

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Noora Turunen

Vuorovaikutus EU-ohjelmien viestintäverkostossa

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014-2020 viestintäverkoston näkemykset verkoston sisäisestä viestinnästä

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYS

TAULUKOT	3
KUVIOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	11
2 VERKOSTO EU-OHJELMASSA	12
2.1 Verkoston paikka Suomen valtionhallituksessa	13
2.2 Ohjelmaviestinnän johtaminen ja verkoston jäsenet	15
2.2.1 Viestintäryhmä johtaa ja on osana ohjelman viestintäverkostoa	16
2.2.2 Sidosryhmä ja kohderyhmä ovat osa ohjelman viestintäverkostossa	19
2.3 Organisaatiomallien kehittyminen kohti verkosto-ajattelua	20
3 OHJELMAN VIESTINTÄVERKOSTO VERKOSTONA	22
3.1 Verkoston tehtävä	22
3.2 Maaseutuohjelman viestintäverkoston rooli organisaatiossa	24
3.3 Ohjelman viestintäverkoston luonne	27
3.3.1 Sisäinen viestintä kaikkien tehtävänä	28
3.3.2 Viestintäverkoston tiheys ja keskeisyys vuorovaikutuksen kautta	29
3.3.3 Keskittynyt viestintäverkosto ei ole luova	31
3.3.4 Virallisesta verkostosta puoliviralliseen viestintäverkostoon	34
3.4 Verkoston haasteena rajapintojen ylittäminen	37

4 OHJELMAN VIESTINTÄVERKOSTON TAUSTALLA STRATEGINEN VIESTINTÄ	40
4.1 EU-ohjelma strategisena dokumenttina	41
4.2 Viestintästrategia	43
4.2.1 Valtionhallinnon viestinnän tavoitteet	44
4.2.2 Valtionhallinnon strategisessa viestinnässä huomioitavat seikat	45
4.3 Viestintäsuunnitelma	46
4.3.1 Ohjelmaviestinnän kehittäminen ja periaatteet pohjautuvat valtionhallinnon viestintään	47
4.3.2 Eri kanavat viestinnän väylinä	49
4.3.3 Pääviestit sisällön määrittäjänä	52
4.4 Verkoston viestinnälliset piirteet	53
5 VERKOSTON NÄKEMYKSET	56
5.1 Verkoston jäsenien lähtökohdat kyselyyn	56
5.2 Vuorovaikutuksen väylät	58
5.2.1 Tietoa halutaan henkilökohtaisesti, sähköisesti tai kasvotusten	58
5.2.2 Sähköpostitulva	60
5.2.3. Vuorovaikutuksen tarve	61
5.3 Asiantuntijoiden käsittelemä sisältö	63
5.3.1 Asiantuntijoiden omat verkostot tulkinnan tukena	64
5.3.2 Tiedon määrä lähtökohtana	66
5.4 Tietoa oikeaan aikaan	68
5.5 Ohjelmakauden uudistukset	71
5.6 Viestintä tasoittamassa verkoston jäsenien tietopohjaa ohjelman toimenpiteistä	74
5.6.1 Jäsenien tietämys ohjelman yksittäisistä toimenpiteistä	75
5.6.2 Viestinnän rooli tietämyksen määrässä	77

5.6.3 Viestinnän ulkopuoliset toimenpidekohtaiseen tietämykseen vaikuttavat tekijät	80
5.7 Ohjelman viestintäverkoston merkitys jäsenilleen	81
6 LOPPUPUOHDINTA	83
LÄHTEET	89
LIITTEET	93
Liite 1. Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 toimenpiteet ja niiden uudistukset	93
Liite 2. Kyselylomake	95
KUVIOT	
Kuvio 1. Ministeriöiden sijainti julkishallinnon rakenteessa	14
Kuvio 2. Aluehallinnon paikka julkishallinnon rakenteessa	15
Kuvio 3. Tieto maaseutuohjelmasta on saatu lähellä ohjelman käynnistymistä	68
TAULUKOT	
Taulukko 1. Maaseutuohjelman sähköiset viestinnän kanavat	51
Taulukko 2. Kanavat, joista on saatu maaseutuohjelman valmistelun etenemisestä	59
Taulukko 3. Vastaajien tietopohja vaikuttaa sisällön tulkinnan laatuun	64
Taulukko 4. Tieto on usein saatu koulutuksien kautta	69
Taulukko 5. Väittämiä tiedon saannin ajankohdasta	70
Taulukko 6. Väittämiä ohjelmakauden uudistuksista ja jäsenten tuntemus niistä	72
Taulukko 7. Toimenpiteiden tuntemuksen jakautuminen verkoston jäsenien kesken	75
Taulukko 8. Viestinnän sisällön toimenpidekohtainen painottuminen	77

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Noora Turunen
Pro gradu –tutkielma:	Vuorovaikutus EU-ohjelmien viestintäverkostossa. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston näkemykset verkoston sisäisestä viestinnästä
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2016
Työn ohjaaja:	Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten epäviralliseksi mielletty verkosto, jota ajatellaan yleensä epävirallisena yhteistyön muotona, toimii perinteisesti hierarkkiseksi mielletyssä ja strategisesti ohjatussa EU:n viestintäympäristössä. Tätä aihetta lähestyn Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 kautta, jolle on perustettu oma viestintäverkosto, jonka jäsenien mielipiteisiin tutkimukseni verkoston tarkkailu perustuu.

Selvitän ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston jäsenille lähetetyllä kyselyllä, joka lähetettiin keväällä 2015 kaikkiaan 97 vastaanottajalle, joista 23 vastasi. Tutkimusteni tukena on myös kaksi päälähdettä: valtionhallinnon viestintäsuositukseen (2010) ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategisiin linjauksiin (2014).

Tutkimukseni keskeisin tulos on, että viestintäverkostona toiminut verkosto on todellisuudessa erilaisten verkostotyyppien hybridi. Verkosto on sekä viestintäverkosto että asiantuntijaverkosto. Verkoston sisällä tapahtuvaan viestintään vaikuttaa valtionhallinnon viestintäsuositukset sekä maaseutuohjelman viestinnän strategiset linjaukset, sillä verkoston jäsenistö koostuu maa- ja metsätalousministeriön sidosryhmistä sekä sisäisen viestinnän piiriin kuuluvista henkilöistä. Analyysin pohjalta on voinut huomata, että jäsenien sitoutumisessa verkoston tavoitteisiin on eroja. Lisäksi valtakunnallisesti toimivan verkoston haasteena on vuorovaikutuksen etäisyys. Sähköisien viestintäkanavien johdonmukainen käyttäminen ja omien kanavien määrittäminen viestintäverkostolle on keskeinen kehittämiskohde tulevaisuudessa.

AVAINSANAT: EU-ohjelma, verkostoviestintä, vuorovaikutus, strateginen viestintä

1 JOHDANTO

Euroopan Unionin organisaatorakenne voi tuntua monimutkaiselta. Käsiteltävät asiat tuntuvat vaativan hyväksyntää ja kiertävän organisaatiossa taholta toiselle. Kun toiminta pohjautuu säädöksiin ja lakeihin, millainen on viestintä tällaisessa ympäristössä. Oletuksenani on, että EU-viestintää ohjaavat säädökset ja lait kuten EU:n toimintaa ylipäänsä. Voiko tällaisessa ympäristössä olla innovatiivista ja vuorovaikutteista viestintää?

Valtionhallinnon viestintäsuositukset (2010) muistuttavat, että viestinnän strateginen suunnittelu tulee olla osana kaikkea valtionhallinnon toimintaa, ja että rajoja ylittävää yhteistyötä tulisi lisätä (Valtioneuvoston kanslia 2010: 9–10). Tällainen ajatus lähtee siitä, että viestintä on työkalu, joka luo yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaation rajojen ylittävään toimintaan. Strateginen suunnittelu tukee ajatusta viestinnästä työkaluna. Organisaation sisällä rajojen rikkoutuminen näkyy yleensä esimerkiksi päätöksenteon ja vastuun antamisella organisaatiohierarkiassa johtoa alemmille tasoille (Cross, Nohria & Parker 2002: 1). Hierarkiaan yhdistetty hallitus lakeineen ja säännöksineen kuulostaa ympäristöltä, jossa tällainen rajojen rikkoutuminen kuulostaa mahdottomalta – jopa viestintätoimien kannalta.

Ollessani viestintäharjoittelijana maa- ja metsätalousministeriön maaseudun kehittämissuunnitelmassa kohdalleni tuli termi, jota en aiemmin yhdistänyt valtionhallinnon toimintaan: viestintäverkosto. Yleisen käsityksen mukaan verkoston ideana on, että organisaatioiden toimintojen rajapinnat ovat helpommin läpäistävissä ja informaation kulku lisääntyy. Verkostojen välisellä yhteisöllisyydellä on selvä vaikutus strategian toteuttamiseen ja organisaatioiden tehokkuuteen. Verkostot ovat myös työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttava tekijä. (Cross ym. 2002: 1.) Viestinnällä voidaan helpottaa keskustelua ja luoda kohtaamispaikkoja, joissa yhteisöllisyyttä luodaan vuorovaikutuksen kautta.

Viestintäverkosto on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintää tukemaan luotu verkosto. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman valmistelee noin seitsemän vuoden välein maa- ja metsätalousministeriön maaseudun kehittämisyksikkö. Euroopan komission hyväksyy tämän, myös maaseutuohjelmaksi kutsutun, ohjelman. Ohjelman viestintäverkoston jäseniä ovat maa- ja metsätalousministeriön, verkostoyksikön ja maaseutuviraston edustajat, tiedottajat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (ELY-keskukset) sekä alueellisten Leader-ryhmien hanketiedottajat ja muut yhdyshenkilöt.

1.1 Tavoite

Tavoitteeni on vastata kysymykseen, miten epäviralliseksi mielletty verkosto toimii perinteisesti hierarkkiseksi mielletyssä ja strategisesti ohjatussa EU:n viestintäympäristössä. Tätä aihetta lähestyn Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 kautta. Kyseiselle maaseutuohjelmalle on perustettu oma viestintäverkosto, jonka jäsenien välinen kommunikointi on alkanut jo Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 laatimisen aikana.

Lähestyn tavoitettani seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

1. Millainen verkosto on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkosto?
2. Millaisia viestinnän linjauksia viestintäverkostolla on valtionhallinnon ja maaseutuohjelman viestintästrategioiden pohjalta?
3. Mitä mieltä ohjelman viestintäverkoston jäsenet ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston sisäisestä viestinnästä?

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuohjelman toimien käynnistys aloitettiin 2015 alkuvuoden keväällä, ja ohjelman toimenpiteisiin (ks. liite 1) liittyvät haut käynnistyivät toukuuussa 2015 (Maaseutu.fi 2015a; 2015b; 2015c).

Tutkimukseni ajankohta sijoittuu juuri Manner-Suomen maaseudun kehittämissuohjelman 2014–2020 toimeenpanon alkuun, joten se kartoittaa tilannetta ennen varsinaisen maaseutuohjelman käynnistymistä. Tämä on mielenkiintoinen ajankohta, sillä ennen toimeenpanoa maaseutuohjelman viestinnässä on painotettu sisäistä viestintää ohjelman toimijoiden välillä, sidosryhmien kumppanuuksien rakentamista sekä kumppaneiden viestintäosaamista (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 5).

1.2 Aineisto

Aineistoni rakentuu teettämäni kyselyn vastauksista sekä lähdekirjallisuudesta. Kyselyllä selvitän ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä verkoston viestinnästä. Kyselylomake on tehty osittain organisaation kanssa niin, että ohjelman tiedottaja Annukka Lyra on voinut kommentoida kysymyksiön sisältöä.

Lomakkeen kysymykset liittyvät uuden ohjelmakauden tiedottamisen määrään, ajankohtaan, sisällön relevanttiuteen, mitä kanavia on käytetty tiedon saantiin ja ohjelman viestintäverkoston jäsenien valmiuksia tiedottaa ohjelmasta eteenpäin. Kyselyn osiot olen tehnyt valtiönhallinnon viestintäsuositusten (2010) ja Manner-Suomen maaseudun kehittämissuohjelman 2014–2020 viestinnän strategisten linjauksien (2014) pohjalta. Kyselyn osiot ovat seuraavat: perustiedot ja tausta, viestinnän kanavat, sisältö, ajankohta ja ohjelmakauden uudistukset. Kyselylomake rakentuu 22 pääkysymyksestä, joihin kuului avoimia ja monivalintakysymyksiä (ks. liite 2). Kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia, mutta viisi avointa kysymystä olivat vapaaehtoisia. Osa pääkysymyksistä sisältää väittämiä, joihin vastattiin Likert-taulukon mukaan (ks. liite 2).

Olen lähettänyt kyselyn henkilöille, jotka ovat ohjelman viestintäverkoston jäseniä. Viestintäverkosto koostuu tiedotuksesta vastaavista henkilöistä ja muista henkilöistä, jotka ovat mukana viestinnän toimissa tai vastaanottajina. Ohjelman viestintäverkosto rakentuu Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (ELY-keskukset), alueellisista Leader-ryhmistä, hanketiedottajista ja muista yhdyshenkilöistä. Tämän lisäksi ohjelman viestintäverkoston jäseninä ovat maa- ja metsätalousministeriön, verkostoyksikön ja maaseutuviraston viestintää toteuttavan ryhmän, viestintäryhmän, edustajia. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014.)

Linkki ja saateviesti kyselyyn lähetettiin 97 vastaanottajalle 24.2.2015 sähköpostitse. Kyselyn vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Vähäisten vastausmäärien takia kyselyn vastausaikaa pidennettiin kolme kertaa. Kysely sulkeutui lopulta 10.4.2015. Kysely sai yhteensä 23 vastausta, jotka toimivat aineistonani tässä tutkimuksessa. Kyselyn vastausprosentti on täten 23,7 %. Kyselyyn on vastannut osa ohjelman viestintäverkoston jäsenistä, joten tulkintani perustavat heidän näkemyksiinsä. Suuremmat vastausprosentit saattaisivat antaa erilaisia tuloksia. En näe tämän laskevan tutkimuksen merkitystä, sillä kyselyyn vastaajat ovat vastanneet runsaasti avoimiin kysymyksiin, mikä mahdollistaa tarkemman tulkinnan verkoston jäsenien näkemyksistä.

Tutkimuksen painotus ei ole vastaajien taustatiedoissa, mutta olen kysynyt joitakin perustietoja, kuten työnimikettä ja kuinka pitkään on työskennellyt tämän hetkisessä asemassa. Mikäli aineistosta kumpuaa havaintoja, jotka voisivat olla yhteydessä perustietoihin, huomioin ne analyysissani. Tulokset esitetään niin, että osallistujaa ei voida yhdistää vastauksiin. Tarkoituksena ei ole tulkita tai arvostella yksilön kykyä välittää tietoa tai ymmärtää sitä.

1.3 Menetelmä

Aluksi taustoitan tutkimuskohteeni toimintaympäristöä. Toisin sanoen kerron, miten maaseutuohjelma on yhteydessä julkishallintoon ja täten Euroopan Unioniin. Luvussa 2 selvitän myös, keistä ohjelman viestintäverkoston jäsenistö rakentuu.

Luvussa 3 käsittelen ensimmäistä tutkimuskysymystä eli millainen verkosto on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkosto. Vastaan tähän kysymykseen tarkastelemalla lähtökohtaisesti Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategiset linjaukset (2014). Vertaan lähtökohtaisesti tekemiä havainnot verkostoihin liittyvän kirjallisuuden määritelmiin.

Toiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia viestinnän linjauksia viestintäverkostolla on valtionhallinnon ja maaseutuohjelman viestintästrategioiden pohjalta vastaan luvussa 4. Tarkastelen tätä tutkimuskysymystä strategisen viestinnän kirjallisuuden avulla. Lähtökohtaisesti toiseen tutkimuskysymykseen ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategiset linjaukset (2014), valtionhallinnon viestintäsuositukset (2010) ja valtioneuvoston strategisen viestinnän linjaukset (2013).

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaan kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn avulla saa selvitettyä, mitä ihminen ajattelee, joten se sopii hyvin menetelmäksi selvittämään, mitä mieltä ohjelman viestintäverkoston jäsenet ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston viestinnästä. Kysely sopii myös sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen aineistonkeruun. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.) Tämä auttaa tuloksien esittämisessä, tulkittavuudessa sekä mahdollistaa syvällisemmän pohdinnan lukujen takana. Analysoin kyselyn vastauksia lähtökohtaisesti määrällisesti. Määrällisen tulkinnan tueksi analysoin avoimien kysymyksien vastauksia laadullisesti niiltä osin, kuin ne ovat yhteydessä määrälliseen aineistoon.

2 VERKOSTO EU-OHJELMASSA

Ymmärtääkseen viestintätoimien ja ohjelman viestintäverkoston toimintaa täytyy tuntea, millaisessa ympäristössä ne toimivat. Lisäksi tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää, ketkä voivat toimia ohjelman viestintäverkostossa ja mikä heidän roolinsa on kyseisessä verkostossa. Tässä luvussa selvitän tutkimuskohteeni, ohjelman viestintäverkoston, sijainnin EU:n, julkishallinnon ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman muodostamassa kokonaisuudessa. Samalla kerron, keistä verkoston jäsenistö rakentuu ja mikä heidän roolinsa on.

EU-ohjelmat toimivat väylänä rahoittaa Euroopan unionin jäsenmaiden hankkeita ja ovat täten Euroopan unionin rahoittamia. Näiden ohjelmien kautta rahoitettujen hankkeiden aihealueita ovat muun muassa nuoriso, kulttuuri, urheilu, tutkimus ja kehitys sekä sosiaalityö ja terveysasiat, ympäristö, energia sekä koulutus. EU-ohjelmat ovat Euroopan unionin rahoittamia. Yksittäiset EU-ohjelmat ja hankkeet on tehty jäsenvaltioiden yhdessä asettamien poliittisten tavoitteiden valossa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

EU-ohjelmista tutkimukseni kehyksenä on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020. Maa- ja metsätalousministeriön ruokaosaston maaseudun kehittämisyksikkö valmistele Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman Euroopan komission hyväksyttäväksi noin seitsemän vuoden välein. Tutkimukseni maaseutuohjelma on hyväksytty ohjelmakaudelle 2014–2020.

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta puhutaan myös maaseutuohjelmana tai Manner-Suomen maaseutuohjelmana, sekä siihen liittyvästä viestinnän toimista käytetään termiä ohjelmaviestintä. Ohjelmaviestintää toteuttaa maa- ja metsätalousministeriön, maaseutuviraston ja maaseutuverkostoyksikön muodostama viestintäryhmä sekä osin koko viestintäverkosto. (Viestintäohje viestintäverkostolle 2016: 1; Maaseutuohjelman viestintäryhmä

2014: 1.) Jatkossa puhuessani maaseutuohjelmasta, Manner-Suomen maaseutuohjelmaa tai ohjelmasta viittaan nimenomaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaan ohjelma-kaudelle 2014–2020, elleen erikseen mainitse toisin.

Tarkemmin tutkimukseni kohteena on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 *viestintäverkosto*. Jatkossa, kun puhun tutkimuskohteenani olevasta viestintäverkostosta, erotan sen yleisestä viestintäverkosto käsitteestä käyttämässä termiä *ohjelman viestintäverkosto*.

2.1 Verkoston paikka julkishallinnon organisaatiorakenteessa

Valtionhallinnon eli valtioneuvoston muodostaa pääministeri ja ministerit. Ministerit johtavat ministeriöitään ja niiden toimialoja. (Suomi.fi 2016a.) Maa- ja metsätalousministeriö on valtioneuvoston alapuolella julkishallinnon organisaatiorakenteessa (ks. kuvio 1). Tällöin maa- ja metsätalousministeriön omaan organisaatiorakenteeseen kuuluvat osastot ja yksiköt sekä organisaatiot sijoittuvat julkishallinnon rakenteessa valtion keskushallinnon alle, kuten kuviossa 1 voi nähdä.

Maaseudun kehittämisyksikkö on osa maa- ja metsätalousministeriön organisaatiorakennetta. Se sijaitsee ruokaosaston alaisuudessa. Ohjelman viestintäverkostossa on edustajia maa- ja metsätalousministeriöstä (ks. luku 2.2.1). Nämä edustajat ovat maaseudun kehittämisyksiköstä, sillä kyseisen yksikön rooli maa- ja metsätalousministeriössä on maaseutuohjelman laatiminen ja toimeenpaneminen.



Kuvio 1. Ministeriöiden sijainti julkishallinnon rakenteessa (Suomi.fi 2016a)

Maa- ja metsätalousministeriöllä on omia hallinnonalan organisaatioita. Ohjelman viestintäverkostossa mukana olevat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) ja Maaseutuvirasto (Mavi) ovat esimerkkejä näistä organisaatioista. (Suomi.fi 2016b.) Mavi vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahaston varojen käytöstä Suomessa (Mavi.fi 2016).

Kuviossa 2 korostettu aluehallinto on myös osana ohjelman viestintäverkostoa. Aluehallinnossa on hallinnonaloilla toimivia viranomaisia, joiden kautta ministeriöt hoitavat velvollisuuksiaan alue- ja paikallistasolla. ELY-keskukset kuuluvat tähän kokonaisuuteen ja ovat myös osa ohjelman viestintäverkostoa. ELY-keskukset hoitavat valtionhallinnon toimeenpanoon ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä alueellisesti. (Suomi.fi 2016c.)



Kuvio 2. Aluehallinnon paikka julkishallinnon rakenteessa (Suomi.fi 2016c)

Kuntien maaseutuhallinto ja Leader-ryhmät, jotka ovat osa ohjelman viestintäverkostoa, toimivat maa- ja metsätalousministeriön organisaatioiden tukemana. Täten ne ovat alueellisia ja toimivat sen tukijoiden alapuolella julkishallinnon rakenteessa. Tämän takia heidän sijaintiaan ei näy kuviossa 2.

2.2 Ohjelmaviestinnän johtaminen ja verkoston jäsenet

Huotari, Hurma ja Valkonen (2005: 20) määrittävät verkoston sosiaalisesti kudokseksi, joka yhdistää ihmisiä toisiinsa. Verkostossa on solmuja (node). Niitä yhdistävät linkit (link). Yksittäiset ihmiset, organisaatiot tai valtiot ovat esimerkkejä osapuolista, toimijoista (actor), joista verkostot rakentuvat. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005: 20.) Tässä tutkielmassa kutsun näitä toimijoita verkoston jäseniksi.

Ohjelman viestintäverkosto koostuu useasta osapuolesta. Ohjelmakaudelle 2007–2013 asetettiin ensimmäistä kertaa viestintäryhmä, johon kuului samat jäsenet kuin tutkimuksen oh-

jelmakaudella 2014–2020 eli maa- ja metsätalousministeriö, maaseutuvirasto sekä maaseutuverkosto (Valtioneuvosto.fi 2015a). Tuolloin myös perustettiin ohjelman viestintäverkosto, johon kuului viestintäryhmän nimittämät edustajat sekä yhdyshenkilöitä ELY-keskuksista, Leader-ryhmistä ja muista sidosryhmistä (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1).

Ohjelmaviestinnässä puhutaan välillä ohjelmaviestinnän toteuttajista, viestintäryhmästä ja välillä ohjelman viestintäverkostosta. Ohjelmaviestinnän toteuttajat on määritelty Maaseutu.fi-sivuilla seuraavasti: ”Maaseutuohjelman viestintää tekee koko maaseutuverkosto!”. Eli kyseessä on enemmän tai vähemmän rajattu määrä. Rajaus kohdistuu maaseutuverkkoon osallistuviin ihmisiin. Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014) on määritelty, että ohjelman viestinnän kulmakivenä on toimiva maaseutuverkosto, jonka jokaisella osallisella on vastuu tiedonkulusta (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1).

Viestintäohje viestintäverkostolle (2016) viestintätoimien vastuut on selitetty niin, että ohjelman viestintäverkostoon on nimetty edustajat, jotka vastaavat ohjelmaviestinnästä ja osallistuu viestintäverkoston työskentelyyn. Tahot, jotka nimeävät omat edustajansa, ovat maa- ja metsätalousministeriö, maaseutuvirasto, ELY-keskukset ja Leader-ryhmät. Nämä tahot toteuttavat maaseutuohjelman viestintää yhteistyössä. (Viestintäohje viestintäverkostolle 2016: 1.) Mikä ero on siis mainittujen tahojen maaseutuohjelman viestinnän yhteistyön ja heidän nimeämistä edustajista rakentuvan ohjelman viestintäverkoston välillä? Tätä selvitan lisää seuraavassa luvussa 2.2.1.

2.2.1 Viestintäryhmä johtaa ja on osana ohjelman viestintäverkostoa

Valtionhallinnon viestintäsuosituksissa (2010: 16) on määritelty, että tavoitteellista, suunnitelmallista ja aktiivista viestintää tehdään sovittujen pelisääntöjä mukaan. Tämä kaikki on osa valtioneuvoston toiminta- ja johtamiskulttuuria. (Valtioneuvosto 2010: 16.)

Tahot, jotka tekevät maaseutuohjelman viestintää yhteistyössä, ovat osa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 *viestintäryhmää*. Kyseinen viestintäryhmä on määräaikainen, valtioneuvoston hyväksymä hanke. (Valtioneuvosto 2016b.) Seuraavaksi kerron hieman enemmän maaseutuohjelman viestintäryhmästä ennen kuin siirryn kertomaan ohjelman viestintäverkostosta ja sen suhteesta maaseutuohjelman viestintäryhmään.

