



ELISA JUHOLIN

Communicare!

Kasva viestinnän
ammattilaiseksi



Management Institute of Finland

Oman organisaation viestinnän tehtävät

Edellä on esitetty näkökulmia viestinnän tehtävistä ja merkityksestä. Lähtökohtia on monia, mutta kuten vanha sananlasku sanoo: kaikki tiet vievät Roomaan. Aloitetaanpa asian pohdinta mistä vain, aina päädytään lopulta samoihin asioihin. Avainkysymys on, *mihin viestintää tarvitaan ja millaisia tehtäviä ja tavoitteita sille asetetaan*. Alueet ja painopisteet vaihtelevat, joten määrittelyt eivät ole ikuisia.

Tehtävät voidaan pelkistää seuraaviin luokkiin:

1. informointi, tiedon saatavuus ja tiedonvaihdanta työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kesken
2. yhteisöllisyyden rakentaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen
3. sidosryhmädialogi
4. toiminta julkisuuksien kentillä
5. maineen tai brändin rakentaminen
6. yhteiskunnallinen vaikuttaminen, yhteiskunnallinen keskustelu ja osallisuus erilaisissa julkisuuksissa
7. tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen/vetovoimaan vaikuttaminen.

Lisäksi viestintätoiminnolle eli ammattilaisille määritellään seuraavat lisätehtävät:

1. luotaus, seuranta ja arviointi
2. viestintäosaamisen kehittäminen, koulutus ja konsultaatio
3. viestintävälineiden, -ratkaisujen ja keinojen kehittäminen.

Tehtäviä ja niiden yhdistelmiä toteutetaan organisaatiossa ja sen toimintaympäristön ”sfääreissä”. Lähin piiri on mikrotaso, joka kattaa organisaation ja sen lähimmät sidosryhmät, kuten henkilöstön, yhteistyökumppanit, alueelliset toimijat ja vaikuttajat. Makrotaso on tyypillisesti valtakunnan taso, kuten suuret järjestöt, mediat ja valtionhallinto. Globaalitaso ylittää valtioiden tasot, ja universaalilla tasolla ollaan tekemisissä yleisinhimillisten asioiden ja toimijoiden kanssa. Esimerkiksi yritysvastuun ja ihmisoikeuksien viestintä ulottuu usein universaalille tasolle ylittäen esimerkiksi valtioiden lainsäädännön.



Kuvio 3. Yhteisöviestinnän toiminnan kerrokset

Viestinnän eri tehtävien rooli ja painotus vaihtelevat tilanteiden ja ajankohdan mukaan. Viestinnän suunnittelun ja tulosten arvioinnin kannalta on tärkeää täsmentää, miten yhteisö ymmärtää viestinnän ja mitä tehtäviä ja tavoitteita se sille asettaa.

TEHTÄVÄT

1. Mihin viestintää tarvitaan, millainen ajattelu sitä ohjaa?
2. Mitkä ovat viestinnän tärkeimmät tehtävät?
3. Millaisia sidosryhmiä, stakeholdereita teillä on?
4. Millaisilla julkisuuden kentillä toimitte?
5. Mihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan?
6. Mikä on tiedottajien tai viestintäammattilaisten rooli?

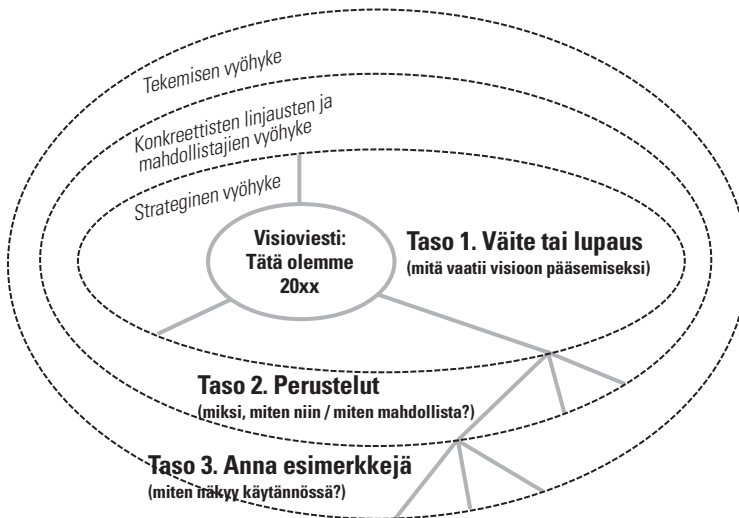
B) Tavoitelähtöinen

Tavoitelähtöinen määrittely ankkuroituu organisaation strategiaan tavoitteisiin. Avainkysymys on, millä ominaisuuksilla halutaan erottua, kun organisaation strategia on määritelty. Mainneessa arvioidaan organisaation strategiaa, ja viestinnällä tähän voidaan jossain määrin vaikuttaa.

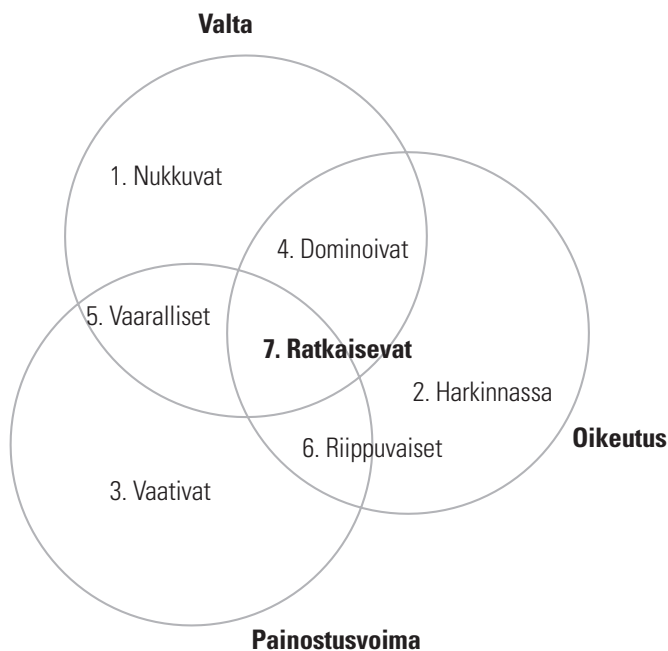
SWOT-analyysi (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) on yksi keino tunnistaa sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet että ulkoiset mahdollisuudet ja uhkat. Tämä auttaa paikantamaan alueet, joihin viestinnän avulla päästään ehkä pureutumaan.

