

**MAAKUNNALLISEN VIESTINTÄYHTEISTYÖN  
TEHOSTAMINEN SIDOSRYHMÄSUHTEITA JA  
SIDOSRYHMÄVIESTINTÄÄ KEHITTÄMÄLLÄ  
CASE: ETELÄ-SAVON MAAKUNTALIITTO**

Saara Lehtonen  
Pro gradu -tutkielma  
Yhteisöviestintä  
Viestintätieteiden laitos  
Syyskuu 2010

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty HUMANISTINEN TIEDEKUNTA	Laitos - Department VIESTINTÄTIETEIDEN LAITOS
Tekijä - Author Saara Lehtonen	
Työn nimi - Title MAAKUNNALLISEN VIESTINTÄYHTEISTYÖN TEHOSTAMINEN SIDOSRYHMÄSUHTEITA JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄÄ KEHITTÄMÄLLÄ CASE: ETELÄ-SAVON MAAKUNTALIITTO	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Syyskuu 2010	Sivumäärä - Number of pages 153 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Etelä-Savon maakuntaliiton sidosryhmäsuhteita yleisen sidosryhmäteorian, yhteistyölähestymistavan ja kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimus pohjautuu maakuntaliiton tarpeeseen tehostaa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja verkottumista maakunnan sisällä toimivien tahojen välillä saavuttaakseen synergiaetuja ja tuloksellisuutta.</p> <p>Tutkimus on laadullinen case- eli tapaustutkimus. Tutkimuksessa selvitetään miten Etelä-Savon maakuntaliitto voi tehostaa maakunnan viestintä- ja markkinointitoimijoiden viestintäyhteistyötä ja verkottumista. Tutkimuksessa esitetään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia maakuntaliitolle siitä, miten ja millä keinoilla sen tulisi järjestää sidosryhmätoimintaansa ja sidosryhmäviestintää saavuttaakseen tavoitteensa maakunnallisen viestintäyhteistyön parantumisesta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin viestintäyhteistyötilaisuuden ryhmätöinä, jossa selvitettiin mitä valmiuksia ja mahdollisuuksia maakunnallisella yhteisviestinnällä on ja miten siihen suhtaudutaan. Toinen vaihe toteutettiin viestintäyhteistyökyselynä, jossa selvitettiin maakunnallisen viestintäyhteistyön lähtötaso ja vastaajien halukkuus ja mahdollisuudet osallistua viestintäyhteistyöhön. Sekä viestintäyhteistyötilaisuudesta että viestintäyhteistyökyselystä saatu aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen. Lisäksi viestintäyhteistyökyselyn aineiston analysoinnissa käytettiin SWOT-analyysiä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, ettei Etelä-Savon maakunnassa olla valmiita laajamittaiseen yhteisviestintään. Yhteisviestinnän kehittämistä tärkeämpää on kehittää maakunnallista viestintäyhteistyötä. Maakuntaliitto voi kehittää maakunnallista viestintäyhteistyötä vain oman organisaation kautta kehittämällä organisaation sidosryhmäviestintää ja ottamalla koordinaativastuun maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.</p>	
Asiasanat - Keywords Viestintä, yhteistyö, sidosryhmä, dialogi, vuorovaikutus, yhteisviestintä	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 tutkimuksen tausta</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Teoreettinen viitekehys</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Keskeiset käsitteet</b>	<b>6</b>
<b>2 SIDOSRYHMÄAJATTELU JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Sidosryhmäajattelu</b>	<b>12</b>
2.1.1 Sidosryhmän määritelmä ja sidosryhmien panokset	15
2.1.2 Sidosryhmäajattelun kehitys	17
2.1.3 Sidosryhmien luokittelu	20
2.1.4 Sidosryhmäanalyysi	27
2.1.5 Sidosryhmäjohtaminen ja johdon rooli	29
<b>2.2 Sidosryhmäsuhteet ja yhteistyö</b>	<b>30</b>
2.2.1 Kumppanuus	32
2.2.2 Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät	33
<b>2.3 Tehokas sidosryhmäviestintä</b>	<b>38</b>
2.3.1 Julkisen organisaation sidosryhmäviestinnän erityispiirteet	39
2.3.2 Epäsymmetrisestä symmetriseen viestintään	40
2.3.3 Tehokkaan sidosryhmäviestinnän keinot	45
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Tutkimuskohde: Etelä-Savon maakuntaliitto</b>	<b>57</b>

<b>3.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston keruu</b>	<b>65</b>
<b>3.5 Aineiston analyysi</b>	<b>71</b>
<b>3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja oman työn arviointi</b>	<b>74</b>
<b>4 TULOKSET</b>	<b>77</b>
<b>4.1 Viestintäyhteistyötilaisuus</b>	<b>77</b>
4.1.1 Maakuntastrategian ydinviestiä viestivät tahot	77
4.1.2 Maakunnallisen yhteisviestinnän tarpeellisuus ja keinot	78
4.1.3 Maakunnalliseen yhteisviestintään sitouttaminen	80
4.1.4 Maakunnallisen viestintäverkoston tarpeellisuus	81
4.1.5 Maakuntaliiton viestintä- ja markkinointirooli	82
4.1.6 Yhteenveto	83
<b>4.2 Viestintäyhteistyökysely</b>	<b>84</b>
4.2.1 Viestintäyhteistyön muodot	84
4.2.2 Näkemykset maakunnassa toimivien tahojen välisestä viestintäyhteistyöstä	86
4.2.3 Viestintäyhteistyötä tekevät tahot	87
4.2.4 Maakunnallisen viestintäyhteistyön toimivuus	89
4.2.5 Maakunnallista viestintäyhteistyötä edesauttavat ja vaikeuttavat tekijät	91
4.2.6 Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisen tarve	94
4.2.7 Toiveet maakunnallista viestintäyhteistyötä kohtaan	95
4.2.8 Osallistumishalukkuus maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön	96
4.2.9 Yhteenveto	98
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>100</b>
<b>5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista</b>	<b>100</b>
<b>5.2 Kehittämisehdotukset</b>	<b>114</b>

<b>5.3 Toiminnan aloittaminen</b>	<b>128</b>
<b>5.4 Jatkotutkimusehdotukset</b>	<b>130</b>
<b>KIRJALLISUUS</b>	<b>132</b>

# 1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan Etelä-Savon maakuntaliiton ja maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden välistä vuorovaikutusta stakeholder-ajattelun<sup>1</sup> ja viestinnän näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- miten monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyötä voidaan tehostaa mahdollisimman tuloksellisesti ja
- mitkä viestinnän keinot edesauttavat toimivan ja tehokkaan viestintäyhteistyön luomista, ylläpitämistä ja kehittämistä.

Koska tehokkaan ja tuloksellisen viestintäyhteistyön saavuttaminen liittyy organisaatioon ja sen sidosryhmäsuhteisiin, sidosryhmäsuhteet ja niiden kehittäminen ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla. Sidosryhmäsuhteiden kehittäminen viestinnällisin keinoin on yhä tärkeämpää organisaation toiminnan, tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Tutkimuksessa yhdistetäänkin sidosryhmäteoria organisaatioviestinnän teorioihin julkisen organisaation viestintähaas-

---

<sup>1</sup> Stakeholder tarkoittaa laajempaa joukkoa kuin vain tiedossa oleva tai tunnettu sidosryhmä.

Tässä tutkimuksessa sana stakeholder suomennetaan sidosryhmäksi.

teiden ratkaisemiseksi. Erityisesti julkisella sektorilla sidosryhmäteorioiden yhdistäminen dialogia ja vuorovaikutusta korostaviin viestinnän teorioihin on melko uutta (Maunula 2006, 6).

Tutkimus on laadullinen case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka monipuolista ja monilla tavoin hankittua tietoa käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa asiayhteydessään (Yin 2003, 13; ks. myös Gummesson 1991, 75). Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää juuri kyseistä tapausta (Alasuutari 1993, 197) ja se on aina kontekstisidonnaista (Eräsaari 2007, 149). Tutkimuksen tapauksen muodostaa **Etelä-Savon maakuntaliitto**, 17 kunnan kuntayhtymä, joka vastaa Etelä-Savon alueellisesta kehittämisestä ja maakuntakaavatasoisesta maankäytön suunnittelusta. Maakuntaliitto toimii myös jäsenkuntien yhteisenä tahdonmuodostajana ja valvoo maakunnan etua monin eri tavoin. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a.) Tutkimuksen kohteeksi valittiin Etelä-Savon maakuntaliitto, koska organisaatiosta tarjottiin toimeksiantoa.

Tutkimuksen lähtökohta on maakuntaliiton tarpeessa tehostaa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja verkottumista maakunnan sisällä toimivien tahojen välillä saavuttaakseen synergiaetuja ja tuloksellisuutta. Tarve pohjautuu **Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategiaan**, joka ulottuu vuoteen 2015 ja on maakuntaliiton johdolla laadittu aluekehityksen perusasiakirja.

Tutkimuksen aihe on valittu kohdeorganisaation tarpeiden, mutta myös tutkijan oman mielenkiinnon mukaan. Aihe on tärkeä tutkittavalle organisaatiolle, joka haluaa kehittää toimintaansa, mutta se on myös oleellinen maakunnallisesti – jopa yhteiskunnallisesti. Tutkimuksen aihe on työelämälähtöinen ja tutkimuksessa käsitellään julkisyhteisön oikeita ja ajankohtaisia ongelmia.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää maakunnan keskeisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden yhteistyötä ja verkottumista. Tutkimuksessa pyritään

esittämään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia maakuntaliitolle siitä, miten ja millä keinoilla sen tulisi järjestää sidosryhmätoimintaansa ja -viestintää saavuttaakseen tavoitteensa maakunnallisen viestintäyhteistyön parantumisesta. Tutkimuksen tavoitteena on siten konkreettinen hyöty kohdeorganisaatiolle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuottaa viestintätieteiden kentälle uutta empiiristä tutkimusta.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää maakunnan keskeisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden yhteistyötä ja parhaassa tapauksessa synnyttää toimiva viestintäverkosto maakuntaan, tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat erityisesti maakuntaliiton ulkoiset sidosryhmät unohtamatta kuitenkin organisaation sisäisten sidosryhmien merkitystä. Tutkimus rajataan koskemaan maakunnan sisällä toimivien tahojen kuten kuntien, viranomaisten, korkeakoulujen, oppilaitosten, elinkeinoelämän ja muiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden viestintä- ja markkinointihenkilöitä, jotka katsotaan primääreiksi maakunnallisen viestinnän ja Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hankkeen näkökulmasta. Näin ollen tutkimukseen valitaan tarkoin valittu kohderyhmä.

Tutkimuksessa otetaan huomioon maakunnallisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden viestintäyhteistyön lähtötilanne eli viestintäyhteistyön nykytila. Tutkimuksessa huomioidaan myös maakuntaliiton ensisijainen tavoite maakunnan keskeisten viestintätoimijoiden sitouttamiseksi siten, että viesti maakunnasta olisi yhteinen.

Tutkimus on osa **Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanketta**. Kolmevuotisen hankkeen tavoitteena on lisätä maakunnan myönteistä tunnettuutta ja houkutella alueelle lisää investointeja, yrittäjiä ja asukkaita erityisesti pääkaupunkiseudulta, mutta myös Pietarista (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 d). Tavoitteeseen pyritään ensisijaisesti synnyttämällä verkostoja maakunnan sisäl-



lä ja myös maakunnasta ulos- ja sisäänpäin sekä markkinoimalla maakuntaa hyvänä yritysten sijainti- ja työvoiman asumisalueena (Hankesuunnitelma 2009).

Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke on yksi keskeisimmistä tavoista toteuttaa Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategiaa. Hankkeella haetaan ratkaisua alueen keskeisimpiin ongelmiin, joita ovat muun muassa muuttotappio, ikärakenteen vinoutuma, yrityspohjan kapeus, kuntatalouden ongelmat ja maakunnan moninapaisuus eli yhteen hiileen puhaltamisen puute. Näihin ongelmiin hanke pyrkii vastaamaan markkinoinnin ja viestinnän keinoin. (Hankesuunnitelma 2009.)

Tutkimuksen taustatekijöistä erityisesti Etelä-Savon maakuntastrategia ja maakuntaohjelma, mutta myös viestintäsuunnitelma ja imagotutkimus luovat raamit maakuntaliiton toiminnalle ja maakunnalliselle viestintäyhteistyölle. Taustatekijät ovat oleellinen osa tutkimusta, koska ne vaikuttavat vahvasti kohdeorganisaation ja Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hankkeen toimintaan.

## **1.1 tutkimuksen tausta**

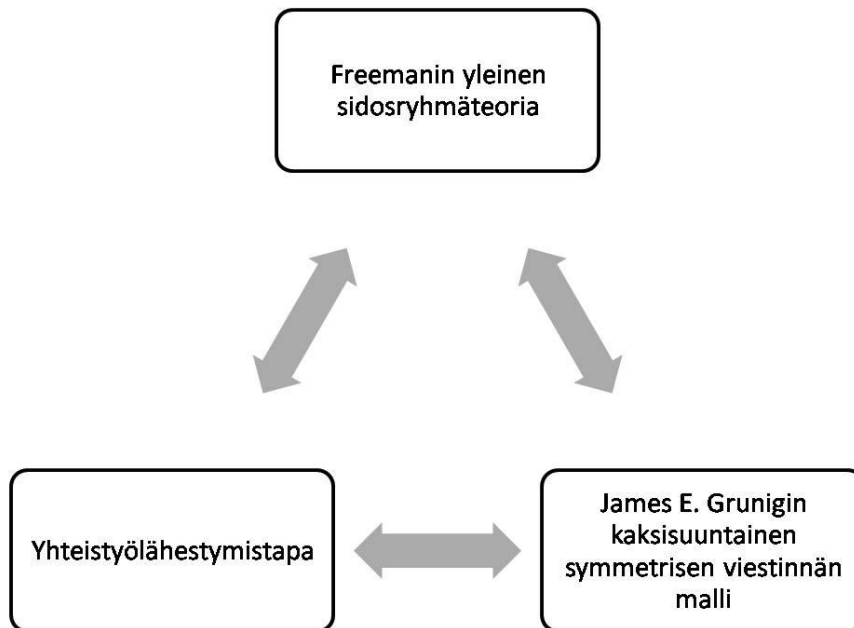
Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta pohjautuu länsimaalaisiin viestinnän teorioihin, joihin voidaan liittää muun muassa semiotiikka, lingvistiikka, kulttuurintutkimus, organisaatiotutkimus, journalistiikka, retoriikka, liikkeenjohdon, hallinnon ja kirjallisuuden tutkimus. Tämän tutkimuksen ongelmia lähestytään viestinnällisestä näkökulmasta ja ne analysoidaan yhteisöviestinnän strategioita ja keinoja käyttäen.

Tutkimuksen asemoinnin kannalta on tärkeää todeta, että tutkimuksessa viestintää lähestytään sidosryhmäajattelun näkökulmasta ja se määrittää olevan viestinnän prosessien johtamista hyvien sidosryhmäsuhteiden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Koska viestintää tarkastellaan yleisen sidosryhmäteorian pohjalta, se antaa tilaa organisaation yhteisöviestinnän teorioiden soveltamiselle ja uusille näkökulmille.

Tutkimus perustuu demokraattisen yhteiskunnan käsitteeseen (Tampere 2003, 54), jolloin se ei ole sovellettavissa ainakaan suoranaisesti muihin yhteiskuntarakenteisiin. Tutkimusta ja sen tuloksia voidaankin pitää ajankohtaisina ja perusteltuina vain yhteiskunnassa, jossa organisaation sisäinen viestintä ja organisaatioiden välinen viestintä perustuvat avoimeen tiedonvälitykseen. Avoin tiedonvälitys on avainasemassa tarkasteltaessa sidosryhmäsuhteiden kehittämistä. Ilman yhteiskunnallista avoimuutta sidosryhmäsuhteita ei voida kehittää viestinnän avulla, koska viestinnän roolin korvaa useimmiten valta, korruptio tai manipulaatio.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteoriasta: Freemanin yleisestä sidosryhmäteoriasta, James E. Grunigin kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallista ja yhteistyölähestymistavasta (kuvio 1). Ensin tarkastellaan erityisesti taloustieteissä vakiintunutta sidosryhmäajattelua organisaatioiden toimintaa ohjaavana paradigmana, toiseksi organisaation ja sen sidosryhmien välistä yhteistyötä, ja kolmanneksi organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta Dozierin, Grunigin ja Grunigin (1995) kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallin näkökulmasta.



KUVIO 1 Tutkimuksen pääteoriat

Tutkimuksen pääteorioissa korostuvat organisaation tehokkuus ja tuloksellisuus. Koska tehokkuus ja tuloksellisuus ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla, tutkimukseen on valittu teorit, jotka tukevat tutkimuksen tavoitetta eli maakunnallisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden viestintäyhteistyön tehostamista. Esimerkiksi organisaation valtasuhteisiin pohjautuvia verkostoteorioita ei tästä syystä valittu tutkimukseen.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Ennen varsinaista teoriaosuutta tarkastellaan tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ja määritellään mitä ne tarkoittavat tutkimuksessa. Työn keskeisiä käsitteitä ovat viestintä, vuorovaikutus, dialogi, stakeholder (suom. sidosryhmä), yhteistyö ja yhteisviestintä.

**Viestintä** (communication) on pysyvä osa ihmisten välistä toimintaa, mutta samalla abstrakti käsite, joka on määriteltävä aina uudelleen kontekstista riippuen (Kunelius 1997, 9). Viestinnän tutkimuksessa on erotettu kaksi eri koulukuntaa: prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta (merkityskoulukunta). Prosessikoulukunta painottaa viestinnän ymmärrystä prosessina, jossa lähettäjä A välittää sanoman vastaanottaja B:lle, johon sanomalla on jokin vaikutus. Viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle viestintäkanavaa pitkin, kohdaten matkalla häiriöitä. Viestin vastaanottaja tulkitsee viestin ja lähettää sen takaisin viestin lähettäjälle. (Aula 2008, 14.)

Semioottisen koulukunnan mukaan viestintä on merkitysten muodostamista ja tulkintaa. "Keskeistä on havainto, että kulttuureissa toimivat ihmiset, sanomat ja "todellisuus" ovat vuorovaikutuksessa siten, että merkitysten tuotanto ja tätä kautta yhteisymmärrys on mahdollista" (Aula 2008, 15). Viestintä nähdään satunnaisena tapahtumana, jossa viestin vastaanottaja antaa sanomalle merkityksen (Åberg 2000, 27). Viestintä ei ole vain sanomien välittämistä, vaan se on sanomien sisältämien merkitysten tulkitsemista ja haluttujen merkitysten koodaamista sanoiksi (Jaatinen 2003, 34).

Prosessi- ja merkitysnäkemysten lisäksi, tai jälkimmäisen osana, esitellään usein kolmas määrittelysuuntaus, joka painottaa viestintää yhteisyyden tuottamisena. "Yhteisöllisyyttä korostava näkemys painottaa, että viestinnässä on kysymys ihmisten välisistä suhteista, viestin muoto on yhtä tärkeä kuin sen sisältö ja, että viestintä vahvistaa kulttuurista yhteisyyttä" (Kunelius 1997, 15).

**Vuorovaikutus** (interaction) syntyy ihmisten kanssakäymisestä. Vuorovaikutus aloittaa ja ylläpitää ryhmien toimintaa, ollen näin enemmän kuin vain viestien vaihdantaa. Ryhmän toimintaa voidaan analysoida tarkkailemalla jäsenten vuorovaikutusta. (Jyväskylän yliopisto 2010 b.) Vuorovaikutteinen viestintä on Aulan (1999, 144–146) kaaosteoreettiseen ajatteluun pohjautuvien käsitteiden

mukaan äärimmäisen integroivan ja äärimmäisen dissipatiivisen viestinnän välimaastossa. Integroiva viestintä on tarkkaa, kirjaimellista, reaktiivista, kontrolloitua ja yksiäänistä viestintää ja dissipatiivinen vertauskuvallista, proaktiivista, spontaania, moniäänistä ja dialogista viestintää. Åbergin (2000, 220–221) mukaan vuorovaikutteisuus tuo viestintään lisäarvoa esimerkiksi silloin, kun ollaan miettimässä asioita, joihin ei ole oikeaa vastausta tai, kun harkitaan mitä pitäisi tehdä. Vuorovaikutustaidot ovat yksilöiden ja organisaatioiden kilpailuetu (Aarrevaara, Harisalo & Kilpi 2006).

Viestintään ja vuorovaikutukseen kytkeytyy läheisesti **dialogin** (dialog) käsite. Isaacs (2001, 39–40) tarkoittaa dialogilla tavallista edistyksellisempää keskustelua, jossa pyritään pois näkemyseroista ja joka ei aiheuta riitaa keskustelijoiden välille tai omien kantojen yksipuolista puolustamista. Dialogi poikkeaa siten neuvottelusta. Neuvottelun (negotiation) tarkoituksena on päästä sopimukseen erimielisten osapuolten kesken (Putnam & Roloff 1992, 2–3), mutta dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa pohjan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa ei siis pyritä pääsemään pelkästään sopimukseen, vaan luomaan konteksti, jossa on mahdollista löytää yhteisten käsitysten perusta toimenpiteiden ja arvojen yhteensovittamiseksi. (Isaacs 2001, 39–40.) Aprilin (1999, 231) mukaan dialogin avulla voidaan saavuttaa parempia tuloksia, vahvistaa yhteisön osaamis-pääomaa ja luottamusta sekä kehittää yhteisöllisyyttä. Lehtosen (2000, 206–207) mukaan dialogi on viestintärakenteiden, substanssi- ja viestintäosaamisen sekä organisaatiokulttuurin tulo, mikä tarkoittaa, että yhden tekijän nollaantuminen tai laiminlyöminen nolaa koko tuloksen.

**Stakeholderilla** tarkoitetaan kaikkia henkilöitä tai ryhmiä, joilla on jokin intressi tai tarve olla kiinnostunut organisaation toiminnasta tai päinvastoin eli johon organisaatiolla on intressi tai tarve vaikuttaa. Stakeholdereita voivat olla esimerkiksi asiakkaat, omistajat, tiedotusvälineet, päätöksentekijät, suuri yleisö, yhteistyökumppanit, kilpailijat tai henkilöstö. Stakeholderit käsitetään suu-

remmaksi joukoksi kuin vain tiedossa olevat ja tunnetut sidosryhmät. Stakeholdereiksi voikin esimerkiksi kriisitilanteissa paljastua ryhmiä, joista organisaatio ei ole ollut tietoinen tai joihin organisaatio ei ole aikaisemmin osannut varautua (Juholin 2001, 160).

Freeman (1984, 53) määrittelee stakeholderin olevan: ”mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta”. Freemanin määritelmää on käytetty paljon sidosryhmiä koskevassa tutkimuksessa, mutta sen laajuutta on myös kritisoitu (ks. Phillips 2003). Määritelmän mukaan lähes kaikki toimijat voidaan laskea organisaation sidosryhmiksi, mikä lieventää sidosryhmäajattelun merkitystä. Määritelmä kuitenkin mahdollistaa sidosryhmäkentän hahmottamisen laajana, jolloin se ei rajaa tai luokittele organisaation sidosryhmiä etukäteen tietyiksi kokonaisuuksiksi, vaan sidosryhmät on mahdollista arvioida kunkin organisaation sen hetkisen tilanteen mukaan (Mitchell, Agle & Wood 1997, 857; Savage, Nix, Whitehead & Blair 1991, 62).

Sana stakeholder suomennetaan usein sidosryhmäksi. Myös tässä tutkimuksessa sidosryhmä-sanalla tarkoitetaan stakeholder-sanaa eli sidosryhmä-sanana merkitys on sama kuin sanan stakeholder. Sidosryhmät käsitetään siten laajemmaksi joukoksi kuin vain tiedossa olevat ja tunnetut sidosryhmät.

**Yhteistyöllä** (cooperation, collaboration) tarkoitetaan tilaa, jossa ryhmän jäsenet otaksuvat, ettei ketään palkita, ellei jokainen osallistu tehtävään. Keskeisellä sijalla ovat tällöin viestinnän prosessit ja käytännöt, jotka vaikuttavat merkittävästi yhteistyön tehokkuuteen. (Pace & Faules 1994, 210, 230.) Yhteistyöllä haetaan usein synergiaa, sillä yhdessä toimimalla organisaatiot ovat parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa (Weiss, Andersson & Lasker 2002, 684). Organisaatioiden välistä yhteistyötä tapahtuu erityisesti silloin, kun kyseessä ovat

monimutkaiset asiat (Phillips, Lawrence & Hardy 2000, 39) tai kun tavoitteena on kilpailukyvyn ylläpitäminen (Zineldin & Bredenl w 2003, 454).

**Yhteisviestintä** tarkoittaa organisaatioiden keskinäistä tai yhteistyössä toteuttamaa tiedottamista ja viestintää (Kokkola 2002, 11). Yhteisviestinnän tavoitteena on, että organisaatiot tuntevat toistensa palvelut ja pystyvät siten palvelemaan sidosryhmiä monipuolisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Yhteisviestinn ss  voidaan saada kustannuksia alemmas ja tätä kautta resurssit tehokkaampaan käyttöön (Espy 1993, 120).

## 2 SIDOSRYHMÄAJATTELU JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ

Organisaatioiden muutos kohti uudenlaista toimintaympäristöä lisää aineettomien tekijöiden kuten tiedon, osaamisen ja suhteiden merkitystä organisaatiossa. Tämä johtaa siihen, että organisaation menestyminen ja arvo ovat yhä riippuvaisempia aineettomasta omaisuudesta kuin tavanomaisesta omaisuudesta (Post, Preston & Sachs 2002, 22-23; Cummings & Doh 2000, 91). Sidosryhmäajattelussa suhteita pidetään luonnostaan arvokkaina ja siksi ne ovat tärkeitä organisaation toiminnassa ja johtamisessa (Reynolds, Schulz & Hekman 2006, 293; Haksever, Changanti & Cook 2004, 293; Freeman 1984, 25). Sidosryhmäsuhteet vaikuttavat organisaation menestymiseen, taloudelliseen tulokseen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen. Organisaation kyky vaalia suhteitaan sidosryhmiin nähdäänkin yhtenä merkittävämpänä pitkän tähtäimen menestystekijänä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 60.) Yritysvastuun tutkijoiden David Wheelerin ja Maria Sillanpään mukaan ”tulevaisuudessa uskollisista, sitouttavista sidosryhmäsuhteista muodostuu yksi tärkeimmistä liiketoiminnan elinkelpoisuuden ja taloudellisen menestyksen määrittäjistä” (Wheeler & Sillanpää 1997, ix).



Sidosryhmäteorioita on tutkittu pitkään osana organisaatioiden strategisen johtamisen tehostamista. Aihetta on lähestytty monesta eri näkökulmasta, mutta kaikille yhteistä on ollut sidosryhmien roolin merkittävyyden korostaminen organisaation toiminnan jatkuvuuden, tuottojen ja maineenhallinnan kannalta (esim. Kaptein & van Tulder 2003, 203–224; Markwick & Fill 1997, 396–409; Maurer & Sachs 2005, 93–107). Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä itse organisaatioon: sen tarpeisiin ja käsityksiin sidosryhmistä, sekä sen valitsemaan viestintästrategioihin (Friedman & Miles 2004, 95–97). Vasta 2000-luvulla on alettu kiinnittämään huomiota siihen, että tehokas viestintä vaatii kohderyhmien hyvää tuntemista sekä vuorovaikutusta organisaation ja sen kohderyhmien välillä (esim. Varey & White 2000, 5–17; Bronn & Bronn 2003, 291–304).

## 2.1 Sidosryhmäajattelu

Organisaatioiden välisiä suhteita (interorganisational relationships) on selvitetty useasta eri näkökulmasta eri teorioiden avulla (mm. Barringer & Harrison 2000). Sidosryhmäajattelu on yksi näistä. Sidosryhmäteoria ei ole helppokäsitteinen teoria, vaan pikemminkin löyhä kokonaisuus teorioita ja malleja, jotka pyrkivät määrittelemään miten sidosryhmäsuhteet vaikuttavat organisaation suoritus- ja toimintakykyyn (Tampere 2003, 8).

Sidosryhmäajattelua lähestytään usein yritysetiikan, sosiaalisen vastuun ja ympäristötutkimuksen näkökulmasta (Friedman & Miles 2002, 3; Key 1999, 319). Sidosryhmäajattelun mukaan organisaation toiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa (mm. Freeman 1984; Rhenman & Stymne 1964). Sidosryhmäajattelu korostaakin organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. Ajattelun mukaan organisaatio ei voi olla olemassa ilman vuorovaikutusta tai vaihtosuhdetta sidosryhmiensä kanssa. Tästä johtuen organisaation on toi-

mittava siten, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä siihen, mitä he organisaatiolle antavat ja mitä he saavat. Kärjitetysti voidaankin todeta, että organisaatiolla itsellään ei ole lainkaan päämääriä. Päämäärät, jotka on nimetty organisaation päämääriksi, ovat todellisuudessa sidosryhmien tavoitteita. (Näsi 1995 a, 24.) Esimerkiksi jos työntekijät haluavat säilyttää työpaikkansa, on organisaation tavoitteena tuloksellisuus ja kilpailussa menestyminen.

Sidosryhmäajattelusta on kirjoitettu useita kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Lisäksi sanan stakeholder käyttö on yleistynyt puhekielessä. (Friedman ym. 2002, 1.) Sidosryhmätutkimuksessa on tähän mennessä keskitytty enemmän sidosryhmiin ja niiden erilaiseen luokitteluun kuin itse sidosryhmäsuhteeseen. Tästä huolimatta myös sidosryhmäsuhdetta on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana eri näkökulmista. Tutkimus on keskittynyt organisaation ja sidosryhmien kahdenvälisiin suhteisiin. Erityisesti ensisijaisten sidosryhmien suhteiden laatu ja niiden yhteys organisaation tulokseen on ollut sidosryhmätutkimuksessa kiinnostuksen kohteena. (mm. Waddock & Graves 1997; Berman, Wicks, Kotha & Jones 1999.) Vaikka sidosryhmätutkimus on painottunut viime vuosikymmenen aikana kahdenvälisiin suhteisiin, sidosryhmäsuhteiden merkitys on laajentunut käsittämään muitakin suhteita. Rowley (1997) toi sidosryhmäajatteluun sosiaalisen verkostoteorian näkemyksen ja Frooman (1999) kasvatti ymmärrystä sidosryhmien välisistä suhteista. Frooman on tutkinut sidosryhmäsuhteita poikkeuksellisesti sidosryhmien näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa on painottunut sidosryhmien käyttämiin strategioihin, joilla ne pyrkivät vaikuttamaan organisaation toimintaan. (mm. Butterfield, Reed & Lemak 2004, 163.)

Vaikka sidosryhmäajattelu on voimakkaasti linkittynyt yksityisen sektorin toimijoihin ja toimintaan, on sillä puoltajansa myös julkishallinnossa. Myös julkisen sektorin toimijat ovat kiinnostuneita siitä, miten he ovat yhteyksissä sidosryhmien kanssa, kuinka sidosryhmät vaikuttavat heidän toimintaansa ja millai-

nen imago heillä on (mm. Mäki & Sorri 1999; Högström 2002; Heinonen & Vuokko 1997). Julkisten palvelujen yhteiskunnalliset tavoitteet, kansalaisten tassa-arvo, poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö sekä kilpailukeinojen käyttöä koskevat rajoitukset asettavat julkisten organisaatioiden toiminnalle omia erityispiirteitä (Valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto 2001, 5). Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, miten laajasti sidosryhmät täytyy julkisessa organisaatiossa määritellä ja minkälaista viestintää näille tulee tuottaa. Vaikkei julkinen organisaatio voi rajata mitään ryhmiä toiminnan ulkopuolelle, sillä voi kuitenkin olla erityispainopistealueita, joihin se toiminnallaan vaikuttaa ja joita sen kannattaa tavoitella. (Maunula 2006, 28.) Sidosryhmäajattelu sopii julkiselle sektorille hyvin, sillä organisaation on nähtävä kohderyhmänsä laajemmin kuin esimerkiksi asiakkaina, omistajina tai yhteistyökumppaneina. Sidosryhmien ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun voi olla jopa tärkeämpää kuin yksityisellä sektorilla. (Maunula 2006, 8.)

Sidosryhmäteoriaa on myös kritisoitu. Esimerkiksi Key (1999, 321) toteaa, että olemassa oleva sidosryhmäteoria ei vastaa tieteellisen teorian vaatimuksiin. Se ei anna riittävää teoreettista pohjaa organisaation tai yksittäisten toimijoiden toiminnan selittämiseen ja siksi sitä tulisi jalostaa. Muun muassa Friedman ja Miles (2002) ovatkin kehittäneet teoriaa eteenpäin.

Kuten kaikki lähestymistavat, sidosryhmiä painottava näkökulma jättää auki monta tärkeää kysymystä: keitä voidaan oikeutetusti pitää organisaation sidosryhminä, kuinka ryhmien intressejä voidaan arvottaa ja miten sidosryhmät tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen (Kuvaja ym. 2008, 16). Näistä puutteista huolimatta sidosryhmänäkökulman katsotaan olevan oivallinen tapa lähestyä tutkimuksen tutkimuskysymyksiä.

### 2.1.1 Sidosryhmän määritelmä ja sidosryhmien panokset

Tässä tutkimuksessa sidosryhmät nähdään yksilöinä tai ryhminä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan tai joihin voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta (Freeman 1984, 46). Sidosryhmät voidaan ryhmitellä sen mukaan, miten he kuuluvat organisaation taloudelliseen, tekniseen, sosiaaliseen, poliittiseen tai liikkeenjohdolliseen ympäristöön. Yhtäläillä sidosryhmät voivat muodostaa primaaristen ja sekundaaristen sidosryhmien ryhmät. Primaarisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi formaalit ja sopimuksenvaraiset sidosryhmät. Sekundaarisiin eli toissijaisiin sidosryhmiin lasketaan kuuluvaksi ne, joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, mutta eivät ole oleellisia organisaation selviytymiselle eivätkä ole suoraan yhteydessä organisaatioon. (Näsi 1995 a, 22–23.)

Sidosryhmien identiteetistä on keskusteltu runsaasti, mutta yhtenäistä näkemystä ei ole syntynyt. Liian laaja määritelmä uhkaa sidosryhmätermin merkitystä. Jos kaikki ovat kaikkien sidosryhmä, teoria luo vain vähän, jos lainkaan, lisäarvoa (Phillips 2003, 13). Lisäksi yhteiskunnan tietovaltaisuus luo muutoksia myös organisaatiorakenteisiin ja prosessien johtamiseen. Organisaatioiden rajojen muuttuessa epäselvemmiksi ja häilyvimmiksi sidosryhmien luokittelu organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin osoittautuu epätarkoituksenmukaiseksi. (Løwendahl & Revang 1998, 763; Harrison & St. John 1996, 47.)

**Sidosryhmien panokset** (stakes) voidaan määrittää kysymällä, mikä panos sidosryhmällä on organisaation toiminnassa (Freeman & Reed 1983, 90). Yleensä panokset ovat joitakin intressejä tai oikeuksia, tai ne muodostuvat omistussuhteesta. Organisaatioon asettamiensa panosten tilalle sidosryhmät odottavat palkkiota, esimerkiksi rahaa, tavaraa tai sosiaalista hyvää (Rhenman & Stymne 1964, 23–24; March & Simon 1959, 83–111).

Freeman ja Reed (1983) jakavat sidosryhmien panokset kolmeen ryhmään: **pääomaan, taloudelliseen panokseen ja vaikutusvaltaan** (kuvio 2). Pääomapanos (equity) on sidosryhmillä, joilla on jonkin tasoinen omistussuhde organisaatioon. Taloudellinen panos (economic) on puolestaan sidosryhmillä, joilla voidaan katsoa olevan taloudellinen, mutta ei omistusintressiä organisaatioon. Vaikutusvaltaan (influencers) perustuva panos on sidosryhmillä, joilla ei ole kahta edellä mainittua intressiä organisaation toiminnassa, mutta ne voivat vaikuttaa organisaatioon esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kautta. (Freeman & Reed 1983, 93–100.)

Sidosryhmien panokset		
Pääoma	Taloudellinen panos	Vaikutusvalta

KUVIO 2 Sidosryhmien panokset Freemanin ja Reedin (1983) mukaan

Sidosryhmän panoksen ymmärtäminen ja määrittäminen organisaation toiminnassa on olennaista. On tärkeää tietää minkälaisen panoksen sidosryhmä on valmis asettamaan organisaatioon ja mitä siltä odotetaan vastineeksi. Mikä tuottaa sidosryhmälle riittävästi arvoa? Haksever ym. (2004, 294–295) ovat kuvanneet arvon luomisen mallin, jossa kolme ulottuvuutta, **taloudellinen, eitaloudellinen** ja **aika**, kuvaavat sidosryhmän saavuttamaa arvoa. Hakseverin ym. kuvaama malli tuo esiin sidosryhmille luotavan arvon monimuotoisuuden. Rahallisen arvon lisäksi muun muassa erilaiset aineettomat edut, kuten arvostus ja yhteistyö, ovat arvokkaita sidosryhmien näkökulmasta tarkasteltuna.

## 2.1.2 Sidosryhmäajattelun kehitys

Sidosryhmäkäsité esiintyi ensimmäistä kertaa SRI:n (Stanford Research Institute) sisäisessä muistiossa vuonna 1963, mutta se on jäljitetty aina vuoteen 1932 (Preston ym. 1990, 362; Freeman 1984, 31). Yhdysvaltalainen filosofi ja professori R. Edward Freeman esitteli ensimmäisenä akateemikkona yrityksen ympäristössä olevien toimijoiden roolia analysoivan sidosryhmälähestymistavan, ja myöhemmin hän jatkoi työtään yhdistämällä yrityksen yhteiskuntavastuuajattelun sidosryhmäjohtamiseen (mm. Freeman & Gilbert 1987; Freeman 1984). Sidosryhmäajattelu pohjautuukin pitkälti yhdysvaltalaiseen johtamis- ja taloustieteelliseen tutkimukseen ja sen voidaan sanoa syntyneen 1950–1960-luvuilla systeemiteoreettisen ajattelun<sup>2</sup> siivittämänä (Freeman 1984, 32–33).

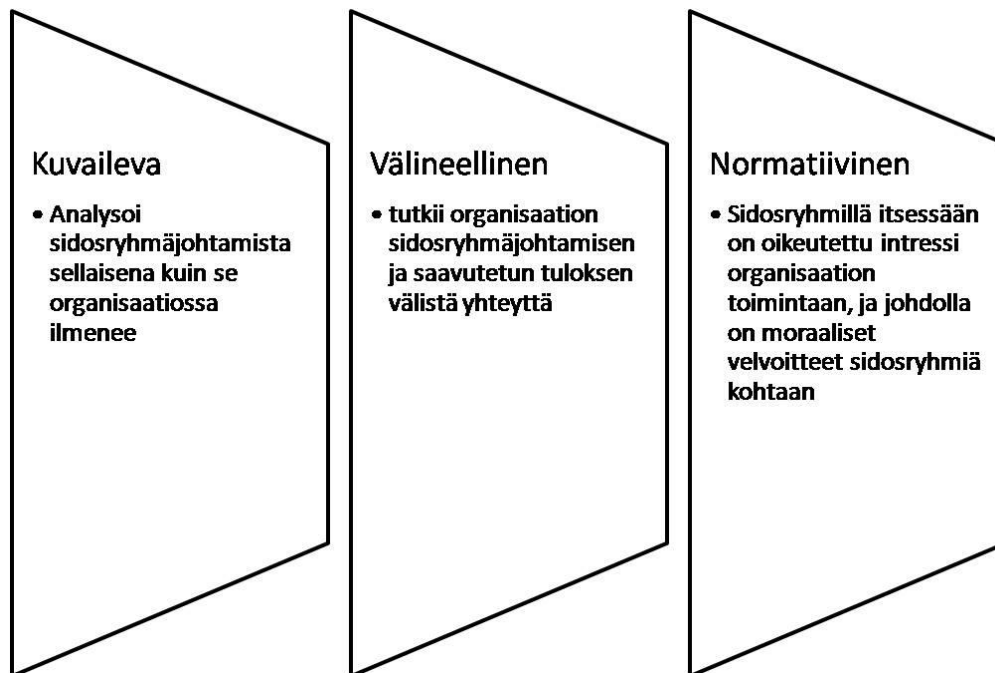
Pohjoismaisessa taloustieteen tutkimusperinteessä sidosryhmä-käsite on ollut laajassa käytössä 1960-luvun puolesta välistä lähtien sekä organisaatiotutkimuksessa että yritysten käytännön strategisessa suunnittelussa (Näsi 1995 b; Rhenman 1967). 1980-luvulle tultaessa sen suosio pohjoismaisessa tutkimuksessa ja yliopistojen opetuksessa hiipui, mutta se säilyi yhtenä merkittävänä teorianä muiden joukossa. Yksi syy tähän on tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi nousseet yhteiskuntavastuun teemat, jotka liittyvät läheisesti sidosryhmäajatteluun. Keskustelu sidosryhmäajattelun ympärillä onkin 1990-luvulta lähtien jälleen kasvanut. (Näsi 1995 a, 20–21.)

---

<sup>2</sup> Systeemiteoria (general systems theory) olettaa, että organisaatio on olemassa jossakin tiettyssä ympäristössä ja sen osien välillä on tiettyjä säännönmukaisia suhteita (Allardt & Littunen 1972, 75). Esimerkiksi, jos yksi osasysteemi muuttuu, vaikuttaa se jollakin tapaa systeemin muihin osiin.

### Kolme lähestymistapaa sidosryhmäteoriaan

1990-luvulla on keskusteltu tulisiko sidosryhmäteorian muodostaa yhtenevä yrityksen teoria (mm. Wicks, Berman & Jones 1999). Keskustelu sai alkunsa, kun Donaldson ja Preston (1995) julkaisivat tutkimuksensa, jossa he erottivat sidosryhmäteoriaan pääsääntöisesti kolme lähestymistapaa. He määrittivät lähestymistavat **kuvailevaksi**, **välineelliseksi** ja **normatiiviseksi** (kuvio 3) (Donaldson & Preston 1995, 66, vrt. Steurer 2006).



KUVIO 3 Sidosryhmäteorian lähestymistavat (Donaldson & Preston 1995)

**Kuvaileva** (descriptive) sidosryhmätutkimus analysoi sidosryhmäjohtamista sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee (mm. Butterfield ym. 2004, 162; Calton & Payne 2003, 18; Frooman 1999, 193), ja siinä pyritään selittämään miten organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa (Berman ym. 1999, 488). Verrattaessa kuvailevaa sidosryhmätutkimusta välineelliseen ja

normatiiviseen lähestymistapaan voidaan todeta, että kuvailevaa sidosryhmätutkimusta ilmenee vain vähän sidosryhmäjohtamisen kirjallisuudessa.

**Välineellinen** (instrumental) sidosryhmäteoria tutkii organisaation sidosryhmäjohtamisen ja saavutetun tuloksen välistä yhteyttä (mm. Orlitzky, Schmidt & Rynes 2003, 405; Heugens & van Oosterhout 2002, 399; Berman ym. 1999, 488; Ogden & Watson 1999, 527–528). Välineellinen sidosryhmäteorian mukaan organisaatio saavuttaa todennäköisemmin tietyn tuloksen tai toimii tehokkaammin, jos organisaatio ja sen johto noudattaa strategisen sidosryhmäjohtamisen periaatteita. Keskeinen oletamus teoriassa on, että organisaation perimmäisenä tavoitteena on menestyminen markkinoilla ja sidosryhmäjohtaminen on keino saavuttaa menestys. (Tampere 2003, 18–19.)

**Normatiivinen** (normative) sidosryhmäteoria puolestaan esittää, että sidosryhmillä itsessään on oikeutettu intressi organisaation toimintaan ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan (mm. Goodpaster 1993, 244). Donaldsonin ja Prestonin (1995, 66) mielestä kaikki lähestymistavat ovat tärkeitä, mutta normatiivinen teoria on kaikkien muiden perusta. Freeman (1995, 41) on ehdottanut vielä neljättä lähestymistapaa, jota hän kutsuu vertauskuvalliseksi lähestymistavaksi.

Keskustelu yhtenevän sidosryhmäteorian mahdollisuudesta ja tarpeellisuudesta on pysynyt esillä sidosryhmätutkimuksessa (mm. Freeman 1999; Friedman ym. 2002, 1; Steurer 2006, 56). Teoriakeskustelua normatiivisen ja kuvailevan lähestymistavan integraatiosta on edistänyt muun muassa Jones ym. (2007) todetessaan, että johdon todellinen käytös on kietoutunut yhteen sen kanssa, miten sen pitäisi vastata sidosryhmiin liittyviin asioihin. Normatiiviset kysymykset nähdään tärkeinä myös siksi, että ne erottavat sidosryhmäteorian muista organisaatitieteen teorioista. Tällaisia teorioita ovat muun muassa resurssiriippuvuusteoria ja institutionaaliset teorit. (Jones, Felps & Bigley 2007, 137, 153.)



Freemanin, Wicksin ja Pamarin (2004, 368) mukaan yhden kokonaisvaltaisen sidosryhmäteorian sijaan on olemassa monta mahdollista normatiivista ydintä eli vastausta kysymyksiin, jotka muodostavat sidosryhmäteorian ytimen. Useissa teorioissa on yhteys sidosryhmäajatteluun ja siksi kokonaisvaltaisen sidosryhmäteorian rakentaminen on ajatuksellisesti harhaanjohtava. Yhtenevän teorian rakentamista oleellisempaa voidaankin nähdä monipuolinen, empiirinen tutkimus (Freeman 1999, 233; Reynolds ym. 2006, 297–298), joka tuottaa erilaisia tapoja ymmärtää organisaation toimintaa sidosryhmänäkökulmasta.

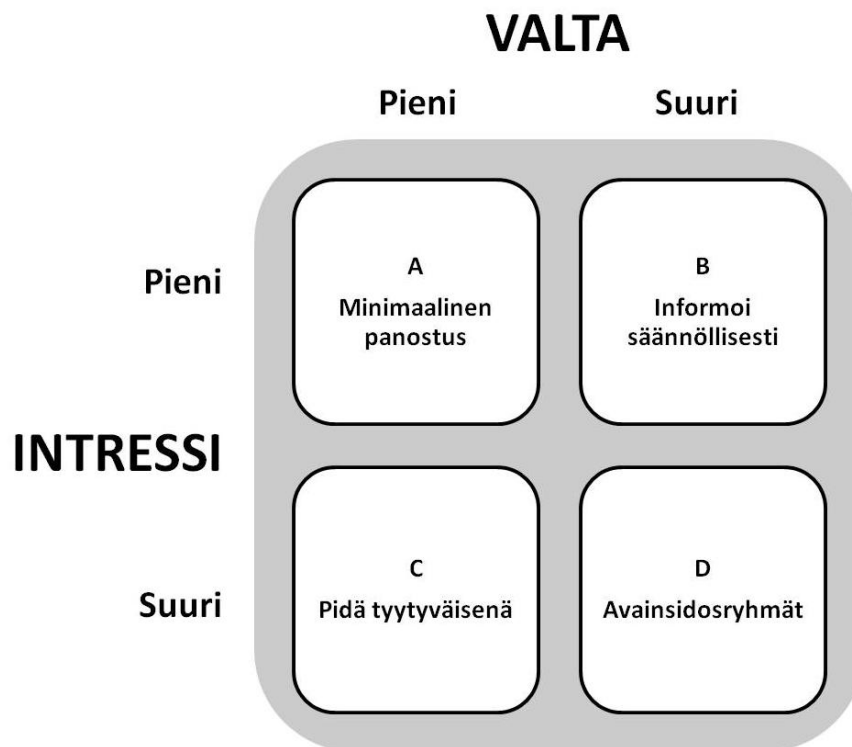
### **2.1.3 Sidoryhmien luokittelu**

Sidosryhmien luokittelu ja identifiointi erilaisiin kokonaisuuksiin on ollut valitsevaa sidosryhmätutkimuksessa ja sidosryhmäsuhteiden kuvaaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (ks. Reynolds ym. 2006, 298). Verkostomaisia lähestymistapoja on käytetty sidosryhmäsuhteiden kuvaamiseen (mm. Pajunen 2006; Rowley 1997), mutta tyypillisesti graafiset kuvaukset ovat edelleen ympyrän muotoisia, jossa keskellä olevaa organisaatioita ympäröi suhdetta kuvaavien viivojen päässä olevat sidosryhmät. Sidoryhmät ovat esitystavassa usein ylikorostuneet ja suhteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Sidosryhmiä voidaan luokitella eri tavoin (Mitchell ym. 1997, 858). Monet tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan ja tunnistamaan sidosryhmiä listaamalla erilaisia joukkoja, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaation on mahdollista vaikuttaa. Tutkimuksessa on keskitytty tuottamaan erilaisia ehdotuksia ryhmäjaoiksi ja luokittelemaan sidosryhmiä niiden käyttämän vaikutusvallan lajin mukaan.