Hankkeessa on määritelty viestintäryhmän tehtäväksi varmistaa, että ohjelmaviestintä tukee ja noudattaa koko ohjelmakaudelle laadittuja viestinnän linjoja (ks. luku 4). Tämä ryhmä vastaa viestinnän käytännön toteutuksesta sekä laatii esityksen viestintäsuunnitelmasta hyväksyttäväksi seurantakomiteaan. Viestintäryhmä myös raportoi samalle komitealle ohjelmaviestinnän toteutumisesta. (Valtioneuvosto.fi 2015b.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 *viestintäryhmään* kuuluu maa- ja metsätalousministeriö sekä maaseutuvirasto (Mavi). Lisäksi viestintäryhmän kokoonpanosta mainitaan, että sen kokouksiin voidaan kutsua tapauskohtaisesti tarvittavia asiantuntijoita sekä *ohjelman viestintäverkostoon* kuuluvia ohjelmatiedottajia ELY-keskuksista ja Leader-ryhmistä. (Valtioneuvosto.fi 2015b.) Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014) kerrotaan, että *viestintäryhmään* kuuluu myös maaseutuverkostopalvelujen tiedottajat sekä muut viestinnän kannalta keskeiset asiantuntijat (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2). Maaseutuverkostopalvelut viestivät ohjelman mahdollisuuksista sekä tuloksista ja hyvistä käytännöistä. *Viestintäryhmän* jäsenien viestintävastuista kerrotaan, että ohjelmaviestintätoimia tekee maaseutuverkostopalvelussa kokoaikaisesti kaksi tiedottajaa ja maa- ja metsätalousministeriössä yksi tiedottaja. Mavin tiedottaja on viestintäryhmässä mukana, mutta hoitaa myös muita Mavin omaan toimintaan liittyvää viestintää. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014:3.)

Kuten edellä voidaan huomata *maaseutuohjelman viestintäryhmän* jäsenet ovat pitkälti samat tahot, jotka nimeävät edustajiston *ohjelman viestintäverkostoon* (ks. luku 2.2). *Ohjelman*

viestintäverkosto toimii organisaatiohierarkiassa maaseutuohjelman 2014–2020 *viestintäryhmän* alapuolella, koska se koostuu osittain kyseisen viestintäryhmän edustajista (Valtioneuvosto.fi 2015b). Samalla *ohjelman viestintäverkosto* on osittain joidenkin maaseutuohjelman viestintäryhmän jäsenien yläpuolella organisaatorakenteessa, sillä sen tehtävänä on koordinoita verkostopalveluja, tuottaa viestintämateriaaleja ja -työkaluja yhteiseen käyttöön.

Ohjelman alueellisen viestintäverkoston rakentaminen on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 ohjelmakauden alun yksi tärkeimmistä tehtävistä. Tavoitteena on, että jokaisella alueella olisi päätoiminen tiedottaja. (Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto 2015.)

Ohjelman viestintäverkostoon kuuluu hanketiedottajia, jotka työskentelevät ELY-keskuksissa, Leader-ryhmissä ja muissa hankkeita hallinnoivissa organisaatioissa. He voivat olla myös sellaisia henkilöitä, joille viestintätoimi on vain osa heidän työkuvastaan. Hanketiedottajien tehtäviin kuuluu ohjelmaviestinnän välittäminen tuensaajille ja potentiaalisille tuensaajille. Heidän omaan verkostoonsa kuuluu paikalliset maaseudun kehittäjät sekä alue- ja paikallismediat, joille viestintä on paikallista ja räätälöityä. Heidän velvollisuutensa viestiketjussa ylöspäin on tuottaa valtakunnalliseen viestintään tarkoitettua sisältöä. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

Jatkossa en erota viestintäryhmän edustajia ja muita ohjelman viestintäverkoston jäseniä toisistaan vaan puhun yleisesti ohjelman viestintäverkoston jäsenistä, joihin kuuluvat sekä viestintäryhmän edustajisto, että muut ohjelmätiedottajat ELY-keskuksista ja Leader-ryhmistä sekä maaseutuverkoston muut toimijat.

2.2.2 Sidosryhmä ja kohderyhmä ovat osa ohjelman viestintäverkostoa

Valtionhallinnon viestinnässä sidosryhmällä tarkoitetaan yhteistyö- ja kohderyhmiä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi (Valtioneuvoston kanslia 2010: 19). Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on myös verkostojen kantava ajatus (ks. luku 3.1)

Valtionhallinnon näkökulmasta sidosryhmillä on sidoksia ja kiinnostuksen kohteita valtionhallinnossa. Sidosryhmät vaikuttavat hallinnon toimintaan ja hallinto vuorostaan heidän toimintaan. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 19.)

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohderyhmät rakentuvat maaseutuverkoston sidosryhmistä (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2). Keskityn tässä vaiheessa tutkielmaani maaseutuohjelman kohderyhmiin ja sidosryhmiin, ja kuinka ne liittyvät ohjelman viestintäverkostoon. Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja niiden roolista verkoston toiminnassa tulen kertoamaan lisää luvussa 3.3.1.

Sisäisen viestinnän kohderyhmään kuuluu maaseutuverkoston jäsenorganisaatiot. Nämä organisaatiot ovat maa- ja metsätalousministeriö, maaseutuvirasto, maaseutuverkostopalvelut, ELY-keskukset, Leader-ryhmät ja kuntien maaseutuhallinto. Tämän lisäksi maaseutuverkostoon kuuluu maaseutuohjelmaa toteuttavia järjestöjä sekä tutkimus- ja oppilaitoksia. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2.) Nämä ovat viestinnänkohderyhmät ovat määritelty myös ohjelman viestintäverkoston jäseniksi (ks. luku 2.2.1).

Sisäisen viestinnän kohderyhmään lasketaan myös ohjelman tukia saavat yrittäjät ja hanke-toimijat sekä maaseudun asukkaat ja kehittäjät. Kumppaneiden viestintäosaamisen kehittäminen ja varmistaminen koulutuksilla on yksi viestinnän tavoitteista. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2.)

Kuten edeltä voi todeta, ohjelmaviestinnän kohderyhmät ja kumppanit ovat määritelty niin, että sisäisen viestinnän ryhmään kuuluvat oikeastaan kaikki toimijat, joista ohjelman viestintäverkoston jäsenistö rakentuu. Kuitenkin, kuten edellisessä luvussa mainittiin, ohjelman viestintäverkostoon on valittu edustajia (ks. luku 2.2.1). Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki sidosryhmien henkilöt eivät kuulu kyseiseen verkostoon. Tällöin myös kaikki sisäisen viestinnän kohderyhmän henkilöt eivät kuulu ohjelman viestintäverkostoon. Jatkossa, kun kerron sidosryhmille tai sisäisen viestinnän kohderyhmille suunnatusta viestinnän toimista, puhun nimenomaan näiden sidosryhmien ja kohderyhmien henkilöistä, jotka kuuluvat ohjelman viestintäverkostoon.

Viestintäsuunnitelmassa (ks. luku 4.3) sisäisestä viestinnästä ja sidosryhmistä puhuttaessa ajatellaan koko ohjelman kattavaa viestintää. Kuitenkin tämän luvun pohjalta sisäiseen viestintään tai sidosryhmiin liittyvät viestintäsuunnitelman määritelmät ovat sovellettavissa myös ohjelman viestintäverkoston viestintään.

2.3 Organisaatiomallien kehittyminen kohti verkosto-ajattelua

Jotta voisimme ymmärtää paremmin verkostojen asemaa organisaatiossa, on hyvä miettiä, miten organisaatioteoriat ovat muuttuneet ajansaatossa. Näiden teorioiden pohjalta on kehitetty erilaisia organisaatiomalleja, joiden mukaan organisaatiot toimivat.

Klassisiin organisaatiomalleihin kuuluvat Henri Fayolin klassinen, Max Weberin byrokraattinen ja Frederick Taylorin tieteellinen johtamismalli. Näitä malleja yhdistää näkemys, että organisaatio toimii konemaisesti ja mekaanisesti. Organisaatioiden toiminta perustuu yhtenäistämiseen, erikoistumiseen ja ennakoitavuuteen, jotka näkyvät organisaation rakenteesta, valta-asemista, työmallista ja asenteesta. (Millers 2012: 28.)

Byrokraattisessa organisaatiossa korostuu vakiintuneet toimintatavat, yksilön asema hierarkiassa sekä virallinen viestintä. Organisaation osastojen rajat ovat selkeitä ja niiden välinen yhteistyö on organisoitua. Tällainen organisaatiomalli luo haasteita tiedon välittymiselle ja eri toimintojen väliselle yhteistyölle. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 18.)

Klassiset organisaatioteoriat ja byrokraattinen organisaatio leimasivat 1900-luvun alun työympäristöä. Lähestyessä vuosituhannen loppua näkemys työympäristöstä muuttui kohti ihmislähtoisempää ajatusmaailmaa. Työyhteisöt rakentuvat ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta. 1900-luvun alun teoreettinen näkemys kontrolloidusta, konemaisesta työyhteisöstä ei enää kuvaa tämän aikakauden työympäristöä. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 96–98.)

Muuttuvat vuorovaikutussuhteet tekevät organisaatiosta monimuotoisen. Kukaan ei enää tehnyt töitä tyhjiössä, ilma, että olisi yhteistyössä muiden kanssa. Jotta työntekijä voisi tehdä työnsä hyvin, hänen tulisi olla tietoinen myös muiden töistä. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 96–98.) Organisaatiot etsivät uusia rakenteita ja niille on tyypillistä jatkuva kehittyminen. Tämä näkyy muun muassa ryhmä- ja tiimityön lisääntymisenä. Yhä useammin organisaatiot ovat hajautuneita ja verkostoituneita. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 11.)

Konemaisen, byrokraattisen organisaation vastakohta on emergenttinen organisaatio. Emergentin organisaation ominaisuuksia ovat kaoottisuus ja dynaamisuus. Kyseinen organisaatiomuoto on osittain rajaton. Organisaatiosta tulee tällöin verkosto, johon voi kuulua useita organisaatioita. Verkostomainen organisaatio on ympäristönä tuottoisa uuden tiedon luomiseksi. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 19.) Organisaationäkemyksien muuttumisesta huolimatta, organisaatiomielikuva voi usein edelleen olla hierarkkisia (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 11).

3 OHJELMAN VIESTINTÄVERKOSTO VERKOSTONA

Verkoston merkitys kasvaa eritoten niissä organisaation sektoreissa, joissa asiantuntevuuden taso on korkea – henkilöstö joutuu hyödyntämään suhteita löytääkseen tietoa ja täten tehdäkseen työnsä (Cross, Nohria & Parker 2002: 1). Valtionhallinnon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita (Valtioneuvosto 2010: 20). Tutkimuskohteenani on näistä organisaatioista muodostunut viestintäverkosto. Manner-Suomen maaseutuohjelman ja valtionhallinnon organisaatioista kerroin edellisessä luvussa 2. Luku 2 antoi taustaa, missä ympäristössä ohjelman viestintäverkosto toimii ja keistä sen jäsenistö rakentuu.

Jotta voisi ymmärtää viestintää ohjelman viestintäverkostossa, on oleellista tietää, millainen verkosto on kyseessä. Tässä luvussa tulenkin tarkastelemaan lähdekirjallisuuden pohjalta, millainen verkosto Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkosto on. Tämä tarkoittaa, että tarkastelen verkoston luonnetta, millaisista toimijoista ohjelman viestintäverkoston rakentuu ja minkä mallinen verkosto on. Verkoston mallilla tarkoitan vuorovaikutuksen suuntaa verkostossa eli miten tieto ja vastuu kulkevat verkoston sisällä. Lisäksi viestinnän kannalta on oleellista tietää, mikä tavoite ja tehtävä verkostolle on määritelty. Tähän vastaan tarkastelemalla, mikä rooli ohjelman viestintäverkostolla on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa 2014–2020.

3.1 Verkoston tehtävä

Verkostosta käytetään myös termi verkot. Verkostoja on esimerkiksi organisaatioiden keskinäinen yhteistyömalli. Tutkimuksessani verkosto on juuri tällainen yhteistyömalli. Toisenlainen verkostoesimerkki on vuorovaikutussuhteiden muodostama kokonaisuus. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 90.)

Yhteistä verkostoille on, että niiden toiminnassa painottuu toimeen tuleminen, yhteistyö ja tiedonjako ihmisten kesken (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 90). Nämä seikat tulevat esiin myös tutkimuskohteessani, ohjelman viestintäverkostossa. Ohjelmakaudelle 2014–2020 viestintäverkoston roolia halutaan lisätä. Tämä pohjautuu edellisen ohjelmakauden 2007–2013 havaintoihin verkoston toimivuudesta. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014) on kerrottu, millaisia tavoitteita maaseutuohjelman viestinnällä on kumppaneitaan ja muita viestijöitä kohtaan. Ohjelmaviestintä näkee kumppanit avainasemassa siinä, miten ohjelman viestit leviäisivät laajalle. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014.) Kuten aiemmin määrittelin luvussa 2.2.2, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa termit kohderyhmä ja kumppanit ovat osa toista käsitettä sidosryhmiä. Tämän pohjalta tulkitsen, että kumppaneille kohdistuvan tavoitteet pätevät myös osittain ohjelman viestintäverkoston jäsenille.

Toimiva verkosto määritellään sen mukaan, täyttääkö se monipuolisesti verkoston jäsenten erilaiset tarpeet. Verkoston toiminta on suhteiden hoitamista eli vastavuoroista toimintaa. Verkostoista saadaan erilaista apua ja tukea. Jäsenet antavat toisilleen aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä, ideoita, vihjeitä, ratkaisuehdotuksia, tukea, kritiikkiä, lohdutusta ja muuta sosiaalista tukea. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 20.) Tällainen tiedon etsiminen, arvioiminen, jakaminen ja yhdistäminen yhteen johtavat parhaimmillaan siihen, että yksilöt verkostossa pääsevät helpommalla (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007:8).

Ohjelmaviestintätoimien tehtävänä on tunnistaa tiedonkulun kannalta tärkeimmät kohderyhmät ja henkilöt sekä varmistaa, että kaikkien viestintään osallistuvien käytössä on perustietopaketti maaseutuohjelmasta (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014:3). Luvussa 2.2.2 pohjalta tulkitsen, että tässäkin suhteessa kohderyhmä-viittaus voidaan yhdistää ohjelman viestintäverkostoon, sillä sidosryhmä tarkoittaa valtionhallinnon viestinnässä kohderyhmää (ks. luku 2.2.2). Erityisesti sisäisen viestinnän kohderyhmä on osaltaan mukana ohjelman

viestintäverkostossa (ks. luku 2.2.2). Perustietopaketti-vaatimus, koskee sekä ohjelman viestintäverkoston ulkopuolista kohderyhmää (tukiensaajia) että ohjelman viestintäverkoston jäseniä (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3).

Perustietopaketin saaminen varmistetaan maaseutuohjelman tukimuotoja esittelevillä esitteillä, joita tulisi olla alueellisilla viranomaisilla, Leader-ryhmillä ja rahoituslaitoksilla saatavilla. Koulutuksella halutaan varmistaa, että jokainen osaa viestiä ohjelman mahdollisuuksista. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

3.2 Maaseutuohjelman viestintäverkoston rooli organisaatiossa

Maaseutuohjelman viestintätoimien ohjeistukset antavat viestintäverkostolle usean roolin. Toisaalta viestintäverkosto on tiedonjakamisen paikka, johon kuuluu viestijöiden lisäksi asiantuntijoita. Samalla viestintäverkoston jäsenien roolina tuntuu olevan ohjelmaviestinnän toteuttaja. Välillä viestintäverkosto on väylä, jonka kautta hankitaan materiaalit ja järjestetään messuja ja kampanjoita sekä tuotetaan sisältöä. Toisin sanoen viestintäverkosto on sama asia kuin ohjelmaviestintätoimi. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014.)

Verkosto voi toimia tiedonvälityskanavana. Se on asiantuntemuksen kohtaamispaikka, jossa voi testata ajatuksia ja saada tukea omille toiminnoilleen. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 20.) Osaaminen saa alkunsa verkostojen jäsenten kohdatessa: saman alan tai eri alojen asiantuntijat laittavat päänsä yhteen saavuttaakseen yhteisen päämäärän (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 8). Tämä tukee yhtä ohjelmaviestinnän päätavoitetta: hyvät ideat ja käytännön leviävät ja osaaminen lisääntyy (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2).

Silvennoinen (1999) tunnistaa neljä verkostotyyppiä: rentouttava -, luottamus-, viestintä- ja asiantuntijaverkosto. Rentouttava verkosto mahdollistaa irtaantumisen päivittäisistä työ- ja

muista rutiineista. Luottamusverkosto tarjoaa mahdollisuuden kertoa liike-elämän tai työyhteisön asioista, jotka eivät ole yleisesti tiedossa. (Silvennoinen 1999.)

Viestintäverkosto on väylä, jonka kautta kulkee erilaisia tietoa, ideoita, vihjeitä, kritiikkiä ja muita ajatus- ja tunnemaailman asioita. Viestintäverkoston välityksellä saa selville, mistä tietoa voi hakea, kuka tietää asiasta ja miten tarvittavan tiedon saa käyttöön. Usein myös viestintäverkoston kautta pystyy lähettämään suurelle määrälle ihmisiä erilaista tietoa. Vastavasti viestintäverkoston kautta saa omaan käyttöön tietoa, jota on helppo käyttää omiin tarkoituksiin. (Silvennoinen 1999: 17–19.) Tässä määrin ohjelman viestintäverkosto noudattaa yleisesti viestintäverkoston määritelmää.

Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014: 4) ohjelman viestintäverkoston tehtäväksi määritellään, että se osallistuu oleellisesti ohjelmaviestinnän sisältöjen tuottamiseen. Tämä tukee Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005: 25) näkemystä, että organisaatiot verkostoituvat, sillä ne pyrkivät saamaan käyttöönsä lisää resursseja. Usein nämä resurssit täydentävät organisaation toimintaa tiedolla, osaamisella ja asiantuntemuksella. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 25.) Yleisesti verkostotoiminta tukee siis valtionhallinnon viestintää. Valtioneuvosto näkee, että hyvä viestintä ja sen kehittäminen edellyttävät riittäviä resursseja viestintätoimiin. Viestintätehtävien hoidossa tulisi olla riittävästi viestinnän ammattilaisia. On myös tärkeää, että viestintätoimien ja muun henkilöstön välinen yhteistyö toimii. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 8, 12.)

Yksi Silvennoisen (1999) verkostotyypeistä on *asiantuntijaverkosto*. Asiantuntijaverkosto perustuu jäsenien yksilölliseen asiantuntemukseen, jota jaetaan muille jäsenille. Valtion henkilöstön ammattirakenne painottuu vahvasti asiantuntija-ammatteihin (Tilastokeskus 2012). Asiantuntijaverkostossa jäsenien asiantuntemus voi olla samalta alalta tai he voivat edustaa laajasti eri alojen asiantuntemuksia. Asiantuntijaverkoston anti on usein synergiaetu verkoston jäsenille. Jäsenyys tällaisessa verkostossa perustuu asiantuntemukseen, jota muut verkos-

ton jäsenet pitävät tärkeänä verkoston toiminnalle. (Silvennoinen 1999: 17–19.) Myös ohjelmaviestinnässä puhutaan synergiaeduista, jotka saataisiin kehittämällä viestinnän koordinoitua (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1). Myös Huotari, Hurme ja Valkonen (2005: 25) huomioivat, että tietoperustaisille organisaatioille, jollaisena ministeriötä voidaan pitää, organisaation sisäinen sekä välinen verkostoituminen on tyypillistä. Täten ohjelman viestintäverkosto noudattaa viestintäverkoston määritelmän lisäksi myös tätä määritelmää verkostotyypeistä. Ohjelman viestintäverkosto on ensisijaisesti viestintäverkosto, mutta sen lisäksi se on asiantuntijaverkosto. Kyseinen verkosto taipuu moneen rooliin, sillä sen jäsenistön rakentavat yhteisöt, organisaatiot ja hallitus, joille on asetettu omat tavoitteet viestinnälle.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005: 82) kirjoittavat, että viestintäosaamisen merkitys korostuu silloin, kun työyhteisössä tehdään muutoksia tai otetaan käyttöön uusia työvälineitä ja toimintatapoja. Tämä on myös tilanne aina uuden Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman lanseerauksessa. Edellisen 2007–2013 ohjelmakauden taitekohdassa ohjelmaviestinnän tekijät aktivoituivat. Heillä ei kuitenkaan vielä tällöin ollut tarpeeksi viestinnän kompetenssia. Viestintäverkoston työtä halutaan kehittää siten, että kaudella 2014—2020 hanke-tiedottajat saavat entistä enemmän tukea toisistaan ja valtakunnallisesta viestinnästä sekä viestinnän sisällöntuottajien joukko laajenee alueille. (Lyra 2014.)

Kaiken tiedonvälityksen, jakamisen, ajatusten vaihtamisen ja osaamisen lisääntymisen edellytyksenä on viestintäosaaminen. Yhteistä toimintaa ei ole ilman viestintää. Viestinnän avulla tehdään asioita yhdessä. Yhteisöllisyyttä rakennetaan, tietoa välitetään, otetaan kantaa ja luodaan merkityksiä. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007:8.)

Ohjelmakauden alkaessa suunnitelmana on panostaa sisäistä viestintää ohjelman toimijoiden välillä. Täten tarkoituksena on olla aktiivisesti mukana rakentamassa kumppanuuksia sidosryhmien kanssa. Viestintäverkosto on yksi tapa toteuttaa kyseinen suunnitelma. Myös ohjelman esittelymateriaalien levittäminen ja kumppaneiden viestintäosaamisen varmistaminen

ovat alkuvaiheen tavoitteena. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 5.) Viestintäkoulutukseen panostetaan ohjelman alkukaudella, jotta ohjelman toimijoiden kautta välittyisi tuensaajille kattavasti tietoa ohjelmasta eri lähteistä (Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto 2015).

Ohjelman viestintäverkosto näyttäisi olevan neuvojan roolissa sen ulkopuolisille siinäkin määrin, että Maaseutu.fi-sivulla viestintäverkosto-osion alla on kehoitus: ”Valtakunnallisesta viestintäverkostosta saat tukea ja nostetta omaan työhösi, tervetuloa mukaan!” (Maaseutu.fi 2016.)

3.3 Ohjelman viestintäverkoston luonne

Keskeisimmät ominaisuudet verkostolla on sen tiheys, keskeisyys ja keskittyneisyys. Tiheydellä tarkoitetaan sitä, miten tiivis verkoston rakenne on. Mitä tiiviimpi rakenne, sitä enemmän verkoston jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa. Keskeisyydellä viitataan verkoston jäsenien välillä olevien suorien yhteyksien määrään. Keskittyneisyys kertoo, kuinka vahvasti yksittäinen verkoston jäsen hallitsee verkoston vuorovaikutusta. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 20; Monge & Contractor 2003: 31–33.) Erittäin keskittynyt verkosto on esimerkiksi tähtiäinen (star) verkosto. Tällaisessa verkostossa vuorovaikutus kulkee enimmäkseen ”tähtien” keskuksen kautta. (Barabási 2014: 103; Monge & Contractor 2003: 31–33.)

Koskela, Koskinen ja Lankinen (2007: 99) määrittävät kolme verkostomallia; keskitetty, hajautettu ja orgaaninen verkosto. Mikä malli organisaatiossa on käytössä, voi kertoa, millaisia ominaisuuksia työyhteisössä on ja millainen heidän suhtautuminen on viestintään. Verkko-malli voi lisäksi kertoa viestinnän suunnasta ja tiheydestä. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 99.)

3.3.1 Sisäinen viestintä kaikkien tehtävänä

Tavoitteita ohjelmakaudelle 2014-2020 viestintäverkostoon liittyen on, että viestinnän koordinoitua kehitetään synergiaetujen tavoittamiseksi. Verkoston jäsenien, jotka toimivat alueellisesti ympäri Suomea, osallistumista yhteisten viestinnän sisältöjen tuottamiseen halutaan helpottaa. Lisäksi viestintäverkostolle halutaan kehittää enemmän yhteisiä työkaluja. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Viestintäverkoston jäsenistö rakentuu osittain sidosryhmistä (ks. luku 2.2.2). Jotta pystyttäisiin vastaamaan sidosryhmien tiedon- ja vuorovaikutustarpeeseen, tarvitaan jatkuvaa yhteydenpitoa ja luotausta (Valtioneuvoston kanslia 2010: 19). Täten voidaan olettaa, että valtionhallituskin toivoo viestinnältä tiheyttä.

Organisaatioviestintä on perinteisesti jaettu sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille. Sisäpiiriin on ajateltu kuuluvan organisaation työntekijät ja toimihenkilöt, kun taas ulkopuoliseen maailmaan nähdään kuuluvat asiakkaat ja muut yhteistyöryhmät. (Juholin 2009: 34.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014) sisäinen viestintä sisältää tietoa itse maaseutuohjelmasta ja tukien hakemisesta. Ulkoiset viestinnätoimet sisältävät markkinaviestinnän keinoja ja kertovat ohjelman teemoista ja tuloksista. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohderyhmät, joihin ohjelmaviestintä keskittyy, rakentuu Maaseutuverkoston sidosryhmistä. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2.)

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen ja selkeä. Julkista yleisöä kohdellaan yhä useammin sisäisenä sidosryhmänä kuin ulkoisena. (Hoffmann & Ford 2010: 13.) Esimerkkitalanteena voi olla, että henkilöstön jäsen on samaan aikaan potentiaalinen työntekijä tai asukas, jonka ympäristöön organisaation toiminta keskeisesti vaikuttaa

(Cheney, Christensen, Conrad & Lair 2004: 82). Tämä näkyy myös ohjelman viestintäverkostossa, jossa verkoston sisällä jaettu tieto kerrotaan myös verkoston ulkopuolelle (ks. luku 3.2).

Kuten luvussa 2.2.2 totesin ohjelmaviestinnän kohderyhmät ja kumppanit ovat määritelty niin, että sisäisen viestinnän ryhmään kuuluvat oikeastaan kaikki toimijat, joista viestintäverkosto jäsenistö rakentuu. Tämä tarkoittaisi sitä, että ohjelman viestintäverkoston jäsenet voivat saada tietoa kaksinkertaisesti ja osittain toistona. Lisäksi heille voi tuottaa hankaluuksia erottaa ohjelman viestintäverkostolle suunnatut viestit muiden verkoston ulkopuolisten kohderyhmän viesteistä.

