

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RAJAVARTIOLAITOKSEN MAINEENHALLINTA SALLAN JA RAJA-JOOSSEPIN
LAITTOMIEN MAAHANTULIJOIDEN ILMIÖN AIKANA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Ville Juvonen

Sotatieteen maisterikurssi 9
Rajavartiolinja

Maaliskuu 2020

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | |
|--|--|
| Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9 | Linja Rajavartiolinja |
| Tekijä Yliluutnantti Ville Juvonen | |
| Tutkielman nimi Rajavartiolaitoksen maineenhallinta Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana | |
| Oppiaine johon työ sisältyy Johtaminen | Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto |
| Aika Huhtikuu 2020 | Tekstisivuja 67 Liitesivuja 2 |
| <p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Hyvä maine edistää viranomaisten luottamusta, joka puolestaan edistää lakisääteisten tehtävien tehokasta toteutumista. Maine kehittyy kriiseissä hyppäyksittäin ja tässä tutkielmassa tutkitaan Rajavartiolaitoksen maineen kehittymistä Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Maineella on kriiseissä myös suojaava vaikutus, jolloin hyvämaineisen organisaation maine suojaa sen toimintaa kriisin keskellä.</p> <p>Tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin ja se analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Aineisto kerättiin haastatteleamalla ilmiön aikana viestinnän kannalta keskeisissä tehtävissä toimineita Rajavartiolaitoksen virkamiehiä. Teemahaastattelun teemat pohjautuvat kirjallisuuden tarjoamiin näkökulmiin maineesta ja sen hallitsemisesta. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään kirjallisuuden tarjoamiin näkökulmiin maineesta ja maineenhallinnasta, sekä käsitellään asiakirjojen kautta maineenhallintaa Rajavartiolaitoksessa. Tutkielmassa selvitetään virkamiesten käsityksiä maineesta ja maineenhallinnasta, sekä pyritään ymmärtämään, miten he toteuttivat maineenhallintaa ilmiön aikana.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että. Haasteet johtuivat Lapin rajavartioston henkilöstön kokemattomuudesta viestintätehtävissä, sekä puutteellisesta viestinnällisestä valmiudesta. Virkamiesten käsitysten mukaan maine muodostuu mielikuvissa, jotka syntyvät kohtaamisten seurauksena. Lapin rajavartioston maineenhallintaa johdettiin Lapin rajavartioston esikunnasta. Pääviestinä oli, että Lapin rajavartiosto vastaa rajaturvallisuudesta alueellaan. Vartioston järjestämä tiedotustilaisuus vuoden 2016 alussa muutti ilmiön käsittelyä medioissa ja tiedotustilaisuudella koettiin olevan erittäin merkittävä rooli ilmiön aikaisessa viestinnässä.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan onnistuneen alun haasteiden jälkeen. Virkamiehet kokivat Rajavartiolaitoksen maineen parantuneen ilmiön vaikutuksesta. Aineiston perusteella Rajavartiolaitoksen voi kuitenkin parantaa mainettaan edelleen tunnettavuuden lisäämisen kautta, tuomalla keskeisiä johtajia julkisuuteen enemmän ja terävöittämällä joissain aiheissa viestintäänsä. Yhteistyö joidenkin tärkeiden sidosryhmien, kuten rajaseudun asukkaiden kanssa, koettiin huonontuneen merkittävästi.</p> | |
| <p>AVAINSANAT</p> <p>Maine, maineenhallinta, viestintä, arvot, Rajavartiolaitos</p> | |

| | |
|--|-----------|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tarve, johdatus aiheeseen ja aikaisempi tutkimus..... | 2 |
| 1.2 Tutkimusasetelma, aiheen rajausta ja tutkimuskysymykset..... | 5 |
| 1.3 Työn rakenne | 7 |
| 1.4 Maineenhallinnan keskeiset käsitteet..... | 7 |
| 2. METODOLOGIA..... | 10 |
| 2.1 Tieteenfilosofiset perusteet ja lähestymistapa, ontologinen erittely | 10 |
| 2.2 Aineistonhankintamenetelmä..... | 11 |
| 2.3 Aineiston litterointi ja analyysi..... | 16 |
| 3. TUTKIMUKSEN TEORIAPOHJA..... | 19 |
| 3.1 Organisaatiokulttuurin vaikutuksia maineeseen | 20 |
| 3.2 Mitä maine on? | 23 |
| 3.3 Maineenhallinta | 27 |
| 3.4 Viestinnän merkitys maineenhallinnassa | 32 |
| 4. RAJAVARTIOLAITOKSEN MAINEANALYYSI..... | 35 |
| 4.1 Rajavartiolaitos, Lapin rajavartiosto sekä Sallan- ja Raja-Joosepin rajavartioasemat | 36 |
| 4.2 Rajavartiolaitoksen arvot ja viestintä..... | 38 |
| 4.3 Virkamiesten käsityksiä maineesta ja sen muodostumisesta | 41 |
| 4.4 Virkamiesten käsityksiä maineenhallinnasta | 44 |
| 4.5 Rajavartiolaitoksen sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen..... | 46 |
| 4.6 Rajavartiolaitoksen maine..... | 48 |
| 4.7 Organisaation johtajien vaikutus maineeseen | 50 |
| 5. RAJAVARTIOLAITOKSEN MAINEENHALLINTA ILMIÖN AIKANA..... | 52 |
| 5.1 Mainestrategia ennen ilmiötä ja sen aikana | 52 |
| 5.2 Maineen taktiikka ilmiön aikana..... | 54 |
| 5.3 Maineen dialogi ilmiön aikana..... | 58 |
| 6. JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 62 |
| 6.1 Tutkimuksen luotettavuus..... | 65 |
| 6.2 Jatkotutkimustarpeet | 66 |
| 6.3 Lopuksi | 67 |
| LÄHTEET | 68 |
| LIIITTEET..... | 74 |

1. JOHDANTO

"Reputation is everything" (Aula & Heinonen 2011, 43).

Luottamus on turvallisuusviranomaisen työn kannalta välttämättömyys. Tämä johtuu viranomaisen työn luonteesta ja sen vaikuttavuudesta yhteiskuntaan. Rajavartiolaitoksen lakisääteisenä tehtävänä on rajaturvallisuuden ylläpitäminen yhteistyössä muiden viranomaisten, yhteisöiden sekä asukkaiden kanssa (Rajavartiolaitoslaki 578/2005). Turvallisuuden käsitteen määritelmä on laajentunut ajan saatossa. Se on kuitenkin viime kädessä tunne, mielikuva jostain. Voimme havaita turvallisuuden tunteen, tämän jokapäiväisen ilmiön esimerkiksi pimeällä liikkeessä. Jostain syystä pimeä aiheuttaa useimmissa meissä pelkoa, vaikka pimeydessä itsessään ei olisi mitään pelättävää. Pimeän pelko poistuu, kun käytämme lamppua. Karkottiko lamppu pimeässä asuvat pelottavat olennot, vai oliko pelko vain todellisuudesta irrallista tunnetta, mielikuva jostain pelottavasta? Edellä mainitulla yritän sanoa, että turvallisuusorganisaatiolle on välttämätöntä ymmärtää mielikuvien muodostuminen ja se miten mielikuvat herättävät luottamusta, koska yksi tärkeimmistä viranomaisten tuottamista "tuotteista" on jokaisen kansalaisen kokema turvallisuuden tunne. Hyvällä maineella viranomaiset voivat kasvattaa kansalaisten luottamusta. Maine on luottamusta, joten voidaan olettaa luottamuksen olevan osaltaan mainetta ja hyvämaineisen organisaatioon kohdistuvan automaattisesti luottamusta (Aula & Heinonen 2002, 66).

Karvonen pohtii yhteiskunnan kehitystä kirjassaan elämää mielikuvayhteiskunnassa. Hänen mukaansa elämme mielikuvien vallitsemassa yhteiskunnassa, jossa Maslow'n tarvehierarkian mukaiset ihmisen perustarpeet ovat täytettyinä, joten ihmiset etsivät tyydytystä hierarkian korkeammilta asteilta (Karvonen 1999, 26–29). Edellä mainitun mahdollistaa nykyinen yhteiskuntamme länsimaissa, jossa perustarpeet, kuten ruoka ja turvallisuus kuuluvat jokaiselle lähes syntymäoikeutena. Tällöin näiden tarpeiden tyydyttäminen ei vie kovinkaan paljoa resursseja elämässämme ja voimme suunnata kiinnostustamme muihin asioihin. Mielikuvayhteiskunnassa ihmisillä on varaa arvostaa tuotteiden laadullisia tekijöitä, joista yksi on niiden herättämä mielikuva (Karvonen 1999, 27). Esimerkiksi jos kaupassa on maitoa ja onnellisen lehmän maitoa, niin kuluttaja voi ajatella tukevansa vastuullista maitotaloutta valitsemalla onnellisen lehmän maidon. Karvosen mukaan tuotteiden symbolinen eli mielikuvallinen arvo on jo nyt merkittävä osa tuotteen hintaa ja todennäköisesti sen osuus tuotteiden hinnoissa nousee edelleen (Karvonen 1999, 28). Edellä mainitulla yritän perustella sitä, että enää tärkeintä ei ole se miten asiat ovat vaan se, minkälaisen mielikuvan ne muodostavat.

Suomessa kansalaisilla on perinteisesti ollut vahva luottamus viranomaisiin ja kansalaisten luottamus viranomaisiin näyttää jopa vahvistuneen 2010- luvulla (Poliisibarometri 2018, 33–36). Poliisin ylin johto on tunnistanut luottamuksen merkityksen turvallisuusviranomaisten työssä. Tästä kirjoittavat mm. Sisäministeriön poliisiosastolta Risto Lammi ja Marko Viitanen: "Luottamus on poliisille ja muille turvallisuusviranomaisille niin arvokas pääoma, ettei sitä ole varaa menettää missään olosuhteissa" (Poliisibarometri 2018, 6).

Mielestäni tutkielma ei ole ajankohtainen, koska tutkimani ilmiö ajoittuu vuosien 2015 ja 2016 ajalle. Lisäksi organisaatioiden maine ja maineenhallinta ovat olleet osana julkista keskustelua jo yli 20 vuotta. Juuri tämän tutkielman aihetta ei kuitenkaan ole tutkittu ja maineen sekä maineenhallinnan tutkiminen julkishallinnollisessa organisaatiossa, erityisesti Rajavartiolaitoksen toimintaympäristössä, tuo mukanaan mielenkiintoisia näkökulmia. Tästä näkökulmasta katsottuna aihe on hyvinkin ajankohtainen. Koen, että Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulon ilmiö oli Rajavartiolaitoksen näkökulmasta hyvin mielenkiintoinen ja koska ilmiötä ei ole kovinkaan laajasti tutkittu aiemmin, niin koin velvollisuudekseni tutkia asiaa. Ilmiötä voisi ja mielestäni pitäisi tutkia muistakin, kuin maineenhallinnan näkökulmista, mutta koin valitun näkökulman mielenkiintoisimmaksi ja sopivan haastavaksi toteuttaa. Taustani ja koulutukseni puolesta kyseistä aihetta ei olisi kannattanut valita, koska oma osaamiseni maineenhallinnan ja viestinnän osalta oli hyvinkin rajoittunutta tutkielmaa aloittaessa ja on sitä myös tutkielman valmistuttua. Opiskelen Maanpuolustuskorkeakoulussa pääaineenani johtamista, mutta opinnoissani viestintää on sivuttu vähän ja koen sen olevan osaamisalueeni ulkopuolella. Tästä muodostui kuitenkin tutkielman haastava ja motivoiva osuus, opetella jotain uutta. Toisaalta taustani Rajavartiolaitoksen virkamiehenä tuo minulle joitakin etuja, kuten esimerkiksi organisaation toiminnan syvällisemmän ymmärtämisen tai haastatteluiden vaivattomamman järjestämisen.

1.1 Tutkimuksen tarve, johdatus aiheeseen ja aikaisempi tutkimus

Organisaatioiden maineesta on alettu keskustelemaan laajasti 1990-luvun lopusta alkaen. Tieteellisen keskustelun ensimmäisenä merkittävänä teoksena pidetään Charles Fombrunin teosta Reputation: Realizing value from the corporate image. Suomeen maine keskustelu on käyty 2000-luvun alussa erityisesti Pekka Aulan teoksien myötä. Organisaation maine, niin kuin muukin informaatio, leviää nykyisessä informaatioympäristössä nopeasti maailmanlaajuisesti. Mainetta pidetään yrityksen yhtenä pääomana, jonka arvo voi olla jopa aineellista pääomaa suurempi (Aula & Heinonen 2011, 22). Digitalisaation muuttaessa yhteiskuntaa, maineesta on tullut merkittävä tekijä organisaatioiden menestyksessä.

Todellisuus on nykyään hyvin paljon tietoverkoissa niin sanotusti "digitaalisenä tietona" ja se on kaikkien saatavilla. Jos ennen huonon tuotteen maine leviää suusta suuhun, niin nyt huonosta tuotteesta tehdään Facebook-, Twitter- tai Instagram- päivitys, joka voi tavoittaa miljoonayleisön lähes välittömästi julkaisun jälkeen. Sosiaalisen median roolin kasvaminen on korostanutkin yritysten avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaikutuksia maineeseen (Heinonen 2016, Pörssiyritysten mainetutkimus 2016: KONE, Vaisala ja Ponsse maineeltaan Suomen parhaita. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) <http://www.burson-marsteller.fi/tiedotteet-ja-uutiset/porssiyritysten-mainetutkimus-2016-kone-vaisala-ja-ponsse-maineeltaan-suomen-parhaita/> (viitattu 14.6.2019)).

Yhteiskunnassa, jossa vuorovaikutuksen muodot kehittyvät nopeaa vauhtia, on kontrasti avointen ja ei-avointen organisaatioiden välillä niin suuri, että kykenemättömyys avoimeen vuorovaikutukseen ja läpinäkyvyyteen väistämättä muodostuu maineenhallinnalliseksi ongelmaksi (Jantunen & Rantapelkonen 2014, 34). Viranomaisten toimintaa ohjaavat lait ja asetukset määräävät viranomaisten toiminnan läpinäkyväksi. Mielestäni avoimuuden käsite on muuttunut lähiaikana merkittävästi. Aiemmin asian salaaminen tai pimittäminen oli vastakohta avoimuudelle. Nykyään asioiden hidas tiedottaminen aiheuttaa syytöksiä asioiden pimittämisestä. Avoimuus puolestaan on välttämättömyys luottamuksen saavuttamiseksi.

Vuonna 2004 julkaistussa neljää suomalaista pörssiyritystä käsittelevässä maineenhallinnan tutkimuksessa todettiin jo, että hyvä maine ansaitaan avoimuudella ja rehellisyydellä (Tervo & Vaara 2004, 147). Toiminnan avoimuus on mielestäni Rajavartiolaitokselle haaste, koska organisaatiotamme on kutsuttu historian saatossa enemmän tai vähemmän leikkisästi "salavartiolaitokseksi". Tämä johtunee osittain Rajavartiolaitoksen historiasta, jossa "Metsien ja luotojen miehistä sekä osin naisista tuli nopeasti rajaturvallisuuden monialaosaajia" (Pohjonen, 2009, 140.) Edellä mainitulla tarkoitetaan Rajavartiolaitoksen tehtävien monipuolistumista maasto- ja merirajan valvonnasta rajatarkastuksiin rajanylityspaikoilla. Tällöin ulkotöihin tottuneiden rajavartiomiesten työnkuva saattoi muuttua hyvin paljon lyhyen ajan kuluessa. Lisäksi salaamisen kulttuuria saattaa olla osittain peräisin kylmän sodan ajoilta ja turvallisuusviranomaisen toimintaympäristöön liittyvästä turvaluokitellusta tiedosta.

Nykyaikaisen turvallisuusviranomaisen työkalupakista pitää löytyä myös informaatiovaikuttamisen työkaluja, koska informaatiovaikuttamisen keinoja käytetään kriiseissä toistuvasti. Yleensä kriisit synnyttävät jo itsessään laadukkaan viestinnän tarpeen, ilman kolmannen osapuolen vaikutustakin. Esimerkiksi voidaan mainita vaikka tutkielmaa kirjoittaessani käynnissä ollut koronakriisi, jolloin Suomen hallituksen viestinnällä on ollut merkittävä vaikutus arvioitaessa hallituksen onnistumista kriisin keskellä. Poikkeusoloihin

valmistautuneen organisaation, kuten Rajavartiolaitoksen tulee toki valmistautua myös kolmannen osapuolen kohdistamaan informaatiovaikuttamiseen. Ukrainan sodan vaikutuksesta viranomaisten villitykseksi nousseet "hybridiuhat", käsittävät myös rajaturvallisuuden näkökulmasta yhdistettyjä vaikuttamisen muotoja, joiden tarkoituksena on entistä kokonaisvaltaisemmin horjuttaa valtion turvallisuuden osa-alueita, joista eri turvallisuusviranomaiset vastaavat. Uudenlaiset uhkakuvat, vaativat yhteistyötä eri viranomaisten kesken ja uusia toimintatapoja toteutuneiden uhkakuvien hallintaan (Sisäministeriön julkaisu 34/2016, 49–50).

Tutkimani ilmiö liittyy Arktiseksi reitiksi kutsuttuun ilmiöön, jossa vuosien 2015 ja 2016 aikana Norjaan ja Suomeen tuli Venäjältä laittomia maahantulijoita. Norjaan saapui ensin noin 5500 laitonta maahantulijaa ja Norjam kiristäessä turvapaikkapolitiikkaansa laittomat maahantulijat alkoivat pyrkiä Suomeen. Suomessa ilmiö kesti 2015 vuoden syyskuusta vuoden 2016 huhtikuuhun. Tällöin Sallan ja Raja-Joosepin rajanylityspaikkojen kautta laittomia maahantulijoita tuli Suomeen yhteensä yli 1700. Maahantulijoiden yleisimmät kansalaisuudet olivat afganistan, nepal ja syyria. Ilmiöstä teki mielenkiintoisen se, että osa maahantuloista oli ollut Venäjällä jopa 30 vuotta ja sitten he yhtäkkiä päättivät tulla Suomeen talvisaikaan. Maahantulijat tulivat alussa rajan yli kävellen ja polkupyörillä ja kun tämä kiellettiin joulukuussa 2015 (23.12.2015), niin kulkuneuvoiksi valikoituivat autot. (Rajavartiolaitos, Virkkunen & Piipponen 2018.) Ilmiö loppui huhtikuussa 2016 (10.4.2016) voimaan tulleen sopimuksen turvin. Sopimuksessa rajan ylittäminen Sallan ja Raja-Joosepin kautta kiellettiin määrääjäksi muilta kuin Suomen, Venäjän tai Valko-Venäjän kansalaisilta, tai heidän kanssaan matkustavilta perheenjäseniltä (Valtioneuvoston asetus Venäjän kanssa Suomen ja Venäjän välisen valtakunnanrajan ylityspaikoista tehdyn sopimuksen muutoksen voimaansaattamisesta 14.4.2016). Sopimus solmittiin Suomen ja Venäjän presidenttien välillä 22.3.2015 (Sisäministeriö).

Myöhemmin tapausta on kommentoinut muun muassa silloinen sisäministeri Petteri Orpo, jonka mukaan tapauksen toiminta olisi ollut täysin organisoitu ja siinä olisi ollut mukana eri viranomaisia ja järjestäytyntä rikollisuutta (Nerg & Järvenkylä 2019, 137–138). Ilmiötä on luonnehdittu myös poliittiseksi painostuskeinoksi, jossa Venäjä loi ongelman, jonka se myöhemmin tavoitteet saavutettuaan näennäisesti ratkaisi (Valtioneuvoston kanslia 2016, 53–55). Mikäli näin on, on Rajavartiolaitoksen kyettävä turvaamaan Suomen valtion rajojen turvallisuus myös edellä mainitun kaltaisissa poliittisissa painostustilanteissa. Tutkimusaineistossa mainittiin moneen otteeseen ilmiöllä olleen poliittinen luonne, joten mielestäni tämä näkökulma on ehdottomasti huomioitava ilmiötä tarkasteltaessa.

Maineenhallinnan osa-alueet on tunnustettu Rajavartiolaitoksen viestinnässä vasta vuonna 2016, jolloin Rajavartiolaitoksen viestintä 2016 -asiakirjassa mainitaan viestinnän tarkoituksen tukea Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa (Rajavartiolaitos). Rajavartiolaitoksen kaltaisessa byrokraattisessa organisaatiossa, asiat ovat virallisia ja ne tapahtuvat vasta, kun niistä on jokin virallinen asiakirja. Muutenkin viestintä Rajavartiolaitoksessa on mielestäni edelleen aliarvostettu osa-alue, jota ei nähdä tärkeäksi viranomaisen työn onnistumisen kannalta. Toivottavasti tutkielmalla on Rajavartiolaitoksen viestintään kehittävä vaikutus, sillä maine ja sen hallinta vaikuttaa olennaisesti siihen, miten hyvin viranomaisten katsotaan onnistuneen työssään. Uudemmissa viestinnän asiakirjoissa maineenhallinnan osa-alueet ovatkin entistä paremmin kirjattuina. Rajavartiolaitoksen viestintä 2018 -asiakirjan mukaan viestinnän yhtenä tavoitteena on ylläpitää ja kehittää Rajavartiolaitoksen mainetta kansalaisten keskuudessa (Rajavartiolaitoksen viestintä 2018). "Hyvällä maineella ansaitaan laaja kansalaisluottamus, joka erityistilanteissa voi tukea ratkaisevasti koko yhteiskunnan viestintää ja viranomaistoiminnan päämääriä" (Malmgren 2017, 2).

Aikaisemmin samaa aihepiiriä on tutkittu Jan Malmgrenin pro gradu -tutkielmassa @Rajavartiolaitos – Sosiaalinen media vaikutuskanavana ihmisten mielipiteisiin. Tutkielmassa on tutkittu, miten mielipiteisiin voidaan vaikuttaa sosiaalisessa mediassa ja miten Rajavartiolaitoksen mainetta voidaan hallita sosiaalisessa mediassa. (Malmgren 2017. 2).

Suomen muissa turvallisuusviranomaisista Puolustusvoimien ja Poliisin maineenhallintaa on myös tutkittu. Muutamia mainitakseni, Alekski Ritvos on tutkinut ilmavoimien mainetta, Joonas Asunmaa on tutkinut puolustusvoimien mainetta sosiaalisessa mediassa, Mikko Streng on tutkinut perusyksiköiden päälliköiden ja - varapäälliköiden käsityksiä maineenhallinnasta ja Janne Ovaskainen on tutkinut Puolustusvoimien mainetta Youtubessa. Poliisin maineenhallintaa on tutkittu mittavasti, esimerkiksi Poliisin televisiosarjojen vaikutuksesta kansalaisten mielipiteisiin on tehty tutkimusta (Luotonen 2014. 54–63).

1.2 Tutkimusasetelma, aiheen rajausta ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on tutkia Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa esimerkkitapauksen kautta. Mielestäni yhteiskunnan turvallisuudesta vastaavia organisaatioita, kuten Rajavartiolaitosta on mielekkäintä tutkia tilanteissa, jolloin sen toimintaa haastetaan, koska silloin organisaation toimintaa todella testataan. Kriiseissä on myös maineen rakentamisen kannalta kiinnostavia seikkoja, sillä Aulan ja Heinosen (2011) mukaan "Maine kehittyy

vallankumouksissa hyppäyksittäin" (Aula & Heinonen 2011, 16.) Valmiiksi hyvällä maineella on myös organisaation toimintaa suojaava elementti, kuten Karvonen on todennut: ”Hyvä maine tai mielikuva on kuin väestönsuoja, joka tarjoaa suojaa pahoina aikoina. Kuten pommisuoja niin mainekin on rakennettava rauhan aikana eikä vasta sitten kun pommit alkavat putoilla” (Karvonen 1999, 20.) Fombrunin mukaan päivittäin toteutetut pienet yksityiskohdat erottavat menestyvät yritykset ei niin menestyneistä. Kriisitilanteissa nämä yritykset erottuvat edukseen ja ansaitsevat suotuisaa mainetta. (Fombrun 1996, 30.) Tuomisen mukaan yrityksestä kertovien uutisten ja journalistisesti tuotetun aineiston uskottavuus on 6-8 -kertainen mainontaan nähden (Tuominen 2013, 19.) Edellä mainittuun perustuen kriisitilanteissa onnistuneella toiminnalla, sekä siitä viestimisellä on hyvin positiivinen vaikutus organisaation maineeseen.

Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiö ei ollut Rajavartiolaitoksen toimintaa kohdannut kriisi, vaan enemmänkin yhteiskuntaa koskeva poikkeustilanne, jota Rajavartiolaitos oli yhteiskunnan työkaluna ratkaisemassa. Ilmiön aikainen Rajavartiolaitoksen toiminta ei kuitenkaan ollut Rajavartiolaitoksen normaalia päivittäistä toimintaa, koska Rajavartiolaitoksen ja varsinkin Lapin rajavartioston mittakaavassa tällainen ilmiö oli täysin poikkeuksellinen

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten tapauksen aikaan Lapin rajavartiosto on toteuttanut Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa. Maineenhallinnan luonteen vuoksi perusjoukko on rajattu koskemaan niitä henkilöitä, joilla on suuri rooli viestinnässä, koska maineenhallinta on suurimmaksi osaksi viestintää. Keräsin tutkimusaineiston teemahaastattelun keinoin viideltä Rajavartiolaitoksen virkamieheltä, joilla jokaisella oli viestintään liittyvä tehtävä ilmiön aikana. Suurin osa virkamiehistä oli myös esimiehen asemassa, joten heillä oli suuri rooli myös päivittäisessä toiminnassa.

En rajaa aihetta käytettävien keinojen tai välineiden mukaan, vaan pyrin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sosiaalinen media kuuluu tutkielman rajauksen sisälle, mutta ilmiön aikana Rajavartiolaitoksen sosiaalisen median käyttö oli vasta alkutekijöissä. Lapin rajavartiosto ei käyttänyt viestinnässään sosiaalista mediaa vielä ilmiön aikana. Havainnot sosiaalisen median käytöstä perustuvatkin siis tapauksen jälkeen saatuihin kokemuksiin ja ajatuksiin, kuinka sosiaalista mediaa olisi voinut hyödyntää ilmiön aikana.

Päätutkimuskysymys:

- Miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinta toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten Rajavartiolaitoksen virkamiehet käsittävät maineen ja maineenhallinnan?
- Mikä Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan prosessi on?
- Miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan prosessi toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana?

1.3 Työn rakenne

Tutkielman rakenne noudattaa yleistä laadullisen tutkielman dispositiota. Käytännössä tämä tarkoittaa IMRD-rakennetta (*Introduction, Methods, Results* ja *Discussion*). Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, jotka jokainen on jaettu alalukuihin. Tutkielma alkaa johdanto (*Introduction*) luvulla. Johdannossa perustellaan tutkimuksen tarve, esitellään tutkimusongelma ja tutkielman aihepiirin sekä aiempi tutkimus. Toinen pääluku, eli metodologia (*Methods*), luku käsittelee tutkimusongelman filosofista luonnetta ja tutkielman aineiston hankintaa ja aineiston analyysimenetelmää. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkielman teoriapohja, jonka näkökulmien kautta tutkimusaineistoa pyritään ymmärtämään. Neljäs ja viides pääluku ovat tutkimustulosten (*Results*) esittelyä. Tutkimustulokset pohjautuvat pääasiassa tutkimusaineistoon sekä Rajavartiolaitoksen asiakirjoihin. Neljännessä luvussa esitellään Rajavartiolaitoksen maineanalyysi, eli maineenhallinnan tila ennen Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiötä. Viidennessä pääluvussa tarkastellaan maineenhallintaa ilmiön aikana. Viimeisessä pääluvussa, johtopäätöksissä (*Discussion*) pohditaan, mitä tutkielmassa esitetyistä tuloksista pitäisi ajatella hyödynnettävyyden ja yleistettävyyden näkökulmasta. Lisäksi johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja aihealueen jatkotutkimustarpeita.

1.4 Maineenhallinnan keskeiset käsitteet

Identiteetti, imago, brändi, yritysprofiili, yrityksen arvot, yritysfilosofia ja niin edelleen. Yrityksen luonnetta kuvaavia termejä vilahtelee tieteellisessä keskustelussa lukemattomia ja yleispäteviä selityksiä kullekin termille on lähes mahdoton löytää. Edellä mainittua epäselvyyttä tuskaillee myös Markkanen (1999) määrittellessään yrityskuvaan liittyviä käsitteitä (Markkanen 1999, 15–25). Lähes jokaisessa näistä teemoista kirjoitetussa kirjassa käsitellään

samoja termejä ja jokaisessa kirjassa kirjoittaja selittää kuinka näitä kyseisiä termejä tulisi ymmärtää juuri hänen teoksessaan. Tutkielmaa tehdessä on käynyt selväksi, ettei maineenhallinnan aihepiiriin kuuluvia termejä ole määritelty suomeksi täysin yksiselitteisesti. Eri kirjailijat ovat käyttäneet samoista asioista kirjoittaessaan eri termejä ja näitä tekstejä lukiessa tuntuu, ettei konsensusta termien käytöstä ole saavutettu ja jokainen haluaa nimetä termit, niin kuin ne itse ymmärtää. Osa termeistä on vierasperäisiä ja samoista termeistä käytetään sekä suomennettuja, että vierasperäisiä termejä rinnakkain. Määritän tässä kappaleessa, kuinka tässä tutkielmassa maineenhallintaan liittyvät termit ymmärretään. Termiä *imago* en ole juurikaan käyttänyt tutkielmassa, mutta se on selitetty sen takia, ettei sitä sekoitettaisi maineen käsitteeseen.

Organisaation identiteetti:

Tarkoittaa organisaation syvintä olemusta. Identiteetillä tarkoitetaan samaa asiaa, kuin Scheinin esittämän organisaatiokulttuurin kolmas taso, eli perusolettamusten taso. Siihen kuuluvat organisaation historia, keskeisten johtajien arvot, uskomukset ja oletukset (Schein 1999, Rostin 2004, 34 mukaan).

Imago:

Imago- sanan pohjana on latinankielinen "*imago*" ja "*imitor*". Suomeksi käännettynä nämä tarkoittavat kuvaa ja jäljitellä, joten vapaasti käännettynä *imago* voisi tarkoittaa jäljiteltä kuvaa (Karvonen 1999, 39). *Imago* ymmärretään visuaalisena, yrityksen itse itsestään tietoisesti rakentama mielikuva. *Imago* ja maine ovat lähes samaa asiaa tarkoittavia termejä. *Imagon* erona maineeseen, on se, että maine syntyy ja vahvistuu tekojen kautta. (Markkanen 1999, 27) *Imagoa* voidaan pitää myös mainetta edeltävänä terminä, vaikka termit erotellaankin toisistaan. Wim Wenderin mukaan nykyään kaikki yrityskuvat ovat kauniita, ja tämän takia onkin etsittävä todellisia kuvia (Markkasen 1999, 25 mukaan).

Maine:

Ihmisen tai asian maine syntyy yksilöiden mielikuvissa. Mielikuvat rakentuvat joko suorissa tai epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa maineen objektin kanssa. Maine kasvaa näitä mielikuvia levittämällä viestinnän keinoin. Mielikuvat voivat olla tosia, tai sitten eivät. Yrityksen maine muodostuu sidosryhmien yritystä kohtaan kokemien tunteiden kokonaisuudesta (Fombrun 1996, 37.) Aula on kuvannut ehkä parhaiten brändin, *imagon* ja maineen eron: ”Brändi tehdään, *imago* rakennetaan, maine ansaitaan” (Aula & Heinonen 2002, 61).

Sidosryhmä:

Ryhmä johon organisaation tavoitteiden vaikuttaminen vaikuttaa, tai ryhmä, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Aula & Heinonen 2002, 215). Tekijät, joilla on toiminnallinen, virallinen tai sopimukseen perustuva suhde organisaatioon (Ylimartimo, Ala-Ojala, Jantunen, Kemppilä & Virta 2011, 84).

Maineenhallinta:

Suunnitelmallisia toimenpiteitä, joilla mainetta pyritään hallitsemaan. Historian painolastin takia termillä on negatiivinen vivahe, joka johtuu huonon maineen paikkaamista pelkästään viestinnällisin keinoin. Maineenhallinta on myös osa organisaation strategista johtamista, ja sen avulla organisaatio käy sidosryhmien kanssa keskustelua todellisen toiminnan ja mielikuvien kanssa (Aula & Heinonen 2002, 212).

Viestintä:

Viestintä ymmärretään tutkimuskoulukunnista riippuen pääsääntöisesti kahdella tavalla. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on vaihdantaprosessi, jossa sanoma välitetään tai vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Vaihdantaprosessi jaetaan osiin, jotka ovat: lähettäjä, sanoma, kanava, viestin, vastaanottaja, palaute ja häiriöt. Semioottis-kulttuurisen koulukunnan mukaan viestintä on muutakin kuin vain pelkkä prosessi. Viestinnän tarkastelu pelkästään prosessina olisi liian yksinkertaista ja siksi viestintää pitää tarkastella enemmän viestinnän merkitysten ja merkitysten kautta syntyvän kulttuurin kautta. (Åberg 2002, 19–20, 27.)

2. METODOLOGIA

Metodologia -luvussa asemoidaan tutkielma tieteenfilosofiseen perinteeseen, kuvataan tutkielman ontologinen ja epistemologinen luonne sekä avataan tutkielman aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Tässä tutkielmassa aineisto on kerätty teemahaastattelun keinoin ja saatu aineisto on analysoitu abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Metodologia-sana muodostuu kahdesta kreikan kielen sanasta, polku (methos) ja yhteen kerätty (logos). Yhdistettynä sanat tarkoittavat yhteen kerättyä polkua eli tutkijan tekemiä metodologisia valintoja tutkimuksen aikana. Tutkielmassa tämä polku on tarkoitus kuvata niin yksityiskohtaisesti ja kuvainnollisesti, että lukijan on helppo sitä seurata. (Varto 2011, 16–17). Toisaalta metodologiaa voidaan ajatella säännöiksi, joilla tutkimuksen välineitä, metodeja käytetään (Tuomi & Sarajärvi 2011, 18.)

2.1 Tieteenfilosofiset perusteet ja lähestymistapa, ontologinen erittely

Tutkimusongelmaa, ja sen viitekehystä määriteltäessä on tärkeää pohtia ongelman filosofista luonnetta. Pohtimalla tutkimusongelman luonnetta tieteenfilosofiseen kenttään suhteutettuna tutkija pystyy tarkastelemaan, millaisilla tutkimusmenetelmillä samankaltaisia ongelmia on aikaisemmin ratkaistu (Niiniluoto 2002, 36–37). Tutkimusongelman tarkastelu filosofisesta näkökulmasta tukee tutkijaa metodologisissa valinnoissa, etteivät tutkimuksen praktiikka ja metodologia ole keskenään ristiriidassa (Niiniluoto 2002, 37). Tieteenfilosofian tarkoituksena on kuvata tutkittavan ilmiön luonnetta, ja miten tutkittavasta ilmiöstä on saatavissa tietoa (Siren 2018).

Tutkimani ilmiö kuuluu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen. Aristoteelisella tutkimusperinteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä syvempään ymmärtämiseen perustuvaa laadullista tutkimusperinnettä (Siren & Pekkarinen 2017, 5). Suomalaisissa tutkimusmenetelmäoppaissa on yhdistetty termejä kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus, pehmeä tutkimus, ymmärtävä tutkimus ja ihmistutkimus kuvaamaan samaa tutkimussuuntausta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29).

Tutkielmani tieteenfilosofinen paradigma on konstruktivismi, jota kriittinen realismi täydentää emansipaatio teemallaan. Konstruktivismi yhteiskuntateoriana lisättynä kriittisellä realismilla edellyttää selvittämään tutkimusongelmani neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat genealogia, habituaatio, reifikaatio ja kriittisen realismin emansipaatio. Käytännössä nämä tarkoittavat sosiaalisen ilmiön rakentumista (genealogia) ilmiöihin totuttautumista (habituatio)

ja ilmiöiden vahvistumista (reifikaatio). Kriittisen realismin emansipaatio teema tarkoittaa yksinkertaistettuna, että jos ihmisten rakentama maailma on paha niin me voimme myös muuttaa sen. (Siren & Pekkarinen 2017, 7–8; Siren 2018.)

Tutkielman tutkimuskohde on ontologiselta luonteeltaan sosiaalinen, eli todellisuuskäsityksemme rakentuu jokaisen henkilön subjektiivisuuden kautta sosiaalisen ympäristön muokkaamana (Siren & Pekkarinen 2017, 6). Sosiaalisen ontologian mukaan saman sosiaalisen yhteisön jäsenet jakavat samanlaisia näkökantoja (Siren & Pekkarinen 2017, 3). Sosiaalisen ontologian logiikan mukaan tulee ymmärtää, että esimerkiksi tutkimustuloksia ei tule yleistää kokonaisu maailmalliseksi, vaan sen sijaan tietyn ympäristön erityispiirteiksi (Siren 2010, 37). Omassa tutkielmassani tämä tulee ymmärtää esimerkiksi niin, että tutkiessani maineenhallintaa Lapin rajavartioston viitekehyksessä, en voi yleistää samaa ilmiötä tapahtuvaksi samanlaisena koko Rajavartiolaitoksen mittakaavassa.

Tutkielman tutkimuskohde on epistemologiselta luonteeltaan tulkinnallinen eli relativistinen. Relativistisen epistemologian mukaan sosiaaliset ilmiöt koostuvat subjektiivisista käsityksistä ja tutkijan pitää lähestyä sosiaalisia ilmiöitä kysymällä tutkittavilta, miten he itse kokevat tutkittavan ilmiön (Siren 2018). Tutkijana minun on huomioitava edellä mainittu aineiston keruun yhteydessä. Tutkijana minun pitää olla kiinnostunut jokaisen informantin omista kokemuksista, ja tuoda ne ilmi mahdollisimman objektiivisesti. Mielestäni tämä tarkoittaa myös sitä, että aineistonkeruutapa ei voi olla kysely tai strukturoitu haastattelu, joissa kysymysten asettelu rajoittaa tai vähintäänkin ohjaa vastaajan ajatusmaailmaa. Tarkoitukseni onkin selvittää tutkimusongelmani teemahaastattelun keinoin, koska se mielestäni tukee tutkimusongelman ratkaisua parhaalla mahdollisella tavalla. Kun haluaa tietää, mitä toinen ajattelee, on järkevää kysyä sitä häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84).

2.2 Aineistonhankintamenetelmä

Tutkimani ilmiö asettaa aineiston keruulle omat haasteensa. Keräsin tutkielmaani aineiston 2019 syksyn ja 2020 alkuvuoden aikana ja rajasin tutkielman koskemaan ilmiötä, joka tapahtui vuosien 2015 ja 2016 aikana. Haastateltavat kokivat, etteivät ilmiön tapahtumat olleet aivan tuoreessa muistissa, mutta haastatteluissa heidän vastauksensa olivat loogisia ja hyvin informatiivisia. Joihinkin teemoihin haastateltavat kokivat jopa pystyvänsä vastaamaan paremmin, kuin mitä olisivat kyenneet vastaamaan heti ilmiön päätyttyä vuonna 2016. On siis todennäköistä, että saamani vastaukset eroavat siitä, mitä ne olisivat olleet vuonna 2016. Tutkimuksellisesti voi toisaalta olla jopa parempi, että tutkittavaan ilmiöön on ajallisesti

etäisyyttä. On mahdollista, että informanttien ymmärrys ilmiöstä on jopa parantunut ajan saatossa.

Tutkimusaineiston keruu aiheuttaa omat haasteensa, sillä informantit ovat maantieteellisesti jakautuneet hajalleen. Edellä mainittujen syiden takia tutkimusaineisto olisi ollut mahdollista kerätä myös kyselyn periaatteilla, mutta kysely aineistonkeruumenetelmänä aiheuttaa omat haasteensa. Kyselyä lähettäessä oletetaan vastaajien osaavan ilmaista itseään kirjallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85). Toki tällaisen oletuksen voikin virkamiehelle tehdä ilman epäilyksiä. Käytin aikanaan kandidaatin tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä kyselyä. Silloin koin kyseisen menetelmän haastavaksi, varsinkin kun tutkimuksen aihe on hivenen tuntematon. Tällöin kysymysten asettelussa helposti pilaa koko tutkimuksen. Lisäksi puheen tuottaminen on omien kokemusteni mukaan virkamiehille helpompaa, kuin tekstin tuottaminen, jolloin vastaukset olisivat voineet olla vähemmän informatiivisia.

Informanttien valinta toteutettiin tutkielman rajauksen mukaisesti, eli haastattelin Rajavartiolaitoksen virkamiehiä, jotka olivat maineenhallinnan näkökulmasta keskeisiä toimijoita Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Maineenhallinnan näkökulmalla tarkoitan tässä sitä, että kyseiset henkilöiden työtehtäviin kuului viestintää ja sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Maineenhallinnan määritelmän mukaan tutkittavana joukkona voisi olla koko henkilöstö heidän päivittäisen työn ja asiakaskohtaamisten vuoksi, mutta tutkielman laajuuden ja tutkijan resurssien huomioiden kaikkien Lapin rajavartioston virkamiesten haastattelemine ei olisi ollut mahdollista. Edellä mainitun perusteella rajasin haastateltavat niihin, keiden työtehtävät koskettivat eniten maineenhallintaa. Käytännössä tällä tarkoitan Rajavartiolaitoksen ja Lapin rajavartioston viestintähenkilöstöä sekä ilmiön aikaista operatiivista johtoa, niin vartioasemilla, kuin Lapin rajavartiostossa. Toisin sanoen kyseiset virkamiehet ovat merkittäviä toimijoita maineenhallinnan kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen informanteiksi on tärkeää valita tutkittavasta ilmiöstä parhaiten tietävät henkilöt, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole saada tehtyä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä kuvaamaan tai ymmärtämään jotain ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 98). Mielestäni tämä toteutuu tässä tutkielmassa.

Haastattelua on kuvattu keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Tavoitteena on saada aikaiseksi vuorovaikutustapahtuma, jossa tutkija saa selville haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.). Haastattelu voi olla luonteeltaan monen tyyppinen ja luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi haastattelun luonteen mukaan. Esimerkiksi käytännön haastattelu, jonka tarkoituksena on

selvittää jokin käytännön ongelma. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 42.) Tässä tutkielmassa haastattelun luokkana on tutkimushaastattelu, jossa aineisto varmennetaan ja tiivistetään tieteellisen analysointimenetelmin.

Yleisimmän haastattelutyypit ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Edellä mainitussa luokittelussa haastattelut on jaettu eri tyypeihin kysymysten asettelun ja annettujen vastausvaihtoehtojen mukaan. Tämän tutkielman aineistonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu. Mielestäni haastateltavien määrä ja haastatteluaineiston litterointiin käytettävä aika rajoittavat haastattelutyypin valintaa muita syitä enemmän. Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi on perusteltua haastatella valittuja informanteja mahdollisimman perusteellisesti. Toinen ääripää olisi tuottaa monta strukturoidun haastattelun valmiin vaihtoehdon valitsemista. Ilmiön syvällinen ymmärtäminen vaatii mielestäni myös syvällistä haastattelua.

Syvähaastattelu ei sovellu mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla tähän tutkielmaan, koska monen haastateltavan haastatteluaineiston litterointi olisi todennäköisesti ollut tutkijan käytettävään aikaan nähden suhteettoman suuri ponnistus. Toki litteroinnin olisi voinut tehdä silloin vain osittain, mutta se olisi mahdollistanut jonkin olennaisen näkökulman rajautumisen aineistosta pois jo litterointivaiheessa. Toiseksi epäilen, etteivät informantit olisivat osanneet suhtautua syvähaastattelutilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla, koska sotilasvirassa palvelevat virkamiehet ovat tottuneet asialähtöiseen käsittelyyn. Tällöin tutkijan ympäriryöreät kysymykset eivät välttämättä olisi saaneet arkisen työn kuormittamia haastateltavia kertomaan kaikkia ilmiön aikaisia maineenhallinnan käännteitä.

Teemahaastattelussa haastattelijalla on määrittänyt etukäteen teemat, joista haastattelun aikana on tarkoitus keskustella. Teemojen järjestyksellä, tai sillä miten syvällisesti niitä käsitellään, ei teemahaastattelussa ole merkitystä. Onkin mahdollista, että teemahaastattelussa teemoista saadaan käytyä yhtä syvällisiä keskusteluita, kuin syvähaastattelun keinoin. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Haastatteluiden onnistumisen edellytyksinä on haastatteluiden huolellinen suunnittelu. Haastattelussa käytävät teemat on ilman muuta syytä määrittää ennalta, mutta tärkeää on myös miettiä miten haastattelupaikka ja haastattelijan oma käytös vaikuttavat haastatteluiden onnistumiseen (Eskola & Vastamäki 2015, 30–35).

Haastatteluiden onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti haastattelun paikka. Haastattelupaikan on syytä olla rauhallinen, että haastattelu voidaan käydä ilman ulkopuolisia häiriöitä (Eskola &

Vastamäki 2015, 30). Haastattelupaikan on myös hyvä olla haastateltavalle entuudestaan tuttu, että hän kokee olonsa itsevarmaksi (Eskola & Vastamäki 2015, 30). Toisaalta jos haastattelu toteutetaan vaikka haastateltavan omassa työhuoneessaan, on tutkija lähtökohtaisesti haastateltavan "kotikentällä". Tämä ei välttämättä ole haastattelutilanteen kannalta huono asia, mutta tällaisissa tilanteissa haastattelijan auktoriteetti haastattelutilanteen johtajana on luonnollisesti helpompi kyseenalaistaa, tuleehan haastattelijalla haastateltavan työhuoneeseen. Haastattelutilanteessa haastattelijan on tärkeää miettiä omaa esiintymistään ja puhetapaansa. Tässä tilanteessa, kun tutkija sekä haastateltava ovat Rajavartiolaitoksen virkamiehiä, niin oletetusti haastattelutilanteessa molemmat edellyttävät toisiltaan rajamiesmäistä käytöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiettyjen käyttäytymis- ja pukeutumisenormin noudattamista, esimerkiksi tapaamisen aluksi kättelyä ja itsensä esittelyä. Sotilasorganisaatiossa räikeästi eri sotilasarvon omaavien virkamiesten kohdatessa käytös voi olla normaalia virallisempaa. Tällöin keskittyminen saattaa harhautua haastattelun teemoista muihin asioihin. Mielestäni samaan organisaatioon kuuluminen auttaa haastateltavan ymmärtämisessä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014) mukaan haastattelu on "kielipeliä" ja haastattelijalla on mahdollisuus ymmärtää haastateltavaa, kun hän hallitsee kielipelin säännöt. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 53–54.) Haastattelu on ihmisten välistä viestintää, vuorovaikutusta, joka perustuu osapuolten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä sekä tulkinnasta. Haastattelutilanteen ymmärtäminen lähtee tutkielman ontologisen luonteen ymmärtämisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48–49.) Tämän tutkielman ontologisen käsityksen mukaan, jokainen henkilö rakentaa todellisuuskäsityksen oman subjektiivisuuden kautta sosiaalisen ympäristön muokkaamana. Koska jokainen muodostaa itse todellisuuskäsityksen, niin haastattelutilanteessa pitäisi pystyä selvittämään miten haastateltava rakentaa näitä merkityksiä ja miten hän näitä merkityksiä kuvaa. Oleellista haastateltavan kielen käytöstä on se, että tutkija pystyisi ymmärtämään haastateltavan kielen niin, kuin hän on sen tarkoittanut ymmärrettäväksi.