Eräs useasti käytetty tapa, jossa erotellaan sidosryhmät vaikutusvallan lajin mukaan, on jakaa sidosryhmät **rajoitettuun** tai **laajempaan ryhmään**. Rajoitetun näkemyksen mukaan sidosryhmiä ovat ne, joiden tuki on välttämätön organisaation selviytymiselle. (Windsor 1992, 3–4.) Usein tällaisina nähdään omistajat, johtajat, henkilökunta, asiakkaat, toimittajat, kilpailijat tai rahoittajat (Ahlstedt & Jahnukainen 1971, 13–15; Post ym. 2002, 17; Carroll 1991, 43; Dalton & Daily 1991, 75). Laajemmassa versiossa sidosryhmiksi lasketaan kaikki ryhmät, jotka jollain tavalla voivat olla organisaation vaikutuksille alttiita. Tällaisia saattavat olla muun muassa ympäristöjärjestöt ja kuluttajat. (Windsor 1992, 3–4; Post ym. 2002, 9–11; Clarkson 1995, 106–107; Starik 1994, 91; Savage ym. 1991, 62; Greenley 1989, 154–155; Freeman & Reed 1983, 91.) Laajempaan ryhmään kuuluvat myös potentiaaliset sidosryhmät (Starik 1994, 91).

Gregoryn (2007) esittelemä **valta-intressi-matriisi** on yksi sidosryhmäluokittelun työkalu. Siinä sidosryhmät luokitellaan sen mukaan, miten paljon vaikutusvaltaa heillä on organisaation nähden ja kuinka paljon kiinnostusta heillä on organisaatiota tai aihetta kohtaan. Mitä enemmän valtaa ja kiinnostusta heillä on sitä todennäköisemmin heidän toimintansa vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaation onkin erittäin tärkeää säilyttää niiden sidosryhmien tuki, joilla on paljon valtaa ja kiinnostusta organisaatiota kohtaan. (Gregory 2007, 65.) Johnsonin ja Scholesin (2002, 208–209) mukaan sidosryhmien tärkeys ja se miten paljon ryhmille omistetaan aikaa, riippuu siitä mihin kohtaan sidosryhmät sijoittuvat valta-intressi-matriisissa. Sidoryhmien sijainti matriisissa voi ajan myötä kuitenkin muuttua. Huomioon on otettava myös, että sidosryhmät eivät ole merkityksettömiä, vaikka heillä ei olisi intressiä tai valtaa organisaatioon. Kuvio 4 osoittaa, miten sidosryhmiin tulisi suhtautua valta-intressi-matriisin mukaan. (Gregory 2007, 65.)

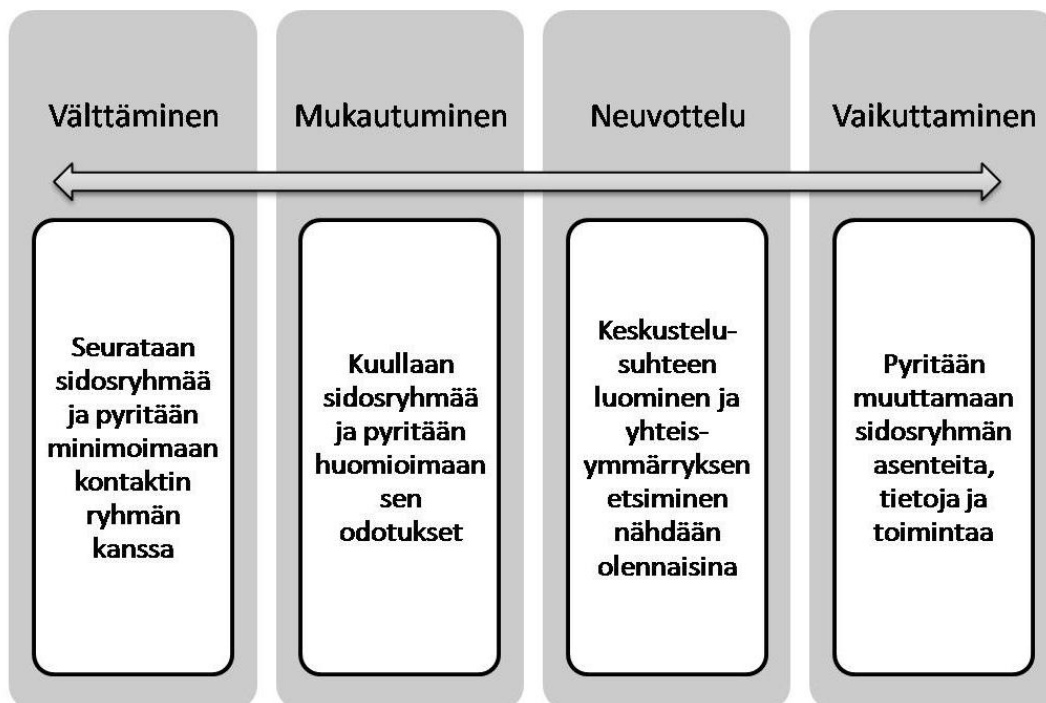


KUVIO 4 Valta-intressi-matriisi (Gregory 2007)

Valta-intressi-matriisia voidaan pitää ongelmallisena, koska siinä ei oteta huomioon organisaation intressiä ja valtaa sidosryhmiä kohtaan. Matriisissa huomioidaan ainoastaan sidosryhmien intressi ja valta organisaatiota kohtaan, mikä tekee mallista yksipuolisen ja vajavaisen. Esimerkiksi vaikka sidosryhmällä ei olisi kiinnostusta tai valtaa organisaatioon, voi organisaatiolla olla suuri kiinnostus sidosryhmää kohtaan. Tällöin sidosryhmästrategiaksi tulisi minimaalisen panostuksen sijaan valita strategia, jolla pyritään kasvattamaan sidosryhmän intressiä organisaatiota kohtaan.

Myös Carroll ja Buchholtz (2003) ovat luokitelleet sidosryhmiä sen mukaan, miten niihin tulisi suhtautua. Heidän mukaan organisaatio voi valita sidosryhmäsuhdestrategiakseen **välttämisen**, **mukautumisen**, **neuvottelun** tai **vaikuttamisen** (kuvio 5). Näiden lisäksi organisaatio voi myös yhdistellä useampia lähestymistapoja. Välttämisen strategiassa organisaatio seuraa sidosryhmää ja

pyrkii minimoimaan kontaktin ryhmän kanssa, koska riskit ovat suuret eikä rakentavaan vuorovaikutukseen ole edellytyksiä. Mukautumisen strategiassa organisaatio puolestaan kuulee sidosryhmää ja pyrkii huomioimaan sen odotukset. Neuvottelu-segmentissä keskustelusuhteen luominen ja yhteisymmärryksen etsiminen nähdään olennaisina, ja vaikuttamisen strategiassa pyritään valituilla keinoilla muuttamaan sidosryhmän asenteita, tietoja ja toimintaa. (Carroll & Buchholtz 2003, 84 teoksessa Kuvaja ym. 2008, 65.)

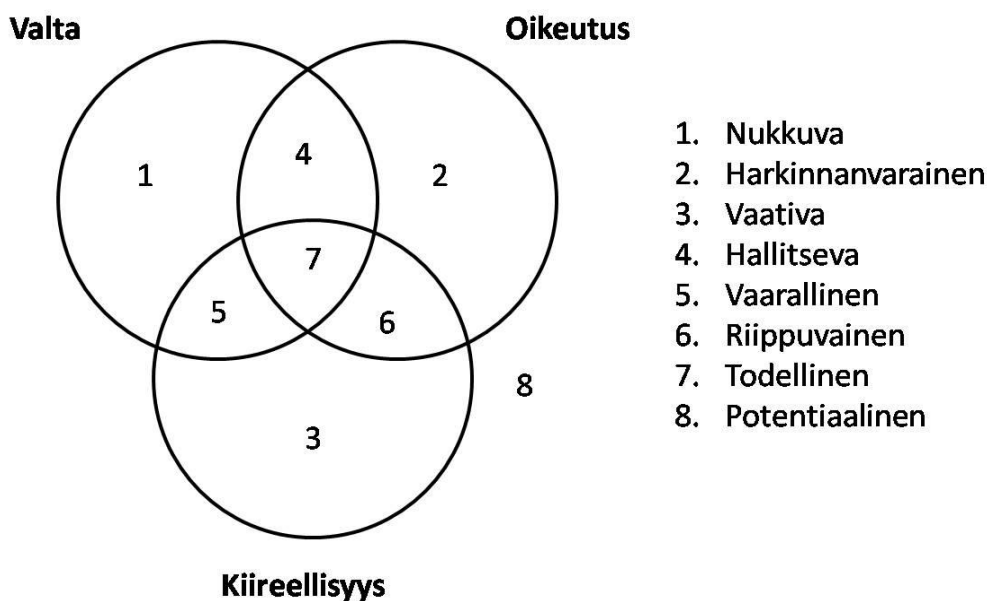


KUVIO 5 Carrollin ja Buchholtzin (2003) sidosryhmästrategiat

Carrollin ja Buchholtzin esittelemistä sidosryhmäsuhdestrategioista välttämisen strategiaa voidaan nykyisten yhteiskuntavastuun teorioiden valossa pitää tehottomana. Ulkoisten sidosryhmien merkitys organisaatioiden toiminnassa kasvaa jatkuvasti mikä tarkoittaa, että organisaatioiden on otettava kaikki sidosryhmänsä, myös organisaatiolle mahdollisesti vahingolliset sidosryhmät, yhä

enemmän huomioon. Organisaation tulisikin kehittää suhteita myös arvaamattomiin ja epäedukkaisiin sidosryhmiin.

Mitchell ym. (1997, 865–868) esittävät sidosryhmäsuhteen ymmärtämiseen **sidosryhmien tärkeyden mallin**, jossa sidosryhmäsuhteet luokitellaan kolmen ominaisuuden perusteella: **valta** (power), **oikeutus** (legitimacy) ja **kiireellisyys** (urgency) (ks. kuvio 6). Mitä useampi ominaisuus sidosryhmään liittyy, sitä tärkeämpi ja näkyvämpi sidosryhmä on organisaatiolle. Sidosryhmätutkimuksessa on viitattu malliin laajalti ja sitä pidetään eräänä huomattavimmista sidosryhmäajattelun kontribuutioista (Neville & Menguc 2006, 386).



KUVIO 6 Sidosryhmien tärkeyden malli (Mitchell ym. 1997)

Sidosryhmien tärkeyden mallissa Mitchell ym. (1997, 873–874) jakavat sidosryhmät mainittujen ominaisuuksien perusteella **piileviin** (latent), **odottaviin** (expectant) ja **todellisiin** (definitive) sidosryhmiin. Piileviä sidosryhmiä ovat nukkuvat, harkinnanvaraiset ja vaativat sidosryhmät. Nukkuvilla sidosryhmillä on valtaa, harkinnanvaraisilla sidosryhmillä on oikeutus ja vaativat sidosryh-

mät ovat kiireellisiä. Odottavilla sidosryhmillä, joita ovat hallitsevat, riippuvaiset ja vaaralliset sidosryhmät, on kullakin kaksi sidosryhmien tärkeyttä kuvaavaa ominaisuutta. Hallitsevilla sidosryhmillä on valta ja oikeutus, riippuvaisilla sidosryhmillä on oikeutus ja kiireellisyys, sekä vaarallisilla sidosryhmillä on kiireellisyys ja valta. Todellisilla sidosryhmillä on kaikki kolme mainittua ominaisuutta. Todellisiin sidosryhmiin voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. (Mitchell ym. 1997, 874.)

**Valta** on tekijä, jota voi olla, jota voi saada lisää tai jonka voi menettää. Johnson ja Scholes (2002) ovat esittäneet neljä indikaattoria, joilla valtaa voi mitata. Sidoryhmän asema (status) näkyy siinä, kuinka nopeasti organisaatio vastaa sidoryhmien toivomuksiin ja riippuvuus resursseista (resource dependency) voidaan usein arvioida suoraan. Kolmantena vallan indikaattorina ovat neuvottelujärjestelyt, jolloin esimerkiksi neuvottelukumppani otetaan mukaan neuvotteluihin kiinteästi tai pidetään välimatkaa. Myös symbolit (symbols) voivat olla arvokkaita johtolankoja vallan määrittämiseen. Esimerkiksi kutsut erilaisiin liike-elämän tilaisuuksiin tai mahdollisuus päästä suoraan tapaamaan ylintä johtoa voivat olla näitä. (Johnson & Scholes 2002, 213.)

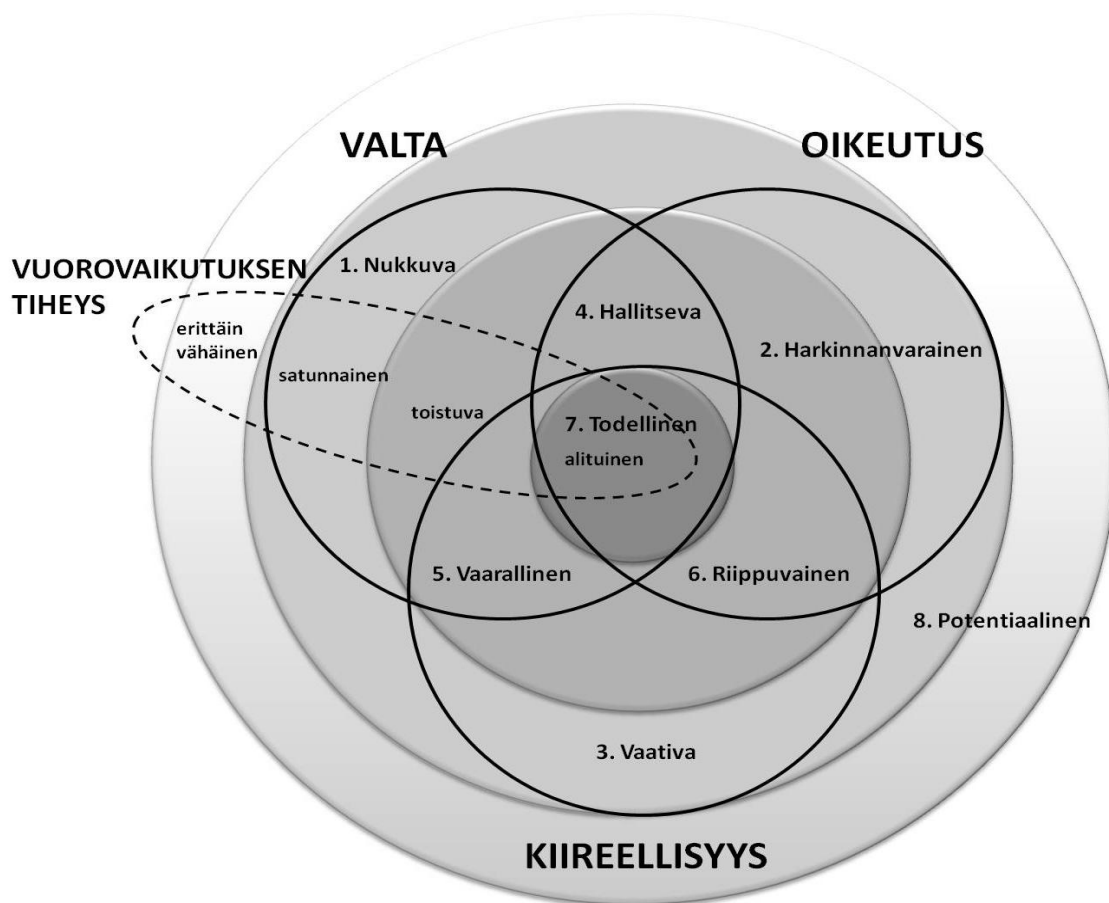
Enemmän **oikeutusta** eli legitimizeettiä omaavat sidoryhmät saavat organisaatiolta todennäköisemmin myönteisen suhtautumisen. Mitchell ym. (1997, 866) määrittelevät oikeutuksen Suchmanin (1995) mukaan "yleiseksi havainnoksi tai olettamukseksi siitä, että kokonaisuuden teot ovat haluttavia, oikeita ja tarkoituksenmukaisia sosiaalisesti rakentuneessa normien, arvojen, uskomusten ja määritelmien järjestelmässä".

**Kiireellisyyden** Mitchell ym. (1997, 867) määrittelevät tilanteeksi, jossa sidoryhmä vaatii välitöntä huomiota. Tällainen tilanne tapahtuu, kun sidoryhmän vaatimus tai sidoryhmäsuhde vaatii ajallisesti vastausta heti ja on sidoryh-

mälle tärkeä tai kriittinen. Kiireellisyyteen sisältyy kaksi ominaisuutta, aikasidonaisuus ja vaatimuksen kriittisyys sidosryhmälle.

Mitchell ym. (1997, 879) toteavat, että sidosryhmien ominaisuudet ovat vaihtelevassa, eivät pysyvässä tilassa (ks. myös Magness 2008, 177; Friedman ym. 2002, 2; Jawahar & McLaughlin 2001, 397). Lisäksi ominaisuudet rakentuvat sosiaalisesti, ne eivät ole objektiivista todellisuutta. Sidoryhmä ei välttämättä ole tietoinen ominaisuudestaan tai se ei käytä sitä oletetulla tavalla. Nämä tekijät luovat sidoryhmien tärkeyttä kuvaavaan malliin dynaamisuutta ja tulkinnan siitä, kuinka sidoryhmät voivat saavuttaa tai menettää tärkeyttä organisaatiossa. (Mitchell ym. 1997, 868; Magness 2008, 179.) Kaiken muun pysyessä samana, kasvu missä tahansa sidoryhmäsuhteen tärkeyden ominaisuudessa lisää myös suhteen tärkeyttä (Neville ym. 2006, 379).

Luoma-aho (2005, 106) on kehittänyt Mitchellin ym. (1997) sidoryhmien tärkeyden mallia edelleen ja ehdottanut, että vuorovaikutuksen tiheys (frequency) tulisi ottaa mallissa huomioon. Mitä enemmän sidoryhmä omaa valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä sitä enemmän organisaatio on vuorovaikutuksessa sidoryhmän kanssa. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Luoma-ahon edelleen kehittämisen mallin tarkoitus ei olekaan määritellä kaikkia mahdollisia sidoryhmätyyppejä, vaan tarkoituksena on pyrkiä havainnollistamaan vuorovaikutuksen ja sen tiheyden merkitystä vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden rinnalla. Kuvio 7 osoittaa miten vuorovaikutuksen tiheys asettuu sidoryhmien tärkeyden malliin.

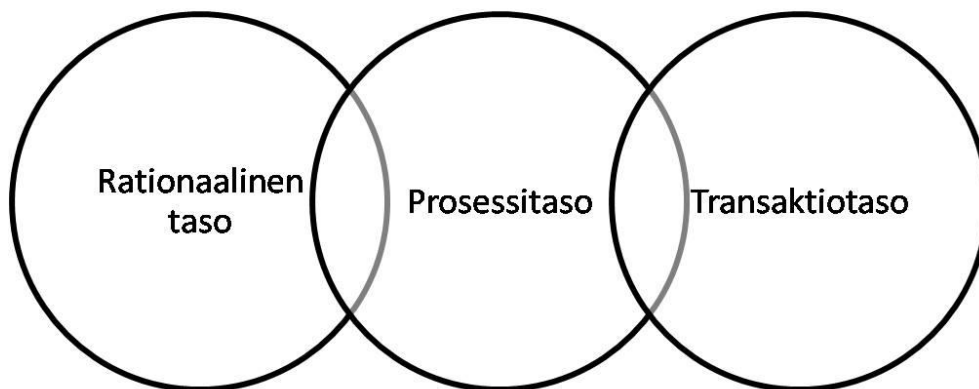


KUVIO 7 Luoma-ahon (2005) muokkaama sidosryhmien tärkeyden malli

#### 2.1.4 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysi auttaa organisaatiota löytämään sidosryhmät, joihin tarkempi huomio tulisi kiinnittää. Freeman (1984, 54-74) on esittänyt kolme tasoa, jotka tulee ymmärtää, jotta organisaatio saa sidosryhmäsuhteistaan strategisesti tärkeää tietoa. Freemanin mukaan sidosryhmäanalyysi tulee tehdä **rationaalisella tasolla**, **prosessitasolla** ja **transaktiotasolla** (kuvio 8).





KUVIO 8 Sidosryhmäanalyysin tasot (Freeman 1984)

**Rationaalisella tasolla** organisaatio tunnistaa sidosryhmänsä ja heidän suhteensa ja intressinsä organisaatioon (Freeman 1984, 54–74; Greenley & Foxall 1996, 105–106). Sidosryhmät eivät elä eristyksissä eikä kohdeorganisaatio ole heidän ainoa yhteistyötaho. Sidosryhmillä on myös omat verkostot ja ryhmitymät, joissa ne toimivat. Onkin tärkeää ymmärtää, mikä intressi sidosryhmillä on organisaation toiminnassa ja minkälaisia resursseja sillä on käytössään. Arviointi ei kuitenkaan riitä, sillä organisaation havainnot voivat olla aivan erilaisia kuin sidosryhmien omat havainnot. Siksi rationaalista analyysia tulee seurata perinpohjainen strategisten ja operationaalisten prosessien analyysi ja ymmärrys. Analyysin tulee olla jatkuvaa, sillä sidosryhmät muuttuvat organisaation ja sen toimintaympäristön muuttuessa. (Freeman 1984, 54–74.)

**Prosessitasolla** organisaatio kehittää ja toteuttaa sidosryhmäsuhteiden johtamisen prosesseja, joiden avulla se luotaa ympäristöä ja saa tärkeää tietoa sidosryhmistään strategisen päätöksenteon tueksi. Keskeinen kysymys on “Mitä ovat ne prosessit, joiden avulla johdetaan sidosryhmäsuhteita?” (Freeman 1984, 54–74.)

**Transaktiotasolla** organisaation päätarkoitus on olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Ilman vuorovaikutusta ei toisilla analyysin tasoilla ole merki-

tystä. Organisaation neuvottelu- ja kommunikointikyky sidosryhmäsuhteissa on ratkaisevaa ja transaktiotason analyysissä on tarkoitus selkeyttää eri yhteyksiä sidosryhmien välillä. Transaktiotasolla organisaatio ohjaa resursseja sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon. Menestyksekkäät suhteet rakentuvat siten, että organisaatio ymmärtää ja hyväksyy sidosryhmien oikeutuksen ja ottaa huomioon sidosryhmien mielipiteet ja huolenaiheet. (Freeman 1984, 54–74; Rhenman & Stymne 1964, 101–102.)

Tässä tutkimuksessa tiedostetaan, että maakunnallisilla viestintä- ja markkinoitustoimijoilla on useita rooleja, eivätkä ne ole vuorovaikutuksessa vain kohdeorganisaation kanssa. Tahot ovat vuorovaikutuksessa ja tekevät yhteistyötä myös muiden organisaatioiden kanssa.

### **2.1.5 Sidoryhmäjohtaminen ja johdon rooli**

Organisaation johtamisessa voidaan monin eri tavoin hyödyntää sidoryhmäteoriaa. Teoria ei kuvaa vain olemassa olevia tilanteita, vaan se esittää käsityksiä, rakenteita ja käytäntöjä, jotka muodostavat sidoryhmäjohtamisen (Donaldson & Preston, 1995, 67). Harrisonin ja St Johnin (1996, 46–61) mukaan sidoryhmäjohtaminen koostuu eri osa-alueista, joista tärkeimmät ovat sidoryhmien identifiointi, viestintä, neuvottelemine, suhteiden hoitaminen pitkällä ajankänteellä sekä sidoryhmien motivointi siten, että ne suhtautuvat organisaatioon mahdollisimman positiivisella tavalla.

Sidoryhmäajattelussa johdolle on varattu oma roolinsa (Donaldson & Preston 1995, 79). Johtajat ovat itse sidoryhmä, mutta samaan aikaan heidän työnsä on tasapainottaa muiden sidoryhmien vaatimuksia ja toimia välittäjinä sidoryhmien suuntaan (Kujala & Kuvaja 2002, 71). Johdon asema ja rooli poikkeavat siten muiden sidoryhmien roolista (ks. Jones 1995, 408). Johdolla sanotaankin

olevan keskeinen rooli verrattuna muihin sidosryhmiin. Johto saavuttaa asemansa, koska se neuvottelee muiden sidosryhmien kanssa suoraan tai epäsuorasti ja on strategisessa asemassa organisaation tärkeimpiä päätöksiä tehtäessä (Jones 1995, 407; Hill & Jones 1992, 134). Johdon haasteena on päättää mikä tai mitkä sidosryhmät tulee huomioida päätöksentekoprosessissa (Carroll 1991, 43). Johdon täytyy myös käsitellä ensisijaisten sidosryhmien välille syntyviä risiiriitoja (Clarkson 1995, 112).

Sidosryhmäjohtamisen ydin voidaan nähdä siinä, että johto kehittää suhteita, inspiroi sidosryhmiään ja luo yhteisöjä, joissa kaikki tekevät parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Freeman ym. 2004, 364; Kochan & Rubinstein 2000, 370; Svendsen 1998, 53). Tässä tutkimuksessa johdon rooli nähdään merkittävänä organisaation sidosryhmäsuhteiden johtamisessa. Suhteiden kehittämisen, sidosryhmien inspiroimisen ja yhteisöjen luomisen lisäksi johdon strategisena tehtävänä on organisaation resurssien kohdistaminen. Johdon tehtävänä on päättää mihin organisaation resursseja suunnataan ja siksi johdon rooli korostuu organisaation sidosryhmäsuhteita kehitettäessä.

## **2.2 Sidosryhmäsuhteet ja yhteistyö**

Sidosryhmäsuhteet muodostuvat organisaation ja sen sidosryhmien jäsenten välisessä kanssakäymisessä useiden tekijöiden yhteisvaikutuksessa, ja ne ilmenvät päivittäisissä toimenpiteissä ja käytännöissä esimerkiksi sidosryhmien välisissä neuvotteluissa ja keskusteluissa (Waddock & Smith 2000, 49). Koska sidosryhmäsuhteet vaikuttavat organisaation taloudelliseen tulokseen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen, ne voidaan nähdä pohjimmaisena organisaation vaurauden lähteenä (Post ym. 2002, 6-7). Motivaationa sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi on niiden tarjoama mahdollisuus saavuttaa etuja, joita osallistujat eivät voi saavuttaa yksinään (ks. Galbreath 2002, 14; Dyer & Singh 1998, 662).

Sidosryhmäsuhteiden rakentaminen alkaa organisaation sisältä. Sidosryhmäsuhteita tutkittaessa ja kehitettäessä tulisikin huomioida organisaatiossa vallitsevat sisäiset suhteet ja ilmapiiri. Esimerkiksi vaikka vuorovaikutustilanne olisi kahden ihmisen tai pienen joukon välinen, välittyy osapuolille kuva myös taustaorganisaatioista ja niiden sisäisistä suhteista. Sidosryhmäyhteistyötä tehdäänkin aina vallitsevassa organisaatio- ja viestintäilmastossa, joka perustuu organisaation jäsenten tapaan kokea oma työyhteisönsä. Työntekijän mielikuva omasta yhteisöstä ja käsitys siitä, millainen näkemys ulkopuolisilla siitä on, ohjaa organisaation jäsenten suhtautumista ympäristöön. (Herno 2002, 7.)

Sidosryhmäsuhteiden muodostumista voidaan tarkastella muun muassa sosiologisesta, instituutioiden tai yhteistyön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteistyön näkökulmaan, joka on organisaatioiden luontainen tapa toimia (Barringer & Harrison 2000, 376).

**Yhteistyölähestymistapa** eroaa perinteisestä sidosryhmäjohtamisen lähestymistavasta, joka on keskittynyt mekanismeihin, joiden kautta organisaatiot oppivat ymmärtämään ja vastaamaan sidosryhmien vaatimukseen (Svendsen 1998, 49). Yhteistyölähestymistavassa sidosryhmien väliset yhteistyösuhteet nähdään vastavuoroisina, kehittyvinä ja yhdessä määriteltyinä. Lähestymistavassa sidosryhmäsuhteet auttavat organisaatiota tekemään ja luomaan arvoa enemmän kuin ilman yhteistyötä (mm. Galbreath 2002, 14) ja voivat näin olla kilpailuedun lähde (Svendsen 1998, 3). Myös Harrison ja St. John (1996, 52) ovat esittäneet luopumista perinteisestä sidosryhmäsuhteiden johtamistavasta ja väittävät onnistuneiden sidosryhmiin luotujen kumppanuussuhteiden synnyttävän arvokkaita etuja. Näkemys on saanut tukea tutkimuksesta, jossa organisaatioiden sidosryhmiin kehittämät luottamus pohjaiset yhteistyösuhteet loivat kilpailuetua verrattuna toisiin toimiviin organisaatioihin. Myös johto hyötyi yhteistyösuhteista hyvin konkreettisesti. (Heugens ym. 2002, 399.)

### 2.2.1 Kumppanuus

Yhteistyön näkökulmaan liittyy läheisesti **kumppanuuden** (partnership, collaboration) käsite, jonka avulla on pyritty käsitteellistämään ja kehittämään esimerkiksi julkisyhteisöjen sidosryhmäsuhteita sekä hyvää hallinto- ja palvelukulttuuria (esim. Kiiskinen 2001; Weiss ym. 2002; Huxham & Vangen 1996). Freemanin ym. (2007) mukaan strateginen kumppanuus syntyy ja liiketoiminnan arvoa voidaan kasvattaa, jos sidosryhmien intressit tai tavoitteet ovat riittävässä harmoniassa keskenään (Freeman, Harrison & Wicks 2007, 48–49). Sidosryhmät voivat tuottaa arvoa yhdessä, mutta jokainen eri tarkoituksiin (Heugens ym. 2002, 389; Ramirez & Wallin 2001, 316).

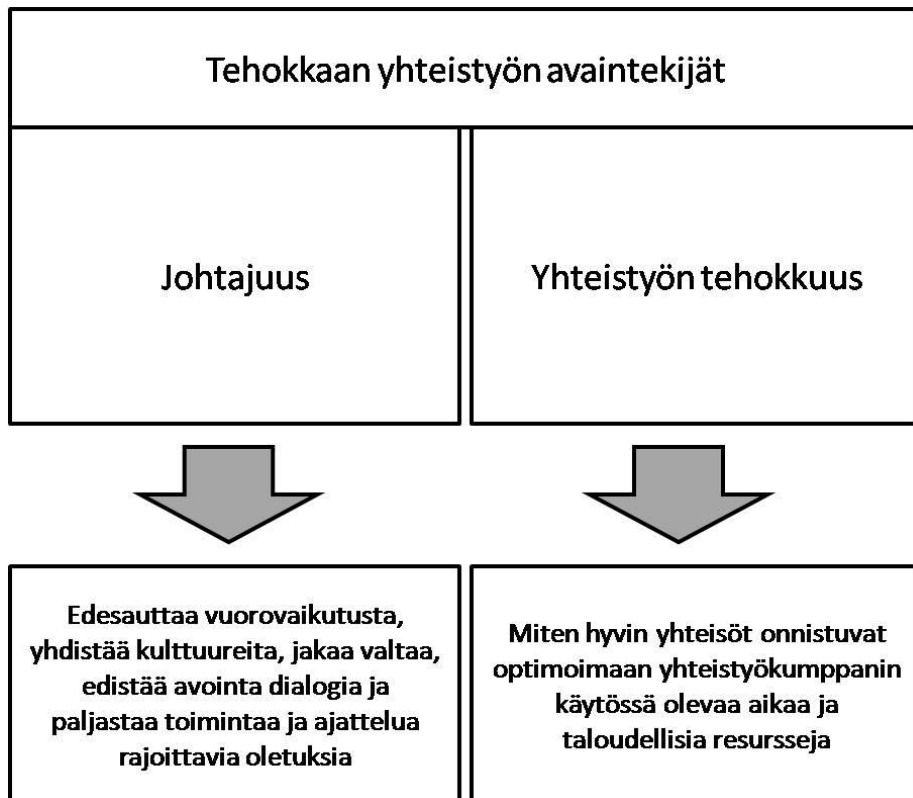
Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan kumppanuudet ovat yhteistoiminnan syvin muoto. Onnistuneissa kumppanuuksissa osapuolet muodostavat luottamuksen, oppivat toinen toisiltaan ja saavat uusia strategian ja viestinnän rakennusaineita. Kumppanit pyrkivät tuottamaan tai saamaan aikaan jotakin erilaista tai enemmän kuin erikseen toimimalla. (Kuvaja ym. 2008, 20, 96.)

Kumppanuussuhteen tavoitteena on luoda synergiaetuja yhdistämällä jäsenten näkemykset, tietämys ja taidot. Yhteistyöllä pyritään myös luomaan uusia toimintaohjelmia tai -tapoja. Lisäksi julkisyhteisön ollessa kyseessä vahvistetaan suhteita myös ympäröivään yhteisöön laajemmin. Kumppanuuden edellytyksiä ovat osapuolten yhteiset päämäärät ja jaetut kiinnostuksen kohteet. Nämä eivät kuitenkaan ole riittäviä ehtoja kumppanuudelle. Lisäksi vaaditaan kykyä kommunikoida ja tehdä kompromisseja sekä vahvaa sitoutumista toimintaan ja sen tavoitteisiin. Toimivan suhteen luominen voikin olla varsin hidasta ja vaikeaa. (Weiss ym. 2002, 684.)

Kumppanuussuhteessa viestinnän tulisi toimia niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin välillä (Mohiddin 1998, 6) ja kumppanuuden tulisi perustua tasa-arvoiseen demokraattiseen toimintaan (Huxham ym. 1996, 12). Kumppanuutta voidaan vahvistaa jaettujen kokemusten ja onnistumisten kautta (Kuvaja ym. 2008, 138). Koska kumppanuussuhteessa viestinnän tulisi toimia niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin välillä, organisaatioiden tulisi panostaa yksilöiden toiminnan lisäksi organisaatiotason viestinnän toimivuuteen. Organisaatiotason viestinnän toimivuus edellyttää johdon tukea ja osallistumista.

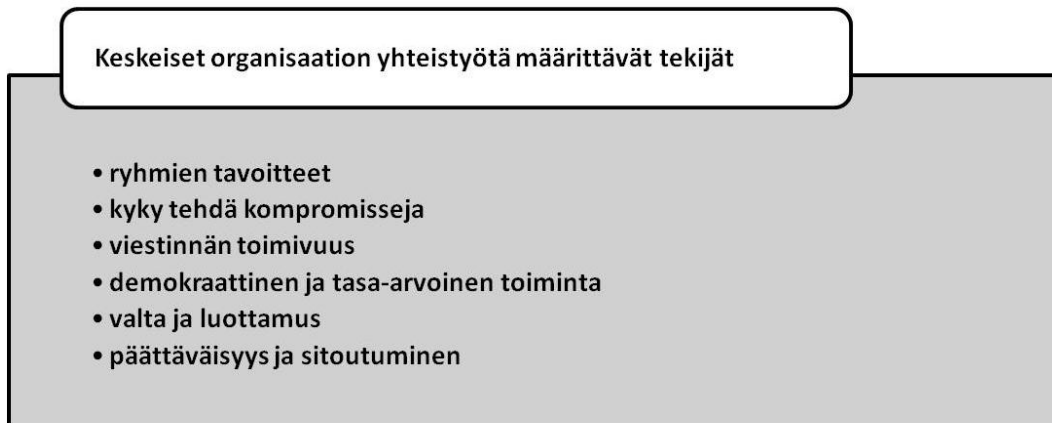
### 2.2.2 Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Weiss ym. (2002) ovat tutkineet mitkä tekijät luovat synergiaa yhteisöjen väliin yhteistyöhön. Heidän analyysinsä mukaan tehokkaan yhteistyön avaintekijöitä ovat erityisesti 1) **johtajuus** (leadership) ja 2) **yhteistyön tehokkuus** (partnership efficiency). Johtajuus edesauttaa hedelmällistä vuorovaikutusta yhteistyötahojen kesken, yhdistää erilaisia kulttuureita, jakaa valtaa, edistää avointa dialogia sekä paljastaa toimintaa ja ajattelua rajoittavia oletuksia. Synerginen yhteistyö edellyttää johtajuutta, joka muun muassa ymmärtää yhteistyökumppaneiden erilaiset näkökulmat. Yhteistyön tehokkuudella Weiss ym. (2002) tarkoittavat muun muassa sitä, miten hyvin yhteisöt onnistuvat optimoimaan yhteistyökumppanin käytössä olevaa aikaa ja muita resursseja (kuviokuva 9). (Weiss ym. 2002, 689.)



KUVIO 9 Tehokkaan yhteistyön avaintekijät (Weiss ym. 2002)

Huxham ja Vangen (1996) ovat tutkineet julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteistyötä ja tulleet tulokseen, jossa keskeisiä organisaatioiden yhteistyösuhteita määrittäviä tekijöitä ovat 1) ryhmien tavoitteet 2) kyky tehdä kompromisseja 3) viestinnän toimivuus 4) demokraattinen ja tasa-arvoinen toiminta 5) valta ja luottamus sekä 6) päättäväisyys ja sitoutuminen yhteistyöhön (kuvio 10). Huxham ja Vangen (1996) kuitenkin painottavat, että aihe on liian monimuotoinen, jotta voitaisiin esittää selkeitä sääntöjä, joiden mukaan toimimalla varmistettaisiin yhteistyön onnistuminen. Esitetyt tekijät ovat kuitenkin avainasemassa arvioitaessa yhteistyön onnistumista tai epäonnistumista. (Huxham ym. 1996, 16.) Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin organisaation yhteistyötä määrittäviä avaintekijöitä.



KUVIO 10 Avaintekijät arvioitaessa yhteistyön onnistumista (Huxham ym. 1996)

**Yhteiset arvot ja tavoitteet** ovat keskeisiä sidosryhmäsuhteisiin ja yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Niiden avulla selvennetään miksi yhteistyötä tehdään ja miksi organisaatiot ovat yhteistyössä mukana. Lisäksi ne määrittelevät perustan työnjaolle ja vähentävät väärinkäsityksiä käsillä olevista tehtävistä ja turhista toiveista. (Huxham ym. 1996, 8.) Organisaatioiden yhteistyölle asettamat tavoitteet eivät aina ole näkyviä, jolloin ne aiheuttavat sekaannusta ja jännittyneisyyttä. Tavallisesti nämä piilotavoitteet ovat yksilö- tai organisaatiotason tavoitteita, kuten työntekijän omaan työsuhteeseen liittyviä tavoitteita tai organisaation liiketoiminnan tukemiseen liittyviä tavoitteita. Piilotavoitteet voivat olla myös julkisyhteisön kohdalla poliittisia tavoitteita. Niin sanotut meta- eli yleisemmän tason tavoitteet ovat helpommin tunnistettavissa. (Huxham ym. 1996, 9.)

**Tasa-arvoinen, demokraattinen vuorovaikutussuhde** on yksi organisaatioiden välisen yhteistyön onnistumisen edellytys (Huxham ym. 1996, 12). Yhteistyösuhteiden täytyy olla oikeudenmukaisia ja niitä tulee hoitaa sovittujen sääntöjen mukaan. Tällöin seurauksena on etujen ja rasitteiden jakaminen siten, että ne koetaan osapuolten näkökulmasta oikeudenmukaisiksi, vaikkakaan ei aina haluttavimmiksi vaihtoehdoiksi (Ring & Van de Ven 1994, 93; Wood 1994, 104).



Tasa-arvon toteutumista yhteistyössä voidaan tarkastella kolmella tapaa. Ensimmäkin demokraattinen yhteistyö nähdään sellaiseksi toiminnaksi, joka ei ole luonteeltaan eksklusiivista eli osanottajia rajaavaa. Liian suuri määrä osallistujia voi kuitenkin käytännössä vaikeuttaa yhteisymmärrykseen pääsemistä ja viestinnän toimivuutta. Toinen näkökulma liittyy itse yhteistyön prosessiin. Kommunikoinnille on luotava sille sopivia areenoita, ja myös kokouksiin osallistuminen on tärkeää, jotta eri näkökulmat tulevat esille keskusteluissa. Myös se, että jokainen taho saa ansaitsemansa kiitoksen ja arvostuksen onnistuneesta yhteistyöstä on osa tasa-arvoista yhteistyötä. Demokraattisen yhteistyön kolmas näkökulma liittyy vastuun ja edustavuuden käsitteisiin. Esimerkiksi yhteistyötä tekevät työntekijät ovat tilivelvollisia taustaorganisaatiolleen, mikä saattaa vaarantaa yhteistyön demokraattisuutta. (Huxham ym. 1996, 13.)

**Tiedon jakamista ja vuorovaikutusta** pidetään tärkeinä suhteen perustoina erityisesti silloin, kun kyseessä on kohdeorganisaation halu muuttaa suhteen laatua enemmän yhteistyön suuntaan (Dyer ym. 1998, 665). Tiedon jakaminen on suhteen rakentamisen ydintä (Spence 2004, 66), sillä suhde pohjautuu muun muassa oppimiselle, tiedolle ja molemminpuoliselle ymmärrykselle (mm. Galbreath 2002, 11).

**Viestinnän toimivuus** yhteistyösuhteessa on tärkeää kolmella tasolla. Ensimmäkin viestinnän on toimittava yhteistyötä tekevien ihmisten välillä ja taustaorganisaatioiden luottamuksen, sitoutumisen, tuen ja resurssien saamiseksi yhteistyötä tekevien henkilöiden ja taustaorganisaatioiden välisen viestinnän toimivuus on tärkeää. Myös niin sanotun ydinryhmän ja ympäröivän yhteiskunnan välinen kommunikaatio on tärkeää, jotta yhteistyötä tekevät henkilöt pysyisivät selvillä ympäristön muutoksista ja heillä olisi mahdollisuus ylläpitää hyviä suhteita ympäristöön. (Huxham ym. 1996, 11-12.)

Sidosryhmäsuhteiden ollessa vastavuoroisia ja yhdessä määriteltyjä yhteistyössä on huomioitava **luottamuksen** merkitys (Zaheer & Venkatraman 1995, 379). Organisaatioiden välisten suhteiden toimivuus ja yhteistoiminta perustuu luottamukselle (mm. Seppänen, Blomqvist & Sundqvist 2007; Blomqvist 2002; Wicks ym. 1999; Harrison ym. 1996; Ring ym. 1994). Luottamus voidaan saavuttaa vain tasa-arvoisella ihmisten ja organisaatioiden välisellä yhteistyöllä sekä niiden kautta saaduilla onnistumisen kokemuksilla. Jos yhteistyö tuottaa toivotuja tuloksia, molemmille osapuolille syntyy uusia motiiveja sen jatkamiseen ja syventämiseen. Silloin voidaan etsiä sellaisia uusiakin toiminnan alueita, joilla osapuolet tuottavat lisäarvoa toistensa toimintaan. (Kuvaja ym. 2008, 19.) Lehtosen (2000, 205) mukaan sidosryhmien luottamus organisaatioon on osa organisaation mainepääomaa, jota vahvistavat avoimuus, vilpittömyys, tiedottamisen välittömyys ja jatkuva samanarvoisuuteen perustuva dialogi eri sidosryhmien kanssa. Luottamuspulaa aiheuttavat puolestaan erot tavoitteissa, kulttuureissa, toimintatavoissa, kielessä ja koetuissa valta-asetelmissä (Huxham ym. 1996, 11–15).

Blomqvistin (2002) mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksessa luottavan osapuolen ja luottamuksen kohteen välillä. Luottavan osapuolen taipumus eli kyky ja tahto luottaa kasvaa, kun luottamuksen kohde osoittaa johdonmukaisella käyttäytymisellään luotettavuutensa. (Blomqvist 2002, 269.) Luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja tulevat vuorovaikutusmahdollisuudet. Myös odotukset toisten myönteisestä toiminnasta voivat edistää luottamuksen syntymistä. Luottamus kehittyy yleensä asteittain ja on siten prosessin tulos. (Blomqvist, 1997, 271–272.)

Organisaatioiden välinen luottamus on pohjimmaiselta luonteeltaan viestintää. Kun luottamusta rakennetaan, osapuolilla on oltava sama käsitys siitä, mitkä asiat ovat luotettavuuden merkkejä. Organisaation ja sidosryhmän on toisin sa-

noen löydettävä yhteinen kieli ja yhteiset toimintatavat ainakin niissä asioissa, joita ne haluavat yhdessä edistää. (Kuvaja ym. 2008, 104, 106.)

Henkilön arvoilla, asenteilla, yhteistyökyvyllä ja kommunikaatiotaidoilla voidaan katsoa olevan suuri merkitys luotettavuuden, luottamuksen ja sitä kautta **sitoutumisen** syntymisessä (Bolmqvist 2002, 269). Luottamus on myös keskeinen tekijä osaamisen jakamisessa ja tiedonkulussa (Jokivuori & Ruuskanen 2004, 54–55).

### 2.3 Tehokas sidosryhmäviestintä

Viestintä on oleellinen osa sidosryhmäsuhteita. Viestinnän tehtävä kaikissa yhteisöissä on vahvistaa sen päämääriä ja tukea määritettyjen tavoitteiden saavuttamista. Viestintää käytetään perinteisen tiedotustehtävän lisäksi yhteisön profiloinnissa, sen toimintaympäristön vuorovaikutuksen edistämiseksi ja yhteisön toimivuuden lisäämisessä. (Högström 2002, 19.) Organisaation viestinnän on oltava tavoitteellista ja se on suunniteltava siten, että eri osa-alueet tukevat kokonaiskuvaa. Viestinnän on oltava myös aidosti vuorovaikutteista, kuuntelevaa, reagoivaa sekä laaja- ja kauaskatseista (Åberg 2003). Viestinnän toteutukselle on määriteltävä keinot, kanavat ja vastuutahot sekä seurattava prosessin onnistumista. Ollakseen tehokasta viestinnän tulisi olla looginen jatkumo organisaation strategiselle suunnittelulle, kohderyhmävalinnoille ja palvelustrategioille, joiden osalta päätökset on tehtävä ennen kuin viestintää lähdetään suunnittelemaan. Sidoryhmäviestinnän suunnitteluun pätevät pitkälti viestinnän yleiset teorit. Sidoryhmäviestinnässä kohderyhmä on kuitenkin rajattu ja viestinnän tavoitteet saattavat erota muulle yleisölle tarkoitetusta viestinnästä.

Vaikka organisaatioiden tietoisuus sidosryhmien tarpeista on kasvanut, sidoryhmäviestinnän johtamisessa ja toteuttamisessa on vielä paljon hyödyntämät-

tömiä mahdollisuuksia. Sidosryhmien priorisointi, tavoitteiden asettaminen, systemaattinen vuoropuhelu sekä vuoropuheluprosessien seuranta ja viestinnän tulosten mittaaminen ovat vielä puutteellisia. (Kuvaja ym. 2008, 61.)