Strategisten viestien määrittelyssä vapaa ideointi ja irrottautuminen vanhoista kliseistä on erityisen suositeltavaa. Tuotosta keskustelutaan omassa organisaatiossa niin kauan, kunnes syntyy kohtuullinen yhteisymmärrys. Täydellistä yksimielisyyttä ei kannata tavoitella, sillä silloin ajaututaan helposti latteuksiin tai liikaan pikkutarkkuuteen. Erottavuus vaatii valintoja ja pientä särmiä.

Työkaluna määrittelyprosessissa voidaan käyttää monille tuttua 3x3x3-mallia (Åberg 2000). Sen ytimessä on kaikkein tärkein viesti, ns. visioviesti, jota täydentää esimerkiksi kolme strategiatason viestiä tai väittämää. Seuraava taso edustaa taktista tasoa ja uloin operatiivista. Eri tasoja voidaan myös lähestyä kysymymällä 1) mihin halutaan päästä (visio), 2) mitä asioita painottaen ja millaisin valinnoin (strategia), 3) miten toimien ja miten näkyen (operatiivinen toiminta).



Kuvio 9. Perusviestien määrittelyn työkalu



Kuvio 13. Stakeholdereiden ryhmittelyä Mitchellin ym. mukaan (1997)

Kun tiedetään, mitä ryhmiä on tarpeen analysoida ja miten usein, päätetään kysyttävistä asioista. Analyysi voi keskittyä vakiintuneisiin kysymyksiin esimerkiksi siitä, miten eri ryhmät suhtautuvat organisaatioon. Kun analyysia toistetaan tietyin väliajoin, nähdään muutoksia ja trendejä.

Tyypillisiä seurattavia asioita ovat esimerkiksi seuraavat:

- sidosryhmien tiedot ja tietämys yrityksestä tai yhteisöstä
- mielipiteet ja asenteet sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista
- arviot strategiasta ja maineesta
- arviot tulevaisuudesta, esimerkiksi mahdollisuudet ja uhat
- sidosryhmien sitoutuminen ja lojaalisuus
- odotukset siitä, miten organisaation tulisi toimia ja kehittää toimintaansa
- toiveet siitä, miten ryhmät itse haluaisivat toimia tai vaikuttaa yrityksen toimintaan
- millaista vuorovaikutusta ja viestinnän käytäntöjä toivotaan.

Viestinnän organisointi ja vastuut

Johdon vastuu jakamaton

Suunnitelmat eivät synny eivätkä suunnitelmien mukaiset teot toteudu itsestään. Viime kädessä vastuu organisaation viestinnästä on ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä sekä hallituksella tai vastaavalla elimellä. He voivat delegoida asioita edelleen viestintäyksikölle, eri toimintayksiköille, osastoille tai tiimeille. Parhaimmillaan jokaiselle johtoryhmän jäsenelle on nimetty oma viestintäkonsultti, jolloin johtaja ja konsultti linjaavat ja toteuttavat viestintää yhteisymmärryksessä. Tämä mahdollistaa sen, että johtajilla on jatkuvasti käytettävissä viestintäasian-tuntemusta suunnitteluun, toteutukseen ja sparraamiseen.

Viime kädessä vastuu organisaation viestinnästä on ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä sekä hallituksella tai vastaavalla elimellä.

Vastuita voidaan määritellä monista lähtökohdista, kuten organisaation rakenteen mukaan, toiminnoista tai sidosryhmistä käsin. Yhä tärkeämmäksi on tullut määritellä viestintävastuita erilaisissa verkostoissa, projekteissa ja poikkeustilanteissa.

Organisaatiolähtöiset vastuut

Organisaation rakenne määrittelee viestintävastuut yksiköissä, linjoissa tai prosesseissa, jolloin vastuullinen vetäjä vastaa myös viestinnästä. Hänellä voi myös olla prosessiin nimetty viestintäammattilainen. Viestintävastuiden jakautuminen ”paikallisesti” on käytännöllinen ratkaisu. Jos osaaminen ei riitä, hyödynnetään viestinnän, HR:n tai markkinoinnin ammattilaisia, tai ostetaan asiantuntemusta ulkoa.

Sidosryhmäkohtaiset vastuut

Sidosryhmälähtöinen viestintä toteutuu luontevasti työtehtävien mukaan. Myynti- ja markkinointihenkilöstö hoitaa ensisijaisesti asiakkaat, joskin yhteistyössä viestinnän kanssa. Johto hoitaa yhteiskuntasuhteet nimettyihin tahoihin, taloushallinto sijoittajiin, viestinnän

Strategiset tavoitteet

Viestinnän strategiset tavoitteet toimivat kahdella tasolla: ne antavat suunnan sille, mitä pitää konkreettisesti tehdä ja toisaalta niiden avulla voidaan arvioida, edustavatko suunnitellut toimet viestintästrategiaa.

Tavoiteasetannassa on tärkeää erottaa toisistaan *koko organisaation* tai *liiketoimintatavoitteet* ja *viestinnän* tavoitteet, vaikka ne voivat olla samojakin. Esimerkiksi hyvä maine on kumpaakin.

Strategisissa tavoitteissa painotetaan viestinnän lopputulosta tai saavutuksia, joita voidaan mitata. Viestinnän strategisia tavoitteita voidaan jaotella viestinnän osa-alueiden tai näkökulmien perusteella esimerkiksi seuraavasti.



Kuvio 15. Viestinnän strategisten tavoitteiden pääalueita

Jotkut tavoitteet ovat pysyviä, tietynlaisia ikuisuusasioita, kuten maine tai työhyvinvointi. Jotkut taas ovat kulloisestakin tilanteesta lähteviä. Sellaisia ovat esimerkiksi suuret muutosprosessit, joissa viestinnän odotetaan vaikuttavan ihmisten tietoihin, asenteisiin ja toimintatapoihin.

Toisinaan strategisten ja operatiivisten tavoitteiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa. Viime kädessä organisaatio itse päättää, miten se painottaa asioita.

Taulukko 3. Tavoitteiden ja mittareiden jaottelua

TAVOITTEET	MITTARIT
Tuotokset ja suoritteet	Toimenpidemittarit ja raportointi
Projektit, kampanjat ja läpimurtohankkeet	Seuranta- ja kuuntelukeinot
Viestinnän vaikuttavuus	Viestinnän mittarit
(Liike)toiminnan tulos	Liiketoimintamittarit

Mitattavat tulokset vai suunta?