Muodostin haastattelun teemat Fombrunin, Fombrunin ja Van Rielin, sekä Aulan ja Heinosen kirjoissaan esittämiin malleihin ja omaan kokemukseen Rajavartiolaitoksen toimintaympäristöstä pohjautuen. Eskolan ja Vastamäen (2015) mukaan haastattelun teemojen kautta haetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemojen muodostuksessa yhdistyvät aihepiiriin tuntemus, tutkijan oma ideointi ja aiheeseen sopiva teoria. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee olla hyvin valmistautunut, sillä haastateltavasta riippuen, haastattelu voi olla keskustelua ohjaava tai vastausten "nyhtämistä" haastateltavasta. Aloitteleva tutkija sortuu monesti muodostamaan pitkän listan asioita teemojen tueksi, mutta tätä tulisi välttää, että itse

haastattelutilanteessa kaikki keskittyminen olisi haastateltavassa, eikä haastattelija piiloutuisi papereidensa taakse. (Eskola & Vastamäki 2015, 35–36.) Haastattelun tukirungon muodostin tutkimuskysymysten muodostamiin teemoihin, joista jokaisen jaoin sopiviin apukysymyksiin. Haastattelun tukirungon järjestin teemoittain ranskalaisilla viivoilla ja aiheen tai kysymyksen käsittelyn jälkeen yliviivasin käsitellyn asian. Koin haastatteluiden aikana, että tukirunko auttoi keskittymisen kuuntelemiseen ja haastattelun ohjaamiseen.

Haastatteluissa huomasin, että vastauksen puristamisen ja vastaamiseen kannustamisen ero on hiuksenhieno ja edellyttää haastattelijalta ammattitaitoa sekä kykyä tulkita haastateltavaa. Tämä tuli esille varsinkin silloin, kun haastateltava sivusi jotakin toista teemaa vastauksessaan ja haastattelun rakenteen mukaisesti tähän teemaan palattiin myöhemmin. Välillä oli mahdotonta tietää, oliko haastateltava kertonut kaiken aiemmin sivuamastaan teemasta, vai oliko hän vain raapaissut aiheita ohimennen. Litteroitaessa huomasin myös, että haastattelutilanteessa luontevalta tuntunut toimintani vaikuttaa nauhoitteen perusteella varsin epäloogiselta ja poukkoilevalta. Varsinkin kysymysten esittäminen haastatteluun luontaisella tavalla vaikutti jälkikäteen enemmänkin sekavalta selittelyltä, kuin haastattelukysymysten esittämiseltä. Kehotan tulevia haastattelijoita nauhoittamaan harjoitushaastattelunsa ja kuuntelemaan nauhan. Haastattelutilanteessa hyvältä vaikuttanut haastattelu ei jälkikäteen kuunneltuna sitä välttämättä ole. Haastatteluista litteroitaessa minut yllätti ymmärrettävän puhutun puheen muuttuminen vaikeasti ymmärrettäväksi tekstiksi. Haastateltavan käyttäessä paljon puhekielisiä täytesanoja, teksti muuttuu hankalaksi ymmärtää. Se mikä on kuultuna ollut täysin selvää, ei olekaan sitä tekstimuodossa.

Lähetin haastateltaville haastattelupyynnön etukäteen sähköpostilla. Sähköpostissa esittelin itseni, tutkielman aiheen, sen hetkiset tutkimuskysymykset sekä toivoin haastateltavia valmistautuvan haastatteluun. Valmistautumista kehotin sen takia, koska ilmiöstä on kulunut jo melkein neljä vuotta ja haastateltavan vanhojen asioiden palauttaminen mieleen kesken haastattelun ei olisi ollut kummankaan etu. Vältin antamasta liikaa informaatiota haastattelupyynnössä, koska aloitin haastattelun kysymyksillä käsityksistä. Näin toimimalla pyrin välttämään sen, etten olisi vaikuttanut haastateltavien käsityksiin ennalta.

Haastattelut toteutuivat suurimmaksi osaksi videoneuvotteluina, jolloin välineenä olivat videoneuvottelusovellukset Lync ja google meets. Yksi haastattelu käytiin Rajavartiolaitoksen esikunnan neuvottelutilassa. Haastateltavat olivat tottuneita videoneuvottelujärjestelmien käyttäjiä ja yllätyin kuinka hyvin haastattelut onnistuivat videon välityksellä. Haastattelut toteutuivat pääsääntöisesti videon välityksellä sen takia, koska haastateltavat olivat

jakaantuneen Lapista aina Helsinkiin saakka. Haastattelun toteuttaminen videon välityksellä auttoi tutkijaa kohdistamaan resursseja matkustamisen sijaan tutkielman kannalta kriittisempiin osa-alueisiin. Suosittelen tulevia tutkijoita vähintäänkin harkitsemaan haastatteluiden toteuttamista videon välityksellä, koska se toimi erinomaisesti tässä tutkielmassa. Toki tällöin kannattaa varmistaa, että haastateltavat ovat kokeneita videoneuvottelujärjestelmien käyttäjiä.

2.3 Aineiston litterointi ja analyysi

Teemahaastattelun purkaminen aloitetaan aineiston kuuntelemisella ja puhutun tekstin auki kirjoittamisella. Kun aineisto on saatu kirjoitettuun muotoon, tutkija perehtyy keräämäänsä aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Teemahaastattelun jälkeen tutkijan on purettava saamansa aineiston. Purkamiseen on käytettävissä kaksi vaihtoehtoa. Ne ovat puhtaaksikirjoitus, eli litterointi ja aineiston teemoittelu suoraan tallennetuista aineistoista. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 138.) Tässä tutkielmassa aineisto on litteroitu sanasta sanaan nauhoitetusta puheesta tekstimuotoon. Haastatteluiden kieltä on pienessä määrin käännetty litterointivaiheessa puhekielestä kirjoitettuun kieliasuun. Analyysimenetelmä mahdollistaa tämän, koska analyysi pohjautuu tekstissä oleviin asioihin, ei yksittäisiin ilmauksiin. Taukoja, huokauksia tai muita äännähdyksiä ei ole nähty tarpeelliseksi kirjoittaa, koska valittu aineiston analyysimenetelmä ei sitä vaadi. Kahdessa haastattelussa oli parin sekunnin mittainen epäselvä kohta, josta ei litteroitaessa saanut selvää. Lisäksi haastatteluissa ollutta tutkielman aiheeseen kuulumatonta keskustelua ei litteroitu. Melkein kaikki haastattelut tapahtuivat videoneuvottelujärjestelmin ja haastattelusta taltioitu nauhoite, ei myöskään olisi mahdollistanut huokausten ja muiden hiljaisempien äännähdysten luotettavaa dokumentointia.

Haastattelut muodostivat litteroituna aineistona 72 sivua laajan tutkimusaineiston. Litteroidut haastattelut ovat tutkijan hallussa eikä niitä ole lisätty tutkimusraportin liitteeksi kahdesta syystä. Ensiksi haastateltaville luvattiin, ettei heitä voitaisi tunnistaa tutkimusraportista. Tutkimusaineistosta haastateltavat voisi tunnistaa. Toiseksi tutkimusaineistoa ei voida luovuttaa jatkokäyttöön, koska tutkielman saama tutkimuslupa kieltää jatkotutkimuskäytön ja tutkimusaineiston luovuttamisen.

Tämän tutkielman aineiston analysointimenetelmä on sisällönanalyysi, jolla etsitään tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 117). Sisällönanalyysin keinoin tutkimusaineisto voidaan järjestellä johtopäätöksiä varten. Menetelmä ei sinällään anna keinoja johtopäätösten tekoon (Grönfors 1982; Grönfors & Vilkkä 2011, Tuomen & Sarajärven 2011, 117 mukaan). Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, joka tarkoittaa

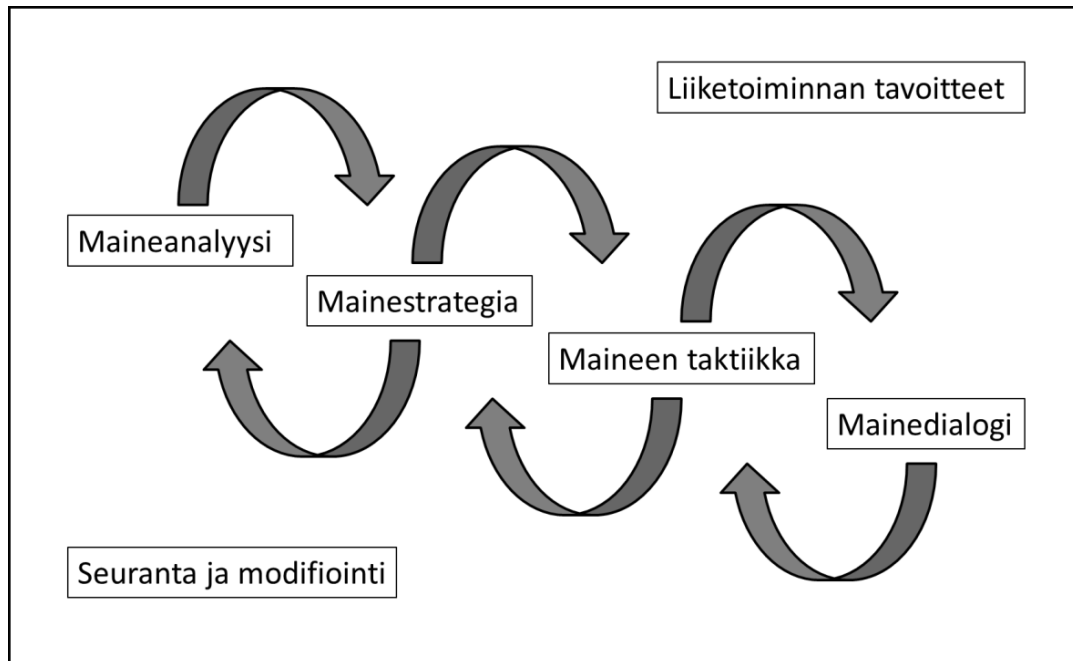
tutkimustehtävään kuulumattoman asian karsimista pois aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Teemahaastattelun aineistoa on usein analysoitu teemoittelemalla ja tyypittelemällä (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Teemahaastattelussa aineisto järjestellään ensin teemoittain, koska haastattelun aikana keskustelu ei ole välttämättä edennyt haastattelijan suunnitteleman järjestyksen mukaan tai jo käsiteltyyn teemaan on palattu haastattelun myöhemmässä vaiheessa (Eskola 2001, 143). Teemoittelun tarkoituksena on järjestää pilkkoutunut aineisto erilaisten aihepiirien mukaan järjestykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) erittelevät kolme erilaista sisällönanalyysiä, aineistolähtöisen, teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee käytännössä aineistosta kohti teoriaa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä eteneminen on päinvastainen, sillä siinä aineiston analyysi alkaa teoriasta, josta analyysirunko muodostetaan aiempien teorioiden tai käsitysten mukaan ja analyysi etenee teoriasta kohti aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–129). Kolmas analyysitapa, teoriaohjaava sisällönanalyysi on näiden kahden yhdistelmä. Siinä aineiston analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa aineisto liitetään teoriasta valmiiksi muodostettuihin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

Tutkielma analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Koen, että se on sopivin aineiston analyysimenetelmä tutkielman aineiston analyysiin. Olen jo aiemmin kertonut, etteivät maineenhallinta ja viestintä ole omaa osaamisaluetani, joten tutkijana minun täytyi tutustua huolellisesti näitä selittäviin teorioihin ja näkökulmiin. Tutustuminen teorioihin tapahtui ennen aineiston keruuta ja koin, että opiskelemani teoriat vaikuttaisivat kuitenkin teemahaastatteluun ja aineiston analyysiin vähintäänkin omaa ajattelua ohjaavasti. Näin aineistolähtöinen sisällönanalyysi rajautui pois. Tutkielman analyysi olisi ollut mahdollista toteuttaa myös teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin, mutta tutustuessani maineenhallinnan teorioihin, mutta huomasin, että ne olivat hyvin yleisiä kuvauksia, näkökulmia maineenhallintaan. Nämä teoriat oli laadittu, sekä ulkomaisten, että suomalaisten yritysten toimintaympäristössä, joten lähtökohtaisesti niiden tulisikin erota Rajavartiolaitoksen maineenhallinnasta laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Aiempi teoria voi tuottaa kuitenkin selityksiä myös tutkimaani ilmiöön, joten koin, että teoriaohjaava sisällönanalyysi olisi paras tapa järjestää tutkimusaineisto johtopäätöksiä varten.

Aineiston analyysin yläluokat muodostin Aulan ja Heinosen (2002) esittämän maineen johtamisen prosessikaavion mukaisesti. Yläluokat jakaantuvat neljään kokonaisuuteen: maineanalyysiin, mainestrategiaan, maineen taktiikkaan ja mainediaalogiin. Käsitukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin yhdistelemällä aineistosta toistuvia kokonaisuuksia.



Kuva 1: Aineiston analyysin yläluokat, muodostettu maineen johtamisen prosessin mukaisesti (Aula & Heinonen 2002, 170)

Aineiston analyysi tapahtui käytännössä kahdella tavalla. Teemahaastattelun teemat oli muodostettu tutkielman tutkimuskysymysten ympärille, joten kysymykset ohjasivat vastaamaan hyvin suoraan tutkimusongelmaan. Näihin kysymyksiin vastattaessa haastattelijat pystyivät vastaamaan suoraan ja hyvin seikkaperäisesti kysytyyn kysymykseen. Toisaalta aineistosta voi havaita sellaisia maineenhallinnan ilmiöitä, joita haastateltavat eivät ole tuoneet esille niitä kysyttäessä. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavat ovat havainneet joitakin ilmiöitä, joiden olemassa oloa he itse eivät ole tunnustaneet tai aineisto on ylianalysoitua. Yhtenä esimerkkinä maineen suojavaikutus, jota kukaan haastateltavista ei maininnut suoraan, mutta moni kuitenkin havaitsi sen vaikutukset, kuten median vähäinen kritiikki Rajavartiolaituksen toimintaa kohtaan.

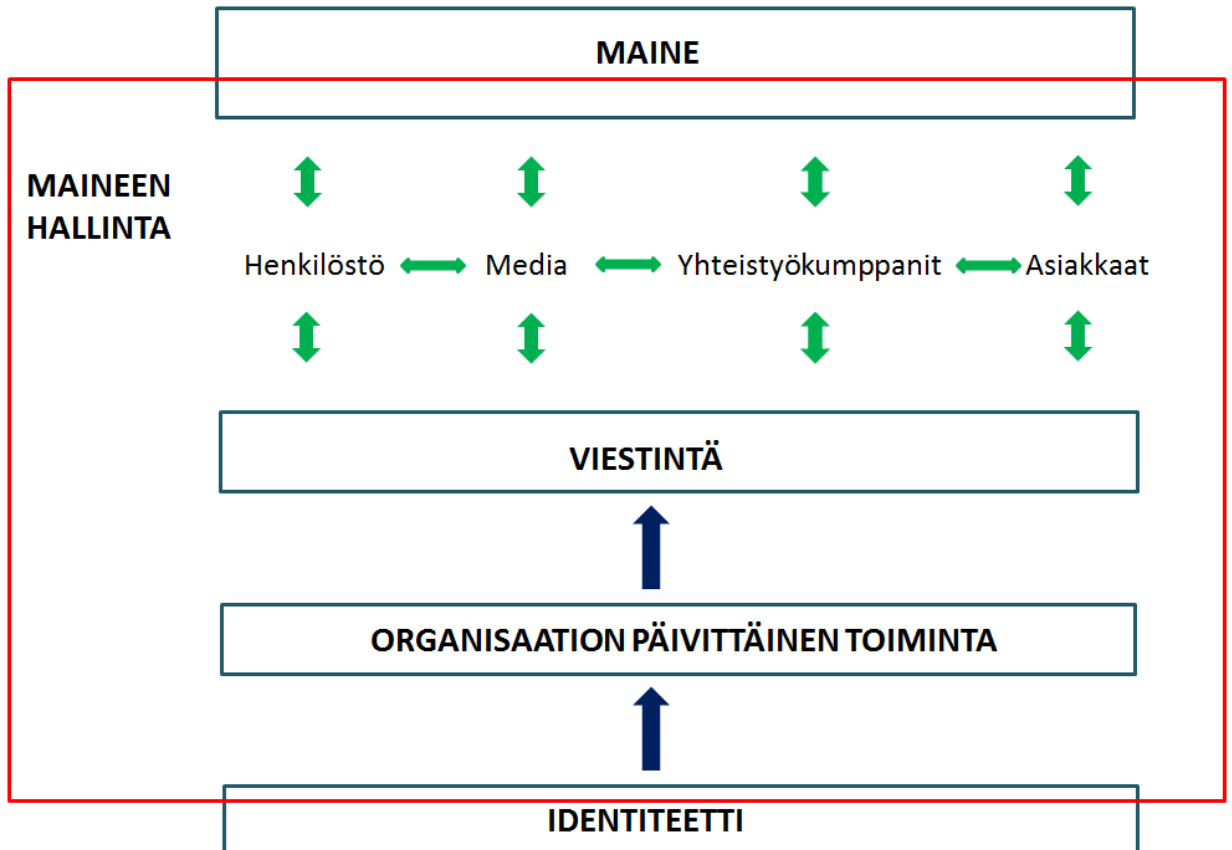
Tutkielman tutkimustuloksia perustellaan tutkimusaineistosta poimituilla referoinneilla. Referaateilla on pyritty kuvaamaan saatuja tutkimustuloksia mahdollisimman ytimekkäästi. Vaikka referaatit on pyritty pitämään mahdollisimman lyhyinä, niin niitä ei ole irrotettu asiayhteydestä, vaan ne ovat kyseistä asiaa parhaiten kuvaavia lainauksia.

3. TUTKIMUKSEN TEORIAPOHJA

Tässä luvussa käsitellään miten identiteetti, viestintä, maine ja maineenhallinta liittyvät tutkielman viitekehyksessä toisiinsa. Yksittäinen teoria pystyy yleensä selittämään tutkimusongelmaa yhdeltä tasolta tai yhdestä näkökulmasta. Teoriaa valittaessa onkin tärkeää pohtia miten kukin teoria pystyy tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä ja mitä kaikkea jää selittämättä. Mikään ei rajoita tutkijaa käyttämään erilaisia teorioita samassa tutkimuksessa, mutta tutkimusongelman ratkaiseminen täysin vastakkaisten teorioiden avulla on usein liian vaativa tehtävä. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009 144.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen teoriapohja ja viitekehys tarkoittavat samaa asiaa, sillä molemmat muodostuvat tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja niiden välisistä suhteista (Tuomi & Sarajärvi 2011, 23–24).

Osa menetelmäoppaista kuvaa tutkimuksen olevan tieteellinen silloin, kun tutkimuksen lähtökohtana on käytetty teoriaa. Kuitenkin kaikilla tieteenaloilla teorialaue eivät koostu luonnontieteiden tavoin täsmällisistä laeista, vaan teorialaue ovat enemmän lainomaisia väitteitä tai mallikonstruktioita. Ajattelen viimeksi mainitun toteutuvan myös tässä tutkielmassa. Tutkielman teoriapohja rakentuu suurimmaksi osaksi Fombrunin sekä Aulan ja Heinosen kirjoittamia maineeseen keskittyvien teoksien pohjalta. Tutkielmassa lähteenä käytetyt Fombrunin teokset ovat julkaistu vuosina 1999 ja 2003 ja Aulan ja Heinosen teokset vuosina 2002 ja 2011. Vuosiluvuista voi päätellä, että missään näissä teoksissa nykyajan ilmiöitä, kuten sosiaalista mediaa ei juurikaan käsitellä maineenhallinnan näkökulmasta. Tästä syystä teoriapohjaa on täydennetty muun muassa Tuomisen virtuaalimaineen näkökulmilla.

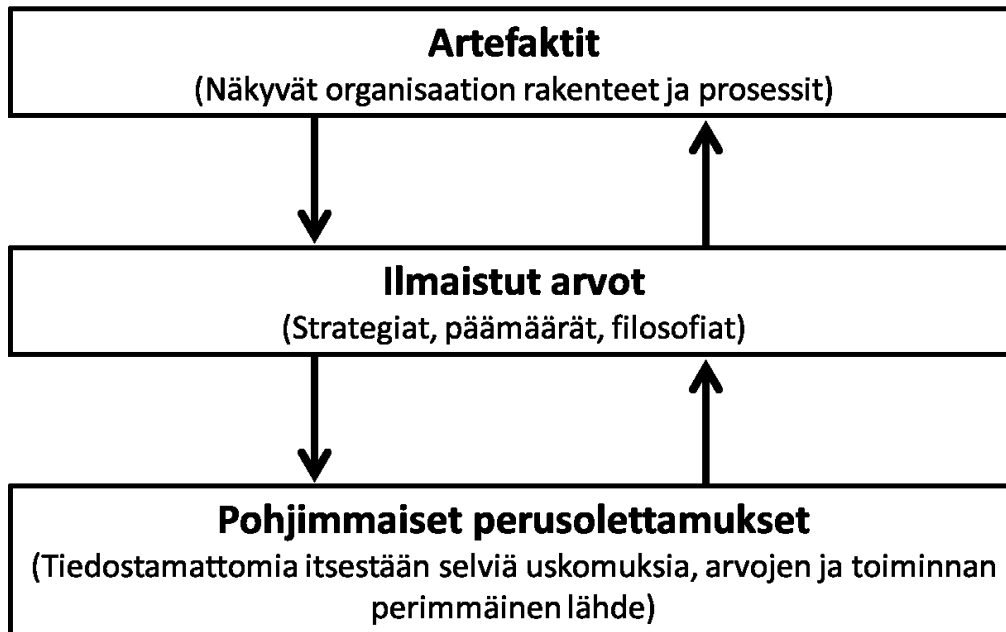
Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin tunteminen auttaa ymmärtämään organisaation näkyvää toimintaa. Organisaatiokulttuurin tasojen ymmärtäminen tuottaa selityksiä miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. Organisaation perusolelusten ymmärtäminen helpottaa organisaation strategista johtamista, koska se tuottaa selityksiä strategisen johtamisen työkaluihin, kuten organisaation arvot ja visio. Maineen hallitseminen on yksinkertaistettuna toiminnan näkyväksi tekemistä eli viestintää. Tässä viestinnässä hyvien puolien esille tuonti korostuu, mutta organisaation näkökulmasta epämieluisatkaan asiat eivät saisi jäädä kertomatta, koska muuten viestinnän vastaanottajille voi tulla kuva, että totuutta tietoisesti "vääristellään". Organisaation näkökulmasta epämieluisista asioista tulisi kuitenkin viestiä, mutta organisaation viestintä voi keskittyä tuomaan esille epämielilyttävän asian korjaamiseen liittyviä toimenpiteitä tai ylipäätään asioita, joita organisaatio tekee välttääkseen nämä epämieluisat asiat.



Kuva 2: Tutkielman viitekehys

3.1 Organisaatiokulttuurin vaikutuksia maineeseen

"Ilman hyvää organisaatiokulttuuria ei ole erinomaista mainetta" (Aula & Heinonen, 2002, 114). Miksi ilman hyvää organisaatiokulttuuria ei voisi olla erinomaista mainetta? Tarkasteltaessa organisaatiokulttuurin vaikutukseen organisaation kannalta lienee syytä tutustua organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Organisaatiokulttuuri on monimutkainen käsite, joka näyttäytyy erilaiselta riippuen valitusta näkökulmasta. Juutin (2006) mukaan kulttuuria voidaan pitää yhteistä ymmärrystä auttavana merkitysjärjestelmänä, sosiaalisena perintönä tai yhteisesti omaksuttujen arvojen ja ihanteiden järjestelmänä (Juuti 2006, 242). Voidaankin ajatella, että kulttuuri ilmentää organisaation todellisuutta: miten työhön suhtaudutaan, miten työntekijöitä kohdellaan ja miten työntekijät tekevät työnsä (Juuti 2006, Kiurun 2009, 16 mukaan). Edelliseen pohjautuen, organisaatiokulttuurilla on siis vaikutukset päivittäiseen organisaation toimintaan, jolla taas on suoria vaikutuksia maineeseen ja maineen hallintaan.



