäisyydet nostavat kynnystä toimintaan. Näiden alueiden jäsenten osalta internetpalveluiden kautta saavutettava yhteisöllinen ja tukitoiminta voi olla tarkoituksenmukaisinta palvelua. Aivovammaliiton sivustolla ei toistaiseksi ole palstoja sisäänkirjautumista ja tunnuksia vaativaa Kokemuskouluttajien huonetta lukuun ottamatta. Tälle voisi olla tilausta ajatellen eritoten syrjäseuduilla asuvia jäseniä.

Draken tutkimuksen yhteisöjen sivustojen kohderyhminä ovat potilaat ja omaiset, terveydenhuoltoalan ammattilaiset, päättäjät ja viranomaiset, potentiaaliset työnhakijat, media ja suuri yleisö. Oman internetsivuston lisäksi muu sähköinen viestintä mahdollistaa sen, että näille kohderyhmille voidaan tarjota kohdennettua viestintää. (Drake 2009, 101.)

Potilasjärjestöjen internetin keskustelupalstat toimivat Draken tutkimuksen yhteisöjen mielestä vertaistuen, huolenpidon tunteen ja asiantuntijan läsnäolon tarjoajina. Internetpalveluiden käyttöä seurattiin yhteisöissä erilaisilla järjestelmillä, jotka esimerkiksi mittaavat kävijöiden määrää sekä kävijöiden kiinnostusten kohteita sivustoilla. Potilasjärjestöjen osalta huomattavaa on, että vähäisestä voimavaroistaan huolimatta ne olivat onnistuneet luomaan sivustoilleen vuorovaikutuksellisia osioita, jotka tarjoavat vertaistukea ja yhteisöllisyyttä. (Drake 2009, 102.)

## 9 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT

Ikävalkon mukaan jokaisen viestinnän projektin ja teon tulee liittyä järjestön tavoitteisiin ja edistää niitä. Näin ollen järjestön tulee kiteyttää tehtävänsä muutamalla lauseella tai sloganilla, jotka toistuvat kaikessa viestinnässä. On mietittävä, mikä on järjestön perusviesti ja miten se ilmenee käytännössä. Viestintä kuuluu järjestön toiminnan kokonaisuuteen, joten se on kytkettävä tiiviisti järjestön toimintaan ja sen suunnitteluun. Suunnittelu puolestaan perustuu järjestön tehtävään ja arvomaailmaan eli siihen, miksi järjestö on olemassa, minkä asioiden puolesta se toimii ja mitä arvoja se toiminnassaan toteuttaa. Mikäli järjestön tehtävänä on jäsenten edusvalvonta ja kouluttaminen, on näiden asioiden näyttävä kaikessa viestinnässä: nämä ovat esimerkiksi jäsenistölle tiedotettavia asioita. Jos painotuksena on sosiaalinen elämä, viestitään jäsenistölle järjestön ja yhdistysten sosiaalisesta toiminnasta. (Ikävalko 1996, 35.)

Perehdyin kirjallisuuden avulla organisaatioviestinnän kontekstissa viestintästrategian kenttään ja prosessiin, mikä osoittautui erittäin monitahoiseksi. Keräsin työn aineistoksi myös tapausesimerkinä käyttämäni Aivovammaliiton luottamushenkilöille ja henkilöstölle suunnatut kyselyt, joilla pyrin hahmottamaan Aivovammaliiton viestinnällistä ympäristöä. Työn tarkoitus on paitsi viestintästrategian tekemisen prosessin tarkastelu, myös toimia Aivovammaliiton viestintästrategian laatimisen pohjustustyönä.

Yksi keskeinen havainto oli, että viestintä on läsnä kaikessa organisaation toiminnassa, mikä aiheuttaa omat haasteensa sen huomiointille ja suunnittelulle. Yhtäältä kaiken läpäisevänä itsestänselvyytenä olemalla kaikkien vastuulla viestintä ei ole itse asiassa kenenkään vastuulla. Toisaalta itsestänselvyys aiheuttaa usein myös oletuksen, että viestintä hoituu itsestään kenenkään siihen sen kummemmin panostamatta tai se on luontaisesti osa suunnitelmia vain maininnalla siitä, että tässäkin asiassa viestintä on tärkeää ja siihen tulee kiinnittää huomiota. Näin ei kuitenkaan ole.

Väitän, että organisaatio, joka ymmärtää panostaa viestintään ja suunnitella sen harkitusti ja hyvin kohdennetusti, saa merkittävän kilpailuedun niihin toimijoihin nähden, jotka eivät ymmärrä näin toimia. Viestintä saattaa näyttäytyä kaikessa laajuudessaan vaikealta haltuun otettavalta tai jopa turhan haihattelulta (verrattuna esimerkiksi perustoimintoihin). Kuitenkin jos sitä lähestyy

yhäältä kokonaisvaltaisesti ja suurin linjauksin, toisaalta pienempinä palasina, on mahdollista ottaa haltuun viestinnän monitahoinen kenttä ja hyödyttää sen eri ulottuvuuksia.