Viestinnän tavoiteasetannasta vallitsee erilaisia käsityksiä. Jotkut pitävät tärkeänä asettaa mitattavia tulostavoitteita, joillekin taas riittää kun määritellään suunta, mihin ollaan menossa tai linjauksia siitä, miten toimitaan ja mitä pidetään tärkeänä. Yritys on voinut saada henkilöstöltään esimerkiksi työyhteisöviestinnästä keskiarvon 2,8, joka asteikolla 1–5 on varsin heikko tulos. Jos se halutaan nostaa esimerkiksi 3,5:een, kyse on strategisesta tavoitteesta, joka vaatii toteutuakseen konkreettisia hankkeita tai projekteja sekä mittareita. Jos vain todetaan, että keskiarvoa pitää nostaa, kyse on linjauksesta, jossa ei sitouduta mihinkään määrällisiin indikaattoreihin. Jos strategisina tavoitteina kuvataan toimintatapoja, toteutumisen arviointi on hankalaa.

- ■ Eräs suomalainen suuryritys on asettanut tavoitteekseen, että 80 prosenttia sen tärkeimmistä sidosryhmistä näkee sen tasapainoisesti kolmen tavoiteominaisuuden mukaisena. Yritys analysoi ryhmiä kaiken aikaa sekä haastattelujen että määrämuotoisten kyselyjen avulla. Näin se pystyy nopeastikin painottamaan viestinnässään alueita, jotka ovat laskussa.

Jos tavoitteet asetetaan sidosryhmittäin esimerkiksi organisaation tunnettuuden tai maineen osalta, myös lähtötaso pitää eritellä ryhmittäin. Säännöllinen mittaaminen kertoo muutoksesta suuntaan tai toiseen.

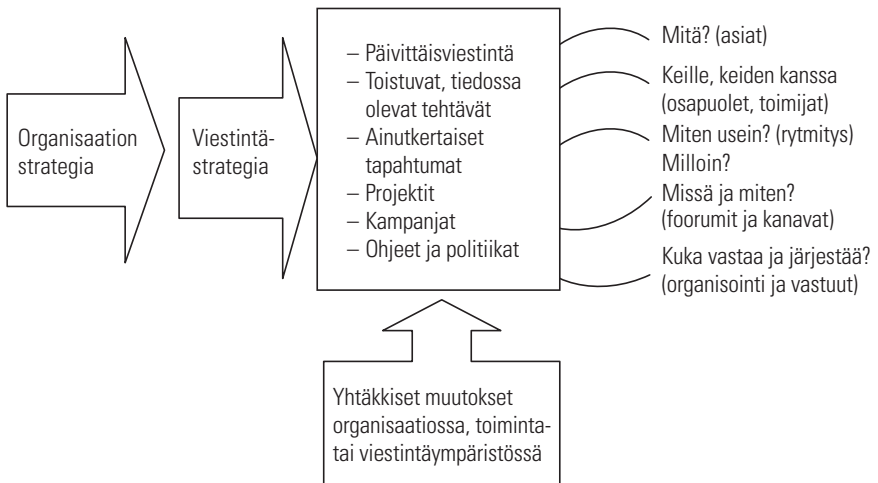
Tunnettuus on yleinen viestinnän tavoite, jonka saavuttamista tulee seurata säännöllisesti. Kokeneet tutkijat toteavat usein, että

Suunnittelun viitekehys ja osa-alueet

Viestinnän suunnittelua voidaan purkaa seuraaviin osa-alueisiin

- Päivittäisviestinnän linjaukset
- Toistuvat, velvoittavat tai tiedossa olevat tehtävät
- Yksittäiset toimenpiteet, projektit, kampanjat, muut operaatiot, jotka toteuttavat strategiaa
- Ohjeet, politiikat, prosessikuvaukset.

Jotkut edellä mainituista kehittyvät rutiineiksi, jolloin niistä vastaavat henkilöt kehittävät omat menetelmänsä työnsä hallintaan. Jotkut tehtävät taas vaativat yksityiskohtaisia suunnitelmia.



Kuvio 17. Käytännön suunnittelun viitekehys

Päivittäisviestinnän linjaukset

Päivittäisviestintä on työyhteisön toiminnan moottori, ja ilman sitä joudutaan ongelmiin. Siinä jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vastuunsa, ja laiminlyönnit kostautuvat nopeasti. Päivittäisviestintä on jatkuvaa ja tosiaikaista. Se on jopa niin rutiininomaista, ettei sitä aina pidetä viestintänä vaan ”normaalina” toimintana. Päivittäisviestinnässä näkyy ehkä selvimmin se, miten viestintä niveltyy kaikenlaisten työyhteisöjen ja organisaatioiden elämään.

Taulukko 6. Hahmottelua päivittäisviestinnästä työyhteisön näkökulmasta

	Työtila- viestintä	Viikko- palaveri	Perjantai- kahvit	Tiimi/projekti- palaverit	Tulos- foorumi
Tavoite	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskustelujen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
Luonne	Vapaa- muotoinen ja spon- taani	Määrä- muotoinen, tiivis	Vuoro- vaikutteinen ja vapaa- muotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaa- muotoinen	Virallinen ja vapaa- muotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	Työhön, organisaa- tion ja toimialaan liittyvät	Ajan- kohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asialista yhdessä	Strate- gian liittyvät
Osallis- tajat	Kaikki keitä koskee	Yksikkö, tiimi, projekti tmv.	Kaikki	Tiimin jä- senet, lisäksi vierailijoita	Henki- löstö ja harkinnan mukaan muita
Kuinka usein	Päivittäin	1 x viikossa ja tarvittaessa	1 x kk tai tarvittaessa	4–6 viikon välein	4 x vuodessa
Ketkä vastuussa	Jokainen	Esimies ja substanssi- vastaavat	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Tiiminvetäjä ja tiimin valtuuttamat	Johto

Toistuvat, velvoittavat ja tiedossa olevat tehtävät

Vuosittain tai säännöllisesti toistuvia viestinnän tehtäviä ovat esimerkiksi seuraavan jakson tavoitteiden käsittely, tuloksen julkistus/tulosinfo, strategiaprosessi, yhtiö- tai muut kokoukset, kehityskeskustelut, strategiapäivät, sidosryhmätapaamiset, työhyvinvointipäivät ja