### **2.3.1 Julkisen organisaation sidosryhmäviestinnän erityispiirteet**

Julkisen hallinnon viestinnän ilmiöiden taustalla ovat laajat yhteiskunnalliset kehitysvaiheet. Näitä ovat kansalais- ja tietoyhteiskuntakehitys (mm. Isin & Wood 1999; Castells 2000), modernisaatiokehitys (mm. Bauman 1996) sekä niin sanotun riskiyhteiskunnan (mm. Beck 1993) aiheuttamat haasteet. Tässä tutkimuksessa näitä yhteiskunnallisia kehityskulkuja ei käsitellä tarkemmin, mutta todettakoon kuitenkin, että niiden mainitseminen on tärkeää tutkimuksen asemoimisessa laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin.

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden viestinnän lähtökohdat eroavat toisistaan. Suomalaiseen lainsäädäntöön on kirjattu julkisten organisaatioiden, kuten kunnat ja valtio, hoidettaviksi erityisiä tehtäviä, joiden ei ainakaan toistaiseksi katsota luonteensa vuoksi soveltuvan yksityisen sektorin huolehdittaviksi muuta kuin erikoistilanteissa.

Julkisyhteisöllä on monentyyppisiä ja monessa roolissa olevia sidosryhmiä. Niitä voivat olla muun muassa poliittiset päätöksentekijät, palveluiden rahoittajat, palvelujen käyttäjät, yksityiset asiakkaat, yhteisöt ja yritykset. (Valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto 2001, 5.) Julkisella organisaatiolla sidosryhmien määrä voi olla yksityistä yritystä suurempi ja sen toiminta on kokonaisuudessaan osa laajempaa alueellista toimintakenttää. Toiminnan suunnittelu voikin olla hankalaa muun muassa resurssien puutteen ja tehokkuuden mittaamisen vaikeuden vuoksi. (Maunula 2006, 76.) Koska julkisella organisaatiolla sidosryhmien määrä voi olla yksityistä yritystä suurempi, sidosryhmien priorisointi

nähdään erityisen tärkeänä julkisen organisaation sidosryhmäviestinnän kehittämisessä.

Filosofi Habermas (1984) erottaa kaksi luonteeltaan erilaista strategiaa julkisten ja muiden organisaatioiden viestinnälle. Habermas kuvailee viestinnän eroja käsitteillä **strateginen** ja **kommunikatiivinen** toiminta. Strategiselle toiminnalle on ominaista ennalta annetun päämäärän tavoittelu, ja organisaation toiminta on olemassa yksinomaan määritellyä päämäärää varten. Viestintä on strategian väline, jonka tarkoituksena on aikaansaada viestin vastaanottajassa jonkinlainen tavoiteltu reaktio: esimerkiksi hänen halutaan ostavan jokin tuote tai palvelu. Kommunikatiivisen toiminnan tavoitteena on yhteisön jäsenten välinen yhteisymmärrys. Viestinnän tavoitteena on luoda tasavertainen avoin vuorovaikutussuhde, jonka ansiosta kansalaisilla on mahdollisuus toimia aktiivisesti. Julkishallinnon viestinnän tehtäväksi muodostuukin vuoropuhelun luominen sekä hallinnon ja kansalaisten välille että kansalaisten kesken. Julkisyhteisön ensisijaisena kohderyhmänä nähdään kansalaiset, mutta periaatteessa kaikkia voidaan pitää julkisen organisaation kohderyhminä. (Nieminen 2000, 109–110, 113–114, 128.)

### 2.3.2 Epäsymmetrisestä symmetriseen viestintään

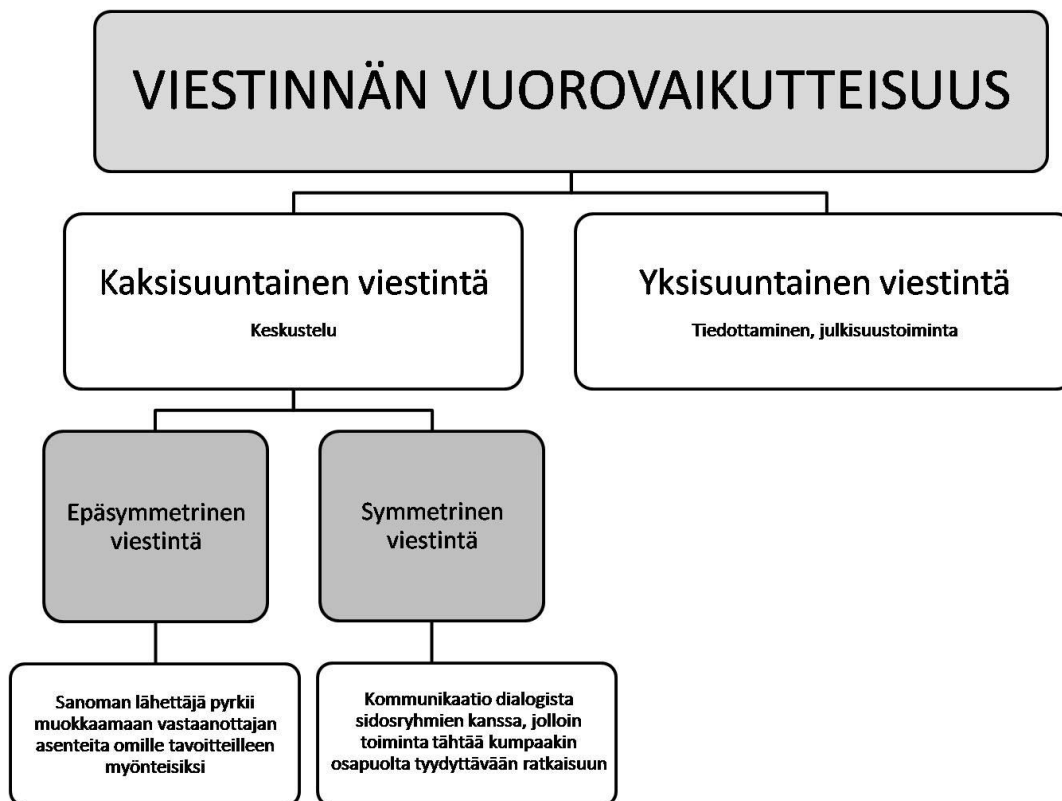
Sidosryhmä- ja viestintäteoreettinen ajattelu keskittyivät pitkään yhdensuuntaiseen organisaatiolähtöiseen viestintään. Vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa on herännyt kiinnostus teorian laajentamiseen siten, että sidosryhmäsuhteita tarkastellaan dialogina organisaation ja kohderyhmien välillä. Kaksisuuntaisen kommunikaation puolestapuhujina ovat toimineet muun muassa Bronn ja Bronn (2003), Kaptein ja van Tulder (2003) sekä Scholes ja Clutterbuck (1998).

Sidosryhmäsuhteet syntyvät organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus on kaksisuuntainen prosessi silloin, kun sanoman vastaanottaja antaa palautetta sanoman lähettäjälle joko sanallisesti tai sanattomasti. **Kaksisuuntaista viestintää** on esimerkiksi keskustelu. **Yksisuuntaista viestintää** ovat puolestaan organisaation julkisuustoiminta ja tiedottaminen. Julkisuustoiminnan tavoitteena on vaikuttaa yleisön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tiedottamisen tavoitteena taas on informointi, jolloin sen sisältö pohjautuu organisaation käsitykseen siitä mitä yleisön tulee tietää ja mistä sen tulisi olla kiinnostunut. (Lehtonen 1998, 129.)

Kaksisuuntainen viestintä voidaan Dozierin, Grunigin ja Grunigin (1995) mukaan erotella **epäsymmetriseen** ja **symmetriseen viestintään** (two-way asymmetrical/symmetrical communication). Viestintä on epäsymmetristä silloin, kun organisaatio käyttää sidosryhmän tietoja taivutellakseen sidosryhmän käyttäytymään omien intressiensä mukaisesti. (Dozier, Grunig & Grunig 1995, 39–41.) Sanoman lähettäjä tarkastelee vastaanottajan asenteita ja odotuksia, pyrkii tyydyttämään vastaanottajan informaation tarpeen ja muokkaa tämän asenteita omille tavoitteilleen myönteisiksi. Vaikka viestintä on kaksisuuntaista, se on luonteeltaan epäsymmetristä, sillä organisaatio kontrolloi prosessia yksipuolisesti eikä antaudu todelliseen keskusteluun sidosryhmien kanssa. (Lehtonen 1998, 129.)

Kaksisuuntaista symmetristä viestintää on taas silloin, kun tavoitteena on päästä kumpaakin osapuolta tyydyttävään win-win-ratkaisuun (Dozier ym. 1995, 39–41). Kommunikaatio on dialogista ja toiminnan motiivi on yhteistyö osapuolten kesken. Toiminnassa viestitään keskusteluhalukkuutta, kannustetaan osapuolia aitoon dialogiin ja tavoitellaan yhteisymmärrystä tekemisen suuntaviivoista ja toiminnassa noudatettavista arvoista (ks. kuvio 11). (Lehtonen 1998, 131.)

Epäsymmetrisen ja symmetrisen viestinnän erottaa toisistaan se, miten palautetta käytetään. Epäsymmetrisessä viestinnässä organisaatio tai yksilö käyttää saamiaan tietoja suostutellakseen muita toimimaan omien tavoitteidensa mukaisesti, kun taas symmetrisessä viestinnässä pyritään keskustelemaan kaikkia osallisia hyödyttävästä ratkaisusta. (Dozier ym. 1995, 39–41.) Käytännössä symmetrisen viestintä tarkoittaa organisaation kannalta sitä, että erityisesti ongelmatilanteissa yhteisö pyrkii rakentamaan aitoja vuorovaikutustilanteita eri osapuolten välille (Takala 2000, 32).



KUVIO 11 Viestinnän vuorovaikutteisuus

Kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallin kannattajat ajattelevat, että symmetrisen viestintä heijastaa sellaisia arvoja, joiden mukaan organisaation tulisi toimia yhteiskunnassa. Monet tutkijat pitävätkin dialogia eettisen viestinnän peruseriaatteena. Symmetrisen viestintä sisältää ajatuksen, että molem-

mat osapuolet ovat toiseen vaikuttamisen lisäksi valmiita oppimaan jotakin ja, että vuorovaikutuksen tavoitteena on löytää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu yhteiseen ongelmaan. (Takala 2000, 31.) Organisaatioiden oppimisen ja työkuulttuurimuutosten asiantuntija Esko Kilven mukaan dialogissa on kyse ajatusten, käsitysten ja näkemysten yhdistämisestä siten, että se avaa ajattelussa uusia ulottuvuuksia ja auttaa osapuolia etsimään alkuperäisen ristiriidan ylittäviä ratkaisuja. Dialogissa erilaiset näkemykset sallitaan ja niitä jopa rohkaistaan. Lisäksi toisten ajatukset nähdään uutta luovien oivallusten raaka-aineina. (Aarrevaara ym. 2006 teoksessa Kuvaja ym. 2008, 86.)

Vaikka organisaatioilla on tilanteita, joissa oman päämäärän saavuttamiseksi on käytettävä epäsymmetrisen viestinnän keinoja, on sen Dozierin ym. (1995, 48) mukaan löydettävä tasapaino omien ja sidosryhmien toiveiden väliltä. Tasapainotila on osapuolten toivomien lopputulosten välimaastossa ja kaikkien asianosaisten hyväksyttävissä. Tahojen on siten osattava tehdä myös kompromisseja (Huxham ym. 1996, 16). Jos organisaatio haluaa luoda kestäviä, pitkän aikavälin suhteita, sen kannattaa käyttää resursseja symmetriseen viestintään, vaikka lyhyen tähtäimen tuloksia voidaan saada helpommin epäsymmetrisen viestinnän avulla (Dozier ym. 1995, 47-50).

James E. Grunig ja White ovat kuvanneet symmetristä ja epäsymmetristä maailmankuvaa (worldview) suhdetoiminnan näkökulmasta. Grunigin ja Whiten (1992) mukaan vallitseva ajattelutapa suhdetoiminnassa on epäsymmetrinen maailmankuva missä suhdetoiminta nähdään keinona saavuttaa organisaation tavoite tai päämäärä ilman kompromisseja tai muuttamatta organisaation toimintatapaa. Grunigin ja Whiten mielestä epäsymmetrinen viestintä ei ole tehokas keino viestinnän ja suhteiden johtamisessa. He uskovat, että erinomaisten organisaatioiden tulisi omaksua näkemys, jossa viestintä on symmetrinen prosessi, joka muodostuu kompromisseista ja neuvotteluista. Organisaatioiden tulisi olla suostuvaisia muutoksiin yhtä paljon kuin ne haluavat muuttaa sidos-



ryhmäsuhteita viestinnän avulla. Vaikka dialogin avulla ei päästäisikään yhteisymmärrykseen, dialogi itsessään kasvattaa mahdollisuutta ymmärtää vastapuolen asemaa ja siten parantaa mahdollisuutta myös konfliktien ratkaisemisessa. Pidemmällä aikavälillä symmetrinen ajattelutapa on tehokkaampi: organisaatiot saavat enemmän mitä he haluavat, kun he luopuvat joistain mitä he haluavat. (Grunig & White 1992, 38–39.)

Jyväskylän yliopiston professori Jaakko Lehtosen mielestä dialogi voi onnistua ratkaisemaan ongelmatilanteen vain, jos tilanne täyttää kolme ehtoa. Ensiksi päätöksentekijöillä täytyy olla käytettävissään tietoa, joka on totuudenmukaista ja relevanttia ongelman kannalta. Toiseksi dialogiin osallistuvien ja osallistettavien tulee olla motivoituneita ratkaisemaan ongelma eli heidän tulee olla todellisia osapuolia. Kolmanneksi osapuolilla tulee olla sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja, jotta he voisivat onnistua tuomaan äänensä kuuluville keskustelussa. Todellinen dialogi edellyttää usein, että pienemmillekin ryhmille annetaan oikeus osallistua keskusteluun ja heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa lopputulokseen vahvistetaan eri keinoin. Jotta dialogi onnistuisi ja viestintä olisi tehokasta, eri osapuolien pitäisi voida osallistua siihen tasavertaiselta pohjalta. (Takala 2000, 31–32.)

Viime aikoina edellä esitettyä kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallia on kritisoitu erityisesti sen idealistisuudesta. Kritiikki on kohdentunut muun muassa siihen, voiko kaikki voittoa -tilanne olla aina paras ratkaisu. Tällöinhän osapuolten on luovuttava alkuperäisestä kannastaan. Esimerkiksi Kajanoja (1996, 23) pohtii kompromissin olevan jopa haitallinen tila, sillä sen tuloksena sovittuja menettelytapoja noudatetaan vain pakon sanelemana, eikä toimintaan sopeuduta oikeasti. Tarpeen tullen menettelytapoja ollaan valmiita rikkomaan. Myös Pieczka (1996) kritisoi kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallia. Pieczkan mukaan mallissa oletetaan, että moraaliset arvot sisältyvät viestin

muotoon eivätkä viestien sisältöön eli mallissa ajatellaan, että kun prosessi on hyväksyttävä, myös tulos on eettisesti oikea. (Piecarka 1996, 152–154.)

Kaksisuuntaista symmetrisen viestinnän mallia voidaan pitää myös tilanne- ja organisaatiosidonnaisena. Organisaatioilla on tilanteita, joissa oman päämäärän saavuttaminen yksisuuntaisen viestinnän tai kaksisuuntaisen epäsymmetrisen viestinnän keinoin on tuloksellisempaa kuin käyttämällä kaksisuuntaista symmetristä viestintää. Esimerkiksi kaksisuuntaista symmetristä viestintää voidaan pitää joissakin tilanteissa aikaa vievänä ja muita resursseja kuormittavana. Näissä tilanteissa organisaation ei tulisi käyttää kaksisuuntaista symmetristä viestintää, vaan muita viestinnän keinoja. Ongelmallisena voidaan pitää sitä, että on vaikea tietää, missä tilanteissa on tehokkaampaa käyttää kaksisuuntaista symmetristä viestintää ja missä ei. On myös olemassa organisaatioita, joissa kaksisuuntaista symmetristä viestintää voidaan käyttää usein, ja organisaatioita, joissa kaksisuuntaista symmetristä viestintää voidaan käyttää vain harvoin. Esimerkiksi armeija ei toiminnan luonteensa vuoksi pysty käyttämään yhtä paljon kaksisuuntaista symmetristä viestintää kuin vaikkapa kaupan alan yritys.

### **2.3.3 Tehokkaan sidosryhmäviestinnän keinot**

Hyvä ja tehokas viestintä on välttämättömyys rakennettaessa, ylläpitäessä ja kehittäessä hyviä suhteita (Kuvaja ym. 2008, 97). Organisaation menestys on yhä riippuvaisempi siitä, miten dialogista sen viestintä on ja kuinka se pystyy ylläpitämään verkostojaan. Dialogisuus viestii siitä, että organisaatio arvostaa sidosryhmiään ja haluaa ymmärtää ja hyödyntää niiden toimintatapoja ja osaamista. (Kuvaja ym. 2008, 86–87, 97.) Jos organisaation viestintä on rehellistä, läpinäkyvää ja dialogiin pyrkivää, sidosryhmät ovat enemmän kiinnostuneita pysymään organisaation sidosryhminä ja tekemään yhteistyötä organisaation kanssa (Tampere 2003, 20).

Harva viestinnän muoto on kokonaan dialoginen. Organisaation johto ja viestinnän ammattilaiset voivat kuitenkin tehdä päivittäin merkittäviä valintoja sen suhteen, kuinka dialogisia viestinnän muotoja organisaatio valitsee. Tämä voi merkitä sitä, että organisaatio luo suunnitelmat systemaattisesta sidosryhmätyöstä osana viestinnän johtamista, riskien hallintaa, innovointia ja ennakointia. Se tarkoittaa myös, että totuttuja viestinnän muotoja kehitetään dialogisempaan suuntaan. Kun viestintää johdetaan ja kehitetään tarkoituksenmukaisemmaksi, resurssit voidaan suunnata tehokkaammin ja yksisuuntaisen viestinnän ”materiaalituotantoa” voidaan korvata prosesseilla, joissa organisaatio on laadultaan syvemmässä vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. (Kuvaja ym. 2008, 90.)

Viestinnän vuorovaikutteisuutta edistettäessä sidosryhmät on opittava tuntemaan, niitä on analysoitava ja niiden mielipiteet on huomioitava tehokkaan viestinnän toteutumiseksi. Organisaatio voi pitkällä tähtäimellä pyrkiä kaksisuuntaistamaan viestintäänsä sidosryhmäanalyysien ja tutkimusten perusteella, sekä kannustamalla sidosryhmiä vuoropuheluun. Sidoryhmiä voidaan kannustaa vuoropuheluun esimerkiksi tarjoamalla sidosryhmille keinoja yhteydenpitoon ja hyödyntämällä aktiivisesti sidosryhmien kuuntelun pohjalta saatua palautetta organisaation viestinnän toteutuksessa. (Vuokko 2004, 75.)

Mari Maunula on tutkinut pro gradu -työssään miten tehokas ja kohderyhmälähtöinen sidosryhmäviestintästrategia voidaan rakentaa julkiselle asiantuntijaorganisaatiolle. Maunula on päätenyt tutkimuksessaan siihen, että julkisen asiantuntijaorganisaation tehokkaan sidosryhmäviestinnän rakentamisen peruspiilareita ovat suunnitelmallisuus ja viestinnän sitominen osaksi kokonaisstrategiaa, kohderyhmätuntemus ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa sekä aito dialogi organisaation ja sidosryhmien välillä. Tehokkaan sidosryhmäviestinnän rakentamisessa on oleellista erotella osa-alueet, joilla tarvitaan

organisaatiolähtöistä suunnittelua alueista, joissa viestinnän tehostamisen ehtona on vuorovaikutus kohderyhmien kanssa. (Maunula 2006, 25, 128.) Viestinnän tehostaminen voidaan aloittaa vasta, kun organisaation ja sen sidosryhmien välinen nykytila on selvitetty (Clark 2000, 363–380).

**Sidosryhmäviestinnän tavoitteet** voivat olla erilaisia kohderyhmistä ja lähtötilanteesta riippuen. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 142) ovat maininneet sidosryhmäviestinnän erityisiksi tavoitteiksi informaation antamisen, suhteiden ylläpidon ja vahvistamisen sekä keskustelun ja ajatusten vaihdon. Tässä tutkimuksessa nähdään, että sidosryhmäviestinnän perimmäisenä tavoitteena on organisaation päämäärien toteutuminen.

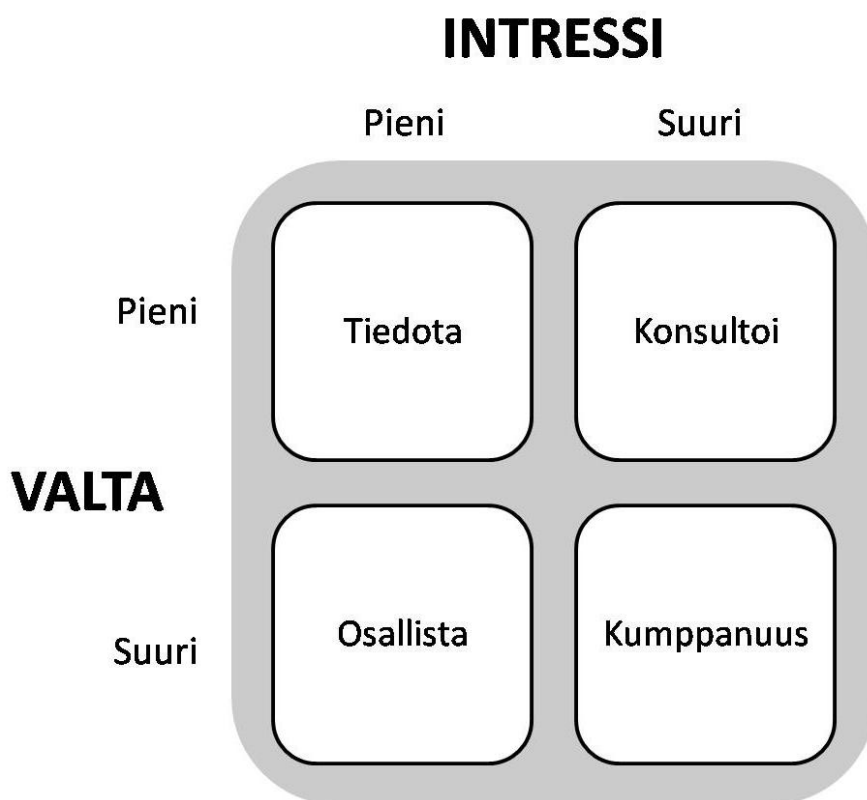
Sidosryhmäviestinnän tyylejä suunniteltaessa on otettava huomioon eri ryhmien suhde organisaatioon ja mistä syystä he haluavat tai eivät halua olla vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Maunula 2006, 40). Lehtosen (1998) mukaan viestintää voidaan luokitella sidosryhmien ja organisaation yhteistyön tiivyyden mukaan kolmeen luokkaan: 1) Informointi on yksinkertaisin suhdetoinnin muoto. Organisaatio tiedottaa yksipuolisesti omilla ehdoillaan toimintaan esimerkiksi tiedotteiden, verkkosivujen, tulokatsausten ja raporttien avulla. 2) Konsultointisuhteessa organisaatio on dialogissa sidosryhmiensä kanssa. Se pyytää lausuntoja sekä teettää kyselyitä, haastatteluja ja selvityksiä. Organisaatio ei kuitenkaan sitoudu noudattamaan toisten osapuolten vaatimuksia. 3) Osallistuva sidosryhmästrategia on tehokkain ja samalla vaativin yhteistyön muoto. Se ottaa sidosryhmät mukaan päätöksentekoprosessiin. (Lehtonen 1998, 119–142.)

### **Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen**

Sidosryhmien **osallistaminen** (involve) ja **sitouttaminen** (engage) ovat tehokkaita sidosryhmäviestinnän keinoja. Sidosryhmiä voidaan osallistaa muun mu-

assa kehittämällä eri viestintästrategioita erityyppisille sidosryhmille. Organisaatiot eivät aina tunnista eri sidosryhmien välisiä eroavaisuuksia tai sitä, että sidosryhmien eri panokset saattavat vaatia erilaisia viestintästrategioita. Viestintästrategioiden suunnittelussa onkin tärkeää ottaa huomioon eri sidosryhmien väliset eroavaisuudet ja panokset. (Gregory 2007, 64–65.)

UK Central Office of Communication esittää neljä viestintästrategiaa eri sidosryhmien osallistamiseksi ja sitouttamiseksi organisaation toimintaan (kuvio 12). Tämä viestintätypologia eli viestintäluokittelujärjestelmä ehdottaa selkeästi mitä taktisia lähestymistapoja tulisi käyttää sidosryhmäviestintää suunniteltaessa.



KUVIO 12 Neljä viestintästrategiaa eri sidosryhmien osallistamiseksi ja sitouttamiseksi

**Tiedottamisen strategia** on pääasiassa yksisuuntaista viestintää. Tähän luokkaan kuuluvat sidosryhmät etsivät harvoin aktiivisesti tietoa organisaatiosta,

mutta organisaatiolla saattaa olla intressi kyseisiä sidosryhmiä kohtaan. Nämä sidosryhmät eivät tavoittele dialogista viestintää organisaation kanssa eivätkä myöskään koe, että tiivis yhteistyö olisi tärkeää. Siksi organisaation tulisi valita sidosryhmien kohdalla viestintästrategiakseen informointi ja tiedottaminen. Tiedottamiseen voidaan käyttää muun muassa julkaisuja, mainontaa, Internet-sivuja, mediasuhteita, tiedotusvälineitä ja suuria joukkotilaisuuksia. Tiedottaminen täytyy kuitenkin tehdä siten, että sidosryhmille tarjotaan mahdollisuus palautteen antoon. Palautteen antamisen mahdollisuus on tärkeää, sillä sidosryhmien tila voi muuttua aktiivisemmaksi ja niiden intressi organisaatiota kohtaan voi kasvaa. (Gregory 2007, 66–67.)

**Konsultointisegmentissä** sidosryhmät ovat sitoutuneita organisaatioon ja heillä on tarve dialogiseen vuoropuheluun. Sidosryhmät hakevat tietoa aktiivisesti, asettavat viestintävaatimuksia organisaatiolle ja haluavat osallistua organisaation toimintaan. Konsultointi edellyttää organisaatiolta kuuntelemista ja nopeaa reagointia sidosryhmien tiedusteluihin ja ehdotuksiin. Sidosryhmät on pidettävä ajan tasalla organisaation asioista ja saatava tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi. Kutsuvierastilaisuudet ja viestintäkanavista Internet-sivut, uutiskirjeet ja sähköpostit, jotka mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän, ovat esimerkkejä yhteydenpitokeinoista. Palautejärjestelmän tulee olla kestävä, jotta sen avulla voidaan seurata sidosryhmien toimintaan ja mielipiteitä. (Gregory 2007, 66–67.)

**Osallistamissegmenttiin** kuuluvien sidosryhmien kanssa organisaation on mahdollista saavuttaa parempi ja tehokkaampi yhteistyösuhde ja sitä kautta suurempi sitoutumisen aste. Jotta parempi yhteistyösuhde ja sitoutumisen aste voidaan saavuttaa, organisaation ja sen sidosryhmien intressien tulee olla tarpeeksi yhtenäiset. Sopivia viestintätekniikoita ovat muun muassa yhteiset työryhmät, keskustelutilaisuudet, workshopit, yhteyshenkilöiden välinen yhteistyö, projektitiimit ja neuvoa-antavat lautakunnat. Näiden tekniikoiden avulla

edesautetaan kaksisuuntaista viestintää ja dialogia osapuolten välillä. (Gregory 2007, 67.)

**Kumppanuussuhde** edellyttää täyttä sitoutumista, avointa vuoropuhelua ja suhdetta, joka perustuu kunnioitukseen ja tasa-arvoon. Kumppanuuden edellytyksenä on halu työskennellä yhdessä ja yhteisten etujen mukaan. Sidosryhmät, joilla on paljon valtaa ja suuri intressi organisaatioon voivat olla erittäin hyödyllisiä organisaatiolle, mutta samalla heillä on kyky vahingoittaa organisaatiota vakavasti. Viestintästrategia tulisi tästä syystä rakentaa siten, että se luo yhteishenkeä ja luottamusta ja kannustaa kaksisuuntaiseen dialogiin. Viestinnän työkaluina voidaan käyttää muun muassa korkeatasoista konsultointia, yhteistä ongelmanratkaisua, kampanjoiden suunnittelua, yhteiskuntavastuun (corporate social responsibility) kehittämistä, intranettiä, edustustiimien muodostamista, yksilöohjeistusta ja tiedon jakamiseen suunniteltuja seminaareja. (Gregory 2007, 67.)

### **Osallistamisen hyödyt ja haitat**

Vahvimpina sidosryhmien osallistamisen muotoina pidetään menettelytapoja, jotka valtuuttavat sidosryhmät tekemään päätöksiä organisaation toiminnassa (Carmin, Darnall & Mil-Homens 2003, 529). Jotta osallistuminen olisi valtuuttavaa, sidosryhmät täytyy ottaa mukaan koko prosessiin ja heidän täytyy myös tietää, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon (mm. Ansari & Phillips 2001; Carmin ym. 2003, 530; Simrell King & Feltey 1998, 319).

Sidosryhmien osallistamisella on useita hyötyjä riippuen käytetystä prosessista ja sidosryhmistä. Yhteistä prosesseille on se, että ne sisältävät eri osapuolten intressien yhdistymistä kaikissa päätöksissä. Tämä johtaa siihen, että yhdessä tehdyt päätökset ovat parempia kuin yhden osapuolen tekemät. Osallistamisen hyötyjä ovat muun muassa, että yleisö saa oikeaa ja ajankohtaista tietoa asioista,

julkiset arvot ja mielipiteet sisällytetään päätöksentekoprosessiin, päätösten laatu ja oikeutus eli legitimizeetti parantuvat, uusia ideoita syntyy, luottamus osapuolten välillä lisääntyy, konfliktien määrä vähenee, kustannustehokkuus lisääntyy ja yhteinen vastuunotto lisääntyy. (Beierle 1998, 5-9; Simrell King ym. 1998, 320, 323, 325; Carmin ym. 2003, 530; Fiorino 1990, 239; Steelman 2001, 74; La Porte & Metlay 1996, 344.)

Hyötyjen lisäksi osallistamisella voi myös olla haittoja. Osallistaminen voi esimerkiksi pidentää päätöksentekoprosessia silloin, kun osapuolilla on eriäviä mielipiteitä. Päätöksenteko voi olla aikaa vievää mikä puolestaan heijastuu organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Susskind 1994, 3.)



### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä, tutkimuskohdetta ja siihen vaikuttavia taustatekijöitä, tutkimusstrategiaa ja tutkimuksen kulkua, sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä.

Ensin selvitetään mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mihin kysymyksiin tutkimuksessa etsitään ratkaisua, toiseksi esitetään mitä tutkimusstrategiaa kysymysten selvittämiseksi on käytetty, ja kolmanneksi tarkastellaan tutkimuskohdetta ja tutkimukseen vaikuttavia taustatekijöitä. Lopuksi pyritään yksityiskohteisesti ja selkeästi kuvailemaan miten tutkimus on toteutettu ja miten tutkimuksen aineisto on kerätty.

#### **3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää maakunnan keskeisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden yhteistyötä ja verkottumista viestinnällisin keinoin. Koska tutkimuksen tarkoituksena on esittää konkreettisia toimenpideehdotuksia Etelä-Savon maakuntaliitolle siitä, miten ja millä keinoilla sen tulisi järjestää sidosryhmätoimintaansa ja -viestintää saavuttaakseen tavoitteensa

maakunnallisen viestintäyhteistyön parantumisesta, tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

- Miten Etelä-Savon maakuntaliitto voi saavuttaa tavoitteensa monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyön ja verkottumisen tehostamisesta?
- Mitä konkreettisia toimenpiteitä maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen voisi pitää sisällään?
- Miten maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden välistä viestintäyhteistyötä voitaisiin konkreettisesti järjestää?

Koska useissa menetelmäoppaissa ehdotetaan, että tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5; Stake 2000, 437; ks. myös Töttö 2000, 74-77). Seuraavaksi tapaustutkimusta tarkastellaan tarkemmin.

### **3.2 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan luonnehtia tutkimusstrategiaksi. Yin (2003) kuvaa tapaustutkimuksen olevan empiiristä tutkimusta, joka monipuolista ja eri tavoin hankittua tietoa käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa asiayhteydessään (Yin 2003, 13; ks. myös Gummesson 1991, 75). Yinin (2003, 1) mukaan tapaustutkimus soveltuu moneen eri tilanteeseen ja tuo tietoa ja ymmärrystä muun muassa yksilö-, ryhmä-, organisaatio sekä sosiaalisen ja poliittisen tason tutkimusongelmiin. Tapaustutkimuksen nimellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla, eri lähtökohdista ja

erilaisin tavoittein. Tapaustutkimukselle onkin vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Yksi, ja ehkä ainoa, yhdenmukaisuus on, että tapaus- tutkimuksessa tarkastelun kohteena on yksi tai useampi "tapaus" (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson ym. 2005, 4.)

Tapaus ei ole koskaan irrallinen kontekstistaan, vaan sitä tutkitaan sen historiallisessa, alueellisessa ja toiminnallisessa ympäristössä (Stake 2000, 439–440; Burawoy 1998, 5). Asian tai ilmiön ymmärtäminen kontekstuaalisesti tarkoittaa sen kuulumista johonkin asiayhteyteen tai se johtuu tietyistä tapahtumakulusta ja nämä yhteydet ovat tutkimuksessa otettava huomioon (Eräsaari 2007, 149). "Tapauksen **kontekstin** (context) muodostavat ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti" (Eriksson ym. 2005, 7).

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää eri aineistonkeruumenetelmiä eli tutkimusaineisto voi olla kerätty monin eri tavoin ja se voi olla peräisin moninaisista lähteistä. Laadullinen aineisto on tavanomaista tapaustutkimukselle, mutta sen ohella tapaustutkimuksissa käytetään myös määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa. (Eriksson ym. 2005, 4.) Erilaisten aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa nimitetään **aineiston triangulaatioksi**. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi, survey-aineistot sekä erilaiset dokumentit. Käyttämällä useita aineistoja tutkija voi rikastaa kuvaustaan ja tietämystään tapauksesta, ja näin saavuttaa tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvän lopputuloksen. (Eriksson ym. 2005, 27.)

Eri aineistonkeruumenetelmien lisäksi tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia **aineiston analyysimenetelmiä** eli metodeita. Usein käytettyjä metodeja ovat kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät. Esimerkiksi erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat suosittuja

yleismenetelmiä (esim. Eskola & Suoranta 1998, 160). Monen analyysimenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa kutsutaan **menetelmien triangulaatioksi**, jonka avulla tavoitellaan tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson ym. 2005, 30).

Tapaustutkimukseen kohdistuu usein kritiikkiä siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä (Eriksson ym. 2005, 34). Tämä ei kuitenkaan ole tapaustutkimuksen tarkoitus, vaan tarkoituksena on näyttää lukijalle uusi käsitys ja lähestymiskulma tutkittavaan ilmiöön (Leino 2007, 216). Staken (1995, 7–8) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, mutta sen päätarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta. Tapausta on siis tärkeä ymmärtää itsessään.

### **Tapaustutkimuksen tyypit**

Tapaustutkimuksia on tyypiteltä eri tutkijoiden näkökulmista sen mukaan, mikä tutkimuksen tieteenfilosofinen perusolettamus on ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Yin (2003, 41) jakaa tapaustutkimuksen **monitapaustutkimuksiin** ja tutkimuksiin, jotka keskittyvät **yksittäisiin tapauksiin**. Hän erottaa myös tutkimukset, joissa on yksi tutkimusyksikkö niistä, joissa käytetään useita yksiköitä. Stake (2000, 437–438) puolestaan jakaa tapaustutkimukset kolmeen tyyppiin: **itsessään arvokkaaseen, välineelliseen ja kollektiiviseen** tapaustutkimukseen. Se mihin luokkaan tutkimus sijoittuu, riippuu tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista.

**Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa** (intrinsic case study) tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuihin tapaukseen, ja hän haluaa ymmärtää tapausta hyvin kaikkine yksityiskohtineen. Ensisijaisena tavoitteena ei ole abstraktin rakenteen tai laajemman ilmiön ymmärtäminen, eikä myöskään yleisen teorian rakentaminen. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa ollaan

yleensä kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien omista tavoista jäsentää maailmaa ja heidän eri asioille antamistaan merkityksistä. Tapauksen taustan ja kontekstin kuvaus on tärkeää, sillä se auttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään tapausta. (Stake 1995, 3.)

**Välineellisen tapaustutkimuksen** (instrumental case study) avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Tapaus on tällöin kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi, mutta ei itsessään. Tutkimuskysymykset on mietitty tarkasti ennen tutkimuksen aloittamista ja tapaus valitaan tutkimuskysymysten perusteella. (Stake 1995, 3.)

**Kollektiivinen tapaustutkimus** (collective case study) muodostuu useista tapauksista ja oleellista siinä on yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus. Kyse on välineellisen tapaustutkimuksen laajentamisesta usean tapauksen tutkimukseksi siten, että sen avulla päästään parempaan ymmärtämiseen tai parempaan teorian rakentamiseen. (Stake 1995, 3–4.)

Tämän tutkimuksen kiinnostus on yhdessä ainutlaatuisessa tapauksessa, jota pyritään ymmärtämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimusta voidaanakin luonnehtia itsessään arvokkaaksi tapaustutkimusta.

Tapaustutkimus voidaan jakaa myös **intensiiviseen** ja **ekstensiiviseen** tapaustutkimukseen (Stoecker 1991, 92). ”Jaottelu intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen selventää eroa tiettyä tapausta tulkitsevan ja ymmärtävän sekä toisaalta jollekin ilmiölle selitystä etsivän tapaustutkimuksen välillä” (Eriksson ym. 2005, 15).

**Intensiivisessä tapaustutkimuksessa** on kyse ainutlaatuisen tapauksen tiheästä kuvauksesta, tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija tarkastelee tapausta tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta ja usein

myös heidän omilla termeillään. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kontekstualisoitua tietoa yhdestä tai enintään muutamasta tapauksesta. Tämä tarkoittaa, että tapausta tutkitaan monipuolisesti sen yhteiskunnallisessa ja fyysisessä ympäristössä. Tarkoituksena ei ole niinkään tehdä tapausta koskevia yleistyksiä, vaan selvittää, miten juuri tämä ainutlaatuinen ja erityinen tapaus toimii. Näin ollen itse tapaus on tutkimuksessa pääasiallisena mielenkiinnon kohteena. (Eriksson ym. 2005, 15.)

**Ekstensiivinen tapaustutkimus** on kiinnostunut useasta tapauksesta, niiden vertailusta ja selityksen etsimisestä. Tutkimuksessa on oleellista se, miten vertailu tehdään. Ekstensiiviselle tutkimukselle on tyypillistä muihin tapauksiin yleistettävien teoreettisten ideoiden, käsitteiden ja selitysmallien kehittäminen tai testaaminen. (Eriksson ym. 2005, 15–18.)

Käsillä olevaa tutkimusta voidaan pitää intensiivisenä tapaustutkimuksena.

### 3.3 Tutkimuskohde: Etelä-Savon maakuntaliitto

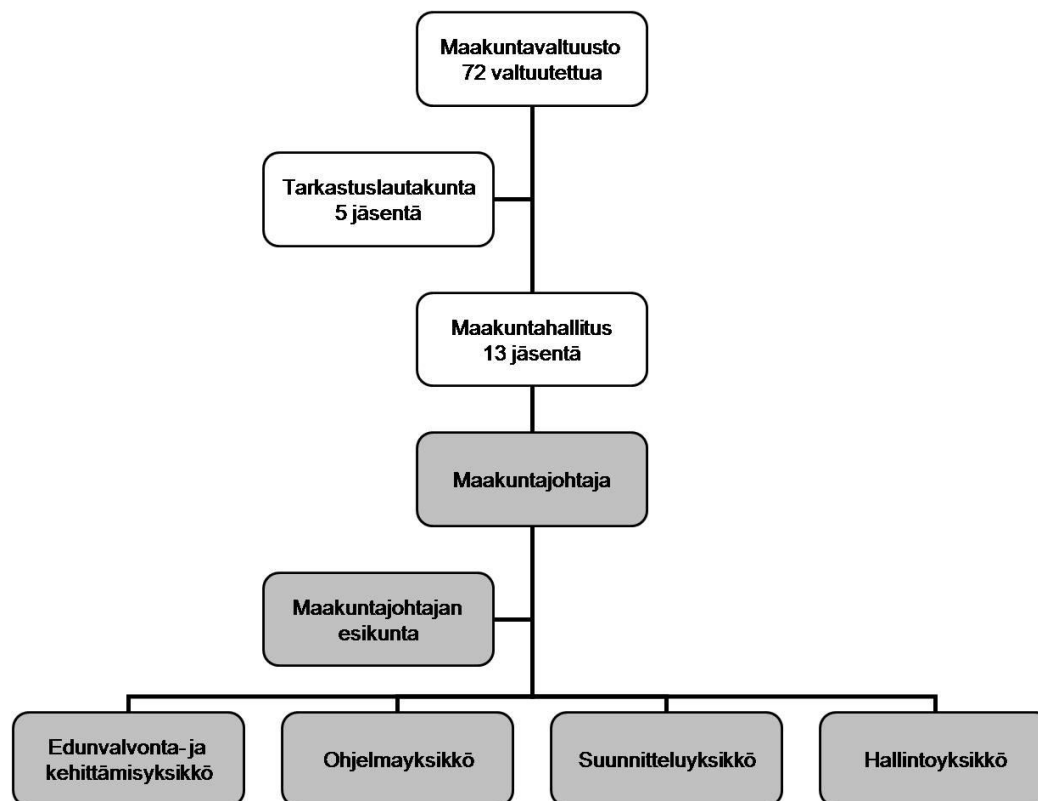
Etelä-Savon maakuntaliitto on 17 eteläsavolaisen kunnan yhteenliittymä eli kuntayhtymä, jonka tehtäviä ovat aluekehitys, maankäytön suunnittelu ja edunvalvonta. Maakuntaliiton jäsenkuntia ovat Mikkeli, Pieksämäki ja Savonlinna sekä Enonkoski, Heinävesi, Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Kerimäki, Mäntyharju, Pertunmaa, Punkaharju, Puumala, Rantasalmi, Ristiina ja Sulkava (kuvio 13). (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a.)



KUVIO 13 Etelä-Savon kunnat ja sijainti

Maakuntaliitto koostuu maakuntajohtajasta ja viidestä yksiköstä, joita ovat maakuntajohtajan esikunta, edunvalvonta- ja kehittämissyksikkö, ohjelmayksikkö, suunnitteluyksikkö sekä hallintoyksikkö (kuvio 14) (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 b). Maakuntaliitossa työskentelee **37 henkilöä** (31.12.2009), joista 12 toimii yleishallinnossa, 12 maakunnan kehittämis- ja suunnittelutehtävissä ja 13 erilaisissa hankkeissa (Etelä-Savon maakuntaliiton tilinpäätös 2009).

Maakuntaliiton keskeiset päätöksentekokoelimet ovat **maakuntavaltuusto** (72 valtuutettua) ja **maakuntahallitus** (13 jäsentä). Valtuuston ja hallituksen poliittinen koostumus määräytyy kunnallisvaalien perusteella ja niiden jäsenet ovat kuntia edustavia luottamushenkilöitä ja poliittisia vaikuttajia. **Tarkastuslautakunta** (5 jäsentä) arvioi toteutuvatko valtuuston asettamat tavoitteet maakuntaliiton toiminnassa. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a.)



KUVIO 14 Maakuntaliiton organisaatiokaavio

Maakuntaliiton tehtävänä on huolehtia aluekehityslain tarkoittamista aluekehitystehtävistä ja ohjata Euroopan yhteisön alue- ja rakennepoliittisten ohjelmien toimeenpanoa Etelä-Savossa. Tehtävänä on myös laatia maankäyttö- ja rakennuslain mukainen maakuntakaava, jonka tarkoituksena on edistää suunnitelmallista rakentamista. Edunvalvonta korostuu liiton tehtävissä yhä enemmän ja on osa maakuntaliiton vapaaehtoisia tehtäviä. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 c.)

Maakuntaliiton tavoitteena on maakunnan kuntien ja asukkaiden hyvinvointi. Maakuntasuunnitelma eli **maakuntastrategia** linjaa maakunnan pitkän aikavälin strategisen kehittämisen, joka konkretisoidaan nelivuotiskausittain laadittavassa **maakuntaohjelmassa**. Maakuntaliiton toiminnalliset tavoitteet asetetaan vuosittaisessa **toimintasuunnitelmassa** ja **talousarviossa**. Lisäksi maakuntalii-



ton perussopimus ja kuntalaki säätelevät organisaation toimintaa. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a.)

### **Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke**

Tutkimus on osa maakuntaliiton Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanketta. Kolmevuotisen hankkeen tavoitteena on lisätä maakunnan myönteistä tunnettuutta ja houkutella alueelle lisää investointeja, yrittäjiä ja asukkaita erityisesti pääkaupunkiseudulta, mutta myös Pietarista (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 d). Tavoitteeseen pyritään ensisijaisesti synnyttämällä verkostoja maakunnan sisällä ja myös maakunnasta ulos- ja sisäänpäin sekä markkinoinnilla maakuntaa hyvänä yritysten sijainti- ja työvoiman asumisalueena (Hankesuunnitelma 2009).

Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke on yksi keskeisimmistä tavoista toteuttaa **Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategiaa** (Hankesuunnitelma 2009). Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategia on maakuntaliiton johdolla laadittu aluekehityksen perusasiakirja, joka ulottuu vuoteen 2015. Maakunnan yhteisen strategian tarkoituksena on luoda pohjaa maakunnan suunnittelulle, edunvalvonnalle ja muille toimille, jotka vahvistavat Etelä-Savon imagoa ja sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 e.)

Maakuntastrategian tavoitteena on kääntää alueen muuttotappio muuttovoitoksi. Tavoitteeseen pyritään parantamalla Etelä-Savon väestö- ja talouskehitystä, uudistamalla kuntien palvelurakenteita, tervehdyttämällä kuntataloutta, edistämällä yritysten kilpailukykyä ja ekotehokkuutta, vahvistamalla osaamista ja innovatiivisuutta sekä parantamalla liikenneyhteyksiä. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 e.) Erityisesti yritysten kilpailukyvyn parantaminen on nostettu strategian kärkeen. Maakuntastrategiassa haetaan muutosta kehittämistoimin-

nan organisoinnilla, vastuuttamisella ja eri tahojen sitouttamisella. (Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategia 2009–2015.)

Maakuntastrategian lisäksi Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hanketta pohjustaa **maakunnan imagotutkimus**, jonka Taloustutkimus teki vuonna 2008 ja **viestintäsuunnitelma**, jonka maakuntaliitto teetätti vuoden 2009 alussa viestintätoimisto Kreab Gavin Anderson Oy:llä. Imagotutkimuksen mukaan työmahdollisuudet lisääisivät muuttoliikettä pääkaupunkiseudulta. Halukkaimmat muuttajat löytyivät nuorista, 18–34-vuotiaista, joista peräti 44 prosenttia voisi jossain vaiheessa ajatella muuttavansa maakuntaan. (Etelä-Savon maakunnan imago- ja tunnettuustutkimus 2008.)

Viestintäsuunnitelma pohjustaa tutkimusta viestintäyhteistyön parantamisen osalta. Viestintäsuunnitelmassa ehdotetaan yhdeksi maakunnan vetovoimaisuuden lisäämisen toimeksi maakunnallisen viestintäverkoston rakentamista, mikä nähdään keskeisenä menestystekijänä maakunnan viestinnän kehittämisessä. Viestintäverkoston tavoitteeksi on asetettu maakunnan toimijoiden laaja-alainen yhteistyö, johon kaikki alueen keskeiset tahot osallistuvat ja sitoutuvat. (Etelä-Savon maakunnan viestintäsuunnitelma 2009–2011.) Koska maakunnan viestintäsuunnitelmassa ei ole otettu huomioon käytössä olevia resursseja, sitä voidaan pitää melko epärealistisena. Viestintäsuunnitelmaan ei myöskään ole tehty yhdessä maakunnan eri toimijoiden kanssa.