Mika Kamenskyn mukaan ajatus siitä, että strategia on vain harvojen asia organisaatiossa, on täydellinen harhakuva, sillä strategiat toteutetaan vain jokapäiväisen työnteon operaatioissa. Koska kuitenkin kaikki eivät voi osallistua strategiatyöskentelyyn, lankeaa suuri vastuu strategian viestinnälle ja koulutukselle. (Kamensky 2004, 306.) On myös huomattava, että kaikki strategiatyöskentelyyn osallistuvatkaan ihmiset eivät välttämättä sisäistä strategiaa ja sen merkitystä kokoustamalla ja kirjaamalla strategian tekstiksi. Harvojen eläytymiskyky riittää siihen, että käytännön merkitykset syntyvät jo ajatteluprosessissa.

Tämän työn [kyselytos](#) ei ole kovin suuri, joten siitä tehtyjen johtopäätösten suhteen on syytä olla varovainen. Teen tässä kuitenkin joitakin yleisiä huomioita kyselyjen vastauksista.

Mielenkiintoisena huomiona tämän työn [kyselyjen](#) vastauksissa mielestäni oli se, että niissä näkyi hyvin yleisesti ihan vasta käyttöön otettu Facebook-profilointi, vuoden 2011 alusta käynnistynyt yhdistyskirje ja juuri esityöllä käynnistynyt Aivovaurio Nettineuvola -projekti. Onko tästä pääteltävissä, että jo pitempään vallinnut ja jollain tavalla arvioitu viestintä ei ole maininnan arvoista ja toiveet latautuvat uusiin keinoihin? Jos käynnissä oleva ja arvioitu toiminta ei ole hyvänä esimerkkinä, kannattaa liiton kiinnittää tähän huomiota: miten käytännöt ja toimet saadaan sellaisiksi, että ne saavat hyvän arvion myös käytännön toteutuksen seurannan jälkeen.

[Vastauksissa](#) mielestäni tärkeä huomio on myös niiden osittainen jäsentymättömyys. Vastaukset olivat monissa kohdin epämääräisiä ja abstrakteja tai eivät vastanneet kysymykseen. Tähän voi olla syynä se, että strategia on vaikea ja abstrakti aihe eikä vastaajien ajattelu välttämättä ole sen suhteen kovin pitkälle työstettyä, vaan vastauksissa näkyvät yleistasoiset huomiot ja näkökannat aiheeseen. Koska kyseessä on alustava kartoitus ja organisaation strategiakin on melko uusia asia, lienee oletettavaa, että strategiset linjaukset eivät ole vastaajille selviä. Jäsentymättömyys on voinut olla myös tarkoitushakuista esimerkiksi siitä syystä, että vastaajan tavoitteena on ollut heittää vain yleisiä ideoita tulevan viestintästrategian työstöaiheiksi. Voi siis olla, että liian fokuoituja vastauksia on tarkoituksellisesti vältelty.

On kuitenkin huomioitava mahdollisuus myös siihen, että [kysely](#) oli vaikea. Kysely voi olla niin jäsentymättömästi ja vaikeaselkoisesti laadittu, että vastaajat eivät ole tavoittaneet kysymysten



ideaa eivätkä siten ole kyenneet vastaamaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Kuten aineisto-osuudessa totesin, sain palautetta kyselyn haasteellisuudesta, mistä olin myös itse tietoinen jo lähettäessäni kyselyn. Haasteellisuus oli tarkoitushakuista. Vaikeaselkoisuus ei ollut tarkoitushakuista, mutta myös sen mahdollisuus on syytä huomioida vastauksia tulkitessa. Annoin kysyttäessä selvennyksiä joihinkin kohtiin, mutta varmasti kaikkia epäselviksi koettuja kohtia ei edes kysytty.

Henkilöstön ja luottamushenkilöiden [kyselyt](#) olivat erilaiset. Niissä kuitenkin käsiteltiin osin samoja asioita, mutta vastaukset olivat jossain määrin poikkeavia. Tähän vaikuttaa varmasti vastaajien asema ja rooli yhteisössä.