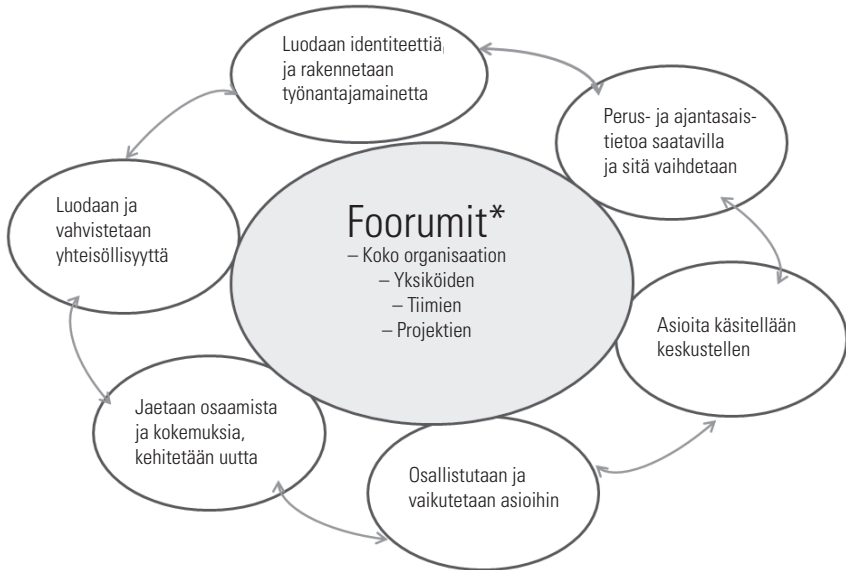
5. miten tuloksia tullaan arvioimaan (mittarit)
6. KAMPANJOINTI
7. tuloksen eli saavutetun vaikutuksen arviointi.

Kampanjoinnin tulos on yhtä kuin tietojen, asenteiden tai käyttäytymisen ero ennen kampanjointia ja kampanjoinnin jälkeen.

- ■ Eräässä yrityksessä kampanjoitiin terveyden ja työkyvyn puolesta (sano-ma). Tavoitteena oli opetella uusille elämäntavoille. Kohderyhmänä olivat kaikki ylipainoiset, ja ensimmäinen tavoite oli saada heistä yli puolet mukaan kampanjaan. Toinen tavoite oli saavuttaa projektiin osallistuneiden keskuudessa vähintään 10 prosentin painonpudotus, joka tarkoitti noin 200 kiloa. Keinoina käytettiin yhteisiä luentoja asiantuntijan johdolla, liikunta-tunteja, painonpudotuksen seuranta. Kampanjointi kesti 9 kuukautta. Ryhmän kokonaispaino putosi 242,3 kiloa. Tavoite siis saavutettiin.

Taulukko 10. Esimerkki kampanjasuunnitelman pelkistyksestä

Tausta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kuvataan lähtötilanne ja sen seuraukset, uhkat, mahdollisuudet
Avainsidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eritellään sidosryhmät ja henkilöt, jotka keskeisiä projektin vaikuttavuuden kannalta
Tavoite per heti	<ul style="list-style-type: none"> ■ Millaisia välittömiä vaikutuksia tavoitellaan
Tavoite 20xx	<ul style="list-style-type: none"> ■ Millaisia vaikutuksia tavoitellaan pidemmällä aikavälillä
Toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keskeiset toimenpiteet ■ Oma ja muiden, esimerkiksi yhteistyökumppanien toiminta
Ajoitus	<ul style="list-style-type: none"> ■ 15.6. – 30.10.20xx
Arviointi	<p>(esimerkkejä)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Saatiinko toiminnan kyseenalaistava keskustelu laantumaan (de facto) ■ Saatiinko oikeat henkilöt päättäjäfoorumiin (de facto), tavattiinko nimetyt päättäjät henkilökohtaisesti (de facto) ■ Saatiinko oma näkemys halutuilla foorumeilla ja medioissa (mediaseurantareportti) ■ Huomattiinko kampanja (huomioarvo) ■ Klikkausten määrä nettisivuilla



*) Foorumit vaihtelevat muodollisista/virallisista spontaneihin/epävirallisiin, fyysisistä virtuaalisiin ja niiden yhdistelmiin sekä monenvälisistä kahdenvälisiin. Foorumeita tarkastellaan lähemmin luvussa 11.

Kuvio 19. Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Foorumeilla toimii työyhteisön jäseniä sekä esimerkiksi kumppaneita ja sidosryhmien edustajia. Olennaista on itseohjautuvuus, vastuullisuus ja kollegiaalisuus. Työyhteisö ei enää rajoitu tiukasti vain fyysiseen työpaikkaan eikä kiinteään organisaatorakenteeseen vaan jatkuu yli organisaatorajojen aina virtuaalitiimeihin ja sosiaaliseen mediaan asti.