### **Maakuntaliiton sidosryhmäyhteistyö**

Maakuntaliiton sidosryhmiä ovat Etelä-Savon 17 kuntaa asukkaineen, maakunnan yritykset, aluehallintoviranomaiset, koulutuslaitokset, etujärjestöt, keskeiset ministeriöt, valtiosihteerit, alueen kansanedustajat ja muut yhteisöt. Sidosryhmäkenttä on laaja, sillä maakuntaliitto toimii samanaikaisesti yhteistyö-, aluekehitys- ja viranomaisorganisaationa sekä rahoittajana. Sidosryhmäkentän

laajuudesta kertoo, että avainsidosryhmiä ja -toimijoita arvioidaan olevan noin 100. Maakuntaliiton keskeisimmät yhteistyötahot ovat jäsenkunnat, alueelliset ja seudulliset elinkeino-organisaatiot, sosiaalipartnerit kuten SAK:t ja STTK:t sekä koulutusorganisaatiot. (Aarnio 16.6.2010.)

Maakuntaliiton työssä korostuu sekä kansallinen että kansainvälinen yhteistyö. Esimerkki yhteistyöstä ovat EU:n aluepoliittiset tavoiteohjelmat, jotka liitto laatii yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa ja joiden toteuttamisesta EU rahoittaa osan. Liitto vastaa myös omalta osaltaan tavoiteohjelmien, samoin kuin eräiden muiden alueellaan toteutettavien EU-ohjelmien täytäntöönpanosta. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a.)

Maakuntaliiton sidosryhmäyhteistyö on lähinnä prosesseihin sitoutunutta. Esimerkiksi budjetit, budjettikannanotot ja hallitusohjelman linjaukset valmistellaan yhteistyössä muiden tahojen kanssa. (Aarnio 16.6.2010.) Myös maakuntastrategia ja maakuntaohjelma valmistellaan tiiviissä yhteistyössä kuntien ja seutukuntien, muiden viranomaisten, elinkeinoelämän ja etujärjestöjen kanssa (Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a). Tyypillisessä valmisteluprosessissa kartoitetaan niiden toimijoiden näkemykset, jotka ovat asian kannalta keskeisiä ja tärkeitä. Tahot valitsee yleensä maakuntaliitto. (Aarnio 16.6.2010.)

Vaikka maakuntaliitto ottaa sidosryhmät mukaan päätöksentekoprosessiin, viestinnän ammattilaiset eivät ole mukana prosessissa. Ainoastaan sidosryhmi-en johto ja asiantuntijat ovat mukana. (Huoviala 4.5.2010.) Myöskään niin sanottuja vapaaehtoisia yhteistyöfoorumeita maakuntaliitolla ei ole (Aarnio 16.6.2010).

Kehittämisjohtaja Eero Aarnion mukaan maakuntaliiton sidosryhmäyhteistyö toimii yleisesti ottaen hyvin. Mahdolliset ristiriitatilanteet ja näkemuserot koskevat lähinnä sitä, miten asioita kehitetään. Yleisaluekehitysviranomaisena

maakuntaliiton tehtävänä on löytää ratkaisuja, jotka kestävät pitkälle tulevaisuuteen, kun taas toimijat saattavat tarkastella asioiden kehittämistä lyhyemmällä aikavälillä. Maakuntaliiton tehtävänä on kuunnella, viedä ratkaisuja eteenpäin ja muodostaa kokonaisuutta tukeva kanta. Esimerkiksi liikenneinfrastruktuurissa investointitarpeita saattaa olla 20, joista korkeintaan 5 on mahdollista toteuttaa. Maakuntaliiton tehtävänä on valita tärkeimmät investoinnit, sillä ilman valintaa vain 2 investointia saattaa toteutua, kun oikeilla valinnoilla 5 on mahdollista. Siten myös politiikka on mukana maakuntaliiton työssä. (Aarnio 16.6.2010.)

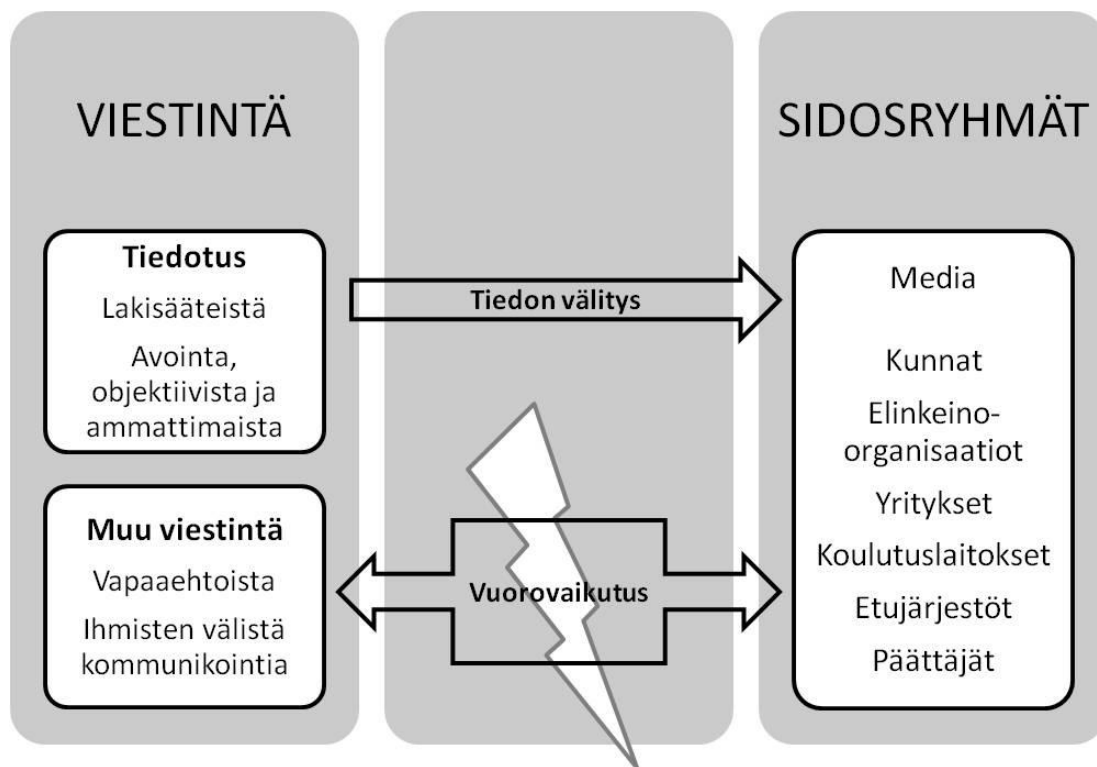
Vaikka maakuntaliitolla on luonteensa vuoksi paljon osallistavaa sidosryhmätoimintaa, Aarnion mielestä sidosryhmäyhteistyötä voitaisiin kehittää dialogisempaan suuntaan. Esimerkiksi yhteistyökumppaneita voitaisiin aktivoita siten, että kentältä saataisiin enemmän näkemyksiä niistä asioista, jotka ovat erityisen tärkeitä. Dialogiin osallistaminen mahdollistaisi, että maakuntaliiton monipuolinen rooli huomioitaisiin yhä paremmin ja myös resurssit osattaisiin suunnata varsinkin painopistettä muutettaessa nopeasti oikeisiin kohteisiin. (Aarnio 16.6.2010.)

### **Maakuntaliiton viestintä**

Maakuntaliiton viestintä koostuu **tiedotuksesta** ja **muusta viestinnästä** (kuvio 15). Tiedotus on suurimmalta osalta niin sanottua viranomaistiedotusta, jonka pohjana on näkemys siitä, että tiedotuksen on oltava avointa, objektiivista ja ammattimaista. Viranomaistiedotus suuntautuu pääosin medialle ja se on enimmäkseen yksisuuntaista tiedon välitystä. (Huoviala 4.5.2010.)

Maakuntaliiton muu viestintä on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestinnän päämääränä on sitouttaa sidosryhmät toimimaan maakunnan

strategian tavoitteita kohti, jolloin viestintä tähtää ihmisten sitouttamiseen ja luottamuksen syntyyn. (Huoviala 4.5.2010.)



KUVIO 15 Maakuntaliiton viestintä

Maakuntaliitossa tehdään paljon sidosryhmäyhteistyötä, mutta sitä ei ole ajateltu viestinnän näkökulmasta. Sidosryhmäviestintää ja vuorovaikutusta tulisikin kehittää. Tällä hetkellä maakuntaliiton viestintä ja viestinnän vuorovaikutteisuus pohjautuvat pääasiallisesti lainsäädäntöön, ja viestintä organisaatiossa keskittyy tiedotukseen ja tiedon välitykseen. Vuorovaikutteista viestintää ei juurikaan ole, eikä vuorovaikutus lähde viestinnän näkökulmasta eli siitä miten ihmiset saadaan oikeasti mukaan. (Huoviala 4.5.2010.)

Maakuntaliiton viestintä ei ole kovin laaja-alaista. Yksi syy tähän on se, että maakuntaliitolla ei ole viraston omaa strategiaa, jossa olisi määritelty toiminnan tarkat painopisteet ja vastualueet. Syksyllä 2010 maakuntaliitossa ollaan

käynnistämässä viraston oman strategian laatimista, jonka valmistumisen jälkeen myös viestintää voidaan suunnitella strategisemmin. (Huoviala 4.5.2010.)

### 3.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston keruu

Tutkimusprosessi alkoi marraskuussa 2009, kun tutkija palkattiin Etelä-Savon maakuntaliittoon. Tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa koko tutkimuksen ajan, ensin Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hankkeessa 10.11.2009 - 10.5.2010 ja sen jälkeen tiedottajan sijaisena. Tutkija palkattiin kohdeorganisaatioon, jotta hän pystyisi mahdollisimman hyvin tutustumaan organisaatioon ja sen tarpeisiin ja samalla myös käynnistämään viestinnällisiä toimenpiteitä tutkimuksen ongelmien ratkaisemiseksi.

Ennen varsinaista aineistonkeruuta tutkija kokosi listan niistä maakunnallisista viestintä- ja markkinointitoimijoista, jotka katsottiin primääreiksi maakunnallisen viestinnän ja Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hankkeen näkökulmasta. Tiedot kerättiin moninaisista lähteistä maakuntaliiton tiedottaja Tuula Huovialan ja Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hankkeen markkinointipäällikkö Roosa Kallion avustuksella. Lisäksi kuntiin ja kaupunkeihin lähetettiin 1.12. sähköpostikysely, jossa organisaatioita pyydettiin lähettämään tiedot työntekijöistä, jotka toimivat viestinnällisissä tai markkinointiin liittyvissä tehtävissä. Lista koottiin Excel-tiedostoon, johon merkittiin toimijoiden nimi-, asema-, organisaatio-, osoite-, sähköposti- ja puhelinnumerotiedot. Listalle kerätyi 78 henkilöä. Tutkimuksen aikana Excel-lista muuttui hieman luonnollisten henkilö- ja toimenkuvamuutosten takia.

Varsinainen aineistonkeruu alkoi helmikuussa 2010. Tutkimuksen aineisto kerättiin kevään aikana kahdessa vaiheessa. **Ensimmäinen vaihe** toteutettiin 11.2. maakuntaliiton tiloissa pidetyssä Etelä-Savon viestintäyhteistyö -tilaisuudessa.

Viestintäyhteistyötilaisuuteen kutsuttiin 28 maakunnallista viestintä- ja markkinointitoimijaa (Liite 1), joista 19 osallistui tilaisuuteen. Tilaisuuden tarkoituksena oli kokoontua ensimmäistä kertaa maakunnallisella viestijäporukalla pohdintaan maakunnan viestinnän tilaa ja siihen liittyviä toiveita. Tarkoituksena oli myös ideoida, jakaa ajatuksia ja suunnitella tulevaa. Tilaisuuteen kutsutut valittiin tiedottaja Tuula Huovialan ja markkinointipäällikkö Roosa Kallion toimesta siten, että huomioon otettiin tilaisuuden luonne ja tilan rajallisuus. Tilaisuuteen kutsuttiin henkilöt, joiden ajateltiin mahdollisesti olevan jo kiinnostuneita maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisestä.

Koska maakuntaliiton ensisijaisena tavoitteena on maakunnan keskeisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden sitouttaminen siten, että viesti maakunnasta olisi yhteinen ja maakuntastrategian mukainen, pyrittiin ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa selvittämään mitä valmiuksia ja mahdollisuuksia maakunnallisella yhteisviestinnällä on ja miten siihen suhtaudutaan. Ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa kysyttiin muun muassa mitkä tahot voisivat viestiä maakuntastrategian ydinviestiä, onko maakunnallinen yhteisviestintä tarpeellista, millä tavoin yhteisviestintää voitaisiin järjestää, ja miten maakunnan eri tahoja saataisiin sitoutettua yhteisviestintään.

Aineisto kerättiin viestintäyhteistyötilaisuuden ryhmätöistä ja ryhmätöiden yhteenvedon aikana käydyistä keskusteluista. Ryhmätyöt toteutettiin siten, että osallistujat jaettiin 4-5 hengen ryhmiin, jolloin ryhmiä muodostui neljä. Tämän jälkeen jokainen ryhmä sai vastattavakseen 8 kysymystä. Kysymykset jaettiin yksitellen, ja jokaiseen kysymykseen jäi aikaa vastata noin 7 minuuttia. Ryhmät kirjoittivat vastauksensa annettuihin A3-vastauspapereihin, jonka jälkeen ne kerättiin pois ja ripustettiin seinille kysymyskohtaisesti. Ryhmätöihin käytettiin yhteensä noin 1 h 15 min aikaa.

Ryhmätöiden yhteenveto suoritettiin ryhmätöiden jälkeen siten, että jokainen kysymys ja siihen annetut vastaukset luettiin yksitellen ääneen. Tämän jälkeen vastauksista keskusteltiin yhdessä, ja ryhmällä oli myös mahdollisuus kommentoida vastauksiaan. Ryhmätöiden yhteenvedon keskusteluista tehtiin muistiinpanoja.

Ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen jälkeen 25.2. viestintäyhteistyötilaisuuteen kutsutuille lähetettiin ryhmätöiden ja keskustelujen tulokset sekä kaikkien ryhmien vastaukset sähköpostitse (Liite 2). Sähköpostissa myös tiedusteltiin mikä olisi seuraava askel maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä ja mahdollisessa yhteisviestinnässä. Vastaanottajia kehoitettiin olemaan aktiivisia ja heitä pyydettiin kommentoimaan ja ehdottamaan ideoita asioiden eteenpäin viemiseksi. Samalla myös kerrottiin, että maakuntaliiton viestintä- ja markkinointiväki pohtisi asiaa tahollaan.

Sähköpostipyyntöön saatiin muutamia ideoita ja ehdotuksia viestintäyhteistyön kehittämiseksi. Kehitysehdotusten pohjalta viestintäyhteistyötilaisuuteen kutsutuille lähetettiin 22.3. sähköposti (Liite 3), jossa ehdotettiin, että seuraavaksi voitaisiin tehdä kysely niille 78 maakunnassa toimivalle viestintä- ja markkinointitoimijalle, jotka oli aikaisemmin katsottu primääreiksi maakunnallisen viestinnän ja Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi -hankeen näkökulmasta. Kyselyn tarkoituksena olisi tiedustella millä tavalla jokainen voisi ja haluaisi osallistua viestintäyhteistyöhön, mitä viestintäyhteistyöltä toivottaisiin ja mitä tarpeita toimijoilla olisi viestintäyhteistyötä kohtaan. Samalla selvitettäisiin maakunnallisen viestintäyhteistyön nykytila eli lähtötilanne.

Sähköpostissa myös ehdotettiin, että kyselyn tulosten perusteella voitaisiin koota niin sanottu työryhmä niistä henkilöistä, jotka olisivat sitoutuneita ja halukkaita suunnittelemaan konkreettisia toimenpiteitä ja keinoja esimerkiksi yhteisviestinnän toteuttamiseksi. Työryhmän ideoita ja tuotoksia voitaisiin sitten



myöhemmin tarkastella isommalla porukalla. Yhdessä voitaisiin myös pohtia mitä maakuntastrategia viestinnällisesti tarkoittaa, mihin maakunta viestinnällisesti tähtää, ja miten jokainen viestijä ja sitä kautta organisaatio voisi huomioida maakunnan ja toimia sen houkuttelevuuden nostamiseksi.

Koska viestintäyhteistyötilaisuuden ryhmätöiden tuloksista ilmeni, että maakuntaliitolta toivottiin selkeitä ohjeita maakunnan visuaalisen ilmeen käytössä, sähköpostiviestissä esiteltiin myös maakunnan uusi visuaalinen ilme -paketti, joka tehtiin viestintäyhteistyötilaisuudessa saatujen tulosten ja toiveiden pohjalta ja jonka tarkoituksena on auttaa maakunnan visuaalisen ilmeen käytössä. Lisäksi viestissä tiedusteltiin miltä esitetyt ehdotukset ja ideoinnit kuulostivat, ja löytyisikö mahdollisesti muita ideoita ja ajatuksia viestinnän ja yhteistyön kehittämiseksi.

Viestiin saatiin yksi sähköpostivastaus, jossa kannustettiin toteuttamaan kysely ja jossa pohdittiin voitaisiinko mahdollisesti muista maakunnista benchmarkata jo valmiiksi olemassa olevia hyviä käytänteitä maakunnallisen viestintäyhteistyön ja yhteisviestinnän kehittämiseksi. Viestissä myös ehdotettiin, että Kreab Gavin Anderson Oy:n tekemästä viestintäsuunnitelmasta voitaisiin poimia joi-takin hyviä ideoita. Ideoita voitaisiin sitten yhdessä muokata konkreettiseen ja toimivaan muotoon. Myös sosiaalisen median tärkeyttä korostettiin sähköpostissa.

**Toinen aineistonkeruuvaihe** toteutettiin viestintäyhteistyökyselynä, joka lähetettiin 76:lle jo aikaisemmin mainitulle maakunnan viestintä- ja markkinointitoimijalle. Alkuperäisestä 78 henkilön listasta toimijoiden lukumäärä oli joulukuusta vähentynyt kahdella. Kysely toteutettiin siten, että kohderyhmälle lähetettiin sähköposti 19.4. (Liite 4), jossa kerrottiin, että maakuntaliitto ja pienempi maakunnallisista toimijoista koostuva viestintä- ja markkinointiporukka oli talven ja kevään aikana pohtinut maakunnallisen viestinnän ja viestintäyhteistyön

kehittämistä. Sähköpostissa myös kerrottiin viestintäyhteistyötilaisuudesta ja siitä, kuinka tilaisuuden tuloksena selvisi, että maakunnallisen viestintäyhteistyön ja yhteisviestinnän kehittäminen nähtiin tarpeellisena, mutta samalla myös haastavana. Lisäksi kerrottiin, että maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä haluttaisiin seuraavaksi edetä siten, että selvitetäisiin maakunnallinen viestintäyhteistyön nykytila ja maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden osallistumishalukkuus ja mahdollisuudet osallistua viestintäyhteistyöhön. Vastaanottajia pyydettiin vastaamaan maakunnalliseen viestintäyhteistyökyselyyn joko sähköisesti osoitteessa [www.esavo.fi/kysely](http://www.esavo.fi/kysely) tai sähköpostin liitteenä olevalla kyselylomakkeella. Vastaukset pyydettiin palauttamaan 28.4. mennessä. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselylomakkeeseen omalla nimellä, jotta maakunnallista viestintää ja viestintäyhteistyötä voitaisiin suunnitella paremmin.

Määräaikaan mennessä saatiin 11 vastausta. Koska määräaikaan mennessä saatiin vain vähäinen määrä vastauksia, kyselyä päätettiin jatkaa reilulla viikolla 7.5. asti. Kohderyhmästä niille, jotka olivat vastanneet, lähetettiin kiitosviesti ja niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet, lähetettiin muistutusviesti 28.4. (Liite 6), jossa kerrottiin, että viestintäyhteistyökyselyn vastausaikaa oli jatkettu. Viestissä myös tuotiin esille, että jokaisen mielipide on tärkeä ja, että maakunnallista viestintäyhteistyötä olisi tarkoitus käynnistellä yhteistuumin.

Toisella vastauskierroksella saatiin 6 vastausta. Koska vastauksia haluttiin saada vieläkin enemmän, kaikille kyselyyn vastaamattomille henkilöille lähetettiin 10.5. henkilökohtainen tekstiviesti (52 kpl) tai sähköposti (3 kpl), jossa toivottiin, että vastaanottajalla olisi hetki aikaa vastata kyselyyn, sillä tutkimusta varten tarvittaisiin muutamia lisävastauksia. Henkilökohtaisen viestin jälkeen vastauksia saatiin 10 kpl lisää. Kaiken kaikkiaan 27 henkilöä (36 %) vastasi maakunnallisen viestintäyhteistyökyselyyn, joista 17 oli viestintäyhteistyötilaisuuteen

(11.2.) kutsuttuja. Kaikkia kyselyyn vastanneita kiitettiin joko sähköpostitse tai tekstiviestillä kyselyyn vastaamisesta.

Maakunnallinen viestintäyhteistyökysely (Liite 5) koostui kahdesta osiosta. Ensimmäisen osiossa pyrittiin selvittämään maakunnallisen viestintäyhteistyön lähtötaso eli millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään, millaisena viestintäyhteistyö koetaan ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet, vaikuttavat tai saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön. Ensimmäisessä osiossa myös kysyttiin tulisiko maakunnallista viestintäyhteistyötä kehittää. Toisessa osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien halukkuus ja mahdollisuudet osallistua viestintäyhteistyöhön. Lisäksi pyrittiin selvittämään mitä maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä toivotaan ja odotetaan, ja millä tavalla maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön haluttaisiin osallistua.

Viestintäyhteistyön nykytilan ja vastaajien osallistumishalukkuuden ja mahdollisuuksien selvittämisen lisäksi kyselyn tarkoituksena oli herättää laajempaa mielenkiintoa maakunnan viestintäyhteistyön kehittämistä ja tulevaisuutta kohtaan. Koska viestinnän tehostaminen voidaan aloittaa vasta, kun organisaation ja sen sidosryhmien välinen nykytila on selvitetty (Clark 2000, 363–380), kyselyn toteuttaminen nähtiin välttämättömänä.

Viestintäyhteistyökyselyssä päädyttiin käyttämään melko avoimia kysymyksiä, koska vastaajien ajatusmaailmaa ei haluttu ohjailta liikaa, ja tutkittava ilmiö pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman rikkaana ja monimuotoisena. Kysymykset muotoiltiin siten, että vastaajat joutuisivat pohtimaan kysytyjä asiakokonaisuuksia mahdollisimman monelta eri kannalta. Yhden kysymyksen alla esitettiin usein kolme samantyyppistä, mutta eri kysymystä samasta aihepiiristä. Esimerkiksi kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin: millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään, millaista viestintäyhteistyötä organisaatiosi tekee maakunnan eri tahojen kanssa, ja millaista viestintäyhteistyötä henkilökoh-

taisesti teet maakunnan eri tahojen kanssa. Kysymysten toistamisella pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavia ja monipuolisia vastauksia ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Jokaisen kysymyksen vastausprosentti eli kuinka monta prosenttia vastanneista vastasi kyseiseen kysymykseen, laskettiin. Vastausprosentti laskettiin, koska kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti.

### **3.5 Aineiston analyysi**

Viestintäyhteistyötilaisuudesta saadun aineiston analyysi aloitettiin kokoamalla käsikirjoitetut vastaukset PowerPoint-tiedostoon. Vastaukset kirjoitettiin kysymyskohtaisesti siten, että ne jaoteltiin niihin kysymyksiin ja alakysymyksiin, joihin ne vastasivat parhaiten. Lisäksi jokaisen kysymyksen kohdalle liitettiin muistiinpanot, jotka ryhmätöiden yhteenvedon keskustelusta oli tehty. Aineiston kokoamisen jälkeen, aineisto luettiin huolella ja aineistoa alettiin yhdistellä otsikoiden alle. Aineistoa analysoitiin, lajiteltiin ja luokiteltiin alustavasti ja aineistosta pyrittiin löytämään ne tiedot, jotka vastaisivat parhaiten aineistonkeruun tarkoitukseen eli kysymykseen mitä valmiuksia ja mahdollisuuksia maakunnallisella yhteisviestinnällä on ja miten siihen suhtaudutaan.

Viestintäyhteistyökyselystä saadun aineiston käsittely aloitettiin aineiston usealla lukukerralla. Ensimmäisten lukukertojen aikana vastauksista pyrittiin löytämään ne tiedot, jotka vastasivat parhaiten esitettyihin kysymyksiin. Oleelliset tiedot alleviivattiin ja marginaaleihin tehtiin merkintöjä esiin nousseista mielenkiintoisista asioista. Koska aineistoa oli analysoitavana melko suuri määrä eli kokonaista 27 sivua, tekstin alleviivaus tuntui helpottavan aineiston jäsentämistä ja analyysiä.

Aineiston alleviivauksen jälkeen vastauksia tiivistettiin ja samantyyppiset lähellä toisiaan olevat vastaukset ryhmitettiin yhteen. Myös vastaukset, jotka vastasivat paremmin johonkin toiseen kysymykseen kuin itse vastattuun kysymykseen merkittiin punaisella ja siirrettiin oikeisiin kohtiin. Lisäksi vastaukset, jotka luokiteltiin kehitysehdotuksiksi, merkittiin punaisella k-kirjaimella. Vähitellen vastauksia alettiin yhdistellä sen mukaan, mitkä näyttivät kuuluvan yhteen kategoriaan. Vastaukset jaoteltiin aineistosta nouseviin teemoihin ja vastauksia ryhmiteltiin sellaisiksi aihekokonaisuuksiksi, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Esimerkiksi toisen kysymyksen kohdalla vastaukset jaettiin kolmeen eri kategoriaan: positiivissävytteisiin, negatiivissävytteisiin ja neutraaleihin vastauksiin.

Analyysin avulla pyrittiin selvittämään maakunnallisen viestintäyhteistyön vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi pyrittiin selvittämään mitä valmiuksia ja mahdollisuuksia maakunnallisella yhteisviestinnällä on ja miten siihen suhtaudutaan. Aineisto analyysi valmistui syyskuussa 2010.

Sekä viestintäyhteistyötilaisuudesta että viestintäyhteistyökyselystä saatu aineisto analysoitiin **sisällön analyysiä** käyttäen. Lisäksi viestintäyhteistyökyselyn aineiston analysoinnissa käytettiin **SWOT-analyysiä**. Sisällön analyysi soveltuu strukturoimattomaan aineistoon ja siinä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kiteytetyssä muodossa (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jolla tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua ja jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysissä aineistoa jaotellaan ja tiivistetään, ja siitä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysissä tulkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä **teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti** tai **teoriasidonnaisesti** (Eskola 2007, 162; Tuomi ym. 2002, 109–116). Teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, ja analyysin tarkoituksena on usein testata mallia tai teoriaa uudessa yhteydessä (Tuomi ym. 2002, 95–99). Aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin pääpaino on puolestaan aineistossa (Eskola & Suoranta 1998, 83). Induktiivisen analyysin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155). Induktiivisessa analyysissä edetään yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin (Eskola ym. 1998, 83). Sisällön analyysin jakaminen induktiiviseen ja deduktiiviseen esiintyy harvoin puhtaana missään tutkimuksessa, sillä monet tutkijat käyttävät molempia tapoja eri tutkimuksensa vaiheissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Sisällön analyysin jakaminen induktiiviseen ja deduktiiviseen onkin todettu ongelmalliseksi (Tuomi ym. 2002, 96–98).

Teoria- ja aineistolähtöisen analyysi välimaastossa voidaan pitää teoriasidonnaista analyysiä, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä tai vahvistusta teoriasta. (Eskola 2007, 163.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi ym. 2002, 99). Abduktiivisen päättelyn voidaan katsoa lähenevän ajatuksellisesti hermeneuttista kehää (Eriksson ym. 2008, 23).

Tässä tutkimuksessa tehtyjä analyyysejä voidaan kutsua abduktiivisiksi tai teoriasidonnaisiksi analyyyseiksi. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt poimitaan aineistosta kuten aineistolähtöisessäkin analyysissä. Teoriasidonnaisessa analyysissä myönnetään se, että analyysiin vaikuttaa aikaisempi tieto. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole kuitenkaan teoriaa testaava, vaan sen avulla

avataan uusia ajatuksia (Tuomi ym. 2002, 98). Teoriasidonnaisessa analyysissä on pysyttävä tietoisena siitä, etteivät valmiit teoreettiset jäsennykset häiritse tutkijan herkkyyttä havaita aineiston ominaispiirteitä (Peuhkuri 2007, 136).

SWOT -analyysi on strategisen suunnittelun työkalu, joka sopii viestinnän nykytilan kartoitukseen ja joka auttaa paikantamaan ne osa-alueet, joihin viestinnän avulla voidaan vaikuttaa (Juholin 2001, 63). SWOT- eli tilanneanalyysissä analysoidaan toimintaympäristössä nähtävät tai ennakoitavat uhat ja mahdollisuudet sekä nykyiset heikkoudet ja vahvuudet. SWOT-analyysin tulisi tuottaa pohdintoja siitä, miten viestintää tulisi kehittää, jotta oikeasti voitaisiin vastata tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuokko 2004, 123; Powers 1991, 109.)

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja oman työn arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kiinnitetty huomiota **validiteettiin** ja **reliabiliteettiin** (Eskola ym. 1998, 214). Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Toisin sanoen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Heikkilä 1998, 28; Hirsjärvi ym. 2004, 213.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan valittujen luokittelu- ja tulkintasääntöjen yksiselitteisyyttä sekä käytettyjen ratkaisujen johdonmukaisuutta. (Uusitalo 1991, 80–84.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, ja mahdollista on myös erotella käsitevaliditeetti (Leonard-Barton 1990, 258–259).

Tutkimuskirjallisuudessa on epäröity edellä mainittujen käsitteiden mielekkyyttä laadullisessa tutkimuksessa (mm. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005), jossa avainsanoja ovat kuvailu ja ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen

luonteen vuoksi voidaan tutkimuksen arvioinnissa käyttää vaihtelevia kriteereitä (Eriksson ym. 2005, 41). Tapaustutkimuksessa voidaan pohtia esimerkiksi tutkimuksen luotettavuutta, riippuvuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta (Denzin & Lincoln 2000, 14). Hyvän tapaustutkimuksen periaatteena on, että ulkopuoliset saavat tutkimusraportin perusteella selkeän käsityksen koko tutkimusprosessista aineiston keruusta johtopäätöksiin (Eriksson ym. 2005, 39).

Tutkimuksen raportointia voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osa-alueena tapaustutkimuksessa. Raportoinnin selkeys ja seurattavuus antavat mahdollisuuden ulkopuolisille tutkimustulosten vahvistamiseen. Laadullisen tapaustutkimuksen raportoinnissa voidaan pitää haasteellisena teorian ja empirian kietoutumista yhteen monin tavoin ja tutkimusprosessiin kuuluvaa epävarmuutta, jota on vain opittava sietämään (Peltola 2007, 128).

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvailemalla tutkimuksen toteutusta eli tutkimusprosessia mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin esittämään mahdollisimman monipuolisesti ja runsaasti autenttisia lainauksia tutkimuksen ymmärtämisen parantamiseksi. Suoria lainauksia käytettiin, jotta lukijalle jäisi kattava kuva prosessin eri vaiheista. Lukijalle pyrittiin myös varmistamaan tutkimuksen analyysien ja tulkin-tojen seuraamisen mahdollisuus.

Tutkimusraportti kirjoitettiin yleisesti hyväksytyyn, perinteiseen muotoon, vaikka tapaustutkimus olisi tarjonnut mahdollisuuksia myös muunlaiseen jäsentelyyn. Perinteinen muoto valittiin, koska tarkoituksena oli antaa mahdollisimman perusteellinen kuvaus tutkimusprosessista.

Tutkimuksen laatu on arvioitavissa huolellisesta tutkimuksessa käytettyjen menettelyiden raportoinnista (Eskola ym. 1998, 222). Eräs tutkimuksen laadun vahvistamisen keino on tutkimukseen osallistuvien varmennus (Eriksson ym.



2008, 293). Viestintäyhteistyökyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselyyn omalla nimellä, jotta vastaukset olisi mahdollista jäljittää vastaajiin. Toimenpiteellä pyrittiin varmistamaan, että maakunnallista viestintäyhteistyötä pysyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään tuloksellisesti samalla, kun vastaajien anonymiteetti säilyy. Jäsenvalidaatiota pidetään hyvänä reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelun vaihtoehtona (Koskinen ym. 2005, 261).

**Triangulaatio** on yksi laadullisen tutkimuksen arvioinnin perinteisiä mittareita (Shank 2002, 134–135). Tapaustutkimuksessa triangulaatio tarkoittaa eri metodologioiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa (Eriksson ym. 2005, 42). Triangulaation hyötynä nähdään yksittäisten menetelmien aiheuttamien systemaattisten vinoutumien tai rajoitusten välttäminen, mikä parantaa tutkimuksen validiteettia ja yleistettävyyttä (Eskola ym. 1998, 69–70). Erilaisia triangulaation lajeja voivat olla menetelmä-, teoria-, aineisto- ja tutkijatriangulaatio (Eriksson ym. 2008, 293). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistotriangulaatiota, jossa hyödynnettiin eri aineistolähteitä ja toimijoiden erilaisia näkökulmia. Triangulaatio ymmärretään tutkimuksessa siten, että useita eri näkökulmia käytetään hiomaan ja selkeyttämään tutkimuksen löydöksiä.

Tutkimuksen arviointiin liittyy **reflektion** käsite, jolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysointia (mm. Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186; Keso, Lehtimäki & Pietiläinen 2006, 488). Tutkimuksessa tiedostetaan, että tutkijan tulkinnat ovat aina ehdollisia, vajavaisia ja yksipuolisia (Kiviniemi 2007, 83) ja tutkimuksen toistettavuus siten, että samoin tekemällä päästäisiin samoihin tuloksiin ei ole mahdollista. Lisäksi tiedostetaan, että tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa on saattanut vaikuttaa aineistojen tulkintaan, vaikka tutkijan vilpittömän pyrkimyksen tutkimusta tehdessä on ollut pysyä puolueettomana.

## **4 TULOKSET**

Tässä kappaleessa tutkimustulokset esitetään vaiheittain ja samassa järjestyksessä tutkimuksen kulun kanssa. Ensimmäiseksi esitellään viestintäyhteistyötilaisuudessa saatujen keskustelujen ja ryhmätöiden tulokset ja sen jälkeen kyselylomakkeen tulokset. Viestintäyhteistyötilaisuuden yksityiskohtaiset kysymykset ja vastaukset sekä viestintäyhteistyökyselyn tiivistetyt vastaukset ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 7 ja 8).

### **4.1 Viestintäyhteistyötilaisuus**

#### **4.1.1 Maakuntastrategian ydinviestiä viestivät tahot**

Maakuntastrategian viestiminen koettiin kaikkien maakunnassa toimivien tahojen ja asukkaiden yhteiseksi asiaksi. Kysyttäessä kenen päätehtävä viestin vieminen olisi, vastattiin, että vastuun tulisi jakaantua kaikille tasaisesti eikä päätehtävä siten olisi vain yhden tahon vastuulla. Viestinnän koordinoijaksi ehdotettiin maakuntaliittoa.

Yritykset, media, kunnat, elinkeinoyhtiöt, oppilaitokset, koulut, opiskelijat ja nuoret, tavalliset asukkaat, yksilöt sekä maakunnan ulkopuoliset puolestapuhujat kuten mökkiläiset nähtiin tahoina, jotka voisivat viestiä maakuntastrategian ydinviestiä ”Etelä-Savo – Saimaan maakunta (hyvä paikka asua, elää ja yrittää)” uusien asukkaiden yrittäjien, opiskelijoiden ja vapaa-ajan asukkaiden houkuttelemiseksi.

Yksi ryhmä painotti, että maakunnan perusasioiden tulisi olla kunnossa, jotta uusia asukkaita saataisiin houkuteltua Etelä-Savoon. Harva esimerkiksi muuttaa maakuntaan ilman työpaikkaa. Keskustelussa heräsikin kysymys, onko maakunnan vetovoima syy vai seuraus? Keskustelussa pohdittiin myös kuntien resursseja ja mahdollisuuksia maakuntastrategian viestimisessä. Resurssipulan nähtiin rajaavan kuntien mahdollisuuksia viestinnän ja viestimisen suhteen. Toisaalta painotettiin, että kuntien tulisi aktiivisesti osallistua viestimiseen, koska ihminen sitoutuu ja identifioituu nimenomaan kuntaan, ei maakuntaan.

#### **4.1.2 Maakunnallisen yhteisviestinnän tarpeellisuus ja keinot**

Maakunnallinen yhteisviestintä eli monen eri toimijan yhteinen maakunnallinen ydinviesti nähtiin kaikkien mielestä tarpeellisena. Ryhmätöiden vastauksissa korostettiin, että yhteistyö antaa voimaa ja mitä laajemmalla rintamalla viestiä välitetään sitä vaikuttavampaa ja uskottavampaa viestintä on. Sama viesti eri kanavia pitkin ja eri muodoissa nähtiin vahvistavan viestiä ja tuovan siihen voimaa. Yhteisviestinnän nähtiin myös tukevan viestintätöiden kivijalkaa.

Vaikka yhteisviestintä nähtiin tarpeelliseksi, vastauksissa korostettiin, että yhteisviestintä voi toimia vain, jos viesti on tarpeeksi uskottava, luonteva ja joustava. Tällä tarkoitettiin, että ydinviestiä pitää pystyä luontevasti suuntaamaan eri muodoissa ja eri tavalla erilaisille kohderyhmille. Toimintaraamit yhteisessä

viestissä tulisi siten olla tarpeeksi laajat, jotta jokainen toimija voisi sisällyttää oman toimintansa ja viestinsä siihen.

Ryhmätyössä ja erityisesti keskustelussa tuli esille tärkeä kysymys mitä yhteisellä viestillä tarkoitetaan? Mikä yhteisviesti olisi ja millä keinoin ja työkaluin yhteisviestintää voitaisiin toteuttaa? Myös kysymys eri toimijoiden sitouttamisesta yhteisen viestin taakse askarrutti mieltä. Hyöty yhteisviestinnästä nähtiin taho- tai tapauskohtaisena, mikä loisi oman lisähaasteen yhteisviestintään ja sen toimivuuteen. Maakunnan hajanaisuus nähtiin myös ongelmallisena yhteisviestintää suunniteltaessa.

Etelä-Savo – Saimaan maakunta -viestistä ja sen toimivuudesta keskusteltiin aktiivisesti. Viestissä nähtiin ongelmallisena erityisesti Etelä-Savo -kohta, jonka ei alueena koettu herättävän suuria mielikuvia ulkopuolisille. Etelä-Savo käsitteenä koettiin varsin epämääräiseksi ja tuntemattomaksi alueeksi, jota maakunnan ulkopuolella ei osata hyvin sijoittaa. Saimaa-käsitettä arvostettiin kuitenkin enemmän ja siitä uskottiin olevan hyötyä maakunnan viestimisessä.

Kun kysyttiin miten yhteistä ydinviestiä maakunnasta ”Etelä-Savo – Saimaan maakunta” voitaisiin viedä eteenpäin, vastaukseksi saatiin: ihmisten ja verkostojen kautta, maakunnan yhteisillä esiintymisillä kuten messuilla, maakunnan matkailuyhteistyön kautta esimerkiksi kampanjoissa sekä hauskoilla ja tehokkailla markkinoinnin keinoilla, joissa voitaisiin käyttää esimerkiksi norppaa tai animaatiota hyödyksi. Uusia keinoja maakunnallisen ydinviestin viestimiseksi kaivattiin. Yksi ryhmä korosti, että ”vanhalla linjalla ei mikään muutu”.

Maakunnan uuden ilmeen (logon) hyödyntämisestä oltiin monta mieltä. Toisaalta maakunnan uutta ilmettä voisivat hyödyntää kaikki maakunnalliset toimijat esimerkiksi työpaikkailmoituksissa, netissä tai esitteissä, toisaalta logolla ei nähty olevan itseisarvoa. Keskustelussa tuotiin esille, että logon käytössä tuli-

si käyttää harkintaa, jottei niin sanottuun logoviidaksoon hukuttaisi. Logoviidakolla tarkoitettiin tilannetta, jossa esimerkiksi yhdellä nettisivulla näkyy logoja logojen perään. Tällaisessa tilanteessa logoilla ei nähty olevan arvoa.

#### **4.1.3 Maakunnalliseen yhteisviestintään sitouttaminen**

Yhdessä ryhmätyön kysymyksessä pyydettiin pohtimaan miten maakunnan eri tahot kuten viranomaiset, kunnat, korkeakoulut, oppilaitokset, elinkeinoelämä ja muut organisaatiot saataisiin sitoutettua maakunnan yhteisen viestin viemiseen ja olisiko se ylipäätään tarpeellista. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että eri tahojen sitouttaminen on tarpeellista. Avainkysymyksenä nähtiin miten eri tahot voidaan sitouttaa ja motivoida yhteisviestintään sekä yhteisviestinnän ajoitus eli milloin mitään tehdään.

Sitouttamisen keinoksi tarjottiin yhteisviestinnän hyödyn osoittamista omalle organisaatiolle ja muille tahoille. Todettiin, että hyödyn osoittamisessa tarvitaan mittareita. Yksi ryhmä korosti, että viestinnän painopisteen tulisi olla ulkoisissa sidosryhmissä, ei niinkään organisaation sisäisissä suhteissa. Keskustelussa tuotiin myös esille, että kannustavia yksilöitä ja ihmisiä erityisesti johtotasolla tarvitaan yhteisen viestin viemiseksi ja eri tahojen sitouttamiseksi. Todettiin, että pakkomarkkinointi ei ole uskottavaa missään tilanteessa ja on huomioitava, että sitoutuminen vie aikaa; luottamus ja usko on ansaittava. Sitoutumisen onnistumiseksi myös erilaisten organisaatiokulttuurien huomioiminen on tärkeää.

Johdon sitoutuminen ja rooli nähtiin ehdottomaksi edellytykseksi maakunnallisen yhteisviestinnän onnistumisessa. Todettiin, että sitouttaminen lähtee johdosta ja viestiminen kulkee läpi koko organisaation. Ilman johdon tukea ja yhteistyötä markkinointi- ja viestintähenkilöiden panos ei yksin riitä. Johdolta toivottiinkin erityisesti resursseja viestintätyöhön ja lupaa tehdä asioita. Johdolta

toivottiin myös maakuntastrategian parempaa jalkauttamista organisaatiossa ja operatiivisen tason aktivoimista. ”Asiat eivät etene, kun kenellekään ei anneta tehtäväksi”.

#### **4.1.4 Maakunnallisen viestintäverkoston tarpeellisuus**

Maakunnallinen viestintäverkosto nähtiin kaikkien mielestä tarpeellisena. ”Viestintäverkosto helpottaa tiedon hankintaa ja vähentää päällekkäistä työtä.” Viestintäverkoston nähtiin myös parantavan valmiuksia suurten tilaisuuksien ja kampanjoiden järjestämisessä. Yksi ryhmä painotti, että maakunnallisen viestintäverkoston tarpeellisuuden ratkaisee loppujen lopuksi eri tahojen sitoutumisen aste. Ilman sitoutumista viestintäverkoston merkitys jää vähäiseksi.

Viestintäverkoston kokoonpano nähtiin laajaksi, koko maakunnan kattavaksi ryhmäksi, joka ulottuu kuntiin, järjestöihin jne. Kaikkien vastauksien yhteenvedon viestintäverkostoon voisi kuulua muun muassa julkinen ja yksityinen puoli, alueen tiedottajat, alueen mediat ja niiden toimittajat, uusien projektien ja hankkeiden vetäjät sekä tapahtumajärjestäjät. Keskustelussa tuli esille, että viestintäverkostoon voisi silloin tällöin myös kutsua vierailevia jäseniä maakunnan ulkopuolelta.

Kysyttäessä olisiko viestintäverkostoja erilaisia eri tarkoituksiin, vastaus oli kyllä. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että ydinryhmän voisi muodostaa viestintäalan ammattilaiset, jotka koordinoisivat viestintää. Vastuita voitaisiin sitten jakaa viestintäverkostoissa segmenttien mukaan.

Kun kysyttiin miten maakunnallista ja valtakunnallista mediaa voitaisiin hyödyntää maakunnan maineen kohentamisessa ja houkuttelevuuden lisäämisessä, ehdotettiin seuraavaa: tuomalla hyviä tarinoita ja ihmisiä esiin, järjestämällä

toimittajavierailuja, hoitamalla valtakunnallisia ja maakunnallisia mediasuhteita, kutsumalla esimerkiksi vetovoimaisilla tapahtumilla valtakunnallinen media kylään, viestintähenkilöiden ja muiden yksilöiden esimerkkien avulla, hyödyntämällä viestintäverkostoa laajempien aiheiden työstämisessä, eri tahojen hyvin suunnitellun yhteisen mediakampanjan avulla, viestimällä monilla kielillä sekä kirjoittamalla juttuja organisaatioiden omiin lehtiin.

Ryhmätöissä korostettiin, että median hyödyntäminen ei onnistu yhdeltä toimijalta, vaan yhteisiä ponnistuksia tarvitaan. Esimerkiksi yhteinen mediakampanja tulisi olla hyvin suunniteltu ja budjetoitu. Todettiin myös, että valtakunnallisiin medioihin on vaikea saada juttuja, sillä aluetoimitukset on hävitetty. Maakunnan medialta toivottiin, että se ottaisi asiakseen positiivisen maakuntaidentiteetin viestimisen.

#### **4.1.5 Maakuntaliiton viestintä- ja markkinointirooli**

Maakuntaliitolta toivottiin erityisesti viestinnän koordinoivaa roolia ja viestintäverkoston kokoamista. Viestinnän jatkuvuuden varmistaminen nähtiin maakuntaliiton tärkeäksi tehtäväksi. Todettiin, että jatkuvuuden varmistaminen edellyttää rahaa ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi maakuntaliiton viestinnän ja markkinoinnin tulisi olla johdonmukaista, konkreettista ja inhimillistä.

Maakuntaliitolta toivottiin nuorekkaan imagon korostamista, tiedon välittämistä kuntiin, materiaalien tuottamista sekä selkeitä ohjeita esimerkiksi, siitä mitä kuvia jokainen voisi työssään käyttää. Maakuntaliiton viestinnältä ja markkinoinnilta toivottiin myös, että viestintäverkostopäivän ryhmätöiden tuotokset pystyttäisiin jäsentämään hyötykäyttöön. Yksi ryhmä toivoi, että maakuntaliitto satsaisi resursseja valtakunnalliseen näkyvyyteen.

#### 4.1.6 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että maakuntastrategian viestiminen koettiin kaikkien maakunnassa toimivien tahojen ja asukkaiden yhteiseksi asiaksi. Maakunnallinen viestintäverkosto nähtiin kaikkien mielestä tarpeellisena, koska sen koettiin helpottavan tiedon hankintaa ja vähentävän päällekkäistä työtä. Lisäksi viestintäverkoston nähtiin parantavan valmiuksia suurten tilaisuuksien ja kampanjoiden järjestämisessä. Viestinnän koordinoijaksi ehdotettiin maakuntaliittoa, jolta toivottiin myös viestintäverkoston kokoamista ja viestinnän jatkuvuuden varmistamista.

Maakunnallinen yhteisviestintä eli monen eri toimijan yhteinen maakunnallinen ydinviesti koettiin tarpeelliseksi, koska sen nähtiin antavan voimaa ja tukevan viestintätyön kivijalkaa. Vaikka yhteisviestintä nähtiin tarpeellisena, hyöty yhteisviestinnästä nähtiin tahon- tai tapauskohtaisena. Vastauksissa korostettiin, että yhteisviestintä voi toimia vain, jos viesti on tarpeeksi uskottava, luonteva ja joustava. Maakunnallisen yhteisviestinnän keinoiksi ehdotettiin yhteisiä esiintymisiä, messuja, kampanjoita sekä hauskoja ja tehokkaita markkinoinnin keinoja. Uusia keinoja maakunnallisen ydinviestin viestimiseen kaivattiin.