Kuva 3: Mukailtu Scheinin (1999) esittämiä organisaatiokulttuurin tasoja (Schein 1999, Rostin 2004, 30 mukaan)

Schein jakaa organisaation kulttuurin kolmeen tasoon, jotka ovat näkyvät organisaation rakenteet sekä ilmaistut prosessit, arvot ja pohjimmaiset perusolettamukset. Näistä tasoista perusolettamukset ovat piilossa olevaa kulttuuria ja näkyvät organisaatorakenteet ja prosessit ovat näkyvää kulttuuria. (Schein 1999, Rostin 2004, 30–36 mukaan.) Laatimani tutkielman viitekehyksen mukaan identiteetti on arvojen perusta. Samansuuntaisia käsityksiä on esittänyt myös mm. Fombrun (Fombrun 1996, 11). Mielestäni sekä Fombrun että Schein käsittelevät samaa asiaa hieman eri termeillä. Näkyvät organisaation rakenteet ja ilmaistut arvot ovat kulttuurin tasona hyvin selviä, koska ne ovat näkyviä asioita. Näkyviä asioita on luonnollisesti helppo havaita ja tutkia. Näkymättömissä olevat arvot ja perusolettamukset sen sijaan mahdollistavat vastauksien löytämisen organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja organisaation rakenteeseen (Schein 1999, Rostin 2004, 31 mukaan).

Tason kaksi kulttuuri muodostuu organisaation ilmaisemasta ja toteuttamista arvoista. Toisen tason organisaatiokulttuurin olisi hyvä pohjautua pohjimmaisiiin perusoletuksiin ja toisaalta ne tulisi näkyä organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Scheinin mukaan organisaation arvot ja toiminta saattavat olla ristiriidassa keskenään, tai samanlaisten arvojen omaavat yritykset voivat toimia täysin eri tavalla. Tästä syystä organisaatiokulttuuria on syytä tarkastella vielä syvemältä, perusoletusten tasolta. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin kolmannen tason eli perusoletusten ymmärtämiseksi täytyy tunnistaa organisaation historia, keskeisten johtajien arvot, uskomukset ja oletukset. Kulttuurin ytimenä ovat yhdessä opitut toimintatavat, joilla organisaatio on menestynyt. (Schein 1999, Rostin 2004, 34–35 mukaan.)

Kulttuuri syntyy, kun organisaatio kohtaa haasteita, joihin sen on pystyttävä vastaamaan. Kun jokin ratkaisu toimii toistuvasti, niin kyseisestä ratkaisusta tulee itsestään selvä tapa toimia ja samalla toimintakulttuuria, tapa miten haasteisiin vastataan (Schein 1999, Rostin 2004, 43–44 mukaan). Onnistunutta toimintaa arvostetaan ja se muuttuu ihanteellistetuksi, organisaation arvoiksi ja lopulta perusoletuksiksi. (Schein, Juutin 2006, 247 mukaan). Organisaation kulttuurin tasoilla on vaikutuksia molempiin suuntiin. Ihmisten tekemät toiminnot voivat vaikuttaa arvoihin, jotka taas toistuessaan muuttuvat perusoletuksiksi. Sama ketju vaikuttaa myös toiseen suuntaan, sillä perusoletukset heijastuvat arvoihin jotka taas heijastuvat ihmisten tekemiin toimintoihin.

Identiteetti liitetään hyvin vahvasti maineeseen, ja Fombrunin mukaan yrityksen identiteetti onkin sen maineen perusta (Fombrun 1996, 11.) Identiteetti muodostuu arvoista ja periaatteista, jotka työntekijät ja johtajat yhdistävät yritykseen (Fombrun 1996, 36.) Identiteetti on muodostunut historian kuluessa ja yrityksen identiteetti onkin rakentunut yrityksen perustamisesta lähtien (Fombrun 1996, 36.) Fombrunin ja Schein kirjoittavat mielestäni samasta asiasta hivenen eri termeillä. Scheinin organisaatiokulttuurin käsittely on kuitenkin laajempi, joten koin sen antavan paremman kuvan organisaation perusoletusten vaikutuksista sen todellisuuteen ja sitä kautta maineeseen.

Identiteetin johtamisesta puhuttaessa löytää helposti kuvauksia erilaisista viestintäprojekteista tai visuaalisista tuotteista (Markkanen 1999, 18). Identiteetti on tavallaan sekoitettu yrityksen imagoon ja brändäämiseen, joista varsinkin viimeksi mainitulla termillä on negatiivinen lataus. Identiteetti -termin saaman visuaalisen ja viestinnällisen leiman vuoksi samasta asiasta on käytetty myös termiä yrityksen luonne (Character). Tällä on haluttu korostaa sisäisen identiteetin merkitystä. (Markkanen 1999, 39–40.)

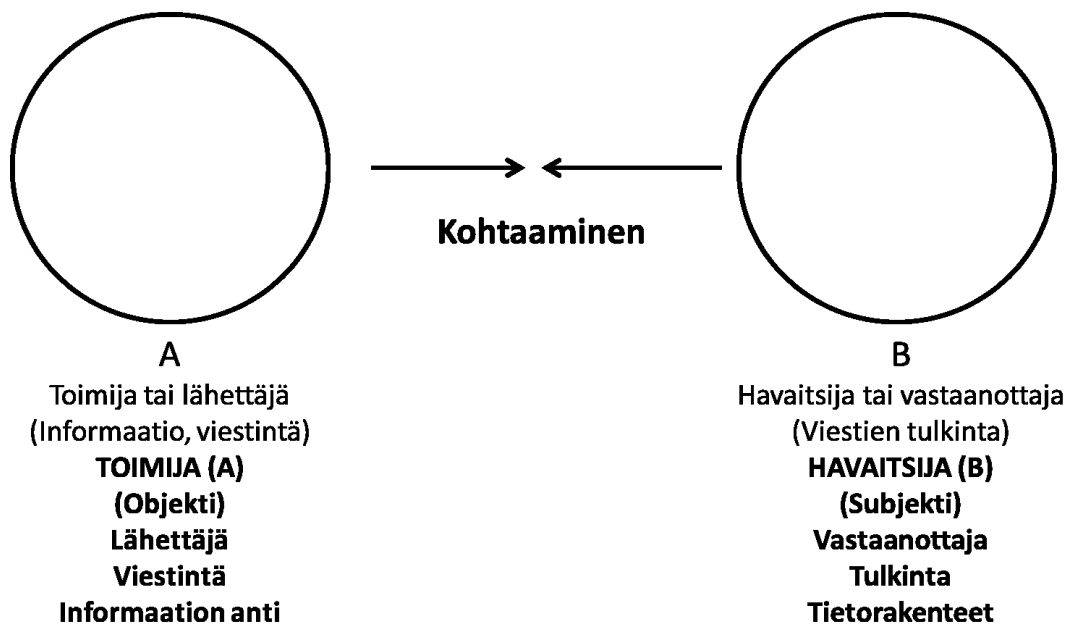
Itse ymmärrän yrityksen identiteetin kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, joka heijastuu yrityksen kaikissa toiminnoissa lävitse. Markkanen (1999) kuvaa saman seuraavasti: "Organisaatioiden osalta tämä tarkoittaa, että visio, osaaminen, arvot ja strategiat ovat sekä teoriassa kirjattuina että käytännössä samanlaisia." (Markkanen 1999, 23). Itse lisäisin identiteetin määritelmään myös historian vaikutuksen.

Organisaatiokulttuurin näkyvään osaan kuuluvasta organisaatorakenteesta selviää ihmisten väliset roolit ja työnjako. Lisäksi organisaatorakenteen avulla mahdollistetaan organisaation ihmisten ja ryhmien välinen vuorovaikutus. Ulkoinen toimintaympäristö asettaa organisaation

rakenteelle vaatimuksia. Toimintaympäristön ollessa hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla hierarkkinen. (Juuti 2006, 208.) Sotilasorganisaatiot ovat lähtökohtaisesti hierarkkisia ja Rajavartiolaitos on luonteeltaan hierarkkinen organisaatio, koska se on sotilaallisesti järjestetty (Rajavartiolaitoksen strategia 2027).

3.2 Mitä maine on?

"Maine on sidosryhmien näkemys organisaatiosta ja tämä näkemys ohjaa organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta ja uskoa" (Aula & Heinonen 2002, 26). Maine on brändiä ja imagoa kokonaisvaltaisempi mielikuva organisaation tai henkilön todellisuudesta. Se ansaitaan teoilla, eikä taruilla (Aula & Heinonen 2002, 26). Karvonen (1999) on selvittänyt mielikuvan muodostumista alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 4: Mukailtu Karvosen esittämää mielikuvan muodostumista (Karvonen 1999, 52)

Karvosen mukaan mielikuva muodostuu vähintään kahden osapuolen vuorovaikutustilanteessa, jossa osapuolesta A leviää tarkoituksella tai tahattomasti informaatiota havaittajan B tulkittavaksi. B tuottaa käsityksen tai kuvan A:sta saamansa informaation pohjalta. Mallista on myös tärkeää tunnistaa se, että B muodostaa A:sta käsityksen, vaikkei tämä yrittäisikään viestiä B:n suuntaan. Jo pelkkä A:n olemus on viesti B:lle. Edellä mainitusta tulee ymmärtää se että B muodostaa A:sta käsityksen, mielikuvan joka tapauksessa halusi A sitä tai ei. A voi yrittää vaikuttaa viestimällä B:n muodostamaan mielikuvaan. (Karvonen 1999, 51–52.)

Mielikuvan muodostumisen ymmärtämistä helpottaakseen Karvonen (1999) avaa skeeman käsitteen. Skeema tarkoittaa kokemusten, havaintojen ja tulkintojen muodostamia muistirakenteita, joiden kautta tulkitsemme uusia havaintojamme (Karvonen 1999, 53). Skeeman avulla voimme tehdä pienistä havainnoista oletuksia pohjautuen aiemmin kokemaamme ja havaitsemaamme. Skeema on abstrakti tietorakenne, jossa tietty asian rakenne on kuvautuneena muistiimme (Karvonen 1999, 54). Esimerkiksi jos näemme ihmisen täyden muovikassin kanssa kävelemässä kadulla, oletamme hänen kantavan kassissaan ostoksia läheisestä kaupasta ja olevan matkalla kotia kohti. Teemme pienen havainnon perusteella oletuksia asiaan liittyvästä kokonaisuudesta, menneisyydestä ja tulevaisuudesta. Tällaiset automaattiset päättelyketjut perustuvat aiempiin kokemuksiin, mitkä yleensä pitävät paikkaansa, mutta eivät tietenkään aina. Edellä mainittu tapahtuu myös organisaation maineen kanssa. Kun saamme havainnon, jonka liitämme tiettyyn organisaatioon, niin meidän muistissamme aktivoituu muutkin samaan organisaatioon liittämämme havainnot, eli mielikuvat (Karvonen 1999, 53).

Karvonen kertoo, että markkinointikirjallisuudessa painotetaan mielikuvassa olevan kyse siitä, miten sidosryhmät havaitsevat kohteen, ei siitä mikä kohteen todellisuus on (Karvonen 1999, 52). Lisäksi hän tunnistaa mielikuvien muodostumista myös muiden muodostamien mielikuvien perusteella. Esimerkkinä hän mainitsee median vaikutuksen mielikuvien muodostamisessa. Media tai jokin muu informaation välittämisen kanava on monesti A:n ja B:n välissä ja B arvioi A:ta median muodostaman kuvan kautta (Karvonen 1999, 53). Tällöin A:sta muodostuneeseen mielikuvaan vaikuttaa myös B:n mielikuva mediasta ja sen luotettavuudesta. Edellä mainittu on tunnistettu myös maineesta kertovassa kirjallisuudessa, jossa sama ilmiö selitetään maineen muodostumisen tasojen kautta.

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maineen muodostumiseen vaikuttavat kohtaamiset tapahtuvat kolmella tasolla. Maineen kannalta kaikkein vaativimmat kohtaamiset ovat ensimmäisen tason kohtaamiset, jotka tarkoittavat organisaation edustajan ja sidosryhmän henkilökohtaista kohtaamista. Näissä kohtaamisissa maineen muodostuminen on kaikkein voimakkainta. Toisen tason kohtaamisella Aula ja Heinonen (2002) tarkoittavat sitä, kun sidosryhmä kohtaa organisaation palvelun tai tuotteen. Kolmannen tason kohtaamisella Aula ja Heinonen (2002) tarkoittavat kohtaamista, jossa osapuolet käsittelevät organisaatiota ilman, että organisaatio on läsnä tilanteessa. (Aula & Heinonen 2002, 91.92). Edelliseen perustuen, kolmannen tason kohtaamisiin vaikuttanee suuresti kahden ensimmäisen tason kohtaamisista muodostunut mielikuva. Karvonen sekä Aula ja Heinonen kuvaavat mielestäni samaa ilmiötä, jossa kohtaamisen luonne vaikuttaa mielikuvan muodostumiseen.

Vendelø jakaa ohjelmistoalalla maineen kahteen yläluokkaan, ensikäden ja toisen käden maineeseen. Ensikäden maineeseen kuuluu kokemukseen perustuva maine, joka on muodostunut kuluttajan aiemmista kokemuksista organisaation palveluista ja tuotteista. Toisen käden maine muodostuu suosituksen tai vertailun pohjalta (eng. reference-based reputation). Toisin sanoen ensikäden maine muodostuu suorista kohtaamisista organisaation kanssa ja toisen käden maine epäsuorista kohtaamisista, esimerkiksi kuluttajan muista kuin suorista kohtaamisesta organisaation palvelujen, tai tuotteiden kanssa. (Vendelø 1998, 122–123). Tuomisen mukaan maineen rakentamisen näkökulmasta ensikäden kohtaamisia pidetään maineen näkökulmasta merkityksellisempinä kuin toisen käden kohtaamisia (Tuominen 2013, 69–70.)

Fombrunin (1996) mukaan yrityksen maine muodostuu sekä yrityksen sisällä toimivien että ulkopuolisten käsityksistä yritystä kohtaan. Positiivisen, kestävän ja joustavan maineen saavuttaminen edellyttää hyvien suhteiden rakentamista ja niiden ylläpitoa yrityksen sidosryhmien kanssa. Fombrunin (1996) mukaan yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ovat työntekijät, sijoittajat, asiakkaat ja yhteisöt. (Fombrun 1996, 57.) Fombrun linjaa yrityksen sidosryhmät yksiselitteisesti ja yksinkertaisesti. Mielestäni yrityksen toimintaympäristö ja tehtävät määrittävät yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja ne eivät ole samanlaiset jokaisella yrityksellä. Yhteiskunnan kehityksen myötä Fombrun onkin lisännyt myöhemmässä kirjallisuudessaan yrityksen sidosryhmiin median edustajat ja talousanalyytikot (Fombrun & Van Riel 2003, 5.) Jokainen katsoo yritystään omasta näkökulmasta ja Fombrun (1996) avaakin neljän hänen mielestään tärkeimmän yrityksen maineeseen vaikuttavan sidosryhmän näkökulman.

Asiakkaat odottavat yritykseltä toimintavarmuutta (eng. "reliability"). Tämä tarkoittaa, että lupaukset yhtiön tuotteista pitävät paikkaansa, tuotteet ovat parempilaatuisia kuin kilpailijoiden ja varsinkin palvelualalla asiakkaita palvellaan hyvin. Sijoittajat ja tavarantoimittaja odottavat uskottavuutta (eng. "credibility"). Uskottavuudella tarkoitetaan muun muassa että yrityksen johtajat sitoutuvat lupauksiinsa, punnitsevat tarkoin strategioidensa riskit ja varoittavan lähestyvistä haasteista. Työntekijät odottavat yrityksen luotettavuutta (eng. "trustworthiness"). Käytännössä työntekijät odottavat, että sopimuksia kunnioitetaan, jokaista kohdellaan reilusti ja kunnioitettavasti työtehtävissä, palkkauksessa ja ylennyksissä. Lisäksi työntekijät odottavat, että yritys kunnioittaa perusoikeuksia niin yksilön kuin kansalaisten näkökulmasta. Yhteisöt odottavat yrityksiltä vastuullisuutta (eng. "Responsibility"). Vastuullisuudella tarkoitetaan, että yritys tunnistaa vastuunsa osallistua toiminta-alueensa sosiaaliseen yhteisöön ja

infrastruktuuriin. Hyvänä periaatteena pidetään, että yrityksen pitäisi antaa ympäristölleen yhtä paljon kuin se siltä ottaa. (Fombrun 1996, 62–70.) Vastuullisuuden näkökulma on kasvanut viime aikoina ja moni mieltääkin nykyään yhteiskuntavastuullisuuden olevan hyvin vahvasti sidoksissa organisaation hyvään maineeseen (Tuominen 2013, 67).

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan Suomessa toimivien yritysten maine muodostuu kuudesta ulottuvuudesta: yrityskulttuuri ja -johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky (Aula & Heinonen 2002, 99.) Sidosryhmät arvioivat organisaatiota näiden ulottuvuuksien kautta. Jokainen sidosryhmä tarkastelee yritystä näiden kaikkien ulottuvuuksien kautta ja muodostaa oman käsityksensä yrityksen maineesta. (Aula & Heinonen 2002, 100). Fombrunin mukaan sidosryhmien yrityksen maineelle asettama painoarvo riippunee sidosryhmän omasta näkökulmasta ja mistä näkökulmasta se näkee yrityksen (Fombrun 1996, 62–70).

Aulan ja Heinosen (2011) mukaan yritysten toimintaympäristön muutos on muuttanut ja osin lisännyt yritysten sidosryhmien määrää. Perinteisten, jo Fombrunin mainitsemien sidosryhmien rinnalle, on muodostunut "ei perinteisiä" sidosryhmiä, joita voivat olla esimerkiksi ammattiliitot, analyytikot, bloggaajat, kansalaisjärjestöt, verkkoyhteisöt ja kansalaisaktivistit. (Aula & Heinonen 2011, 163.) Itse lisäisin listaan uusimpana ilmiönä sosiaalisen median vaikuttajat "influensserit", koska he tavoittavat nuorisoa paikoin paremmin kuin perinteinen media. Vaikuttajamarkkinointiin keskittyvän PING Helsingin tekemän tutkimuksen mukaan 15–24 -vuotiaat nuoret luottavat sosiaalisen median vaikuttajien suosituksiin enemmän kuin perinteiseen mainontaan. Lisäksi puolet näistä nuorista arvioi, että sosiaalisen median vaikuttajien teoilla on yhteiskunnallista merkitystä ja jopa 72 % arvioi influenssereiden kaiken käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa vaikuttavan seuraajiinsa. (PING Helsinki, Miten somevaikuttaja vaikuttaa, saatavilla [www-muodossa https://pinghelsinki.us10.list-manage.com/subscribe?u=12fb23d41a72ba8dbf391062f&id=8226d44ff8](https://pinghelsinki.us10.list-manage.com/subscribe?u=12fb23d41a72ba8dbf391062f&id=8226d44ff8).)

"Maine on luottamusta" (Aula & Heinonen 2002, 66). Maine ja luottamus ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Hyvämaineinen organisaatio herättää sidosryhmissään luottamusta ja luo toiminnallaan luottamuspääomaa (Aula & Heinonen 2002, 66). Luottamus ja maine myös rakentuvat saman periaatteen mukaisesti, koska molemmat ansaitaan jatkuvilla hyvillä, luottamusta herättävillä, teoilla (Aula & Heinonen 2002, 66). Lehtosen mukaan luottamus kasvattaa organisaation mainetta ja luottamusta kasvatetaan avoimuudella, rehellisyydellä ja vastuun ottamisella (Lehtonen 2000, Aulan & Heinosen 2002, 67 mukaan). Luottamus tuntemattomaan organisaatioon perustuu sen maineeseen luottamiseen, koska omakohtaisia

kokemuksia ei ole, on luotettava muiden kokemuksiin. Ajan kuluessa ja kokemusten lisääntyessä maine rakentuu enenevässä määrin kokemusten perusteella (Vendelø 1998, 134).

Aula ja Heinonen (2011) jakavat maineen vaikutukset neljän vaikutusmekanismin kautta, jotka ovat: Arvostus-, arvo- ja suojavaikutus sekä vaikutus hyväksi tulemiseen. Arvostusvaikutuksella tarkoitetaan positiivisia mielikuvia, kuten kunnioitusta ja luottamusta, joita yritys herättää ympäristössään. Luottamus lisää mainetta ja maine herättää luottamusta. Kunnioitus puolestaan perustuu toisen osapuolen tarpeellisuuden tunnistamisesta ja arvostamisesta. Arvovaikutus tarkoittaa maineen muodostamaa taloudellista arvoa. Maine ei itsessään ole aineellista pääomaa, mutta sen arvo voi olla suurempi kuin yrityksen muiden varojen yhteenlaskettu arvo. Maineen suojavaikutus suojaa yrityksiä kriiseissä, sillä annamme arvostetuille yritykselle helpommin anteeksi. Markkinoiden suhdanteet kohtelevat hyvämaineista yritystä huonomaineista paremmin, sillä sen kurssit laskevat vähemmän ja vastaavasti nousevat enemmän lasku- ja noususuhdanteissa. Vaikutus hyväksi tulemiseen sisältää kolme aiempaa maineen vaikutusmekanismia ja lisäksi halun tulla tunnetuksi hyvänä yrityksenä. (Aula & Heinonen 2011, 21–23.)

Yrityksen hyvä maine vaikuttaa myös työntekijöiden haluun identifioida itsensä yrityksen työntekijöiksi. Työntekijän on helppo identifioida itsensä hyvämaineeseen yritykseen ja yrittää heijastaa yrityksen hyvää mainetta itseensä. Tällöin työntekijä haluaa omalla toiminnallaan edesauttaa yrityksen mainetta, koska hän on sitonut oman maineensa yrityksen maineeseen. (Fombrun & Van Riel 2003, 98.) Konkreettisimmin tämä vaikutus näkyy työnantajamaineessa, joka auttaa rekrytoimaan lahjakkaampia työntekijöitä ja myös pitämään lahjakkaat työntekijät yrityksen palveluksessa (Aula & Heinonen 2011, 23).

3.3 Maineenhallinta

"When you come down to it building reputation is downright mundane" (Fombrun 1996, 30).

"Hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisältä, sen sisäisestä maailmasta: arvoista, missiosta, visiosta ja oman aseman oivaltamisesta osana ympäröiviä olosuhteita ja osana yhteiskuntaa" (Aula & Heinonen 2002, 212). Aula ja Heinonen (2002) jakavat maineenhallinnan kahteen peruspilariin: luottamukseen ja uskottavuuteen. Luottamus syntyy pitkän aikavälin yhteisten kokemusten ja tekojen kautta. (Aula & Heinonen 2002, 166.) Lupausten lunastaminen sen sijaan synnyttää luottamusta. Maineen sitominen tulevaisuuden

suorituksiin korostuu varsinkin uusien bisnessuhteiden luomisessa, mutta kokemusten karttuessa maine rakentuu enenevässä määrin niiden perusteella (Vendelø 1998, 134).

Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen on maineen hallinnan ydin (Tuominen 2013, 65). Organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet rakentuvat pääasiassa vuorovaikutusverkostoista eli viestinnästä, joten viestintä on olennainen osa maineenhallintaa. Maineenhallinnan näkökulmasta viestintä tulisi nähdä ennen kaikkea vastaanottajalähtöisten vuorovaikutussuhteiden luomisena. (Aula & Heinonen 2002, 216.)

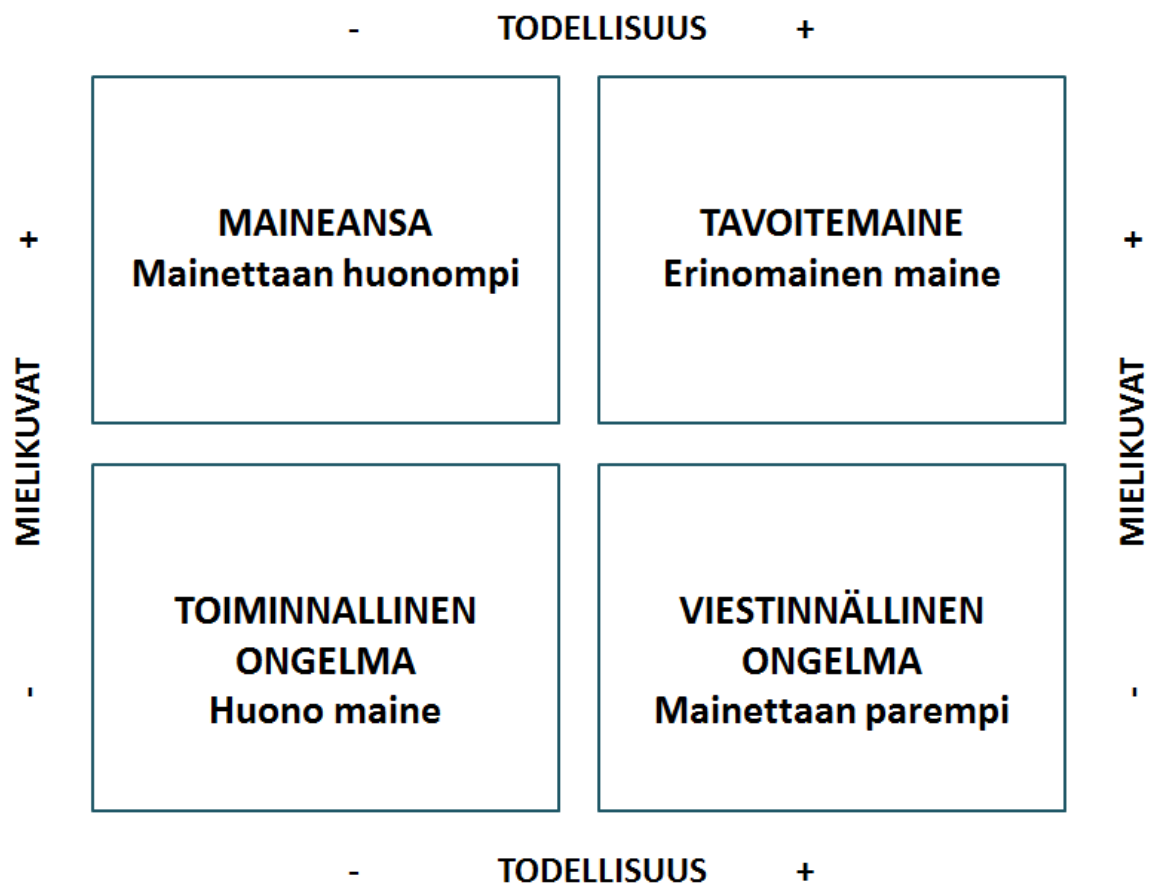
Suhdetoiminnassa esiinnyttään yleensä "parempi jalka edellä", eli omia hyviä puolia korostaen. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että musta yritettäisiin pestä valkoiseksi, vaan ennemminkin organisaation hyvien puolien korostamista. Mustan peseminen valkoiseksi on iso maineenhallinnallinen riski ja pidemmällä aikavälillä se paljastuu hyvin todennäköisesti. (Karvonen 1999, 78–79.) Tätä käsittelemän myöhemmin tekstissä maineen nelikentän kautta. Käytännössä saman "parempi jalka edellä" ilmiön on havainnut lähes jokainen, joka on esimerkiksi siivonnut kotiaan vieraita varten. Onhan siisti koti vieraidenkin kannalta mukavampi ja sama kotihan se on siivottuna tai siivottomana. Ero muodostuu siitä, millaisen kuvan huoliteltu tai huolittelematon koti antaa omistajastaan.

Maineen rakentamisen peruspilarit ovat kestävä liiketoiminta, hyvä julkinen elämä, kirkas yrityksen tarkoitus ja yrityskulttuurin onnistunut laajentaminen yrityksen ulkopuolelle (Aula & Heinonen 2011, 200.) Näitä pilareita pitää johtaa kolmen teen mukaisesti, eli tahdolla, tiedolla ja taidolla. "Mainetta ei voi rakentaa ymmärtämättä sosiaalista mediaa." (Aula & Heinonen 2011, 202.)

Kuinka sitten saavuttaa hyvä maine? Fombrun ja Van Riel (2003) esittävät kolme avainteesiä, joiden pohjalta yritys voi saavuttaa luokkansa parhaan maineen. Teesit ovat: maineenhallintaa tulee seurata ja jäljittää, Maine muodostuu sisältä ja maine täytyy ansaita toistuvasti. Ensimmäinen teesi sisältää organisaation maineen tutkimuksen. Tutkimuksen pitäisi kattaa läheisten sidosryhmien käsitykset yrityksestä ja se tulisi tehdä yhdessä viestintäsektorin kanssa. Yhteistyön tarkoituksena on selvittää yrityksen viestinnän vaikuttavuutta, eli onko yrityksen viestit ymmärretty niin kuin ne on tarkoitettu ymmärrettäväksi. Tutkimuksen tulisi myös selvittää ovatko sidosryhmien käsitykset organisaatiosta totuudenmukaisia. (Fombrun & Van Riel 2003, 258–261.)

Toinen teesi, eli maine muodostuu sisältä, tarkoittaa maineen kokonaisvaltaista, syvään juurtunutta olemusta ja sen tarkastelua. Maineen muuttaminen vaatii koko organisaation läpileikkaavaa yhteistyötä, jossa huomioidaan organisaatiokulttuurin, identiteetin, historian ja yritysstrategian näkökulmat. Kolmas teesi, maine täytyy ansaita toistuvasti, tarkoittaa maineen olevan jatkuvassa muutoksessa. Muodostaahan maineen määrittävä yleisö koko ajan uusia mielikuvia saamiensa suorien, tai epäsuorien kohtaamisten myötä. (Fombrun & Van Riel 2003, 259–261.)

Aula ja Heinonen (2011) käsittävät maineen saavuttamisen ongelman nelikentän kautta. Maine muodostuu yksilöiden mielikuvissa, joten Aula ja Heinonen lähestyvät ongelmaa tarkastelemalla ovatko nämä mielikuvat tosia vai eivät. Mielikuvat voidaan jakaa maineenhallinnan neljään kokonaisuuteen, jolloin on mahdollista yksinkertaistaa maineenhallinnallista ongelmaa. Tosin Aulan ja Heinosen (2011) nelikenttä lienee saanut vaikutteita Fombrunin ja Van Rielin (2003) samankaltaisesta taulukosta (Fombrun & Van Riel 2003, 259).



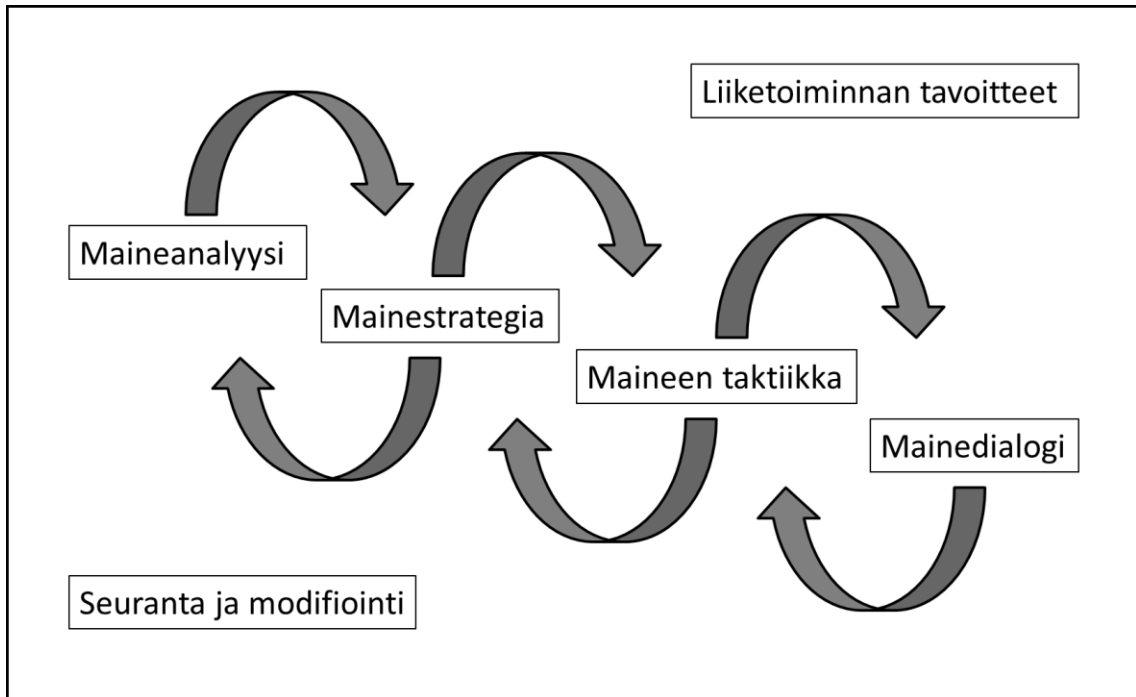
Kuva 5: Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13)

Tavoitemaineen organisaatio on ansainnut hyvän maineen teoillaan, jolloin sidosryhmillä on myönteinen mielikuva organisaatiosta ja maineenhallinnan näkökulmasta tilanne on

erinomainen. Yksinkertaistettuna tavoitemaine -laatikossa oleva yritys on ansainnut hyvän maineen erinomaisilla teoillaan.. Vasemmassa alakulmassa Organisaatio on ansainnut huonolla toiminnallaan huonon maineen. Tällöin ei voida puhua maineenhallinnallisesta ongelmasta, vaan ennemminkin toiminnallisesta ongelmasta. Maineenhallinnallinen ongelma muodostuu vasemman yläkulman maineansasta ja oikean alakulman viestinnällisestä ongelmasta. Ongelma muodostuu siitä, kun todellisuus ja mielikuvat eivät kohta. Maineansan laatikossa sidosryhmillä on organisaatiosta parempi mielikuva kuin organisaation todellisuus edellyttäisi. Tällaisen organisaation ongelmana on todellisuuden paljastuminen eli "maineansan" laukeaminen. (Aula & Heinonen 2011, 12–14.) Viestinnällinen ongelma on nimensä mukaisesti viestinnällinen. Tällöin organisaation maine ei ole hyvä, vaikka sen toiminta voisi näin edellyttää. Viestinnällisen ongelman laatikossa yrityksen tulisi selvittää miksi hyvistä asioista ei ole osattu viestiä niin, että se olisi parantanut yrityksen mainetta. (Aula & Heinonen 2011, 12–13.)

Maineen näkökulmasta katsottuna organisaation viestinnän rooli on tukea yritystä kohtaamaan sidosryhmänsä. Erityisen tärkeää viestintä on silloin, kun organisaatio on mainettaan parempi. Toisin sanoen organisaation teot oikeuttaisivat parempaan maineeseen ja näiden tekojen viestimiseen tarvitaan viestintää. (Aula & Heinonen 2002, 168, Aula & Heinonen 2011, 12–13.)

Aula ja Heinonen (2002) esittelevät maineen johtamisen hyvin samankaltaisena prosessina kuin Fombrun & Van Riel (2003). Prosessissa maine analysoidaan, tehdään maineen strategia, luodaan hyvä kertomus sekä rakennetaan maineen seuraamisen että sidosryhmäviestinnän työkalut. (Aula & Heinonen 2002, 170.)



Kuva 6: Maineen johtamisen prosessi (Aula & Heinonen 2002, 170)

Aula ja Heinonen (2002) kuvaavat maineen johtamisen ideaalin viisivaiheisena prosessina, jossa maineanalyysin kautta vastataan kysymyksiin: mikä on meidän maineemme, miten tärkeimmät sidosryhmät arvioivat meidän maineemme ja tukeeko maine meidän liiketoimintamme strategioita (Aula & Heinonen 2002, 170). Itse liittäisin maineen analyysiin edellä mainitun nelikentän, jonka avulla voitaisiin tarkastella onko organisaation maine todellisuuteen pohjautuva. Maineanalyysiä seuraa mainestrategia, jossa tehdään strategiset valinnat kilpailijoihin nähden. Mainestrategiassa organisaation maineelle asetetaan tavoite, joka erottaa sen kilpailijoista (Aula & Heinonen 2002, 170). Strategiaa seuraa maineen taktiikka, joka tarkoittaa käytännön valintoja, joilla uskotaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä maineen johtamisen taktisella tasolla tarkoitetaan sidosryhmiä koskevia päätöksiä ja organisaation toistamia ydinviestejä, jotka ovat johdettu yrityskertomuksesta (Aula & Heinonen 2002, 171). Mainedialogi on edellä mainittujen asioiden käytännön toteutumista ja vuorovaikutusta organisaation sidosryhmien kanssa (Aula & Heinonen 2002, 171). Lisäksi itse ymmärrän prosessikaaviota siten, että maineenhallinnan johtaminen on vahvasti vaikutuksissa yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja molemmat tukevat ideaalitalanteessa toisiaan. Tärkeämpi näistä kahdesta on kuitenkin liiketoiminnan tavoitteet. Seurannan ja modifioinnin ymmärrän tarkoittavan jokaisessa vaiheessa tehtävää arviointia ja havainnointia. Maine on jatkuvasti muutoksessa ja sen johtaminen edellyttää jatkuvaa tilanteen arviointia (Aula & Heinonen 2002, 171).

Organisaation johtajalla on yksittäisenä henkilönä suurin vaikutus yrityksen maineeseen. On esitetty arvioita, joiden mukaan jopa 45 % yrityksen maineesta muodostuisi yrityksen ylimmän johdon toimista ja persoonista. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi silloin, kun yrityksen johdon yksityiselämän ei toivottuja - asioita käsitellään julkisuudessa. Esimerkkinä vaikka Elcoteqin hallituksen puheenjohtajan Antti Piipon tapaus, jossa hänen poliisitutkintaan johtaneet yksityiselämän ongelmat laskivat Elcoteqin osakekurssia yhden päivän aikana noin 10 %, tarkoittaen noin 20 miljoonan tappioita. (Aula & Heinonen 2002, 147.) Rajavartiolaitoksen kaltaisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa johtajan, eli tässä tapauksessa Rajavartiolaitoksen päällikön, vaikutus sen maineeseen on tuskin yhtä iso kuin edellä mainitaan. Tämän perustelen sillä, ettei Rajavartiolaitoksen päällikön mainetta ole sidottu kovinkaan vahvasti Rajavartiolaitoksen maineeseen. Johtajan vaikutukset organisaation maineeseen on kuitenkin tiedostettava, koska niillä on keskenään selvä korrelaatio.

3.4 Viestinnän merkitys maineenhallinnassa

Tutkielman ilmiö on viestinnän näkökulmasta mielenkiintoinen. Viestintää ilmiön aikana voisi tarkastella myös kriisiviestinnän näkökulmasta, olihan ilmiö täysin poikkeuksellinen niin Rajavartiolaitoksen näkökulmasta, kuin koko Suomenkin näkökulmasta. Toisaalta ilmiön kaltaiset poikkeustilanteet kuuluvat Rajavartiolaitoksen tehtäväkenttään, eikä ilmiötä voi kuvata Rajavartiolaitoksen näkökulmasta kriisiksi. Toisaalta jos kriisiviestinnän käsitteen ymmärtää Åbergin (2002) kuvauksen mukaan odottamattomaan, nopeaa reagointia vaativaan viestintään, jossa työyhteisö on altavastajana, niin silloin ilmiön aikaista Rajavartiolaitoksen viestintää voitaneen kuvata kriisiviestinnäksi (Åberg 2002, 260).

Aulan ja Heinosen esittämän maineen rakentumisen mallin mukaisesti hyvä maine tarvitsee hyvää viestintää toteutuakseen. Maine rakentuu viestinnän kautta ja viestintä on lupaus jostakin. Lupaukselle täytyy olla katetta, koska lupauksen pettäminen huonontaa mainetta (Karvonen 1999, 7). Erityisen tärkeää viestintä on organisaation maineenhallinnan kannalta silloin, kun organisaation maine on todellisuutta huonompi. Silloin todellisuudesta ei ole viestinnän keinoin osattu antaa niin hyvää kuvaa, kuin organisaatio ansaitsisi.

Näkyvyys ei ole maineen kannalta aina hyvä asia. Vanha sanonta: kunnioitus meni, mutta maine kasvaa, ei välttämättä ole organisaation tai yksilön tavoittelema tila. Medianäkyvyyden merkitys organisaation maineelle on kaksiteräinen miekka. Näkyvyys ei välttämättä tarkoita hyvää mainetta, vaan näkyvyys on osattava hyödyntää laaditun strategian mukaisesti. (Fombrun & Van Riel 2003, 118, 129–130.) "Suunnitelmallinen viestintä tukee mielikuvien

muotoutumista vain siinä tapauksessa, että viestintä ja kokemukset ovat samansuuntaisia." (Markkanen 1999, 20). "Hyvät teot tehdään näkyviksi toimivalla viestinnällä" (Luotonen 2014, 63).

Organisaatiolla voi olla vain yksi virallinen strategia ja muiden organisaation osa-alueiden strategisen ajattelun täytyy perustua tähän liiketoimintastrategiaan (Åberg 2002, 23). Ajatus perustuu siihen, että yrityksellä voi olla vain yksi päämäärä ja jokaisen organisaation osan on tarkoitus suunnata omaa toimintaansa samaa tavoitetta kohti. Viestinnällä toki on omat tavoitteensa, mutta niiden toteutuminen täytyy tukea vain ja ainoastaan liiketoimintastrategian toteutumista.

Åberg (2002) väittää, että Fombrunin (1996) mukaan hänen esittämänsä malli maineesta ja maineenhallinnasta on vain uusi yhteisöviestinnän paradigma (Åberg 2002, 117). Åbergin mukaan imago ja maine eivät käsitteenä juurikaan eroa toisistaan, jolloin maineenhallinta on vain uusi yhteisöviestinnän paradigma (Åberg 2002, 117).

Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen tulisi nähdä prosessina, jossa organisaatio pyrkii rakentamaan luottamusta toiminnalleen merkityksellisten ihmisten keskuudessa (Aula & Heinonen 2011, 166.) Aula ja Heinonen (2011) jakavat sidosryhmäsuhteiden hoidon eri tasoihin niiden tärkeyden mukaan. Merkityksettömiin sidosryhmiin suhtaudutaan välinpitämättömästi ja tärkeimpiin sidosryhmiin pyritään luomaan kumppanuussuhde. (Aula & Heinonen 2011, 177–178.)

Sidosryhmäsuhteiden hoitoon kuuluu sidosryhmien seuranta ja analysointi. Sidostyhmät tulisi analysoida yleisistä ja tärkeimmistä sidosryhmistä aina yksittäisiin mielipidevaikuttajiin asti. Analysoinnin perusteella on mahdollista määrittää mitä vaikuttamisen muotoja kunkin sidosryhmän suhteiden hoitoon kannattaa käyttää (Aula & Heinonen 2011, 179–180.)

Työntekijöiden huomioiminen organisaation sidosryhmänä tarkoittaa Aulan ja Heinosen (2011) mielestä henkilöstön yksilöllisten piirteiden tunnistamista ja huomioimista esimerkiksi johtamisessa ja henkilöstöhallinnossa. Jokainen työntekijä muodostaa oman mielipiteensä edustamastaan organisaatiosta ja mielipiteen ollessa selvästi positiivinen tai negatiivinen hän myös jakaa mielipiteensä lähipiirinsä kanssa. (Aula & Heinonen 2011, 184–185.) Esimerkiksi Rajavartiolaitoksessa työskentelee noin 2700 virkamiestä ja oletetaan jokaisen lähipiiriin kuuluvan 20 henkilöä, joiden kanssa keskustellaan töihin liittyvistä asioista. Tällöin

Rajavartiolaitoksen henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ensikädessä 54 000 ihmisen mielikuvaan Rajavartiolaitoksesta.

Aula ja Heinonen (2011) määrittävät maineen rakentamisen edellytyksiksi kolme teetä: tahto, tieto ja taito. Tahdolle he tarkoittavat yrityksen johdon aitoa sitoutumista maineen johtamiseen, mikä näkyy yrityksen strategiassa, tavoitteissa resursoinneissa, mittaamisessa ja ennen kaikkea arkisessa päätöksenteossa. Tiedolla he tarkoittavat yrityksen oman maineen tuntemista ja taidolla olennaisen erottamisen taitoa epäolennaisesta. (Aula & Heinonen 2011, 190–192.)

4. RAJAVARTIOLAITOKSEN MAINEANALYYSI

Tässä luvussa esitellään ilmiön tapahtumapaikat, Lapin Rajavartiosto ja sen työyksiköt, Sallan ja Raja-Joosepin rajanylityspaikat. Lisäksi luvussa tarkastellaan rajavartiolaitoksen organisaatiota arvojen ja viestinnän osalta. Luvussa käsitellään myös Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan prosessia ennen Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiötä. Luvun tarkoituksena on kuvata Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan tila ennen ilmiötä, jolloin on mahdollista ymmärtää laajemmin ilmiön aikaisia toimintoja. Luvun aineisto muodostuu pääasiassa Rajavartiolaitoksen asiakirjoista ja haastatteluiden aineistosta.

"Maineanalyyssissä arvioidaan yrityksen tila mainestrategian rakentamisen pohjaksi." (Aula & Heinonen 2002, 172). Tässä tutkielmassa Rajavartiolaitoksesta ei tehdä Aulan ja Heinosen esittämää systemaattista yrityksen toimintaympäristön, liiketoimintastrategian ja organisaation viestinnän käsittävää maineanalyysia. Tässä tutkielmassa voidaan kuitenkin esitellä joitain maineanalyyssin osa-alueita tutkimusaineistoon perustuen. Lukijan tulee kuitenkin osata suhteuttaa tutkielman johtopäätökset. Tutkielman Rajavartiolaitoksen maineanalyysi ei ole kattava maineanalyysi, vaan tutkielmassa on esitetty ne maineanalyyssin osat, jotka ovat ilmenneet tutkimusaineistossa.

Maine lähtee yrityksen sisältä, mutta se ei suinkaan sijaitse yrityksessä. Maine sijaitsee yrityksen sijaan sen sidosryhmissä ja heidän mielikuvissaan. (Aula & Heinonen, 2002, 178.) Tämän takia sidosryhmätutkimus on välttämätöntä oman maineen tunnistamiseksi. Sidostyhmäsuhteiden hoitoon kuuluvat myös sidosryhmien seuranta ja analysointi. Sidostyhmät tulisi analysoida yleisistä ja tärkeimmistä sidosryhmistä aina yksittäisiin mielipidevaikuttajiin asti. Analysoinnin perusteella on mahdollista kohdistaa maineenhallinnan toimenpiteitä tehokkaasti. (Aula & Heinonen 2011, 179–180.)