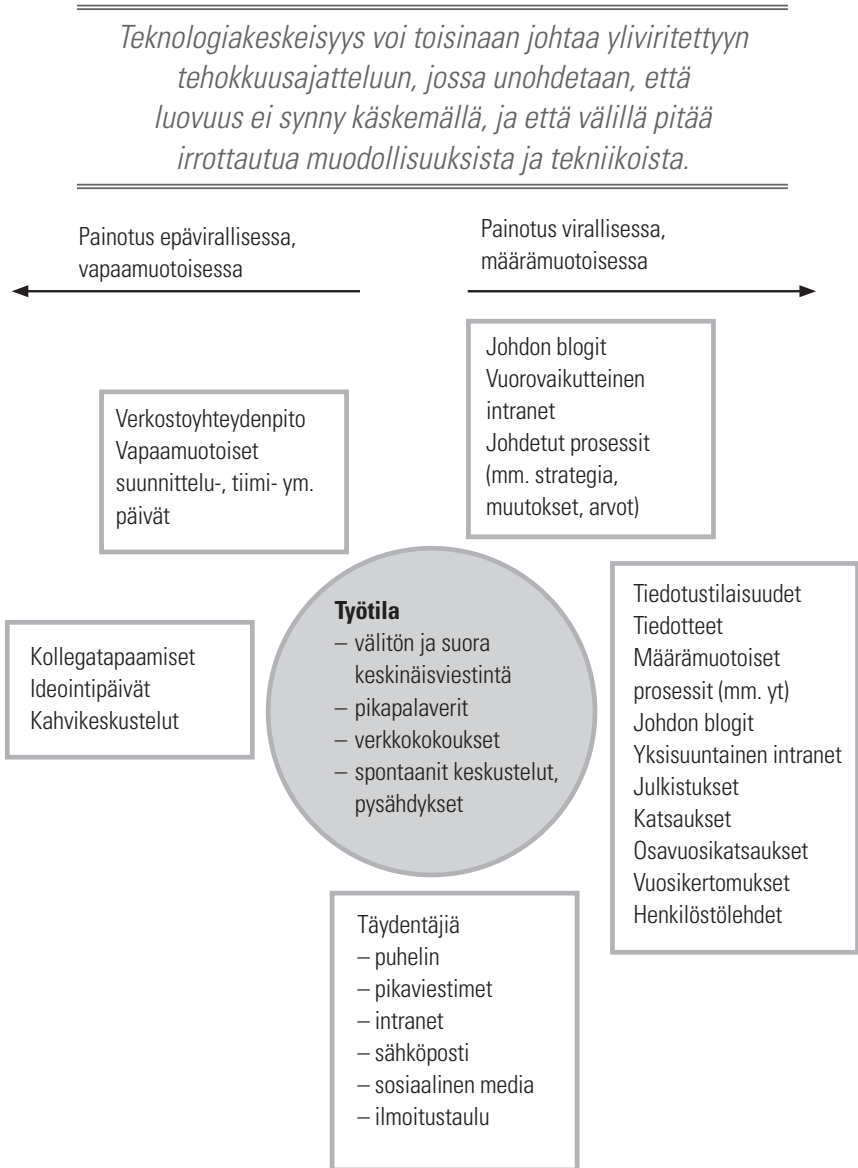
Uuden agendan mukaan viestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Viestintää ei voi määritellä pelkästään erillisinä kanavina ja sisältöinä, vaan se on nähtävä organisaation *verenkiertona ja hengityksenä*.

Viestintä ei ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä.

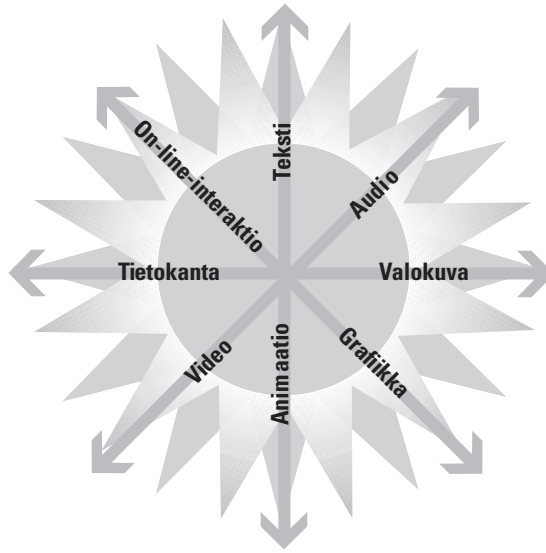
Jos vanhat mallit esittivät viestinnän *anatomiana* eli toimintoina tai funktiona, uusi agendamalli esittää sen *fysiologiana*. Fysiologia

että luovuus ei synny käskemällä, ja että välillä pitää irrottautua muodollisuuksista ja tekniikoista.

Eriluonteisten foorumien rajat ovat epäselvät ja vaihtelevat. Samaa asiaa käsitellään rinnakkain ja peräkkäin eri foorumeilla. Foorumeita voidaan ryhmitellä sen mukaan, ovatko ne painottuneet enemmän viralliseen ja määrämuotoiseen vai epäviralliseen ja vapaamuotoiseen kommunikointiin.



Kuvio 21. Foorumien ryhmittelyä muutamien esimerkein



Kuvio 29. Mediaintegraatio eli multimediaisuus on tulosta kahdeksan mediaelementin sovittamisesta kerronnallisesti ja rakenteellisesti oikein toimivaksi kokonaisuudeksi.

Mediataju

Mediataju eroaa medialukutaidosta siinä, että mediatajua kehittämällä opitaan itse käyttämään monimediaympäristöä viestinnällisesti oikein. Mediatajun harjaannuttaminen auttaa yhdistämään eri mediaelementtejä toisiinsa siten, että syntyy tehokasta viestintää, joka on enemmän kuin osiensa summa. Mediataju ohjaa meitä käyttämään esimerkiksi animaatiota oikein, kun tarvitaan uuden muutosprosessin viestimistä henkilöstölle tai vaikkapa hankalan ja vaikeasti ymmärrettävän tuotantoprosessin syy-seuraussuhteen selventämistä toimittajille verkkopalveluna. Hyvä mediataju ohjaa valitsemaan oikean mediakoosteen eli ilmaisullisen ja kerronnallisen toteutustavan, joka hyödyntää digitaalisia viestintämahdollisuuksia oikein.

Hyvä mediataju auttaa myös ostamaan mediapalveluja paremmin, kun ostaja tietää, miten digitaalinen viestintä toimii ja mistä osatekijöistä se koostuu. Hyvä ostaja on myös tuotantoyhtiöille (webbitaloille) arvokas kumppani, koska hyvän ostajan tekemä toimeksiannon määrittely auttaa tuotantoyhtiötäkin parempaan viestinnälliseen lopputulokseen.

*Olenlaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota
järkevästi toimiva sijoittaja todennäköisesti
käyttäisi yhtenä sijoituspäätöksen perusteena.*

Säännöllistä ja jatkuvaa

Tiedotus on toisaalta säännöllistä ja toisaalta jatkuvaa. Säännölliseen tiedottamiseen kuuluvat tilinpäätöstiedote, tilinpäätös ja osavuosikatsaukset. Jatkuva tiedotus on uutisluontoista informointia. Arvopaperimarkkinalaissa todetaan, että jatkuva tiedonantovelvollisuus arvopaperin arvoon vaikuttavista asioista koskee kaikkia yhtiöitä, jotka ovat ottaneet rahoitusta yleisöltä tai ovat laskeneet liikkeelle joukkolainoja. Uuden arvopaperimarkkinalain myötä poistuu listayhtiöiden velvoite tulevaisuuden näkymien arviointiin osavuosikatsausten yhteydessä. Näkymä annetaan jatkossa kerran vuodessa, ja sitä päivitetään tarvittaessa tulosvaroituksena.

Listayhtiöiden lisäksi yhä useammat yritykset noudattavat samoja periaatteita. Käytännössä se merkitsee, että tärkeää päätöstä koskeva tiedote laaditaan heti ja julkistetaan. Tietojen julkistaminen edellyttää tiedon toimittamista muokkaamattomana ja lyhentämättömänä medialle, julkisen kaupankäynnin järjestäjälle (pörsille) sekä kansalliseen tiedotevarastoon, joka löytyy osoitteesta www.oam.fi.