Eri tahojen sitouttaminen maakunnallisen yhteisviestintään nähtiin kaikkien mielestä tarpeellisena. Sitouttamisen keinoksi tarjottiin yhteisviestinnän hyödyn osoittamista omalle organisaatiolle ja muille tahoille. Lisäksi todettiin, että hyödyn osoittamisessa tarvitaan mittareita. Johdon sitoutuminen ja rooli nähtiin ehdottomaksi edellytykseksi maakunnallisen yhteisviestinnän onnistumisessa.



## 4.2 Viestintäyhteistyökysely

### 4.2.1 Viestintäyhteistyön muodot

Kysyttäessä millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään, vastauksiksi saatiin yhteisten materiaalien, julkaisujen ja ilmoitusten tekemistä, verkottumista, tiedon välitystä sekä yhteisiä tapahtumia, hankkeita ja projekteja. Lisäksi vastauksissa korostettiin erilaisia adjektiiveja kuten vähäistä, satunnaista, tarvepohjaista, tiivistä, monitasoista ja säännöllistä. Peräti 7 koki maakunnallisen viestintäyhteistyön vähäisenä tai satunnaisena, kun taas tiiviiksi yhteistyötä kuvaili kaksi henkilöä. Kahden mielestä maakunnassa ei tehdä lainkaan viestintäyhteistyötä ja kaksi ei osannut sanoa, millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään.

*”Viestintäyhteistyö on vähäistä ja satunnaista, yksittäisiin tapahtumiin perustuva”*

*”Luulisin, että viestintäyhteistyö on melko tarvepohjaista eli yhteistyötä tehdään aina tarvittaessa”*

*”Näkemykseni mukaan hyvin vähäistä”*

*”Maakunnallisten toimijoiden kanssa yhteistyötä on jonkin verran, mutta se ei ole pitkäjänteistä eikä jatkuvaa”*

Yhteisten materiaalien, julkaisujen ja ilmoitusten osalta maakunnassa tehdään maakuntaliiton ja kuntien yhteisesti suunnittelemaa muuttajapakettia, markkinointimateriaaleja sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun, Mikkelin yliopistokeskuksen ja Mikkelin kaupungin yhteisesti toimittamaa Kulma-lehteä. Lisäksi yhteistyötä tehdään muun muassa yhteisten materiaalien tuottamisessa ja levittämisessä. Verkottumisesta esimerkkeinä ovat tiedottajien tiedottajarengas, julkishallinnon yhteiset yliopistokeskuksen verkostot, yhteydenpito maakunnan kollegoihin, erilaiset kokoontumiset ja yhteisten vierailujen järjestäminen.

”Tekeillä on maakuntaliiton ja kuntien yhteisesti suunnittelema muuttajapaketti”

”Yhteisilmeen luomisen ja vahvistamisen osalta tehdään yhteistyötä muun muassa yhteisten materiaalien tuottamisessa ja levittämisessä”

”Muutamia kertoja aluehallintoviranomaisilla on ollut yhteisiä julkaisuja ja ilmoituksia”

”Mikkelin julkisyhteisöjen tiedottajat kokoontuvat silloin tällöin”

”Matkailutoimijana olen yhteydessä maakunnan kollegoihin”

”Tiedottajilla on tiedottajarengas”

Tietoa välitetään eteenpäin muun muassa maakunnan kollegoita informoimalla, muiden tiedotteita välittämällä, kertomalla mitä muiden organisaatioissa tapahtuu ja viemällä kuntakohtaisia kuulumisia eteenpäin henkilökohtaisissa verkostoissa. Yhteisiä tapahtumia, hankkeita ja projekteja toteutetaan esimerkiksi yhteisesiintymisinä, isojen tapahtumien viestinnän tiimoilta ja erilaisina tapahtumajärjestelyinä.

”Informoin ja välitän maakunnan kollegoiden tiedotteita eteenpäin”

”Pyrin välittämään henkilökohtaisilla kontakteilla kuntakohtaisia kuulumisia omassa verkostossani”

”Tietoa välitetään muun muassa siitä mitä missäkin organisaatiossa tapahtuu tai muista organisaatioiden ajankohtaisista asioista”

”MAMK, MTT ja MUC tekevät yhdessä Tiedepäivä-tapahtumaa, jossa viestitään Mikkelin seudun tutkimuksesta”

”Viestintäväki saattaa kokoontua yhteen esimerkiksi ison tapahtuman viestinnän tiimoilta”

”Kuntien toimialat tekevät viestintäyhteistyötä muun muassa yhteisistä projekteistaan ja näihin projekteihin liittyvistä tapahtumista”

Muita maakunnallisen viestintäyhteistyön muotoja olivat yhteisviestintä- ja markkinointi, edunvalvonnallinen tiedotus, EU-rakennerahasto-ohjelmien viestintä, uusien opiskelijoiden rekrytointi, osaamisen jakaminen ja kotisivutilan tarjoaminen. Myös avunanto, sponsorointi, viranomaisyhteistyö, kuvapankkioikeuksien jakaminen, tapahtumien valokuvaaminen ja kuvien antaminen yhteiseen käyttöön, erilaisten rekisterien ylläpitäminen sekä yhteistyö matkailussa mainittiin viestintäyhteistyön muodoiksi.

#### 4.2.2 Näkemykset maakunnassa toimivien tahojen välisestä viestintäyhteistyöstä

Kysyttäessä millaisena maakunnassa toimivien eri tahojen välinen viestintäyhteistyö nähdään, vastauksiksi saatiin sekä positiivis- että negatiivissävyytteisiä kommentteja kuin myös neutraaleja vastauksia. Lähes puolet vastauksista oli negatiivissävyytteisiä. Positiiviset ja neutraalit kommentit jakautuivat siten, että noin kolmasosa kaikista vastauksista oli positiivisia ja loput neutraaleja.

Negatiivisissa kommentteissa tuotiin esille, että maakunnallinen viestintäyhteistyö on vähäistä, jäsentymätöntä, yksipuolista, kapeaa ja hajanaista. Peräti 7 piti maakunnassa toimivien eri tahojen välistä viestintäyhteistyötä vähäisenä tai erittäin vähäisenä. Lisäksi kahden mielestä viestintäyhteistyössä on paljon parannettavan varaa ja kahden mielestä viestintäyhteistyötä tulisi lisätä ja tehostaa. Kahden mielestä yhteistyötä, yhteydenpitoa ja kontakteja voisi olla enemmän.

*”Vielä osin jäsentymättömänä, koska viestintä on kokonaisuudessaan hyvin laaja kenttä”*

*”Viestintäyhteistyötä ja viestinnästä vastaavien keskinäistä yhteydenpitoa voisi olla enemmänkin”*

*”Parantamisen varaa on”*

*”Viestintä on yksipuolista ja vähäistä”*

*”Yritysyhteistyö puuttuu kokonaan”*

*”Suhteellisen vähäisenä, silloin kun sitä on, se sujuu helposti”*

*”Yhteistyö on olematonta”*

*”Viestintäyhteistyötä kuten muutakin yhteistyötä tulisi lisätä”*

Positiivisissa kommentteissa korostettiin, että viestintäyhteistyö toimii hyvin, se on menestyksekkästä, potentiaalista, lisääntyntä, orastavaa, positiivista, kitkattonta ja täynnä mahdollisuuksia. Vastauksissa todettiin myös, että viestintäyhteistyö on resurssit huomioiden kohtuullisen hyvällä tasolla.

”Joidenkin tahojen kanssa toiminta on hyvinkin menestyksekkästä”

”Toimii hyvin”

”Potentiaalia on paljon eli kehittämisen mahdollisuuksia on”

”Organisoimatonta, mutta täynnä mahdollisuuksia”

”Se on toimivaa, mutta yhteistyötä voisi laajentaa ja tehostaa”

”Viestintäyhteistyö on resurssit huomioiden kohtuullisen hyvällä tolalla”

”Paljon kehittämisen mahdollisuuksia varsinkin, jos resurssit antaisivat myöten.”

”Oma kokemus on positiivinen, pääsemme osallistumaan ja suunnittelemaan sekä jonkin verran toteuttamaan”

Neutraaleissa vastauksissa tuotiin esille, että viestintä on vain osa työkenttää, yhteistyö on tarvepohjaista, yhteistyötä tehdään jonkin verran, ja yhteistyö vaihtelee toimijoittain ja henkilöistä riippuen.

”Viestintä on vain osa työkenttää. Yhteistyötä tehdään lähinnä oman organisaation sisällä.”

”Yhteistyö on tarvepohjaista eli kunkin tarpeen ja toiminnan ympärille kasautuu siihen sopiva yhteistyökuvio”

”Ad hoc -pohjalta”

”Vaikea sanoa toisten puolesta”

”Ihan ok”

”Aina on parantamisen varaa”

”Yhteistyötä on jonkin verran”

”Vaihtelee kunnittain ja henkilöistä riippuen”

### 4.2.3 Viestintäyhteistyötä tekevät tahot

Etelä-Savon maakunnassa tehdään viestintäyhteistyötä vaihtelevasti eri organisaatioissa ja eri toimijoiden kesken, mutta lähes kaikkien maakunnassa toimivien tahojen kanssa. Viestintäyhteistyötä tehdään muun muassa aluehallintoveranomaisten, koulutusorganisaatioiden, julkisen sektorin, yritysten, yhdistysten, kaupunkien, kuntien ja tiedotusvälineiden kanssa.

Alla olevaan taulukkoon on listattu kaikki vastauksissa nimetyt tahot.

Julkinen sektori	Kolmas sektori	Koko-ohjelma
Hankkeet	Aluehallintoviranomaiset	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)
Aluehallintovirasto (AVI)	Maakuntaliitto	koulutusorganisaatiot
Korkeakoulut	Mikkelin yliopistokeskus (MUC)	Peruskoulut
Otavan Opisto	Etelä-Savon ammattiopisto (Esedu)	Mikkelin ammattikorkeakoulu (MAMK)
Aalto Pienyrityskeskus	Matkailuyritykset	Savonlinnan matkailu Oy
Teknologiakeskus	Mikkelin Seudun Matkailupalvelu (MSM ry)	Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy
Itä-Savon uusyrityskeskus	Savonlinnasali	Mikkelin kaupunki
Mikkelin kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys Mikke ry	Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö Miset Oy	Järjestöalo Kolomonen ry
JJR-kunnat	Kunnat	Jäsenkunnat
Lähikunnat	Rajupusu Leader ry	Freelancer-toimittajat
Media	Tiedotusvälineet	Seudun lehdet
Mikkelin tiedottajaverkosto	Etelä-Savon radio	Maakunnan viestintäväki
Mikkelin viestintäverkosto	Tiedottajaverkosto	Yrittäjäjärjestö
Yritykset	Jäsenyritykset	Kauppakamari
Kyläyhdistykset	Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT	Leader-toimintaryhmät
Maa- ja kotitalousnaiset	ProAgria Etelä-Savo	Metsäntutkimuslaitos Metla
Metsänomistajien liitto Järvi-Suomi	Metsäalan toimijat	Metsänomistajien liitto
Metsänhoitoyhdistykset		

Kaksi vastasi, että oma organisaatio ei tee viestintäyhteistyötä ollenkaan ja kaksi totesi, etteivät osaa sanoa keiden kanssa organisaatio tekee viestintäyhteistyötä. Lisäksi yksi vastasi, ettei henkilökohtaisesti tee viestintäyhteistyötä maakunnassa toimivien tahojen kanssa.

#### 4.2.4 Maakunnallisen viestintäyhteistyön toimivuus

Kysyttäessä koetaanko maakunnallinen viestintäyhteistyön toimivaksi siltä osin, kun sitä tehdään, vastaukset jakautuivat melko tasan kyllä ja osittain vastausten kesken. Sen sijaan ei-vastauksia kertyi vähemmän.

Maakunnallinen viestintäyhteistyö koettiin toimivaksi, koska silloin kun sitä on tehty, se on sujunut ongelmitta ja sen avulla on saatu yhteen monta toimijaa. Lisäksi se on toimivaa, koska yhteistyö lähtee tietyistä tarpeista ja tarkoituksenmukaisuudesta, sitä tehdään oikeasti, se antaa volyyymia, ja tekeminen ei ole ollut kertaluonteista.

*"Sen avulla saadaan saman sateenvarjon alle monta toimijaa, joilla on yhteinen halu kertoa seudusta ja sen vahvuuksista"*

*"Silloin, kun yhteistyötä tehdään, se on sujunut"*

*"Yhteistyö perustuu aina johonkin yhteiseen tarpeeseen tai tavoitteeseen"*

*"Se antaa volyyymia"*

*"Tekeminen ei ole ollut kertaluontoista"*

*"Yhteiset intressit luovat hyvää yhteistyötä"*

*"Teemme sitä oikeasti"*

Muutamissa negatiivisissa vastauksissa maakunnallinen viestintäyhteistyö koettiin toimimattomaksi, koska se on satunnaista, hajanaista, lyhytjänteistä ja liian vähäistä.

*"Koen yhteistyön satunnaiseksi ja hajanaiseksi"*

*"Liian vähäistä, hajanaista ja "raja-aitaista"*

*"Yhteinen, yksiselitteinen viesti puuttuu"*

*"Se ei ole pitkäjännitteisesti organisoitua"*

*"Viestintäyhteistyö on liian vähäistä"*

Osittain-vastauksissa pystyttiin erottamaan positiiviset, neutraalit ja negatiiviset kommentit. Positiivissa kommenteissa korostettiin, että viestintäyhteistyö toimii, koska se perustuu mukanaolevia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön ja koska tahtoa ja yritystä löytyy.

*”Selvästikin tahtoa on, mutta keinot ovat vielä mietinnässä”*

*”Se perustuu mukanaolevia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön”*

*”Viestintäyhteistyötä on pohjustettu ja valmisteltu etukäteen”*

*”Osittain toimii erittäin hyvin, vaikka se ei olekaan järjestelmällistä”*

Neutraaleissa kommenteissa vastattiin, että viestintäyhteistyö toimii osittain, koska siinä on vielä parantamisen varaa, yhteistyö lähtee liikkeelle aina jonkin toiminnon tai hankkeen tiimoilta, toimijoiden kuulumisia vaihdetaan suhteellisen nopeaan ja verkoston kautta saadaan tietoja välitettyä. Lisäksi neutraaleissa kommenteissa todettiin, että viestintäyhteistyö perustuu asiakkuuksiin, viestintä lähtee yleensä oman organisaation näkökulmasta, ja että viestintäyhteistyötä voitaisiin laajentaa. Neutraaleissa kommenteissa tuotiin erityisesti esille, että viestintäyhteistyötä voitaisiin parantaa. Jopa neljä oli sitä mieltä, että viestintäyhteistyössä voitaisiin tehdä enemmän.

*”Aina on parantamisen varaa”*

*”Yhteistyö lähtee aina jonkin toiminnon tai hankkeen tiimoilta”*

*”Toimijoiden kuulumiset vaihdetaan suhteellisen tuoreeltaan. Aina kuitenkin on parannettavaa.”*

*”Verkoston kautta saamme omat uutisemme tiedoksi muille”*

*”Sitä voisi laajentaa koskemaan suurempaa verkostoa”*

*”Viestintä lähtee yleensä oman organisaation näkökulmasta, viestin vastaanottaja kaipaa ehkä toisenlaistakin tietoa”*

*”Enemmänkin voisi tehdä. Vuosien myötä ollaan kuitenkin tultu eteenpäin.”*

Negatiivisissa kommenteissa korostettiin, että viestintäyhteistyö on liian jäsenymätöntä ja lyhytjänteistä, viestinnässä puuttuu ammatillista otetta, yhteistyö on satunnaista ja erilaiset resurssipulat rajoittavat viestintäyhteistyön toimi-

vuotta. Peräti neljän mielestä viestintäyhteistyö toimii vain osittain, koska resurssipula vaikeuttaa viestintäyhteistyön toimivuutta.

*”Aika- ja resurssipula rassaa”*

*”Viestintäyhteistyö on liian jäsentymätöntä ja lyhytjänteistä”*

*”Viestinnässä puuttuu ammatillista otetta ja verkostoja”*

*”Yhteistyö on satunnaista ja vailla suunnitelmia tai tavoitteita”*

*”Resurssien puitteissa ehkä jotakin tulosta saatu, mutta ei kuitenkaan riittävästi”*

Kolme henkilöä ei osannut sanoa, onko maakunnallinen viestintäyhteistyön toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään ja kahden mielestä maakunnallista viestintäyhteistyötä ei tehdä lainkaan.

#### **4.2.5 Maakunnallista viestintäyhteistyötä edesauttavat ja vaikeuttavat tekijät**

Kysyttäessä mitkä tekijät ovat tähän mennessä edesauttaneet tai vaikeuttaneet maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä, vastauksiksi saatiin huomattavasti enemmän tekijöitä, jotka olivat vaikeuttaneet viestintäyhteistyötä. Edesauttaneiden listalle kertyi vain neljä vastausta, kun taas vaikeuttaneiden listalle 23 vastausta. Kolme ei osannut sanoa mitkä tekijät olivat edesauttaneet tai vaikeuttaneet viestintäyhteistyötä. Hankeraha, toimivat yhteistyötahot, nopeat yhteydenpitotavat, yhteistyösopimukset ja maakunnallinen markkinointihanke mainittiin tekijöiksi, jotka olivat edesauttaneet viestintäyhteistyötä.

*”Maakunnallinen markkinointihanke on tehnyt seutua näkyväksi”*

*”Hankeraha ja nopeat yhteydenpitotavat”*

Maakunnallista viestintäyhteistyötä vaikeuttaneita tekijöitä olivat resurssien vähäisyys, koordinoijan puute, henkilövaihdokset, viestintäosaamisen vähäisyys, toimijoiden hajanaisuus ja maakunnan epäyhtenäisyys. Lisäksi toimijoi-



den runsaslukuisuus, näkyvyysrajoitukset, yhteisen päämäärän puuttuminen ja vähäinen henkilökohtainen viestintäyhteistyö koettiin vaikeuttaneen viestintäyhteistyötä.

Resurssien vähäisyys oli eniten mainittu tekijä. Se esiintyi vastauksissa 5 kertaa, kun taas koordinoijan puute, henkilövaihdokset ja viestintäosaamisen vähäisyys esiintyivät kukin 3 kertaa. Maakunnan epäyhtenäisyys mainittiin vastauksissa 2 kertaa.

”Aika- ja resurssipula rassaa”

”Ei ole yhdistävää tahoja, joka kokoaisi viestinnän yhteen”

”Nopeasti muuttuvat asenteet ja henkilöt”

”Toimijoissa on paljon sellaisia, joilla ei ole viestintään ammatillista osaamista. Koska toimijat eivät ole alan ihmisiä, heillä ei myöskään ole alan verkostoja tai näkemystä kehittää niitä.”

”Toimijoiden hajanaisuus”

”Maakunnallinen epäyhtenäisyys”

Kysyttäessä mitkä tekijät saattavat tulevaisuudessa edesauttaa tai vaikeuttaa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä, vastaukset jakautuivat melko tasan edesauttavien ja vaikeuttavien kesken. Edesauttaviksi tekijöiksi mainittiin riittävät resurssit, toimiva yhteistyö, dialogi, johdon sitoutuminen, koordinaatiovastuun ottava organisaatio, kiinteät yhdessä hyväksytyt toimintamallit, tiiviimpi yhteistyö yhteismarkkinoinnissa ja yhteinen tahtotila. Myös yhteinen viesti maakunnasta, vähäisten voimavarojen keskittäminen, hankeraha, nopeat yhteydenpitotavat, maakunnan jatkuva kurjistuminen, erehdyksistä oppiminen ja maakuntaliiton viimeaikoina käynnisteleminen nähtiin edesauttavan viestintäyhteistyötä tulevaisuudessa.

”Yhteinen, kaikkien hyväksymä viesti maakunnasta”

”Riittävät resurssit, toimiva yhteistyö, dialogi ja organisaatioiden johdon sitoutuminen”

”Jos rakennetaan kiinteitä yhdessä hyväksytyjä toimintamalleja, niin tilanne varmaan paranee”

”Koordinaatiovastuun ottava organisaatio, minkä kautta yhteistyöhön tulisi ryhtyä”

”Tiiviimpi yhteistyö maakunnan yhteismarkkinoinnissa”

”Yhteinen tahtotila viestinnän parantamiseksi, jonka eteen jokainen on valmis panostamaan”

”Vähäisten voimavarojen keskittäminen kaikkia tukeviin näkyviin kampanjoihin”

”Etelä-Savon maakunnan jatkuva kurjistuminen pakottaa ulos omista nurkista ja reviiri-  
en suojelusta”

”Se, että erehdyksestä opitaan”

”Sen tapainen toiminta, jota maakuntaliitto on nyt käynnistämässä”

Erityisesti resurssien vähäisyys nähtiin tekijäksi, joka saattaa vaikeuttaa viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä tulevaisuudessa. Peräti 7 arveli sen hankaloitettavan viestintäyhteistyötä. Myös henkilövaihdosten arvioitiin vaikeuttavan maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämistä.

”Resurssien puuttuminen”

”Viestintään osoitettujen rahojen väheneminen”

”Hankkeiden kappalemääräinen väheneminen”

”Kiire”

”Viestintää hoitavien tehtäväkentän laajentaminen siten, että viestinnälle jää hyvin vähän aikaa”

”Vähenevät henkilöstöresurssit”

Resurssien ja henkilövaihdosten lisäksi johdon sitoutumattomuus, projektien varaan jäävä viestintä, hajautettu päätöksentekojärjestelmä, toimijoiden runsaslukuisuus ja hajanaisuus, maakunnan kahtiajako, koordinoijan puute, toimijoiden eturistiriidat sekä yhteistyön, dialogin ja viestinnällisen osaamisen puuttuminen listattiin viestintäyhteistyötä vaikeuttaviksi tekijöiksi. Kuntaliitokset nähtiin viestintäyhteistyössä sekä mahdollisuutena että uhkana.

”Yhteistyön ja dialogin puuttuminen”

”Organisaatioiden johto ei sitoudu, eikä anneta valtuuksia yhteistyöhön”

”Toimijoiden viestinnällisen osaamisen puuttuminen”

”Viestintäyhteistyö jää projektien varaan tai emme pysty luomaan toimivaa verkostoa”

*"Toimijoiden runsaslukuisuus ja hajanaisuus"*

*"Maakunnan kahtiajakoa eli yhtenäisyyden puute"*

*"Koordinoijan puute"*

#### **4.2.6 Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisen tarve**

Kysyttäessä tulisiko maakunnallista viestintäyhteistyötä kehittää, kaikki vastaajat olivat kyllä-kannalla. Kahden mielestä viestintäyhteistyötä tulisi kehittää vain osittain.

Syitä maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämiseen oli erilaisia. Vastauksissa tuotiin esille, että viestintäyhteistyötä tulisi kehittää, koska viestinnällä voidaan tukea strategisia tavoitteita, se on kaikkien maakunnassa toimijoiden yhteinen etu ja tärkeää viestin perille saamiseksi, siihen on tarvetta ja sen avulla voidaan viestinnän taustalle saada laajempaa osaamista ja vertaistukea. Lisäksi viestintäyhteistyötä kehittämällä voidaan karsia päällekkäisyyksiä, lisätä viestintää hoitavien henkilöiden motivaatiota, parantaa maakunnan imagoa ja tunnettuutta, lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä, yhdistää vähäisiä resursseja ja saada voimaa ja volyyymia.

*"Viestinnällä voidaan tukea maakunnan ja kaupunkien strategisia tavoitteita"*

*"Se hyödyttäisi kaikkia"*

*"Sen avulla saataisiin vertaistukea ja karsittua päällekkäisyyttä"*

*"Se tehostaisi toimintoja ja lisäisi maakunnan näkyvyyttä"*

*"Se toisi lisäresursseja maakunnan myönteisen imagon rakentamiseen"*

*"Se antaa voimaa ja volyyymia"*

*"Vähäiset ja niukat resurssit on yhdistettävä yhteisen tekemisen turvaamiseksi"*

*"Kiinteään ja systemaattiseen yhteistyöhön on tarvetta"*

Vastauksissa myös korostettiin, että viestintäyhteistyötä tulisi kehittää, koska muuttuvassa maailmassa on hyvä tietää missä muut menevät, viestinnässä

kohdataan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita, viestintäyhteistyön kehittämisen tukee maakunnallista yhteistyön kehittymistä yleisesti, ja koska aina kannattaa pyrkiä parempiin ratkaisuihin.

*”Viestinnässä kohdataan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita”*

*”Muuttuvassa maailmassa on hyvä tietää missä naapurit menevät, omaehtoisesti ei millään voi pysyä kärryillä”*

*”Aina kannattaa pyrkiä parempiin ratkaisuihin”*

*”Se tukisi ja täydentäisi maakunnallisen yhteistyön kehittymistä yleisemminkin”*

Kahdessa vastauksessa todettiin, että viestintäyhteistyötä tulisi kehittää vain osittain, koska yhteistyö on jo toimivaa olemassa olevien yhteistyötahojen kanssa ja koska kaikki viestintä ei voi olla maakunnallista.

#### **4.2.7 Toiveet maakunnallista viestintäyhteistyötä kohtaan**

Maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä toivottiin ennen kaikkea aitoa yhteistyötä, verkottumista, koulutusta, yhteistä viestinnän kehittämistä, yhteisviestintää ja näkyvyyttä. Lisäksi maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä toivottiin selkeyttä, ajantasaisuutta, yksinkertaisuutta, tasapuolisuutta, systemaattisuutta, realismia ja epäpoliittisuutta. Myös avoimuutta, osallistavuutta, yhteisten intressien eteenpäin viemistä, konkreettisia toimenpiteitä ja lisäresursseja toivottiin.

Aito yhteistyö oli eniten mainittu vastaus. Sitä toivoi 5 henkilöä ja siinä toivottiin muun muassa pieniä askelia yhteistyötä kehittäen. Toiseksi eniten toivottiin verkottumista ja viestinnän yhteistä kehittämistä. Kumpaakin vastattiin 3 kertaa. Kolmanneksi eniten vastauksia saivat koulutus, yhteisviestintä ja näkyvyys, kukin 2 vastausta.

*”Pieniä askelia yhteistyötä kehittäen, ei sanelupolitiikkaa”*

*”Oikeaa ja aitoa yhteistyötä”*

*”Verkostoitumista ja hyviä yhteistyökumppaneita”*

*”Selkeän strategian määrittämistä viestinnässä”*

*”Yhteistä viestinnän kehittämistä”*

*”Viestintähenkilöstön keskitettyä osaamisen vahvistamista koulutuksen avulla”*

*”Yhteistä tulevaisuuden tekemistä, yhteistä Etelä-Savoaa, yhteisen viestin levittämistä laajalle”*

*”Maakunnallista näkyvyyttä valtakunnallisesti”*

#### **4.2.8 Osallistumishalukkuus maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön**

18 henkilöä (69 %) vastanneista halusi olla mukana maakunnallisessa viestintäyhteistyössä, 6 henkilöä (23 %) halusi olla osittain mukana viestintäyhteistyössä, 1 henkilö (4 %) ei halunnut osallistua maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön ja 1 henkilö (4 %) ei osannut sanoa, haluaako osallistua viestintäyhteistyöhön.

Kysyttäessä miten ja millä tavalla maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön halutaisiin osallistua, vastauksiksi saatiin olemalla osa verkostoa, monin eri tavoin ja osallistumalla viestintäyhteistyön suunnitteluun ja kehittämiseen.

*”Olla osa verkostoa ja tehdä myös konkreettista yhteistyötä kampanjoinnin avulla”*

*”Olla mukana viestintäverkostossa ja mahdollisissa yhteisviestintäponnistuksissa”*

*”Olla mukana suunnittelemassa yhteistä toimintaa monin eri tavoin”*

*”Kehittämiseen oman työn ja työaikojen antamien mahdollisuuksien rajoissa”*

*”Suunnittelemassa yhteismarkkinointia”*

*”Olen valmis tekemään yhteistyötä eri tavoin”*

*”Ihan miten vain, kun vaan aika riittää!”*

Lisäksi maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön haluttiin osallistua sisällöntuottajana, tekemällä lehtikirjoituksia, järjestämällä toimittajavierailuja, osallistumalla mahdollisiin koulutuksiin, olemalla mukana yhteisissä tilaisuuksissa,

hankkimalla rahoitusta, viemällä viestintäyhteistyöasiaa eteenpäin omassa organisaatiossa ja tekemällä yhteisiä julkaisuja ja kampanjoita.

”Mahdollisiin koulutuksiin osallistumisena”

”Järjestämällä toimittajavierailuja maakuntaan”

”Sisällöntuottajana”

”Tekemällä yhteisiä julkaisuja ja kampanjoita”

”Omilla vahvuusalueillani eli kirjoittamalla ja tekemällä lehtijuttuja”

Kysyttäessä mihin alla olevaan ryhmään vastaajat kuuluisivat mieluiten, vastaukset jakaantuivat siten, että 8 henkilöä halusi kuulua tiiviiseen työryhmään, jossa sitoudutaan tapaamaan säännöllisesti ja jossa suunnitellaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseksi. 13 henkilöä halusi kuulua laajempaan viestintäyhteistyöryhmään, jossa tarkastellaan ja käsitellään työryhmän tuottamia kehitysehdotuksia ja ideoita ja jossa päätetään mitä kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä viemään eteenpäin ja toteuttamaan. 3 henkilöä halusi kuulua tiedotettavat-ryhmään, jossa ollaan kiinnostuneita maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ei pystytä tai haluta osallistua tapaamisiin ja maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseen. 2 henkilöä ei halunnut kuulua mihinkään ryhmään.

8 henkilöä	<b>työryhmä</b> – tiivis ryhmä, joka sitoutuu tapaamaan säännöllisesti ja jossa suunnitellaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä maakunnallisen yhteisviestinnän (monen eri maakunnallisen toimijan yhteisen maakunnallisen ydinviestin) toteuttamiseksi. Työryhmä on osa laajempaa viestintäyhteistyöryhmää.
13 henkilöä	<b>laajempi viestintäyhteistyöryhmä</b> – ryhmä, jossa tarkastellaan ja käsitellään työryhmän tuottamia kehitysehdotuksia ja ideoita ja jossa päätetään mitä kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä viemään eteenpäin ja toteuttamaan. Ryhmäläiset ovat kiinnostuneita maakunnallista viestintäyhteistyöstä ja yhteisviestinnän kehittämisestä ja haluavat olla mukana toteuttamassa sitä.
3 henkilöä	<b>tiedotettavat-ryhmä</b> – ryhmä, joka on kiinnostunut maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ei pysty tai halua osallistua tapaamisiin ja maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseen. Ryhmäläiset haluavat saada aika ajoin tietoja maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.
-	<b>jokin muu, mikä?</b>
2 henkilöä	<b>Ei mikään yllämainituista</b>

#### 4.2.9 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että viestintäyhteistyö Etelä-Savon maakunnassa koostuu yhteisten materiaalien, julkaisujen ja ilmoitusten tekemisestä, verkottumisesta, tiedon välityksestä sekä yhteisistä tapahtumista, hankkeista ja projekteista. Viestintäyhteistyötä tehdään vaihtelevasti eri organisaatioissa ja eri toimijoiden kesken.

Maakunnallinen viestintäyhteistyö koetaan joka toisen mielestä vähäisenä, jäsentymättömänä, yksipuolisena tai hajanaisena. Joka kolmannen mielestä viestintäyhteistyö on lisääntyntä, orastavaa, kitkatonta tai täynnä mahdollisuuksia. Siltä osin, kun maakunnallista viestintäyhteistyötä tehdään, se koetaan enimmäkseen toimivaksi.

Maakunnallista viestintäyhteistyötä ovat tähän mennessä vaikeuttanut resurssien vähäisyys, koordinoijan puute, henkilövaihdokset, viestintäosaamisen vähäisyys, toimijoiden hajanaisuus ja maakunnan epäyhtenäisyys. Hankeraha, toimivat yhteistyötahot, nopeat yhteydenpitotavat ja maakunnallinen markkinointihanke ovat puolestaan edesauttaneet maakunnallista viestintäyhteistyötä.

Tulevaisuudessa maakunnallista viestintäyhteistyötä saattavat edesauttaa riittävät resurssit, toimiva yhteistyö, dialogi, johdon sitoutuminen, yhteinen tahtotila, vähäisten voimavarojen keskittäminen, hankeraha, erehdyksistä oppiminen ja maakuntaliiton käynnisteleminen toiminta. Erityisesti resurssien vähäisyys nähdään tekijäksi, joka saattaa tulevaisuudessa vaikeuttaa viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä.

Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen nähdään kaikkien mielestä tärkeänä. Viestintäyhteistyötä tulisi kehittää, koska viestinnällä voidaan tukea strategisia tavoitteita, siihen on tarvetta ja sen avulla voidaan viestinnän taustal-

le saada laajempaa osaamista ja vertaistukea. Lisäksi viestintäyhteistyötä kehittämällä voidaan karsia päällekkäisyyksiä, lisätä motivaatiota ja toiminnan läpinäkyvyyttä, parantaa maakunnan imagoa ja tunnettuutta, yhdistää vähäisiä resursseja sekä saada voimaa ja volyyymia.

Maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä toivotaan ennen kaikkea aitoa yhteistyötä, verkottumista, koulutusta, yhteistä viestinnän kehittämistä, yhteisviestintää ja näkyvyyttä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan selkeästi ja kattavasti. Ensimmäisenä tutkimustuloksista esitetään yhteenveto, jossa tarkastellaan miten maakunnallista viestintäyhteistyötä ja yhteisviestintää voidaan kehittää. Tämän jälkeen ehdotetaan konkreettisia toimenpideehdotuksia Etelä-Savon maakuntaliitolle siitä, miten sen tulisi kehittää toimintaansa saavuttaakseen tavoitteensa monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyön ja verkottumisen tehostamisesta. Kehitysehdotusten jälkeen tarkastellaan miten maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden välistä viestintäyhteistyötä voitaisiin konkreettisesti järjestää. Lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin selvittämään mitä valmiuksia ja mahdollisuuksia maakunnallisella yhteisviestinnällä eli monen eri toimijan yhteisellä maakunnallisella ydinviestillä on, ja miten siihen suhtaudutaan. Viestintäyhteistyötilaisuuden tuloksena selvisi, että yhteisviestinnän kehittäminen nähdään tarpeellisena, mutta samalla myös haastavana. Maakunnallisen yh-

teisviestinnän koettiin antavan voimaa, vaikuttavuutta, uskottavuutta, vahvuutta ja volyymiä viestintään.

Maakuntastrategian viestiminen koettiin kaikkien maakunnassa toimivien tahojen ja asukkaiden yhteiseksi asiaksi. Tämä kertoo siitä, että yhteisviestinnän kehittämiseksi löytyy halua ja pohjaa. Maakunnan markkinointi- ja viestintätahot kokivat asian omakseen ja olivat valmiita ottamaan vastuuta maakuntastrategian viestimisestä, mikä voidaan tulkita positiiviseksi viestiksi yhteisviestinnän ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä. Maakuntastrategian viestiminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan toimintaan ja viestintäyhteistyön kehittämiseen tulee varata riittävät resurssit, koordinointi ja ohjaus. Erityisesti kunnat tarvitsisivat lisää resursseja viestintään.

Vaikka yhteisviestintä koettiin tarpeellisena, yhteisviestinnästä koitua hyöty nähtiin tapaus- ja tahokohtaisena. Jos yhteisviestintää ei koeta hyödyllisenä, sitä ei haluta toteuttaa. Jos puolestaan yhteisviestintää ei haluta toteuttaa, maakuntaliiton tavoite maakunnan keskeisten viestintä- ja markkinointitoimijoiden sitouttamisesta siten, että viesti maakunnasta olisi yhteinen ja maakuntastrategian mukainen, jää toteutumatta. Yhteisviestinnän hyöty pitäisikin pystyä perustelemaan jokaiselle taholle yhteisviestinnän toteutumiseksi. Yhteisviestintään sitouttaminen lähtee siitä, että jokainen mukana oleva taho kokee yhteisviestinnän tärkeäksi ja hyödylliseksi. Lisäksi yhteisviestinnän hyödyn osoittamisessa tarvitaan mittareita ja johdon sitoutumista. Ilman johdon tukea yhteisviestintä ei voi onnistua, sillä markkinointi- ja viestintähenkilöiden panos ei yksin riitä. Myös kannustavia yksilöitä erityisesti johtotasolla tarvitaan yhteisen viestin viemiseksi ja eri tahojen sitouttamiseksi. Pakkomarkkinointi ei ole uskottavaa ja on huomioitava, että sitoutuminen vie aikaa. Myös erilaisten organisaatiokulttuurien huomioiminen on tärkeää.

Yhteisviestinnän keinoja suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon, että yhteisviestinnässä viestin tulee olla tarpeeksi uskottava, luonteva ja joustava, sillä ilman joustavuutta yhteisviestintä ei voi toimia. Tämä tarkoittaa, että ydinviestiä tulee pystyä suuntaamaan eri muodoissa ja eri tavalla erilaisille kohderyhmille. Toimintaraamit yhteisessä viestissä tulee olla tarpeeksi laajat, jotta toimijat voivat sisällyttää oman toimintansa ja viestinsä siihen. Liian ahdas tai rajoittunut näkemys, jossa rajataan yhteisviestintä liian kapeaksi voi pilata yhteisviestinnän mahdollisuudet. Yhteisviestintää tulisikin suunnitella yhdessä mukana olevien toimijoiden kanssa ja suunnittelussa tulisi huomioida kaikkien tahojen mielipiteet. Yhteisviestinnän suunnittelun tulisi perustua kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään eli dialogiin. Dialogissa on kyse ajatusten, käsitysten ja näkemysten yhdistämisestä siten, että ajattelussa avautuu uusia ulottuvuuksia. Dialogissa erilaiset näkemykset sallitaan ja niitä jopa rohkaistaan. Lisäksi toisten ajatukset nähdään uutta luovien oivallusten raaka-aineina. (Aarrevaara ym. 2006 teoksessa Kuvaja ym. 2008, 86.)

Maakuntastrategiassa on määritelty maakunnallisen viestinnän ydinsanomaksi ”Etelä-Savo – Saimaan maakunta on yrittäjyyden, kulttuurin ja vapaa-ajan maakunta, joka panostaa sekä luonnon että asukkaiden ja elinkeinoelämän hyvinvointiin. Hyvä elämä löytyy Saimaan rannoilta!”. Koska maakunnallisen viestinnän ydinsanoma on määritelty ilman maakunnan markkinointi- ja viestintähenkilöiden panosta, se tulee ottaa huomioon yhteisviestintää suunniteltaessa. Ydinsanomaa ei voi enää muuttaa, vaikka sitä voidaankin suunnata eri ryhmille eri tavalla. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti tahoihin, jotka eivät koe ydinsanomaa omakseen. Negatiivinen suhtautuminen ydinviestiin saattaa myös heijastua haluun osallistua yhteisviestintään. Jos ydinviestiä ei koeta omaksi, ajatus yhteisviestinnästä saatetaan torjua kokonaan. Maakuntastrategian ydinviestissä ongelmallisena nähtiin erityisesti Etelä-Savo-kohta, jonka ei alueena koettu herättävän suuria mielikuvia ulkopuolisille. Käsitteenä Etelä-

Savo koettiin varsin epämääräiseksi ja tuntemattomaksi alueeksi, jota maakunnan ulkopuolella ei osata paikantaa.

Hyödyn tapaus- ja tahokohtaisuuden lisäksi yhteisviestinnässä nähtiin ongelmallisena maakunnan hajanaisuus. Maakunnan hajanaisuus eli yhteen hileen puhaltamisen puute on yksi Etelä-Savon keskeisimmistä ongelmista, joka vaikuttaa ja vaikeuttaa maakunnassa toimivien tahojen toimintaa ja yhteistyötä. Varsinkin julkisella sektorilla kyseessä on todellinen ongelma, joka tulee ottaa huomioon yhteisviestintää suunniteltaessa. Maakunnan hajanaisuus saattaa vaikuttaa siihen, että yhteisviestintään sitouttaminen voi viedä enemmän aikaa, ja että yhteisviestintä saattaa kohdata maakunnassa toimivilta tahoilta vastustusta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei Etelä-Savon maakunnassa olla valmiita laajamittaiseen yhteisviestintään. Yhteisviestintää voidaan kuitenkin suunnitella ja toteuttaa pienemmällä porukalla, ja sitä voidaan mahdollisesti laajentaa tulevaisuudessa. Yhteisviestintään kannattaa panostaa, sillä yhteisviestinnässä voidaan saada kustannuksia alemmas ja tätä kautta resurssit tehokkaampaan käyttöön (Espy 1993, 120). Yhteisviestintää voidaan aloitella niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat jo valmiiksi sitoutuneita yhteisviestintään ja jotka kokevat yhteisviestinnän tärkeäksi ja hyödylliseksi. Näitä henkilöitä viestintäyhteistyökyselyn tulosten perusteella on kahdeksan. Lisäksi laajemmassa viestintäyhteistyöryhmässä, johon kuuluu 13 henkilöä 8 työryhmäläisen lisäksi, voidaan toteuttaa maakunnallista yhteisviestintää. Muiden maakunnan viestintä- ja markkinointitoimijoiden kanssa viestintäyhteistyötä tulisi kehittää eri tavoin ottamalla huomioon sidosryhmien intressit ja toiveet maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisestä ja siihen osallistumisesta. Myös laajemmassa viestintäyhteistyöryhmässä yhteisviestinnän toteuttaminen tulisi olla vain osa toimintaan.

Yhteisviestinnän kehittämistä tärkeämpänä tutkimuksessa nähdään maakunnallisen viestintäyhteistyön laajamittainen kehittäminen. Viestintäyhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen on ainoa keino, jolla voidaan edesauttaa maakunnallista yhteisviestintää ja sen kehittymistä tulevaisuudessa. Mitä enemmän viestintäyhteistyötä kehitetään maakunnan eri tahojen kanssa, sitä enemmän maakunnalliset toimijat ovat myös kiinnostuneita yhteisviestinnän toteuttamisesta.

Koska ensimmäisen aineiston analyysivaiheen tuloksena selvisi, ettei Etelä-Savon maakunnassa olla valmiita laajamittaiseen yhteisviestintään, ja että yhteisviestinnän kehittämistä tärkeämpää on kehittää maakunnallista viestintäyhteistyötä, toisessa aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin selvittämään maakunnallisen viestintäyhteistyön nykytila. Nykytila haluttiin selvittää, koska maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen voidaan aloittaa vasta, kun organisaation ja sen sidosryhmien välinen lähtötilanne on selvitetty (Clark 2000, 363–380). Toisessa aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin myös selvittämään maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden osallistumishalukkuudet ja mahdollisuudet osallistua viestintäyhteistyöhön. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan maakunnalliset toimijat, jotka ovat jo valmiiksi sitoutuneita yhteisviestintään ja jotka kokevat yhteisviestinnän tärkeäksi ja hyödylliseksi.

Viestintäyhteistyökyselyn ja viestintäyhteistyötilaisuuden tulosten perusteella maakunnallisessa viestintäyhteistyössä voidaan erotella sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Seuraavaksi näitä tekijöitä tarkastellaan tarkemmin.

### **Maakunnallisen viestintäyhteistyön vahvuudet**

Yhtenä maakunnallisen viestintäyhteistyön vahvuutena voidaan pitää sitä, että Etelä-Savossa tehdään viestintäyhteistyötä. Vaikka viestintäyhteistyötä tehdään

vaihtelevasti eri organisaatioissa ja eri toimijoiden kesken, viestintäyhteistyötä tehdään koko maakunnan alueella, mitä voidaan pitää hyvänä merkinä maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä. Viestintäyhteistyö ei ole keskitynyt vain tiettyyn maantieteelliseen alueeseen, vaan se on jakautunut tasaisesti koko alueelle. Viestintäyhteistyötä tehdään myös lähes kaikkien maakunnassa toimivien tahojen kanssa. Viestintäyhteistyötä tehdään muun muassa aluehallintoviranomaisten, koulutusorganisaatioiden, julkisen sektorin, yritysten, yhdistysten, kaupunkien, kuntien ja tiedotusvälineiden kanssa. Koska viestintäyhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa, maakunnassa on totuttu tekemään viestintäyhteistyötä eikä se siten ole uusi ja vieras asia. Koska viestintäyhteistyön tekeminen ei ole uusia asia, sitä on myös helpompi toteuttaa ja kehittää tulevaisuudessa. Viestintäyhteistyölle on ikään kuin luotu pohja, jonka varaan sitä voidaan rakentaa.

Vaikka enemmistö vastaajista koki maakunnallisen viestintäyhteistyön vähäisenä, kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että viestintäyhteistyö toimii hyvin, se on menestyksestä, potentiaalista, lisääntyntä, orastavaa, positiivista, kitkatonta ja täynnä mahdollisuuksia. Tuloksesta voidaan päätellä, ettei maakunnallisen viestintäyhteistyön lähtötilanne ole huono, vaan siinä on paljon kehittämisen varaa. Viestintäyhteistyössä on potentiaalia ja se toimii osittain erittäin hyvin. Koska viestintäyhteistyössä on paljon potentiaalia, sitä kannattaa kehittää. Viestintäyhteistyötä kannattaa kehittää, koska se tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa etuja, joita maakunnalliset tahot eivät voi saavuttaa yksinään (ks. Galbreath 2002, 14; Dyer ym. 1998, 662).

Siltä osin, kun maakunnallista viestintäyhteistyötä tehdään, se koetaan enimmäkseen toimivaksi, mikä tekee maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisestä myös tulevaisuudessa helpompaa. Jos viestintäyhteistyö tuottaa toivottuja tuloksia, osapuolille syntyy uusia motiiveja sen jatkamiseen ja syventämiseen. Silloin voidaan etsiä sellaisia uusiakin toiminnan alueita, joilla osapuolet tuot-

tavat lisäarvoa toistensa toimintaan. (Kuvaja ym. 2008, 19.) Koska maakunnallisessa viestintäyhteistyössä on aikaisemmin koettu onnistumisia, maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön liitetään helpommin positiivisia mielikuvia, mikä puolestaan lisää viestintäyhteistyön haluttavuutta ja kiinnostavuutta. Positiiviset kokemukset ja mielikuvat edesauttavat myös eri tahojen välistä luottamuksen syntyä ja uskoa viestintäyhteistyön kehittämistä kohtaan. Aikaisemmat kokemukset ja tulevat vuorovaikutusmahdollisuudet vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen (Blomqvist, 1997, 271–272). Luottamusta voidaan lisätä tasa-arvoisella henkilöiden ja organisaatioiden välisellä yhteistyöllä sekä niiden kautta saaduilla onnistumisen kokemuksilla (Kuvaja ym. 2008, 19).

Koska maakunnallista viestintäyhteistyötä ovat tähän mennessä edesauttaneet hankeraha, toimivat yhteistyötahot, nopeat yhteydenpitotavat, yhteistyösopimukset ja maakunnallinen markkinointihanke, näitä tulisi myös jatkossa kehittää. Valmiiksi hyväksi havaittuja ja toimivia keinoja on helpompi kehittää ja ylläpitää kuin täysin uusia keinoja.