Valtionhallituksen viestintäsuosituksissa (2010: 22) on määritelty, että avoin ja vuorovaikutteinen sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää työtyytyväisyyttä, vahvistaa luottamusta johtoon. Lisäksi työntekijöillä on vastuu itsellään etsiä tarvitsemaansa tietoa ja välittää tietoa niille, jotka tietoa tarvitsevat. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 22.) Verkoston jäsenet ovat vastuussa viestinnän toimivuudesta. Toimivassa verkostossa rooli passiivisena vastaanottajana ei ole mahdollinen pitkällä tähtäimellä. (Koskela 2014: 79.)

3.3.2 Viestintäverkoston tiheys ja keskeisyys vuorovaikutuksen kautta

Työyhteisön vuorovaikutus voi olla niin kasvotusten tapahtuvaa viestintää kuin esimerkiksi teknologiavälitteistä viestintää. Vuorovaikutus voi olla kahdenvälistä eli interpersoonallista tai ryhmäviestintää. Se voi myös olla kirjoitettua ja luettua, puhuttua ja kuunneltua sekä visuaalisesti ilmaistua ja nähtyä viestintää. Tietointensiivinen työyhteisöjen toiminta vaatii monipuolista viestintäosaamista. Viestintä on olennainen osa työrutiineja. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 82.) Vuorovaikutus vaikeutuu, jos ryhmän jäsenet eivät ole yksimielisiä yhteisestä tehtävästä tai tavoitteet ovat ylipäättään epäselviä. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 82–83.)

Ohjelman viestintäverkoston jäsenistö on levittäytynyt ympäri Suomea, joten kasvokkain tapaamiset koko jäsenistön kanssa on harvinaista. Tapaamisia järjestetään noin kahden-kolmen kuukauden välein (Maaseutu.fi 2016). Ohjelman viestintäverkoston jäsenistö on laaja, kyselytutkimuksessa mukana oli 97 henkilöä, ja määrä kasvaa todennäköisesti sen mukaan, kuinka paljon on halukkaita liittymään. Täten on vaikea määritellä, kuinka monta jäsentä ohjelman viestintäverkostoon kuuluu. Suuri osallistujia määrä tarkoittaa myös, että on erittäin epätodennäköistä, että jokainen osallistuisi tapaamisiin.

Valtionhallituksen viestintäsuosituksissa (2010: 19) mainitaan, että sidosryhmätyö yleisimmin tarkoittaa tietojen vaihdantaa tiedotustilaisuuksissa, kokouksissa, seminaareissa, lausuntokierroksilla tai kuulemistilaisuuksissa. Kuitenkin uuden teknologian (blogit ja sähköposti) myötä se, että sisäinen viestintä toimisi organisaation jäsenien välillä, ei ole niin itsestään selvää. Viestit henkilöstön välillä eivät välttämättä pysy organisaation sisällä. Tämä on myös yksi syy ulkoisen ja sisäisen viestinnän rajojen sumentumiseen. (Cornelissen 2008: 164.) Valtionhallinto mainitseekin tiedotteet, verkkosivut, sähköpostiviestit, sähköiset uutiskirjeet, julkaisut ja esitteet esimerkeiksi sidosryhmien yhteydenpidon välillisiksi kanaviksi (Valtioneuvoston kanslia 2010: 19).

Tällaiset uudet välilliset viestintäkanavat vaikuttavat verkoston keskeisyyteen. Suorien yhteyksien määrät vähenevät, kun viesti tulee välillisesti ja on lähetetty suurelle joukolle. Jos osallistujia on useita, niin moni voi olla videokeskusteluissa ja kokouspuheluissa varjona paikalla. Toisin sanoen he eivät välttämättä pääse paljon osallistumaan keskusteluun. Tämä viittaisi siihen, että ohjelman viestintäverkosto ei ole kovin keskeinen. Tämä tulkinta koskee vain sitä, että kasvokkain tapaamisia ei olisi paljon, mutta on olemassa paljon muitakin keinoja olla yhteydessä verkostossa.

Tietotekniikka on helpottanut monia työelämään ja viestintään liittyviä toimia (Cornelissen 2008: 164). Tieto- ja viestintätექniikat antavat uusia mahdollisuuksia organisoitua. Monet

organisaatio ovatkin hajautuneet siten, että työntekijät toimivat eri paikoissa: jotkut työpaikalla ja jotkut kotonaan. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 11.) Tietotekniikan ansiosta on yksinkertaisempaa tuottaa, monistaa, jakaa ja tallentaa kirjoitettuja dokumentteja, välittää viestejä puolin ja toisin pitkien etäisyyksien päähän. Teknologia mahdollistaa työskentelyn yhdessä ja kokouksien pitämisen ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijät ovatkin nykyään enemmän kontaktissa toisiinsa elektronisten välinen kautta kuin kasvotusten. Sähköposti, intranetti ovat esimerkkejä viestintäkanavista, joilla kommunikoida alaisten kanssa sekä joita henkilöstö käyttää keskenään pysyäkseen perillä organisaation asioista. (Cornelissen 2008: 164.) Vuorovaikutustaitojen tarve korostuu sellaisissa organisaatioissa, jotka keskittyvät yhä enemmän yhteistyöhön, jaettuun asiantuntijuuteen ja tiimityöhön. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005: 93.)

Tämän luvun havaintojen pohjalta voidaan todeta, että ohjelman viestintäverkosto ei todennäköisesti ole kokonaisuudessa kovin tiivis. Sen haasteena on laaja moninainen jäsenistö, joka on sijoittunut ympäri Suomea. Tällöin myös välillisten kanavien käyttö lisääntyy, mikä vaikuttaa verkoston keskeisyyteen laskevasti. Tämä voi näkyä keskittyneenä verkostona, jossa lähes kaikki viestit ja tieto kulkevat tietyn tekijän kautta. Edellinen on tulkintaa kirjallisuuden perusteella. Se, onko ohjelman viestintäverkoston kohdalla tapahtunut näin, voidaan todeta vasta tulkitsemalla ohjelman viestintäverkoston jäsenien omia näkemyksiä verkoston toiminnasta. Kerron keskittyneestä verkostosta lisää seuraavassa luvussa.

3.3.3 Keskittynyt viestintäverkosto ei ole luova

Ohjelman viestintäverkoston vuorovaikutusmahdollisuuksien kannalta tulee miettiä tiedonkulun suuntaa eli kenelle ohjelman viestintäverkoston jäsenet viestivät. Tiedonkulku on määritelty Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategissa linjauksissa (2014: 3–4) niin, että viestien tulisi kulkea verkostossa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tämä vaikuttaa ohjelman viestintäverkoston keskittyneisyyteen eli siihen, että verkossa

viestit kulkevat aina yhden tietyn tahon kautta. Kuten edellisessä luvussa 3.3.2 totesin, ohjelman viestintäverkoston tiheys ja keskinäisyys voivat luoda keskittyneen verkoston. Tarastelen seuraavaksi, mitä keskittynyt verkosto käytännössä tarkoittaa.

Keskittyneen verkoston luonne on hierarkkinen ja se rakentuu vahvan keskuksen ympärille (Barabási 2014: 103). Kuten hierarkkisessa organisaatiossa, myös keskittyneessä verkostossa tieto kulkee ylhäältä alaspäin. Tiedon kulkusuunta on esimieheltä alaiselle: ylhäältä alas ja keskeltä verkoston reunoja kohti. Hyvä esimerkki tällaisesta verkostosta on armeija, jossa komentosuhteet ja täten siis myös viestintäsuhteet ovat tarkasti määriteltyjä ja yhdensuuntaisia. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 99–100.)

Aiemmin kerroin, että ohjelman viestintäverkostossa on viestintäryhmästä nimettyjä edustajia (ks. luku 2.2). Tämä tarkoittaa, että ohjelman viestintäverkoston yläpuolella hierarkiassa on viestintäryhmä. Koko ohjelmanviestintää johtaa maa- ja metsätalousministeriö, joka toimii myös viestintäryhmän puheenjohtajana. Maa- ja metsätalousministeriön tehtävänä on vastata viestinnän suunnittelusta, seurannasta, raportoinnista ja arvioinnista. Nämä ovat tehtäviä, joista maa- ja metsätalousministeriö on velvollinen sitä ylemmälle taholle. Tämä ylempi taho on EU:n seurantakomitea, joka myös seuraa koko maaseutuohjelman edistymistä ohjelmaviestinnän lisäksi. Maa- ja metsätalousministeriö viestii alaspäin alatasoille ohjelmasiisikirjan muutoksista, EU:n yhteisestä maaseutupolitiikasta ja rahastojen välisistä kumppanuuksista. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

Keskittyneessä verkostossa vastuu siitä, että se toimii halutulla tavalla ja tieto päätyy oikeaan paikkaan, lankeaa ”keskussolmulle” eli johdolle. Verkoston keskus on vastuussa, että verkostolle jaettu tieto on tarpeeksi yksiselitteistä. Verkoston jäsenien tulisi kyetä ymmärtämään tieto samalla tavalla ja pystyä hyödyntämään tietoa työssään. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 99–100.)

Manner-Suomen maaseudun kehitysohjelman 2014–2020 viestintäryhmään kuuluu myös suurimpina toimijoina maaseutuvirasto ja maaseutuverkostopalvelut. Maaseutuviraston tehtävänä ja vastuuna on laatia viestiketjussa alaspäin oleville yksityiskohtaiset tukiehtojen kuvaukset ja hakuohjeet. Viestiketjun samalla tasolla tai ylempänä oleville maaseutuviraston tehtävänä on ylläpitää seurantadataa. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

Maaseutuverkostopalvelut vastaavasti viestivät viestiketjussa alaspäin ohjelman mahdollisuuksista ja tuloksista sekä hyvistä käytännöistä. Vertikaalisesti maaseutuverkostopalvelujen tehtävänä on koordinoida ohjelman viestintäverkostoa. Maaseutuverkostopalvelu myös tuottaa ohjelman viestintäverkoston käyttöön viestintämateriaaleja ja –työkaluja. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

Viestintäketjussa viestintäverkostoa koordinoi maaseutuverkostopalvelut, joka sijoittuu viestintäryhmän komentoketjun alatasolle. Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä muistaa, että saman komentoketjun korkeimmista tasoista on nimitetty edustajat toimimaan ohjelman viestintäverkoston jäseninä. Se, että edustajat on nimetty, herättää kysymyksen, mikä heidän roolinsa on ohjelman viestintäverkostossa. Teoreettisen verkoston käsitteen mukaan verkoston jäseniä ovat ne, jotka hyötyvät verkostosta tai ovat oleellisia asiantuntijuuden leviämisen kannalta.

Kuten ohjelman viestintäverkoston rakenteesta huomaa, kyseessä on lähes tähtimäinen verkosto, jossa tieto kulkee maa- ja metsätalousministeriön kautta. Kuten aiemmin kerroin (ks. luku 3.3) tähtimäinen verkosto on esimerkki keskittyneestä verkostosta.

Keskitetyn verkoston vahvuuksia on nopea päätöksenteko. Jäsenten rooli ja toiminta on tarkkaan määritelty ja määrätty ennakkoon. Tiedon on vaikeampaa siirtyä verkoston reunoilta kohti keskustaa. Tällaisen verkoston heikkoutena on, että se ei ole kovin luova. Viestintä keskitettyssä verkostossa on tiukasti suunniteltua. Sitä määrittää säännöt, ja viestintäkanavat

on tarkkaan määritelty. Kielen rooli on kuljettaa informaatiota viestinnän lähettäjältä vastaanottajalle. Kun kielellä on tällainen rooli, tekstit ovat yleensä lyhyitä, ne keskittyvät oikeiden ja yleispätevien tietojen jakamiseen. Tällöin kielen osuus yhteisöllisyyden rakentajana on rajallista. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 99–100.)

Luovuuden lisäksi keskitetyn verkoston heikkous on viestintävaje. Viestintävaje tarkoittaa tilannetta, jolloin työntekijöistä tuntuu, että he eivät saa tarpeeksi tietoa heitä koskevista asioista. Tämä tilanne korostuu varsinkin muutoksen yhteydessä. Kunnollisen raportointijärjestelmän puuttuminen johtaa siihen, että verkosto ei opi tekemisistään. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 101.) Kyselyn vastauksia tarkastelemalla luvussa 5 näemme, onko keskittyneen verkoston heikkoudet ja vahvuudet läsnä myös ohjelman viestintäverkostossa.

3.3.4 Virallisesta verkostosta puoliviralliseen viestintäverkostoon

Verkostossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen vaikuttaa myös, onko kyseessä virallinen, puolivirallinen vai epävirallinen verkosto. Organisaation suhtautuminen viestintä- ja ihmisuuhdeverkkoihin sekä niiden ylläpitämiseen riippuu organisaation rakenteesta ja toimintaperiaatteista (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 99). Kuten luvussa 2 toin esille, ohjelman viestintäverkosto toimii organisaatiossa, jonka rakenne on hierarkkinen ja toiminta perustuu säädöksiin, hyväksytyihin toimintamalleihin ja rahoitukseen. Organisaatioiden virallisuutta ja epävirallisuutta voidaan kuvata niissä tapahtuvan tiedonvälitys-, päätöksenteko- ja valtasuhteiden avulla. Luvun 2 määritelmien avulla pystymme myös tarkastelemaan verkoston virallisuutta.

Virallisessa organisaatiossa tapahtuu virallista viestintää. Tieto kulkee ennalta päätettyjen viestintäkanavien kautta. Saatu tieto on sellaista, jota viestintälähetäjät pitävät tärkeänä viestinvastaanottajien toiminnalle. Tällaisessa organisaatiossa verkosto on tehokas, kun selvitetään toistuvia ja ennakoitavia ongelmia. Epävirallisessa organisaatiossa tietoa, ideoita, aja-

tuksia, ehdotuksia, huhuja ja muuta aineistoa vaihdetaan keskenään. Tämä tapahtuu riippumatta virallisista suhteista. Tällaisessa organisaatiossa verkosto on joustava. Ongelmatilanteissa jäsenet voivat ottaa yhteyttä verkoston muihin jäseniin. Ideat ja ratkaisuehdotukset saadaan nopeasti. (Silvennoinen 1999: 9.) Maaseutuohjelma toimii virallisessa organisaatiossa. Verkosto on täten tehokas, mutta voiko se tavoittaa viestintäverkoston todellisen edun.

Organisaatioiden hallitukset ovat esimerkkejä virallisista tai muodollisista verkostoista. Tyypillistä tällaisille verkostoille on, että niiden toimintaan vaikuttaa säännökset ja päätökset. Silvennoinen (1999) näkee, että näihin virallisiin verkostoihin kuuluvat myös kunnalliset toimielimet sekä ammatillisten ja yritysjärjestöjen toimielimet. Toisin sanoen ohjelman viestintäverkoston kaikki jäsenet tulevat organisaatioista, joissa on virallisia verkostoja. Tällä logiikalla ohjelman viestintäverkostokin pitäisi olla virallinen verkosto. Tästä syystä tarkastelen seuraavaksi virallisia verkostoja tarkemmin.

Virallisten verkostojen tarkoitus on keskeinen tiedon, vihjeiden, ideoiden, kokemusten, kannustuksen, tuen ja asiantuntemuksen vaihdanta. Tällaiset verkostot ovat suhteellisen pysyviä ja niiden toiminta on säännönmukaista. Viestintäkanavat, tiedonvälitys ja yhteistyökanavat ovat virallisesti sovittuja. Niiden käyttö on vakiintunutta ja muutokset eivät ole toivottuja. Virallisten viestien ja kanavien vahvuus korostuu ennalta-arvattavissa tilanteissa tai kun hoidetaan toistuvia tehtäviä. (Silvennoinen 1999: 12.)

Ennen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 kautta viestintäryhmä oli epävirallinen yhteenliittymä eikä sitä oltu asetettu virallisesti. Edellisellä ohjelmakaudella 2007–2013 alkoi olla enemmän viestinnän ammattilaisia viestintähankkeita vetämässä, jolloin alettiin myös korostaa verkoston merkitystä viestinnän kehittäjänä. Tämän jälkeen verkostoa on hyödynnetty valtakunnallisessa viestinnässä. Ohjelmaviestinnän yhteistyö oli aktiivisinta vuosina 2012–2013, jonka jälkeen monet viestintähankkeista loppuivat. Tuolloin kuitenkin huomattiin, että verkostossa aktivoituneet henkilöt, kuten ELY-keskusten ohjelmavastaajat, kaipasivat lisää viestinnänosaamista. Tähän tarpeeseen ohjelmakaudella 2014–2020 halutaan

vastata viestintäverkostolla. (Lyra 2014.) Tällöin ohjelman viestintäverkosto ei voi enää toimia niin sanotusti epävirallisesti, koska sen tehtävä on määritelty ja se on asetettu Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa 2014–2020. Ohjelman viestintäverkosto ei kuitenkaan ole myöskään täysin virallinen. Tämä on asia, jota tarkastellen seuraavaksi.

Kuten Silvennoinen (1999:19) määrittää, informaatiokulun kannalta viestintäverkosto on tärkeä. Viralliseen verkostoon verrattuna viestintäverkosto on epämuodollisempi, ja sen ansiosta viestintäverkosto voi välillä tarjota enemmän ja olennaisempaa tietoa. (Silvennoinen 1999: 17-19.) Kuitenkaan emme voi vielä sanoa, tarvitseeko viestintäverkosto epävirallisen organisaation toimiakseen.

Puolivirallisten verkostojen tarkoituksena ei ole muodostaa verkostoa vain siihen kuuluvien jäsenten kesken. Tällaiset verkostot voivat olla avoimia kaikille halukkaita tai suljettuja yhteisöjä. Tästä esimerkkinä ovat yhdistykset ja kerhot. He saattavat haluta rajata jäsenmäärää, vaikka muodollisesti jäsenyys näissä yhdistyksissä olisi avoin kaikille. (Silvennoinen 1999: 13.)

Viestintäverkoston toiminta on luvussa 3.3 mainitsemani Facebook-ryhmän perusteella avointa, vaikka kyse on suljetusta Facebook-ryhmästä. Liittymispyynnön jättämistä ei kuitenkaan ole rajoitettu. Maaseutuohjelman viestintäverkoston Facebook-ryhmässä näyttäisi olevan 195 jäsentä 26.7.2016 päivänä. Lisäksi Facebook-ryhmän ylläpitäjät ja jäsenet ovat avoimesti omalla nimellään näkyvillä. (Facebook 2016.) Avoimuus näkyy lisäksi siinä suhteessa, että viestintäverkoston tapaamisien muistiot ja esitykset ovat saatavilla verkosta (Maaseutu.fi 2016). Tällä perusteella voidaan todeta, että ohjelman viestintäverkostossa on myös puolivirallisen verkoston piirteitä.

Kuten Facebook-ryhmän tarkastelun ajankohdasta käy ilmi, olen löytänyt kyseisen ryhmän yli vuoden jälkeen siitä, kun olen tehnyt kyselytutkimuksen. Tämän takia kyselyn vastauk-

sien tulkinnassa en ole huomioinut Facebook-ryhmää ja tämä varmasti näkyy verkoston jäsenien näkemyksissä viestinnänkanavissa. Käytän ainoastaan Facebook-ryhmää määritellesäni tutkimukseni kohdetta, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014-2020 viestintäverkostoa. Jätän siis tutkimuksessani huomioimatta kyseisen Facebook-ryhmän viestinnällisen puolen viestintäverkoston vuorovaikutuksessa. Kyselyssäni Facebook käsitetään yleisenä viestintäkanavana, eikä Facebookia ole rajattu tiettyihin ryhmiin tai profiilivuihin.

Virallisiin verkostoihin verrattuna puolivirallisten ja täysin virallisten verkostojen etu on, että niiden kautta saadaan käyttöön ideoita, ajatuksia, vihjeitä, huhuja ja sellaista tietoa, jonka saaminen virallisten kanavien kautta olisi haastavaa. Viralliselle verkostolle on tyypillistä, että se suodattaa pois sellaisen tiedon, joka on sille itselleen epäedullinen, ja kertoo eteenpäin vain sille sopivat asiat. (Silvennoinen 1999: 13.)

Verkostoitumisen seurauksena voi olla arvohierarkioiden syntyminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että joitakin tiedontuottajia pidetään pätevämpinä kuin toisia. Arvohierarkioista on hyötyä, kun ne auttavat hyödyntämään tietoa, jota pidetään pätevänä. Arvohierarkioista voi kuitenkin myös seurata ennakkoluuloja. Ennakkoluulot estävät huomioimasta näkemyksiä, jotka yhtenevät aiemman tiedon kanssa. Verkostot voivat lisäksi muuttua ajan myötä sisäänpäin lämpeneväksi ja sinne voi syntyä omahyväinen ilmapiiri. Keskinäisen keuhon verkostosta tulee kuppikunta, joka pahimmillaan takertuu vanhoihin näkemyksiin eikä ota vastaan uusia tietoja. (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007: 84–85.)

3.4 Verkoston haasteena rajapintojen ylittäminen

Kahden tai useamman yhteisön välillä on raja, joka erottaa yhteisöt toisistaan. Kirjallisuudessa tätä verkostojen yhteistoiminnan rajaa kutsutaan rajapinnaksi. Yrityksen ja heidän si-

dosryhmien välillä on näitä rajapintoja, joita halutaan laajentaa paremman yhteistyön saavuttamiseksi. Yritykselle haasteena on rajapinnoilla työskentelevien henkilöiden yhteistoiminnallisuus. Tavoitteena on muuttaa näiden henkilöiden toimintatavat, ajattelumallit ja yleiset toimintaohjeet yhteistyöhön kannustavaksi. (Vesalainen & Rajala 2014: 62.)

Esteitä tiedon siirtymiseen ja sen hyödyntämiseen yhteisöjen välillä ovat yleensä kielelliset, kognitiiviset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. Käytännössä nämä tekijät ovat asioita, kuten yhteinen terminologia, samalla lailla puhuminen, erityiskäsitteiden tuttuus, ammatillisten asioiden tietorakenteet ja kyky tulkita yhteisön jäsenten puhetta. Nämä asiat tulevat tarkastelun kohteeksi, kun verkostossa kehitetään uutta ja ratkotaan ongelmia yhdessä eri aloja edustavien työyhteisöjen kanssa. Haasteena on tiedollisen sillan rakentaminen erilaisten työyhteisöjen välille. (Vesalainen & Rajala 2014: 62.)

Organisaatioviestinnän tehtävänä on myös toimia organisaatorajojen ylittäjänä organisaation ja sen ympäristön välillä. Boundary spanning toteutuu kahden tai useamman yhteisön tai verkon välillä. Tämä termi yhdistetään usein tilanteeseen, jossa yhteisöllä on haasteita ymmärtää toisiaan ja tahtotilana on yhteistyö, joka mahdollistaa tiedonjakamisen ja uuden tiedon tuottamisen yhdessä, sekä oppiminen ja ongelmanratkaisu. (Vesalainen & Rajala 2014: 63.) Boundary spanning termille ei ole suoraa käännettä, mutta muun muassa Vesala ja Rajala (2014) käyttävät tässä yhteydessä käsitettä sillan rakentaminen.

Siltojen rakentaminen (boundary spanning) on avainasemassa toimivien verkostojen muodostumisessa. Kun tavoitteena on yhdistää verkoston jäsenten tietoa ja osaamista ongelmanratkaisu- tai oppimisprosessissa, on tärkeää varmistaa tiedollinen yhteys verkostossa. (Vesalainen & Rajala 2014: 64.)

Sillan rakentaja on henkilö, joka toimii välittäjänä ja tulkkina verkoston jäsenien välisissä keskusteluissa. Tieto-objektit ovat keinoja konkretisoida keskustelua ja kohdistaa verkoston jäsenten huomio keskustelun ytimeen. (Vesalainen & Rajala 2014: 64.)

Sillanrakentamiskäytännöt tarkoittavat toimenpiteitä, joilla verkosto saadaan pohjustettua tehtävänsä ja suorittamaan sen tehokkaasti. Tähän kuuluu esimerkiksi esittäytyminen ja jäsenten tietopohjan ja ajattelutavan selvittäminen. Olisi suositeltavaa käydä läpi jäsenten virallinen ja omaksuttu rooli omassa työnantajaorganisaatiossa. Sillanrakentajat ja tieto-objektit ovat keino saavuttaa luottamusta, sitoutumista, tehtävään fokuoitumista sekä verkoston oppimis- ja ongelmaratkaisukyvyyn kasvua. (Vesalainen & Rajala 2014: 65.)

Ohjelmakauden alkaessa suunnitelmana oli painottaa sisäistä viestintää ohjelman toimijoiden välillä. Täten tarkoituksena oli olla aktiivisesti mukana rakentamassa kumppanuuksia sidosryhmien kanssa. Viestintäverkosto on yksi tapa toteuttaa kyseinen suunnitelma. Myös ohjelman esittelymateriaalien levittäminen ja kumppaneiden viestintäosaamisen varmistaminen ovat alkuvaiheen tavoitteena. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 5.)

4 OHJELMAN VIESTINTÄVERKOSTON TAUSTALLA STRATEGINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsittelen viestinnälle asetettuja linjauksia, jotka voivat vaikuttaa ohjelman viestintäverkoston sisällä tapahtuvaan viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Tällaisia viestintää koskevia linjauksia on määritelty valtionhallinnossa ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 strategisen viestinnän linjauksissa (2014).

Viestinnän linjaukset määrittävät viestinnän tavoitteet, tarkoitukset, viestintäkanavat ja pääviestit (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014). Nämä ovat asioita, jotka vaikuttavat ohjelman viestintäverkoston vuorovaikutukseen ja toimintaan yhtä lailla kuin verkoston luonne ja malli, joista kerroin luvussa 3. Koska viestinnän linjaukset ovat laadittu strategisen viestinnän pohjalta, aloitan tarkastelemalla, mikä on strategia ja miten se näkyy tutkimukseni tapauksessa. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan lyhyesti viestintästrategiaa.