Luottamushenkilöiden [vastauksissa](#) korostui henkilöstöä enemmän jäsenviestinnän osuus, mikä onkin ymmärrettävää, koska luottamushenkilöt ovat jäseniä. Myös keskeisimmissä intressiryhmissä luottamushenkilöt korostivat henkilöstöä enemmän sisäisiä ryhmiä. Intressiryhmiä koskevat kysymykset eivät viitanneet sisäiseen viestintään, mutta jäsenviestintä oli kuitenkin tuotu sekä henkilöstön että luottamushenkilöiden vastauksissa esille. Liiton toimijat siis ymmärtävät jäsenviestinnän osana intressiryhmäviestintää tai ainakin haluavat tuoda sen tärkeänä viestinnän näkökohtana esille. Henkilöstön vastauksissa keskeisin intressiryhmä olivat terveydenhuoltoalan ammattilaiset, joita tavoitetaan paitsi yksilöllisesti myös sairaaloiden ja terveystieteiden kautta.

Luottamushenkilöiden [vastauksissa](#) käytettiin paljon ilmaisuja ”kehitettävä”, ”tehostettava” ja ”viestittävä”, jotka jäivät asiayhteyksissään varsin abstraktille tasolle. Jos kysymykseen siitä, *miten* on viestittävä, vastauksena on ”viestintä” tai ”tehokas” tai ”viestintää on kehitettävä”, liikutaan vielä aika abstraktilla tasolla. Vastauksilla voidaan kuitenkin paikantaa viestinnän keinot kehittämisen- ja ongelmakohtaksi, jota voidaan alkaa työstää.

Arvojen osalta luottamushenkilöiden vastauksissa tulivat esille oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, mikä liittyy mielestäni *luottamuksen* tärkeyteen toiminnassa. Viestinnän on oltava sellaista, että siihen voi luottaa. Tämä kielii mahdollisesti siitä, että jäsenistön koetaan tarvitsevan tahon, johon se voi tiedonhankinnassaan nojautua.

Henkilöstön [vastauksissa](#) oman työn viestinnän arvoina olivat haastavuus, avoimuus, tiedon välittäminen ja tiedottavuus. Keskeiseksi siis näyttää nousevan tulkintani mukaan jäsenten ja ammattilaisten *auttaminen* muun muassa tiedonvälityksen keinoin. Ehkä tässä henkilöstö on paikantanut

aivovammakentällä aukko paikan, jonka täyttämässä se voi olla apuna välittämällä tietoa eri osapuolille sekä luomalla keskustelu- ja kohtaamisareenoita eri toimijoille ja näin kannustaa vuorovaikutteiseen toimintaan.

Keskeinen huomio [kyselyaineistossa](#) oli *mediasuhteiden* puuttuminen lähes kokonaan. Suuri yleisö oli mainittu kohderyhmissä muutaman vastaajan osalta, mutta mediasuhteet eivät tulleet muutoin esille. Toki yleinen tiedonvälitys tai aivovammätietouden levittäminen sekä keskustelun ylläpitäminen olivat tärkeinä asioina esillä vastauksissa niin henkilöstön kuin luottamushenkilöidenkin osalta, mutta joukkoviestimiä erityisenä kohteena ei huomioitu.

Kirjallisuuden perusteella yhteisön on erittäin tärkeää kiinnittää viestinnässään huomiota mediasuhteisiin ja linjata ne sekä suunnittelun (strategia ja suunnitelma) että operatiiviselle (toteutus) tasolle. Henkilökohtaisten suhteiden luominen toimittajiin nähtiin kirjallisuudessa oleellisena mediasuhteiden hoitokeinona.

## 10 POHDINTA

Työn tavoitteena oli viestintästrategian rakentamisen prosessin selvittäminen sosiaali- ja terveysalan järjestössä. Tavoite on varsin laaja, joten käsiteltyjä teemoja on työssä runsaasti. Toisena tavoitteena työssä oli Aivovammaliitto ry:n viestinnän pohjakartoitus, jota varten keräsin kyselyaineiston Aivovammaliiton luottamushenkilöiltä (vuoden 2010 hallitus) ja henkilöstöltä. Aivovammaliiton tapausta on käsitelty työssä kaiken matkaa yleisen, teoreettisen käsittelyn rinnalla.

Keskeisimpänä työn tuloksena oli viestinnän monitahoisuus organisaation toiminnassa. Monesti viestinnän järjestelmällinen suunnittelu unohtuu kokonaan, koska se on liian kaikenkattava tai kaikkeen kuuluva asia, jonka ehkä ajatellaan hoituvan muiden toimien sivussa. Niin ikään viestintätoiminto supistuu monessa yhteisössä tiedotukseen, mikä oli myös nähtävissä omassa aineistossani sekä tulkintani mukaan myös Lindstamin (2010) Aivovammaliiton strategiaa koskevassa kartoitustyössä.