### **Maakunnallisen viestintäyhteistyön heikkoudet**

Maakunnallisen viestintäyhteistyön heikkoutena voidaan pitää sen vähäisyyttä ja satunnaisuutta. Lähes puolet vastaajista koki maakunnassa toimivien eri tahojen välisen viestintäyhteistyön vähäisenä, jäsentymättömänä, yksipuolisena, kapeana ja hajanaisena. Tulos kertoo siitä, että maakunnallista viestintäyhteistyötä ei tehdä riittävästi ja maakunnallinen viestintäyhteistyö on vielä kehittämätöntä. Maakunnallisen viestintäyhteistyön heikkoudesta kertoo myös se, että kysyttäessä mitkä tekijät ovat tähän mennessä edesauttaneet tai vaikeuttaneet maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä vastauksiksi saatiin huomattavasti enemmän tekijöitä, jotka olivat vaikeuttaneet viestintäyhteistyötä. Edesauttaneiden listalle kertyi vain 4 vastausta, kun taas vaikeuttaneiden listalle 23 vastausta.

Maakunnallista viestintäyhteistyötä ovat tähän mennessä vaikeuttaneet resurssien vähäisyys, koordinoijan puute, henkilövaihdokset, viestintäosaamisen vähäisyys, toimijoiden hajanaisuus ja maakunnan epäyhtenäisyys. Lisäksi toimijoiden runsaslukuisuus, yhteisen päämäärän puuttuminen ja näkyvyysrajoitukset ovat vaikeuttaneet viestintäyhteistyötä. Koska viestintäyhteistyötä vaikeuttaneista tekijöistä resurssien vähäisyys oli eniten mainittu tekijä, sitä voidaan pitää yhtenä maakunnallisen viestintäyhteistyön suurimpana uhkana. Se esiintyi vastauksissa viisi kertaa, kun taas koordinoijan puute, henkilövaihdokset ja viestintäosaamisen vähäisyys esiintyivät kukin kolme kertaa. Koska resurssien vähäisyys nähtiin erityisen ongelmalliseksi, resurssien varmistamiseen tulisi panostaa. Jos resursseja ei varmisteta maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön, viestintäyhteistyön tila jää mitä todennäköisimmin nykyiselleen, mikä tarkoittaa, että maakunnallisen viestintäyhteistyön etuja ja mahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään riittävästi. Tällöin viestintäyhteistyön potentiaaliset hyödyt jäävät käyttämättä.

Maakunnallista viestintäyhteistyötä tulisikin tehostaa, kehittää ja lisätä. Viestintäyhteistyötä tulisi kehittää, koska sen avulla voidaan kasvattaa toiminnan arvoa (Freeman ym. 2007, 48–49) ja saavuttaa synergia- ja kilpailuetuja (Weiss ym. 2002, 684; Svendsen 1998, 3). Lisäksi viestintäyhteistyön avulla voidaan vahvistaa luottamusta, saada uusia strategian ja viestinnän rakennusaineita, oppia toinen toisilta sekä saada aikaan jotain enemmän kuin erikseen toimimalla (Kuvaja ym. 2008, 20, 96). Maakunnallista viestintäyhteistyön kehittämiseen tulisi panostaa, koska organisaatioiden menestyminen ja arvo ovat yhä riippuvaisempia aineettomasta omaisuudesta kuin tavanomaisesta omaisuudesta (mm. Post ym. 2002, 22–23; Cummings ym. 2000, 91). Viestintäyhteistyötä kehittämällä eri tahot voivat tuottaa arvoa yhdessä, mutta jokainen eri tarkoituksiin (Heugens ym. 2002, 389; Ramirez ym. 2001, 316).



Maakunnallista viestintäyhteistyötä tulisi kehittää eri keinoin viestintäyhteistyön ja maakunnallisen verkottumisen tehostamiseksi. Viestintäyhteistyötä tulisi suunnitella yhdessä niiden tahojen kanssa, jotka haluavat olla osallisena viestintäyhteistyössä. Näiden tahojen kanssa viestintäyhteistyölle tulisi määrittää keinot, kanavat ja vastuutahot. Lisäksi viestintäyhteistyölle tulisi määrittellä yhteiset arvot ja tavoitteet. Yhteiset arvot ja tavoitteet ovat keskeisiä sidosryhmäsuhteisiin ja yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Niiden avulla selkiytetään miksi yhteistyötä tehdään ja miksi organisaatiot ovat siinä mukana. Ne vähentävät väärinkäsityksiä käsillä olevasta tehtävästä, mutta myös turhista toiveista. Lisäksi arvot ja tavoitteet määrittelevät perustan työnjaolle. (Huxham ym. 1996, 8.)

Julkisella sektorilla sidosryhmien ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun on tärkeää, jopa tärkeämpää kuin yksityisellä sektorilla (Maunula 2006, 8). Jos viestintäyhteistyötä kehitetään yhdessä niiden viestintä- ja markkinointitoimijoiden kanssa, jotka haluavat osallistua maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön, voidaan toimijoiden näkemyksiä, tietämystä ja taitoja yhdistämällä saavuttaa synergiaetuja. Lisäksi yhteistyöllä voidaan luoda uusia toimintaohjelmia ja -tapoja sekä vahvistaa suhteita ympäröivään yhteisöön laajemmin. (Weiss ym. 2002, 684.)

Koska maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä toivottiin ennen kaikkea aitoa yhteistyötä, verkottumista, koulutusta, yhteistä viestinnän kehittämistä, yhteisviestintää ja näkyvyyttä, tulisi näiden toiveiden toteuttamiseen ja kehittämiseen panostaa.

### **Maakunnallisen viestintäyhteistyön mahdollisuudet**

Yhtenä maakunnallisen viestintäyhteistyön suurimpana mahdollisuutena voidaan pitää sitä, että maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen nähtiin

kaikkien mielestä tärkeänä. Koska viestintäyhteistyön kehittäminen nähdään tärkeänä, sitä ollaan kiinnostuneempia ja motivoituneempia kehittämään tulevaisuudessa. Lisäksi siihen halutaan todennäköisemmin osallistua ja siihen ollaan valmiita panostamaan omia voimavaroja ja resursseja. Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen nähtiin tärkeäksi, koska sen avulla voidaan karsia päällekkäisyyksiä, lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä, parantaa maakunnan imagoa ja tunnettuutta, yhdistää vähäisiä resursseja sekä saada voimaa ja volyymia. Lisäksi sen avulla voidaan helpottaa tiedon hankintaa, parantaa valmiuksia suurten tilaisuuksien ja kampanjoiden järjestämisessä, tukea strategisia tavoitteita sekä saada viestinnän taustalle laajempaa osaamista ja vertaistukea.

Toisena maakunnallisen viestintäyhteistyön mahdollisuutena voidaan pitää sitä, että viestintäyhteistyössä on paljon potentiaalia ja kehittämisen varaa. Koska maakunnallinen viestintäyhteistyö ei nykyisellään ole laajaa, eikä sillä ole valmiita jo olemassa olevia toimintatapoja, viestintäyhteistyön kehittäminen voidaan aloittaa ikään kuin puhtaalta pöydältä ilman ennakkoluuloja ja -odotuksia. Viestintäyhteistyötä voidaan kehittää alusta pitäen oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan. Toimintatapoja voidaan kehittää ennakkoluulottomasti ilman vanhoihin kaavoihin kangistumista, mikä parantaa maakunnallisen viestintäyhteistyön mahdollisuuksia.

Jos maakunnallista viestintäyhteistyötä kehitetään oikeaan suuntaan eli siihen varataan riittävät resurssit, sitä kehitetään tiiviimmäksi, vuorovaikutteisuuden panostetaan, organisaatioiden johto saadaan sitoutettua, toiminnalle löytyy vetäjä, asioista päätetään yhdessä ja yhteisviestintää kehitetään, voidaan tavoite maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostamisesta saavuttaa. Maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen edellyttää yhteisiä päämääriä ja jaettuja kiinnostuksen kohteita. Lisäksi vaaditaan kykyä kommunikoida ja tehdä kompromisseja sekä vahvaa sitoutumista toimintaan ja sen tavoitteisiin. (Weiss ym. 2002, 684.) Myös tasa-arvoinen, demokraattinen vuorovaikutussuhde on yksi

viestintäyhteistyön onnistumisen edellytys (Huxham ym. 1996, 12). Yhteistyösuhteiden täytyy olla oikeudenmukaisia ja niitä tulee hoitaa sovittujen sääntöjen mukaan (Ring ym. 1994, 93; Wood 1994, 104).

### **Maakunnallisen viestintäyhteistyön uhat**

Maakunnallisen viestintäyhteistyön uhkia ovat resurssien vähäisyys, henkilövaihdokset, toimijoiden runsaslukuisuus, maakunnan hajanaisuus, koordinoijan puute, johdon sitoutumattomuus, projektien varaan jäävä viestintä, toimijoiden eturistiriidat sekä yhteistyön, dialogin ja viestinnällisen osaamisen puuttuminen. Jos esimerkiksi viestintäyhteistyö jää projektien varaan, sitä ei voida kehittää pitkäjänteisesti. Maakunnan hajanaisuus puolestaan vaikeuttaa maakunnassa toimivien tahojen toimintaa ja yhteistyötä, ja toimijoiden runsaslukuisuuden vuoksi kaikkien toimijoiden yhteen saattaminen voi olla vaikeaa.

Resurssipulaa voidaan pitää yhtenä maakunnallisen viestintäyhteistyön suurimpana uhkana. Se mainittiin sekä viestintäyhteistyökyselyn että viestintäyhteistyötilaisuuden ryhmätöiden vastauksissa ja peräti 7 koki sen hankaloittavan viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä tulevaisuudessa. Jos resursseja ei pystytä varmistamaan viestintäyhteistyöhön, sen kehittämisessä saatetaan epäonnistua kokonaan. Resurssien varmistaminen nähdäänkin tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostamisen onnistumisessa. Ilman resursseja maakunnallista viestintäyhteistyötä ei voida kehittää, joten resurssien varmistaminen maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön on välttämätöntä.

Erityisesti kiire sekä eurojen ja henkilöresurssien vähäisyys nähtiin ongelmallisena. Jos viestintä- ja markkinointitoimijoilta ei löydy aikaa, viestintäyhteistyöhön ei voida osallistua, vaikka halua ja kiinnostusta löytyisikin. Siksi onkin tärkeää, että maakunnallisen viestintäyhteistyön hyöty koetaan niin suurena, että

vähäisiä resursseja ollaan valmiita panostamaan viestintäyhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Hyödyn varmistamiseksi maakunnallista viestintäyhteistyötä tulisi kehittää yhdessä muiden toimijoiden kanssa siihen suuntaan mikä nähdään yhdessä parhaimmaksi. Viestintäyhteistyöstä tulisi olla hyötyä kaikille siinä mukana oleville henkilölle ja henkilöiden edustamille tahoille.

Resurssien vähäisyyden lisäksi koordinoijan puute nähdään maakunnallisen viestintäyhteistyön uhkana. Jos maakunnalliselle viestintäyhteistyölle ei löydetä koordinoijaa, viestintäyhteistyön kehittäminen loppuu jo alkumetreille, koska ei ole tahoja, joka kokoaisi toimijoita yhteen. Ilman koordinaatiovastuuta ottavaa tahoja asiat eivät yksinkertaisesti etene, kun vastuu jää yhteiseksi eikä se silloin ole kenelläkään. Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen edellyttääkin toiminnan koordinaattoria, joka muun muassa järjestää tapaamisia, hoitaa käytännönjärjestelyjä, välittää tietoa, pitää huolta eri asiakokonaisuuksista, mittaa viestintäyhteistyön toimivuutta sekä varmistaa asioiden etenemisen ja jatkuvuuden. Koordinaattorin tulisi ottaa näkyvä ja vahva rooli asioiden eteenpäin viemisessä ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kokoamisessa.

Maakunnallisen viestintäyhteistyön uhkana nähdään myös se, ettei johtoa saada sitoutettua maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämiseen. Johdon sitoutumista tarvitaan, sillä ilman johdon tukea ja yhteistyötä markkinointi- ja viestintähenkilöiden panos ei yksin riitä. Johdolta tarvitaan erityisesti resursseja viestintäyhteistyöhön ja lupaa tehdä asioita. Koska johdolla on keskeinen rooli maakunnallisen viestintäyhteistyön onnistumisessa, viestintäyhteistyötä tekevien henkilöiden ja taustaorganisaatioiden väliseen viestinnän toimivuuteen tulee panostaa. Viestinnän toimivuus on tärkeää luottamuksen, sitoutumisen, tuen ja resurssien saamiseksi (Huxham ym. 1996, 11-12).

## Johtopäätelmät

Aineiston analyysin tuloksena voidaan todeta, ettei Etelä-Savon maakunnassa olla valmiita laajamittaiseen yhteisviestintään. Yhteisviestintään tulisi kuitenkin panostaa, koska siinä voidaan saada kustannuksia alemmas ja resurssit tehokkaampaan käyttöön (Espy 1993, 120). Yhteisviestintää voidaan aloitella niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat jo valmiiksi sitoutuneita yhteisviestintään ja jotka kokevat sen tärkeäksi. Yhteisviestintää tulisi suunnitella yhdessä mukana olevien toimijoiden kanssa ja suunnittelussa tulisi huomioida kaikkien tahojen mielipiteet. Lisäksi suunnittelun tulisi perustua kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään.

Maakunnallisen viestintäyhteistyön laajamittainen kehittäminen nähdään yhteisviestinnän kehittämistä tärkeämpänä. Viestintäyhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen on myös ainoa keino, jolla voidaan edesauttaa maakunnallista yhteisviestintää ja sen kehittymistä tulevaisuudessa. Maakunnallista viestintäyhteistyötä tulisi kehittää, koska sen avulla voidaan kasvattaa toiminnan arvoa (Freeman ym. 2007, 48–49) ja saavuttaa synergia- ja kilpailuetuja (Weiss ym. 2002, 684; Svendsen 1998, 3). Lisäksi viestintäyhteistyön avulla voidaan vahvistaa luottamusta, saada uusia strategian ja viestinnän rakennusaineita, oppia toinen toisilta sekä saada aikaan jotain enemmän kuin erikseen toimimalla (Kuvaja ym. 2008, 20, 96).

SWOT-analyysin perusteella maakunnallisessa viestintäyhteistyössä voidaan erotella sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (ks. kuvio 16). Maakunnallisen viestintäyhteistyön heikkouksia ovat sen vähäisyys ja satunnaisuus. Maakunnallisen viestintäyhteistyön vahvuuksia ovat puolestaan se, että Etelä-Savossa tehdään viestintäyhteistyötä ja siltä osin, kun sitä tehdään, se koetaan enimmäkseen toimivaksi. Viestintäyhteistyön lähtötilanne ei siten ole huono, vaikka siinä on paljon kehittämisen varaa.

Maakunnallisen viestintäyhteistyön mahdollisuuksia ovat viestintäyhteistyön potentiaalisuus ja mahdollisuus kehittää sitä tulevaisuudessa. Jos maakunnallista viestintäyhteistyötä kehitetään oikeaan suuntaan eli siihen varataan riittävät resurssit, sitä kehitetään tiiviimmäksi, vuorovaikutteisuuteen panostetaan, organisaatioiden johto saadaan sitoutettua, toiminnalle löytyy vetäjä, asioista päätetään yhdessä ja yhteisviestintää kehitetään, voidaan tavoite maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostamisesta saavuttaa. Maakunnallisen viestintäyhteistyön uhkia ovat resurssien vähäisyys, koordinoijan puute, johdon sitoutumattomuus ja projektien varaan jäävä viestintäyhteistyö. Resurssipulaa voidaan pitää yhtenä maakunnallisen viestintäyhteistyön suurimpana uhkana.

## Viestintäyhteistyö Etelä-Savossa

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunnassa tehdään viestintäyhteistyötä</li> <li>• Viestintäyhteistyön lähtötilanne ei ole huono, vaan siinä on paljon kehittämisen varaa</li> <li>• Siltä osin, kun maakunnallista viestintäyhteistyötä tehdään, se koetaan enimmäkseen toimivaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäyhteistyötä ei tehdä riittävästi ja viestintäyhteistyö on vielä kehittymätöntä</li> <li>• Viestintäyhteistyö on vähäistä, satunnaista, jäsentymätöntä, yksipuolista, kapeaa ja hajanaista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen nähdään tärkeänä</li> <li>• Viestintäyhteistyö on täynnä mahdollisuuksia ja siinä on potentiaalia</li> <li>• Viestintäyhteistyötä voidaan kehittää ja parantaa tulevaisuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunnalliselle viestintäyhteistyölle ei löydy koordinoijaa</li> <li>• Resursseja ei pystytä varmistamaan</li> <li>• Johtoa ei saada sitoutettua viestintäyhteistyön kehittämiseen</li> <li>• Viestintäyhteistyö jää projektien varaan</li> </ul>

KUVIO 16 SWOT-analyysi maakunnallisen viestintäyhteistyön tilasta

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa ehdotetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia Etelä-Savon maakuntaliitolle siitä, miten sen tulisi kehittää toimintaansa saavuttaakseen tavoitteensa monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyön ja verkottumisen tehostamisesta. Kehitysehdotuksissa otetaan huomioon maakunnallisen viestintäyhteistyön nykytila, viestintäyhteistyön mahdollisuudet ja uhat sekä maakuntaliiton resurssit. Lisäksi kehitysehdotuksissa otetaan huomioon, että Etelä-Savon maakuntaliitto voi kehittää maakunnallista viestintäyhteistyötä vain oman organisaation kautta. Suora vaikuttaminen maakunnan muihin tahoihin ei ole mahdollista. Maakuntaliitto ei voi esimerkiksi sanoa mitä muiden organisaatioiden tulisi tehdä, mutta muuttamalla oman organisaation toimintaa, tahoihin voidaan vaikuttaa välillisesti.

Etelä-Savon maakuntaliitto voi saavuttaa tavoitteensa monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyön ja verkottumisen tehostamisesta 1) kehittämällä oman organisaation sidosryhmäviestintää ja 2) ottamalla koordinaatiovastuun maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä. Kaikki tämän kappaleen kehitysehdotukset pohjautuvat näihin kahteen pääehdotukseen, ja ne nähdään avaintekijöinä maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä.

Maakuntaliiton sidosryhmäviestintää voidaan kehittää monin eri tavoin. Julkisen asiantuntijaorganisaation tehokkaan sidosryhmäviestinnän rakentamisen peruspilareita ovat suunnitelmallisuus ja viestinnän sitominen osaksi kokonaisstrategiaa, kohderyhmätuntemus ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä sidosryhmien kanssa, sekä aito dialogi organisaation ja sidosryhmien välillä (Maunula 2006, 128).

Harrisonin ja St Johnin (1996, 46–61) mukaan sidosryhmäjohtaminen koostuu osa-alueista, joista tärkeimmät ovat sidosryhmien identifioiminen, viestintä, suhteiden hoitaminen pitkällä aikajänteellä ja sidosryhmien motivointi siten, että ne suhtautuvat organisaatioon mahdollisimman positiivisella tavalla. Sidoryhmäviestinnän tulisi olla aidosti vuorovaikutteista, kuuntelevaa, reagoivaa sekä laaja- ja kauaskatseista (Åberg 2003). Lisäksi tehokkaan sidoryhmäviestinnän rakentamisessa tulisi erotella ne osa-alueet, joilla tarvitaan organisaatiolähtöistä suunnittelua niistä alueista, joissa viestinnän tehostamisen ehtona on vuorovaikutus kohderyhmien kanssa (Maunula 2006, 25).

Seuraavaksi tarkastellaan keinoja, joilla maakuntaliitto voi kehittää sidoryhmäviestintäänsä. Lisäksi tarkastellaan millä tavalla maakuntaliiton tulisi ottaa koordinaatiovastuu maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.

### **1. Kehitetään sidoryhmäviestintästrategiat eri sidoryhmille**

Yksi tapa tehostaa maakuntaliiton sidoryhmäviestintää on kehittää erilaisia sidoryhmäviestintästrategioita eri sidoryhmille. Ottamalla huomioon eri ryhmien erilaiset intressit ja tarpeet, sidoryhmiä voidaan osallistaa ja sitouttaa tehokkaasti maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön.

Viestintästrategioita suunniteltaessa tulisi huomioida sidoryhmien väliset eroavaisuudet ja panokset (Gregory 2007, 64–65). Lisäksi tulisi huomioida eri ryhmien suhde organisaatioon ja mistä syystä he haluavat tai eivät halua olla vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Maunula 2006, 40). Viestintästrategioita suunniteltaessa ja toteutettaessa tulisi myös muistaa, että sidoryhmien tila on vaihtelevassa, ei pysyvässä tilassa. Sidoryhmien asema ja intressi viestintäyhteistyötä kohtaan voi muuttua. Sidoryhmien mielipiteitä tulisikin aika ajoin kartoittaa ja mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään ja palautteen antoon tulisi jokaisen ryhmän kohdalla taata. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, että



vaikka sidosryhmillä ei ole intressiä viestintäyhteistyötä kohtaan, se ei tarkoita, että sidosryhmät olisivat merkityksettömiä. (Gregory 2007, 65.) Myös niille sidosryhmille, jotka eivät ole kiinnostuneita maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä tulisi kehittää sidosryhmäviestintästrategia.

Maakunnalliset viestintä- ja markkinointitoimijat voidaan tutkimustulosten perusteella jakaa viiteen eri ryhmään, joita ovat työryhmä, laajempi viestintäyhteistyöryhmä, tiedotettavat, ei kiinnostuneet ja kyselyyn vastaamattomat. Sidoryhmät on luokiteltu sen mukaan, miten he haluavat olla mukana viestintäyhteistyössä ja sen kehittämisessä. Alla olevaan taulukkoon jokaiselle ryhmälle on suunniteltu oma viestintästrategia. Viestintästrategiat pohjautuvat UK Central Office of Communication viestintätypologiaan, joka ehdottaa selkeästi mitä taktisia lähestymistapoja sidoryhmäviestinnän suunnittelussa tulisi käyttää.

<b>Työryhmä (8 henkilöä)</b>	
Kuvaus ja yhteistyön muoto	Tiivis ryhmä, joka sitoutuu tapaamaan säännöllisesti ja jossa suunnitellaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseksi. Työryhmässä suunnitellaan myös yhteisviestinnän ajoitus eli mitä milloinkin tehdään ja miten ydinviestiä voidaan luontevasti ja eri muodoissa suunnata eri kohderyhmille. Työryhmä on osa laajempaa viestintäyhteistyöryhmää.
Sidosryhmäviestintästrategia ja tavoite	Viestintästrategiaksi valitaan kumppanuus. Ryhmäläisten kanssa pyritään rakentamaan tiivis ja pitkäaikainen suhde kehittämällä avointa vuoropuhelua ja dialogia. Ryhmäläisiä kannustetaan kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään ottamalla kaikkien ryhmäläisten mielipiteet huomioon. Lisäksi ryhmäläisiä kannustetaan tuomaan esille uusia, jopa muiden kanssa ristiriidassa olevia mielipiteitä ja ajatuksia.  Ryhmäläiset nähdään avainsidosryhminä ja ryhmäläisten kanssa halutaan työskennellä kohti tavoitteita, jotka katsotaan yhdessä parhaimmiksi. Ryhmän toiminta perustuu kunnioitukseen ja tasa-arvoon, ja ryhmäläisten

	<p>kanssa pyritään luomaan yhteishenkeä ja luottamusta sekä yhteisiä kokemuksia ja onnistumisia. Tavoitteena on, että jokainen ryhmäläinen toimisi yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohti. Lisäksi ryhmässä pyritään saavuttamaan jotain uutta ja innovatiivista.</p>
<p>Toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi</p>	<p>Työryhmäläisten kanssa pidetään tiivistä yhteyttä ja järjestetään säännöllisiä tapaamisia ja yhteistoimintaa. Työryhmäläisille tarjotaan keinoja yhteydenpitoon, ja kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään kannustetaan luomalla tilanteita, joissa jokainen uskaltaa ja haluaa tuoda mielipiteensä esille. Kaikkien mielipiteitä arvostetaan ja yhteishenkeä luodaan yhteisten tilaisuuksien avulla sekä suhtautumalla kaikkiin ryhmäläisiin tasarvoisesti ja demokraattisesti. Suhteita ryhmäläisiin rakennetaan pitkäjänteisesti ja resursseja kohdennetaan erityisesti ryhmän toimintaan. Kaikkien ryhmäläisten mielipiteet huomioidaan ja ryhmäläisille annetaan kiitosta ja arvostusta onnistuneesta yhteistyöstä.</p>

#### Laajempi viestintäyhteistyöryhmä (13 henkilöä)

<p>Kuvaus ja yhteistyön muoto</p>	<p>Ryhmä, jossa tarkastellaan ja käsitellään työryhmän tuottamia kehitysehdotuksia ja ideoita, ja jossa päätetään mitä kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä toteuttamaan ja viemään eteenpäin. Ryhmäläiset ovat kiinnostuneita maakunnallista viestintäyhteistyöstä ja yhteisviestinnän kehittämisestä, ja haluavat olla mukana toteuttamassa sitä. Laajemmassa viestintäyhteistyöryhmässä viestintäyhteistyötä kehitetään monin eri tavoin.</p>
<p>Sidosryhmäviestintästrategia ja tavoite</p>	<p>Viestintästrategiaksi valitaan kumppanuus ja osallistaminen. Kuten työryhmässä, ryhmäläisten kanssa pyritään rakentamaan pitkäaikainen suhde kehittämällä avointa vuoropuhelua ja dialogia. Ryhmäläisiä kannustetaan kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään ja ryhmäläisten kanssa pyritään pääsemään kaikkia osapuolia hyödyttäviin win-win-ratkaisuihin. Ryhmäläisten kanssa pyritään luomaan keskustelusuhde ja yhteisymmärrys niistä asioista, joita yhdessä halutaan kehittää.</p> <p>Ryhmäläisten kanssa halutaan saavuttaa parempi ja tehokkaampi yhteistyösuhde ja sitä kautta suurempi sitoutumisen aste. Tavoitteena on sitouttaa ryhmäläiset maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön ja yhteisviestintään. Lisäksi ryhmäläisten kohdalla pyritään siihen, että he tuntisivat itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi.</p>

Toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi	<p>Ryhmäläisten kanssa pidetään yhteyttä järjestämällä tapaamisia ja yhteistoimintaa. Ryhmäläisille tarjotaan keinoja yhteydenpitoon ja kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään kannustetaan luomalla tilanteita, joissa jokainen haluaa tuoda mielipiteensä esille. Kaikkien mielipiteitä arvostetaan ja yhteishenkeä luodaan yhteisten tilaisuuksien avulla sekä suhtautumalla kaikkiin ryhmäläisiin tasa-arvoisesti ja demokraattisesti.</p> <p>Ryhmäläisten tiedusteluihin ja ehdotuksiin reagoidaan nopeasti. Ryhmäläisten mielipiteitä kuullaan, jonka pohjalta viestintäyhteistyötä suunnitellaan ja kehitetään yhdessä. Myös palautetta kerätään säännöllisin väliajoin ryhmäläisten mielipiteiden kartoittamiseksi.</p> <p>Ryhmäläisten kanssa pidetään yhteyttä eri keinoin. Esimerkiksi ryhmäläisille voidaan järjestää erilaisia tilaisuuksia, workshoppeja ja tapaamisia, joissa keskustellaan viestintäyhteistyön muodoista ja toimista. Muina viestintäkanavina voidaan käyttää muun muassa Internetiä, uutiskirjeitä ja sähköposteja.</p>
--	---

### Tiedotettavat (3 henkilöä)

Kuvaus ja yhteistyön muoto	Ryhmä, joka on kiinnostunut maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ei jostain syystä voi tai halua osallistua tapaamisiin ja maakunnallisen yhteisviestinnän kehittämiseen. Ryhmäläiset haluavat saada aika ajoin tietoja maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.
Sidosryhmäviestintästrategia ja tavoite	Viestintästrategiaksi valitaan informointi ja tiedottaminen. Ryhmäläisiä informoidaan säännöllisesti maakunnallisen viestintäyhteistyön etenemisestä ja kehitymisestä. Tiedottamisella halutaan ilmaista, että ryhmäläiset ovat tärkeitä ja samalla ryhmäläisten kiinnostusta viestintäyhteistyötä kohtaan yritetään herätellä. Ryhmäläisiä yritetään saada kiinnostumaan yhä enemmän viestintäyhteistyöstä ja heidän rooliaan yritetään muuttaa passiivisesta aktiivisemmaksi. Ryhmäläisiä pyritään osallistamaan enemmän maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön.
Toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi	Tiedottaminen toteutetaan siten, että ryhmäläisille tarjotaan mahdollisuus palautteen antoon. Palautteen antamisen mahdollisuus on tärkeää, sillä sidosryhmien tila voi muuttua aktiivisemmaksi ja niiden intressi viestintäyhteistyötä kohtaan voi kasvaa (Gregory 2007, 66–67). Tiedottamisessa

	voidaan käyttää eri viestintäkanavia kuten sähköpostia, tiedotteita, Internet-sivuja, katsauksia, erilaisia raportteja ja julkaisuja.
--	---

#### Ei kiinnostuneet (2 henkilöä)

Kuvaus ja yhteistyön muoto	Ryhmä, joka ei ole kiinnostunut maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä. Ryhmäläiset eivät halua olla mukana viestintäyhteistyön kehittämisessä, eivätkä he halua osallistua siihen.
Sidosryhmäviestintästrategia ja tavoite	Viestintästrategiaksi valitaan vähäinen tiedottaminen. Ryhmäläisiä tiedotetaan harvakseltaan viestintäyhteistyön etenemisestä ja heitä voidaan hienovaraisesti houkuttaa kiinnostumaan viestintäyhteistyöstä. Ryhmäläisiin ei kuitenkaan panosteta eikä ryhmään käytetä juurikaan resursseja.
Toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi	–

#### Kyselyyn vastaamattomat (49 henkilöä)

Kuvaus ja yhteistyön muoto	Ryhmä, josta ei tiedetä ovatko he kiinnostuneita maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Viestintäyhteistyökyselyn vastaushalukkuuden perusteella voidaan arvella, että monet ryhmäläiset eivät ole kiinnostuneita maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ryhmäläisten kohdalla ei tulisi tehdä ennako-oletuksia. Kaikkiin ryhmäläisiin tulisi suhtautua potentiaalisina työryhmäläisinä.
Sidosryhmäviestintästrategia ja tavoite	Viestintästrategiaksi valitaan informointi ja tiedottaminen. Ryhmäläisiä informoidaan säännöllisesti maakunnallisen viestintäyhteistyön etenemisestä ja kehittämisestä. Tiedottamisella halutaan ilmaista, että ryhmäläiset ovat tärkeitä ja samalla ryhmäläisten kiinnostusta viestintäyhteistyötä kohtaan yritetään herätellä. Ryhmäläisiä kuunnellaan ja heidän tiedusteluihin ja kyselyihin reagoidaan nopeasti. Ryhmäläiset pyritään tuntemaan paremmin ja ryhmäläisten roolia yritetään muuttaa passiivisesta aktiivisemmaksi.
Toimenpiteet yhteistyön kehittämiseksi	Tiedottaminen toteutetaan siten, että ryhmäläisille tarjotaan mahdollisuus palautteen antoon. Viestintäkanavina voidaan käyttää esimerkiksi Internet-sivuja, uutiskirjeitä ja sähköposteja, jotka mahdollistavat kaksisuuntaisen viestinnän. Ryhmäläisten kanssa pidetään yhteyttä ja ryhmäläisille tarjotaan keinoja yhteydenpitoon.

## **2. Priorisoidaan sidosryhmät**

Maakuntaliiton tulee priorisoida sidosryhmät, jotta rajalliset resurssit voidaan suunnata oikein ja tehokkaasti. Maakuntaliitossa tulee pohtia, minkä kokoisia kohderyhmiä pystytään hallitsemaan ja palvelemaan tehokkaasti olemassa olevilla resursseilla. Erityisesti julkisella organisaatiolla toiminnan suunnittelu voi olla hankalaa resurssien puutteen vuoksi (Maunula 2006, 76). Maakuntaliiton tulisikin priorisoida ne sidosryhmät, jotka nähdään tärkeimmiksi. Koska kaikkiin sidosryhmiin ei voida panostaa yhtä paljon, maakuntaliiton tulee panostaa voimavaroja erityisesti työryhmään ja laajempaan viestintäyhteistyöryhmään. Näiden ryhmien toimintaan ja toiminnan kehittämiseen tulisi käyttää eniten aikaa, rahaa ja muita resursseja.

## **3. Määritellään keinot, kanavat ja vastuutahot sidosryhmäviestinnälle**

Maakuntaliiton viestintäyhteistyötä koskevalle sidosryhmäviestinnälle tulee määrittää keinot, kanavat ja vastuutahot (Kuvaja ym. 2008, 61). Erityisesti vastuutahojen määrittäminen nähdään tärkeänä, jottei sidosryhmäviestinnän ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen loppuisi sen organisoimattomuuteen.

Sidosryhmäviestinnän keinoina voidaan käyttää edellä esitettyjä sidosryhmäviestintästrategioita. Ne tarjoavat suunnitelman ja menettelytavat maakuntaliiton sidosryhmäviestinnälle. Strategioita voidaan myös tarkentaa ja tehdä yksityiskohtaisimmiksi suunnittelemalla niille niin sanotut vuosikellot. Jokaisen ryhmän kohdalla voidaan pohtia, miten ja millä aikataululla sidosryhmäviestintää toteutetaan seuraavan tai seuraavien vuosien aikana.

Maakuntaliiton johdon tulee päättää ketkä toimivat sidosryhmäviestinnän vastuutahoina. Johdon tulee myös pohtia riittävätkö maakuntaliiton nykyiset henkilöstöresurssit ja muut resurssit sidosryhmäviestinnän kehittämiseen ja viestintäyhteistyön toiminnan pyörittämiseen. Tässä tutkimuksessa ehdotetaan maakuntaliiton sidosryhmäviestinnän vastuutahoksi maakuntaliiton markkinointi- ja viestintätiimiä. Markkinointi- ja viestintätiimi koostuu 5 henkilöstä, joista 2 on johtajia.

Sidosryhmäviestintästrategiat tarjoavat erilaisia viestintäkanavia sidosryhmäviestinnän toteuttamiseen. Viestintäkanavien käytöstä maakuntaliiton viestintä- ja markkinointihenkilöstön tulisi päättää tapauskohtaisesti kussakin tilanteessa.

#### **4. Varmistetaan resurssit suhteiden ylläpitoon ja viestintäyhteistyön kehittämiseen**

Koska sidosryhmäsuhteet vaikuttavat organisaation menestymiseen, taloudelliseen tulokseen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen (Kuvaja & Malmelin 2008, 60), resurssien varmistaminen sidosryhmäviestinnän kehittämiseen on välttämätöntä.

Resurssien varmistaminen on johdon tehtävä. Johdon tulee arvioida riittävätkö maakuntaliiton nykyiset resurssit sidosryhmäviestinnän ja viestintäyhteistyön kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Arvioinnin lisäksi johdon tulee varmistaa riittävät resurssit sidosryhmäviestintään. Koska maakuntaliitto ei ole aikaisemmin panostanut sidosryhmäviestinnän ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämiseen, toiminnan aloittaminen ja ylläpitäminen saattaa vaatia lisää resursseja. Tämä voi tarkoittaa tehtävien uudelleen järjestelyä tai mahdollisesti uusien työntekijöiden rekrytointia.

Resurssien varmistamisen lisäksi johdon tulee valtuuttaa työntekijät hoitamaan sidosryhmäviestintää. Tällä hetkellä maakuntaliiton viestinnästä vastaa yksi henkilö ja maakuntaliiton viestintä painottuu suurimmalta osalta tiedotukseen.

## **5. Varmistetaan sidosryhmäviestinnän ja viestintäyhteistyön jatkuvuus**

Sidosryhmäviestinnän ja viestintäyhteistyön kehittäminen tulee varmistaa pitkällä aikajänteellä, koska toimivien suhteiden luominen voi olla varsin hidasta ja vaikeaa (Weiss ym. 2002, 684). Sidosryhmäviestinnän ja viestintäyhteistyön kehittäminen vie aikaa, mikä tarkoittaa, että maakuntaliiton on kehitettävä sidosryhmäviestintää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Lisäksi maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä tulisi pyrkiä pois hankekeskeisyydestä, ja siitä pitäisi tehdä kiinteä osa maakuntaliiton toimintaa.

## **6. Kehitetään viestinnän muotoja dialogisempaan suuntaan**

Maakuntaliiton tulisi korvata yksisuuntaista viestintää ja kehittää viestintää enemmän kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän suuntaan, koska organisaation menestys on yhä riippuvaisempi siitä, miten dialogista sen viestintä on, ja kuinka se pystyy ylläpitämään verkostojaan (Kuvaja ym. 2008, 97). Jos maakuntaliiton viestintä on rehellistä, läpinäkyvää ja dialogiin pyrkivää, sidosryhmät ovat enemmän kiinnostuneita tekemään yhteistyötä maakuntaliiton kanssa (Tampere 2003, 20). Lisäksi jos maakuntaliitto haluaa luoda kestäviä, pitkän aikavälin suhteita, sen kannattaa käyttää resursseja kaksisuuntaiseen symmetrisen viestintään, vaikka lyhyen tähtäimen voittoja voidaan saada helpommin epäsymmetrisen viestinnän keinoin (Dozier ym. 1995, 47–50). Dialogin avulla voidaan myös kasvattaa sidosryhmien luottamusta.

Maakuntaliitto voi kehittää viestintää dialogisempaan suuntaan sidosryhmä-analyysien ja tutkimusten perusteella, sekä kannustamalla sidosryhmiä vuoro-

puheluun. Sidosryhmiä voidaan kannustaa vuoropuheluun esimerkiksi tarjoamalla sidosryhmille keinoja yhteydenpitoon ja hyödyntämällä aktiivisesti sidosryhmien kuuntelun pohjalta saatua palautetta organisaation viestinnän toteutuksessa. (Vuokko 2004, 75.)

Lisäksi totuttuja viestinnän muotoja voidaan kehittää dialogisempaan suuntaan johtamalla ja kehittämällä viestintää tarkoituksenmukaisemmaksi. Kun viestintää johdetaan ja kehitetään tarkoituksenmukaisemmaksi, resurssit voidaan suunnata tehokkaammin ja yksisuuntaisen viestinnän ”materiaalituotantoa” voidaan korvata prosesseilla, joissa organisaatio on laadultaan syvemmissä vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. (Kuvaja ym. 2008, 90.)

Pidemmällä aikavälillä symmetrinen ajattelutapa on tehokkaampi: maakuntaliitto saa enemmän mitä se haluaa, kun se luopuu joistain mitä se haluaa (Grünig & White 1992, 38–39)

## **7. Osallistetaan johto viestintäyhteistyön ja sidosryhmäviestinnän kehittämiseen**

Maakuntaliiton johdon rooli nähdään merkittävänä sidosryhmäviestinnän ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämässä. Koska johto on strategisessa asemassa organisaation tärkeimpiä päätöksiä tehtäessä (Jones 1995, 407; Hill & Jones 1992, 134), johdon sitoutuminen sidosryhmäviestinnän kehittämiseen on välttämätöntä. Johto päättää mihin maakuntaliitto panostaa resursseja ja mitä asioita maakuntaliitossa lähdetään kehittämään.

Johdon osallistaminen on tärkeää luottamuksen, sitoutumisen, tuen ja resurssien saamiseksi (Huxham ym. 1996, 11–12). Johtoa voidaan osallistaa sidosryhmäviestinnän kehittämiseen muun muassa ottamalla johto mukaan toiminnan suunnitteluun, pitämällä johto ajan tasalla sidosryhmäviestinnän ja maakunnal-



lisen viestintäyhteistyön etenemisestä, tiedottamalla ja kertomalla säännöllisesti toiminnan tavoitteista ja keinoista toteuttaa niitä, sekä järjestämällä palaverieita ja tapaamisia.

## **8. Kehitetään organisaation sisäistä viestintää**

Maakuntaliiton tulisi kehittää organisaation sisäistä viestintää, koska onnistunut sisäinen viestintä tehostaa koko organisaation toimintaa ja vaikuttaa sitä kautta myös ulkoiseen viestintään (Juholin 1999, 19). Sidosryhmäsuhteiden rakentaminen alkaa organisaation sisältä, ja sidosryhmäsuhteita tutkittaessa ja kehitettäessä tulisi huomioida organisaatiossa vallitsevat sisäiset suhteet ja ilmapiiri. (Herno 2002, 7.) Organisaation sisäiseen viestintään kuuluu esimerkiksi henkilöstön johtamiseen liittyvä viestintä ja työyhteisön sisäinen kanssakäyminen, kun taas ulkoiseen viestintään kuuluvat muun muassa sidosryhmäviestintä sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. (Jyväskylän yliopisto 2010 a.)

Maakuntaliiton sisäistä viestintää voidaan kehittää parantamalla työyhteisön tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Organisaation tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen vaikuttavat johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehitykseen, sekä ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen. (Juholin 1999, 131.)

Koska tutkimus ei kohdistu maakuntaliiton sisäiseen viestintään, vaan sen ulkoiseen sidosryhmäviestintään, sisäisen viestinnän kehittämiseen ei keskitytä enempää. Todettakoon kuitenkin, että maakuntaliiton tulisi kehittää organisaation sisäistä viestintää sidosryhmäviestinnän tehostamiseksi, ja että maakuntaliiton sisäisen viestinnän kehittäminen on erittäin laaja kokonaisuus.

## **9. Mitataan sidosryhmäviestinnän kehittymistä ja varaudutaan sidosryhmäsuhteiden riskeihin**

Kuten mitä tahansa kehitettävää asiaa, myös sidosryhmäviestintää ja sen kehittymistä tulisi seurata. Sidoryhmäviestinnässä tulisi mitata sen tuloksellisuutta eli miten hyvin sidoryhmäviestinnän kehittämisessä on onnistuttu. Tuloksellisuutta voidaan mitata esimerkiksi tekemällä kyselyjä sidoryhmille, seuraamalla viestintäyhteistyön kehittymistä tai arvioimalla tuloksia. Maakuntaliitto voi esimerkiksi arvioida miten hyvin sidoryhmäviestinnässä on onnistuttu sitouttamaan työryhmäläisiä tai miten hyvin on onnistuttu aktivoimaan tai houkuttelemaan niitä sidoryhmiä, jotka eivät alun perin olleet kovin kiinnostuneita maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.

Sidosryhmäviestinnän mittaamisen lisäksi maakuntaliiton tulisi varautua sidoryhmäsuhteiden riskeihin. Riskeihin voidaan varautua ottamalla huomioon, että sidoryhmäsuhteet muuttuvat jatkuvasti. Ne eivät ole pysyvässä tilassa, eivätkä niiden ominaisuudet ole objektiivista todellisuutta (Mitchell ym. 1997, 879). Lisäksi sidoryhmät eivät välttämättä ole tietoisia ominaisuuksistaan tai ne eivät käytä niitä oletetulla tavalla (Mitchell ym. 1997, 868). Riskeihin varautuessa tulisi myös huomioida, että organisaatioiden yhteistyölle asettamat tavoitteet eivät aina ole läpinäkyviä, jolloin ne saattavat aiheuttaa hämmennystä ja jännitteitä. Tavallisesti nämä ”piilotavoitteet” ovat yksilö- tai organisaatiotason tavoitteita, kuten työntekijän omaan työsuhteeseen liittyviä tavoitteita tai organisaation liiketoiminnan tukemiseen liittyviä tavoitteita. (Huxham ym. 1996, 9.)

Sidosryhmäsuhteiden riskeihin varautumiseksi maakuntaliiton tulisi ymmärtää, mikä intressi sidoryhmällä on maakunnallisessa viestintäyhteistyössä ja minkälaisia resursseja sillä on käytössään. Resurssien ja intressien selvittämiseksi sidoryhmiä tulisi analysoida (Freeman 1984, 54–74). Lisäksi maakuntalii-

ton tulisi arvioida mitä piilotavoitteita yksilöillä ja organisaatioilla mahdollisesti on, ja miten ne saattavat vaikuttaa maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämiseen. Myös sidosryhmien toimintaympäristöä tulisi analysoida, koska sidosryhmät eivät elä eristyksissä eikä kohdeorganisaatio ole heidän ainoa kumppaninsa. Sidoryhmillä on myös omat verkostonsa ja kokoonpanonsa, joissa ne toimivat. (Freeman 1984, 54–74.)

## **10. Otetaan koordinaatiovastuu maakunnallisessa viestintäyhteistyössä**

Maakuntaliiton sidosryhmäviestinnän kehittämisen lisäksi maakuntaliiton tulisi ottaa koordinaatiovastuu maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä. Maakuntaliiton tulisi ottaa koordinaatiovastuu, koska sitä toivottiin maakuntaliitolta, ja koska ilman koordinaatiovastuuta ottavaa tahoa asiat eivät yksinkertaisesti etene. Maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittäminen edellyttää toiminnan koordinoijaa, joka muun muassa järjestää tapaamisia, hoitaa käytännönjärjestelyjä, välittää tietoa, pitää huolta eri asiakokonaisuuksista, mittaa viestintäyhteistyön toimivuutta sekä varmistaa asioiden etenemisen ja jatkuvuuden.

Maakuntaliiton tulisi ottaa näkyvä ja vahva rooli asioiden eteenpäin viemisessä ja maakunnallisen viestintäyhteistyön kokoamisessa. Maakuntaliiton tulisi muun muassa jakaa tietoa eri tahoille maakunnallisen viestintäyhteistyön etenemisestä, luoda kommunikoinnille sille sopivia areenoita, kannustaa sidosryhmiä osallistumaan tapaamisiin, luoda tilanteita, joissa maakunnan eri tahot voivat verkottua, varmistaa toiminnan jatkuvuus ja systemaattisuus, sekä antaa kiitosta ja arvostusta onnistuneesta yhteistyöstä. Lisäksi maakuntaliiton tulisi optimoida viestintäyhteistyössä mukana olevien toimijoiden käytössä olevaa aikaa, taloudellisia resursseja ja muita resursseja tehostaakseen maakunnallista viestintäyhteistyötä. Esimerkiksi sidosryhmien aikaa ja muita resursseja voidaan optimoida suunnittelemalla huolellisesti tapaamisten ajankohta, paikka ja

sisältö. Kun tapaamiset suunnitellaan huolellisesti ja sisällöltään mielenkiintoisiksi ja kattaviksi, sidosryhmät haluavat osallistua niihin eikä niitä koeta turhiksi. Sidosryhmien resursseja voidaan myös säästää ottamalla huomioon sidosryhmien toiveet tapaamisajankohtien ja -paikkojen suunnittelussa.