Tämän luvun pääpaino on näiden osioiden jälkeen strategisessa viestinnässä ja miten se voi näkyä ohjelman viestintäverkoston toiminnassa. Strategista viestintää käsittelen tutkimuksessani teoriakirjallisuuden lisäksi valtionhallinnon viestintäsuositusten (2010) ja valtioneuvoston viestinnän linjauksien (2013) pohjalta. Näin siksi, koska kuten luvussa 2 esitin, maaseutuohjelma ja sen viestintäverkosto toimivat julkishallinnon alla. Täten maaseutuohjelman viestintä noudattaa heidän määrittelemiään linjauksia ja suosituksia viestinnän suhteen. Näitä valtioneuvoston laatimia linjauksia ja suosituksia peilaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategisiin linjauksiin (2014), jotka vaikuttavat ohjelman viestintäverkostoon.

Strategia vastaa kysymyksiin, miten visioon päästään ja kuinka liiketoiminnan tavoitteet toteutetaan (Åberg 1997: 51). Toimintaa ohjaa organisaation strategiset tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi markkinajohtajuus ja kansainvälistyminen.

Viestinnän tavoitteena muutostilanteessa, erityisesti strategian muuttuessa, on (1) auttaa sidosryhmiä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, sen ydinviesti ja miksi se on välttämätön, (2) mahdollistaa se, että henkilöstö ja sen edustajat pääsevät vaikuttamaan muutoksen suuntaan ja läpiviemiseen sekä (3) mahdollistaa se, että organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemusta muutoksen toteuttamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007: 60–67; Austin & Currie 2003: 235–239.) Tämä on myös tilanne Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmassa, jotka asetetaan aina uudelleen seitsemän vuoden välein (Maaseutu.fi 2016a.)

4.1 EU-ohjelma strategisena dokumenttina

EU-ohjelmien ja organisaation strategioiden välillä voidaan nähdä suoria yhteyksiä, mikä mahdollistaa Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 käsittelyn tutkimuksessa strategisena dokumenttina.

Maaseutuohjelman hyöty on määritelty kohdistuvan viljelijöille, yrityksille, maaseudun asukkaille ja koko Suomelle (Maaseutu.fi 2015d). Maaseutuohjelman missio on parantaa yrittämisen ja elämisen edellytyksiä maaseudulla. Tavoitteet liittyvät yrittämiseen, ihmisten asumiseen ja työntekoon sekä ympäristön tilaan. (Maaseutu 2015e.) Maaseudun kehittämistä rahoitetaan ohjelmakaudella 2014–2020 Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahas- ton (maaseuturahaston) tuella (Valtioneuvosto.fi 2015a).

Strategia on suunnitelma, jossa on määritelty organisaation päätavoitteet sekä suuntaukset, ja joka määrittää organisaation identiteetin (Juuti 2007: 13; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 15–17). Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmalle on määritelty omat tavoitteet ja strategiset painopisteet (ks. lisää Maaseutu.fi 2015e). Tästä ohjelmasta käytetään myös termiä maaseutuohjelma, ja sen kuvataan olevan työkalu, jolla tehdään maaseudusta parempi paikka (Maaseutu.fi 2016b).

Strategian toteuttaminen on jatkuva prosessi. Muutoksien jatkuvuuden vuoksi strategioita joudutaan kuitenkin päivittämään tai uudistamaan yhä useammin (Heiskanen 2010: 101–102). Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma on määräaikainen. Ohjelmakausi on seitsemän vuoden pituinen. Ohjelma uudistetaan ja sille asetetaan uudet tavoitteet ja strategiset painopisteet aina seuraavalle ohjelmakaudelle. (Maaseutu.fi 2016.) Ilman olemassa olevaa strategiaa organisaatio ei pysty valmistautumaan muutokseen ja reagoimaan (Railo 1980: 13). Strategiatyön ollessa toiminnan jatkuvaa suunnittelua myös strategiaviestinnän täytyy olla jatkuvaa (Heiskanen 2010: 102).

Hyvä strategia on ytimekäs, selkeä ja helposti omaksuttava. Siinä tulisi yhdistyä käytännöt ja toimet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Mintzberg ym. 1998: 29–32). Maaseutuohjelmassa on luokiteltu eri toimenpiteet, joilla ohjelman tavoitteet toteutuisivat ja jotka mahdollistavat monenlaista maaseudun kehittämistä. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa 2014–2020 toimenpiteitä ollaan uudistettu edellisohjelmakaudesta (Maaseutu.fi 2015d).

Mikäli maaseutuohjelma nähdään organisaationa, joka tarjoaa tuotteita eli tukia asiakkailleen, voidaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020 käsitellä maaseutuohjelman strategisena dokumenttina vuosille 2014–2020. Tällöin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020 viestinnässä voidaan hyödyntää strategiaviestinnän malleja.

Strategian merkitys organisaatiolle nähdään monesti markkinoilla olevan kilpailutilanteen kautta. Kamensky (2010: 16) näkee, että aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Hän kuitenkin pohdii myös strategian merkitystä organisaatiolle, joka jää kilpailun ulkopuolelle. Maa- ja metsätalousministeriöllä ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmalla tällaista aitoa kilpailutilannetta tuotteista ja palveluista ei kuitenkaan ole. Kamensky (2010: 17) toteaa, että vaikka kilpailuelementin puuttuminen muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä, se ei tee stra-

tegiatyöskentelyä tarpeettomaksi. Organisaatiosta riippumatta kaikki on perustettu jotain tehtävää varten. Organisaatiot käyttävät tiettyjä resursseja täyttääkseen joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. (Kamensky 2010: 17.) EU:n hankkeet pohjautuvat komission päätökseen antaa rahoitusta. Resurssien saamiseksi Manner-Suomen kehittämisohjelman on pitänyt muokata strategiaansa niin, että ohjelma saa komission hyväksynnän. Strategian avulla organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa kohdistamalla huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, tarvittaviin muutoksiin ja tehostamaan resurssien kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2010: 17.)

4.2 Strateginen viestinnän suunnittelu valtionhallinnossa

Viestinnän strategisella suunnittelulla valtionhallinnon viestintäsuositusten (2010: 16) mukaan halutaan tukea hallitusohjelmien, ministeriöiden toiminnan ja taloussuunnitelmien sekä virastojen ja laitosten omien tavoitteiden toteutumista.

Yrityksen viestinnän johtamiseen vaaditaan viestintästrategia. Viestintästrategia ohjaa toimimaan organisaation tavoiteltavan maineen mukaisesti ja säilyttämään halutun mielikuvan myös sidosryhmissä. Viestinnän strategian on myös tarkoitus antaa ohjeistusta tiettyihin ohjelmien viestintään ja kampanjoiden toteutukseen. (Cornelissen 2011: 81.)

Viestintästrategia laaditaan organisaation maineen (millaisena organisaatio nähdään) ja vision (miltä organisaatio haluaisi näyttäytyä) välisen kuilun perusteella. Se tarkoittaa organisaation strategiset aiomukset (strategic intent), jonka pohjalta voidaan laatia, arvioida ja valita tietyt toimintatavat. Strategiset aiomukset määrittelevät viestinnän yleisen suunnan niin, että organisaation maine voidaan muuttaa tai ohjata sille toivottuun suuntaan. Strategiset aiomukset osoittavat myös, mitkä viestinnän toimenpiteet ja aktiviteetit vaikuttavat organisaation tärkeiden sidosryhmien tietouteen, käyttäytymiseen sekä organisaation tunnettavuuteen ja maineeseen. (Cornelissen 2011: 82.)

Valtioneuvoston tekemä selonteko vuodelta 2013 edellyttää, että ministeriöiden tulisi tavoitella yhä strategisempaa ja ennakoivampaa EU-viestintää (Valtioneuvoston kanslia 2015: 12). EU-viestintätoimien keskeisenä osana pidetään Valtioneuvoston strategisen viestinnän linjauksissa (2015: 12) valtioneuvoston EU-osaston ja valtioneuvoston viestintäosaston välistä yhteydenpitoa ja suunnittelua.

Strateginen viestintä ja sen yhteensovittaminen eri ministeriöille on valtioneuvoston viestintäosaston vastuulla. Strategisen viestinnän yhteisen sisällön tuottaminen on hajautettu kunkin ministeriön viestintäyksiköille ja viestintäosastoille. (Valtioneuvoston kanslia 2015: 8.)

Valtioneuvoston strategisen viestinnän onnistunut toteutus perustuu ministeriöiden virkamielien yhteistyöhön. Kyseiset virkamiehet vastaavat ulkoisesta viestinnästä. Strategisen viestinnän tuloksellisuus pohjautuu yhteisiin prosesseihin sekä työkalujen hyödyntämiseen viestissä valtioneuvoston yhteisiä päätöksiä, linjauksia ja projekteja. Ministeriöiden viestintään kuuluu oleellisena myös toimiala- ja organisaation sisäinen viestintä. Viestintäjohtaja vastaa ministeriön viestinnän kokonaisuudesta. (Valtioneuvoston kanslia 2015: 8.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman viestintätoimi perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukseen ja sen soveltamissäännöistä laadittuun komission täytäntöönpanoasetukseen. Tämä asetus liittyy Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston (maaseuturahaston) tukiin maaseudun kehittämistä varten. Toisin sanoen kyseinen asetus edellyttää, että Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmalle tulee laatia viestintästrategia. Lisäksi asetus vaatii, että viestintä on suunniteltua ja että sitä seurataan. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

4.2.1 Valtionhallinnon viestinnän tavoitteet

Valtionhallinnon viestinnän tavoitteet ovat yhteneviä yleisesti hallintoon suunnattujen odotuksien kanssa. Keskeisinä tavoitteina ovat avoimuus, kansalaiseskeisyys, osallistuminen ja

vuorovaikutus. Myös tehokkuus ja tuloksellisuus tehtävien hoidossa ovat asioita, joita odotetaan hallituksen toiminnalta. Jotta odotukset toteutuisivat, viestinnän tulisi olla tavoitteellista, suunnitelmallista, koordinoitua ja ammattimaista. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 12.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän tavoitteet on laadittu viestinnän kohderyhmien mukaisesti. Ensimmäinen tavoite on, että ohjelman mahdollisuudet tunnetaan ja varat hyödynnetään. Tällöin viestintä on suunnattu potentiaalisille tuensaajille. Toiseksi tavoitteena on, että ohjelman vaikutukset tiedostetaan. Viestinnän kohderyhmä on tällöin tuensaajat, suuri yleisö ja päättäjät. Kolmantena halutaan, että yhteistyö maaseutotoimijoiden kesken lisääntyy, jolloin hyvät ideat ja käytännöt leviävät ja osaaminen lisääntyy. Tämä tarkoittaa, että viestinnän kohderyhmänä ovat maaseutuverkoston toimijat ja maaseudun kehittäjät. Nämä ovat myös henkilöitä, jotka ovat osa ohjelman viestintäverkostoa (ks. luku 2.2). Täten kolmas tavoite on myös ohjelman viestintäverkostolle asetettu tavoite. Neljäntenä tavoitteena on, että yhä useampi allekirjoittaisi väitteen, että maaseutu tuottaa hyvinvointia koko maalle ja osaltaan ratkaisee ilmasto- ja ympäristökysymykset. Viestinnän toimet ovat suunnattu tässä kohdassa yleisölle ja päättäjille. Näiden tavoitteiden pohjalta johdetaan vuosittaiset viestinnän tavoitteet. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2.)

4.2.2 Valtionhallinnon strategisessa viestinnässä huomioitavat seikat

Valtionhallinnon viestinnän erikoispiirteenä on se, että viestinnän tavoitteet ja toiminnanperiaatteet pohjautuvat perusoikeuksiin, kuten sananvapauteen, osallistumis- ja vaikuttamisoikeuksiin, oikeusturvaan, oikeuteen omaan kieleen ja kulttuuriin sekä opetus ja sivistystä koskeviin perusoikeuksiin. Viestinnän peruskulmakiviä ovat riippumattomuus ja puolueettomuus. Viranomaisten viestintään vaikuttaa julkisuusperiaatteiden ja tiedonjako velvollisuuden lisäksi eri alojen säännöt ja hallinnolliset periaatteet. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 12, 14.)

Valtioneuvoston kanslia on laatinut strategisen viestinnän linjaukset (Valtioneuvoston kanslia 2015) sekä valtionhallinnon viestintäsuositukset (Valtioneuvoston kanslia 2010), jotka ohjaavat ministeriöiden viestintätoimia. Strategisen viestinnän linjauksia käytetään muun muassa pääministerin, vastuuministereiden tai hallituksen määrittelemissä yhteisissä projekteissa tai kärkihankkeissa (Valtioneuvoston kanslia 2013: 8).

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014-2020 viestintämateriaaleissa, kuten verkkosivuilla, julkaisuissa ja lehti-ilmoituksissa, tulee käydä ilmi materiaalin tuottanut ja rahoittanut taho sekä heidän yhteystietonsa. Lisäksi materiaaleissa tulee olla EU-lippu ja tunnuskause: "Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto: Eurooppa investoi maaseutualueisiin". (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014:5.)

4.3 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelmassa määritellään organisaation viestintätoimien operatiiviset toimet. Sen laatimista ohjaa organisaation strategian pohjalta laadittu viestintästrategia. Viestintästrategian avulla viestintäsuunnitelma laaditaan sellaiseksi, että viestintätoimia voidaan mukauttaa tiettyjen sidosryhmien tarpeiden mukaisiksi. Täten viestintätoimet myös pystyvät välittämään ja tukemaan organisaation tavoitteita ja toivottuja viestejä. (Cornelissen 2011: 84.)

Valtioneuvoston kanslia on määrännyt, että jokaisella viranomaisella on oltava ajan tasalla oleva viestintästrategia ja sen pohjalta laadittu viestintäohjeistus (Valtioneuvoston kanslia 2010: 16). Toisin sanoen viestintäsuunnitelma. Viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon pitkän aikavälin tavoitteet sekä lyhemmän aikavälin operatiiviset toimet (Valtioneuvoston kanslia 2010: 16).

Ministeriön viranomaiset määrittelevät itse valmisteltavina olevista asioista viestinnän painopisteet, kohderyhmän ja yhteistyökumppanit. Viranomaiset toteuttavat hyvää tiedonhallintaa ja pitävät huolen siitä, että viestintätehtävien vastuualueet ovat selkeät. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 11-12.)

Hankeisiin ja projekteihin tulee sisällyttää myös viestintä sekä viestinnän suunnittelu (Valtioneuvoston kanslia 2010: 16). Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman ohjelmakauden 2014–2020 viestinnän strategiset linjaukset (2014: 1) koskevat siitä viestivää maaseutuverkostoa. Linjaukset on laatinut ohjelman viestintää yhteen sovittava ryhmä ja ne hyväksyttiin seurantakomiteassa 3.10.2014. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategiset linjaukset toimivat tässä tapauksessa viestintäsuunnitelmana, joka on laadittu koko ohjelmakaudelle 2014–2020. Tämän lisäksi ohjelmaviestinnän päätavoitteiden pohjalta laaditaan vuosikohtainen viestinnän vuosisuunnitelma. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 4–5.) Keskityn tutkimuksessani koko ohjelmakauden viestintää ohjaaviin viestintälinjauksiin enkä tarkastele vuosikohtaisia suunnitelmia. Näin saan paremman kuvan, mikä on ohjannut viestintää maaseutuohjelman käynnistysvaiheessa ja mille ohjelman viestintäverkoston sisäinen viestintä pohjautuu.

4.3.1 Ohjelmaviestinnän kehittäminen ja periaatteet pohjautuvat valtionhallinnon viestintään

Valtioneuvosto nostaa viestintäsuosituksissaan (2010: 7) esille viestinnässä kehitettäviä asioita. Heidän mukaan sidosryhmä- ja asiantuntijaviestintää pitäisi kehittää edelleen. Sidosryhmien näkemysten saaminen ja kuuleminen parantavat päätöksenteon laatua, sillä heiltä saadaan valmisteluvaiheessa laaja-alainen näkemys päätettävistä asioista. Kielessä halutaan korostaa selkeyttä. ”Ihmisten asioista on puhuttava ja kirjoitettava ymmärrettävällä kielellä.” (Valtioneuvoston kanslia 2010: 7.)

Valtionhallinnon viestintäsuosituksissa määritellään viestinnän keskeisiksi periaatteiksi luotettavuus, oikea-aikaisuus ja tasapuolisuus (Valtioneuvoston kanslia 2010: 8). Tämä tarkoittaa sitä, että tieto on saatavilla, viestintä on avointa, nopeaa ja vuorovaikutteista. Luotettavuus saavutetaan siten, että annetut tiedot ovat oikeellisia, selkeitä ja riittäviä sekä toimivaltaisen viranomaisen antamia. Vuorovaikutteisuus valtionviestinnässä tarkoittaa, että viestintä on kaksisuuntaista ja palveluhenkistä. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 14.)

Maaseutuohjelman viestinnän halutaan olevan **ajantasaista, yleistajuista ja kohderyhmille räätälöityä**. **Ajantasaisuus** tarkoittaa, että tietoa on mahdollista antaa ennakkoon sitä tarvitselle, verkkosivuja päivitetään tilanteen tasalle. Maaseutuohjelman johdon ja viestinnän yhteistyöllä pyritään ennakoimaan ja suunnittelemaan viestintätarpeita. **Yleistajuisuutta** on, että viestinnässä käytetään hyvää kieltä. Tämä tarkoittaa, että EU:n käyttämät termit tulisi avata sekä käyttää maaseutuohjelman termejä johdonmukaisesti. Viestintämateriaalit tulisi **räätälöidä** kunkin kohderyhmän tarpeiden mukaisiksi. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Maaseudun kehittämisohjelman viestintään vaikuttaa myös valtionhallinnon viestintäsuosituksissa mainittu näkökohtien huomioinen: viestinnässä on huomioitava alueellinen ja kielellinen tasapuolisuus. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 14.)

Viestinnässä kehitettäviä alueita ovat vuorovaikutteisuuden lisääminen, viestinnän vaikuttavuuden arvioiminen, verkkoviestinnän hyödyntäminen sekä viestinnän monipuolinen ja tehokas käyttö johtamisen ja toiminnan tukena. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 12.) Ohjelma- viestinnässä on kehitettävää muun muassa viestinnän koordinoinnissa niin, että saataisiin paremmin synergiaetuja. Ohjelmakaudella 2014–2020 halutaan nostaa entistä paremmin ohjelman vaikuttavuutta ja alueellisia tuloksia esille. Ohjelmaviestintä panostaa maaseutuohjelman tunnettuuden parantamiseen. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Valtionhallinnon viestintäsuosituksissa (2010) mainitaan, että virkamiehien pitäisi olla valmiita viestimään vastuualueensa asioista. Tämä edellyttää, että erityisesti valmistelu- ja esitelytehtävissä toimivien virkamiehien pitäisi saada tarvittava koulutus ja ohjaus. Sisäinen viestinnän yhtenä tavoitteena on varmistaa, että organisaation jäsenet tietävät toiminnan tavoitteet. Lisäksi heillä tulisi olla tiedossa työn kannalta oleellinen tieto. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 12–13.)

Viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti. Arvioinnin avulla halutaan kehittää viestintää, jotta sidosryhmien tiedontarpeeseen kyettäisiin vastamaan erilaisissa tilanteissa. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 1.) Ohjelmaviestinnän tavoitteiden toteutumista seurataan puolivuositaisissa viestinnän ja johdon kokouksissa. Sekä ohjelmaviestinnän että viestintäverkoston työstä raportoidaan seurantakomitealle osana vuosikertomusta. Viestinnästä tehdään ohjelmakauden aikana myös kaksi syvempää arviointia. Lisäksi maaseutuohjelman tunnettavuudesta tehdään noin kahden vuoden välein kysely, joka myös kertoo viestinnän tavoitteiden toteutumisesta. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 3.)

4.3.2 Eri kanavat viestinnän väylinä

Luvussa 2.2.2 perustelin tutkimukseni ohjelman viestintäverkoston jäsenistön rakentuvan sidosryhmistä ja sisäisen viestinnän kohderyhmistä. Tähän määritelmään perustuen keskityn myös valtionhallinnon viestinnän kanavavalinnoissa niihin kanaviin, jotka on ajateltu toimivan sidosryhmien ja sisäisen viestinnän kohdalla. Näiden rinnalle nostan kanavat, jotka ovat mainittu Manner-Suoman maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän linjauksissa (2014: 4).

Viestinnän pääperiaatteita ovat, että viesti muotoillaan sidosryhmien tiedontarpeen mukaan ja käytetään kanavia, joista heidät tavoittaa parhaiten (Klein 1996: 34). Julkisissa organisaat-

tioissa viestin kohdentaminen on yleensä monimutkaista ja vaativaa, sillä tärkeisiin sidosryhmiin voivat kuulua periaatteessa kaikki: kuntalaiset, kansalaiset, päättäjät sekä erilaiset luottamushenkilöt (Juholin 2013: 398–399).

Valtioneuvosto on valtionhallinnon viestintäsuosituksissaan määritellyt useita keinoja, joiden kautta välittää tietoa. Näin on tehty sen takia, että kanavia tulisi käyttää viestinnän osapuolten viestintätarpeiden mukaisesti. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 15.) Olen käyttänyt ja käytän jatkossakin tässä tutkielmassa termiä kanavat puhuessani valtionhallinnon viestinnän keinoista.

Rajaamatta, mikä kanava on millekin osapuolelle, viestintäkanavia ovat tiedotteet, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, asiakaspalvelu, verkkoviestintä, esitteet, muut julkaisut, kampanjat sekä messu- ja näyttelyesittäytymiset (Valtioneuvoston kanslia 2010: 15). Myös maaseutuohjelman 2014–2020 viestinnän halutaan olla monikanavaista ja sitä tehdään yhteistyössä sidosryhmien kanssa (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1).

Verkkoviestintä on nostettu valtionhallinnon viestinnässä viestintäkanavaksi, jonka käyttöä halutaan lisätä. Valtionhallinnon viestinnässä verkkoviestintä nähdään kanavana, joka palvelee kansalaisia, mediaa ja muita sidosryhmiä ja joka on nopea, tehokas ja välittää tietoa laajalle alueelle. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 15.) Maaseutuohjelman viestintäkanavien pääpaino on sähköisissä kanavissa. Esitteet tuotetaan pääasiassa sähköisinä ja tulostettavina, mutta ne voidaan erikoistapauksissa tehdä myös painotuotteina. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 4.)

Sähköisiä viestintäkanavia maaseutuohjelmalla on muun muassa Maaseutu.fi- ja Mavi.fi-sivut, ekstranet Aitta, hyrrä, vipu-palvelu, MMM.fi-sivusto, ELY-keskuksien verkkosivut ja Leadersuomi.fi-sivut. Taulukossa 1 on selitetty tarkemmin kunkin kanavan keskeinen sisältö ja kanavan tehtävä tai tavoite.

Taulukko 1. Maaseutuohjelman viestinnän sähköiset kanavat

Kanava	Keskeinen sisältö	Tavoite/tehtävä
Maaseutu.fi	<ul style="list-style-type: none"> • esimerkkejä toteutetuista hankkeista ja hyväksi havaituista käytännöistä • uutisia ohjelman toimijoilta, tapahtumia, koulutus- ja viestintämateriaaleja • linkkejä muiden maaseututoimijoiden palveluihin. 	<ul style="list-style-type: none"> • keskeisin ajankohtaisviestinnän kanava • Maaseutu.fi-sivusto on maaseututiedon portaali, joka ohjaa eteenpäin esimerkiksi ministeriön, Mavin, ELY:en tai Leader-ryhmien sivuille • Maaseututoimijoille tarjotaan mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja ideoitaan keskustelupalstalla.
Mavi.fi	Tarkempia tietoja tukien hakemisesta ja yksityiskohtaiset tukien kuvaukset	
Aitta-ekstranet		Hallinnon sisäisen viestinnän pääkanava
Hyrrä		Hanke-, yritys- ja rakennetukien sähköinen asiointipalvelu
Vipu-palvelu		Hallinnoidaan viljelijätukia
MMM.fi	Taustoittavaa tietoa ruoka- ja maaseutupolitiikasta	
ELY-keskusten verkkosivut	<ul style="list-style-type: none"> • Alueelliset maaseutus suunnitelmat • Tietoa rahoituskriteereistä, tukialueista • Yhteystiedot tuenhakijalle 	
Leadersuomi.fi	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmien yhteystiedot • Leader-työhön innostavaa yleistietoa 	Leader-ryhmiä koskeva tieto

Kuten taulukosta näkee, keskeinen sähköinen viestintäkanava on Maaseutu.fi-sivusto. Se on niin sanotusti maaseututiedon portaali, josta pääsee muille keskeisille sivustoille kuten maaseutuviraston (Mavi), ministeriön, ELY:en ja Leader-ryhmien verkkosivuille. (Maaseutuoh-

jelman viestintäryhmä 2014: 4.) Tutkimuksessani olen jättänyt tarkastelun ulkopuolelle kanavat, jotka ovat määritelty suoraan tietyn ryhmän käyttöön, kuten Vipu-palvelu, jossa halnnoidaan viljelijätukia.

Sähköposti on myös mainittu viestinnän kanavaksi valtionhallinnon viestintäsuosituksissa (2010:15). Kyseisestä kanavasta on sanottu myös, että tarvittaessa sitä voi käyttää tiedotteiden ja muun aineiston välittämisessä medialle ja sidosryhmille. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 15.) Muita sidosryhmille suunnattuja viestintäkanavia valtionhallinnon viestintäsuositusten (2010: 20) mukaan ovat henkilökohtaiset tapaamiset, kokoukset, seminaarit, työryhmit, tiedotteet, sähköiset uutiskirjeet, julkaisut ja esitteet.

Sosiaalisen median roolia valtionhallinnon viestinnässä on kuvattu seuraavalla tavalla. Viranomaiset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa tiedon jakamisessa, palveluiden tunnetuksi tekemisessä, osallisuuden edistämässä ja kansalaisten mielipiteiden luotaamisessa. Sosiaalisen median käyttö on myös suotava hallinnon sisäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen viestintäkanava. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 23.)