Yhtäältä viestinnän toisaalta strategian monitahoisuus, monitulkintaisuus ja abstraktius vaikuttivat kenties siihen, että kyselyiden vastauksissa oli paikoin suurtakin hajontaa eikä niistä voinut juuriakaan tehdä yleisiä päätelmiä. Mielestäni **vastausten** hajonta tuo esille sen mielenkiintoisen seikan, että koska jaettua tietoa asioista ei tunnu vallitsevan, strategiset prosessit ovat kesken. Toisaalta näkemysten hajonta ilmentää myös rikkautta, jota lienee järkevä käyttää ideoinnissa hyväksi. Eriävät näkemykset pitävät keskustelua yllä, eikä organisaatio pääse jämähtämään paikoilleen. Hajonta kertoo osaltaan myös suvaitsevasta ilmapiiristä, eli henkilöitä ja heidän näkemyksiään ei pyritä yhdenmukaistamaan, vaan ehkäpä etuna nähdään näkemysten variaation rikkaus. Hyvän keskustelun sydän on eriävien mielipiteiden esittäminen ja tarkastelu keskustelun keinoin.

Pyrin **kyselyissä** sellaisiin kysymyksiin, joissa vastauksiksi haettiin periaatteiden ja abstraktien asioiden konkretisointia käytännön toiminnassa ja esimerkkejä siitä, kuinka vaikkapa jokin arvo konkretisoituu työtehtävissä. Vastaajat eivät kuitenkaan olleet tavoittaneet kysymysten merkitystä aivan tarkoittamallani tavalla tai eivät osanneet konkretisoida toiminnassaan strategisia linjoja. Joitakin käytännön esimerkkejä vastauksissa tuli kyllä esille, mutta ei ihan siinä määrin kuin kysymyksillä haettiin. Osa vastauksista oli kysymyksen kääntämistä toisenlaiseen muotoon, mutta tämä lienee asia, joka varsinaisessa strategian tekoprosessissakin on väistämätöntä. Periaatteiden jalkauttaminen ei ole helppoa.

Vastausten hajonta ja paikoin ilmenevä kysymysten ymmärtämättömyys voivat liittyä myös kyselyn käyttöön. Kysymykset on esitettävä tiiviisti ilman pitkiä selityksiä. Strategia puolestaan on hyvinkin selityksiä vaativa asia, joten kysymysten tulkinta on helposti paitsi vaihtelevaa myös väärää kysymyksen tarkoitukseen nähden. Toisaalta näin kyselyn sopivana tiedonhankintakeinona, koska siinä vastaajalla on rauhassa aikaa pohtia kysymyksiä ja nähdä myös halutessaan samalla kyselyn kokonaisuus ennen vastaamista.

Lähtökohta [Aivovammaliiton](#) viestinnän strategiselle suunnittelulle on mielestäni hyvä, mutta vaatii tarkkaa otetta ja suunnitelmallisuutta toteutuksen osalta, jotta moninaiset tarpeelliset asiat osataan hyödyntää. Olen pyrkinyt työlläni tuomaan esille runsaasti eri näkökohtia viestinnän strategiiseen työskentelyyn, jotta [Aivovammaliiton](#) johdolla on reilu pakki työkaluja käytössään viestinnän strategiaprosessissa ja sen suunnittelussa. Pitkin työtä olen antanut ehdotuksia Aivovammaliiton viestinnälliseen suunnitteluun. Uskon työn avulla paikantamieni kehityskohtien ja ohjeiden olevan Aivovammaliitolle hyödyksi viestinnän kokonaisvaltaisessa suunnittelussa.

Oma työskentelyni aiheen parissa on ollut haastavaa, sillä olen nähnyt tarpeellisena varsin laajan asioiden käsittelyn. Koko strategia-aihe on myös abstrakti, ja sen konkretisoinnin polulla on monta kompuroinnin paikkaa. Ajoittain olen kokenut uppoavani eri näkemysten suohon, ja työn järjestäminen jonkinlaiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi on tuntunut vaikealta. Olen kiitollisena kuitenkin huomannut, miten opinnäytetyön prosessi on kehittänyt ajattelua ja laajentanut näkemyksiäni paitsi työni aiheesta, myös laajemmin työyhteisöviestinnästä. Oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta huomaan monitahoisen organisaatioviestinnän ilmiön olevan edelleen mielenkiintoa herättävä ja jatkuvasti uusia näkökulmia avaava.

Erityisen kiinnostava haaste on toisinaan varsin korkealentoisen ja abstraktin strategian ja käytännön toiminnan yhdistäminen ajattelua, dialogia ja suunnittelua hyväksikäyttäen. Tässä työssä olen työskennellyt yksin, enkä ole tehnyt käytännön suunnittelutyötä. Huomaan kuitenkin näiden asioiden taustoja ja edellytyksiä tarkastellessani periaatteen ja käytännön tasojen yhdistämisen haasteellisuuden, mikä varmasti pätee alalla kuin alalla ja asiassa kuin asiassa. Viestinnän strategia on siten prosessi, joka vaatii pohdintaa, hyvää huomiokykyä ja avointa mieltä, jotta tarpeelliset asiat osataan huomioida menestyksellisen toiminnan aikaansaamiseksi.