*Tärkeää päätöstä koskeva tiedote
laaditaan heti ja julkistetaan.*

Tiedote on luettavissa samaan aikaan yrityksen verkkopalvelussa. Yhtiön on verkkopalvelussaan ylläpidettävä tiedotearkistoa, josta löytyvät tiedotteet vähintään viiden vuoden ajalta. Yritys voi lisäksi jakaa tiedotteen muille sidosryhmilleen, kuten henkilöstölle ja asiakkaille.

*Tiedote on luettavissa samaan aikaan
yrityksen verkkopalvelussa.*

Taulukko 14. Kriisiviestintäsuunnitelman elementtejä

<i>Sisältö</i>	<i>Esimerkkejä</i>
Varautuminen	
1. Kriisityypit, joita organisaatio saattaa kohdata	– onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, johtamis- ja muut sisäiset kriisit, maine- ja luottamus-, teknologia-, talous-, toimiala- tai maailmanlaajuiset kriisit
2. Viestinnän periaatteet	– oma aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, vastuullisuus, inhimillisyys
3. Kohde- ja sidosryhmät tärkeysjärjestyksessä (voi vaihdella eri kriiseissä)	– henkilöstö, asiakkaat, omistajat, omaiset tilanteen mukaan, viranomaiset, ammattijärjestöt, kunta, kuntalaiset, seurakunta, pörssi, media
4. Julkisuudet ja foorumit	– sisäinen julkisuus, verkkojulkisuus (avoin ja rajattu), mediajulkisuus, asiakasjulkisuus, asiantuntijajulkisuus, vertaisjulkisuus, kansainvälinen julkisuus
5. Vastuut eriteltyinä eri henkilöille ja ryhmille	– ylin johto, muu johto, esimiehet, asiantuntijat, viestintä, markkinointi, HR, ICT – kriisiryhmään kuuluvat henkilöt
6. Yhteistyökumppanit erilaisissa kriiseissä	– viranomaiset, poliisi, pelastusviranomaiset, sairaala
Toimiminen	
7. Prosessi vaihe vaiheelta	– kriisin havaitsemisesta käynnistymiseen, jatkamiseen ja jälkihoitoon
8. Keinot ja toimintaohjeet	– tiedote, info, netti, haastattelut, tilat, tekniikka
Tukimateriaali	
9. Aineistot	– missä saatavilla, kuka vastaa päivittämisestä

Seuraavaksi kustakin kohdasta tarkemmin.

Kriisityypit

Kuten edellä kuvattiin, kriisejä ja poikkeustilanteita voidaan jaotella monin eri tavoin organisaation tyyppin, luonteen, toiminnan ja toimintaympäristön mukaan esimerkiksi äkillisiin ja hiipiviin, sisäisiin ja ulkoa tuleviin, aineellisiin ja aineettomiin.

puhkeaminen ja tilannekuva, kriisitoimien ja -viestinnän käynnistyminen, kriisin jatkuminen, päätös ja jälkihoito. Toiminta ja viestintä kulkevat koko ajan käsi kädessä



Kuvio 32. Kriisiviestinnän prosessi

Jokainen vaihe on tärkeä, mutta vaativin on vaihe 1. Siinä on nopeasti tuotettava ymmärrys tapahtuneesta ja tehtävä päätökset kriisitilanteeseen siirtymisestä. Ensimmäiset toimet on käynnistettävä mahdollisimman pian, ja samaan aikaan on muodostettava käsitys siitä, mitä on tapahtunut ja mitä voi tapahtua/tapahtuu seuraavaksi. Sen perusteella jatketaan tai muutetaan toimintaa ja kommunikoidaan kaikkein tärkeimpien sidos- ja kohderyhmien kanssa. Eniten resursseja tarvitaan vaiheessa 3, joka voi kestää muutamasta tunnista kuukausiin.

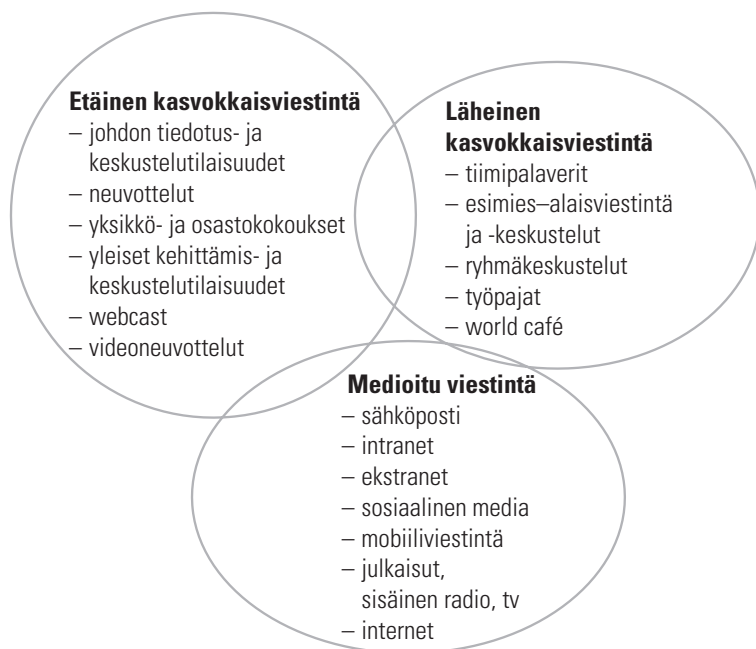
Toimintamallin vaatimus on, että sen tulee olla riittävän yksinkertainen ja helppo omaksua. Parasta olisi, jos sen voisi esittää yhdellä A4:llä, josta voidaan tehdä tiivistelmiä eri tarkoituksiin. Kriisissä netti ei välttämättä toimi, eikä mappien käsittelyyn ole aikaa. Toimintamalli on siis runko, joka kuitenkin joustaa tilanteen mukaan.

- ■ Eräs valtakunnallinen organisaatio painatti henkilöstölleen käyntikortin tyyppisen ohjeen, jonka toisella puolella on viisi asiaa: 1) Estä lisävahingon syntyminen jos voit, 2) Hälytä apua numerosta 112, 3) Ilmoita esimiehellesi (puhelinnumero), 4) Noudata viranomaisilta ja esimieholtäsi saamiasi ohjeita ja 5) Suuronnettomuudessa seuraa myös radion ja television uutisia sekä oman organisaation kriisi-infoa (verkko-osoite). Toisella puolella korttia kerrotaan lyhyesti, miten kriisistä ja onnettomuudesta tiedotetaan ja luetellaan tärkeät puhelinnumerot.