4.3.3 Pääviestit sisällön määrittäjänä

Viestintästrategian sisältöön vaikuttavat strategian laadintaprosessin aikana eri henkilöt ja organisaatiotasot. Toivottu sisällönlaadintaprosessi alkaisi organisaatiolaajuisesta arvioinnista, jolla selvitetäisiin eri sidosryhmien näkemys organisaatiosta (eli organisaation maine) suhteessa organisaation visioon toiminnastaan. Strategisten tavoitteiden pohjalta laaditaan teema ja pääviesti, jolla muutetaan organisaation maine haluttuun suuntaan. (Cornelissen 2011: 88.) Tämä on tehty Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 viestintäsuunnitelmassa: ”Tunnettuustutkimuksen mukaan 60 prosenttia suomalaisista ja kolme neljästä tuottajasta tunnistaa ohjelman traktorinjälkitunnuksesta.” Lisäksi on tutkittu, että maaseudun viesteille on kysyntää, sillä muun muassa ympäristö-, ilmasto- ja kilpailukykykysymykset ovat keskeisiä puheenaiheita. Lisäksi trendit kuten bioenergia, lähiruoka,

downshiftaus ja luonnonmukaisuus tukevat maaseutuaiheisia viestejä. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Pääviestit ovat niin sanotusti sanomia, joilla tuodaan esiin organisaation ominaisuuksia, vahvuuksia tai arvoja. Nämä tunnetaan myös organisaation teemoina. (Cornelissen 2011: 89.) Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategisissa linjauksissa (2014) on määritelty, että keskeiset teemat ovat yrittäjäyys, ympäristö ja ilmasto, nuoret sekä uudet avaukset. Teemat tulevat näkymään viestinnän toimissa koko ohjelmakauden ajan. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 1.)

Pääviestejä lähetetään jatkuvasti ja johdonmukaisesti sidosryhmille. Viestit korostavat teemoja, joihin organisaatio haluaa tulla liitettyksi tärkeiden sidosryhmien toimesta. Pääviestit muokataan eri viestityylin mukaiseksi, jotta teemojen pääviestit tulisivat ilmi kaikkein vaikuuttavimmin. (Cornelissen 2011: 89.) Maaseutuohjelmalla on kolme pääviestiä: uudistuva ympäristö- ja ilmastokysymykset huomioiva maatalous, kehittyvät maaseudun elinkeinot ja työllisyys sekä maaseudun asukkaiden hyvinvointi. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 2.)

Maaseutuohjelman tunnettavuuden kasvattamiseksi kyseiselle ohjelmalle on laadittu graafiset ohjeistukset. Näissä ohjeistuksissa on kerrottu logon ja ydinviestien käytöstä erilaisissa yhteyksissä sekä ohjeet julkaisujen tekemiseen. (Maaseutuohjelman viestintäryhmä 2014: 5.)

4.4 Verkoston viestinnälliset piirteet

Olen nyt kertonut, mitä strategisen viestinnän suunnitteluun kuuluu ja vastannut toiseen tutkimuskysymykseen: millaisia viestinnän linjauksia viestintäverkostolla on valtionhallinnon ja Maaseutuohjelman viestintästrategioiden pohjalta. Lopuksi palaan verkostoon ja mitä viestinnällisiä piirteitä verkostoilla on.

Viestintää, joka tapahtuu ja toteutuu verkoston sisällä, kutsutaan verkostoviestinnäksi. Verkostoviestintä kohtaa samoja haasteita kuin missä tahansa muussa organisaation viestinnässä. Toisaalta siihen liittyy myös omia erityishaasteita. Tällaisia erityishaasteita ovat muun muassa uusien jäsenien rekrytointi sekä tasapainoinen sisäinen ja ulkoinen viestintä jatkuvasti vaihtuvissa tilanteissa. Verkoston haasteena on, että sen aktiiviseen osaan kuuluvat jäsenet voivat vaihdella. Tällöin pitää huomioida aina erikseen asiat, joista on lupa viestiä. Tämä tarkoittaa viestinnän kannalta sitä, että viestinantajien pitää valita huolellisesti viestintäkanavat, päättää oleellinen sisältö viestinvastaanottajan kannalta ja huomioida viestin sävy. (Koskela 2014: 78.)

Verkoston ydin on yhteisöllinen verkostoviestintä. Sen avulla pidetään verkoston toiminta käynnissä. Lähtökohtana yhteisölliselle verkostoviestinnälle on, että jäsenet ovat kiinnostuneita toimimaan verkostossa ja haluavat jakaa osaamistaan. Yhteisyyttä ei synny, mikäli viestintä ei ole vuorovaikutteista. (Koskela 2014: 79.) Tähän vaikuttaa myös yhteistyö. Valtionhallinnon viestintäsuosituksissa (2010: 8) on nostettu esille, että hyvin hoidetun viestinnän edellytyksenä on mutkaton ja toimiva yhteistyö viestinnästä vastaavien tahojen sekä muun hallinnon välillä. (Valtioneuvoston kanslia 2010: 8.)

Yhteisöllisyyden saavuttaminen vaatii, että verkoston jäsenet kunnioittavat toisiaan ja ymmärtävät eri lähtökohdat ja näkökulmat. Tämä vaatii aikaa ja pidempiaikaisen keskusteluyhteyden. (Koskela 2014: 79.)

Toimivan verkoston, jossa viestintä on vuorovaikutteista ja jäsenten intressit ovat yhteisissä tavoitteissa ja osaamisen jakamisessa, edellytyksenä on, että jäsenillä on omassa organisaatiossaan rooli, joka mahdollistaa verkostoitumisen. Tämä tarkoittaa sitä, että jäsenellä tulisi olla riittävästi toimintavapautta ja valtaa organisaatiossaan. (Koskela 2014: 79.)

Verkoston jäsenillä tulisi olla taito ja halu viestiä. Joskus sosiaalisuus ja aktiivisuus viestinnässä voivat jopa korvata asiantuntijuuden. Toiminta vaatii, että verkostossa on jäseniä, jotka vievät toimintaa eteenpäin, jakavat tietoa ja osaamistaan. Monesti verkostossa asioiden eteenpäin viemisen vastuu siirtyy jäseneltä toiselle. Tällaisilla jäsenillä on yleensä enemmän kontakteja kuin muilla jäsenillä. (Koskela 2014: 79.)

5 VERKOSTON JÄSENTEN NÄKEMYKSET VIESTINTÄVERKOSTOSTA

Seuraavaksi käyn läpi ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä verkostossa käytystä viestinnästä. Selvitin näkemyksiä teettämällä kyselytutkimuksen (ks. luku 1.3). Kysely oli seitsemän sivua pitkä ja vastauksia pyydettiin 22 pääkysymykseen. Kyselylomake rakentuu avoimista ja monivalintakysymyksistä. Kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia, mutta viiteen avoimeen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista. Osa pääkysymyksistä sisältää väittämiä, joihin vastataan Likert-asteikon mukaan 1–5: yksi tarkoittaa täysin eri mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. (Ks. liite 2.) Kyselyn vastaanottajat kuuluvat ohjelman viestintäverkostoon (ks. luku 2.2).

5.1 Verkoston jäsenien lähtökohdat kyselyyn

Kysely lähetettiin sähköpostitse 97 vastaanottajalle 24.2.2015. Kyselyn vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Kyselyn vastausaika pidennettiin kolme kertaa ja se sulkeutui lopulta 10.4.2015. Kyselyyn tuli yhteensä 23 vastausta, jotka toimivat aineistonani tässä tutkimuksessa. Kyselyn vastausprosentti on näin ollen 23,7 %. Kaikki vastaajat olivat yli 30 vuotiaita. Vastaajien keski-ikä on 44,87 vuotta. Vastaajista 10 (43,5 %) oli miehiä ja 13 (56,6 %) naisia. Vastaajien työhistoriaa selvitin kysymällä, kuinka pitkään he ovat toimineet nykyisessä työtehtävässään. Suurin osa vastaajista (34,8%) on toiminut nykyisessä työkuvuksaan 10 vuotta tai enemmän. Vähiten vastaajista (8,7 %) on ollut nykyisessä työtehtävässään 0–1 vuotta.

Mielenkiintoinen havainto vastaajien taustassa on, että suurin osa vastaajista ei ole työnimikkeen perusteella viestinnän työtehtävissä. Tämä tarkoittaa sitä, että usean ohjelman viestintäverkoston jäsenen päätehtävänä ei ole olla organisaationsa, yksikkönsä tai osastonsa viestinnän toimeenpaneva henkilö. Kuitenkin he ovat merkittävässä osassa organisaationsa viestinnän toimia. Suurin osa vastanneista tunnistikin itsensä työnimikkeellä asiantuntijana (30,7

%). Tämä viittaisi siihen, että ohjelman viestintäverkosto olisi todellisuudessa asiantuntija- verkosto. Kyseinen ajatus tukee myös luvussa 3.2 tehtyä havaintoa siitä, että ohjelman viestintäverkoston verkostotyyppi on viestintäverkoston lisäksi asiantuntijaverkosto. Jäsenet ovat asiantuntijoita Manner-Suomen maaseudun kehitysohjelman 2014–2020 sisällön ja laatimisen kannalta, ja jotka tarjoavat viestinnän toimiin asiantuntijuuttaan kyseisestä ohjelmasta. Toiseksi suurin osuus vastaajista oli toiminnanjohtajia (21,7 %). Vain kaksi (8,7 %) vastaajaa oli nimikkeeltään tiedottaja. Vaikka kyseessä on viestintäverkosto (ks. luku 3.2) on se yhtä lailla asiantuntijaverkosto. Ohjelman viestintäverkostossa on täten yhdistynyt kaksi verkostotyyppiä, mikä ei ole tavatonta verkostoille (ks. luku 3.2).

Koska viestintäverkosto kattaa jäseniä valtakunnallisesti ympäri Suomea, selvitin kyselyllä myös, kuinka usein vastaajat ovat osallistuneet Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston kokouksiin. Vaihtoehtoina oli aina, usein, satunnaisesti, ei koskaan. Vain yksi vastaajista (4,3%) on osallistunut aina kokouksiin. Usein osallistuvia oli 30,4% ja satunnaisesti osallistuvia oli 43,5 %. Vastaajista 21,7% vastasivat, että eivät ole koskaan osallistuneet kokoukseen. Nämä luvut aiheuttavat ristiriidan verkostokäsitykselle, jonka mukaan verkosto perustuu vuorovaikutukselle (ks. luku 3.1). Mikäli suurin osa ohjelman viestintäverkoston jäsenistä eivät osallistu yhteisiin kokouksiin, miten vähäiseksi yhdessä keskustelu, ideoiden jakaminen ja neuvonta jäävät jäsenien välillä. Kuten luvussa 3.3.2 toin esille, ohjelman viestintäverkostolla on todennäköisesti jokin toinen viestintäkanava korvaamassa kasvokkain tapahtuvia kokouksia. Kerron näistä viestintäkanavista ja niiden käytöstä ohjelman viestintäverkostossa enemmän luvussa 5.2.

Kyselyn osioiden teemat perustietojen lisäksi ovat viestinnän kanavat, sisältö, ajankohta ja ohjelmakauden uudistukset. Lähden tarkastelemaan osio kerrallaan kyselyyn osallistujien näkemyksiä ohjelman viestintäverkoston vuorovaikutuksesta. Analyysin avulla saan selville vain osan jäsenistön näkemyksistä. Teen päätelmäni näiden näkemysten valossa, mutta pyrin huomioimaan analyysissäni, että suuremmalla otannalla tulos voisi olla toisenlainen.

5.2 Vuorovaikutuksen väylät

Kyselyn toisessa osiossa selvitän viestinnän kanavia, joiden kautta verkoston jäsenet ovat saaneet tietoa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 valmistelun etenemisestä. Viestintäverkoston jäsenillä on ollut pääsy maaseutuohjelman viestintäsuunnitelmassa määriteltyihin kanaviin (ks. luku 4.3.2). Lisäksi viestintäverkoston jäsenillä on ollut mahdollisuus saada tietoa maaseutuohjelmasta esimiehiltään, johdolta, työtovereilta, henkilökohtaisista sähköpostiviesteistä, mediasta, sosiaalisesta mediasta, eri tiedotteista ja uutiskirjeistä sekä kokouksista ja koulutuksista. Kyselyssä olin antanut myös vaihtoehdoksi kertoa jokin muu kuin edellä mainitut kanavat.

Lisäksi halusin tietää, mitkä näistä kanavista oli kyselyn vastaajien ensisijainen valinta tiedonhankinnassa ja mistä kanavista vastaajat ovat omasta mielestään saaneet eniten hyödyllistä tietoa maaseutuohjelman etenemisestä. Kyselyn kanava-osion loppuun jätin avoimen kysymyksen, johon vastaajat saivat kertoa enemmän kanavista, joihin he haluaisivat viestinnän toimien painottavan enemmän. Samaiseen avoimeen kysymykseen vastaajat olivat voineet myös kommentoida viestintäkanavien käyttöä Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 valmistelun aikana.

5.2.1 Tietoa halutaan henkilökohtaisesti, sähköisesti tai kasvotusten

Ensin selvitin, mistä kyselyn vastaajat ylipäänsä ovat saaneet tietoa maaseutuohjelman 2014–2020 valmistelun etenemisestä. Vaihtoehtoina olivat esimies, johto, työkaverit, media (sanomalehdet, tv-uutiset), Facebook: Maaseutu – Tilaa elämälle –kanava, Maaseutu.fi (uutiset, tiedotteet), Mavi.fi, henkilökohtaiset sähköpostiviestit, tiedotteet (sähköpostijakelu), Twitter, kokoukset, koulutukset, Liiteri-uutiskirjeet, Aitta-ekstranet.

Taulukko 2. Kanavat, joista on saatu maaseutuohjelman valmistelun etenemisestä

	Vastauksien määrä	%:a vastaajista
Henkilökohtaiset sähköpostiviestit	20	87,0
Maaseutu.fi	16	69,6
Koulutukset	16	69,6
Tiedotteet	14	60,9
Kokoukset	14	60,9
Mavi.fi	11	47,8
Aitta-ekstranet	9	39,1
Esimies	8	34,8
Työkaverit	8	34,8
Liiteri-uutiskirje	5	21,7
Muu	4	17,4
Media	3	13,0
Facebook	3	13,0
Johto	1	4,3
Twitter	0	0,0

Kuten taulukosta 2 voi nähdä, yleisin tiedonhaun keino on ollut henkilökohtaiset yhteydenotot ja kanssakäymiset. Näitä ovat muun muassa henkilökohtaiset sähköpostiviestit (87%), koulutukset (70%), kokoukset (61%) sekä esimiehen (35%) ja työkaverin (35%) kanssa keskustelu.

Myös verkkosivustot, jotka on suunnattu maaseutuohjelman tukienhakijoille, ovat olleet keskeinen tiedonhakekeino (ks. luku 4.3.2). Tällaisia verkkosivuja, jotka on mainittu viestintäsuunnitelmassa, ovat Maaseutu.fi ja Mavi.fi. Kyselyn vastauksien perusteella Maaseutu.fi (70%) on koulutuksien tavoin toiseksi usein käytetty keino maaseutuohjelman 2014–2020 valmistelun etenemiseen liittyvien tietojen hankintaan. Mavi.fi –sivustoa käyttää vajaa puolet vastaajista tiedonhankintaan (48%), mikä on sama määrä kuin tiedotteilla (48%). Sosiaalista mediaa käytetään vastauksien perusteella vähiten. Twitteriä ei ollenkaan (0%) ja Facebookia käyttää vain kolme vastaajaa (13%).

Kanavien käytöstä huomaa jäsenien valmiuden verkostotyyppiseen toimintaan. Koulutukset ja kokoukset ovat ohjelman viestintäverkostolle otollisia vuorovaikutuskanavia, sillä niissä jaetaan tietoa ja osaamista usean henkilön kanssa. Henkilökohtaiset sähköpostiviestit kertovat välillisten kanavien tärkeydestä myös verkostossa. Kuitenkin kanava, Maaseutu.fi, on epätyypillinen verkostolle, koska kanavassa ei tapahdu keskustelua tai vuorovaikutusta.

On huomioitava, että vastaajat ovat voineet tulkita kokoukset ja koulutukset kyselyssä niin, että niillä tarkoitetaan myös vastaajan oman organisaation järjestämiä tilaisuuksia, jolloin ne eivät enää suoraan liity ohjelman viestintäverkoston toimintaan.

5.2.2 Sähköpostitulva

Kanavien käytön yleisyys keinona saada tietoa on suoraan yhteydessä viestintäkanavien ensisijaisuuteen. Viestintäkanavien ensisijaisuudella ja tiedonhakukeinojen yleisyydellä vastaajien kesken on myös yhteys verkoston jäsenten kokemaan tiedon hyödyllisyyteen kanava-kohtaisesti.

Ensisijaisin kanava tiedonhankintaan on ollut sähköposti. Lähes puolet vastaajista (43,5%) valitsi sähköpostin ensisijaisesti käytetyksi tiedonhakukanavaksi ja 30,4 % valitsi sen toiseksi ensisijaiseksi kanavaksi. Sähköpostin välityksellä suurin osan vastaajista (52,2 %) on mielestään saanut eniten hyödyllistä tietoa maaseutuohjelmasta.

Monen vastaajan mielestä eniten hyödyllistä tietoa on saatu lisäksi kokouksista (34,8 % vastaajista) ja henkilökohtaisten yhteydenottojen (26,1 %) kautta. Mutta vain 8,7% vastaajista käyttää henkilökohtaista yhteydenottoa ensisijaisena kanavana tiedonhankinnassa ja kokouksia 13% vastaajista.

Sosiaalisen median kanavien kohdalla, joista vaihtoehtoina oli Facebook ja Twitter, suurin osa valitsi vaihtoehdon 0. Tämä valinta tarkoittaa sitä, että henkilö ei käytä kanavaa tähän

tarkoitukseen tiedonhakuvälineenä ollenkaan. Vastaajista 39,1% ei käytä Facebookia ja 78,3% ei käytä Twitteriä ollenkaan tiedonhakuun. Hyödyllisen tiedon määrässä vastaajien osuus oli hieman suurempi. Facebookin kohdalla vastausprosentit sarakkeessa 0 on 47,8% ja Twitterin kohdalla 82,6%. Tämä tarkoittaa silloin sitä, että vaikka joku käyttäisi hiemankin sosiaalista mediaa tiedonhakuun, hän ei ole saanut kyseisistä kanavista itselleen hyödyllistä tietoa.

5.2.3. Vuorovaikutuksen tarve

Selvitin kyselyllä, kuinka moni vastaajista on mielestään saanut hyödyllistä tietoa koulutuksista. Luvussa 3.1 kerroin, että yksi viestinnän tärkeimpiä tavoitteita on saada kaikkien ohjelman viestintäverkoston jäsenien viestinnän osaaminen samalla tasolle. Viestintäosaamista haluttiin kehittää juuri koulutuksien avulla. Lisäksi valtionhallinnon viestintäsuosituksissa (2010) mainitaan, että viranomaisilla tulee olla tarvittava tiedonmäärä, jotta he voivat viestiä eteenpäin (ks. luku 4.3.1). Koulutukset ovat yleensä väylä, jonka kautta usealle saadaan tuotua saman tasoinen tiedonmäärä. Tarkoitukseni ei ole tutkia tarkemmin koulutuksia, sillä aihe on jo itsessään laaja. 39,1% vastaajista onkin valinnut koulutuksen kanavaksi, josta saa toiseksi eniten itselleen hyödyllistä tietoa. Tästä voi päätellä, että tilaisuudet, jossa verkoston jäsenet pääsevät keskustelemaan keskenään, on todettu hyödylliseksi.

Kyselyn vastaajat mainitsevat koulutukset myös vastauksissaan avoimeen kysymykseen, minkä kanavan käyttöä haluaisit painotettavan enemmän viestinnässä ja miksi. Toivetta yhdessä keskustelusta tukee myös vastaajien näkemä hyöty kokouksista (ks. esimerkit (4) ja (5)). Tämä kertoo siitä, että verkoston jäsenillä on halu toteuttaa verkostoa sen lähtökohdan mukaisesti eli vuorovaikutuksen kautta. Tämä myös kertoo, että ohjelman viestintäverkoston yhdessä jakamisen ja osaamisen kehittämisen tavoite ei ole täydellisesti toteutunut. Vastaajien kommentit eivät kuitenkaan kerro, onko tällaisia vuorovaikutusmahdollisuuksia ollut kaikesta huolimatta miten paljon tarjolla. Koska, kuten luvussa 5.1 tuli esille, vain harva osallistui kokouksiin aina tai usein. Yleisin vastaus oli satunnaisesti ja jotkut jäsenet eivät

olleet osallistuneet kokouksiin ollenkaan. Tällainen jakautuma vastauksien välillä ja jäsenien toivotun vuorovaikutuksen määrässä kertoo verkoston dynamiikasta, jossa osa jäsenistä on mukana verkostossa vain muodollisesti ja osa on sitoutunut verkoston tavoitteisiin.

Kyselyn osiossa *viestintäkanavien käyttö* kysyin avoimessa kysymyksessä, minkä kanavan käyttöä vastaajat haluaisivat painotettavan enemmän viestinnässä ja miksi. Kiinnostava havainto näissä oli, että moni vastaaja toivoi sähköpostin käytön muuttumista viestintäkanavana, vaikka sähköposti oli vastaajien kesken yleisin ensisijainen tiedonhakukanava.

- (1) Tiiviit sähköpostiviestit sekä koulutukset.
- (2) [Niitä] tulee luettua yleensä päivittäin.
- (3) Tiedon pitäisi tulla kompaktisti ja selkeästi esitettynä
- (4) Kokoukset, tulkintoja pitäisi tehdä enemmän yhdessä isommalla porukalla.
- (5) Sisäisen viestinnän videokoulutuksia. Voidaan järjestää kustannustehokkaasti ja käydä vuoropuhelua tahojen kesken.
- (6) Sähköposteihin asiat hukkuvat. Niitä on kyllä hyvä siitä huolimatta saada.

Sähköpostiviestejä kuvattiin vastauksissa ylisuuriksi. Siitä huolimatta sähköposti nähtiin keinoon saada henkilökohtaista viestintää, jota haluttaisiin viestinnässä painottaa jatkossakin (ks. esimerkki (6)). Sähköposti nähtiin myös kanavana, joka tulee pysymään keskeisenä viestintäkanavana kaikesta huolimatta. Kuitenkin sähköpostiviestejä toivottiin tiiviimmiksi, jos ne tulevat säilymään keskeisenä päivittäisesti käytettynä viestinnänkanavana (ks. esimerkit (1), (2) ja (3)).

Vastauksissa tuli myös esille usean vastaajan toive, että viestinnässä jatkossa painotettaisiin sosiaaliseen mediaan. Vaikka sosiaalisen median kanavat olivat valikoituneet usealle vastaajalle hyödyttömäksi tiedonhakukanavaksi (ks. luku 5.2.1), niin moni haluaisi sosiaalisen median kanavien käytön lisääntyvän jatkossa. Tämän voi huomata avoimen kysymyksen vastauksista (ks. esimerkit (7)–(8)).

- (7) Sosiaalisen median ammatillista käyttöä haluaisin lisätä. Myös alisivut nettisivuilla (salasanan takana olevat) olisivat tarpeen, jotta ylisuuret sähköpostiviesteistä päästäisiin eroon.
- (8) Eri sosiaalisen median kanavat ja myös huomioiden mobiilikäyttö. Nykypäivää, joka tulisi ottaa huomioon viestinnässä.
- (9) Facebook suljettua ryhmää, joka otettiin hiljattain käyttöön, helppo ja nopea ja vastausta ei tarvitse metsästä sähköpostista toiseen, kun saman kysymyksen näkee moni ihminen kerralla.
- (10) Some viestintää tulisi panostaa enemmän, vaikka itse en sitä juurikaan käytä.

Esimerkeistä (7) ja (9) voi huomata, että sosiaalinen media nähtäisiin myös ratkaisuna sähköpostin ongelmiin. Tämä luo mielenkiintoisen kontrastin vastaajien kanavien käyttöön liittyvien vastauksien kanssa. Sosiaalisen median merkitys tämän aikakauden viestintäkanavana huomioidaan omista kanava preferensseistä riippumatta (ks. esimerkit (8) ja (10)).

Avoimen kysymyksen kommentit kertovat, että Aitta-ekstranetin käyttöä haluttaisiin lisätä. Osan verkoston jäsenien mielestä tieto löytyy kyseisestä järjestelmästä helposti. Kuitenkin tällä hetkellä Aitta-ekstranetin toteutus koettiin onnettomaksi. Tämä selittääkin sen, että 26,1% vastaajista pitää kyseistä kanavaa toiseksi tärkeimpänä tiedon haussa, vaikka vastaajista vain 8,7% on saanut sieltä itselleen eniten hyödyllistä tietoa maaseutuohjelman etene- misestä. Tämä kertoo siitä, että verkostolle ei ole vielä vakiintunutta viestintäkanavaa, joka palvelisi kaikkien tarpeita. Tämän takia sähköposti on vakiintunut suosituimmaksi kanavaksi tiedon saantiin. Kysymällä henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä voi luottaa siihen, että saa luotettavan ja omia tarpeitaan palvelevan vastauksen.

5.3 Asiantuntijoiden käsittelemä sisältö

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitin maaseutuohjelman viestintäverkoston sisäisen viestinnän sisältöä. Esitin tässä kyselyn vaiheessa vastaajille väittämiä, joihin he vastasivat Likertasteikon mukaan. Asteikko on 1–5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä. Väittämien jälkeen vastaajilla oli kaksi avointa kysymystä.

5.3.1 Asiantuntijoiden omat verkostot tulkinnan tukena

Taulukossa 3 olen esittänyt sisältöön liittyvät väittämät ja vastausprosentit. Olen vahvistanut taustavärin kohdissa, jossa on väittämäkohtaisesti suurin vastausprosentti.