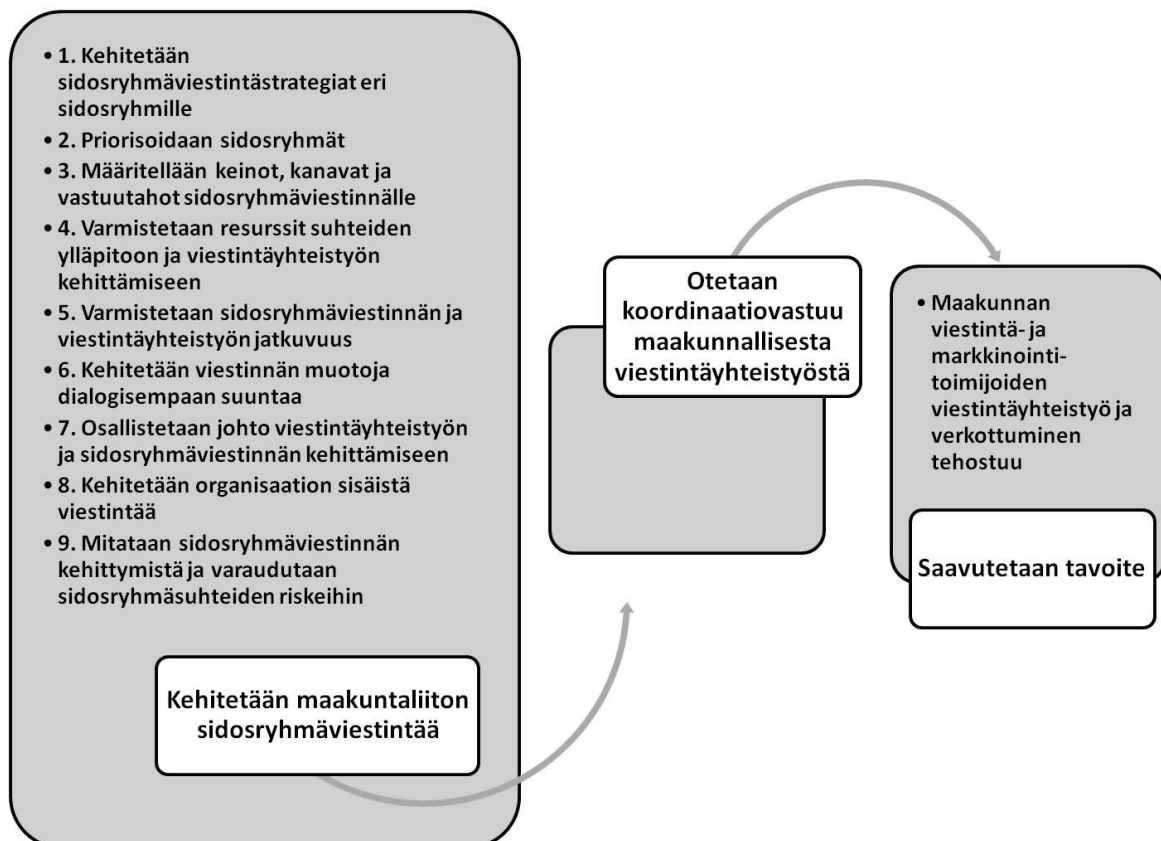
Viestintäyhteistyön koordinoijana maakuntaliiton tulisi seurata ja mitata viestintäyhteistyön kehittymistä. Viestintäyhteistyön tuloksellisuutta eli miten hyvin viestintäyhteistyön kehittämisessä on onnistuttu, voidaan mitata esimerkiksi kyselyjen avulla. Maakunnallisessa viestintäyhteistyössä mukana oleville toimijoille voidaan tehdä kysely, jossa mitataan organisaatioiden yhteistyösuhteita määrittäviä kuutta keskeistä tekijää: 1) ryhmien tavoitteita 2) kykyä tehdä kompromisseja 3) viestinnän toimivuutta 4) demokraattista ja tasa-arvoista toimintaa 5) valtaa ja luottamusta sekä 6) päättäväisyyttä ja sitoutumista viestintäyhteistyöhön (Huxham ym. 1996, 16). Lisäksi kyselyn avulla voidaan mitata kuinka paljon hyötyä jokaiselle henkilölle ja taholle maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä on.

### **Yhteenveto**

Yhteenvetona voidaan todeta, että Etelä-Savon maakuntaliitto voi saavuttaa tavoitteensa monen eri maakunnallisen toimijan viestintäyhteistyön ja verkottumisen tehostamisesta 1) kehittämällä oman organisaation sidosryhmäviestintää ja 2) ottamalla koordinaatiovastuun maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä (kuvio 17).

Maakuntaliiton sidosryhmäviestintää voidaan kehittää tekemällä sidosryhmäviestintästrategiat eri sidosryhmille, priorisoimalla sidosryhmät, määrittelemällä keinot, kanavat ja vastuutahot sidosryhmäviestinnälle, varmistamalla resurssit ja toiminnan jatkuvuus, sekä kehittämällä viestinnän muotoja dialogisempaan suuntaan. Lisäksi maakuntaliiton sidosryhmäviestintää voidaan tehostaa

osallistamalla johto sidosryhmäviestinnän kehittämiseen, kehittämällä organisaation sisäistä viestintää, mittaamalla sidosryhmäviestinnän kehittymistä sekä varautumalla sidosryhmäsuhteiden riskeihin.



KUVIO 17 Keinot, joilla Etelä-Savon maakuntaliitto voi tehostaa maakunnan viestintä- ja markkinointitoimijoiden viestintäyhteistyötä ja verkottumista

### 5.3 Toiminnan aloittaminen

Maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointitoimijoiden välistä viestintäyhteistyötä voidaan konkreettisesti järjestää jakamalla tahot kehitysehdotusten mukaisesti sidosryhmäviestintästrategiaryhmiin ja järjestämällä erilaista toimintaa eri ryhmien kanssa.

Maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen voidaan aloittaa toteuttamalla sidosryhmäviestintästrategioiden ehdottamia toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi. Ryhmien toimintaa voidaan käynnistellä kokoamalla työryhmä ja laajempi viestintäyhteistyöryhmä yhteen sekä järjestämällä tapaamisia ryhmäläisten kanssa. Työryhmäläisten kanssa tulisikin sopia tapaaminen, jossa sovietaan työryhmän toimintatavoista ja tavoitteista. Lisäksi työryhmässä tulisi suunnitella konkreettisia keinoja yhteisviestinnän toteuttamiseksi. Työryhmän toimintaa tulisi suunnitella yhdessä mukana olevien tahojen kanssa siten, että kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Suunnittelussa tulisi miettiä miten, millä keinoilla ja minkälaisella aikataululla yhteisviestiä lähdetään viemään eteenpäin, ja miten ydinviestiä voidaan luontevasti ja eri muodoissa suunnata eri kohderyhmille.

Työryhmän toimintaa voidaan järjestää monin eri tavoin. Tärkeintä on, että työryhmäläiset tapaavat säännöllisesti ja, että yhteisviestinnälle laaditaan strategia ja yhteiset pelisäännöt, jotka määrittävät toiminnan vision, päämäärät ja tavoitteet sekä eri toimijoiden roolit (Kokkola 2002, 10). Jos työryhmäläisten kanssa halutaan esimerkiksi hakea ideoita yhteisviestinnän suunnitteluun, voidaan Pohjois-Karjalaan tai Hämeeseen tehdä opintomatka, jonka aikana tutustutaan mitä maakunnissa on tehty yhteisviestinnän toteutumiseksi ja miten siinä on onnistuttu.

Työryhmän tapaamisen lisäksi laajemman viestintäyhteistyöryhmän kanssa tulisi järjestää tapaaminen. Tapaamisessa tulisi pohtia työryhmän ehdotuksia yhteisviestinnän toteuttamiseksi ja valita niistä ne mitä yhdessä lähdetään kehittämään. Viestintäyhteistyöryhmässä tulisi myös pohtia mitä muuta ryhmän toiminta voisi pitää sisällään. Ryhmän toimintaa tulisi kehittää mukana olevien tahojen kanssa siihen suuntaan mikä nähdään yhdessä parhaimmaksi. Lisäksi viestintäyhteistyölle tulisi määritellä keinot, kanavat ja vastuutahot sekä yhtei-

set arvot ja tavoitteet. Pysyvän toiminnan ja rakenteiden aikaan saamiseksi laajemman viestintäyhteistyöryhmän toiminnan tulisi perustua vain osittain yhteisviestintään.

Johdon sitouttamiseksi ja resurssien varmistamiseksi, laajempi viestintäyhteistyöryhmä voisi kutsua johdon mukaan toiseen tai kolmanteen tapaamiskertaan. Tapaaminen suunnattaisiin erityisesti johtotasolle ja tilaisuudessa esiteltäisiin ideat ja suunnitelmat maakunnallisen viestintäyhteistyön ja yhteisviestinnän kehittämiseksi. Tilaisuudessa keskityttäisiin erityisesti siihen, mitä johdon tulisi tehdä, jotta yhteisviestinnässä ja maakunnallisessa viestintäyhteistyön kehittämisessä onnistuttaisiin. Johdon vierailupäivänä voitaisiin esimerkiksi pohtia miten maakuntastrategia saataisiin paremmin jalkautettua organisaatioihin, miten resurssit varmistettaisiin viestintäyhteistyöhön ja yhteisviestintään, ja miten johtotason henkilöt voisivat tehostaa yhteisviestiä omassa toiminnassaan.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa maakuntaliiton sidosryhmäviestintää on suunniteltu ainoastaan maakunnan sisällä toimivien viestintä- ja markkinointitoimijoiden osalta. Maakuntaliiton sidosryhmäviestintää voidaan kuitenkin tulevaisuudessa laajentaa koskemaan kaikkia maakuntaliiton sidosryhmiä. Ollakseen tehokasta, sidosryhmäviestinnän tulisi olla looginen jatkumo organisaation strategiselle suunnittelulle ja kohderyhmävalinnoille, joiden osalta päätökset on tehtävä ennen kuin viestintää lähdetään suunnittelemaan (Kuvaja ym. 2008, 61). Maakuntaliiton sidosryhmäviestintää voidaankin suunnitella laajemmin vasta, kun maakuntaliiton strategia on tehty. Viraston strategian laatimisen jälkeen maakuntaliitolle voidaan suunnitella laajempi sidosryhmäviestintästrategia organisaation strategian pohjalta.

Koska maakuntaliiton tulisi ymmärtää, mikä intressi sidosryhmällä on maakunnallisessa viestintäyhteistyössä ja minkälaisia resursseja sillä on käytössään, ehdotetaan jatkotutkimukseksi työryhmän ja laajemman viestintäyhteistyöryhmän intressien ja resurssien selvittämistä. Lisäksi ehdotetaan ryhmäläisten toimintaympäristöjen selvittämistä. Toimintaympäristöjä tulisi analysoida, koska sidosryhmät eivät elä eristyksissä eikä kohdeorganisaatio ole heidän ainoa kumppaninsa (Freeman 1984, 54–74).

Tutkimuksen teoriaosassa pohdittiin kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallin sovellettavuutta eri organisaatioihin ja eri tilanteisiin. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, kuinka paljon organisaation tulisi parhaan tuloksen saavuttamiseksi käyttää yksisuuntaista viestintää tai kaksisuuntaista epäsymmetristä viestintää verrattaessa kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, missä tilanteissa yksisuuntaisen viestinnän keinot olisivat tehokkaampi kuin kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän keinot ja päinvastoin.

Tutkimuksen yleistettävyydestä voidaan sanoa, että tutkimuksen tuloksia voidaan ensisijassa soveltaa case-organisaation sidosryhmäviestinnässä, mutta myös muut julkiset organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen antamia suuntaviivoja sidosryhmäviestinnän suunnittelussa. Jokaisen organisaation tulisi kuitenkin suunnitella sidosryhmäviestintää oman organisaation ja omien tavoitteiden näkökulmasta.



## KIRJALLISUUS

Aarrevaara, T., Harisalo, R. & Kilpi, E. 2006. Kehittyvässä organisaatiossa on tilaa keskustelulle, väittelylle ja dialogille. *Hallinto* 6/2006.

Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. 1971. Yritysorganisaatio yritystoiminnan ohjausjärjestelmänä. Espoo: Weilin+Göös.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Ansari, W. & Phillips, C. 2001. Interprofessional collaboration: A stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships. *Journal of Interprofessional Care*, 15(4), 351–368.

April, K. 1999. Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal* 20 (5), 231–241.

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali: organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön/Pekka Aula (toim.). Helsinki: Infor.

Barringer, B. & Harrison, J. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26: 367–403.

Bauman, Z. 1996. *Postmodern Ethics*. Oxford/Cambridge, Mass: Blackwell Publishers.

Beck, U. 1993. *Risk Society. Towards a New Modernity*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.

Beierle, T. 1998. Public participation in environmental decisions: An evaluation framework using social goals. Washington DC: Resources for the Future.

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. & Jones, T. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42: 488–506.

Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3: 271–286.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Väitöskirja.

Bronn, P. & Bronn, C. 2003. A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication learning. *Journal of Communication Management*. London. Vol. 7, Iss. 4: 291–304.

Burawoy, M. 1998. The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16: 4–33.

Butterfield, K., Reed, R. & Lemak, D. 2004. An Inductive Model of Collaboration from the Stakeholder's Perspective. *Business and Society*, 43: 162–195.

Calton, J. & Payne, S. 2003. Coping With Paradox. *Business and Society*, 42: 7–42.

Carmin, J., Darnall, N. & Mil-Homens, J. 2003. Stakeholder involvement in the design of U.S. voluntary environmental programs: Does sponsorship matter? *Policy Studies Journal*, 31(4), 527–543.

Carroll, A. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* July - August, 39-48.

Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1.* Malden: Blackwell. Second Edition.

Clark, C. 2000. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*. Vol. 26 Iss 3: 363-380.

Clarkson, M. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20: 92-117.

Cummings, J. & Doh, J. 2000. Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments. *California Management Review*, 42: 83-104.

Dalton, D. & Daily, C. 1991. The Constituents of Corporate Responsibility: Separate, But Not Separable, Interests? *Business Horizons* July-August: 74-78.

Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research in Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), *Handbook of Qualitative Research*. Toinen painos. Sage, Thousand Oaks, 1-28.

Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20: 65-91.

Dozier, D., Grunig L. & Grunig J. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Dyer, J. & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavissa: [http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf)

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Eräsaari, R. 2007. Konteksti. Kirjassa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 149-170.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 133-157.

Espy, S. 1993. *Marketing strategies for non-profit organizations*. Lyceum Books Inc. Chicago.

Etelä-Savon maakunnan imago- ja tunnettuustutkimus 2008. Saatavissa:

[http://www.esavo.fi/media/Etela\\_Savon\\_imago.pdf](http://www.esavo.fi/media/Etela_Savon_imago.pdf).

Etelä-Savon maakunnan viestintäsuunnitelma 2009–2011. Saatavissa:

[http://www.esavo.fi/media/090115\\_Etelasavon\\_viestintasuunnitelma\\_FINAL.pdf](http://www.esavo.fi/media/090115_Etelasavon_viestintasuunnitelma_FINAL.pdf).

Etelä-Savon maakuntaliiton tilinpäätös 2009. Saatavissa:

[http://www.esavo.fi/media/Tilinpaatos\\_2009.pdf](http://www.esavo.fi/media/Tilinpaatos_2009.pdf).

Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 a. Yleistietoa maakuntaliitosta. [Online]. [Viitattu 1.7.2010]. Saatavissa:

[http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/tehtavat/yleistietoa\\_maakuntaliitosta](http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/tehtavat/yleistietoa_maakuntaliitosta).

Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 b. Virasto. [Online]. [Viitattu 1.7.2010]. Saatavissa: <http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/virasto>.

Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 c. Tehtävät. [Online]. [Viitattu 1.7.2010]. Saatavissa: <http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/tehtavat>.

Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 d. Markkinointi. [Online]. [Viitattu 1.7.2010]. Saatavissa: <http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/markkinointi>.

Etelä-Savon maakuntaliitto 2010 e. Maakuntasuunnitelmaa. [Online]. [Viitattu 1.7.2010]. Saatavissa:

<http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/maakuntasuunnitelma>.

Fiorino, D. 1990. Citizen participation and environmental risk: A survey of institutional mechanisms. *Science, Technology, & Human Values*, 15(2), 226–243.

Freeman, R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.

Freeman, R. 1995. Stakeholder Thinking: The State of the Art. In Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 35–46.

Freeman R. 1999. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24: 233–236.

Freeman, R. & Gilbert, D. 1987. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Freeman, R., Harrison, J. & Wicks, A. 2007. *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press: New Haven & London.

Freeman, R. & Reed, D. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25: 88–106.

Freeman, R., Wicks, A. & Pamar, B. 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15: 364–369.

Friedman, A. & Miles, S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39:1–21.

Friedman, A. & Miles, S. 2004. Debate papers: Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*. London 2004. Vol. 9, Iss. 1: 95–97.

Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24: 191–205.

Galbreath, J. 2002. Success in the Relationship Age: building quality relationship asset for market value creation. *The TQM Magazine*, 14: 8-24.

Goodpaster, K. 1993. Business Ethics and Stakeholder Analysis. In Winkler, E. R. and Coombs, J. R. (toim.), *Applied Ethics: A Reader*. Oxford UK: Blackwell.

Greenley, G. 1989. *Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Greenley, G. & Foxall, G. 1996. Consumer and Non-Consumer Stakeholder Orientation in U.K. Companies. *Journal of Business Research*, 35: 105-116.

Gregory, A. 2007. Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management* Vol 23. No. 1-2: 59-73.

Grunig, J.E. & White, J. 1992. "The effect of worldviews on public relations theory and practice", teoksessa Grunig, J.E. (toim.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,

Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications.

Haksever, C., Changanti, R. & Cook, R. G. 2004. A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49: 29 1-305.

Hankesuunnitelma 2009. Etelä-Savo – Saimaan maakunta tunnetuksi - hanke/EAKR-projekti A30816. Hankesuunnitelma.

Harrison, J. & St. John, C. 1996. Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10: 46-60.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Heinonen, J. & Vuokko P. 1997. Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla. Teoksessa P. Vuokko (toim.) *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Edita, 129-172.

Herno, H. 2002. Johdanto. Teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen, & A. Toskala (toim.) *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 5-15.

Heugens, P. & van Oosterhout, J. 2002. The Confines of Stakeholder Management: Evidence from the Dutch Manufacturing Sector. *Journal of Business Ethics*, 40: 387-403.

Hill, C. & Jones, T. 1992. Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Huxham, C. & Vangen, S. 1996. Working together. Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management* 9 (7), 5-17.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: inforviestintä.

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. (Suom.) Maarit Tillman. Helsinki: Kauppakaari.



Isin, E. & Wood, P. 1999. *Citizenship and Identity* London: Sage.

Jaatinen, M. 2003. *Lobbaus. Yritys yhteiskunnan vaikuttajana*. Helsinki: Talentum.

Jawahar, I. & McLaughlin, G. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 20: 397-414.

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy, Sixth Edition*, London: Pearson Education Ltd.

Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. 2004. "Arjentalous, Talous tunteet ja yhteiskunta", *Sophi*, Jyväskylä (Jyväskylän yliopisto).

Jones, T. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437.

Jones, T., Felps, W., & Bigley, G. 2007. Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32: 137-155.

Juholin, E. 1999. *Paradise lost or regained? The meanings and perceptions of organisational communication of 1990s in Finnish work organizations*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2010 a. Yhteisöviestinnän perusteet – verkko-oppimateriaali – Artikkelit. [Online]. [Viitattu 1.3.2010]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/index.html>.

Jyväskylän yliopisto 2010 b. Ryhmäviestintä - Analysointi. [Online]. [Viitattu 31.3.2010]. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/analysointi.html>

Kajanoja, J. 1996. Kommunikatiivinen yhteiskunta. Puheenvuoro hyvinvointivaltiosta. Jyväskylä: Hanki ja jää.

Kaptein, M. & van Tulder, R. 2003. Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*. New York. Vol. 108, lss. 2: 203–224.

Keso, H., Lehtimäki, H & Pietiläinen, T. 2006. Engaging in Reflexive Acts – Sharing Experiences on Reflexivity in Empirical Qualitative Research. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4, 469–490.

Key, S. 1999. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”. *Management Decision* 37 (4), 317–328.

Kiiskinen, A.-L. 2001. Ympäristöhallinto vastuullisen elämäntavan edistäjänä. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 187. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS Kustannus, 70–85.

Kochan, T. & Rubinstein, S. 2000. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11: 367–386.

Kokkola, M. 2002. Asiakaslähtöinen yhteistiedottaminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 11/2002 elinkeino-osasto. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Edita, Helsinki. 3. uudistettu painos.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Kunelius, R. 1997. Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. Juva: WSOY.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11: 3–12.

La Porte, T. & Metlay, D. 1996. Hazards and institutional trustworthiness: Facing a deficit of trust. *Public Administration Review*, 56(4), 341–347.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. toim. Viestinnän jäljillä. Juva: WSOY.

Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa: Aula, P. & Hakala, S. Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 187–210.

Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaukset tutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki: 214–227.

Leonard-Barton, D. 1990. A Dual Methodology for Case Studies. Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1: 248–266.

Løwendahl, B. & Revang, Ø. 1998. Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 19: 755–773.

Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders as social capital of Finnish public organisations. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän väitöskirja.

Magness, V. 2008. Who Are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 83: 177–192.

March, J. & Simon, H. 1959. *Organizations*. New York: Wiley.

Markwick, N. & Fill, C. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*. Vol 31, Iss. 5/6: 396–409.

- Maunula, M. 2006. Viestintästrategian sidosryhmälähtöinen rakentaminen julkisessa asiantuntija-organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteet, Kansainvälinen markkinointi. Pro gradu -tutkimus.
- Maurer, M. & Sachs, S. 2005. Implementing the stakeholder view: Learning processes for a changed stakeholder orientation. *The Journal of Corporate Citizenship*. Sheffield: 93-107.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-886.
- Mohiddin, A. 1998. Partnership: A new buzz-word or realistic relationship? *Journal of the Society for International Development*, 41 (4).
- Mäki, K. & Sorri, T. 1999. Julkisten palvelujen laatu ja kilpailukyky. Helsinki: Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämissosasto.
- Neville, B. & Menguc, B. 2006. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66: 377-391.
- Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa: Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään (toim. P. Aula ja S. Hakala), 109-130. Helsinki: Loki-kirjat.
- Näsi, J. 1995 a. What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: LSR-Julkaisut, 19-32.

Näsi, J. 1995 b. A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of Its Theoretical and Practical Uses 1964-1980. Teoksessa Näsi, J. (toim.) Understanding Stakeholder Thinking. Jyväskylä: Gummerus, 97-115.

Ogden, S. & Watson, R. 1999. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42: 526-538.

Orlitzky, F., Schmidt, F. & Rynes, S. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24: 403-441.

Pace, R. & Faules, D. 1994. *Organizational Communication* 3rd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Pajunen, K. 2006. Living in Agreement with a Contract: The Management of Moral and Viable Firm-Stakeholder Relationships. *Journal of Business Ethics*, 68: 243-258.

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Kirjassa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111-129.

Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Kirjassa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 130-148.

Phillips, N. Lawrence, T. B. & Hardy, C. 2000. Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies* 37 (1).

Phillips, R. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrette-Koehler Publishers.

Pieczka, M. 1996. Paradigms, systems theory and public relations. Teoksessa L'Etang, J. & Pieczka, M. (toim.) *Critical Perspectives in Public Relations*. Pad-sow, Cornwall: International Thompson Business Press. 124-156.

Post, J., Preston, L. & Sachs, S. 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45: 6-28.

Powers, T. 1991. *Modern business marketing. A strategic planning approach to business and industrial markets*. West Publishing Company, St. Paul, USA.

Preston, L. & Sapienza, H. 1990. Stakeholder Management and Corporate Performance. *The Journal of Behavioral Economics*, 19: 36 1-375.

Putnam, L. & Roloff, M. 1992. Communication perspectives on negotiation. Teoksessa: L. Putnam & M. Roloff. *Communication and Negotiation*. Newbury Park: Sage, 1-21. s. 17 olisi hyvä olla.

Ramirez, R. & Wallin, J. 2001. *Prime Movers – tulevaisuuden tekijät*. Helsinki: Werner Söderström.

Rhenman, E. 1967. *Företagsdemokrati och Företagsorganisation*. Stockholm: En Pen Bok.

Rhenman, E. & Stymne, B. 1964. *Företagsledning i en Föränderlig värld*. Stockholm: Bokförlaget Aldus/Bonniers.

Reynolds, S., Schulz, F. & Hekman, D. 2006. Stakeholder Theory and Managerial Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64: 285–301.

Ring, P. & Van de Ven, A. 1994. Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19: 90–118.

Rowley, T. 1997. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22: 887–910.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 184–195.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. 1991. Strategies for Assessing and Managing Organisational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5: 61–75.

Scholes, E. & Clutterbuck, D. 1998. Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*. Vol. 31, Iss. 2: 227–238.

Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. 2007. Measuring inter organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990 - 2003. *Industrial Marketing Management*, 36: 249–265.

Shank, G. 2002. *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.



Simrell King, C. & Feltey, K. 1998. The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58(4), 317–326.

Spence, M. 2004. Efficiency and Personalization as Value Creation in Internationalizing High-Technology SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21: 65–78.

Stake, R. 1995. *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.

Stake, R. 2000. Case Studies in Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.), *Handbook of Qualitative Research*. Toinen painos. Sage, Thousand Oaks: 1–28.

Starik, M. 1994. Essay at the Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33: 89–95.

Steelman, T. 2001. Elite and participatory policymaking: Finding balance in a case of national forest planning. *Policy Studies Journal*, 29(1), 71–89.

Steurer, R. 2006. Mapping Stakeholder Theory Anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*, 15: 55–69.

Stoecker, R. 1991. Evaluating and Rethinking the Case Study. *Sociological Review*, 39: 88–112.

Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.

Susskind, L. E. 1994. Overview of Developments in Public Participation. Teoksessa Lichtenstein, E. & Dunn, W. (toim.), *Public Participation in Environmental Decisionmaking*. ABA Standing Committee on Environmental Law, Washington, DC: Division for Public Services, American Bar Association: 2-7.

Svendsen, A. 1998. *The Stakeholder Strategy. Profiting From Collaborative Business Relationships*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.

Takala, T. 2000. *Yrityksen vastuut. Nykyajan yrityskansalaisuus. Yritysten vastuut ja viestintä*. Taloudellinen tiedotustoimisto. Helsinki.

Tampere, K. 2003. *Public Relations in a transition society 1989-2002: Using a stakeholder approach in organizational communications and relations analyses*. Jyväskylän yliopisto, yhteisöviestintä. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 1.-7. painos, WS Bookwell Oy.

Uusiutuva Etelä-Savo -maakuntastrategia 2009-2015. Saatavissa:  
[http://www.esavo.fi/media/Uusiutuva\\_Etela-Savo\\_maakuntastrategia\\_1.pdf](http://www.esavo.fi/media/Uusiutuva_Etela-Savo_maakuntastrategia_1.pdf).

Valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto 2001. *Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä*. Helsinki.

Varey, R. & White, J. 2000. The corporate communication system of managing. *Corporate Communications*. Bradford. Vol.5, Iss. 1: 5-17.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY, Porvoo.

Waddock, S. & Graves, S. 1997. Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations: Are They Synonymous? *Business & Society*, 36: 250-279.

Waddock, S. & Smith, N. 2000. Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business & Society Review*, 105: 47-62.

Weiss, E. Andersson, R. & Lasker, R. 2002. Making the Most of Collaboration: Exploring the Relationship Between Partnership Synergy and Partnership Functioning. *Health Education & Behavior* 29 (6), 683-698.

Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1997. *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman Publishing.

Wicks, A., Berman, S. & Jones, T. 1999. The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24: 99-116.

Windsor, D. 1992. Stakeholder Management in Multinational Enterprises. Paper presented at the International Association for Business and Society Meeting in Belgium, Leuven, June 14 - 15, 1992.

Wood, D. 1994. Essay at the Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33: 101-105.

Yin, R. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd edition. London: Sage Publications.

Zaheer, A. & Venkatraman, N. 1995. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16: 373–392.

Zineldin, M. & Bredenl w, T. 2003. Strategic alliance: synergies and challenges. A case of strategic outsourcing relationship "SOUR". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33 (5), 449–464.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2003. Stakeholder-viestintä. Helsingin yliopisto, luentosarja. Verkko-dokumentti. [Online]. [Viitattu 31.3.2010]. Saatavissa: [www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/stv0306.ppt](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/stv0306.ppt).

## HAASTATTELUT

Aarnio 16.6.2010. Kehittämiskoordinaattori Eero Aarnion haastattelu Etelä-Savon maakuntaliiton sidosryhmäyhteistyöstä.

Huoviala 4.5.2010. Tiedottaja Tuula Huovialan haastattelu Etelä-Savon maakuntaliiton viestinnästä.

## KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen pääteoriat

Kuvio 2: Sidosryhmien panokset Freemanin ja Reedin (1983) mukaan

Kuvio 3: Sidosryhmäteorian lähestymistavat (Donaldson & Preston 1995)

Kuvio 4: Valta-intressi-matriisi (Gregory 2007)

Kuvio 5: Carrollin ja Buchholtzin (2003) sidosryhmästrategiat

Kuvio 6: Sidosryhmien tärkeyden malli (Mitchell ym. 1997)

Kuvio 7: Luoma-ahon (2005) muokkaama sidosryhmien tärkeyden malli

Kuvio 8: Sidosryhmäanalyysin tasot (Freeman 1984)

Kuvio 9: Tehokkaan yhteistyön avaintekijät (Weiss ym. 2002)

Kuvio 10: Avaintekijät arvioitaessa yhteistyön onnistumista (Huxham ym. 1996)

Kuvio 11: Viestinnän vuorovaikutteisuus

Kuvio 12: Neljä viestintästrategiaa eri sidosryhmien osallistamiseksi ja sitouttamiseksi

Kuvio 13: Etelä-Savon kunnat ja sijainti

Kuvio 14: Maakuntaliiton organisaatiokaavio

Kuvio 15: Maakuntaliiton viestintä

Kuvio 16: SWOT-analyysi maakunnallisen viestintäyhteistyön tilasta

Kuvio 17: Keinot, joilla Etelä-Savon maakuntaliitto voi tehostaa maakunnan viestintä- ja markkinointitoimijoiden viestintäyhteistyötä ja verkottumista

## **LIITTEET**

Liite 1: Viestintäyhteistyötilaisuuden kutsu

Liite 2: Sähköposti viestintäyhteistyötilaisuuden tuloksista 25.2.

Liite 3: Sähköposti viestintäyhteistyötilaisuuden jatkotoimenpiteistä 22.3.

Liite 4: Viestintäyhteistyökyselyn sähköposti 19.4.

Liite 5: Viestintäyhteistyökysely

Liite 6: Sähköposti kyselyn vastausajan jatkamisesta ja kiitosviesti 28.4.

Liite 7: Viestintäyhteistyötilaisuuden ryhmätöiden kysymykset ja vastaukset

Liite 8: Viestintäyhteistyökyselyn tiivistetyt vastaukset ja vastausprosentit



Etelä-Savo  
SAIMAAN  
MAAKUNTA

## Kutsu

### **Etelä-Savon viestintäyhteistyö -tilaisuus** 11.2.2010 Etelä-Savon maakuntaliitto

Lämpimästi tervetuloa Etelä-Savon viestintä-yhteistyö -tilaisuuteen, joka pidetään **torstaina 11.2.2010 klo 13.00 - 17.00** **Etelä-Savon maakuntaliitossa, osoitteessa Hallituskatu 3 A, 50100 Mikkeli.**

Kokoonnumme ensimmäistä kertaa maakunnallisella viestijäporukalla pohimaan maakuntaviestinnän tilaa ja siihen liittyviä toiveitamme. Ideoimme, jaamme ajatuksia sekä suunnittelemme tulevaa. Tilaisuus toimii ehkä jopa lähtölaukauksena pitkäjänteiselle ja aiempaa laajemmalle maakunnalliselle viestintäyhteistyölle.

Kerromme teille myös maakuntaliiton viestintä- ja markkinointisuunnitelmista, joista markkinointihanke *Etelä-Savo - Saimaan maakunta turnauksi* ja sen osana tehtävä maakunnallinen viestintäverkostotutkimus ovat keskeisimmät.

Toivottavasti myös tutustumme toisimme sekä kepeiden ryhmätöiden että muun yhdessäolon lomassa. Tarjolla on sekä pientä suolaista että makeaa suupalaa.

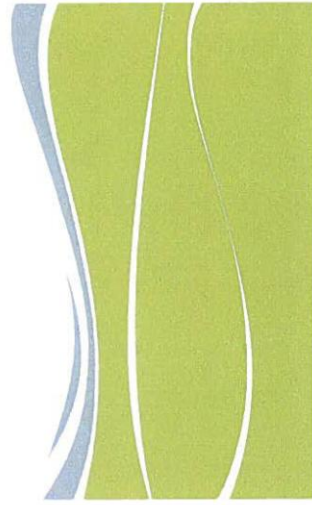
#### TERVETULOA!

Roosa Kallio  
Tuula Huoviala  
Saara Lehtonen  
Hannele Koivula

#### Kutsutut

Tiina Toivakka, Osuuskuunta Mikkelin mediaali  
Päivi Kapainen-Heiskanen, Osuuskuunta Mikkelin Mediaali  
Jorma Vilhunen, Etelä-Savon TE-keskus  
Henrik Hause, Järvi-Suomen kylät ry  
Kristiina Makkonen, Mäntyharjun kunta  
Sari Toijonen-Kunnari, ProAgria Etelä-Savo  
Saara Liukkonen, Mikkelin seudun elinkeino-yhtiö Miset Oy  
Tiivi Ylijoki, Mikkelin ammattikorkeakoulu  
Jarmo Vuorinen, Mikkelin seudun elinkeino-yhtiö Miset Oy  
Majlu Kaitainen, Mikkelin kaupunki  
Leena Vlasoff, Heinäveden kunta  
Sirpa Taskinen, Mikkelin Yliopistokeskus  
Tapani Mähönen, Pieksämäen kaupunki  
Tuuja Jaakkola, Etelä-Savon ammattopisto Esedu  
Marjukka Manninen, Etelä-Savon ympäristökeskus  
Tuuli Harviainen, Maavoimien eskunta  
Kati Hoffren, Mikkelin ammattikorkeakoulu  
Anne Hytönen, Ruralla-Instituutti  
Jukka Hämmäläinen, Savonlinnan seudun yrityspalvelut  
Tuuja Jaakkola, Etelä-Savon ammattopisto Esedu  
Auli Posti, Itä-Suomen lääninhallitus  
Lauri Inna, Maavoimien eskunta  
Matti Laitsaari, Mikkelin kaupunki  
Aarre Kunnas, Mikkelin seurakuntayhtymä  
Janne Viittamies, Mikkelin Kaupunkikeskusta Mikke ry  
Jaana Matikainen, Jaanan Viestintäpalvelu  
Lea Häyrinen, Etelä-Savon metsäkeskus  
Ritva Tissari-Ylönen, Pieksämäen kaupunki

**Ilmoittautumiset perjantaihin 5. helmikuuta mennessä**  
viestintäassistentti Saara Lehtoselle, saara.lehtonen@esavo.fi tai  
puh. 044 770 0584. Ilmoitathan myös mahdollisista ruoka-aihe-  
allergioista.



**Teamware Office™**

---

LÄHETTÄJÄ:: Lehtonen Saara <saara.lehtonen@esavo.fi>  
Lähetetty: 25.2.2010 13:04  
Aihe: 11.2. viestintäverkostopäivän ryhmätöiden yhteenveto  
Liitetiedosto: Viestintäverkosto\_ryhmätöiden ja keskustelujen yhteenveto.doc;  
Viestintäpäivän ryhmätöiden vastaukset.ppt  
Postilaatikko: Lehtonen Saara

Hei kaikki,

ja pahoitteluni, että ryhmätöiden yhteenvedon tekemisessä on kestänyt muutama viikko. Olen nimittäin parin viimeisen viikon aikana keskittynyt opintoihini ja viettänyt toimistolla vain muutaman päivän.

Nyt, kun yhteenveto on saatu tehtyä seuraava askel tai kysymys taitaa olla, mitä sitten? Me täällä maakuntaliitossa voimme pohtia asiaa, mutta toivoisin aktiivista otetta myös Teiltä kaikilta. Kommentoikaa, lähettäkää sähköpostia, soittakaa ja ehdottakaa ideoita. Viedään yhdessä tätä asiaa eteenpäin :)

Ohessa ryhmätöiden ja keskustelujen yhteenveto sekä kaikkien ryhmien vastaukset.

Ystävällisin terveisin

Saara

P.S. Ehdittekö vilkaista paperikasseissa ollutta Excel-listaa maakunnan viestintä- ja markkinointihenkilöistä? Tuliko mieleen henkilöitä, jotka puuttuivat listasta?

---

Saara Lehtonen  
viestintäassistentti/PR Assistant  
Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke  
Etelä-Savon maakuntaliitto/Regional Council of South-Savo  
Hallituskatu 3 A  
50100 Mikkeli  
Finland  
GSM/Mobile +358 44 770 0584  
saara.lehtonen@esavo.fi



**Teamware Office™**

---

LÄHETTÄJÄ:: Lehtonen Saara <saara.lehtonen@esavo.fi>  
Lähetetty: 22.3.2010 14:34  
Aihe: Viestintäverkosto\_ehdotuksia  
Liitetiedosto:  
Postilaatikko: Lehtonen Saara

Tervehdys,

kevätaurinko lämmittää yhä enemmän mikä tarkoittaa sitä, että viestintäverkostotilaisuudesta on vierähtänyt jo tovi aikaa. Olemmekin täällä maakuntaliitossa pohtineet viestintäverkostotilaisuuden ryhmätöiden tulosten perusteella mitä konkreettisia askelia voisimme ottaa viestintäyhteistyön ja yhteisviestinnän suuntaan. Edellisessä viestissäni tiedustelin myös teiltä kommentteja ja ideoita kysymykseen: mitä sitten? Saimme loistavia vastauksia ja ehdotuksia, jotka haluaisin nyt jakaa kaikkien kanssa. Samalla myös kiitämme vastanneita, lämmin kiitos.

Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että voisimme pienemmissä porukoissa ryhtyä miettimään ihan konkreettisia toimenpiteitä, miten yhteistyötä tehtäisiin ja voimia saataisiin yhdistettyä. Kaikilta toimijoilta voitaisiin kysyä toiveita ja heidän mahdollisuuksiaan osallistua yhteistyöhön.

Ehdottaisimmekin, että tekisimme seuraavaksi kyselyn kaikille maakunnan viestintä- ja markkinointihenkilöille (Excel-lista 77 henkilöä), jossa tiedustelisimme millä tavalla jokainen voisi ja haluaisi osallistua viestintäyhteistyöhön, mitä viestintäyhteistyöltä toivottaisiin sekä mitä tarpeita yksilöillä ja yksilöiden edustamilla organisaatioilla olisi viestintäyhteistyötä kohtaan. Voisin tehdä kyselyn graduni puitteissa, jossa edellä mainittujen asioiden lisäksi selvitettäisiin myös maakunnan viestinnän nykytila eli lähtötilanne.

Kyselyn tulosten perusteella voisimme koota ns. työryhmän niistä henkilöistä, jotka olisivat erittäin sitoutuneita ja halukkaita suunnittelemaan konkreettisia toimenpiteitä ja keinoja yhteisviestinnän toteuttamiseksi. Työryhmän ideoita ja tuotoksia voisimme tarkastella sitten yhdessä isommalla porukalla.

Kysymykseen mitä sitten, ehdotettiin myös maakunnan viestintästrategian tai -suunnitelman rakentamista maakuntastrategian pohjalta. Viestintäverkostossa voitaisiin miettiä mitä maakuntastrategia viestinnällisesti tarkoittaa, mihin maakunta eli kaikki me toimijat viestinnällisesti tähtäämme ja miten jokainen viestijä ja sitä kautta organisaatio voisi huomioida maakunnan ja toimia sen houkuttelevuuden nostamiseksi.

Maakuntaliitto on teetättänyt vuoden 2009 alussa viestintätoimisto Kreab Gavin Anderson Oy:llä maakunnan viestintäsuunnitelman, jota voitaisiin mahdollisesti käyttää suunnittelun pohjana työryhmässä, mutta vain suunnittelun pohjana. Viestintäsuunnitelma ei mielestämme sovellu sellaisenaan käytettäväksi ja siihen tulee suhtautua kriittisesti, koska se on tehty ottamatta huomioon käytössä olevia resursseja. Viestintäsuunnitelma on myös tietyiltä osin hyvin epärealistinen, joten ehdottaisimmekin, että sitä voidaan tarkastella vain ideoinnin pohjana.

Viestintäsuunnitelma löytyy osoitteesta  
<<http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/markkinointi>>.

Viestintäverkostotilaisuuden ryhmätöiden yhteenvedossa tuli esille, että maakuntaliitolta toivottiin selkeitä ohjeita maakunnan visuaalisen ilmeen (värit, kuvamaailma, typografia, tunnus ja elementit) käytössä. Toiveenne pohjalta olemme tehneet maakunnan visuaalinen ilme -paketin, joka löytyy ohessa ja, jonka tarkoituksena on esitellä maakunnan visuaalista ilmettä ja auttaa maakunnan visuaalisen ilmeen käytössä. Samalla olemme myös uudistaneet internet-sivujamme siten, että kohdasta <<http://www.esavo.fi/maakuntaliitto/markkinointi/markkinointiaineistot>> löytyvät kaikkien maakunnassa toimivien tahojen käyttöön tarkoitetut markkinointiaineistot kuten tiedotepohja, PowerPoint-pohja, tunnukset, kuvapankki, visuaalinen ilme -ohje ja graafinen ohjeisto. Kannattaa ehdottomasti käydä tutustumassa.

No niin, johan sitä yhteen mailiin riitti asiaa. Miltäs nämä ehdotukset ja ideoinnit kuulostavat? Löytyisikö mahdollisesti vielä vaihtoehtoisia ideoita? Kaikenlaiset kommentit ovat erittäin tervetulleita ja toivottavia.

Ystävällisin terveisin

Maakuntaliiton markkinointi ja viestintä

---

Saara Lehtonen  
viestintäassistentti/PR Assistant  
Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke  
Etelä-Savon maakuntaliitto/Regional Council of South-Savo  
Hallituskatu 3 A  
50100 Mikkeli  
Finland  
GSM/Mobile +358 44 770 0584  
saara.lehtonen@esavo.fi

**Teamware Office™**

---

LÄHETTÄJÄ:: Lehtonen Saara <saara.lehtonen@esavo.fi>  
Lähetetty: 19.4.2010 10:25  
Aihe: Kysely\_maakunnallinen viestintäyhteistyö  
Liitetiedosto: Viestintäyhteistyö-kysely 16.4.2010.doc  
Postilaatikko: Lehtonen Saara

Hei,

tiedustelimme joulukuussa eri maakunnassa toimivilta tahoilta viestinnän ja markkinoinnin avainhenkilöiden yhteystietoja eli niitä työntekijöitä, jotka toimivat viestinnällisissä tai markkinointiin liittyvissä tehtävissä. Vastauksista saimme koottua 78 henkilön listan.

Haluaisimmekin nyt lähestyä Teitä listalla olevia maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisasialla. Olemme täällä maakuntaliitossa pohtineet talven ja kevään aikana miten maakunnallista viestintää ja viestintäyhteistyötä voitaisiin kehittää ja parantaa. Pohdimme asiaa myös pienemmällä maakunnallisella viestintä- ja markkinointiporukalla viestintäyhteistyötilaisuudessa 11.2.2010. Viestintäyhteistyötilaisuuden tuloksena selvisi, että maakunnallisen viestintäyhteistyön ja yhteisviestinnän kehittäminen nähdään tarpeellisena, mutta samalla myös haasteellisena.

Viestintäyhteistyötilaisuuden keskustelujen ja tuloksien pohjalta haluaisimme seuraavaksi edetä maakunnallisen viestintäyhteistyön kehittämisessä siten, että selvittäisimme maakunnallisen viestintäyhteistyön nykytilaa ja maakunnassa toimivien viestintä- ja markkinointihenkilöiden osallistumishalukkuutta ja mahdollisuuksia osallistua viestintäyhteistyöhön.

Toivoisimmekin, että jokaisella olisi hetki aikaa vastata kyselyyn, joka on osa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja vuorovaikutusta kartoittavaa pro gradu - tutkimusta. Kyselyyn voi vastata sähköisesti osoitteessa <http://www.esavo.fi/kysely/> tai oheisella kyselylomakkeella. Vastaukset pyydetään palauttamaan keskiviikkoon 28.4. mennessä.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Saara Lehtonen, p. 044 770 0584 tai saara.lehtonen@esavo.fi.

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Maakuntaliiton markkinointi ja viestintä

---

Saara Lehtonen  
viestintäassistentti/PR Assistant  
Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke  
Etelä-Savon maakuntaliitto/Regional Council of South-Savo  
Hallituskatu 3 A  
50100 Mikkeli

## VIESTINTÄYHTEISTYÖ-KYSELY

Tämä kysely on osa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja vuorovaikutusta kartoittavaa pro gradu -tutkimusta. Kyselyssä pyritään selvittämään maakunnallisen viestintäyhteistyön lähtötaso eli millaista viestintäyhteistyötä maakunnan eri tahojen välillä tehdään ja mitkä tekijät vaikuttavat maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön. Lisäksi pyritään selvittämään vastanneiden halukkuus ja mahdollisuudet osallistua viestintäyhteistyöhön.

Kyselyn vastaukset ja annetut nimi- ja organisaatiodiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Saara Lehtonen, p. 044 770 0584  
tai saara.lehtonen@esavo.fi.

---

## TAUSTATIEDOT

Nimi:

Organisaatio:

## MAAKUNNALLISEN VIESTINTÄYHTEISTYÖN NYKYTILA

### 1. Millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään?

Maakunnassa ei tehdä viestintäyhteistyötä

En osaa sanoa

### Millaista viestintäyhteistyötä organisaatiosi tekee maakunnan eri tahojen kanssa?

Organisaatiosi ei tee viestintäyhteistyötä

En osaa sanoa

Millaista viestintäyhteistyötä henkilökohtaisesti teet maakunnan eri tahojen kanssa?

En tee viestintäyhteistyötä

2. Millaisena näet maakunnassa toimivien eri tahojen välisen viestintäyhteistyön?

Millaisena näet oman organisaatiosi ja muiden maakunnassa toimivien tahojen välisen viestintäyhteistyön?

Millaisena näet henkilökohtaisen viestintäyhteistyön muiden maakunnassa toimivien tahojen ja yksilöiden kanssa?

3. Keiden maakunnassa toimivien tahojen kanssa organisaatiosi tekee viestintäyhteistyötä?

Organisaationi ei tee viestintäyhteistyötä

En osaa sanoa

Keiden maakunnassa toimivien tahojen kanssa henkilökohtaisesti teet viestintäyhteistyötä?

En tee viestintäyhteistyötä

4. Koetko, että maakunnallinen viestintäyhteistyö on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään? Perustele.

- Kyllä, koska
- Osittain, koska
- Ei, koska
- En osaa sanoa
- Maakunnallista viestintäyhteistyötä ei tehdä

Koetko, että organisaatiosi viestintäyhteistyö maakunnan eri tahojen kanssa on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään? Perustele.

- Kyllä, koska
- Osittain, koska
- Ei, koska
- En osaa sanoa
- Organisaatiossani ei tehdä viestintäyhteistyötä

Koetko, että viestintäyhteistyö jota teet henkilökohtaisesti maakunnan eri tahojen ja yksilöiden kanssa on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään? Perustele.

- Kyllä, koska
- Osittain, koska
- Ei, koska
- En osaa sanoa
- En tee viestintäyhteistyötä

5. Mitkä tekijät mielestäsi ovat tähän mennessä edesauttaneet tai vaikeuttaneet maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä?

- En osaa sanoa

Mitkä tekijät mielestäsi saattavat tulevaisuudessa edesauttaa tai vaikeuttaa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä?

- En osaa sanoa

6. Tulisiko mielestäsi maakunnallista viestintäyhteistyötä kehittää? Perustele.

- Kyllä, koska
- Osittain, koska
- Ei, koska
- En osaa sanoa

Tulisiko mielestäsi organisaatiosi ja maakunnassa toimivien tahojen välistä viestintäyhteistyötä kehittää? Perustele.

- Kyllä, koska
- Osittain, koska
- Ei, koska
- En osaa sanoa

## MAAKUNNALLISEEN VIESTINTÄYHTEISTYÖHÖN OSALLISTUMINEN

7. Mitä odotat ja toivot maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä?

8. Haluaisitko olla mukana maakunnallisessa viestintäyhteistyössä?

- Kyllä
- Osittain
- En
- En osaa sanoa

9. Miten ja millä tavalla haluaisit osallistua maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön?

- En halua osallistua viestintäyhteistyöhön

10. Mihin alla olevaan ryhmään kuuluisit mieluiten?

**työryhmä** - tiivis ryhmä, joka sitoutuu tapaamaan säännöllisesti ja jossa suunnitellaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä maakunnallisen yhteisviestinnän (monen eri maakunnallisen toimijan yhteisen maakunnallisen ydinviestin) toteuttamiseksi. Työryhmä on osa laajempaa viestintäyhteistyöryhmää.

**laajempi viestintäyhteistyöryhmä** - ryhmä, jossa tarkastellaan ja käsitellään työryhmän tuottamia kehitysehdotuksia ja ideoita ja jossa päätetään, mitä kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä viemään eteenpäin ja toteuttamaan. Ryhmäläiset ovat kiinnostuneita maakunnallista viestintäyhteistyöstä ja yhteisviestinnän kehittämistä ja haluavat olla mukana toteuttamassa sitä.