Haasteena viestinnässä on kaikenkattavuus, eli sitä tekee periaatteessa jokainen luonnostaan ja koko ajan. Näin ollen sen suunnittelu vaatii arki ajattelusta irtaantumaa ja loitontumaa kykene-

vää yhteistä ja yksin tehtyä pohdintaa. Tarvetta on myös avoimelle ja suvaitsevalle keskusteluympäirille, jossa kannustetaan erilaisten näkemysten ja ideoiden esille tuomista. Tämä on mielestäni tärkeää, jotta strategiatyö saa sen rikkaan pohjan, jonka se onnistuakseen tarvitsee.

Uskon, että työstäni on hyötyä [Aivovammaliittoa](#) ja järjestösektoriakin laajemmin. Mikään työyhteisö ei ole viestinnän strategisen suunnittelun ulkopuolella – se on jokaiselle relevantti asia. Olen pyrkinyt työssäni kokoamaan yhteen mahdollisimman kattavasti erilaisia huomioitavia näkökulmia, jota olen eri kirjallisuudesta löytänyt. Tämän olen kuitenkin joutunut tekemään opinnäytetyön asettamissa rajoissa, joista aikaraja ei ole ollut merkityksettömin. Olen hyödyntänyt työssäni omaa ajatteluani ja pyrkinyt keskustelemaan kirjallisuudesta löytämieni ajatusten kanssa. Tämän vuoksi työllä on filosofisesti suuntautunut ulottuvuutensa. Tämä on mielestäni perustelua, kun otetaan huomioon strategian abstrakti ja pohdintaa vaativa luonne sekä toisaalta viestinnän käsitteen kattavuus ja moniulotteisuus.

Ponnisteluja työtä tehdessä ja hioessa on tuottanut erityisesti aiheen laajuus, abstraktius ja moniulotteisuus. Välillä on mielessä käynyt aiheen rajaaminen pienemmäksi kokonaisuudeksi, mutta lopulta olen kuitenkin päätenyt kattavampaan esitykseen tehdäkseen oikeutta kuningasstrategialle ja toiselle kuninkaalle: viestinnälle. Kuninkuudella en tarkoita näiden käsitteiden hallitsevuutta työyhteisön kokonaisuudessa, vaan pikemminkin niiden kattavuutta, sitä ymmärrystä, johon itse olen päätenyt niiden laajalle ulottuvista lonkerista. Strategiatyössä ei ole tarkoitus orjaila strategiaa, vaan asettaa se palvelemaan organisaatiota. Sama koskee myös viestintää. Kuninkuuspalvelija-suhteen ymmärtäminen vaatii mielestäni nöyryyttä viestinnän, strategian ja viestintästrategian edessä, niihin kunnioittavasti suhtautumista, mutta tärkeänä osana niiden hyödyntämistä ja käyttöönottoa työyhteisön hyväksi.

## LÄHTEET

Aivovammaliiton säännöt 2008. Hyväksytty Aivovammaliiton kevätkokouksessa 19.4.2008. Saatavissa WWW-muodossa. Hakupäivä 20.3.2011. URL:

<http://www.aivovammaliitto.fi/aivovammaliitto/hallinto/>.

Aula, Pekka 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai Katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy. 11–25.

Drake, Merja 2009. Terveysviestinnän kipupisteitä. Terveystiedon tuottajat ja hankkijat Internetissä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Helsilä, Martti 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai Katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy. 171–190.

Ikävalko, Elisa 1996. Vaikuta viestilläsi. Tiedottajana yhdistyksessä. Helsinki: Toimihenkilöjärjestöjen Sivistysliitto.

Ikävalko, Elisa 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4 painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kreps, Gary L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. Second Edition. New York & London: Longman.

Kuvaja, Sari 2007. Tiedota tehokkaasti. Käytännön neuvoja yhdistystoimittamiseen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi ry.

Lindstam, Sirku 2010. Keskustelu 20.11.2010. Helsinki: Aivovammaliiton tilat.

Lindstam, Sirku 2010. Päämääränä parempi huominen? Kartoitustyö Aivovammaliiton strategian laadinnan pohjaksi. Aivovammaliiton julkaisuja 1/2010. Helsinki: Aivovammaliitto ry.

Luoma-aho, Vilma 2008. Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy. 79–95.

Mantere, Saku 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa Pekka Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy. 39–49.

McLuhan, Marshal 1965. Understanding media: the extensions of man. New York: McGraw-Hill.

Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Torkkola, Sinikka 2008. Sairas juttu. Tutkimus terveystjournalismin teoriasta ja sanomalehden sairaalasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Wiio, Osmo A. 1978. Wiion lait ja vähän muidenkin. Espoo: Weilin + Göös.