Taulukko 3. Vastaajien tietopohja vaikuttaa sisällön tulkinnan laatuun

	Täysin eri mieltä, %				Täysin samaa mieltä %
	1	2	3	4	5
1. Ymmärrän, mitä kehittämisohjelmaan liittyvät termit tarkoittavat.	8,7	8,7	21,7	43,5	17,4
2. Joudun selvittämään termistöä muista tietolähteistä.	8,7	39,1	17,4	30,4	4,3
3. Minulle avautui viestien sisältö välittömästi.	8,7	30,4	26,1	26,1	8,7
4. Jouduin joskus kysymään lisätietoa viestiin liittyvästä asiasta.	4,3	21,7	26,1	30,4	17,4
5. Tiedot olivat luotettavia kanavasta riippumatta.	4,3	13	30,4	34,8	17,4
6. Ohjelmakauteen liittyvät viestit sisälsivät tarpeeksi yksityiskohtia.	8,7	26,1	21,7	34,8	8,7
7. Ohjelmaan sisältyvistä uusista asioista oli kerrottu ymmärrettävästi.	4,3	39,1	30,4	17,4	8,7
8. Tiedotteissa ei ollut tarpeeksi tietoa ohjelman valmistelun etenemisestä.	8,7	30,4	34,8	17,4	8,7
9. Tunnen, että pystyn viestimään kattavasti maaseutuohjelmasta asiakkailleni.	4,3	30,4	39,1	26,1	0
10. Olen joutunut hankkimaan lisätietoa omatoimisesti.	0	4,3	21,7	39,1	34,8
11. Koen, että saamani tiedot ovat riittävät työtehtävien hoitamisen kannalta.	4,30	26,1	17,4	47,8	4,3

Taulukosta 3 voi nähdä, että kyselyjen vastaajien mielestä Manner-Suomen maaseudun kehittämishjelmaan 2014-2020 liittyvät käsitteistö ja termit ovat selviä. He tietävät lähes aina, mitä termeillä tarkoitetaan (ks. väitteet 1 ja 2). Suurin osa kyselyn vastaajista on asiantuntijoita, joten kyseinen tulos ei ole yllättävä.

Vaikka termistö ei tuottanut ongelmaa ohjelmaan liittyvien viestien sisällön tulkinnassa, niin suurin osa vastaajista (30,4%) tunsi, että viestien sisältö ei avautunut välittömästi (ks. väite 3). Suurin osa vastaajista (30,4%) kokee myös, että he ovat joutuneet kysymään lisätietoa viestiin liittyvästä asiasta (ks. väite 4). Lisäksi 34,8 % on täysin samaa mieltä ja 39,10% melkein samaa mieltä, että he ovat joutuneet hankkimaan tietoa omatoimisesti maaseutuohjelmaan liittyen (ks. väite 10). Kuitenkin monen mielestä (34,80%) ohjelmakauteen liittyvät viestit ovat sisältäneet tarpeeksi yksityiskohtia (ks. väite 6). Siitä huolimatta vastaajien määrä oli myös samassa väitteessä (6) suuri asteikon kohdassa, jonkin verran eri mieltä (26,1%).

Suurin osa vastaajista (39,1%) on valinnut Likert-asteikon keskikohdan kysymyksessä, voivatko he viestiä kattavasti maaseutuohjelmasta omille asiakkailleen (ks. väite 9). Ja vaikka moni on vastannut, että ovat joutuneet omatoimisesti hankkimaan lisätietoa maaseutuohjelmasta (ks. väite 10), suurin osa vastaajista (47,8%) tuntee, että saadut tiedot ovat riittävät työtehtävien hoitamisen kannalta (ks. väite 11).

Näistä vastauksista voi huomata verkoston asiantuntijaluonteisuuden. Vaikka useimmiten enemmistön vastaukset viittasivat siihen, että viestin sisältö ei ollut tarpeeksi riittävää tai ymmärrettävästi esitetty, asia ei verkoston jäsenien mukaan vaikuta paljon heidän kykyihinsä hoitaa omaa työtehtäväänsä viestijänä.

Asiantuntijoilla on myös omat henkilökohtaiset verkostot ja lähteet, jotka toimivat sisällöllisten asioiden selvittämisessä ja tukevat heidän työtään. Tähän asiaan on myös kommentoitu kyselyn sisältöosion lopun avoimiin kysymyksiin, mitä muuta haluaisit sanoa yllä esitetystä

väittämistä, minkä kanavan kautta tullessiin tietoihin luotit eniten sekä mihin vähiten ja miksi. Esimerkit (12) – (16) ovat poimittu kyseisin kysymyksen vastauksista.

- (12) Terminologian kansallinen lainsäädännön ja ohjelman-asiakirjan välillä on vaikeasti hahmotettavissa.
- (13) Avoin tieto on tärkeää. Kapulakieltä tulisi välttää ja kaikki tiedotteet yms. olisi hyvä kirjoittaa mahdollisimman ymmärrettävään muotoon, riippumatta kohderyhmästä.
- (14) Liikaa tehdään tulkintoja asioista, joten mikään uusi ei ole koskaan selvää. Ikinä ei voi etukäteen tietää, miten virkamiehet tulkitsevat mitäkin pykälää, joten asiakkaita ei voi neuvoa kunnolla ohjelmakauden alussa.
- (15) Ei näistä asioista voi viestiä selkeästi ja yksinkertaisesti. Byrokratiaa pahimmasta päästä nämä maaseutuohjelma-asiat.
- (16) Säädöksistä selvän saaminen on hankalaa. Miksi niitä ei voi tehdä sellaisiksi, että asia selviää yhdellä lukemalla? Ihan hyvin voisi käyttää vaikka erilaisia selkeitä taulukkoja apuna. Muutoinkin asiat voisi kirjoittaa selkeämmin – selkokielellä.

Moni nostaa avoimissa kysymyksissä esille haasteita, jotka ovat tyypillisiä hallinnolliselle kielelle. Näitä ovat esimerkiksi jargon, haastava terminologia ja kapulakielisyys. Vastaajat kirjoittavat myös seurauksista, mitä tällainen kieli aiheuttaa. Vaikeaselkoinen kieli luo haasteita tulkita asioita ja tietoja, jotka liittyvät maaseutuohjelmiin. Tämä käy ilmi esimerkeissä (12) – (16).

5.3.2 Tiedon määrä lähtökohtana

Sisältö-aihealueen kohdalla voi myös huomata verkoston jäsenien eri lähtökohdat, ja kuinka niiden takia monivalinnan vastauksien jakautumisessa voi huomata epäjohtonmukaisuutta. Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 viestintäverkoston jäsenistöön kuuluu henkilöitä tiedottajista taloussuunnittelijoihin ja toiminnanjohtajasta asiantuntijoihin. Tällöin jo lähtökohtaisesti pohjatiedot ja tiedontarve eroavat toisistaan. Tämä luo haasteita viestintään.

Viestintätoimien pitäisi mahdollistaa, että kaikki jäsenet saavat saman tiedon samoista asioista. Kuitenkin jäsenien tietopohjat eroavat, jolloin toiset tarvitsevat enemmän tietoa ymmärtääkseen asian. Toisille jäsenille tieto voi taas tuntua turhalta, sillä he voivat olla jo perillä asiasta ja heillä saattaa olla jopa enemmän tietoa kyseisestä asiasta. Viestintätoimien haasteena on mahdollistaa saman tietomäärä kaikille muistaen kuitenkin yksilölliset tiedonmäärän tarpeet.

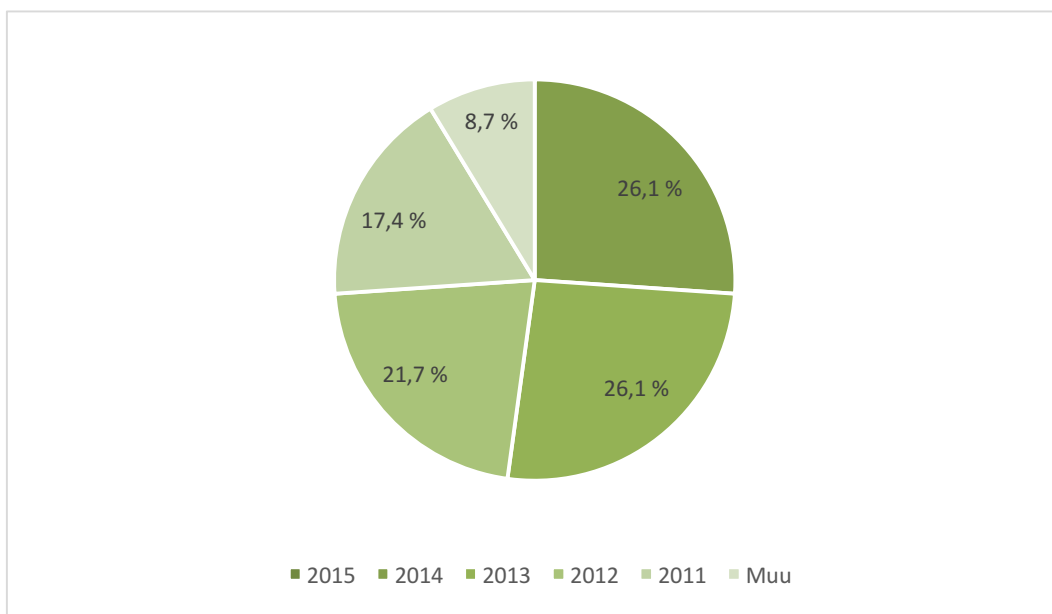
- (17) Leader-neuvojat, tiedottajat, tarkastajat jne tarvitsevat vähän erilaista tietoa. Koulutusten ongelma on siinä, että kaikilla pitäisi olla samat pohjatiedot, ja näin harvoin on, jolloin osa informaatiosta menee ohi.
- (18) Mavin koulutusten sisältö suppea ja niukka, käytännön esimerkkejä pitäisi olla enemmän. Tulkinta ja soveltaminen tärkeää.
- (19) --Laajan kokonaisuuden viestintä on välttämätöntä jakaa osiin eriin kohderyhmiä varten.
- (20) ELY-keskukset osallistuvat omalla toiminnallaan ohjelman valmisteluun ja omaan tehtäväkuvaan kuuluu ohjelmakauden valmisteluun osalli[s]tuminen ja siitä tietojen hankkiminen. Tähän työtehtävään liittyy tietojen itse hankkiminen ja ymmärtämisen yrittäminen joten en koe että viestintä olisi ollut liian vähäistä. Minulla on aina mahdollisuus itse kysyä ja selvittää tilanne missä mennään.

Kohderyhmäajattelu koetaan maaseutuohjelman viestintäverkostossa tarpeelliseksi, kuten esimerkistä (19) voi nähdä. Mutta, kuten esimerkeissä (17) ja (18) tulee esille, ohjelman viestintäverkoston tiedonmäärän jakautuminen on tapahtunut jo koulutusvaiheessa. Esimerkissä (20) käy ilmi, verkoston jäsenien omissa organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä tiedonvälitykseen. Tämän vastauksen (ks. esimerkki (20)) voi tulkita myös tuovan hyvin esiin sen, kuinka omat verkostot ovat tärkeitä sisällön ymmärtämiseen. Vastaus voidaan toisaalta tulkita niin, että viestintä ei anna paljon lisäarvoa vastaajalle.

Viestien kohdentaminen on haastavaa puhuttaessa verkostosta, jossa jäsenien taustat eroavat merkittävästi toisistaan. Toisaalta tällainen monimuotoisuus verkostossa on sen suurin hyöty jäsenille, koska erilaista asiantuntijuutta jaetaan muille jäsenille.

5.4 Tietoa oikeaan aikaan

Kysyttäessä, milloin kyselyyn vastaajat kuuluivat ensimmäisen kerran uuteen maaseutuohjelmaan liittyvistä uudistuksista, suurin osa vastasi 2014 (26,1%) ja 2013 (26,1%) (ks. kuvio 3). Tästä päätellen moni vastaajista oli kuullut Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 uudistuksista vuosi tai kaksi ennen ohjelman käynnistymistä. Kukaan ei vastannut kuulleensa uudistuksista ensikertaa vuonna 2015, joten kaikilla vastaajista on ollut aikaa tutustua ja seurata maaseutuohjelman valmistumista



Kuvio 3. Tieto maaseutuohjelmasta on saatu lähellä ohjelman käynnistymistä

Selvitin kyselyssä myös, mistä viestintäkanavasta tieto maaseutuohjelmasta 2014–2020 on saatu ensimmäisen kerran. Tämä jakauman kanavien välillä voi nähdä taulukosta 4. Kanavaksi, josta vastaajat ovat ensimmäistä kertaa kuulleet uuteen maaseutuohjelmaan liittyvistä uudistuksista, suurin osa vastaajista (34,8%) valitsi koulutukset. Kuitenkin lähes yhtä suuri

osa (30,4%) ei enää muistanut ensimmäistä viestintäkanavaa. (Ks. taulukko 4.) Tiedon saaminen nimenomaan koulutusten kautta kertoo, että uusista asioista keskustellaan yhdessä. Tämä mukailee verkosto-ajatusta siitä, että tieto liikkuu vuorovaikuttamisen kautta.

Taulukko 4. Tieto on usein saatu koulutuksien kautta

Kanavat	Vastauksien määrä	%:a vastaajista
Koulutus	8	34,8
MMM	5	21,7
Ei muista	7	30,4
Hallinnon sisältä	2	8,7
Sähköposti	2	8,7
Komission tiedote/viesti	1	4,3
Maaseutu.fi	1	4,3
Esimies	1	4,3
EU-komissio	1	4,3

Vastauksien määrä taulukossa 4 ei täsmää vastaajien määrää (23), sillä kanaviin liittyvän kysymyksen kohdalla vaihtoehtoisia kanavia pystyi valitsemaan useamman. Olin laittanut tällaisen vaihtoehdon sen takia, että saadaan laajempi käsitys siitä, mitkä viestintäkanavat olivat käytössä heti ohjelman viestintäverkoston perustamisen aikoina ennen ohjelmakauden 2014–2020 toimeenpanoa.

Selvitin monivalinnan avulla ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä viestinnän ajankohdasta. Kyseisessä kyselyn osiossa väittämät liittyvät esimerkiksi asioihin: milloin tietoa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020 on vastaajien muistikuvan mukaan saatu, onko tieto tullut tarpeeksi ajoissa ja onko tiedottamisen määrä ollut riittävä taikka tarpeellinen. Nämä väittämät ja vastauksien jakautumisen olen koonnut taulukkoon 5.

Tietoa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020 on suurimman osan vastaajien mielestä (39,1%) saatu hyvissä ajoin (ks. väite 12). Moni vastaajista on väittämän 13 kohdassa jakautunut mielipiteissään, onko heidän saamansa tieto ollut heidän mielestään turhaa. Taulukossa 5 väittämän 13 vastaukset painottuvat enimmäkseen suuntaan, että tieto on ollut osittain turhaa.

Taulukko 5. Väittämiä tiedon saannin ajankohdasta.

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	
12. Sain tietoa mielestäni hyvissä ajoin.	0	4,3	30,4	26,1	39,1
13. Osa saamastani tiedosta oli turhaa.	8,7	21,7	30,4	30,4	8,7
14. Tieto tuli yleensä uutena asiana.	0	39,1	47,8	8,7	4,3
15. Olisin tarvinnut tietoa aiemmin.	8,7	34,8	39,1	4,3	13
16. Tietoa ohjelmakauden etenemisestä tuli liikaa.	21,7	39,1	26,1	13	0
17. Tiedotteissa oli vanhaa tietoa minulle.	4,3	17,4	43,5	34,8	0
18. Saamastani tiedosta ei ollut minulle apua sen saapumishetkellä	4,3	26,1	43,5	21,7	4,3

Väittämässä 14 käy myös ilmi, että vastaajat ovat olleet eri mieltä siitä, että tieto olisi tullut yleensä uutena asiana. Myös väittämän 17 vastaukset painottuvat asteikon kohtaan 5, täysin samaa mieltä siitä, että tieto olisi ollut saamishetkellä vanhentunutta. Tämän perusteella voidaan todeta, että useimmassa tilanteessa viestintätoimien tiedotus ei ole sisältänyt paljon uutta tietoa ohjelman viestintäverkoston jäsenien mielestä.

Mielestäni tämäkin kohta osoittaa, että suurin osa vastaajista on ohjelman viestintäverkostossa asiantuntijoina. Heillä todennäköisesti on ensikäden tietoa monesta Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 liittyvistä asioista. Tieto on voinut tulla oman verkoston välityksellä. He ovat voineet myös olla mukana uudistuksen laadinnassa. Täten he ovat ammattilaisia asian tiimoilta.

Vaikka lähtökohta vastauksien perusteella on, että tiedon uutuusarvo ei ole välttämättä ollut korkea joka tilanteessa, silti kenenkään vastaajan mielestä tiedotuksen määrä ei ole ollut liiallista (ks. väite 16). Vastanneista 39,1% ei koe, että tietoa maaseutuohjelman etenemisestä olisi tullut liikaa. Lisäksi vastaajat ovat enimmäkseen sitä mieltä, että tiedosta on ollut hyötyä sen saapumishetkellä (ks. väite 18). Väittämässä 15 vastaajat ovat olleet eri mieltä siitä, että tietoa olisi tarvittu aiemmin. Viestinnän ajoittaminen on täten monen mielestä ollut riittävä ja toimiva.

5.5 Ohjelmakauden uudistukset

Kyselyn osiossa ohjelmakauden uudistukset selvitän, kuinka perillä verkoston jäsenet ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 uudistuksista omasta mielestään (ks. taulukko 6). Halusin selvittää, kuinka paljon viestinnän toimilla on ollut osuutta uudistuksien tunnettavuudesta verkoston jäsenten keskuudessa. Tähän kuuluvat myös viestinnän ohjeiden mukainen visuaalisten teemojen tuntemus ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 toimenpidekohtaisen sisällön määrä viestinnässä.

Taulukosta 6 voi nähdä, että vastaajat ovat melko neutraaleja sen suhteen, onko heillä kaikista toimenpiteistä riittävästi tietoa viestittäväksi eteenpäin. Vastaukset painottuvat väitteessä 27 asteikon oikealle puolelle: tunnen varmuutta lähteä viestimään uudesta ohjelmasta. Vastauksen mukaan suurin osa vastaajista tuntee siis varmuutta lähteä viestimään uudesta ohjelmasta.

Taulukko 6. Väittämiä ohjelmakauden uudistuksista ja jäsenten tuntemus niistä

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
19. Minulla on riittävästi tietoa kaikista toimenpiteistä, jotta voin viestiä niistä edelleen.	8,7	26,1	34,8	26,1	4,3
20. Toimenpiteiden uudistuksista on kerrottu kattavasti	13	17,4	39,1	26,1	4,3
21. Kokouksiin osallistuminen lisäsi ohjelman mahdollisuuksien tuntemusta.	0	17,4	17,4	21,7	43,5
22. Jouduin hankkimaan usein lisätietoa itsenäisesti.	0	13	21,7	34,8	30,4
23. Viestintäverkoston toimintaan osallistuminen auttoi uudistusten ymmärtämistä.	26,1	17,4	21,7	30,4	4,3
24. Kaikki tarvitsemani tiedot olen saanut tiedotteissa.	47,8	17,4	30,4	4,3	0
25. Tunnen syyt ohjelmakauden uudistusten takana.	8,7	17,4	26,1	26,1	21,7
26. Tunnen asetukset, joihin uudistukset perustuvat.	4,3	8,7	30,4	39,1	17,4
27. Tunnen varmuutta lähteä viestimään uudesta ohjelmasta.	4,3	26,1	30,4	26,1	13
28. Tiedän uudistuksien taustan.	8,7	26,1	17,4	26,1	21,7
29. Ohjelman visuaalinen ilme on minulle tuttu.	0	17,4	21,7	30,4	30,4
30. Tiedän, mistä löydän ohjelmaan liittyvät kuvat ja logot.	8,7	8,7	8,7	26,1	47,8
31. Ohjelman värien (oranssi, vihreä ja sininen) teemat ovat minulle selviä.	8,7	26,1	30,4	13	21,7

Taulukosta 6 näkee myös, että moni vastaajista (39,1%) on lähes täysin samaa mieltä, että he tuntevat asetukset, joihin uudistukset perustuvat (ks. väite 26). Moni vastaaja on myös sitä mieltä, että he tuntevat melko hyvin syyt ohjelmakauden uudistuksien takana (ks. väite 25).

Väittäessä, että vastaaja tietää uudistuksien taustan (ks. väite 28), vastauksien painotus Likert-asteikolla ei ole yhtä mielinen. Tämä näkyy hyvin taulukon 6 väittämässä 28, jossa suurimmat vastausmäärät (26,1) ovat Likert-asteikon keskikohdan molemmilla puolilla. Tämän väitteen vastauksien keskimääräinen painottuminen on Likert-asteikon oikealla puolella. Tällainen heittelevyys asteikolla on selitettävissä sillä, että vastaajista osa on hyvinkin paljon mukana laatimassa uudistuksia ja EU-komission toiminnassa. Osa taas kuulee vain lopputuloksen, joita ei välttämättä ole perusteltu enempää.

Väittämän 20 vastauksien keskimääräinen painottuminen on Likert-asteikolla tasapainossa. Tarkoitetaan, että noin puolet vastaajista kokee, että toimenpiteistä ollaan kerrottu kattavasti ja puolet sitä mieltä, että niistä olisi voinut kertoa lisää. Useat vastaajista ovat olleet myös sitä mieltä, että ovat joutuneet hankkimaan usein lisätietoa itsenäisesti (ks. väite 22).

Mielenkiintoista taulukossa 6 on väittämät 21 ja 23 eli kokouksiin osallistuminen lisäsi ohjelman mahdollisuuksien tuntemusta ja viestintäverkoston toimintaan osallistuminen auttoi uudistusten ymmärtämistä. Aivan kyselyn alussa selvitin, kuinka usein vastaaja osallistuu maaseutuohjelman viestintäverkoston kokouksiin (ks. luku 5.1). Useat vastasivat, että osallistuvat satunnaisesti ja jotkut jopa eivät koskaan.

Taulukosta 6 käy ilmi, että suurin osa vastaajista (43,5%) on sitä mieltä, että kokouksiin osallistuminen on auttanut ohjelman mahdollisuuksien tuntemusta (ks. väite 21). Vastaajista 26,1% on eri mieltä väittämän kanssa, että viestintäverkostoon osallistuminen on auttanut uudistusten ymmärtämistä (ks. väite 23). Saman väittämän kohdalla 30,4% vastaajista ovat lähes täysin samaa mieltä, että verkoston toimintaan osallistumisesta on ollut hyötyä. Uskon, että nämä vastaukset selittyvät sillä, että moni vastaaja huomioi oman verkostonsa tai työyhteisönsä omat kokoukset kyseisen väitteen kohdalla. Kuitenkin tämä tukee näkemystä, että verkoston toiminta on tarpeellista ja vuorovaikuttaminen koetaan hyödylliseksi.

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 viestintäverkoston kokouksien rooli ei näiden päätelmien mukaan välttämättä painotu täysin maaseutuohjelman sisältöön, uudistuksiin tai toimenpiteisiin. Viestintäverkoston kokoukset ovat olleet enemmän viestinnän sisältöön painottuvia. Tämä kertoo paljon ohjelman viestintäverkoston roolista (ks. 3.2). Verkosto vaikuttaisi olevan maaseutuohjelman viestintää tukeva verkosto, joka koostuu asiantuntijoista, jotka eivät varsinaisesti ole maaseutuohjelman viestinnän toimeenpaneva elin. Verkostoon kuuluu kuitenkin henkilöitä, jotka ovat joko täysipäiväisesti viestinnän toimissa mukana olevia tai päätehtävänsä lisäksi viestintää toteuttavia henkilöitä.

Edellistä päätelmää mielestäni tukee taulukon 6 kolme viimeistä väittämää (29–31), jotka painottuvat puhtaasti maaseutuohjelman graafisista ja visuaalisista ohjeistuksiin (ks. luku 4.3.3). Vastaajista 30,4% oli täysin samaa mieltä ja lähes samaa mieltä, että tuntee ohjelman visuaalisen ilmeen. Lisäksi 47,8% vastaajista tietää, mistä löytää ohjelmaan liittyvät kuvat ja logot. Myös ohjelman värien teeman tuntemus on vastaajien mielestä melko selvää, vaikka tässä väittämässä voi nähdä enemmän hajontaa asteikolla.

5.6 Viestintä tasoittamassa verkoston jäsenien tietopohjaa ohjelman toimenpiteistä

Yhdistäen ohjelman viestintäverkoston jäsenien tietämyksen tason ohjelman toimenpiteistä (taulukko 7) ja viestinnän painottumisen toimenpidekohtaisesti (taulukko 8) voidaan päätellä viestinnän sisällön vaikutukset ohjelman viestintäverkoston jäsenien tietämyksen määrään. Tarkastelen luvussa 5.6.1 ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä heidän tietämyksen määrästä kustakin toimenpiteistä. Luvussa 5.6.2 tarkastelen viestinnän sisällön painottumista toimenpidekohtaisesti. Viestinnän painottuminen on selvitetty kyselyllä ja pohjautuu täten ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksille.

5.6.1 Jäsenien tietämys ohjelman yksittäisistä toimenpiteistä

Tietäen, että usea vastaaja on verkostossa asiantuntijana, tietämyksen painottuminen toimenpidekohtaisesti taulukossa 7 voi kertoa jotain heidän vastuualueistaan ja mihin heidän asiantuntijuutensa on suuntautunut.

Taulukko 7. Toimenpiteiden tuntemuksen jakautuminen verkoston jäsenien kesken.