Näiden argumenttien välillä joudutaan tasapainoilemaan. Tasa-puolisuuden periaatteesta ei aina voida täysin pitää kiinni, vaan joillekin sisäisille ryhmille annetaan enemmän tietoa kuin muille. Tätä johtajat perustelevat avainhenkilöiden sitouttamisella; on valit-tava, mikä on tärkeintä missäkin tilanteessa.

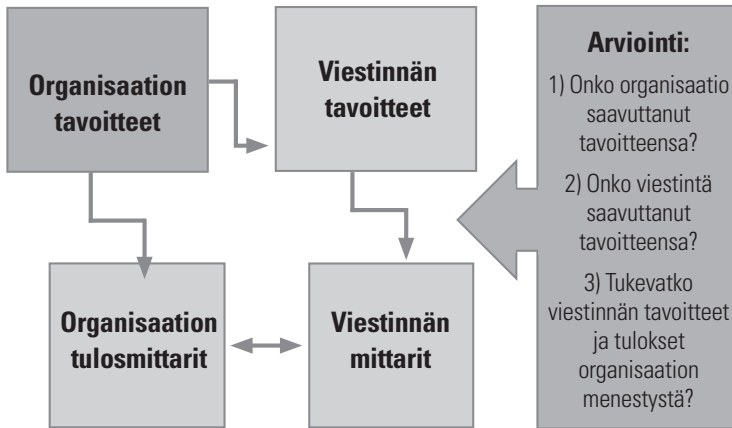
Foorumeita ja keinoja

Muutosviestintä vaatii enemmän keskinäistä vuorovaikutusta kuin tavanomainen päivittäisviestintä. Kasvokkaienviestinnän tulisi olla muutosviestinnän tärkein ja eniten käytetty keino. Se voidaan jaotella etäiseen ja läheiseen, jossa ensin mainitussa ollaan näköyhteydessä ja voidaan kommunikoida samanaikaisesti, mutta silti henkinen etäisyys osallistujien välillä on olemassa. Läheinen kasvokkaienviestintä vaatii samanaikaisuutta ja mielellään fyysisesti samaa paikkaa, mutta oleellis-ta on, että ihmiset tuntevat toisensa ja voivat kommunikoida vapaasti.



Kuvio 33. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja

Sähköposti, intranet ja ekstranet ovat hyödyllisiä keinoja täydentämään kasvokkaienviestintää. Joskus ne jopa riittävät. Sosiaalisen



Kuva 34. Organisaation tavoitteiden ja mittareiden suhde viestinnän arviointiin

avulla pyritään selvittämään jotain sellaista, jota ei välttämättä vielä tunneta tai tunnisteta.

Seuranta keskittyy siihen, mitä parhaillaan tapahtuu tai miten aiotut asiat toteutuvat tai ovat toteutuneet; millaisia välittömiä vaikutuksia on syntynyt. Esimerkiksi kriisissä tai muutoin poikkeavassa tilanteessa on tärkeää seurata, mitä tapahtuu parhaillaan ja pyrkiä luomaan tilannekuva, jotta voidaan päättää seuraavista toimista.

Auditointi-käsite esiintyy usein laatujärjestelmien yhteydessä. Se on määrämuotoista ja objektiivisuuteen pyrkivää arviointia siitä, onko asetetut vaatimukset täytetty ja onko asioita tehty oikealla tavalla, niin kuin on luvattu. Sen suorittaa ulkopuolinen taho. Auditointia tehdään esimerkiksi haastatteluin, vierailuin sekä prosessikuvauksiin ja työohjeisiin tutustumalla. Tässä teoksessa auditointi on analoginen prosessien seurannan, mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin kanssa. Organisaatio valitsee itse, mitä käsitteitä se haluaa käyttää.

Mittaaminen on prosessi, jossa haetaan vastauksia toiminnan kannalta oleellisiin kysymyksiin. *Mittari* on arvioinnissa käytettävä instrumentti tai työkalu, jonka avulla saadaan yleensä numeerista mutta myös kuvailevaa tietoa arvioitavasta kohteesta. Työkaluna on kysymysten tai väitteiden kokoelma, kyselylomake, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä, kuten asenteita tai arvoja. Englanninkielinen termi *survey* kattaa sekä kysely- että haastattelututkimuksen, mutta valitettavasti sanalle ei ole vakiintunutta suomennosta. (Vehkalahti 2008.)

Arviointi on organisaatiolähtöinen prosessi, joka tähtää toiminnan kehittämiseen. Se on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista, pohjautuen organisaation itselleen tai toiminnalleen asettamiin tavoitteisiin, yleisiin kriteereihin ja tilivelvollisuuden täyttämiseen. Muuttuvassa ja sumeassa toimintaympäristössä arviointia tarvitaan myös nopean päätöksenteon tueksi.

Arviointi kohdistuu neljään asiaan:

- miten suunnitellaan, onko suunnittelu oikeaan osuvaan ja tarkoituksenmukaista
- miten toimitaan, miten prosessit sujuvat, millaisia välittömiä reaktioita syntyy
- millaisia tuloksia saavutetaan
- mitkä ovat kehittämisen kohteet tai välittömän toimimisen tarpeet.

Arviointiin ei ole olemassa yhtä yksittäistä mittaria tai keinoa, vaan ne määritellään organisaatio- tai tapauskohtaisesti ja toisinaan tilannesidonnaisesti. Toki monet organisaatiot käyttävät pitkään samoja mittareita ja seurannan keinoja saadakseen vertailtavuutta.

Keskustelua ROI:sta

Viestinnän ja markkinointiviestinnän tekijöitä on usein pantu tilille siitä, ettei heillä ole antaa uskottavia ROI-arvoja. ROI (*return on investment*) tarkoittaa sananmukaisesti sijoitetun pääoman tuottoprosenttia. Viestinnän kohdalla se tarkoittaisi, miten paljon tuottoja tai kustannussäästöjä viestinnän avulla saadaan aikaan. Tämän osoittamista pidetään ongelmallisena ja jopa harhaanjohtavana, koska viestintä harvoin vaikuttaa yksinään. Esimerkiksi myyntituloksiin tai kriisien ehkäisyyn vaikuttavat monet tekijät, joiden yksittäistä vaikutusta on vaikea laskea. Onnistunutkaan viestintä ei välttämättä tuota tuloksia, ja toisaalta olemattomasta tai epäonnistuneesta viestinnästä huolimatta yritys tai yhteisö voi menestyä.