Wiio, Osmo A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.

Åberg, Leif 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2000. Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisöissä. Teoksessa Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 131–153.

Åberg, Leif 2002. Viestinnän johtaminen. 2 painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2003. Viestintä – tuloksen tekijä. 9. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.



Hyvä Aivovammaliiton luottamushenkilö vuonna 2010

Ohessa on kysely, jolla selvitetään Aivovammaliiton vuoden 2010 luottamushenkilöiden (hallituksen jäsenet) näkemyksiä ja toiveita liiton viestinnällisestä toiminnasta.

Kysymykset ovat varsin laajoja, koska niiden avulla on tarkoitus pohjustaa viestinnän toteutumista koko liiton strategisten linjausten mukaisesti ja sovittaa liiton strategia liiton viestinnän strategian perustaksi. Koska viestintä läpäisee koko organisaation toiminnan, on sen ulkopuolelle vaikea rajata mitään. Näin ollen kysymykset ulottuvat liiton perustehtäviin sekä liiton ja yhdistysten välisiin suhteisiin.

Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään Aivovammaliiton viestinnän strategian pohjatyön laadinnassa, josta teen opinnäytetyön Oulun seudun ammattikorkeakoulun (OAMK) viestinnän yksikön journalismin koulutusohjelmaan.

Koska Aivovammaliitto on suhteellisen pieni sosiaali- ja terveysalan järjestötoimija, on sen viestinnän linjaukset ja suunnittelu erityisen merkittävässä roolissa liiton kokonaistoiminnan vaikuttavuuden kannalta. Toivon sinun paneutuvan näihin kysymyksiin ja lähettävän minulle vastaukset tiistaihin 15.3.2011 mennessä, joko oheiseen dokumenttiin (odt tai doc) lisättyinä tekstinä (ja dokumentti sähköpostin liitteeksi), sähköpostina tähän sähköpostiin vastaamalla (m6maan00@students.oamk.fi) tai tulosteena (pdf) ja paperisena postina (Annamaria Marttila, Suohaukantie 4 C 20, 90250 Oulu). Muista, että oleellisen tärkeää tietoa ovat vastauksissa antamasi **perustelut**, joilla olet itse rakentamassa Aivovammaliiton viestinnän strategiaa. Mikäli et vastaa johonkin/joihinkin kysymyksiin, selitä lyhyesti miksi et voi/pysty/halua/katso tarpeelliseksi vastata kysymykseen. Kiitos!

Annamaria Marttila

#### Luottamushenkilöt

- Mikä on tehtäväsi liiton hallituksessa (pj, vpj, jäsen)? Kuulutko liiton työryhmiin, mihin?
- Mikä on mielestäsi Aivovammaliiton viestinnän tehtävä? Miksi (mihin se perustuu)?
- Millä keinoin näet liiton voivan toteuttaa omia strategisia tavoitteitaan: a) valvoa vammautuneiden kohtelun oikeudenmukaisuutta, b) vastata keskustelun ylläpitämisestä sekä aivovammatietouden levittämisestä, c) tukea ja kannustaa jäsenyhdistyksiä aktiiviseen toimintaan, d) edistää vammautuneiden ja omaisten suoriutumista yhteiskunnassa, e) edistää ja tukea alan tutkimustoimintaa ja f) verkostoitua muiden toimijoiden kanssa? Kuinka tärkeitä nämä mielestäsi ovat ja miksi? Onko jokin muu tärkeämpää, mikä ja miksi?
- Millä keinoin Aivovammaliitto voi edistää arvolauselmaansa: ”Päämääränä parempi huominen – Stråvan efter en bättre morgondag”?
- Kenen tehtävä on hoitaa Aivovammaliiton viestintää ja millä tavoin/keinoin? Perustele.

- Mikä on mielestäsi tehtävänjako viestinnässä Aivovammaliiton, työntekijöiden, luottamushenkilöiden (hallitus), yhdistysten ja jäsenten osalta? Kenen kuuluu tehdä mitäkin? Perustelee.
- Mitkä ovat aivovammaliiton toiminnan piirin keskeisimmät intressi-/yhteistyö-/sidos-/kohderyhmät? Miksi?
- Miten mainitsemiesi intressiryhmien kanssa tulisi toimia viestinnän kannalta (yhteistyö)? Perustelee miksi näin.
- Mikä on aivovammayhdistysten tärkein tehtävä viestinnällisesti? Miksi?
- Kuka on paikallisyhdistyksissä vastuussa viestinnästä? Miksi?
- Mikä on mielestäsi tärkein arvo ja adjektiivi (vastaa kysymykseen millainen) kuvaamaan Aivovammaliiton viestinnän luonnetta? Perustelee.
- Millä keinoin liitto voi nostaa esille ja viestittää vammautuneiden ja omaisten kokemuksia, tarpeita, odotuksia ja ongelmia? Olisiko se syytä tehdä muilla keinoin, millä ja miksi?
- Missä määrin ja miten uskot yhdistystoiminnan aktiivisuuden lisäämisen tukevan aivovammamatioiden lisääntymistä yleisesti? Perustelee.
- Miten Aivovammaliitto mielestäsi hoitaa ja on hoitanut a) sisäistä (työntekijät, yhdistykset, luottamushenkilöt, jäsenet) b) ulkoista (intressiryhmät (muut järjestöt, sairaalat, laitokset, ammattilaiset ym.)) viestintää?
- Miten muuttaisit/kehittäisit a) Aivovammaliiton b) paikallisyhdistysten viestinnän toimintaa? Millä perusteilla? Voit antaa kehittämisenäkemyksiä myös yksittäisten toimijoiden osalta.
- Muuta sanottavaa Aivovammaliiton viestinnästä? Kirjoita vapaasti.