Toimenpiteet	Ei ollenkaan tietoa				Paljon tietoa (Asiantuntija)
	1	2	3	4	
Koulutus ja tiedonvälitys	8,7	8,7	13	39,1	30,4
Neuvonta	26,1	26,1	26,1	21,7	0
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen	8,7	30,4	26,1	34,8	0
Aloitustuet	21,7	39,1	30,4	8,7	0
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen	4,3	39,1	30,4	21,7	4,3
Palveluiden ja kylien kehittäminen	4,3	8,7	21,7	30,4	34,8
Ympäristökorvaukset	56,5	26,1	13	4,3	0
Luonnonmukainen tuotanto	56,5	26,1	13	4,3	0
Luonnonhaittakorvaukset	60,9	21,7	4,3	13	0
Eläinten hyvinvointi	60,9	21,7	8,7	8,7	0
Yhteistyö	8,7	17,4	17,4	39,1	17,4
Leader	4,3	13	17,4	26,1	39,1

Eniten kyselyyn vastanneilla ohjelman viestintäverkoston jäsenillä on tietoa *palveluiden ja kylien kehittämisestä* ja *Leader-ohjelmasta*. Usealla on myös mielestään paljon tietoa *koulutus ja tiedonvälitys* –toimenpiteestä. Paljon tietoa on Likert-asteikon oikean puolimmainen sarake. Kyseinen Likert-asteikon sarake on myös rinnastettavissa kyseisen toimenpiteen asiantuntijuuteen. Tämä on myös ollut vastaajille näkyvissä. Taulukosta 7 usea vastaaja on

edellä mainittujen kolmen maaseutuohjelman toimenpiteen asiantuntijoita: palveluiden ja kylien kehittäminen, Leader-ohjelma, koulutus ja tiedonvälitys. Näiden asiantuntijuuksien vastapainoksi usea vastaaja oli sitä mieltä, että suurimmasta osasta toimenpiteistä heillä ei ole ollenkaan tai melko vähän tietoa.

Yhtenä tekijänä taulukon 7 vastauksiin on uudistuksien suuruus ja minkälaisia muutoksia uudistuksiin on tehty (ks. liite 1). Esimerkiksi *ympäristökorvaus-* ja *luonnonmukainen tuotanto* -toimenpiteiden rakenteet ovat kokonaan uusittu ja jälkimmäinen on otettu vasta 2014–2020 ohjelmakautena omaksi toimenpiteeksi. Toimenpiteet ovat siis uusia tai kohdanneet todella suuria muutoksia, jolloin suurimmalla osalla verkoston jäsenistä olettavasti ei ole paljon pohjatietoa.

Kyselyn toteuttamishetkellä tiedonmäärä *ympäristökorvauksen* ja *luonnonmukaisen tuotannon* toimenpiteistä on hyvin pieni ohjelman viestintäverkostossa (ks. taulukko 7). Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston toiminnalla ei ole saatu lisättyä tai jaettua tarpeeksi kattavasti tietoa näistä toimenpiteistä, jotta ohjelman viestintäverkoston jäsenet tuntisivat tietävänsä riittävästi niistä. Vastaajat, joilla on enemmän tietoa näistä toimenpiteistä, ovat todennäköisesti olleet enemmän tekemisessä muutoksien kanssa tai ennen uutta ohjelmakautta toimineet entisten vastaavanlaatuisten toimenpiteiden parissa.

Toimenpiteet, *palveluiden ja kylien kehittämisestä*, *Leader-ohjelma* sekä *koulutus ja tiedonvälitys*, eivät uudistuneet paljon ohjelmakaudella 2014–2020. Kyseisiin toimenpiteisiin tuli enemmänkin lisäyksiä ja uusia painotusalueita eikä niinkään rakenteellisia muutoksia (ks. liite 1). Tämän takia varmasti moni vastaajista kokee olevansa lähellä asiantuntijatasoa (ks. taulukko 7). Verkoston jäsenillä on entuudestaan jo paljon tietoa toimenpiteistä, jolloin uusi tieto on vain lisää entiseen.

5.6.2 Viestinnän rooli tietämyksen määrässä

Riippumatta lähtötilanteesta viestinnän oletetaan antavan tietoa tasapuolisesti kaikista kaikille niin, että toimenpidekohtaisen tietämyksen tason voisi olettaa olevan yhtenevämpi. Sen sijaan taulukon 8 vastaukset painottuvat selkeästi Likert-asteikon ääripäihin. Seuraavaksi tarkastelen ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä toimenpidekohtaisen sisällön määrästä viestinnässä. Toisin sanoen, mihin toimenpiteisiin viestintä on painottunut ohjelman viestintäverkoston mielestä.

Taulukko 8. Viestinnän sisällön toimenpidekohtainen painottuminen

	Ei tietoa				Liikaa tietoa
	1	2	3	4	5
Koulutus ja tiedonvälitys	0	34,8	47,8	13	4,3
Neuvonta	8,7	30,4	43,5	17,4	0
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen	0	43,5	30,4	26,1	0
Aloitustuet	0	39,1	47,8	13	0
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen	0	43,5	34,8	21,7	0
Palveluiden ja kylien kehittäminen	0	30,4	39,1	26,1	4,3
Ympäristökorvukset	4,3	34,8	47,8	13	0
Luonnonmukainen tuotanto	8,7	34,8	47,8	8,7	0
Luonnonhaittakorvaukset	4,3	43,5	43,5	8,7	0
Eläinten hyvinvointi	4,3	39,1	52,2	4,3	0
Yhteistyö	8,7	47,8	30,4	13	0
Leader	0	17,4	39,1	26,1	17,4

Taulukon 8 vastausprosentit eivät anna suoraa vastausta siihen, mikä on viestinnän toimenpidekohtaisen sisällön määrän suhde toimenpiteiden tuntemukseen (taulukko 7). Kaikkien toimenpiteiden kohdalla suurimmat vastausprosentit ovat painottuneet Likert-asteikon keskikohtaan. Lähes kaikkien toimenpiteiden kohdassa myös keskimääräinen vastausprosentti

kääntyy Likert-asteikon vasemmalle puolelle, ei tietoa. Tämä kertoo siitä, että yleisesti vastaajat verkostosta ovat sitä mieltä, että jokaisen toimenpiteen kohdalla olisi voinut olla enemmän viestintää. Jälleen kerran kuitenkin kohtaamme ongelman: milloin tietoa on tarpeeksi, jotta saataisiin täytettyä jokaisen ohjelman viestintäverkoston jäsenen tarve tiedonmäärästä (ks. luku 5.3.2).

Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että nämä ovat verkoston jäsenien näkemyksiä viestinnän sisällöstä. Näkemyksiin voi vaikuttaa moni asia. Kerron näistä näkemyksiin vaikuttavista tekijöistä lisää luvussa 5.6.3, mutta esimerkkinä tähän kohtaan mainittakoon, että vastaajan omat kiinnostuksen kohteet voivat vaikuttaa tietynlaisen sisällön huomioidussa. Tämän seikan huomaa varsinkin lukiessa avoimia vastauksia.

Taulukosta 8 tehtyihin huomioihin ainoana poikkeus on *Leader-ohjelma*. Tämän toimenpiteen kohdalla vastausprosentti keskimäärin painottuu asteikolla kohtaan liikaa tietoa. Saman tyyppinen tapaus on toimenpide *palveluiden ja kylien kehittäminen*, jossa keskimääräinen painottuminen Likert asteikon ääripäihin on tasan. Hyvä huomata, että juuri näiden toimenpiteiden kohdalla myös tuntemus oli suurimman osan vastaajien mielestä lähellä asiantuntijuutta (ks. Taulukko 8). Toisaalta avoimissa kommentteissa mainittiin myös syitä, miksi tiedon määrä on voinut olla korkeampi näiden kohdalla tai jopa ylivuotavaa. Tarkastelen näitä syitä seuraavaksi vähän tarkemmin.

Muun muassa joidenkin vastauksien mukaan viestinnässä ollaan vähiten painotettu Leader-ohjelmaan. Tämä on vastakohtainen taulukon 8 tuloksien kanssa, jossa Leader oli ainoa toimenpide, josta verkoston jäsenien mielestä on ollut paljon sisältöä viestinnässä. Tätä voi selventää esimerkki (21) (ks. myös esimerkki (22)), jossa eräs vastaaja kertoo tunnistaneensa, että omat mielenkiinnot voivat ohjata näkemyksiä viestinnän sisällöstä. Lisäksi vastaajat ovat kokeneet, että Leader-ohjelman parissa työskentelevillä henkilöillä on ollut enemmän koulutuksia tarjolla (ks. esimerkki (23)).

- (21) Maaseudun kehittäminen eniten Maatalouden suorat tulotuet vähi-ten. Mielikuvani voi johtua siitä, että toimin Leader ryhmässä ja huomioni keskittyy maaseudun kehittämiseen
- (22) Leaderia on painotettu paljon mutta siellä asiaka[s]kunta on laaja, joten osittain se on perusteltuakin.
- (23) Leaderväkeä on koulutettu eniten.

Vaikka taulukossa 7 kävi ilmi, että uusista toimenpiteistä ei ole niin paljon tietämystä ja taulukon 8 mukaan toimenpiteistä olisi voinut olla enemmän sisältöä. Avoimista vastauksista voi aistia erilaista sisällön painottumista (ks. esimerkit (24) ja (25)).

- (24) Valintakriteerit tulee jo korvista.
- (25) Uusia asioita, kuten EIPryhmiä ja perustamistukea hehkutetaan valtakunnallisesti kohtuuttomasti suhteessa niiden käyttömahdollisuuksiin ja vaikutuksiin. Sen sijaan perustyökalut kuten koulutus ja yhteistyöhankkeet ovat ihan levällään.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös, että joidenkin verkoston jäsenien mielestä ohjelman viestinnässä ollaan painotettu usein yksityiskohtiin. Toiveena on, että kokonaisuutta ja vaikuttavuutta avattaisiin entistä enemmän ja kansantajuisesti.

Myös jäsenien omaan asiantuntijuuteen keskittyminen vaikuttaa varmasti tuloksiin taulukossa 8, jossa vastaajat kokivat olevansa joko asiantuntijoita tai sitten, ettei heillä ole ollenkaan tietoa toimenpiteestä. Mikäli kyseessä on keskittyminen omaan osa-alueeseen, viestinnän toimilla ja tiedonvälityksellä ei ole paljon vaikutusta ja kykyä lisätä jäsenen tietämystä muista asiantuntijuuksista. Jos sen jäsenet eivät ole sitoutuneet jakamaan asiantuntijuutta keskenään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, tämä herättää kysymyksiä verkoston tarpeellisuudesta.

5.6.3 Viestinnän ulkopuoliset toimenpidekohtaiseen tietämykseen vaikuttavat tekijät

Edelliset luvut herättävät myös kysymyksen, voiko ohjelman viestintäverkoston jäsenien oma kiinnostuksen taso yksittäistä toimenpidettä kohtaan vaikuttanut heidän näkemykseen toimenpidekohtaisesta viestinnän painottumisesta. Ihminen näkee ja kuulee mitä haluaa. Toisaalta tämä voi myös tarkoittaa sitä, että jäsen on voinut kiinnittää enemmän huomiota asiantuntijuudestaan ja kiinnostuksen kohteistaan poikkeavaan sisältöön, koska tieto on hänelle uutta ja vierasta. Tätä ristiriitaa avaan avoimella kysymyksellä, mihin ohjelman osa-alueeseen viestintä on mielestäsi painottunut eniten ja mihin vähiten.

Osa vastaajista on kertonut, että he ovat etsineet tietoa vain heidän oman osaamisen alueelta eikä heitä kiinnosta tieto muista toimenpiteistä. Tämä näyttäytyy verkostossa niin, että kaikki jäsenet eivät olisi kiinnostuneita muiden asiantuntijuuden alueista eivätkä halua tältä saralta kasvattaa tietämystään. Tämä kertoo jälleen kerran verkoston tarkoituksesta. Osa on virallisesti mukana, mutta eivät edes oletta hyötyvänsä muiden asiantuntijuudesta. He luottavat omiin verkostoihinsa ja omaan tiedonhakutaitoihinsa tiedonsaannissa. Tämä taistelee sitä käsitystä vastaan, että verkostossa tietoa jaetaan ja kaikki osallistuvat verkoston toimintaan (ks. luku 3.1) Tällaisista ajalehtijoista ei loppujen lopuksi ole paljon hyötyä verkostolle. Jos vuorovaikutusta ei synny puolin ja toisin, on vaikeampaa toteuttaa verkoston tavoitteita. Tavoitteet voivat jäädä toteutumatta kokonaan, mikäli tällaisten jäsenien määrä on suuri jäsenistön kokonaismäärään nähden.

Mitä enemmän avoimien kysymyksiä vastauksia lukee, sitä enemmän tuntuu, että kyseessä on verkosto, jossa usea yksilö on laitettu samaan viestiketjuun. Ohjelman viestintäverkoston jäsenistä on hyötyä yhdelle taholle, mutta ei ole itsestään selvää, että kaikki jäsenet hyötyisivät toistensa asiantuntijuudesta. Tämä johtuu siitä, että verkoston asiantuntijuus on monimuotoinen eikä tiettyyn yhteiseen päämäärään kohdistettu. Kuitenkaan tilanne ei ole näin lohduttoman kuuloinen. Tästä kerron lisää luvussa 5.7 eli ohjelman viestintäverkoston merkitys jäsenilleen.

5.7 Ohjelman viestintäverkoston merkitys jäsenilleen

Kyselyssä ohjelmanviestintäverkoston jäseniltä kysyttiin, onko viestintäverkostosta ollut heille erityistä hyötyä ja miksi. Kyselyn vastaajien kommentit jakautuvat selkeästi kolmeen luokkaan: saanut henkistä hyötyä, saanut konkreettista hyötyä, ei ole hyötynyt verkostosta. Henkisellä hyödyllä tarkoitan, että hyöty keskittyy yhteisöllisyyteen, asiantuntijuuden ja ideoiden jakamiseen sekä tukiverkoston, jotka ovat enemmän henkistä pääomaa. Konkreettinen hyöty liittyy materiaalien saamiseen ja puhtaaseen tiedottamiseen ja niin sanottuun loopissa pysymiseen eli siihen, että on tietoinen siitä, mitä tapahtuu.

Monien mielestä verkosto on toiminut vertaistukena, jota kautta kuulee hyviä ideoita, opastusta ja neuvoja muilta alueilta. Nimenomaan alueellisten toimien ja näkemyksien jakaminen on koettu tärkeäksi verkostossa. Jotkut nostavat verkoston esiin myös motivoivana. Yksi vastaajasta kokee, että hän on kehittynyt ja motivoitunut viestijänä.

Koska ikähaarukka verkoston jäsenien välillä on laaja, verkoston voi nähdä myös väylänä siirtää asiantuntijuutta sukupolvelta toiselle. Tietoa siirtyy kokeneilta noviiseille ja uudet ajatukset syntyvät rutiinien tilalle. Eräs vastaaja kertookin, että nuorten ja uusien tekijöiden innostuneisuus kehittämiseen motivoi häntä itseäänkin.

Vastauksissa tulee myös muutaman kerran esille, että jotkut verkoston jäsenet eivät koe hyötynensä viestintäverkostossa olemisesta. Osa kertoo, että hyötyä ei ole tullut vielä tai ei osaa sanoa. Eräs vastaaja kertoi, ettei kuulu kyseessä olevaan verkostoon. Tämä kertoo siitä, että ohjelman viestintäverkoston jäsenien yhtenäistä linjaa voisi kiristää. Kysely on lähetetty henkilöille, jotka ovat maa- ja metsätalousministeriön (maaseudun kehittämissyksikön) mukaan yhteydessä ohjelman viestintäverkostoon.

Vastaajat kertovat myös, että verkoston kautta he ovat päässeet käsiksi tarvitsemiinsa viestinnän materiaaleihin ja saaneet tietoa ohjelman käsittelyprosessin vaiheista. Tällainen konkreettinen hyöty on myös määritelty yhdeksi ohjelmaviestinnän tavoitteeksi (ks. luku 4.2.1).

Kyselyllä sain vain osan verkoston jäsenien näkemyksistä, joten en pysty vastauksien perusteella määrittämään, onko verkostolla enemmän vastaan kuin sen puolesta puhujia. Koska vastaajiin kuuluu henkilöitä, jotka ovat kokeneet verkoston aidosti hyödylliseksi, voin todeta, että verkosto on tarpeellinen. Vaikuttaisikin siltä, että verkostolla on edessä uudelleen muokautuminen. Vaihtoehtona on esimerkiksi sitouttaa verkoston jäsenet tiukemmin verkoston tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että verkoston tavoite tulisi määrittää sellaiseksi, että kaikki verkostossa kokevat tavoitteen omakseen. Tavoite ei voi olla vain joidenkin tiettyjen ohjelman viestintäverkoston jäsenien tavoite. Päämäärä tulisi olla selvä.

Toinen vaihtoehto on karsia verkoston jäseniä. Avoimuus on tärkeää ja siten saa verkostoon jäseniä helpommin muista osa-alueista sekä erilaista asiantuntijuutta. Jäsenet, jotka eivät ole täysin sitoutuneet tavoitteeseen, voivat vaikuttaa haittaavasti vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Onkin hyvä muistaa, että jokainen verkoston jäsen tuo mukaan oman henkilökohtaisen verkoston, jolloin erilaista asiantuntijuutta pystyy tuomaan verkostoon esimerkiksi vierailijaluennoilla. Tällöin ei välttämättä ole tarpeellista, että ohjelman viestintäverkostossa olisi kaikkien asiantuntijuuksien edustajia virallisena jäsenenä.

6 LOPPUPOHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten epäviralliseksi mielletty verkosto toimii hierarkkisessa ja strategisesti ohjatussa EU:n viestintäympäristössä. Tätä tavoitetta lähestyin kolmella tutkimuskysymyksellä: millainen verkosto on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkosto, millaisia viestinnän linjauksia viestintäverkostolla on valtionhallinnon ja maaseutuohjelman viestintästrategioiden pohjalta ja mitä mieltä ohjelman viestintäverkoston jäsenet ovat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkoston sisäisestä viestinnästä.

Ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen vastasin tarkastelemalla lähdekirjallisuutta. Kolmannen kysymykseen vastasin tekemällä kyselytutkimuksen, jolla selvitin ohjelman viestintäverkoston jäsenien näkemyksiä verkostosta ja sen sisällä tapahtuvasta viestinnästä. Tutkielmani tulkinat pohjautuvat kyselyyn, teoriaan sekä kahteen päälähteeseen: valtionhallinnon viestintäsuositukseen (2010) ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategisiin linjauksiin (2014).

Lähdekirjallisuudessa esitettyihin luokitteluihin verrattuna Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäverkostolla on useampi rooli organisaatiossa. Kyseessä ei ole puhtaasti pelkkä viestintäverkosto, kun verrataan viestintäverkoston teoreettista määritelmää. Ohjelman viestintäverkostossa on myös paljon asiantuntijaverkoston piirteitä. Ohjelman viestintäverkosto on valtakunnallinen ja sen jäsenenä on eri osa-alueiden asiantuntijoita. Tämä tarkoittaa, että ohjelman viestintäverkosto ei ole kovin tiivis ja välillisten kanavien käytön lisääntyminen vaikuttaa verkoston keskeisyyteen laskevasti, jolloin jäsenten välisen suorien yhteyksien määrä on vähäinen. Tämä voi näkyä keskittyneenä verkostona, jolloin viestit kulkevat aina tietyn tahon kautta. Lisäksi ohjelman viestintäverkoston luonteessa on havaittavissa sekä virallisia että puolivirallisia piirteitä. Tämä johtunee organisaatioympäristöstä, jossa tällaiset yhteistyömuodot asetetaan lainmukaisiksi toteamalla ne virallisiksi.

Toisaalta verkoston monipuolinen, organisaation rajoja ylittävä jäsenistö tekee ohjelman viestintäverkoston luonteesta puolivirallisen.

Edellisellä ohjelmakaudella 2007–2013 tällainen viestintäverkosto oli epävirallinen ryhmittymä maa- ja metsätalousministeriön keskeisten sisäisten sidosryhmien välillä. Siksi olisi kiinnostavaa vertailla, kuinka jäsenistön mielestä vuorovaikutus ja sisäinen viestintä ovat muuttuneet, kun ohjelman viestintäverkosto otettiin osaksi viestintästrategiaa.

Toisessa tutkimuskysymyksessä pohdin, millaisia viestinnän linjauksia viestintäverkostolla on valtionhallinnon ja maaseutuohjelman viestintästrategioiden pohjalta. Ohjelman viestintäverkoston sisäiseen viestintään ja oikeastaan koko maaseutuohjelman viestintään vaikuttavat valtionhallinnon viestinnän viestintäsuositukset ja viestinnän strategiset linjaukset. Keskeiset tekijät, jotka yhdistävät viestinnän linjaukset ohjelman viestintäverkostoon, näkyvät sidosryhmien ja sisäisen viestinnän linjauksissa.

Ohjelman viestintäverkostoon liittyvät viestinnälliset tavoitteet ja linjaukset ovat samat kuin mitä sidosryhmille ja sisäiselle viestinnälle on asetettu. Tämä johtuu siitä, että ohjelman viestintäverkosto rakentuu sekä maa- ja metsätalousministeriön omista yksiköistä, omien hallinnonalojen organisaatioista että muista keskeisistä sidosryhmistä, jotka myös kuuluvat sisäisen viestinnän piiriin. Tämä tarkoittaa, että ohjelman viestintäverkoston sisällä tapahtuvaan viestintään vaikuttavat viestinnän periaatteet, kuten kohdennettu viestintä eli räätälöinti, vuorovaikutteisuus, selkeys, johdonmukaisuus, luotettavuus, lainmukaisuus, avoimuus, oikea-aikaisuus ja tasapuolisuus. Nämä on huomioitu myös maaseutuohjelman viestinnän strategisissa linjauksissa, joissa määritellään, että viestinnän tulisi olla ajantasaista, yleistajuista ja kohderyhmälle räätälöityä. Nämä periaatteet ovat myös kyselyn laatimisen pohjana. Myös viestintäkanavien valinta ohjelman viestintäverkostolle pohjautuu valtionhallinnon ja maaseutuohjelman viestinnän linjauksiin.

Ohjelman viestintäverkoston jäsenten näkemykset Manner-Suomen maaseudun kehittämishojelman 2014–2020 viestintäverkoston sisäisestä viestinnästä osoittivat, että ohjelman viestintäverkosto on laaja ja moninainen. Haasteita on eritoten tiedon kohdentaminen kunkin tarpeiden mukaiseksi niin sisällöllisesti kuin määrällisesti. Sitä, mikä on tarpeellinen määrä tietoa, on vaikea määrittää, sillä kukin vastaanottaja kokee tiedon riittävyyden omakohtaisesti. Toiselle tietoa on liian vähän ja toiselle liikaa.

Tiedon määrän haasteita voidaan lähestyä seuraavasti. Verkoston tavoitteet voidaan määrittää uudelleen. Tämä tarkoittaisi sitä, että mietitään verkoston lopullista tavoitetta ja tämän kautta sitä, keitä tämä tavoite ja verkosto tarkalleen palvelevat. Tämä vaatisi myös tiukkaa kohderyhmäanalyysia, jolloin tavoitteiden määrittelyssä ohjelman viestintäverkoston ulkopuolelle jäisivät ne, joita verkosto ei palvele. Tämä auttaisi viestin kohdentamisessa ja tasaisi tiedon määrän riittävyyden haasteita. Keinoja lisätä tiedon määrää ja kohdentaa keskittymistä relevanteihin asioihin olisivat koulutukset. Koulutuksia voitaisiin toteuttamaan sekä kasvotusten että verkkokoulutusten kautta. Ennen kaikkea tiedon määrän ja oleellisuuden haasteita saataisiin pienennettyä korostamalla vuorovaikutusta. Verkoston toiminta perustuu vuorovaikutukseen eli keskustelulle. Täten verkostolle tulisi tarjota toimiva alusta, jolla keskustelua voitaisiin käydä.

Tiedon määrään ja oleellisuuteen liittyy myös tiedon saannin ajankohta. Tietoa harvemmin voi tulla liian aikaisin. Tämä tarkoittaisikin sitä, että ohjelman viestintäverkoston välillä voitaisiin alkaa keskustella maaseutuohjelman toimenpiteiden uudistuksista vieläkin aiemmin. Tähän tieteenkin liittyy haasteita, jotka pohjautuvat valtionhallinnon ja EU:n toimintaan. Tällä tarkoitan sitä, että mitään asiaa ei voida pitää varmana ennen kuin ne on päätetty ja hyväksytty muualla, ohjelman viestintäverkoston ulkopuolella. Tällöin voi tiedon liian aikainen jakaminen luoda enemmän epätietoisuutta ja hämmennystä siitä, mikä tieto pitää oikeasti paikkansa. Toisaalta valtionhallinnon viestinnänsuosituksissa (2010), on korostettu, että keskustelua pitäisi käydä alueellisesti ja sen pitäisi olla päätöksenteon tukena. Tulkitsen, että ”pätöksenteon tukena” tarkoittaa nimenomaan sitä, että keskustelua on käyty ennen kuin

tiedetään, mitkä maaseutuohjelmaan liittyvät asiat ja linjaukset tullaan hyväksymään varsinaiseen maaseutuohjelmaan. Täten tämä tukisi ajatusta siitä, että ohjelman viestintäverkoston kesken keskustelua tulisi käydä jo ennen päätöksentekoa. Tällöin myös kukin voisi olla varma siitä, että tietäisi taustat ja näkisi maaseutuohjelman kehittymisen siihen muotoon, mikä se hyväksynnän jälkeen on. Ennen kaikkea kuulemalla hyvissä ajoin uudistuksista, vaikka niitä ei olisi vielä hyväksytty, jäsenet saisivat jo hyvissä ajoin ärsykeitä ja johdatusta tulevaisuudessa tarkemmin käsiteltäviin asioihin. Näin voisikin ajatella, että ennakoivalla viestinnällä voitaisiin hyvinkin tasoittaa jäsenien tietotasoa ennen varsinaisia koulutuksia ja viestimistä hyväksytystä maaseutuohjelmasta. Tietotasoon tietenkin vaikuttaa paljon myös se, kuinka pitkään kukin jäsen on toiminut tehtävässään.