Jokaisen yrityksen tulisi tehdä maineestaan SWOT-analyysi, jossa tarkastelun kohteena olisi maineen kuusi ulottuvuutta: yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tekijät, tuotteiden ja palveluiden tilanne, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu, muutos ja kehityskyky sekä menestyminen (Aula & Heinonen 2002, 173–174). Lisäksi mainetta tulisi tutkia keskeisten avainhenkilöiden osalta ja median välittämän julkisuuden osalta (Aula & Heinonen, 2002, 175). Tutkielman laajuuden huomioiden edellä mainittu analyysi ei ole mahdollista toteuttaa, mutta Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa voidaan kuitenkin analysoida osittain. Tässä tutkielmassa analyysi on toteutettu tutkielman aineiston analyysin yhteydessä. Tällöin

maineenhallinnasta on mahdollista analysoida Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan sisäisiä osa-alueita, kuten sisäistä mainetta.

4.1 Rajavartiolaitos, Lapin rajavartiosto sekä Sallan- ja Raja-Joosepin rajavartioasemat

Fombrunin mukaan yrityksen maine kumpuaa identiteetistä (Fombrun 1996, 11). Identiteetti puolestaan rakentuu yrityksen henkilöstön jakamista arvoista ja periaatteista. Toisaalta mitään kestäväää ja pysyvää, kuten identiteettiä tai mainetta ei rakenneta hetkessä. Nykypäivän maine on historian muovaama eli menneisyyden tuote. Rajavartiolaitoksen mainetta tarkastellessa onkin syytä ottaa huomioon 1919 perustetun organisaation historia, koska se on vaikuttanut niin identiteettiin, kuin maineeseen. Myös organisaation toiminnan luonne vaikuttaa siihen, miten organisaation maine muodostuu. Esimerkiksi palvelualalla asiakkailta on sidosryhmistä suurin vaikutus yrityksen maineeseen (Fombrun 1996, 62).

Rajavartiolaitos perustettiin 21.3.1919, jolloin rajan vartiointi määrättiin sotilaallisesti järjestetyille sisäministeriön alaisille rajavartioujoukoille. Sotien jälkeen rajavartiolaitos kehittyi nykyiseen muotoonsa, kun siihen liitettiin merivartiolaitos ja samalla aloitettiin myös valtakunnan rajan valvonta Suomen länsi- ja pohjoisrajalla. (Raja.fi.) Rajavartiolaitoksen tehtävät ja toiminnot on kirjattu lainsäädäntöön (Rajavartiolaki (578/2005); Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta (577/2005); Laki henkilötietojen käsittelystä rajavartiolaitoksessa 639/2019; Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005; Laki poliisiin, Tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta 687/2009). Rajavartiolaitoksen tehtävät jaotellaan kuuden ydintoiminnon mukaan, jotka ovat: rajojen valvonta, rajatarkastukset, rikostorjunta, merialueen turvallisuus, kansainvälinen yhteistyö ja maanpuolustus (Raja.fi).

Rajavartiolaitoksen strategia 2027 määrittää organisaation toiminnan lähtökohdat seuraavasti: "Rajavartiolaitos toimii sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden alueilla ja on osa Eurooppalaista raja- ja merivartiostoa. Rajavartiolaitoksen toiminnan kivijalkoina ovat arvoihin sitoutunut henkilöstö, sotilaallisesti järjestetty organisaatio, tehtävissä tarvittavat toimivaltuudet ja edistynyt tekniikka. Rajavartiolaitos on osa Suomen puolustusjärjestelmää. Rajavartiolaitos toimii maalla, merellä ja ilmassa vaikeissakin olosuhteissa. Kaikessa toiminnassa kunnioitetaan ja edistetään perus- ja ihmisoikeuksia." (Rajavartiolaitoksen strategia 2027.)

Sotilaskurinpito mahdollistaa käsittelemään sellaisiakin asioita, joita ei voitaisi rikos- tai virkamiesoikeudellisilla perusteilla käsitellä. Sotilaskurinpidon olemassaolo on saattanut edesauttaa organisaatiokulttuuriin kuuluvaa ankaran virkavastuun periaatteen kehittymistä.

Toki sotilaskurinpäädolla voi olla negatiivisiakin vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, koska se mahdollistaa länsimaisen oikeusjärjestyksen yleisten periaatteiden vastaisen kaksoisrangaistavuuden (Heiskanen 2013, 660).

Sotilaallisen kurin ja byrokraattisen toiminnan ohella rajavartiolaitoksen toimintaan liittyy myös epävirallisuus ja epämuodollisuus. Liikolan (2019) mukaan tämä korostui erityisesti ryhmässä ja esikunnissa työskentelyssä, joissa molemmissa toiminta oli hierarkkiselta luonteeltaan poikkeavan matala (Liikola 2019, 181). Liikolan (2019) mukaan viralliset valtarakenteet olivat jokaiselle täysin selviä, mutta toimintaa kuvasti "kaverillisuus", jossa epävirallinen käytös sallittiin ja yksilötasolla työskentely toteutettiin asiantuntijalähtöisesti (Liikola 2019, 181). Heiskanen (2013) mukaan yksi rajavartiolaitoksen uusista organisaatiokulttuurin linjauksista ilmentyy rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa mainitusta "yhdessä tekemisen meiningistä", joka ilmentää Heiskanen mukaan perheenomaisen organisaatiokulttuurin ottamista käyttöön (Heiskanen 2013, 652). Itse olen havainnut tämän saman yhdessä tekemisen kulttuurin työelämässä, kun monet työkaverit ovat toistelleet mantran lailla "yhdessä mennään, yhdessä tehdään ja kaikki valmistuu aikanaan" lausahdusta.

Tutkielman kohdeorganisaatioksi valikoitui Rajavartiolaitoksen pohjoisin hallintoyksikkö, Lapin rajavartiosto. Rajavartiosto on johtosuhteeltaan hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio, jota johtaa rajavartioston komentaja tukenaan esikunta, jota johtaa apulaiskomentaja. Lapin rajavartiosto on pinta-alaltaan suurin Rajavartiolaitoksen hallintoyksikkö. Lapin Rajavartiosto koostuu Rovaniemellä sijaitsevasta esikunnasta, neljästä rajavartioasemasta, kahdesta rajatarkastusasemasta ja Ivalossa sijaitsevasta rajajääkärikomppaniasta. Rajatarkastusasemat sijaitsevat Raja-Joosepissa ja Sallassa ja rajavartioasemat Muoniossa, Sallassa, Raja-Joosepissa ja Ivalossa. (Raja.fi Saatavilla www-muodossa <https://www.raja.fi/lr/organisaatio>, https://www.raja.fi/lr/organisaatio/lapin_rajavartioston_esikunta (Viitattu 25.6.2019).)

Tutkimani ilmiö keskittyy maantieteelliseltä sijainniltaan tarkemmin Sallan ja Raja-Joosepin rajanylityspaikoille, joten avaan näiden asemien toimintaa hivenen tarkemmin. Molempien rajanylityspaikkojen henkilöstö työskentelee sekä rajanylityspaikalla, että läheisellä rajavartioasemalla. Tästä syystä esittelen pintapuolisesti myös vartioasemien toiminnot, koska ne liittyvät henkilöstön kautta rajanylityspaikkojen toimintaan. Sallan rajavartioasema, joka tunnettiin vuoteen 2017 asti nimellä Kelloiselän rajavartioasema, sijaitsee noin 20 kilometriä Sallan kuntakeskuksen koillispuolella Salla - Alakurtti tien varrella. Valtakunnan rajalle Sallan rajavartioasemalta on matkaa noin kolme kilometriä. Rajavartioasema vastaa valtakunnan rajan vartioinnista 242 kilometrin rajaosuudella ja valtakunnan rajalla sijaitseva rajanylityspaikka

vastaa rajatarkastuksista. Sallasta tuli tilapäinen passintarkastuspaikka vuonna 1992, joskin sitä ennen Sallasta oli kuljetettu puutavaraa rajan ylitse. Rajan kansainvälistyminen tapahtui 27.9.2002, jolloin Suomen ja Venäjän pääministerit avasivat rajan kansainväliselle liikenteelle. Nykyään Sallan rajanylityspaikan ylittää noin 11 000 henkilöä kuukausittain. (Raja.fi Saatavilla [www-muodossa https://www.raja.fi/download/76999_2_Salla_ja_Jooseppi_kuukausijaolla_viivad_tammi_2019.pdf?288153a3a98ad688](https://www.raja.fi/download/76999_2_Salla_ja_Jooseppi_kuukausijaolla_viivad_tammi_2019.pdf?288153a3a98ad688) ja https://www.raja.fi/lr/organisaatio/sallan_rajavartioasema (Viitattu 25.6.2019).)

Raja-Joosepin rajavartioasema sijaitsee noin 50 kilometriä Ivalon kuntakeskuksen kaakkoispuolella Ivalo - Murmansk tien varrella. Valtakunnan rajalle ja rajanylityspaikalle Raja-Joosepin rajavartioasemalta on matkaa noin 7 kilometriä. Vartioaseman henkilöstö vastaa sekä valtakunnan rajan valvonnasta, että rajanylityspaikan toiminnoista. Vartioaseman vastuulla on 57 kilometrin rajaosuus. Henkilöstöä Raja-Joosepissa oli ilmiön aikana noin 50 (Henkilökohtainen tiedonanto, 24.1.2020.). Työmaaliikenne on kulkenut Raja-Joosepin kautta rajan ylitse jo 1960-luvulla, mutta virallisen rajanylityspaikan statuksen Raja-Jooseppi sai vuonna 1967. Kansainvälisen rajanylityspaikan statuksen Raja-Jooseppi sai 4.9.1989. Nykyään Raja-Joosepin ylittää noin 6 000 henkilöä kuukausittain. (Raja.fi Saatavilla [www-muodossa https://www.raja.fi/download/76999_2_Salla_ja_Jooseppi_kuukausijaolla_viivad_tammi_2019.pdf?288153a3a98ad688](https://www.raja.fi/download/76999_2_Salla_ja_Jooseppi_kuukausijaolla_viivad_tammi_2019.pdf?288153a3a98ad688) ja https://www.raja.fi/lr/organisaatio/raja-joosepin_rajavartioasema (Viitattu 25.6.2019).)

4.2 Rajavartiolaitoksen arvot ja viestintä

"yrityksellä tulee olla ihmisiä ja organisaatiota yhdistävä perimmäinen arvopohja ja ymmärrettävät julkilausutut tavoitteet" (Aula & Heinonen 2002, 115). "Arvot ovat osa yrityksen perimmäisen tarkoituksen toteuttamisen apuvälineitä" (Aula & Heinonen 2011, 143). Organisaation arvojen tarkoituksena on tukea koko organisaation henkilöstöä heidän tekemissään valinnoissa (Aula & Heinonen 2011, 143). Yhtäältä se auttaa päivittäisissä pienemmissäkin asioissa ja samalla se tukee organisaation johtoa suurempien linjausten teossa. Mainejohtaja- kirjassaan Heinonen haastatteli 11 hyvämaineisen pörssiyrityksen johtajaa ja keskeinen arvoihin liittyvä havainto oli, että hyvin menestyneiden yhtiöiden ylin johto piti arvoja erittäin tärkeinä johtamisen työkaluina. (Heinonen 2006, Aulan & Heinosen 2011, 145 mukaan).

Rajavartiolaitoksen arvot ovat ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky (Rajavartiolaitoksen strategia 2027.) Rajavartiolaitoksessa käytiin keskustelua näistä arvoista vuonna 2017. Keskustelun ajatuksena oli, että jakaako henkilöstö arvot vai olisiko niitä syytä muuttaa (Rajavartiolaitoksen toimintakäskey 2017). Jokaisen työyksikön tuli käydä keskustelu keskenään ja esittää arvojen uusimista tai pitämistä samana. Keskusteluiden tuloksena nykyiset arvot pidettiin organisaatioon sopivana, eikä niitä lähdetty muuttamaan. Näin voidaankin sanoa, että Rajavartiolaitoksen arvot eivät ole johdon ylhäältä asettamia, vaan koko henkilöstön yhteisesti hyväksymiä.

Rajavartiolaitoksen mukaan ammattitaito tarkoittaa sitä, että: "Meillä on hyvä tuntemus toimintaamme ohjaavasta lainsäädännöstä ja hallitsemme toimivaltuutemme. Myös työkykymme vastaa tehtävien vaatimuksia ja tunnistamme ja hallitsemme tehtäviimme liittyvät riskit. Me tunnemme toiminta-alueemme ja osaamme käsitellä kalustoamme ja välineitämme eri tilanteissa ja tehtävissä sekä liikkua kaikissa olosuhteissa maastossa, ilmassa ja merellä. Me ymmärrämme toimintamme perusteet, päämäärät ja tavoitteet. Me myös saavutamme tavoitteen mukaisen lopputuloksen nopeasti ja turvallisesti. Suoritamme kaikki tehtävämme laadukkaasti ja tunnollisesti ja olemme tietoisia toimenpiteidemme vaikutuksista. Olemme rohkeita, päättäväisiä sekä määrätietoisia ja asennoidumme tehtäviimme myönteisesti. Tuntemme myös aitoa ammattiyllpeyttä ja olemme työssämme täsmällisiä, innostuneita sekä oma-aloitteisia. Tuntemme vahvuutemme ja puutteet osaamisessamme ja kehitämme jatkuvasti omaa alaamme ja itseämme." (Rajavartiolaitoksen arvot.)

Rajavartiolaitoksen mukaan luotettavuus tarkoittaa sitä, että: " Kunnioitamme ihmisarvoa, yksityisyyden suojaa ja perusoikeuksia sekä luontoa. Myös ratkaisumme ja toimintamme ovat eettisesti oikeita, perusteltuja ja säädösten mukaisia. Noudatamme kohtuullisuutta ja tasapuolisuutta sekä huolehdimme siitä, että kaikkia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti. Kannamme vastuun tekemisistämme eikä meitä voi lahjoa. Olemme myös vilpittömiä ja meillä on korkea moraalii. Esiintymisemme on luottamusta herättävää ja olemme itse luottamuksen arvoisia sanoissa ja teoissa, työssä ja vapaa-aikana. Kalustomme ja välineistömme on toimintavarmaa ja toimintaamme soveltuvaa. Olemme myös auttamishaluisia, aina tavoitettavissa ja pystymme luottamaan vaikeissakin tilanteissa toisiimme. Noudatamme annettuja ohjeita ja määräyksiä sekä puutumme havaitsemiimme epäkohtiin ja korjaamme ne." (Rajavartiolaitoksen arvot.)

Rajavartiolaitoksen mukaan yhteistyökyky tarkoittaa sitä, että: " Pidämme antamamme lupaukset ja arvostamme toisiamme. Toimimme hyvää työilmapiiriä ja rajamieshenkeä vaalien

sekä arvokkaita perinteitämme kunnioittaen. Me myös luotamme toisiimme ja kunnioitamme asiakkaitamme. Asiakkaat, sidosryhmät ja oma henkilöstö saavat ajoissa tarvitsemansa tiedot ja neuvot. Otamme huomioon myös toistemme, asiakkaidemme ja sidosryhmiemme tarpeet. Olemme palvelualttiita, myönnämme virheemme emmekä provosoidu. Kunnioitamme toistemme mielipiteitä ja arvostamme yhdessä tekemistä. Olemme innostuneita ja kannustavia ratkaisujen etsijöitä. Meillä on valmius joustaa tilanteen sitä edellyttäessä." (Rajavartiolaitoksen arvot.)

Rajavartiolaitoksen viestintää velvoittaa pitkä lista lakeja mm. perustuslaki, laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, asetus viranomaisen toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta, laki vaaratiedotteesta, hallintolaki, henkilötietolaki, kielilaki ja laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa. Perustuslaki määrittää jokaisen oikeudeksi saada tieto julkisesta asiakirjasta ja tallenteesta (Perustuslaki 12§). Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta velvoittaa viranomaiset avoimuuteen, hyvään tiedonhallintatapaan toiminnassaan ja mahdollistamaan kansalaisten julkisen vallan ja varojen käytön seuraamisen (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 3§.) Lisäksi se velvoittaa viranomaisten tiedottamaan toiminnastaan ja palveluistaan, sekä kansalaisten oikeuksista ja velvollisuuksista toimialaansa liittyen (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 20§.) Viranomaisen tiedottamista ohjaa myös hallintolaki, jonka mukaan viranomaisen on neuvottava kansalaisia asiallisella, selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä toimivaltansa rajoissa sekä toimivaltaansa kuulumattomissa asioissa opastettava asiakas ottamaan yhteyttä toimivaltaiseen viranomaiseen (Hallintolaki 8§ ja 9§.)

Lakien lisäksi Rajavartiolaitoksen viestintää ohjaa sisäministeriön viestintästrategia, sisäministeriön viestintäkäytännöt ja -linjaukset, Rajavartiolaitoksen pysyväisasikirjat, Rajavartiolaitoksen viestinnän toimintalinjat, viestintää ohjaavat muut asiakirjat, kuten rajavartiolaitoksen viestintä 2019 ja hallintoyksiköiden omat viestintää ohjaavat asiakirjat. Sisäministeriön viestinnän linjausten mukaan sisäministeriön hallinnonalalla, johon Rajavartiolaitoskin kuuluu, on Avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimus korostunut (Välitön viestintä vaikuttaa, Sisäministeriön viestinnän linjaukset 2016-2017, Saatavilla [www-muodossa https://issuu.com/sisaministerio/docs/sismin_esitea5_20s_suomi_viestint__](https://issuu.com/sisaministerio/docs/sismin_esitea5_20s_suomi_viestint__).)

Rajavartiolaitoksen viestinnän toimintalinjojen lähtökohdan muodostaa Rajavartiolaitoksen strategia 2027. Rajavartiolaitoksella ei ole tutkielman kirjoitushetkellä voimassaolevaa viestintästrategiaa, vaan viestinnän strateginen ohjaus on toteutettu VIESTINNÄLLÄ VAIKUTUKSEEN - Rajavartiolaitoksen viestinnän toimintalinjat 2019-2023 -asiakirjalla.

Asiakirjassa linjataan Rajavartiolaitoksen viestinnän tavoitteiksi muun muassa: lisätä kansalaisten turvallisuuden tunnetta, viestintä on kohdennettua ja sillä vaikutetaan, viestinnän keinoin kyetään hallitsemaan Rajavartiolaitoksen julkisuuskuva ja sitä vaarantavia maineriskejä ja viestinnällä ei vaaranneta mainetta. Rajavartiolaitoksen viestintä on strategisen johtamisen väline. Se on kiinteä osa johtamista ja se on merkittävä osa Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa. Viestinnässä korostuvat Rajavartiolaitoksen arvot: Luotettavuus, ammattitaito ja yhteistyökyky. Asiakirjan mukaan viestintä kuuluu kaikille Rajavartiolaitoksen virkamiehille. (Rajavartiolaitos).

Aulan ja Heinosen mukaan julkishallinnon viestintään kaivataan segmentointia, eli asiakkaiden luokittelua erilaisten kriteerien perusteella. Tietylle ryhmälle kohdennetulle viestimisellä on mahdollista saada tämä ihmisryhmä ymmärtämään asiat niin kuin viestijä haluaa asioiden tulevan ymmärretyksi. (Aula & Heinonen 2011, 71). Vastavuoroisesti tasapuolisuuden ja julkisuuslainsäädännön mukaisesti viestin välittäminen samalla tavalla kaikille mahdollistaa sen, että ihmiset tulkitsevan sen eri tavalla. Karvosen mielikuvan muodostumisen periaatteiden mukaisesti viestijän tulisi ottaa huomioon vastaanottaja, että viestijä voi varmistaa viestinsä tulevan ymmärretyksi haluamallaan tavalla. Tärkeintä ei siis ole se, että viestintä on samanlaista vaan se, että jokainen ymmärtää viestin samalla tavalla. Toki kustannustehokkuuden näkökulmasta voidaan miettiä, että onko julkisuushallinnon organisaatiolla varaa kohdistaa viestintäänsä rajattomasti jokaiselle kohderyhmälle sopivaksi. Rajavartiolaitoksen näkökulmasta segmentointi voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että kohdennetussa viestinnässä korostettaisiin kyseisten sidosryhmän kiinnostuksen kohteita.

4.3 Virkamiesten käsityksiä maineesta ja sen muodostumisesta

Aineiston analyysi tapahtui kahdella tavalla. Toinen tapa oli yhdistää haastateltavien nimeämät maineen ilmiöt ja toinen tapa oli tunnistaa haastateltavien kuvaamat ilmiöt ja sen jälkeen yhdistää ne haastateltavien vastauksista. Jälkimmäinen tapa on luettavissa aineiston "rivien väleistä". Toisin sanoen haastateltavat osasivat vastata osaan teemoista hyvinkin suoraan, tällöin he tiedostivat tietävänsä vastauksen. Joissain vastauksissa haastateltavat eivät osanneet yhdistää havaitsemiaan asioita maineenhallinnan ilmiöiksi, vaikka sellaisen olisivat selkeästi havainneet, joten yhdistäminen jäi tutkijan analyysin varaan. Haastateltavat osasivat itse tunnistaa, odotuksiin nähden, hyvin maineen ilmiöitä. Tällöin analyysiä oli helppo tehdä vastauksissa valmiiksi muodostuneiden näkökulmien perusteella. Aineistosta voidaan päätellä, että virkamiehillä on hyvin samanlainen käsitys maineesta ja sen muodostumisesta, kuin

tutkielman teoriaosuudessa on käsitelty. Maineen käsite ja sen muodostuminen ovat aineiston perusteella niin lähellä toisiaan, että ne on käsitelty samassa kokonaisuudessa.

Tutkimusaineiston perusteella maine on mielikuva tai käsitys kohteestaan. Jokaisen haastateltavan kohdalla toistui vähintään toinen edellä mainituista termeistä. Joissakin haastatteluissa toistuivat jopa molemmat. Muodostin näistä käsitteistä saman kategorian, koska käsitys ja mielikuva ovat merkitykseltään hyvin lähellä toisiaan. Maineen muodostumiseen liittyvästä vastaanottajasta ja tulkinnan tekijästä käytetään maineenhallinnan kirjallisuudessa sidosryhmän nimitystä. Edellistä tukevat seuraavat havainnot:

"Se on hyvin yleisluonteinen käsitys siitä, minkälaisena esimerkiksi Lapin rajavartiosto koetaan Lapin väestön, muiden virkakuntien, sidosryhmien keskuudessa"
(haastattelu 1)

"se on se mikä muodostuu, käsitys jostain" (haastattelu 3)

"semmoinen mielikuva mikä jostakin tietystä henkilöstä tai sitten organisaatiosta"
(haastattelu 4)

"Se on sitä miten kansalaiset näkee, kaikki kansalaiset, tai oli ne minkä maalaisia tahansa tai missä tehtävässä hyvänsä, mä en nyt erottele päättäjiä ja muita"
(haastattelu 3)

Maineen käsitteeseen liitettiin vahvasti jokin tulkitsija, sidosryhmä. Sidosryhmän voi mielestäni tulkita ryhmäksi joka toisaalta muodostaa mielikuvan organisaation toiminnasta ja toisaalta levittää tätä mielikuvaa. Organisaation läheisten sidosryhmien levittämää mielikuvaa pidetään yleisesti luotettavana, onhan kyseinen ryhmä lähellä organisaatiota.