ROI-kritiikin yhtenä perusteluna mainitaan usein, että siinä viestintä nähdään viime vuosisadan valtavirran mukaisena yksisuuntaisena suositutteluna. 2000-luvulla tuo näkemys on kyseenalaistettu, ja viestintää on siirrytty tarkastelemaan vuorovaikutteisena prosessina, jossa perinteisten lähettäjä-myyjien ja vastaanottaja-ostajien roolit sekoittuvat.

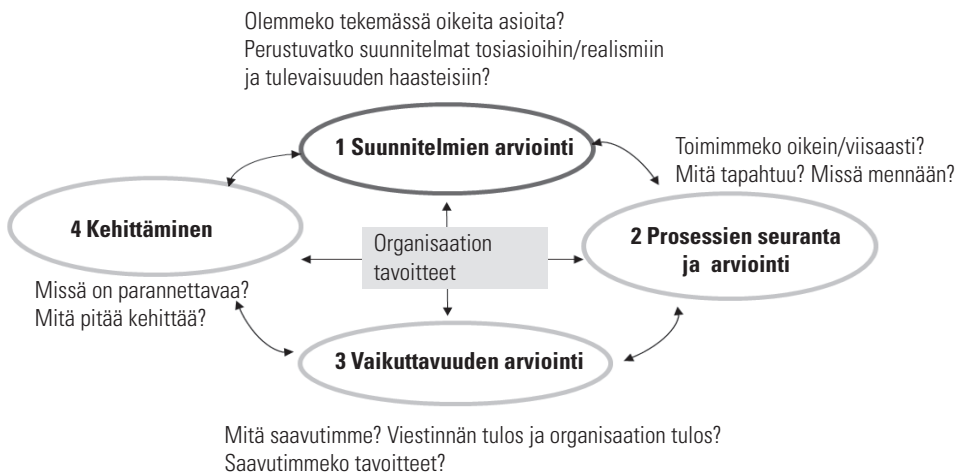
*Onnistunutkaan viestintä ei välttämättä tuota tuloksia,
ja toisaalta olemattomasta tai epäonnistuneesta
viestinnästä huolimatta yritys tai yhteisö voi menestyä.*

Institute of Public Relations puhuu viestinnän näytöistä, joiden tulee palvella organisaation kokonaistavoitteita. Tämä PR-ROI saattaa toimia joidenkin tiettyjen aktiviteettien kohdalla, jos viestinnän rooli on selkeästi erottuva ja muistettavissa oleva.

Kolmas vaihtoehto on ottaa käyttöön Viestinnän ROI, jolloin tarkastellaan kohdistetusti viestinnän tuloksia, kuten esimerkiksi organisaation tunnettuutta, mainetta, luottamusta, sitoutumista ja työyhteisöviestinnän toimivuutta yleensä tai joiltain osin.

Arvioinnin dynaaminen sykli

Arvioinnin dynaaminen sykli (kuvio 35) ilmentää arvioinnin jatkuvuutta ja sidonnaisuutta organisaation toimintaan ja toimintaympäristön muutoksiin. Olen käsitellyt aihetta perusteellisesti teoksessa *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas* (2010), joten tämä luku sisältää oleellisen tiivistetyssä muodossa.

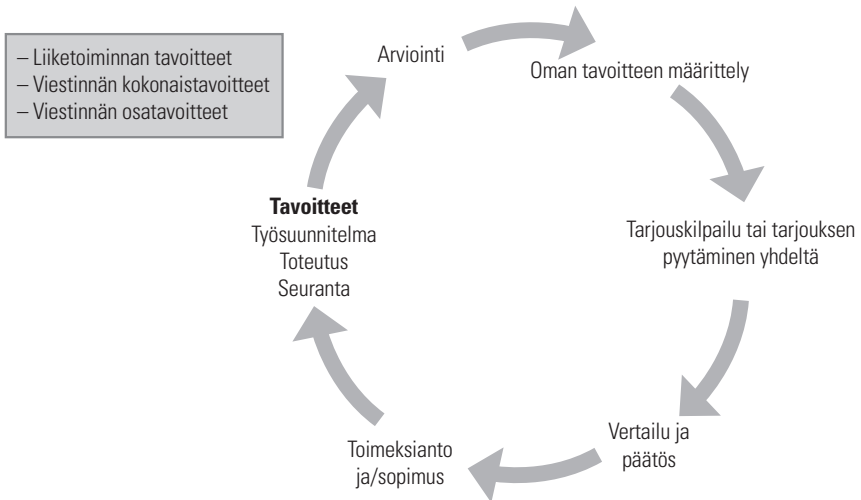


Kuio 35. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli

- Vaikuttajaviestintä, lobbaus, public affairs
- Kansainvälinen viestintä ja siihen liittyvät kumppanuudet
- Markkinointiviestintä
- Ulkoistetun viestinnän hoitaminen.

Teknistä palvelua, kuten esimerkiksi käännöstyötä tai valokuvausta, on helpompi ostaa kuin taktista palvelua, esimerkiksi tilaisuuksien tai tapahtumien järjestämistä. Vaativinta on strategisen palvelun hankinta, liittyen esimerkiksi strategiseen viestintään tai maineen rakentamiseen, koska silloin on oltava valmius keskustella ja jakaa tietoa avoimesti. Strateginen kumppanuus korostaa viestinnän strategista luonnetta sekä yhteistyön syvyyttä ja pitkäjänteisyyttä.

Haetaanpa lyhyttä tai pitkää yhteistyösuhdetta, kumppanin löytäminen on vaativa prosessi, johon kannattaa paneutua. Huonot valinnat tulevat kalliiksi, eikä tuloksia välttämättä saavuteta. Kuvio 37 esittää tavanomaisen yhteistyön prosessin.



Kuvio 37. Palvelun ostamisen prosessi

Oman tarpeen ja tavoitteen täsmentäminen

Oman tarpeen ja tavoitteiden täsmentäminen on ehdottoman tärkeää, ennen kuin kumppania tai kumppaneita lähdetään etsimään. Kumppania pitää arvioida nimenomaan oman tarpeen pohjalta.