Kuten kyselyn vastauksissa kävi ilmi, ohjelman viestintäverkostolla on useita kanavia, joiden kautta saada tietoa. Näistä suosituimmaksi ja usein käytetyimmäksi kanavaksi valikoitui sähköposti. Tästä huolimatta sähköpostikin kohtasi kritiikkiä vastaajilta. Sähköposti on kömpelökäyttöinen, sillä vaikka sitä kautta saa luotettavaa tietoa, viestit ovat usein pitkiä ja niistä on jälkikäteen vaikea etsiä tietoa. Lisäksi näinkin suuressa verkostossa uskon, että sähköpostijakelussa on vain tietty määrä henkilöitä. Nämä henkilöt ovat ohjelman viestintäverkoston jäsenen mielestä hänen toimilleen keskeisiä yhteyshenkilöitä, joilta hän saa tarvittavan tiedon. Sähköposti on myös kanavana sellainen, että varsinaista keskustelua ei juuri tapahdu sen välityksellä. On esimerkiksi mahdollista, että sähköpostiviesti voi olla sähköpostissa päiviä vastaamatta. Tämä ei täytä verkoston vuorovaikutustavoitteita.

Ohjelman viestintäverkostolle tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä määritellä kanava. He määrittävät yhden keskeisen kanavan, jota kaikki sen jäsenet käyttäisivät ja jota kautta he voivat jakaa tietoa helposti. Tällaisia kanavia voisivat olla esimerkiksi sosiaalisen median kanavat. Pääasia on, että kanava on alusta, jonne pääsevät ainoastaan ohjelman viestintäverkoston jäsenet. Tällöin voidaan luottaa, että siellä jaettu tieto on tarkoitettu oikealle kohderyhmälle ja on luotettavaa. Myös vuorovaikutuksen vilkastuttamiseksi toivottavaa olisi, että

kanava olisi käytettävissä mobiilin kautta, jolloin yhteys verkostoon olisi mukana liikkeesäkin. Ohjelman viestintäverkostolle onkin perustettu oma Facebook-kanava, jota ei ollut vielä kyselytutkimukseni aikaan. Uskon, että kyseinen kanava toimii vastauksena kanaviin liittyvien kehittämistavoitteiden kohdalla.

Ohjelman viestintäverkostolla on erilaisia merkityksiä jäsenilleen. Osa saa verkostosta henkistä hyötyä, osa konkreettista hyötyä ja osa ei koe hyötyvänsä verkostosta lainkaan. Verkostoissa yleisesti voi olla haasteena jäsenien sitoutuminen, mikä osaltaan näkyy myös ohjelman viestintäverkostossa. Vaikka edellä mainittu verkoston haaste näkyy jäsenien näkemyksissä vain yksittäistapauksissa, korostan sitoutuneisuuden merkitystä ja vaikutusta verkostoon. Sitoutuneisuuteen, kuten moneen muuhunkin verkoston osa-alueeseen, kuuluu vahvasti vuorovaikutus. Jos ei ole sitoutunut, silloin haluaa epätodennäköisemmin olla aktiivinen toimija verkostossa, jolloin keskustelua ei synny ja vuorovaikutus kärsii. Kuten tiedon määrään ja oleellisuuden kohdalla, jäsenien sitoutuneisuutta voidaan parantaa määrittelemällä uudelleen verkoston tavoitteet. Tämän myötä verkoston jäsenistöön jäisi henkilöt, jotka kokevat tavoitteet ja verkoston omakseen. Nämä henkilöt olisivat todennäköisemmin halukkaita sitoutumaan verkoston toimintaan. Sitoutuminen kasvattaa määrää ja laatua, jolla verkostossa toimitaan. Tämä lisäisi myös vuorovaikutuksen määrää ja laatua.

Avoimuus verkoston toiminnassa on tärkeää, että syntyy välitöntä ja aitoa vuorovaikutusta, jossa tietoa jaetaan vapaasti eikä synny sisäisiä hierarkioita ja kilpailutilanteita. Kuitenkin tulee miettiä, toimiiko kaikkien verkostojen kohdalla ”kaikki mukaan” –ajattelu. Voi syntyä tilanteita, joissa tällainen ajattelu ei enää tue verkoston tarkoitusta ja voi harhauttaa verkostoa sivuraiteille, jolloin se ei pääse tavoitteeseensa. Itse näkisin asian niin, että jäsenien ja monipuolisen asiantuntijuuden määrä verkostossa muuttuu pelkäksi näennäiseksi osaamisen määräksi, kun vuorovaikuttamisen, tukiverkoston ja tiedon jakamisen laatu kärsii. Tämä ei tarkoita sitä, että asiantuntemuksen ja uusien näkemyksien tuomista verkostoon tulisi karsia.

Koulutuksien ja erilaisten kokoontumisten myötä verkoston jäsenten joukkoon voidaan kutsua vierailijoita tai pidempiaikaisia asiantuntijoita vieraaksi, ja näiden kautta saadaan verkoston asiantuntijuustason monipuolisuutta ja vaihtelevuutta.

Kysely ja tutkimus ajoittuivat juuri ennen muutoksen toimeenpanon käynnistymistä. Olisikin mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta tietomäärän kehittymisestä ja toimijoiden valmiudesta kokemuksen karttuessa ohjelmakauden edetessä. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, kuinka viestinnän toimien, sisällön ja kanavien käytön painotus muuttuu ja kehittyy ohjelmakauden edetessä puoliväliin ja loppuun.

Koska ohjelman viestintäverkostossa on edustajia monesta hallinnon organisaatiosta sekä valtakunnalliselta ja alueelliselta tasolta, voisi näiden organisaatioiden syvällisempi tuntemus ja tutkimus avata lisää näkökulmia tutkimukseeni. Tällaisia tutkittavia asioita voisivat olla esimerkiksi, millainen organisaatorakenne on, miten viestintätoimi on määritelty ja millainen kulttuuri näissä hallinnon organisaatioissa on. Lisäksi tarkempi tarkastelu siitä, millainen suhde näillä kaikilla organisaatioilla on julkishallintoon, voisi kertoa verkoston luonteesta ja vuorovaikutukseen vaikuttavista verkoston ulkopuolisista tekijöistä. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia syvällisemmin ohjelmiin liittyviä koulutuksia. Tämä voisi avata joitain kysymyksiä ja viestintätilanteita, jotka tulivat esille tässä tutkimuksessani.

LÄHTEET

- Austin, Jeff & Beth Currie (2003). Changing organisations for a knowledge economy. The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management* 2:3, 229–243.
- Barabási, Albert-László (2014). *Linked. The new science of networks science of networks*. 3. painos. New York: Basic books
- Cheney, George, Lars Thøger Christensen, Charles Conrad & Daniel J. Lair (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. Teoksesta: David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda Putnam (toim.). *The Sage handbook of organizational discourse*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 79–103.
- Cornelissen, Joep (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. 2. painos. London: Sage.
- Cross, Rob, Nitin Nohria & Andrew Parker (2002). Six myths about informal networks and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review* 3:43
- Eurooppatiedotus (2015). *EU-rahoitusta hankkeisiin ja ohjelmiin*. [Lainattu 25.11.2015]. Saatavilla: <http://eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=92852#.VIXrSt8rKqC>
- Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto (2015). *Suomen maaseutuverkoston toimintasuunnitelma 2015–2016*. [Lainattu 13.9.2016]. Saatavilla: <file:///C:/Users/U00530551/Downloads/Toimintasuunnitelma%202015-2016.pdf>
- Facebook (2016). *Maaseutuohjelman viestintäverkosto*. [Lainattu 26.10.2016]. Saatavilla: <https://www.facebook.com/groups/1525353491086866/>
- Heiskanen, Mia (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum
- Hoffman, Mary F. & Debra J., Ford (2010). *Organizational rhetoric. Situations and strategies*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Huotari, Maija-Leena, Pertti Hurma & Tarja Valkonen (2005). *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. Painos. Helsinki: Infor

- Juholin, Elisa (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 7. Painos. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juuti, Pauli, Heikki Rannikko & Ville Saarikoski (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Kamensky, Mika (2010). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Klein, Stuart (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational change management* 9:2, 32–46.
- Koskela Merja (2014). Yhteisöllinen verkostoviestintä parviverkostoissa. Teoksesta: Valkokari, Katri, Jaakko Salminen, Anni Rajala, Merja Koskela, Kari Kounisto & Tiina Apilo (toim.). *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. Espoo: VTT. 77–81.
- Koskela, Lasse, Jari Koskinen & Pasi Lankinen (2007). *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro.
- Lyra, Annukka (2014). Tiedustelua. Sähköpostiviesti Noora Turuselle. 10.12.2014
- Maaseutuohjelman viestintäryhmä (2014). *Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestinnän strategiset linjaukset*. [Lainattu 12.9.2016]. Saatavilla: <https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/Sivut/piilosivu.aspx>
- Maaseutu.fi (2015a). *Maaseutuohjelman valintakriteerit on hyväksytty*. [Lainattu 6.11.2015]. Saatavilla: www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Uutiset/uutiset-2015/Sivut/Maaseutuohjelman-valintakriteerit-on-hyv%C3%A4ksytty.aspx
- Maaseutu.fi (2015b). *Maaseudun yritys- ja hanketukien sähköinen haku on avautunut*. [Lainattu 6.11.2015]. Saatavilla: www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Uutiset/uutiset-2015/Sivut/150511-yritys-ja-hanketukien-sahkoinen-haku-avautunut.aspx
- Maaseutu.fi (2015c). *Maatalouden investointitukien haku sähköiseksi 17.6. alkaen*. [Lainattu 6.11.2015]. Saatavilla: www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Uutiset/uutiset-2015/Sivut/150603-investointitukien-sahkoinen-haku.aspx
- Maaseutu.fi (2015d). *Tuemme näitä*. [Lainattu 6.11.2015]. Saatavilla: <https://www.maaseutu.fi/fi/tuemme-naita/Sivut/default.aspx>

- Maaseutu.fi (2015e). *Tavoitteet*. [Lainattu 6.11.2015]. Saatavilla: <https://www.maa-seutu.fi/fi/maaseutuohjelma/tavoitteet/Sivut/default.aspx>
- Maaseutu.fi (2016). *Viestintäverkosto*. [Lainattu 21.9.2016]. Saatavilla: <https://www.maa-seutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Sivut/viestintaverkosto.aspx>
- Maaseutu.fi (2016a). *Aiemmat ohjelmat*. [Lainattu 23.9.2016]. Saatavilla: <https://www.maa-seutu.fi/fi/maaseutuohjelma/aiemmat-ohjelmakaudet/Sivut/default.aspx>
- Maaseutu.fi (2016b). *Maaseutuohjelma*. [Lainattu 26.9.2016]. Saatavilla: <https://www.maa-seutu.fi/fi/maaseutuohjelma/Sivut/default.aspx>
- Mavi.fi (2016). *Etusivu*. [Lainattu 19.9.2016]. Saatavilla: <http://www.mavi.fi/fi/Sivut/default.aspx>
- Miller, Katherine (2012). *Organizational communication. Approaches and processes*. 6. painos. Australia: Boston.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Lontoo: Prentice Hall.
- Monge, Peter & Noshir Contractor (2003). *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015). *EU-ohjelmat*. [Lainattu 25.11.2015]. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/OPM/EU-asiat/eu-ohjelmat/?lang=fi>
- Railo, Erkki (1980). *Strategian muutos ja muutoksen strategia*. Espoo: Weilin + Göös.
- Sillince, John (1999). The organizational setting, use and institutionalization of argumentation repertoires. *Journal of Management Studies* 36:6, 795–830.
- Silvennoinen, Markku (1999). *Elämää verkostoissa. Toimivat ihmissuhteet*. Helsinki: Edita.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Suomi.fi (2016a). *Ministeriöt*. [Lainattu 19.9.2016]. Saatavilla: http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/ministeriot/index.html
- Suomi.fi (2016b). *Maa- ja metsätalousministeriö*. [Lainattu 19.9.2016]. Saatavilla: http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/ministeriot/maa_ja_metsatalousministerio/index.html

- Suomi.fi (2016c). *Aluehallinto*. [Lainattu 19.9.2016]. Saatavilla: http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/aluehallinto/index.html
- Tilastokeskus (2012). *Henkilöstön enemmistö asiantuntijoita*. [Lainattu 28.9.2016]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vkp/2012/vkp_2012_2013-05-23_kat_001_fi.html
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvosto.fi (2015a). *Hanke, Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014-2020 viestintäryhmä. Taustatiedot*. [Lainattu 19.11.2015]. Saatavilla: <http://valtioneuvosto.fi/hanke?selectedProjectId=4208>
- Valtioneuvosto.fi (2015b). *Hanke, Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014-2020 viestintäryhmä. Perustiedot*. [Lainattu 19.11.2015]. Saatavilla: <http://valtioneuvosto.fi/hanke?selectedProjectId=4208>
- Valtioneuvoston kanslia (2010). Valtionhallinnon viestintäsuositus. *Valtioneuvoston kanslian määräyskokoelma. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset*. 2/2010. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Valtioneuvoston kanslia (2013). Valtioneuvoston strategisen viestinnän linjaukset. *Valtioneuvoston kanslian määräyskokoelma. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset*. 4/2013. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Valtioneuvoston kanslia (2015). *Valtionhallinnon viestinnän säädöksiä ja ohjeita*. [Lainattu 19.11.2015]. Saatavilla: <http://vnk.fi/viestinta/valtionhallinnon-viestinnan-saadoksia-ja-ohjeita>
- Vesalainen Jukka & Anni Rajala (2014). Yrityksen valmiudet toimia ekosysteemissä. Teoksesta: Valkokari, Katri, Jaakko Salminen, Anni Rajala, Merja Koskela, Kari Kounisto & Tiina Apilo (toim.). *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. Espoo: VTT.
- Viestintäohje viestintäverkostolle (2016). Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 viestintäohje viestintäverkostolle. [Lainattu 13.9.2016]. Saatavilla: <https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Sivut/viestintaverkosto.aspx>
- Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 toimenpiteet ja niiden uudistukset

Toimenpide	Uudistukset
Koulutus ja tiedonvälitys	Enemmän ryhmille tarjottavaa koulutusta, tilaneuvontaa erikseen omana toimenpiteenään, maaseudun asukkaiden koulutus Leaderin (toimenpide ks. taulukon X sarake) kautta.
Neuvonta	kokonaan uusi toimenpide
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen	<ul style="list-style-type: none"> - Kohderyhmää ja soveltuvien kohteiden joukko laajennettu, tarkoituksena ottaa käyttöön yksinkertaistetut kustannusmenettelyt - Kokonaisuutena investointitukijärjestelmä pysyy nykyisen kaltaisena, kuitenkin järjestelmään tulee yksittäisiä muutoksia, jotka johtuvat uudesta EU:n lainsäädännöstä, tavoitteista tai käytännössä havaituista muutostarpeista - Pieniä muutoksia mm. tukikohteissa, hyväksyttävissä kustannuksissa, tukitasoissa, tuen enimmäismäärässä, tukiehdoissa, muutokset kansallisessa valmistelussa
Aloitustuet	<ul style="list-style-type: none"> - Itse järjestelmään ei suuria muutoksia - Eräitä muutoksia yksittäisissä tukiehdoissa, kokonaistukitaso säilyy ennallaan (max. 70 000€), mutta mahdollisia muutoksia tukimuotojen välillä - Jatkossa hakija voi olla enintään 40-vuotias, tukiaika lyhenee enintään viiteen vuoteen myös korkotuen osalta, tuki haettava ennen tilanpidon aloittamista, valintakriteerit käytössä jatkuvasti
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Alkavien yritysten tuki laajenee ja perustuu liiketoimintasuunnitelmaan - Mikroyritysten lisäksi tukea myös pienille yrityksille (muille kuin elintarvikealan yrityksille)
Palveluiden ja kylien kehittäminen	Edelleen monipuoliset mahdollisuudet, laajakaistayhteyksiä kuitenkin voidaan tukea vain pienimuotoisina hankkeina, ns. kyläverkkohankkeina

Ympäristökorvaukset	Kokonaan uusittu rakenne, mutta mukana myös tuttuja toimia: sujuvoittamista ja aiempaa enemmän kohdentamista
Luonnonmukainen tuotanto	Nyt omana toimenpiteenään Tavoite asetettu korkeaksi: 20% luomua vuonna 2020
Luonnonhaittakorvaukset	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet yhteiset ilmastoon ja maaperään liittyvät kriteerit raja-arvoineen - Hienosäädöllä rajataan ulos ne alueet, jotka ovat voitaneet haitan taloudellisin tai investointien kautta (koko Manner-Suomi epäsuotuista aluetta) - Yksivuotinen, viljelijämääritelmä yhtenäistyy suorien tukien kanssa - Degressiivisyys eli korvaustaso alenee tietyn rajan jälkeen
Eläinten hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> - Nautojen ja sikojen ehtoja muokattu toimeenpanokemusten perusteella, terveydenhuolto poistettu komission tulkintojen vuoksi (siirretty neuvonta toimeenpiteeseen) - Uutta lampaiden, vuohien ja siipikarjan ehdot - Nykyinen sitoumusten 5-vuotisuus muuttuu 1-vuotiseksi, sitoumuksen vuosittainen jatkaminen
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - Aiempaa laajempi mahdollisuus tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeisiin, yritys yhteistyöhön sekä kansainvälistymiseen - Uutta maa- ja metsätalouden innovaatioryhmät ja valtiontukimenettelyt
Leader	Panostetaan aiempaa enemmän nuoriin, elinkeinojen kehittämiseen, palveluiden uudistamiseen ja kansainvälisyyteen)

Liite 2. Kyselylomake

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 viestintäkysely

Kiitos kyselyyn osallistumisesta!

Kysely koskee viestinnän toimivuutta ja kanavien käyttöä siirryttäessä uudelle ohjelmakaudelle 2014–2020 . Kysymykset ovat joko avoimia, monivalintoja tai väittämiä. Kerään kyselyllä aineistoa pro gradu -tutkielmaani varten ja tuloksia on tarkoitus hyödyntää ohjelmaviestinnän kehittämisessä.

Tulokset esitetään anonyymeina ja niin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa tai yhdistää tiettyihin vastauksiin. Tarkoituksena ei ole myöskään tulkita tai arvostella yksilön kykyä välittää tietoa tai ymmärtää sitä. Vastauksia tarkastellaan ainoastaan organisaatioviestinnän teorioiden ja viestintäsuunnitelman tavoitteiden valossa.

Kyselyn tekeminen kestää noin 15 minuuttia. Kiitos jo etukäteen ajastasi!

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, ota yhteyttä:
noora.turunen@student.uva.fi tai +358 50 549 5102

*Pakollinen

Perustietoja ja taustaa

Tällä sivulla esitetään vastaajan perustietoihin ja taustaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa vastaukset esitetään anonyymeina ja niin, ettei vastauksia voi yhdistää kyselyyn osallistujiin.

1. **Ikä ***

.....

2. **Sukupuoli ***

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Mies
 Nainen

3. **Tämän hetkinen työtehtävä ***

.....

4. **Olen toiminut nykyisessä työtehtävässä...(vuotta) ***

Merkitse vain yksi soikio.

- 0-1 vuotta
 1-3 vuotta
 3-5 vuotta
 5-10 vuotta
 10- vuotta

5. 5. Kuinka usein olet osallistunut maaseutuohjelman viestintäverkoston kokouksiin? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Aina
 Usein
 Satunnaisesti
 En koskaan

Viestinnän kanavat

Seuraavat kysymykset liittyvät Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaa 2014—2020 koskevaan viestintään ennen ohjelmakauden toimeenpanoa.

6. 6. Mistä olet saanut tietoa maaseutuohjelman 2014—2020 valmistelun etenemisestä? *

Valitse vähintään kolme.

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Esimieheltä
 Johdolta
 Työtovereilta
 Mediasta (sanomalehdet, tv-uutiset)
 Facebookista: Maaseutu - Tilaa elämälle
 Maaseutu.fi:stä (uutiset, tiedotteet)
 Mavi.fi:stä
 Henkilökohtaisista sähköpostiviesteistä
 Tiedotteista (sähköposti jakelu)
 Twitteristä
 Kokouksista
 Koulutuksista
 Liiteri-utiskirjeestä
 Aitta-ekstranetistä
 Muu:

7. Mitä kanavia käytät ensisijaisesti tiedonhankintaan? *

Järjestys 1-8, jossa 1 on eniten käytetyin ja 8 vähiten. Mikäli et käytä jotain kanavaa ollenkaan, valitse 0.

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5	6	7	8	0
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maaseutu.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mavi.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutiskirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aitta-ekstranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen yhteydenotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mistä kanavasta olet saanut eniten sinulle hyödyllistä tietoa maaseutuohjelman etenemisestä? *

Järjestys 1-8, jossa 1 on eniten käytetyin ja 8 vähiten. Mikäli et ole saanut yhtään tietoa jostain kanavasta, laita 0.

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5	6	7	8	0
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maaseutu.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mavi.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uutiskirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aitta-ekstranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen yhteydenotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Minkä kanavan käyttöä haluaisit painotettavan enemmän viestinnässä? (Miksi?) *

.....

.....

.....

.....

.....

10. Onko sinulla muuta kommentoitavaa eri tiedotuskanavien käytöstä Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014-2020 valmistelun ajalta?

.....

.....

.....

.....

Sisältö

Tämän sivun kysymykset koskevat tiedon välittymistä yleisesti viestintäkanavasta riippumatta.

11. 11. Miten seuraavat väittämät vastaavat kokemuksiasi ohjelmakauden 2014—2020 valmistelun viestinnästä? *

Arviointiasteikko on 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä.

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Ymmärrän, mitä kehittämisohjelmaan liittyvät termit tarkoittavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jouduin selvittämään temistöä muista tietolähteistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle avautui viestien sisältö välittömästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jouduin joskus kysymään lisätietoa viestiin liittyvästä asiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot olivat luotettavia kanavasta riippumatta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmakauden liittyvät viestit sisälsivät tarpeeksi yksityiskohtia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmaan sisältyvistä uusista asioista oli kerrottu ymmärrettävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotteissa ei ollut tarpeeksi tietoa ohjelman valmistelun etenemisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että pystyn viestimään kattavasti maaseutuohjelmasta asiakkailleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joutunut hankkimaan lisätietoa omatoimisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saamani tiedot ovat riittävät työtehtävien hoitamisen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12. Mitä muuta haluaisit sanoa yllä esitetyistä väittämistä?

.....

.....

.....

.....

.....

13. 13. Minkä kanavan kautta tullesiin tietoihin luotit eniten? Mihin vähiten? (Miksi?) *

.....

.....

.....

.....

.....

Ajankohta

Tämän sivun kysymykset käsittelevät Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 viestinnän ajoitusta.

14. 14. Milloin kuudit ensimmäisen kerran uuteen maaseutuohjelmaan liittyvistä uudistuksista? *

Merkitse vain yksi soikio.

- 2015
- 2014
- 2013
- 2012
- 2011
- Muu:

15. 15. Kerro, mikäli muistat, mistä kanavasta tieto tuolloin tuli.

.....

.....

.....

.....

.....

16. 16. Mitä mieltä olet seuraavista väittämissä? *

Arviointiasteikko on 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä
Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Sain tietoa mielestäni hyvissä ajoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osa saamastani tiedosta oli turhaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto tuli yleensä uutena asiana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tarvinnut tietoa aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa ohjelmakauden etenemisestä tuli liikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotteissa oli vanhaa tietoa minulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamastani tiedosta ei ollut minulle apua sen saapumishetkellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohjelmakauden uudistukset

Tämän sivun kysymykset koskevat maaseudun kehittämissuunnitelman 2014–2020 toimenpiteitä ja mahdollisuuksia.

17. 17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? *

Arviointiasteikko on 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä
Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Minulla on riittävästi tietoa kaikista toimenpiteistä, jotta voin viestiä niistä edelleen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenpiteiden uudistuksista on kerrottu kattavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksiin osallistuminen lisäsi ohjelman mahdollisuuksien tuntemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jouduin hankkimaan usein lisätietoa itsenäisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäverkoston toimintaan osallistuminen auttoi uudistusten ymmärtämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki tarvitsemani tiedot olen saanut tiedotteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen syyt ohjelmakauden uudistusten takana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen asetukset, joihin uudistukset perustuvat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen varmuutta lähteä viestimään uudesta ohjelmasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän uudistuksien taustan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelman visuaalinen ilme on minulle tuttu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä löydän ohjelmaan liittyvät kuvat ja logot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelman värien (oranssi, vihreä ja sininen) teemat ovat minulle selviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Mistä ohjelman toimenpiteestä sinulla on eniten tietoa, jota voit viestiä sidosryhmille? *

Numerojärjestyksessä 1-5, jossa 1 on ei tietoa ollenkaan ja 5 on paljon tietoa (asiantuntija).

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Koulutus ja tiedonvälitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitustuet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden ja kylien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristökorvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luonnonmukainen tuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luonnonhaittakorvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eläinten hyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohjelmakauden uudistukset

19. 19. Onko maaseutuohjelman viestinnässä riittävästi toimenpidekohtaista sisältöä liittyen seuraaviin toimenpiteisiin? *

Arviointiasteikko 1-5, jossa 1 on ei tietoa ja 5 on liikaa tietoa.
Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Koulutus ja tiedonvälitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitustuet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluiden ja kylien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristökorvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luonnonmukainen tuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luonnonhaittakorvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eläinten hyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 20. Mihin ohjelman osa-alueeseen viestintä on mielestäsi painottunut eniten? Mihin vähiten? *

.....

.....

.....

.....

.....

21. 21. Onko viestintäverkostosta ollut sinulle erityistä hyötyä? Miksi?

.....

.....

.....

.....

.....

22. 22. Mitä asioita on erityisesti jäänyt mieleesi ohjelman viestinnästä?

.....

.....

.....

.....

.....

23. Merkitse vain yksi soikio.

Tallenna vastauksesi valitsemalla lähetä