Vastauksissa maineen käsitteestä, korostuu käsitteen visuaalinen ulottuvuus. Verrataanhan mainetta mielikuvaan, joka on sinällään hyvin visuaalinen käsite. Maineen käsitteen visuaalista ilmentymistä kuvaavat seuraavat havainnot:

"miten ulospäin me näyttäydytään organisaationa ja tuota... siitä se muodostuu"
(haastattelu 3)

"se (maine) on se mielikuva, millä ulkopuoliset näkee meidän toiminnan ja meidän toimijana" (haastattelu 2)

Mainetta kuvataan ominaisuutena, joka muodostuu pitkän aikavälin kuluessa. Organisaation maineeseen vaikuttaa sen historia. Rajavartiolaitoksen tapauksessa maineeseen nähtiin

vaikuttavan Rajavartiolaitoksen satavuotinen historia. Historian vaikutusta maineeseen kuvaavat seuraavat havainnot:

"se on asia, joka muodostuu hyvin pitkällä aikavälillä, siinä on se satavuotinen rajavartiolaitoksen historia taustalla" (haastattelu 1)

"Mainehan muodostuu tietysti ajan myötä" (haastattelu 3)

"No kyllähän siihen tietenkin liittyy se pitkä historia" (haastattelu 4)

Vaikka maine koettiin muodostuvan pitkän ajanjakson kuluessa, niin siitä huolimatta se piti ansaita joka päivä. Maineeseen ansaitseminen kuvattiin pitkänä prosessina, mutta sen menettäminen voi aineiston perusteella tapahtua hyvinkin nopeasti. Hyvän maineen ansaitsemiseksi täytyy tehdä päivittäin töitä. Maine voi huonontua päivittäisten toimenpiteiden ollessa maineen edellyttämiä odotuksia huonompia. Maineeseen nopeaa menettämistä käsitellään maineikirjallisuudessa kahdella tavalla. Toisaalta tunnustetaan hyvän maineen suojavaikutus, mutta toisaalta maineen nelikentän mukaisesti mainettaan huonompi organisaatio voi menettää hyvän maineensa nopeasti (Aula & Heinonen 2011, 13–16). Maineeseen nopea menetys perustuu silloin siihen, että maine on ollut organisaation todellisuutta parempi. Todellisuuden paljastuttua maine on pudonnut. Tällöin mielestäni pudotus johtuu kahdesta asiasta. Siitä, että maine asetuu todellisuuden tasalle ja toisaalta, luottamus on kärsinyt maineen paljastuttua valheelliseksi. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"Se pitää lunastaa työssä joka päivä" (haastattelu 1)

"Sehän voidaan menettää tosi nopeesti tosin se maine jossei se toiminta olekkaan odotusten mukainen" (haastattelu 3)

Kysyttäessä miten maine muodostuu, voitiin aineiston perusteella muodostaa hyvin samankaltainen muodostumisen logiikka kuin minkä Karvonen (1999) on esittänyt mielikuvan muodostumisen logiikaksi. Vastauksissa maineen muodostumisen koettiin tapahtuvan kohteen ja havaitsejan välisessä kohtaamisessa. Kohtaaminen koettiin voivan tapahtua myös kolmannen osapuolen kautta. Tämä kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi media. Henkilökohtainen kokemus nähtiin vahvimerkiksi maineen muodostumiseen vaikuttavaksi tavaksi. Edellä mainittu käsitellään myös tutkielman teoriaosuudessa, jossa eritellään Aulan ja Heinosen (2002) esittämiä samoja maineen kohtaamisen tasoja. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"se syntyy niissä, arkisissa kontakteissa, siinä työssä mitä tehdään" (haastattelu 1)

"Mainehan syntyä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja niin asiakkaiden ja sidosryhmien tekemän arvion perusteella" (haastattelu 2)

"onhan meillä vaikka julkisuuden henkilöitä, jota en ole ikinä edes tavannu, niistähän muodostuu se maine sen mukaan mitä sä olet jostaki mediasta saanu tietää tai sitten jonkun ulkopuolisen kertomana" (haastattelu 4)

"jos kerran olet tekemisissä niin kyllä sen niinkö eniten vaikuttaa, että vaikka sulla olis joku käsitys jo ennakkoon etkä ole enemminkin ollu asian tai ihmisen tai organisaation kanssa tekemisissä niin tuota kyllä se helposti muuttuu sitten suuntaan taikka toiseen sen jälkeen ku sä olet sen kanssa tekemisissä itte henkilökohtaisesti" (haastattelu 4)

Aineiston perusteella maine on koko ajan läsnä oleva asia, muun muassa sen takia, koska se muodostuu niin monella eri tavalla. Maineen muodostumista ei voi välttää. Esimerkiksi yksittäisen henkilön kohdalla tekemättä jättäminenkin on viesti, jonka toistuessa, henkilölle alkaa muodostaa laiskan tai välinpitämättömän maine. Aineistosta tulee ilmi maineen muodostumisen monet eri tavat: asiakaskontaktit, vapaa-ajan kontaktit, sosiaalinen media, toimitilojen siisteys, virkamiesten ulkoasu, varusmieskoulutuksen kautta, median kautta ja niin edelleen. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"jokainen viestii olemuksellaan, toiminnallaan, yhteistoiminnallaan, sanoillaan ja tota ihmiskontakteillaan" (haastattelu 3)

"Aina meillä niinkö joku mielikuva on siitä että minkälainen joku ihminen on tai minkälainen joku organisaatio on" (haastattelu 4)

4.4 Virkamiesten käsityksiä maineenhallinnasta

"Hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisältä, sen sisäisestä maailmasta: arvoista, missiosta, visiosta ja oman aseman oivaltamisesta osana ympäröiviä olosuhteita ja osana yhteiskuntaa" (Aula & Heinonen 2002, 212). Maineen tietoinen rakentaminen täytyy aloittaa fundamentaaliselta tasolta, koska se muodostuu monesta asiasta ja väistämättä. Aineiston perusteella tunnistettiin, että todellisuuden peittäminen, tai jonkun muun kuin todellisuuden esittäminen eivät toimi maineenhallinnassa. Aineiston mukaan maineenhallinnan täytyy lähteä Scheinin organisaatiokulttuurin tasojen mukaan pohjimmaisista perusolettamuksista eli yksilön ja organisaation arvoista saakka.

Maineenhallinnan tulee olla tiedostettua. Tiedostamisella tarkoitetaan maineen muodostumisen dynamiikan ymmärtämistä ja sen tietoista käyttämistä maineen rakentamiseksi. Tiedostamisen tulee tapahtua niin yksilön kuin organisaation tasolla. Maineen muodostumisen tiedostamiseen liitettiin myös vapaa-ajalla tapahtuvan maineen muodostumisen ymmärtäminen. Virkamiehen katsottiin edustavan organisaatiotaan, tässä tapauksessa Rajavartiolaistosta, myös vapaa-ajallaan. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"henkilönhän tarvii varmaan miettiä sitten sitä asiaa että tuota miten hän missäkin tilanteessa käyttäytyy" (haastattelu 4)

"siihen on vain kiinnitettävä huomioita niihin erilaisiin asioihin jos sitä niinkö erityisesti haluaa tuota sitä mainettansa hallita" (haastattelu 4)

"Tietenki jotaki huonoja ominaisuuksia mitä itellä on, niin tietenkä kyllähän niitä voi koittaa painaa taustalle, ettei se varmaan huono asia ole se että semmosta miettii" (haastattelu 4)

"se voi tulla myöskin vapaa-aikana kun tiedetään ja tunnetaan ihmiset ni se tulee myöskin sitä kautta sitä mielikuvaa" (haastattelu 2)

Henkilöstö tulee opettaa maineenhallintaan peruskoulutuksesta lähtien. Koulutuksen on lähdettävä tiedostamisesta ja siihen on sisällytettävä jokaisen virkamiehen maineenhallinnallisen vastuun sisäistäminen. Koulutus tulisi kerrata silloin tällöin. Organisaatiokulttuuri yhdistettiin maineen kannalta oikein toimimisen opettamiseen ja sen vaatimiseen. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"Se pitää lähteä ihan koulutuksesta lähtien siitä että jokainen tiedostaa sen oman asemansa ja jokainen tiedostaa sen, että ympäristö meitä tarkkailee jatkuvasti ja luo meistä mielikuvia" (haastattelu 2)

"nuoriso tulee koulusta tänne töihin, niin ne kasvatetaan tähän suoraan meidän kulttuuriin, että täällä ei töillä vaan täällä tehdään hommia asiallisesti" (haastattelu 3)

"ylläpidettäs sitä ymmärrystä että mitä tässä edustetaan, minkälaista laitosta, miten me halutaan palvella ihmisiä" (haastattelu 5)

Maineenhallinta on johtamista. Maineenhallinnan johtamiseen liitetään suunnitelmallisuus, esimerkillisyys, vaatimustason asettaminen ja sen vaatiminen. Maineenhallinnan johtaminen nähtiin kulminoituvan linjaorganisaation takia esimiehiin. Johtamiseen liitetty vaatimustason asettaminen nähtiin olevan yhteydessä koulutukseen, siten, että vain opetettuja asioita voidaan

perustellusti vaatia. Arvot koettiin tärkeimmäksi maineenhallinnan johtamisen välineeksi ja erityisesti Rajavartiolaitoksen arvojen koettiin sopivan erinomaisesti maineenhallintaan. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"Se on johtamista varmaan pohjimmiltaan" (haastattelu 1)

"maineenhallinnan johtaminen niin tietysti tää kulminoituu, koska meillä on linjaorganisaatio" (haastattelu 3)

"niin meidän noi arvot on aika hyvät tähän maineen ylläpitoon" (haastattelu 2)

Negatiivinen julkisuus liitettiin luonnollisesti maineenhallintaan. Haastateltavien esimerkit liittyivät omaan työympäristöön, mutta havainnot ovat varmasti yleistettävissä muuallekin.

"maineeseenhan liittyy se että mitenkä paljon meidän virkamiehistä on tutkintoja käynnissä tai muutoin meidän toiminnasta on kanteluita" (Haastattelu 1)

Maineenhallinta on toiminnan lisäksi viestintää. Viestinnässä on lähdettävä siitä, minkälainen mielikuva halutaan viestinnällä saada aikaiseksi ja miettiä viestintää siitä lähtökohdasta.

"Se koostuu tekemisestä ja viestinnästä" (haastattelu 2)

"ne viestit mitä sitä kautta laitetaan pitää todellakin olla mietittyjä ja harkittuja ja semmoisia että siinä huomioidaan myös maine" (haastattelu 2)

"Siihen kuuluu aina viestintäkin, mutta se on osa vaan sitä" (haastattelu 3)

4.5 Rajavartiolaitoksen sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen

Tutkimusaineistoa varten on haastateltu viittä Rajavartiolaitoksen virkamiestä, joista jokainen toimi eri tehtävässä ja suurin osa eri työyksiköissä. Tästä syystä tutkielmassa tehtyä sidosryhmäanalyysia ei voi pitää kattavana kuvauksena Rajavartiolaitoksen kaikista mahdollisista sidosryhmistä, vaan saadut tulokset ovat oikean suuntaisia.

Rajavartiolaitoksen tärkeimmät sidosryhmät ovat tutkimusaineiston mukaan Poliisi, Tulli ja Puolustusvoimat. Näiden organisaatioiden kanssa Rajavartiolaitoksella on paljon yhteisiä vastuita. Turvallisuusviranomaisten resurssien vaikutus on osaltaan kehittänyt viranomaisten välistä yhteistyötä. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"Poliisi, Tulli, Puolustusvoimat" (haastattelu 1)

"Puolustusvoimat tietysti, Poliisi ja tuota sieltä tulee Poliisi, nämä voidaan nostaa niinku saman tien... sitten PTR- toiminnan kautta sitten tuota tietysti tulli" (haastattelu 3)

"No tuota tietenkin Tullihan on tärkein, se on tuossa joka päivä. Sitten Poliisi, on tuommoisena yhteistyöviranomaisena myös lähes päivittäin" (haastattelu 4)

Maineen tärkeimpiä välittäjiä ovat oma henkilöstö ja näin ollen organisaation maine rakentuu ensi sijassa organisaation sisällä (Aula & Heinonen 2002, 175). Kukaan haastatelluista ei mieltänyt henkilöstön kuuluvan Rajavartiolaitoksen sidosryhmiin. Huomasin tämän muutaman haastattelun jälkeen ja kysyinkin asiaa seuraavilta haastateltavilta. Henkilöstön mainepotentiaali kyllä tunnistettiin niin työaikana, kuin vapaa-aikanakin, mutta omaa henkilöstöä ei mielletty sidosryhmäksi. Oma henkilöstö ja sen hyvinvointi työssä olivat aineiston perusteella itsessään tärkeitä asioita eikä niitä koettu tärkeiksi maineenhallinnan takia. Toisaalta yksi haastateltava pohti henkilöstön rajaamisesta sidosryhmien ulkopuolelle selitystä perinteisestä sotilaallisesta ajattelusta. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"minä en tässä niinku henkilöstöä omassa päässäni pitänyt sidosryhmänä" (haastattelu 1)

"en mie olisi ikinä vastannut sidosryhmäksi omaa henkilöstöä tähän" (haastattelu 4)

"se sotilasvirka, se kulttuuri on semmoinen että tuota ei niille tarvii, ei sotilaalle tarvii selitellä asioita" (haastattelu 5)

Lapin rajavartioston poikkeuksellisina sidosryhminä mainittiin Finavia, Muurmanskin konsulipiste, Norjan Finnmarkin poliisi ja poromiehet.

"Finavia lapissa, siellä oli myös tuo ulkoministeriön tämä Muurmanskin konsulipiste, no siten nuo naapurin, naapurimaitten rajaturvallisuusviranomaiset: Venäjän FSB ja Norjan Finnmarkin poliisipiiri" (haastattelu 1)

"no mikä puuttui ni nuo poromiehet tietenkin" (haastattelu 4)

Sidosryhmiksi lueteltiin lukemattomia eri tahoja. Näiden tahojen tarkempaa analyysiä ei ole mahdollista toteuttaa tutkimusaineiston ja tämän tutkielman laajuuden huomioon ottaen. Tästä syystä esitän mainitut sidosryhmät pelkästään luettelona. Huomiona voitaneen mainita, että sidosryhmiä tunnistettiin olevan lukemattoman monia ja moni jäi varmasti mainitsemattakin haastatteluissa. Mainittuja sidosryhmiä olivat: maakunta, kunnat, Venäjän rajaturvallisuusviranomaiset, FSB, suojelupoliisi, media, maakunnallinen media,

valtionhallinto, eduskunta, kansalaiset, METO (merelliset toimijat), Traficom, Väylävirasto, vapaaehtoisjärjestöt, Metsähallitus, yhteismetsä, paikalliset poroisännät, rajanylittäjät, pelastuslaitos, Maahanmuuttovirasto, ELY-keskus ja Aluehallintovirasto.

4.6 Rajavartiolaitoksen maine

Tutkielmassa tutkittiin, minkälainen maine Rajavartiolaitoksella on henkilöstönsä mukaan. Tällöin puhutaan organisaation sisällä vallitsevasta käsityksestä organisaation maineesta. Tutkimustuloksina esitetty Rajavartiolaitoksen maine ei ole absoluuttinen totuus, vaan yksi osa sen maineesta. Kuten muillakin Suomen turvallisuusviranomaisilla, niin Rajavartiolaitoksella koettiin olevan hyvä, arvojensa mukainen maine. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"meillä on hyvä maine" (haastattelu 1)

"Hyvä, mutta se on yleensäkin Suomessa ni tuntuu, että viranomaisten maine on kyllä säilynyt hyvänä" (haastattelu 2)

"me ollaan luotettavia, yhteistyökykyisiä ja ammattitaitoisia" (haastattelu 3)

"minusta meillä on niinku kautta historian hyvä maine, että ihmiset on ottanut niinkö meidät aina semmoisina että me ollaan heitä varten ja on autettu heitä" (haastattelu 4)

"Rajavartiolaitos on arvojensa mukainen, luotettava viranomainen jossa on minusta tehokas, läpinäkyvä rakenne, toiminta ja talouden käyttö on perusteltua" (haastattelu 5)

Osa vastaajista pohti tunnettavuuden vaikutusta maineeseen. Maine koettiin olevan hyvä, mutta tunnettavuus sen sijaan koettiin olevan heikkoa siellä, missä Rajavartiolaitoksen toimintoja ei ole. Haastateltavat kokivat, että viestintä ei tavoita riittävän tehokkaasti niitä, jotka eivät muuten Rajavartiolaitosta kohtaa. Edellä mainittua kuvaavat seuraavat havainnot:

"mitä lähemmäs rajaa mennään, niin sitä enemmän ihmiset tunnistaa Rajavartiolaitoksen, mutta kun mennään tuonne sisämaahan, niin ei siellä ihan kaikki tiedä mitä me tehdään" (haastattelu 2)

"ei se tarvii varmaan ku mennä jonnekki tuonne Ranua, Pudasjärvi, Oulu ja siitä Keski-Suomeen, niin ei siellä enää tunneta meitä" (haastattelu 4)

Rajavartiolaitoksen historia nähtiin vaikuttaneen sen maineeseen. Nykyään Rajavartiolaitos koetaan aiempaa avoimemmaksi. Avoimuuden lisääntymisen koettiin johtuvan toimintaympäristön muutoksesta. Tunnistettiin, että nykyään asioiden salaaminen voi olla

erittäin huono maineen näkökulmasta. Paikoin nopeastikin muuttunut toimintaympäristön on aiheuttanut myös maineenhallinnallisia toimia, kuten koulutuksen kehittymistä. Koettiin, että toimintaa oli kehitettävä, ettei maine kärsi. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"semmoinen avoimuus ja aktiivisuus ei ole ihan parhaalla tavalla kuvannut niitä, sitä meidän viestinnän, ulkoisen viestinnän tilaa" (haastattelu 1)

"Rajavartiolaitoksella on maine salavartiolaitoksena, joka on oikeastaan murrettu nyt viime vuosina" (haastattelu 3)

"tultiin tosiaan saaristosta ja tuolta metsistä ihmisten ilmoille, niin kyllähän se kesti jonkun aikaa että se organisaatiokulttuuri oli muuttunut siihen sitten. Kyllä, ja alkuunhan oli valtavasti kaikkia kanteluita" (haastattelu 3)

"meidän ammattitaitoon on hirveesti panostettu viimeisen kahdenkymmenen vuoden sisällä" (haastattelu 3)

Rajavartiolaitoksen koettiin välttäneen lähes kokonaan negatiivisen julkisuuden. Tämän koettiin johtuneen määrätietoisesta työstä ja esimerkiksi yllä mainitusta koulutuksesta. Toisaalta Rajavartiolaitoksen tehtävissä joudutaan puuttumaan harvemmin henkilöiden perusoikeuksiin kuin esimerkiksi Poliisin tehtävissä. Se voi osaltaan selittää esimerkiksi kanteluiden määrää. Sotilaallisesti järjestetyn organisaation ja hyvän organisaatiokulttuurin koettiin auttavan negatiivisen julkisuuden välttämiseksi. Negatiiviseksi julkisuudeksi koettuja yksittäisten henkilöiden irtiottoja ja julkisia oman edun tavoitteluita koettiin tapahtuvan äärimmäisen harvoin. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"meillä hirveen vähän tapahtuu niinku töttöilyä" (haastattelu 3)

"joku tulee sinne ja esiintyy tai toimii niin kuin Ellun kanat, niin kyllähän aika nopeesti ruotuun pistetään" (haastattelu 3)

"Se on tämän sotilaallisesti johdetun organisaation etu, eli ei tule semmoisia irtiottoja" (haastattelu 1)

"me ollaan sotilasorganisaatio mikä on taas hyvä asia tässä maineenhallinnassa ja kulttuuri siinä mielessä että rivit pitää" (haastattelu 3)

Rajavartiolaitoksen maineella nähtiin olevan myös huonoja puolia. Luotettavan viranomaisen maine nähtiin vaikuttavan saatuihin määrärahoihin. Aineiston perusteella koettiin, että Rajavartiolaitoksen valitsema linja olla kritisoiatta julkisesti saatuja määrärahoja ei ole enää nykyään toimiva. Sen koettiin vaikuttaneen saatuihin määrärahoihin.. Koettiin, että luotettavana viranomaisena Rajavartiolaitoksen uskotaan hoitavan tehtävänsä joka tapauksessa.

Toisaalta uskottiin luotettavan viranomaisen saavan helpommin resursseja käyttöönsä. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"me ei esimerkiksi itketä raha-asioita tuolla julkisuudessa, vaikka syytä olisi" (haastattelu 1)

"johto on niin kuin muulla tavoin kuin julkisuuden kautta pystynyt hoitamaan asioita ja Rajavartiolaitoksen tavoitteisiin liittyviä asioita, niin lähinnä resurssikysymyksiä kuntoon" (haastattelu 1)

"aika vähän pidämme itseämme esillä, minua itseä henkilökohtaisesti eniten se harmittaa siinä, että me niinkö hävitään aina noissa määrärahan neuvotteluissa ja niihin tänä päivänä kokonaisjulkisuuskuva vaikuttaa helpostikki" (haastattelu 4)

"Kyllähän se näkyy ihan siinä että kun mietitään resursseja mitä tullaan saamaan niin jos on hyvämaineinen organisaatio joka toimii ammattimaisesti, tekee kaiken ohjeitten ja sääntöjen mukaan, niin kyllä silloin resurssejakin tulee sitten huomattavasti helpommin, kun se että asiat ei ole kunnossa" (haastattelu 2)

"päättäjät ei vaan ymmärrä että kuin pitkälle tätä virastoa pystyy niinku niistäämään, et se ja johtuuko se tästä maineesta, et noi pärjää kuitenkin et ne hoitaa sen homman joka tapauksessa" (haastattelu 3)

4.7 Organisaation johtajien vaikutus maineeseen

Haastatteluissa kysyin, onko Rajavartiolaitoksen päälliköllä, tai hallintoyksikön komentajalla vaikutusta maineeseen. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että maineen näkökulmasta organisaation johtaja on sen merkittävien henkilö.

"nehän on rajavartiolaitoksen kiinnostavimmat henkilöt jotka antaa eniten kaikkia haastatteluja" (haastattelu 3)

"nehän on niinku ne keulakuvat siinä, että varsinkin Rajavartiolaitoksen päällikkö, niin sillä on iso merkitys" (haastattelu 4)

Rajavartiolaitoksen päällikön rooli nähtiin vaihtelevan päällikön persoonan mukaan. Yleisesti ottaen toivottiin sekä päälliköiden että komentajien ottavan enemmän julkista roolia ja tuovan edustamaansa organisaatiota enemmän esille. Rajavartiolaitoksen johtohenkilöiden persoonaa pidettiin kuitenkin julkisuuteen sopivina ja Rajavartiolaitoksen mainetta parantaviksi.

"sillä olis mahdollisuus vaikuttaa paljon enemmän, että minun mielestä Kaukanen oli hyvin niin tuota vähän esillä" (haastattelu 4)

"aika vähän meillä loppujen lopuksi niinku tuo komentaja tuolla julkisuudessa on esiintynyt viime vuosina. Vois olla paljon enemmän" (haastattelu 4)

"Laitinen ni sehän oli tuommosena esiintyjänä ja henkilönä ja hahmona, siinä meillä olis ollu loistava semmonen mediapersoona ja maineen niin luoja" (haastattelu 4)

"Sen mitä Kostamovaaraa tunnen, niin sehän on järjettömän älykäs kaveri ja ei missään tuommosessa keskustelutilaisuuksissa tai vaikka väittelytilaisuuksissakin, missä meidän miehiä ei kyllä ikinä nähdä, niin sehän ois aivan huippu siellä" (haastattelu 4)

5. RAJAVARTIOLAITOKSEN MAINEENHALLINTA ILMIÖN AIKANA

Tässä luvussa esitellään Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Maineenhallinnan osa-alueista tässä luvussa käsitellään mainestrategia, maineen taktiikka ja mainediologi. Luvussa esitellään tutkimusaineistosta tehdyt havainnot ja tutkimustulokset. Tämän luvun alaluvuissa käsitellään alatutkimuskysymystä: Miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan prosessi toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Raportoinnissa on esitetty näyttöä tutkimusaineistosta, jolla perustellaan tutkielman tutkimustuloksia.