Hyvä Aivovammaliiton työntekijä

Ohessa on kysely, jolla selvitetään Aivovammaliiton työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita liiton viestinnällisestä toiminnasta. Kysymykset ovat varsin laajoja, koska niiden avulla on tarkoitus pohjustaa viestinnän toteutumista koko liiton strategisten linjausten mukaisesti ja sovittaa liiton strategia liiton viestinnän strategian perustaksi. Koska viestintä läpäisee koko organisaation toiminnan, on sen ulkopuolelle vaikea rajata mitään. Näin ollen kysymykset ulottuvat liiton perustehtäviin sekä työntekijöiden toimenkuvien perusteisiin.

Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään Aivovammaliiton viestinnän strategian pohjatyön laadinnassa, josta teen opinnäytetyön Oulun seudun ammattikorkeakoulun (OAMK) viestinnän yksikön journalismin koulutusohjelmaan.

Koska Aivovammaliitto on suhteellisen pieni sosiaali- ja terveysalan järjestötoimija, on sen viestinnän linjaukset ja suunnittelu erityisen merkittävässä roolissa liiton kokonaistoiminnan vaikuttavuuden kannalta. Toivon sinun paneutuvan näihin kysymyksiin ja lähettävän minulle vastaukset tiistaihin 15.3.2011 mennessä, joko oheiseen dokumenttiin (odt tai doc) lisättyinä tekstinä (ja dokumentti sähköpostin liitteeksi), sähköpostina tähän sähköpostiin vastaamalla (m6maan00@students.oamk.fi) tai tulosteena (pdf) ja paperisena postina (Annamaria Marttila, Suohaukantie 4 C 20, 90250 Oulu). Muista, että oleellisen tärkeää tietoa ovat vastauksissa antamasi **perustelut**, joilla olet itse rakentamassa Aivovammaliiton viestinnän strategiaa. Mikäli et vastaa johonkin/joihinkin kysymyksiin, selitä kysymykseen lyhyesti miksi et voi/pysty/halua/katso tarpeelliseksi vastata kysymykseen. Kiitos!

Annamaria Marttila

työntekijät

- Mikä on nimekkeesi?
- Mikä on toimenkuvasi ja tehtäväalueesi? Miten toimenkuvasi suhteutuu muiden työntekijöiden toimenkuviin (onko jotkut toiminnot jaettuja toisen/toisten työntekijöiden kanssa)?
- Määrittele lyhyesti tehtäväsi tai toimenkuvasi päämäärä/tavoite. Mitkä ovat keskeisimmät tehtäväsi ja mikä on toissijaista, miksi? Miten toimesi tavoite tukee liiton strategia linjoja? Mikä on viestinnän osuus ja rooli työssäsi? Perustelee.
- Millä keinoin näet oman työsi näkökulmasta liiton ja itsesi voivan toteuttaa liiton strategia tavoitteita: a) valvo vammautuneiden kohtelun oikeudenmukaisuutta, b) vastata keskustelun ylläpitämisestä sekä aivovammatieouden levittämisestä, c) tukea ja kannustaa jäsenyhdistyksiä aktiiviseen toimintaan, d) edistää vammautuneiden ja omaisten suoriutumista yhteiskunnassa, e) edistää ja tukea alan tutkimustoimintaa ja f) verkostoitua muiden toimijoiden kanssa? Kuinka tärkeitä nämä mielestäsi ovat ja miksi? Onko jokin muu tärkeämpää, mikä ja miksi?