**tiedotettavat-ryhmä** - ryhmä, joka on kiinnostunut maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ei pysty tai halua osallistua tapaamisiin ja maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseen. Ryhmäläiset haluavat saada aika ajoin tietoja maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.

**jokin muu, mikä?**

**en mihinkään yllämainituista. Perustelut:**

**Teamware Office™**

---

LÄHETTÄJÄ:: Lehtonen Saara <saara.lehtonen@esavo.fi>  
Lähetetty: 28.4.2010 11:52  
Aihe: Viestintäyhteistyökysely  
Liitetiedosto: Viestintäyhteistyö-kysely 16.4.2010.doc  
Postilaatikko: Lehtonen Saara

Tervehdys,

olemme jatkaneet maakunnallisen viestintäyhteistyökyselyn vastausaikaa reilulla viikolla pe 7.5. asti. Kyselyyn voit vastata sähköisesti osoitteessa <http://www.esavo.fi/kysely/> tai oheisella kyselylomakkeella. Mielenpääteesi on erittäin tärkeä, sillä tarkoituksenamme on käynnistellä maakunnallista viestintäyhteistyötä yhteistuumiin. Kyselyyn vastaaminen vie vain tovin aikaa.

Lisätiedot: Saara Lehtonen, p. 044 770 0584 tai saara.lehtonen@esavo.fi.

Ystävällisin terveisin

Maakuntaliiton markkinointi ja viestintä

---

Saara Lehtonen  
viestintäassistentti/PR Assistant  
Etelä-Savo - Saimaan maakunta tunnetuksi -hanke  
Etelä-Savon maakuntaliitto/Regional Council of South-Savo  
Hallituskatu 3 A  
50100 Mikkeli  
Finland  
GSM/Mobile +358 44 770 0584  
saara.lehtonen@esavo.fi

**Teamware Office™**

---

LÄHETTÄJÄ:: Lehtonen Saara <saara.lehtonen@esavo.fi>  
Lähetetty: 28.4.2010 13:24  
Aihe: Kiitos  
Liitetiedosto:  
Postilaatikko: Lehtonen Saara

Hei,

olet viime viikolla vastannut maakunnalliseen viestintäyhteistyötä koskevaan kyselyyn. Haluaisin kiittää arvokkaasta mielipiteestä ja samalla toivottaa riemuisaa ja munkintäyteistä vappua.

Ystävällisin terveisin

Saara Lehtonen



## VIESTINTÄYHTEISTYÖTILAISUUDEN (11.2.) RYHMÄTÖIDEN JA KESKUSTELUJEN VASTAUKSET

### 1. Mitkä kaikki tahot voisivat viestiä maakuntastrategian ydinviestiä *Etelä-Savo – Saimaan maakunta (hyvä paikka asua, elää ja yrittää)* ja sen avulla houkutella alueellemme uusia asukkaita, yrittäjiä, opiskelijoita ja vapaa-ajan asukkaita?

- Puolestapuhujat [mökkiläiset (ulkopuol.)] opiskelijat
- Perusasioiden oltava kunnossa, esim. työpaikat tuovat asukkaita. Yritykset. Media, L-S erityisesti. Hyvät yksilöesimerkit
- Kunnat, elinkeinoyhtiöt, yritykset, oppilaitokset, media, tavalliset asukkaat Kunnat, kuntien nettisivut. Asukkaat, nuoret. Koulut, oppilaitokset. Tapahtumat. Lehdet, YLE, monikielisyys! Verkkosivut monikielisyys

**Kenen päätehtävä viestin vieminen olisi? Entä ketkä kaikki voisivat oheisviestiä asiaa? Ja kenelle?**

- Ei kenenkään päätettävä! Ellei liiton.
- Päätehtävä: ei niinkään viestin vieminen vaan viestinnän koordinoiminen päätehtävä voisi olla esim. maakuntaliitolla.

### Ryhmätöiden yhteenveto – keskustelua

- Ennakkokysymys ennen tapaamista
- Kunnat – ei resursseja, toisaalta pieni panostus
- Perusasian (perusviestin) oltava kunnossa (esim. hyvän elämän on löydyttävä)
- Onko vetovoima syy vai seuraus?
- Ihminen sitoutuu, identifioituu kuntaan, ei maakuntaan.

---

### 2. Miksi maakunnallinen yhteisviestintä (monen eri toimijan yhteinen maakunnallinen ydinviesti) olisi mielestänne tarpeen – vai onko se tarpeetonta?

**Mitä hyötyä tai haittaa omille organisaatioillenne olisi tällaisesta viestinnästä?**

**Mitä hyötyä tai haittaa tästä olisi tiedottajan/markkinoijan käytännön työssä?**

- Mikä yhteisviesti olisi? Yhteinen ydinviesti eri muodoissa? -> omassa asiayhteydessä, sopivassa tilanteessa voi hyödyntää (luontevuus). Yhteinen intressi kaikilla toimijoilla maakunnan hyvinvointi. ”Riittävän yhteinen” viesti -> kaikkien helppo olla viestin takana.
- Yhteistyö antaa voimaa, muuten pieniä. Sama viesti eri kanavia pitkin vahvistaa. Eri näkökulmat esille antaa avoimen kuvan.

- Mitä laajemmalla rintamalla viestiä välitetään sitä vaikuttavampi se on. Raamit sen verran laajat, että jokainen toimija voi sisällyttää oman toimintansa/viestinsä siihen. Profiloituminen on tärkeää. Ristiriita voi tulla, jos toimija/organisaatio toimii maakuntarajojen yli.
- Tuskin kukaan yksinään (esim. MAMK) esiintyy vain Etelä-Savon tunnusten/tunnuksen alla. -> on välttämättömyys, jos hallitaan volyymia. Hyöty=tukee viestintätöön kivijalkaa, luo uskottavuutta.

#### **Ryhmätöiden yhteenveto - keskustelua**

- Viesti ei lähde eteenpäin, jos ei uskottava -> yhteinen viesti vs. kohderyhmä, riittävän terävä. Yhteisen kärjen löytäminen (Saimaan maakunta -viesti mennyt ohi)
- Hyöty (käytännöt + konkreettinen etu) on tapauskohtainen
- Mitä yhteisellä viestillä tarkoitetaan?
- Mitkä ovat keinot ja työkalut?
- Kattokäsite + alatoimijat
- Miten eri toimijoita profiloidaan yhteisen nimittäjän alle?

---

### **3. Miten yhteistä ydinviestiä maakunnasta (Etelä-Savo - Saimaan maakunta) voisi viedä eteenpäin?**

- Maakunnan yhteisillä esiintymisillä (esim. messut, yhteisesiintymiset pääkaupunkiseudulla)
- Henkilö, norppa, animaatio?
- Ihmisten ja verkostojen kautta. Maakunnallinen matkailuyhteistyö, esim. kampanjoissa. Segmentoida -> paukut ei riitä vauvasta vaariin.

#### **Ketkä kaikki voisivat esimerkiksi hyödyntää maakunnan uutta ilmettä (ml. logo) viestinnässään/markkinoinnissaan?**

- Logon hyödyntäminen: kaikki toimijat voisivat hyödyntää esim. työpaikkailmoituksissa, netissä, esitteissä.
- Logolla ei itseisarvoa.
- Maakunnalliset toimijat. Huom! Logoviidakko jo nyt esim. ilmoituksissa
- Logon käyttö eri tilanteissa, esim. nettisivut.

#### **Mitä toimia kaivattaisiin aivan erityisesti (tärkeysjärjestys)?**

- "Vanhalla linjalla ei mikään muutu".

---

### **4. Tarvitaanko maakunnallista viestintäverkostoa? Keitä siihen voisi kuulua?**

- Tarvitaan alueen tiedottajat, alueen mediat ja niiden toimittajat, ainakin uusien isojen projektien/hankkeiden vetäjät.

- Tarvitaan yhteinen verkosto -> vähentää päällekkäistä työtä, helpottaa tiedon hankintaa. Verkostoon kattavasti koko maakunta -> julkinen ja yksityinen puoli, tapahtumajärjestäjät yms. Laaja ryhmä, josta rakentuu työryhmä. Tuoreita kasvoja kaivataan!
- Valmius suurilla tilaisuuksilla, kampanjoita ajatellen. Yhtenäinen viesti maakunnasta. Pitää ulottua ympäri maakuntaa kuntiin, järjestöihin jne. Tarvitaan, ei ole haittaakaan. Sitoutumisen aste ratkaisee.

**Olisiko viestintäverkostoja erilaisia eri tarkoituksiin (esim. ydinryhmä, laajempi ryhmä), keitä niihin kuuluisi?**

- Kyllä, vastuitten jakaminen segmenttien mukaan.
- Ydinryhmä: viestintäalan ammattilaiset. Koordinointi! Suuret ryhmät verkkoon? Tavoite & työkalut kuntoon!

**Miten viestintäverkosto(t) mielestänne toimisivat? Mitä asioita käsittelisivät? Mikä olisi niiden toiminnan tavoite/tavoitteet? Entä toimintatavat?**

—

**Ryhmätöiden yhteenveto - keskustelua**

- Vierailevat jäsenet, toimittajat Länsi-Savo, maakunnan ulkopuolelta
- Viestin kohdennus

---

**5. Miten mm. viranomaiset, kunnat, korkeakoulut, oppilaitokset, muut organisaatiot ja elinkeinoelämä ja niiden viestinnästä vastaavat saataisiin mukaan yhteisen viestin viemiseen eli miten sitouttaminen tapahtuisi? Ja onko se tarpeellista?**

- Viestinnässä pitää ajatella lukijoita/kohderyhmiä, ei organisaation sisäisiä suhteita.
- Pitää pystyä osoittamaan hyötyä omalle organisaatiolle -> mittareitakin tarvitaan. Avopesu? Toimijoita ei olla koottu yhteen -> halukkuutta ehkä on.
- On tarpeellista. Kaikki toimijat sitoutuneesti mukana.
- On tarpeellista! Miten sitouttaa, miten motivoida ja miten ajoittaa.

**Millaisena näette johtajien/johdon roolin? Entä viestinnästä ja markkinoinnista vastaavien roolin? Entä organisaatioiden rakenteiden merkityksen? Parannus-/toimintatapaehdotuksia.**

- Johtajien rooli ja sitoutuminen on ehdoton edellytys -> markkiointi ei voi puhua eri asiaa/kieltä.
- Johdon tuki tärkeä -> resurssit viestintätyöhön! ja "lupa tehdä". Erilaiset organisaatiokulttuurit. "Pakkomarkkinointi" ei ole uskottavaa! Luottamus ja usko ansaittava.
- Sitouttaminen lähtee johdosta. Viestittäminen läpi koko organisaation.

### Ryhmätöiden yhteenveto – keskustelua

- Johdon sitouttaminen pakollista -> viestintähenkilöiden panos ei riitä.
  - Maakuntastrategiaa oli tekemässä suuri joukko ihmisiä -> strategian jalkauttaminen? Onko onnistuttu? Mitä on tehty tähän mennessä?
  - Johto -> antavat luvan tehdä.
  - Maakunnassa puhutaan korulauseita -> vastuun välttely
  - Operatiivinen taso puuttuu. Ei asiat etene, kun kellekään ei anneta tehtäväksi.
  - Strategiaa ei kannata kuopata, vaan nyt vuosi myöhemmin voidaan jatkaa käytännön työtä.
  - Viialainen esimerkki -> tarvitaan yksilöitä ja ihmisiä erityisesti johtotasolla.
- 

### 6. Miten me viestijät/markkinoijat voisimme hyödyntää toisaalta maakunnan omaa mediaa, entä valtakunnallista ja mahdollisesti kansainvälistä mediaa ”yhteisen maakunnallisen hyvän” eli maakunnan maineen kohentamisessa ja houkuttelevuuden lisäämisessä? Kokemuksia, kommentteja...

- Hyviä tarinoita ja ihmisiä esiin. Valtakunnallisiin medioihin vaikea saada juttuja -> aluetoimitukset on hävitetty. Valtakunnalliset suhteet kunniaan! Viestintäverkostoa voisi käyttää isompien/laajempien aiheiden työstämiseen. Valtakunnallinen media kylään Etelä-Savoon esim. vetovoimaiset tapahtumat houkuttimina.
- Viestintähenkilöiden esimerkkien avulla, juttupankki/kauhugalleria. Viestintää monilla kielillä. Jutut organisaation omassa lehdessä.
- Maakunnan median tulisi ottaa asiakseen positiivisen maakuntaidentiteetin viestiminen.
- Ei onnistu yhdeltä toimijalta -> yhteinen ”kampanja”, ajoitus, kohderyhmä budjetti=sovittu vuosikelloon. Toimittajavierailut.

### Ryhmätöiden yhteenveto – keskustelua

- Yksilö -> ihminen ihmiselle toimii. Saadaan julkisuutta.
  - Mediasuhteiden vaaliminen -> toimittajavierailut
- 

### 7. Toiveita maakuntaliiton viestintä- ja markkinointiroolista?

- Pystytte jäsentämään tuotoksemme hyötykäyttöön ☺. Satsaukset valtakunnalliseen näkyvyyteen!
- Koordinoiva rooli. Tuottaa materiaalia -> selkeät ohjeet mitä esim. kuvia voi käyttää=kuvapankki. Työ on vasta alussa -> rooli kirkastuu matkan varrella.
- Viestintäverkoston kokoaminen. Tärkeä osa maakuntastrategioita. Nuorekkaan imagon korostaminen. Tiedon välittäminen kuntiin. Viestinnän jatkuvuus.
- Varmistakaa toiminnan jatkuvuus (raha, suunnitelmat). Johdonmukaista, konkreettista ja inhimillistä.

### 8. Kommentteja ryhmätyöstä, ryhmätyön kysymyksistä, toteutuksesta jne. Jäikö jotain oleellista puuttumaan? Sana vapaa.

## VIESTINTÄYHTEISTYÖKYSELYN VASTAUKSET

### 1. Millaista viestintäyhteistyötä maakunnassa tehdään?

26 vastausta (96 %)

#### Millaista viestintäyhteistyötä organisaatiosi tekee maakunnan eri tahojen kanssa?

26 vastausta (96 %)

#### Millaista viestintäyhteistyötä henkilökohtaisesti teet maakunnan eri tahojen kanssa?

26 vastausta (96 %)

Tuloksiin on koottu kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen kaikkien kolmen kysymyksen vastaukset.

<p>Yhteisten materiaalien, julkaisujen ja ilmoitusten tekeminen</p>	<p>Tekeillä on maakuntaliiton ja kuntien yhteisesti suunnittelema muuttajapaketti</p> <p>Yhteisiä markkinointimateriaaleja</p> <p>Yhteinen ilmoitus HS etusivulle</p> <p>Yhteisilmeen luomisen ja vahvistamisen osalta tehdään yhteistyötä mm. yhteisten materiaalien tuottamisessa ja levittämisessä</p> <p>MAMK, MUC, Mikkelin kaupunki ja aluekeskusohjelma toimittavat yhteistä Kulma-lehteä</p> <p>Muutamia kertoja aluehallintoviranomaisilla on ollut yhteisiä julkaisuja ja ilmoituksia</p> <p>Osallistuminen toisten tahojen julkaisuihin omilla artikkeleilla tai ilmoituksilla</p>
<p>Verkottuminen</p>	<p>Mikkelin julkisyhteisöjen tiedottajat kokoontuvat silloin tällöin</p> <p>Osasta julkisen hallinnon viestijöitä on muodostettu epävirallinen sähköpostiryhmä</p> <p>Tiedottajilla on tiedottajarengas</p> <p>Julkishallinnolla yhteistä yliopistokeskuksen verkostot</p> <p>Viestintäverkostoselvityksen käynnistäminen</p> <p>Tiedetoimittajien vierailujen järjestäminen vapaaehtois pohjalta</p> <p>Yhteydenpito maakunnan kollegoihin</p>

Tiedon välitys	<p>Maakunnan kollegoiden informointi</p> <p>Muiden tiedotteiden eteenpäin välittäminen</p> <p>Lehdistötiedotteiden lähettäminen tiedoksi yhteistyötahoille</p> <p>Kuntakohtaisten kuulumisten välittäminen henkilökohtaisilla kontakteilla omassa verkostossa</p> <p>Keskeisten asioiden ja tapahtumien tiedottaminen eri sidosryhmille</p> <p>Sidosryhmätiedote muokataan valtakunnallisesta ajankohtaiskatsauksesta alueelliseksi ja välitetään maakunnallisille sidosryhmille</p> <p>Tiedotetaan yksittäisistä aluetta koskevista tapahtumista ja näkymistä aika ajoin</p> <p>Uutisvinkkien välittäminen paikallisille toimijoille</p>
Yhteiset tapahtumat, hankkeet ja projektit	<p>Erilaiset yhteiset tapahtumat</p> <p>Yhteisesiintymiset esimerkiksi messuilla</p> <p>MAMK, MTT ja MUC tekevät yhdessä Tiedepäivä-tapahtumaa, jossa viestitään Mikkelin seudun tutkimuksesta</p> <p>Viestintäväki saattaa kokoontua yhteen esimerkiksi ison tapahtuman viestintätiimoilta</p> <p>Kuntien toimialojen yhteiset projektit</p> <p>Yhteistyö tapahtumajärjestelyissä ja yhteisessä näkyvyydessä</p>
Adjektiivit	<p>Hyvin monitasoista</p> <p>Säännöllinen yhteistyö median ja freelancertoimittajien kanssa</p> <p>Tiivistä yhteistyötä kyläyhdistysten kanssa</p> <p>Tiivis yhteistyö esimerkiksi tapahtumajärjestelyissä ja yhteisessä näkyvyydessä</p> <p>Yhteistyö on tiivistä koulutusorganisaatioiden ja hankkeiden kanssa</p> <p>Käsittääkseni viestintäyhteistyö on kohtuullisella tasolla</p> <p>Tarvepohjaista viestintäyhteistyötä eli yhteistyötä tehdään aina tarvittaessa</p> <p>Yhteistyötä jonkin verran maakunnallisten toimijoiden kanssa, mutta se ei ole pitkäjänteistä eikä jatkuvaa</p> <p>Yhteistyö on satunnaista</p> <p>Vähäistä ja satunnaista, yksittäisiin tapahtumiin perustuvaa viestintäyhteistyötä</p>

	<p>Näkemykseni mukaan hyvin vähäistä</p> <p>Vähäistä koko maakunnasta puhuttaessa</p> <p>Käsittääkseni aika vähäistä, koordinoidusti tuskin lainkaan</p> <p>Maakunnassa tehdään tällä hetkellä vähäistä viestintäyhteistyötä</p> <p>Viestinnässä ei tehdä paljoakaan yhteistyötä muiden tahojen kanssa</p> <p>Koko maakuntaa koskevaa ei ehkä kovinkaan paljon, alueviranomaiset kyllä viestivät</p>
Muut	<p>Yhteismarkkinointia</p> <p>Yhteisviestintää Yritys-Suomi Savonlinnan seutu -nimen alla</p> <p>Edunvalvonnallista tiedotusta</p> <p>EU-rakennerahasto-ohjelmien tiedotus ja viestintä</p> <p>Peruskouluista rekrytoidaan uusia opiskelijoita</p> <p>Vaihdetaan osaamista MAMK:n ja Otavan Opiston kanssa</p> <p>Tarjoamme kyläyhdistyksille ilmaista kotisivutilaa ja autamme kotisivujen laa- timisessa</p> <p>Viranomaisyhteistyö elinkeino-, työllisyys- ja maaseutuasioissa</p> <p>Sponsorointi eri toimijoiden kanssa</p> <p>Avunanto pyydettyessä</p> <p>Konsultointiavun kysyminen maakuntaliitosta</p> <p>Kuvapankkioikeuksien antaminen muille maakunnan edustajille</p> <p>Tiedottamisen pelisääntöjen sopiminen kohteittain</p> <p>Tapahtuminen valokuvaaminen ja kuvien antaminen yhteiseen käyttöön</p> <p>Kylärekisterin ja tiedottajarekisterin ylläpitäminen: kylärekisteri on yhteistyö- tahojen käytettävissä tietyin ehdoin</p> <p>Matkailussa</p> <p>Kaikkien kysyjien palveleminen</p>

Maakunnassa ei tehdä viestintäyhteistyötä	2 henkilöä
En osaa sanoa	2 henkilöä
Organisaationi ei tee viestintäyhteistyötä	2 henkilöä
En tee viestintäyhteistyötä	1 henkilö

## 2. Millaisena näet maakunnassa toimivien eri tahojen välisen viestintäyhteistyön?

27 vastausta (100 %)

## Millaisena näet oman organisaatiosi ja muiden maakunnassa toimivien tahojen välisen viestintäyhteistyön?

24 vastausta (89 %)

## Millaisena näet henkilökohtaisen viestintäyhteistyön muiden maakunnassa toimivien tahojen ja yksilöiden kanssa?

24 vastausta (89 %)

Positiiviset kommentit	<p>Toimii hyvin</p> <p>Viestintäyhteistyö on suhteellisen toimivaa. Viestinnästä vastaavat ja eri aihealueiden asiantuntijat välittävät tietoa toisilleen myös epävirallisesti.</p> <p>Lisääntynyt</p> <p>Matkailun osalta joidenkin tahojen kanssa toiminta on hyvinkin menestyksellistä</p> <p>Potentiaalia varmaan on. Yhteistyötä voisi tehdä organisoidummin ja työlle voisi olla selkeät, yhteisesti sovitut tavoitteet.</p> <p>Potentiaalia on paljon eli kehittämisen mahdollisuuksia on</p> <p>Orastavana</p> <p>Organisoimatonta, mutta täynnä mahdollisuuksia</p> <p>Kitkattomana</p> <p>Oma kokemus on positiivinen, pääsemme osallistumaan ja suunnittelemaan sekä jonkin verran toteuttamaan</p> <p>Viestintäyhteistyö on resurssit huomioiden kohtuullisen hyvällä tolalla</p> <p>Positiivisena ja näen, että meillä kaikilla on halua saada seutua enemmän tunnetuksi ja profiloitua niin kaupunkeja kuin koko maakuntaa</p> <p>Praktiivisena</p> <p>Omassa verkostossani se toimii hyvin</p> <p>Verkostoni on suhteellisen laaja ja toimiva</p> <p>Se on toimivaa, mutta yhteistyötä voisi laajentaa ja tehostaa</p>
Negatiiviset	<p>Vielä osin jäsentymätöntä, koska viestintä on kokonaisuudessaan hyvin laaja kenttä. Sen hoitaminen jokaisen oman työn ohessa on ajoittain jopa mahdotonta.</p>



	<p>Yritysyhteistyö puuttuu kokonaan. Esimerkiksi Venäjän-kaupan yritykset eivät näy maakunnan Venäjä-painotuksesta kerrottaessa.</p> <p>Viestintäyhteistyötä ja viestinnästä vastaavien keskinäistä yhteydenpitoa voisi olla enemmänkin</p> <p>Vähäisenä</p> <p>Vähäisenä. Olemme yrittäneet lisätä yhteistyötä, mutta kiinnostus on ollut vähäistä.</p> <p>Viestintä on yksipuolista ja vähäistä</p> <p>Hyvin vähäisenä, olemattomana</p> <p>Liian vähäistä ja kapeaa</p> <p>Liian vähäisenä ja hajanaisena. On monia asioita, joissa kaikkien maakunnan toimijoiden tulisi näkyä yhdessä.</p> <p>Suhteellisen vähäisenä, paljon kehittämisen mahdollisuuksia varsinkin, jos resurssit antaisivat myöten</p> <p>Parantamisen varaa on</p> <p>Siinä on vielä paljon parannettavaa</p> <p>Voisi olla enemmänkin yhteistyötä ja kontakteja</p> <p>Viestintäyhteistyötä tulisi lisätä etenkin toimijatasolla</p> <p>Viestintäyhteistyötä pitäisi tehostaa suunnitelmallisesti</p>
Neutraalit	<p>Viestintä on vain osa työkenttää. Yhteistyötä tehdään lähinnä oman organisaation sisällä.</p> <p>Kyläyhdistysten välinen yhteistyö on tiivistä, mutta maakunnallisten järjestöjen ja viranomaisten välinen yhteistyö on satunnaista</p> <p>Yhteistyö on tarvepohjaista eli kunkin tarpeen tai toiminnan ympärille kasautuu siihen sopiva yhteistyökuvio</p> <p>Ad hoc -pohjalta</p> <p>Vaikea sanoa toisten puolesta</p> <p>Tarve on rajattua</p> <p>Ihan ok</p> <p>Aina on parantamisen varaa</p> <p>Yhteistyötä on jonkin verran</p>

	Vaihtelee kunnittain ja henkilöistä riippuen Silloin kun sitä on, se sujuu helposti
--	--

### 3. Keiden maakunnassa toimivien tahojen kanssa organisaatiosi tekee viestintäyhteistyötä?

26 vastausta (96 %)

Organisaatiosi ei tee viestintäyhteistyötä	2 henkilöä
En osaa sanoa	2 henkilöä

### Keiden maakunnassa toimivien tahojen kanssa henkilökohtaisesti teet viestintäyhteistyötä?

24 vastausta (89 %)

En tee viestintäyhteistyötä	1 henkilö
-----------------------------	-----------

Julkinen sektori	Kolmas sektori	Koko-ohjelma
Hankkeet	Aluehallintoviranomaiset	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)
TE-toimisto	Aluehallintovirasto (AVI)	Maakuntaliitto
koulutusorganisaatiot	Korkeakoulut	Peruskoulut
Mikkelin yliopistokeskus (MUC)	Etelä-Savon ammattiopisto (Esedu)	Mikkelin ammattikorkeakoulu (MAMK)
Otavan Opisto	Aalto Pienyrityskeskus	Savonlinnan matkailu Oy
Matkailuyritykset	Mikkelin Seudun Matkailupalvelu (MSM ry)	Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy
Itä-Savon uusyrityskeskus	Savonlinnasali	Teknologiakeskus
Mikkelin kaupunki	Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö Miset Oy	Mikkelin kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys Mikke ry
Järjestöalo Kolomonen ry	Kunnat	Jäsenkunnat
JJR-kunnat	Lähikunnat	Rajupusu Leader ry
Media	Tiedotusvälineet	Freelancer-toimittajat
Seudun lehdet	Etelä-Savon radio	Mikkelin tiedottajaverkosto
Mikkelin viestintäverkosto	Tiedottajaverkosto	Maakunnan viestintäväki
Yritykset	Jäsenyritykset	Yrittäjäjärjestö
Kauppakamari	Kyläyhdistykset	Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT

Leader-toimintaryhmät	Maa- ja kotitalousnaiset	ProAgria Etelä-Savo
Metsänomistajien liitto Järvi-Suomi	Metsäalan toimijat	Metsänomistajien liitto
Metsänhoitoyhdistykset	Metsäntutkimuslaitos Metla	

**4. Koetko, että maakunnallinen viestintäyhteistyö on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään? Perustele.**

27 vastausta (100 %)

Kyllä, koska **8** vastausta

Osittain, koska **9** vastausta

Ei, koska **5** vastausta

**Koetko, että organisaatiosi viestintäyhteistyö maakunnan eri tahojen kanssa on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään?**

25 vastausta (93 %)

Kyllä, koska **10** vastausta

Osittain, koska **10** vastausta

Ei, koska **1** vastaus

**Koetko, että viestintäyhteistyö jota teet henkilökohtaisesti maakunnan eri tahojen ja yksilöiden kanssa on toimivaa siltä osin, kun sitä tehdään?**

23 vastausta (85 %)

Kyllä, koska **12** vastausta

Osittain, koska **9** vastausta

En osaa sanoa **1** vastaus

En tee viestintäyhteistyötä **1** vastaus

Kyllä, koska	<p>Sen avulla saadaan saman sateenvarjon alle monta toimijaa, joilla on yhteinen halu kertoa seudusta ja sen vahvuuksista</p> <p>Sitä tehdään tilanteen mukaan</p> <p>Silloin, kun yhteistyötä tehdään, se on sujunut</p> <p>Oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja riittävästi</p> <p>Yhteistyö lähtee tarpeesta ja tarkoituksenmukaisuudesta</p> <p>Teemme sitä oikeasti</p> <p>Ulkopuoliset ovat kiinnostuneita tiedoista ja ne näkyvät julkisuudessa</p> <p>Se antaa volyyymia</p>
--------------	--

	<p>Voimme etsiä yhdessä uusia keinoja lähestyä kohderyhmiä ja tehdä konkreettista kampanjayhteistyötä</p> <p>Tekeminen ei ole ollut kertaluontoista. Tekeminen perustuu, jos ei nyt aivan viestintäsuunnitelmaan, niin yhteisiin muihin kirjoitettuihin intresseihin ja tavoitteisiin.</p> <p>Yhteiset intressit luovat hyvää yhteistyötä</p> <p>Yhteistyö perustuu aina johonkin yhteiseen tarpeeseen tai tavoitteeseen</p> <p>Kun yhteistyötä tehdään, sitä tehdään täysillä ja suurella sydämellä</p> <p>Kylien kanssa yhteistyö toimii</p> <p>Se hyödyttää kaikkia yhteistyötahoja</p>
Osittain, koska	<p>Se perustuu mukanaolevia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön</p> <p>Selvästi tahtoa on, mutta keinot ovat vielä mietinnässä</p> <p>Yleensä yhteistyössä toteutuu molemminpuolinen hyöty</p> <p>Viestintäyhteistyötä on pohjustettu ja valmisteltu etukäteen</p> <p>Osittain toimii erittäin hyvin, vaikka se ei olekaan järjestelmällistä</p> <p>Yritystä on, näkyviä tuloksia ei vielä</p> <p>***</p> <p>Aina on parantamisen varaa. Toisaalta kaikkeen ei ole aina aikaa eikä muitakaan resursseja.</p> <p>Yhteistyö lähtee käyntiin aina jonkin toiminnon tai hankkeen tiimoilta</p> <p>Toimijoiden kuulumiset vaihdetaan tuoreeltaan ja esimerkiksi eri alojen muutosten ja näkymien kommentointi on suhteellisen ajan tasalla. Aina kuitenkin on parannettavaa.</p> <p>Osittain toimii ihan hyvin, mutta...</p> <p>Verkoston kautta saamme omat uutisemme tiedoksi muille</p> <p>Perustuu asiakkuuksiin</p> <p>Sitä voisi laajentaa koskemaan suurempaa verkostoa</p> <p>Viestintä lähtee yleensä oman organisaation näkökulmasta, viestin vastaanottaja kaipaa ehkä toisenlaistakin tietoa</p> <p>Riippuu yhteistyökumppaneista. Joissakin tapauksissa viestintäyhteistyölle on vaikeaa löytää riittävästi aikaa.</p>

	<p>Tunnen vielä liian vähän tai pinnallisesti viestintäihmiset maakunnassa</p> <p>Enemmänkin voisi tehdä, mutta eteenpäin on vuosien myötä tultu</p> <p>***</p> <p>Liian jäsentymätöntä ja lyhytjänteistä</p> <p>Viestinnässä puuttuu ammatillista otetta ja verkostoja</p> <p>Yhteistyö on satunnaista ja vailla suunnitelmia tai tavoitteita</p> <p>Aika- ja resurssipula rassaa</p> <p>Luultavasti saisimme enemmän aikaan, jos tekisimme yhteistyötä muiden kanssa</p> <p>Kaikissa kaupungeissa ei ole resursseja viestintään ja markkinointiin</p> <p>Resurssien puitteissa ehkä jotakin tulosta on saatu, ei kuitenkaan riittävästi</p> <p>Resurssit (ajankäyttö, osaaminen) rajoittavat, siksi yhteistyö keskittyy liikaa muiden toimien yhteydessä tapahtuvaan viestintään</p>
Ei, koska	<p>Koen yhteistyön satunnaiseksi ja hajanaiseksi</p> <p>Liian vähäistä, hajanaista ja ”raja-aitaista”</p> <p>Yhteinen, yksiselitteinen viesti puuttuu</p> <p>Se ei ole pitkäjänteisesti organisoitu</p> <p>Viestintäyhteistyö on liian vähäistä</p> <p>Pitäisi löytää maakunnan sisällä yhteinen tahtotila siitä, että ollaan yhteisellä asialla</p>

En osaa sanoa	3 henkilöä
Maakunnallista viestintäyhteistyötä ei tehdä	2 henkilö
Organisaatiossa ei tehdä viestintäyhteistyötä/en tee viestintäyhteistyötä	1 henkilöä

## 5. Mitkä tekijät mielestäsi ovat tähän mennessä edesauttaneet tai vaikeuttaneet maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä?

25 vastausta (93 %)

Edesauttaneet **4 vastausta**

Vaikeuttaneet **17 vastausta**

En osaa sanoa **3 vastausta**

## Mitkä tekijät mielestäsi saattavat tulevaisuudessa edesauttaa tai vaikeuttaa maakunnallista viestintäyhteistyötä ja sen kehittämistä?

23 vastausta (85 %)

Saattavat edesauttaa **12 vastausta**

Saattavat vaikeuttaa **12 vastausta**

Saattavat edesauttaa tai vaikeuttaa **1 vastaus**

Edesauttaneet	
	Hankeraha ja nopeat yhteydenpitotavat Toimivat yhteistyötahot Maakunnallinen markkinointihanke on tehnyt seutua näkyväksi Annetut tekijät: hankkeiden tavoitteet, viestintäsuunnitelma, yhteistyösopimukset, sponsorisopimukset

Vaikeuttaneet	
Resurssien vähäisyys	Aika- ja resurssipula rassaa Viestintään käytettävissä olevan ajan rajallisuus Resurssien rajallisuus Kaikkien osapuolien töiden hektisyys Maakunnallinen raha
Koordinoijan puute	Ei ole yhdistävää tahoa, joka kokoaisi viestinnän yhteen Koordinoijan puute, kukaan ei ole toistaiseksi koonnut voimia yhteen Mikään taho ei ole ottanut vastuuta yhteistyön kehittämisestä
Henkilövaihdokset	Nopeasti muuttuvat asenteet ja henkilöt Oman organisaation henkilövaihdokset vaikuttavat monin eri tavoin Henkilöt vaihtuvat ja hiljainen tieto ei siirry
Viestintäosaamisen vähäisyys	Viestinnän opintojen puuttuminen Toimijoissa on paljon sellaisia, joilla ei ole viestintään ammatillista osaamista. Koska toimijat eivät ole alan ihmisiä, heillä ei myöskään ole alan verkostoja tai näkemystä kehittää niitä. Oman osaamisen rajallisuus
Toimijoiden hajanaisuus	Toimijoiden hajanaisuus Etäisyydet Toiminta on hajanaista
Maakunnan epäyhtenäisyys	Maakunnallinen epäyhtenäisyys Maakunnan 2-3-napaisuus (Mikkeli, Savonlinna, Pieksämäki)
Muut	Toimijoiden runsaslukuisuus

	<p>Vähäinen henkilökohtainen yhteistyö</p> <p>Jotkut näkyvyysrajoitukset. Ei saa erottua joukosta.</p> <p>Yhteinen päämäärä puuttuu</p>
En osaa sanoa	3 henkilöä

#### Saattavat edesauttaa

	<p>Hankeraha ja nopeat yhteydenpitotavat</p> <p>Etelä-Savon maakunnan jatkuva kurjistuminen pakottaa ulos omista nurkista ja reviirien suojelusta ja ymmärretään, että kaikki tarvitsemme toisiamme</p> <p>Riittävät resurssit, toimiva yhteistyö, dialogi, organisaatioiden johdon sitoutuminen ja ns. valtuuksien antaminen yhteistyöhön</p> <p>Koordinaatiovastuun ottava organisaatio. Tätä kautta yhteistyöhön tulisi ryhtyä.</p> <p>Maakuntaliiton toimiessa asiaa koordinoivana tahona viestintäyhteistyö ottaa harppauksen eteenpäin</p> <p>Toimintaa edesauttaa sen tapainen toiminta, jota maakuntaliitto on nyt käynnistämässä</p> <p>Jos rakennetaan kiinteitä yhdessä hyväksytyjä toimintamalleja, niin tilanne varmaan paranee</p> <p>Tiiviimpi yhteistyö maakunnan yhteismarkkinoinnissa</p> <p>Se, että erehdyksestä opitaan</p> <p>Yhteinen, kaikkien hyväksymä viesti maakunnasta</p> <p>Viestintäyhteistyötä edesauttaa yhteinen tahtotila viestinnän parantamiseksi. Yhteinen päämäärä, jonka eteen jokainen on valmis panostamaan.</p> <p>Vähäisten voimavarojen keskittäminen kaikkia tukeviin näkyviin kampanjoihin</p> <p>Se, että maakunta esiintyisi yhteisenä ulospäin eikä vetäisi eri suuntiin</p> <p>Kuntaliitokset (ovat sekä mahdollisuus että uhka)</p>
--	--

#### Saattavat vaikeuttaa

Resurssien vähäisyys	<p>Aika- ja resurssipula</p> <p>Erityisesti viestintään osoitettujen rahojen väheneminen</p> <p>Hankkeiden kappalemääräinen väheneminen</p> <p>Resurssien puuttuminen</p>
----------------------	---

	<p>Kiire</p> <p>Viestintää hoitavien tehtäväkentän laajentaminen siten, että viestinnälle jää hyvin vähän aikaa</p> <p>Vähenevät henkilöstöresurssit</p>
Henkilö- vaihdot	<p>Nopeasti muuttuvat asenteet ja henkilöt</p> <p>Henkilövaihdokset</p>
Muut	<p>Yhteistyön ja dialogin mahdollinen puuttuminen</p> <p>Organisaatioiden johto ei sitoudu, ei anneta valtuuksia yhteistyöhön</p> <p>Toimijoiden viestinnällisen osaamisen puuttuminen</p> <p>Jos viestintäyhteistyö jää projektien varaan tai emme pysty luomaan toimivaa verkostoa tai pääse yhteisymmärrykseen siitä, mitä haluamme viestiä</p> <p>Hajautettu päätöksentekojärjestelmä</p> <p>Toimijoiden runsaslukuisuus eli kaikkien toimijoiden yhteen saattamisen haastavuus</p> <p>Maakunnan kahtiajakoa ja omien yksittäisten asioiden korostaminen. Yhtenäisyyden puute.</p> <p>Toimijoiden hajanaisuus hankaloittaa yhteistyötä</p> <p>Koordinoijan puute</p> <p>Toimijoiden eturistiriidat ja erilaiset toiminta-alueet (paikalliset, alueelliset, valtakunnalliset, globaalit)</p>

## 6. Tulisiko mielestäsi maakunnallista viestintäyhteistyötä kehittää?

24 vastausta (89 %)

## Tulisiko mielestäsi organisaatiosi ja maakunnassa toimivien tahojen välistä viestintäyhteistyötä kehittää?

21 vastausta (78 %)

Kyllä, koska	<p>Viestinnällä voidaan tukea maakunnan ja kaupunkien strategisia tavoitteita</p> <p>Tiedonkulku on osa nykyaikaa ja toiminnan läpinäkyvyyttä</p> <p>Se olisi tarpeen viestin perille saamiseksi</p> <p>Se on tärkeää perustoimintaa tiedon ja taidon liikuttamisessa alueella</p> <p>Koulutustarve</p> <p>Viestintäyhteistyöllä saataisiin viestinnän taustalle laajempi osaaminen, ver-</p>
--------------	---



	<p>taistukea muilta viestintää hoitavilta, ajatusten vaihtoa ja karsittua päällekkäisyyttä. Lisäksi yhteistyö ja viestinnän kehittäminen yhdessä voisi motivoida viestintää hoitavia henkilöstön jäseniä työssään.</p> <p>Uskon, että se olisi kaikkien maakunnan toimijoiden yhteinen etu. Yhteinen viesti sekä maakunnan sisällä että maakunnasta ulospäin muodostaisi haluamme kuvaa ja houkuttelisi esimerkiksi uusia asukkaita, yrittäjiä, opiskelijoita maakuntaan.</p> <p>Se tukisi ja täydentäisi maakunnallisen yhteistyön kehittymistä ja laajenemista yleisemminkin.</p> <p>Jos haluamme paremman imagon maakunnalle, se on tehtävä yhdessä.</p> <p>Se tehostaisi toimintoja ja lisäisi maakunnan näkyvyyttä maakunnan ulkopuolella</p> <p>On tärkeää saada maakuntaamme tunnetuksi</p> <p>Vähäiset ja niukat resurssit on yhdistettävä yhteisen tekemisen turvaamiseksi</p> <p>Tarvitaan parempaa näkyvyyttä</p> <p>Varoja on niin vähän käytössä</p> <p>Se antaa voimaa ja volyyymia sekä vahvistaa imagoa</p> <p>Muuttuvassa maailmassa on hyvä tietää missä naapurit menevät, omaehtoisesti ei millään voi pysyä kärryillä</p> <p>Yhteistyöltä puuttuu tällä hetkellä niin strategia kuin taktiikka</p> <p>Aina kannattaa pyrkiä parempiin ratkaisuihin</p> <p>Viestintäkanavat kehittyvät ja viestintää sääntelevä lainsäädäntö kehittyy. Viestinnässä kohdataan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita.</p> <p>Erinomaista tästä työstä ei saada millään raha ja ihmismäärällä joka olisi realistisesti saatavilla.</p> <p>Se toisi ehdottomasti lisäresursseja maakunnan myönteisen imagon rakentamiseen</p> <p>Kiinteään ja systemaattiseen yhteistyöhön on ilman muuta tarvetta</p> <p>Se hyödyttäisi kaikkia</p>
Osittain, koska	<p>Esimerkiksi koulutusorganisaatioilla on oltava omat jakelukanavansa</p> <p>Tietyt rutiinit ja valmiit yhteistyökuviot helpottaisivat ehkä yhteisiä hankkeita jatkossa. Porukalla saa enemmän ja isompaa aikaiseksi kuin yksin.</p> <p>Yhteistyö jo olemassa olevien yhteistyötahojen kanssa on toimivaa</p>

	Kaikki viestintä ei voi olla maakunnallista
--	---

Ei, koska	-
En osaa sanoa	-
En osaa sanoa tulisiko organisaation ja maakunnassa toimivien tahojen välistä viestintäyhteistyötä kehittää	1 henkilöä

## 7. Mitä odotat ja toivot maakunnalliselta viestintäyhteistyöltä?

22 vastausta (81 %)

Aitoa yhteistyötä	<p>Pieniä askelia yhteistyötä kehittäen, ei sanelupolitiikkaa</p> <p>Yhteistyötä ja yhteistä näkyvyyttä</p> <p>Yhteistyön voimaa. Apua sekä omaan työhön että oman organisaation viestintään ja maakunnan kehittämiseen.</p> <p>Oikeaa ja aitoa yhteistyötä</p>
Verkottumista	<p>Verkostoitumista ja hyviä yhteistyökumppaneita</p> <p>Verkoston muodostumista</p> <p>Pitkäjänteisesti rakennettua verkostoitumista</p>
Viestinnän kehittämistä yhdessä	<p>Maakunnan yhteinen viestintästrategia</p> <p>Selkeän strategian määrittämistä viestinnässä</p> <p>Yhteistä viestinnän kehittämistä</p>
Koulutusta	<p>Koulutusta</p> <p>Viestintähenkilöstön keskitettyä osaamisen vahvistamista koulutuksen avulla seuduilla</p>
Yhteisviestintää	<p>Osin yhteisen viestin eteenpäin viemistä</p> <p>Yhteistä tulevaisuuden tekemistä, yhteistä Etelä-Savo, yhteisen viestin ja ilosanoma levittämistä laajalle - maakunnan sisällä ja ulkopuolella</p>
Näkyvyyttä	<p>Maakunnallista näkyvyyttä valtakunnallisesti</p> <p>Näkyvyyttä</p>
Muut	<p>Selkeyttä, linjaa ja ajantasaisuutta</p> <p>Yksinkertaisuutta ja selkeitä pelisääntöjä</p> <p>Tasapuolisuutta, systemaattisuutta, epäpoliittisuutta ja realismia</p> <p>Avoimuutta ja osallistavuutta</p> <p>Lisäresurssia</p> <p>Yhteisten intressien eteenpäin viemistä, viime kädessä maakunnan edun toteutumista</p>

	Konkreettisia toimenpiteitä Ennakkoluulottomuutta kaikilta osallistujilta Yhteistä ilmettä, kustannusten jakamista Tiedottajien kokoontumista
--	--

## 8. Haluaisitko olla mukana maakunnallisessa viestintäyhteistyössä?

26 vastausta (96 %)

Kyllä	18 henkilöä 69 %
Osittain	6 henkilöä 23 %
En	1 henkilö 4 %
En osaa sanoa	1 henkilö 4 %

## 9. Miten ja millä tavalla haluaisit osallistua maakunnalliseen viestintäyhteistyöhön?

19 vastausta (70 %)

Olla osa verkostoa	Olla osa verkostoa ja tehdä myös konkreettista yhteistyötä kampanjoinnin avulla  Olla mukana viestintäverkostossa ja mahdollisissa yhteisviestintäponnistuksissa  Ainakin haluan olla osa verkostoa eli näen verkostoitumisen todella tärkeäksi
Osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen	Osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen sekä tiedottaminen toimista  Olla mukana suunnittelemassa yhteistä toimintaa monin eri tavoin  Kehittämiseen ja hyödyntämiseen oman työn ja työaikojen antamien mahdollisuuksien rajoissa  Suunnittelemassa yhteismarkkinointia
Monin eri tavoin	Olen valmis tekemään yhteistyötä eri tavoin, koska mielestäni siitä on vain hyötyä, myös epävirallisesta yhteistyöstä  Ihan miten vain - kun vaan aika riittää!
	Yhteydenpitona, mahdollisiin koulutuksiin osallistumisena, yhteisinä tiedottamisprojekteina  Toimeksiantojen pohjalta tehden juttuja valtakunnalliseen mediaan, maakunnallisten toimijoiden omiin jakelukanaviin, toimien fixer-palveluja tarjoten ja järjestäen toimittajavierailuja maakuntaan  Sisällöntuottajana  Tekemällä yhteisiä julkaisuja ja kampanjoita  Palaverit, yhteiset tilaisuudet, yhteiset ponnistukset asioiden profiloimiseksi

	<p>Ideoimassa mukana, hankkimassa rahoitusta omalta osaltani, myymässä ideaa omaan organisaatioon</p> <p>Omilla vahvuusalueillani eli kirjoittamalla, tekemällä lehtijuttuja alueen hyvisistä puolista</p>
--	--

## 10. Mihin alla olevaan ryhmään kuuluisit mieluiten?

26 vastausta (96 %)

8 henkilöä	<b>työryhmä</b> – tiivis ryhmä, joka sitoutuu tapaamaan säännöllisesti ja jossa suunnitellaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä maakunnallisen yhteisviestinnän (monen eri maakunnallisen toimijan yhteisen maakunnallisen ydinviestinnän) toteuttamiseksi. Työryhmä on osa laajempaa viestintäyhteistyöryhmää.
13 henkilöä	<b>laajempi viestintäyhteistyöryhmä</b> – ryhmä, jossa tarkastellaan ja käsitellään työryhmän tuottamia kehitysehdotuksia ja ideoita ja jossa päätetään, mitä kehitysehdotuksia lähdetään yhdessä viemään eteenpäin ja toteuttamaan. Ryhmäläiset ovat kiinnostuneita maakunnallista viestintäyhteistyöstä ja yhteisviestinnän kehittämistä ja haluavat olla mukana toteuttamassa sitä.
3 henkilöä	<b>tiedotettavat-ryhmä</b> – ryhmä, joka on kiinnostunut maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä, mutta ei pysty tai halua osallistua tapaamisiin ja maakunnallisen yhteisviestinnän toteuttamiseen. Ryhmäläiset haluavat saada aika ajoin tietoja maakunnallisesta viestintäyhteistyöstä.
-	<b>jokin muu, mikä?</b>
2 henkilöä	<b>Ei mikään yllämainituista</b>