- Kuinka voit omalla (käytännön) työlläsi edistää Aivovammaliiton arvolauselmia: ”Päämääränä parempi huominen – Strävan efter en bättre morgondag”?
- Kuinka edistät omalla käytännön työlläsi (ja kuinka voit jatkossa edistää) vammautuneiden, omaisten ja ammattilaisten yhteistyötä ja eri tieto- ja kokemuslaatuisten yhdistämistä? Minkä tyyppisen työn näet tämän tavoitteen kannalta hyödyllisimpänä? Perustelee.
- Kuinka voit omalla työlläsi edistää ja millaisella työllä edistät vammautuneiden ja omaisten voimaantumista toimimaan oman asemansa parantajina? Millaisena näet viestinnän roolin tässä? Perustelee.
- Minkä näet oman työsi näkökulmasta keskeisimpänä keinona tukea vammautuneita ja heidän läheisiään? Miten voit viestinnällisesti (ja tiedonvälityksellisesti) edistää mainitsemaasi keinoa? Perustelee.
- Kuinka voit työssäsi kehittää omaa järjestö- ja aivovammaosaamista (tieto, ymmärrys, taito)? Kuinka voit parantaa viestinnällistä osaamista?
- Mikä on mielestäsi tärkein arvo ja adjektiivi (vastaa kysymykseen millainen kuvaamaan a) oman työsi, b) oman työsi viestinnän luonnetta? Perustelee.
- Minkä näet viestinnällisestä näkökulmasta Aivovammaliiton keskeisimpänä yhteiskunnallisena tehtävänä? Mikä se on omassa työssäsi? Perustelee.
- Millä keinoin liitto ja sinä omassa työssäsi voi(t) nostaa esille ja viestittää vammautuneiden ja omaisten kokemuksia, tarpeita, odotuksia ja ongelmia? Miksi juuri mainitsemaasi keinoilla?
- Seuraatko ja millä tavoin seuraat muiden järjestötoimijoiden toimintaa ja käytäntöjä? Oletko ottanut niistä mallia omaan toimintaasi tai oletko ottanut ne esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa? Ovatko ne hyödyllisiä oman työsi kannalta?
- Missä määrin ja miten uskot yhdistystoiminnan aktiivisuuden lisäämisen tukevan aivovammattietouden lisääntymistä yleisesti? Perustelee.
- Mitkä ovat Aivovammaliiton keskeiset intressiryhmät (yhteistyökumppanit, sidosryhmät, kohderyhmät), miksi? Mitkä ryhmistä korostuvat omassa työssäsi ja miksi?
- Millä keinoin työskentelet suhteessa näihin intressiryhmiin ja/tai niiden kanssa? Kuinka tärkeä ja millainen rooli viestinnällä on omassa intressiryhmätyöskentelyssäsi? Miksi?
- Mitkä intressiryhmät ovat selkeämmin muiden (muut työntekijät, luottamushenkilöt, yhdistykset, jäsenet, liitto kokonaisuutena) toiminnan kohteena verrattuna omaan toiminnan kohteisiin? Millä perusteella?
- Kenen toimijoista (liitto, yhdistykset, luottamushenkilöt, eri työntekijät, aktiivit, jäsenet, muut yhdistykset/ammattilaiset) tulisi keskittyä keneenkin intressiryhmään, millä tavoin ja missä määrin? Perustelee.
- Miten näet intressiryhmien jakautuvan toiminnan kannaltaärkevimmin suurempiin kokonaisuuksiin (esim. järjestöt, laitokset, sairaalat ym.) ja pienempiin alaryhmiin (esim. fysioterapeutit, erikoissairaanhoitajat, puheenjohtajat, toiminnanjohtajat ym.)? Perustelee.
- Millaista viestintää eri intressiryhmille tulisi mielestäsi harjoittaa (tiedottavaa/informoivaa, selvittävää/kysyvää, yhdessä oppimista, yhteistyötä) eli miten kunkin intressiryhmän tai alaryhmän osalta tulisi toimia viestinnällisesti? Perustelee.
- Kuka liitossa on vastuussa viestinnästä? Miten ja miksi?

- Kenen Aivovammaliiton toimijoista tulisi olla yhteydessä keneenkin intressiryhmään? Miten ja miksi?
- Mikä on mielestäsi liiton paras keino lisätä aivovammatietoutta a) yleisesti yhteiskunnassa, b) ammattilaisten keskuudessa, c) vammautuneitten ja omaisen keskuudessa? Miten voit toteuttaa tämän omassa työssäsi? Perustele.
- Miten kuvaat Aivovammaliiton viestintätoimintaa a) sisäisenä viestintänä (työntekijät, luottamushenkilöt, yhdistykset, jäsenet) ja b) ulkoisena viestintänä (yhteistyökumppanit, ammattilaiset, muut sidos- ja intressiryhmät)?
- Miten kehittäisit/muuttaisit Aivovammaliiton a) sisäistä b) ulkoista viestintää? Miksi? Voit antaa kehittämisenäkemyksiä myös yksittäisten toimijoiden osalta.
- Muuta sanottavaa Aivovammaliiton viestinnästä? Kirjoita vapaasti.