Raportoinnissa esitettävistä haastatteluiden alkuperäisilmauksista on korjattu joitain sanamuotoja. Korjaamisen on tehty ymmärrettävyyden parantamiseksi ja korjaukset ovat käytännössä joidenkin puhekielisten ilmausten kääntämisinä kirjoitettuun muotoon. Alkuperäisilmausten sanoma on pyritty säilyttämään lainauksissa ja konteksti on tuotu esille näytteiden yhteydessä. Vastauksia on lyhennetty siten, että niiden alkuperäinen merkitys on pyritty säilyttämään.

5.1 Mainestrategia ennen ilmiötä ja sen aikana

Mainestrategian keskiössä on valinnat, joilla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan ja näihin erottaviin tekijöihin liittyvät strategiset tavoitteet (Aula & Heinonen 2002, 182). Rajavartiolaitoksen tapauksessa tämä voisi tarkoittaa oman tarpeellisuuden argumentointia, ja keskeisten olettamuksien määrittelyä joihin Rajavartiolaitos haluaa itsensä liitettävän. Keskeisistä olemuksista voitaneen mainita Rajavartiolaitoksen profiloituminen lakisääteiseen tehtäväänsä, rajaturvallisuuden ylläpitoon.

Rajavartiolaitoksella ei ole varsinaista mainestrategian asiakirjaa tai maineen johtajaa. Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa ohjaavat viestintää ohjaavat asiakirjat, kuten aiemmin todettu VIESTINNÄLLÄ VAIKUTUKSEEN - Rajavartiolaitoksen viestinnän toimintalinjat 2019-2023. Asiakirjan päiväyksestä voidaan todeta, että edellä mainittua asiakirjasta ei ollut kirjoitettu tutkielman ilmiön aikana. Silloinen Rajavartiolaitoksen viestintä 2015 -asiakirja käsitti viisi sivua. Siinä linjattiin Rajavartiolaitoksen viestinnän tehtäväksi ja tavoitteeksi: "Rajavartiolaitoksen sisäinen ja ulkoinen viestintä tukee johtamista ja lakisääteisten tehtävien hoitamista. Rajavartiolaitoksen viestinnän tulee olla aktiivista, avointa ja tasapuolista. Sisäisellä viestinnällä tulee saattaa toimintaamme ja tarpeisiimme vaikuttavat asiat etupainotteisesti Rajavartiolaitoksen henkilöstön tietoon. Tämä on tärkeää, kun keskustelua

käydään julkishallinnon säästökohteista sekä viranomaisten toiminnasta ja tehtävistä." (Rajavartiolaitos). Asiakirjassa linjataan Rajavartiolaitoksen viestinnän viisi painopistettä vuodelle 2015 ja eritellään painopisteet lyhyesti. Lisäksi asiakirjassa esitellään vuoden 2015 viestinnän hankkeet, kuten: Rajavartiolaitoksen bränditutkimus, viestinnän pysyvää määräävyyden päivittäistyö, viestintästrategian päivittäminen ja sosiaalisen median käyttöönotto.

Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön kaltaisen poikkeustilanteen viestinnästä ei ollut laadittu kattavia suunnitelmia. Suunnitelmia ei aineiston mukaan ollut tehty Rajavartiolaitoksen, eikä Lapin rajavartioston mittakaavassa. Viestinnän suunnittelemattomuus näkyi varsinkin ilmiön alussa, jolloin rivit eivät pitäneet ja annettiin eriäviä lausuntoja koordinoinnin puuttuessa.

"eihän meillä ole sellaista maineenhallintapakkia tai käskyä. Lähinnä siis joka voisi olla lähinnä tätä, on tietysti joku viestintäsuunnitelma, viestintäkäskey" (haastattelu 1)

"alussa oli todella haasteellista ja tämä johtui siitä, että ei ollut kattavaa suunnitelmaa valtakunnallisesti eikä edes meillä hallintoyksikössä" (haastattelu 2)

"sitten ylhäällä saatettiin kertoa jotain muuta joka aiheutti sen että sen jälkeen tuli semmoinen tulva kyselyjä sen jälkeen että mites tämä asia on" (haastattelu 2)

Ilmiön aikaisessa viestinnässä oli nähtävissä tietoisia strategisia valintoja. Ilmiön viestintä pyrittiin keskittämään Lapin rajavartiostoon. Periaatteena oli, että sieltä viestitään missä tieto on ja viestintä pyritään pitämään organisaation alemmilla tasoilla mahdollisimman kauan.

"Sehän on meidän periaate, se on kirjoitettu kaikkiin sääntöihin, tai noihin meidän normiasiakirjoihin, että siellä tiedotetaan missä tieto on" (haastattelu 3)

"Et ainoota koordinoitua oli sitten, että koordinoitiin tämä homma sinne Lapin rajaan josta he eivät tietystikkään tykänneet, tästä oli kiireisiä aikoja heillä" (haastattelu 3)

"meillä ei oo tarvetta nostaa asioita aina hirveen nopeesti ylimmälle mahdolliselle tasalle, eli pidetään se nuotio pienempänä vielä ja annetaan niinkun hallintoyksiköllä olla se tiedotus siellä ja muuta et tässä on vähä semmostakin harkintaa ollu monessa asiassa" (haastattelu 3)

Ilmiön aikaisessa Rajavartiolaitoksen viestinnän strategisessa johtamisessa näkyi viestinnän henkilöstön vähäisyys ja vähäisen henkilöstön monet tehtävät. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen

esikunta on samalla sisäministeriön rajavartio-osasto (sisäministeriö, saatavilla www-muodossa <https://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio/osastot-ja-yksikot>, viitattu 8.4.2020). Käytännössä tämä tarkoitti ilmiön aikana sitä, että Rajavartiolaitoksen esikunnan viestintäyksikön työpanos suuntautui Sisäministerin tukemiseen.

"Mun työaika meni käytännössä sinne ministeriön tukemiseen ja johdon tukemiseen, et mä en niinku siihen Lapin rajaan ollu juurikaan henkilökohtaisesti yhteydessä paljon mitään" (haastattelu 3)

"mehän täällä niitä kirjoitettiin. Rajaosasto kirjoittaa ne jutut" (haastattelu 3)

"jos puhutaan meidän omasta henkilöstöstä ehkä Lapin Rajan esikuntaa ja henkilöstöä olisi pitänyt kyetä täältä (RVLE:sta) tukemaan" (haastattelu 3)

Viestinnän strategisen johtamisen vähyys ilmiön aikana osoittaa mielestäni sekä luottamusta organisaation toimintaa kohtaan että viestinnän henkilöstön vähyttä. Työtehtävien priorisoinnin jälkeen Rajavartiolaitoksen esikunnan viestintäyksiköstä ei käytännössä ollut tukemaan hallintoyksikön viestintää. Toisaalta Lapin rajavartioston viestintä koettiin onnistuneen, joten ehkä tukea ei tarvittukaan. Toisaalta sotilaana tuntuu kummalliselta, ettei ylempi johtoporras tukenut taisteluiden painopisteessä rintamavastuussa ollutta yksikköä. Myöhemmin on perustettu valtakunnallinen viestinnän valmiusryhmä, jonka avulla viestinnällistä tukea voidaan kohdentaa tarpeen mukaan.

5.2 Maineen taktiikka ilmiön aikana

Maineen taktiikalla tarkoitetaan mainepositionissa tehtyjen strategisia valintojen käytännön toteuttamistapojen valintaa. Eli maineen rakentamisen ja hallinnan käytännön toteutustapojen valintaa. (Aula & Heinonen 2002, 191). Maineen muodostumisen logiikan mukaisesti maine muodostuu mielikuvissa, jotka välittyvät kohtaamisissa. Kohtaamiset ovat sitä vaikuttavampia, mitä lähempänä organisaatiota kohtaaminen tapahtuu. "Maine syntyy, vahvistuu tai tuhoutuu organisaation ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa rakentuvien kokemusten ja niistä syntyvien ja leviävien tarinoiden kautta" (Aula & Heinonen 2002, 190). Maineen taktiikan tavoitteena on saada aikaan jatkuvaa positiivista tarinankerrontaa aikaiseksi yrityksen kaikissa sidosryhmissä.

Viestinnän tavoitteena oli tukea Lapin rajavartioston operatiivista tavoitetta, eli rajaturvallisuuden ylläpitoa toiminta-alueellaan. Pääviestinä oli, että Rajavartiolaitos vastaa rajaturvallisuudesta ja toteuttaa muut tehtävänsä sen jälkeen. Vaikka ilmiö muutti muotoaan,

niin pääviesti pidettiin silti ennallaan. Tämän mahdollisti se, että pääviesti oli riittävän yksinkertainen.

"ensiksi kirkastat itsellesi sen toiminta-ajatuksen että miten me toimimme tässä, mitä meidän pitää saada aikaiseksi ja sitten sen ympärille rakennat myös sen viestinnän" (haastattelu 1)

"keskeinen viesti mikä haluttiin antaa omalla toiminnalla oli se, että rajanylityspaikka ei ole turvapaikkahakemusten niinku vastaanottopiste vaan se on kansainvälinen rajanylityspaikka, jossa ulkomaalaiselle taikka Suomalaiselle tehdään ensiksi rajatarkastus" (haastattelu 1)

Lapin rajavartioston pääviestinä oli korostaa Rajavartiolaitoksen vastaavan ensisijaisesti rajaturvallisuudesta. Norjan mediaa seuraamalla saatiin ennakkoon selville joitain mahdollisia viestinnällisiä kompastuskiviä. Esimerkkinä mainittakoon Norjalaiset virkamiehet poseeraamassa polkupyörien kanssa. Lapin rajavartiosto yritti tietoisesti kaikin keinoin välttää viestiä, jossa Rajavartiolaitos ja polkupyörä voitaisiin rinnastaa toisiinsa.

"esikunta oikeasti kiinnitti huomiota ja erikseen käski, että niistä polkupyöristä ette mene seisomaan semmoisiin paikkoihin missä teitä kuvataan polkupyörä taustalla" (haastattelu 4)

"esimerkiksi Norjalaiset meni minun mielestä siinä niinku tähän keltaisen median miinaan, että ni siellä polkupyöriä esitteli ja polkupyörärallin edessä tuota näyttäyty niin mehän halusimme sitten profiloitua ihan muuna kuin polkupyörämarkkinamiehenä" (haastattelu 5)

Lapin rajavartioston pääviesti ei kuitenkaan ilmiön alkuvaiheessa välittynyt medioissa halutulla tavalla, vaan median kautta ilmiöstä välittyi huvittava kuva. Huvittavuus muodostui ilmiöön liitetyistä polkupyöristä. Turvallisuudesta vastaavana viranomaisena Rajavartiolaitos yritti tuoda sekä pyöräilyn mukanaan tuomat turvallisuusriskit esiin että rikollisen ilmiön näkökulman esille. Myöhemmin huvittavuuden elementin muodostivat luvattomien rajanylittäjien käyttämät ajoneuvot, jotka olivat yleensä vanhaa Venäläistä laatutyötä.

"lapin rajavartiosto pyrkii hallitsemaan ilmiötä, joka on ei toivuttu ilmiö. Kyse on laittoman maahantulon järjestämisen ei toivotusta ilmiöstä, rikollisesta ilmiöstä joka meidän niinku yhdessä pitää saada loppumaan" (haastattelu 1)

"iso osa mediasta ei ymmärtänyt mistä tässä on kyse. Se niinku näyttäytyi tämmösenä hullunkurisena ilmiönä jossa keskellä talvea kahden kaukaisimman rajanylityspaikan kautta saapui polkupyörällä turvapaikanhakijoita Suomeen. Sitä pidettiin osin jopa niinku huvittavana. Ku kyseessä oli äärimmäisen vakavasta laittoman maahantulon ilmiöstä jossa järjestäytynyt rikollisuus käytti hyväkseen osin hädänalaisia ihmisiä" (haastattelu 1)

"Raja-Joosepissa se huomion varasti ne polkupyörät ja ne polkupyöräkasat. Ja sehän ei tietenkään ole nyt sitten semmoinen oikeen hyvä viesti" (haastattelu 4)

Lapin rajavartioston järjestämä tiedotustilaisuus oli merkittävä käännekohta median julkaisemien artikkeleiden sävyssä. Lapin rajavartiosto sai muutettua mediassa tapahtunutta viestintää enemmän oman näkemyksensä mukaiseksi.

"lapin Rajavartiosto järjesti Tammikuun puolella sellaisen ison tiedotustilaisuuden johonka saapui paikallis sekä maakunnallinen että valtakunnallinen media. Ja me siinä kerrottiin että mistä tässä on kyse ihan juurimultiaan myöten. Ja sen tiedotustilaisuuden jälkeen se mediassa tapahtuva keskustelu ajautui sitten oikealle raiteelle" (haastattelu 1)

"Sillä (tiedotustilaisuudella) oli aika ratkaiseva merkitys, että sen jälkeen tosiaankin puhuttiin samaa kieltä ja ne oikeentuivat nämä viestit" (haastattelu 2)

Rajavartioston apulaiskomentaja johtaa rajavartioston viestintää. Ilmiön aikana Lapin rajavartioston apulaiskomentajan työpanos meni aamusta iltaan lähes täysin Lapin rajavartioston viestinnän johtamiseen. Rajavartiostoissa viestinnän organisaation kuuluu myös viestintäsihteeri, joka tukee apulaiskomentajaa viestinnässä. Ilmiön aikana kuitenkin Lapin rajavartioston viestintäsihteeri oli ilmiön alkuvaiheen virkavapaalla, jolloin apulaiskomentaja vastasi käytännössä lähes yksin viestinnästä. Apulaiskomentaja vastasi median yhteydenottoihin, haastattelupyyntöihin, ohjasi mediaa rajanylityspaikoille, antoi haastatteluita ja julkaisi tiedotteita. Viestintäsihteerin palattua virkavapaalta, sihteeri koordinoi median yhteydenotot.

"apulaiskomentajahan johtaa sitä vartioston viestintää ja tuon ilmiön aikana apulaiskomentaja oli käytännössä sidottu siihen tehtävään lähes täysin" (haastattelu 1)

"Meillä ei ollut silloin tuota viestintäsihteeriä töissä, hän oli virkavapaalla ja ne kaikki tuli suoraan apulaiskomentajalle ja siksi hän sitten tästä työllistyi" (haastattelu 1)

"tää median suunta oli hyvin keskitettyä että apulaiskomentaja johti se selkeä linja että apulaiskomentaja vastaa haastatteluihin" (haastattelu 2)

"Lapin rajavartiostoonhan muodostettiin sitten jo tais olla silloin jo ku Joosepista alko, niin esikuntaan niin apulaiskomentajan johtonen pumppu, joka hoiti sen tiedottamisen" (haastattelu 4)

Haastateltavia henkilöitä ei aineiston perusteella rajattu tietyn tehtävän henkilöiksi, vaan ilmiön aikana moni eri tehtävässä ollut virkamies pääsi haastateltavaksi. Linjaus oli osittain pakon sanelema, koska Rajavartioasemien työajat pakottavat jakamaan vastuuta eri henkilöille. Joissain tapauksissa haastateltava valittiin esimerkiksi televisioon sopivan ulosannin perusteella.

"me ei otettu silloin Lapin rajavartiostossa sellaista linjaa että meillä olisi vain joku apulaiskomentaja tai toimistopäällikkö tai komentaja joka antaa lausuntoja, vaan me päästettiin se media sinne raja-asemalle asti haastattelemaan vartiopäällikköä, vuoropäälliköitä" (haastattelu 1)

"mie panin siihen jonkun joka on selväsanasempi ja tuota vaikka sanotaan sotilaallisempi, että meikäläinen ei ole semmoinen oikeen mikään mediahahmo" (haastateltava 4)

"siinä on se tuota rajavartiomiehen työaika tuolla vartioasemalla ko sitä on kolme-neljä päivää töissä ja sitten Lapissa kun tehdään tuota tai Raja-Jooseppi on syrjäinen rajavartioasema, niin sitten saatto olla viikon vapaalla" (haastattelu 5)

Harvat Lapin rajavartioston virkamiehet olivat olleet ulkoisen viestinnän kanssa tekemisissä ennen ilmiötä. Uuden haasteen edessä rajavartioston johto ohjasi virkamiehiä sekä viestinnällisillä ohjeilla että rajoituksilla. Yleispätevänä ohjeena oli, että kun omasta tehtävästä kertoo, niin viestintä on luonnollista ja niin helppoa kuin se voi olla. Tätä kuvaavat seuraavat havainnot:

"Semmonen yleispätevä ohje mitä noudatettiin oli se, että kun jokainen virkamies kertoo siitä omasta työstään" (haastattelu 1)

"Annettiin ne rajat mistä kerrotaan ja mitä ei kerrota. että se on helppoa kun pitäytyy omassa työssään että mitä työssä tehään ni sillo ei tuu ongelmia" (haastattelu 2)

"Käytännössä me tehtiin se sillä tavalla, että me tiedettiin ne olemassa olevat teemat, niin se meidän ydinviestin lisäksi me kirjoitettiin auki kaikki kaikista ikävimmät ja ilkeimmät kysymykset mitä mieleen voi tulla. Ja sitten me kirjoitettiin niihin auki esimerkkivastaukset" (haastattelu 1)

"aika paljon rajoja annettiin alkuvaiheessa mitä saa kertoa ja mitä ei saa kertoa" (haastattelu 2)

"Tuli aika yksityiskohtaiset ohjeet, että mitä saa tuota vastata ja mitä pitää vastata ja ne ei tai sanotaan näin, että vaikka ne oli yksityiskohtaiset niin tuota kyllä siinä niinkö kuitenkin annettiin toiminnanvapaus siihen sanomiseen" (haastattelu 4)

5.3 Maineen dialogi ilmiön aikana

Aula & Heinonen kuvaavat maineen dialogin kahdella tapaa: yksinkertaisesti ja toisaalta hyvin moniselitteisesti. Tässä kappaleessa tarkastelen mainediologia sen yksinkertaisen tulkinnan mukaan. Mainedialogi tarkoittaa maineenhallintaa käytännössä. Se on vuorovaikutussuhteiden hoitamista ja organisaatiosta kerrottuihin tarinoin vaikuttamista. (Aula & Heinonen 2002, 171.) Tässä kappaleessa keskitytään maineenhallinnan käytännön toimiin, joita yksittäiset virkamiehet ovat tehneet.

Medioiden kanssa toimimisen kokemattomuus tunnistettiin riskinä alkaa palvelemaan mediaa liikaa. Virkamiesten tulee tunnistaa oma roolinsa turvallisuudesta vastaavana viranomaisena, jonka tehtävänä on ensisijaisesti turvallisuuden ylläpito ja toissijaisesti viestiä.

"Meillä ei ole kokemusta arjessa ehkä niinku jollain Poliisilla tämmösestä niinku median huomion keskipisteenä olemisesta. Siinä on iso riski, että me aletaan palvella sitä mediaa liikaa, sen sijaan että meidän pitää johtaa sitä mediaa" (haastattelu 1)

Ilmiön aikaiset kohtaamiset sidosryhmien kanssa olivat viranomaisten ja kuntien kesken käydyt yhteiset tilannepalaverit.

"meiltä tulee koottua analysoitua tietoa ennakoidusti ja visio siitä mitä tulee tapahtumaan, niin se lisää sitä meidän luotettavuutta ja tuota tiedänkin sen että tuota sen ensimmäisenkin palaverin jälkeen niin tiedottajalta tuli tietoa, että Poliisit oli ollu tosi tyytyväisiä siihen antiin, mitä tuota mie sieltä rajavartioasemalta ja koko ylä-Lapin alueelta niin tuota visioin sitä mikä on tilanne ja mitä tapahtuu lähialueilla ja mitä meillä tapahtuu ja mihin se voi kehittyä" (haastattelu 5)

Ilmiön aikana medialle lähetettiin vuorokausittain raportti kuluneen vuorokauden tapahtumista. Näin varmistettiin oma työrauha ja yhteistyö medioiden suuntaan. Me

"mehän laitettiin tiedote joka aamu, elikkä me tiedotettiin joka päivä tilanteesta. Meni sinne (raja.fi), mutta se myöskin lähetettiin suoraan noille, suoraan suurimmille tiedotusvälineille" (haastattelu 2)

Maineen suojavaikutus tunnistettiin varsinkin median kanssa toimiessa. Lähes poikkeuksetta yhteistyötä median kanssa pidettiin erittäin hyvänä. Media koettiin osittain jopa työkumppaniksi, jonka kanssa tehtiin viestintää kohti samaa päämäärää. Maineen suojavaikutuksen koettiin hillinneen ilmiön aikaista negatiivisia julkaisuja. Ilmiöön aikana esitettiin joitain negatiivisia puolia Rajavartiolaitoksen toiminnasta, mutta ne pysyivät yksittäisinä julkaisuina, eivätkä ne vaarantaneet Rajavartiolaitoksen mainetta.

"Mulle on jäänyt semmonen kuva lähes aina, kun olen missä tahansa tilaisuudessa olen ollut niinkö median kanssa tekemisissä, niin meitä kohdellaan niinkö silkkihansikkain ja meidän puolella ollaan ja ennen kaikkea tässä pakolaiskriisissä oli se, että niinkö myötätunto oli koko ajan median suunnasta meidän puolella. Kaikki oli erittäin ystävällisiä ja niitten kanssa oli mukava toimia ja ne ei yhtään ollut semmosta niinkö kyseenalaistamista, vaan taustalla oli se niinkö vois melkeen sanoa että melkein yhteistyössä Suomen näkökulmasta tehdään semmosta raporttia että myö ollaan kohta vähän kusessa tuon naapurin kanssa" (haastattelu 4)

"meillä on tosi hyvä se julkisuuskuva kautta historian, että ei meitä niinkö, meitä ei juurikaan niinkö kyseenalaisteta" (haastattelu 4)

"niillähän oli ihan siellä kävi naapurin rajavartioasemalla tuota valtakunnan media haastattelemassa Syyrialaista pakolaisperhettä ja siinä sitten näytettiin miten rajavartiomiehet antavat omista leivistään ja eväistään ruokaa tälle perheelle ja suomalaiset tuota ootattuttaa tämmösiä sodasta kärsiviä ihmisiä. Vähän oli niinkö se sivujuonne siinä jutussa, että tämmösellekin piti tulla ja ei sitä nyt tarvii hirveesti hakea, niin kestävyyttä että kyllähän me kestimme sen eikä se sillälaila aiheuttanu holkkumaa niinkö meidän johtamisessa, ei miehistötasolla eikä sitten tuota esikunnassakaan " (haastattelu 5)

Käytännön toimet rajavartioasemilla ja rajanylityspaikoilla olivat viestittyjen mielikuvien mukaisia. Toisin sanoen käytännön toimenpiteet vahvistivat annetut viestit. Rajavartiolaitos oli

varautunut toimimaan poikkeustilanteissa, joten ilmiön kaltaiseen toimintaan oli varauduttu käytännön toimenpiteiden osalta. Varautuminen ei kuitenkaan koskenut viestintää, kuten edellä on käsitelty.

"Elikkä osattiin toimia oikein ja muuten ja aina ku paikan päällä kävivät katsomassa ja kuvaamassa niin siellä osoitettiin ammattitaitoa ja se toiminta oli semmosta niinku se pitää ollakki" (haastattelu 2)

Käytännön viestinnässä haastateltaville tuli haastavia tilanteita esiin. Ilmiö oli osittain poliittinen ja toimittajat kysyivätkin virkamiehiltä poliittisia kysymyksiä, joihin virkamiehet eivät tietenkään voineet vastata.

"siinä oli tämä poliittinen ulottuvuus ja kun mediaa kiinnostaa paljolti sen poliittisen ulottuvuuden asiat. Ja ne kysymykset on myöskin viranomaisen toiminnan kannalta täysin relevantteja, niitä ei voi tavallaan väistää pelkästään toteamalla että tämä ei kuulu Rajavartiostolle. Niin se on semmosta veitsen terällä tasapainoilua kun jos et kommentoi yhtään mitään niin sä annat itestäs vähän hölmön vaikutelman. Jopa ymmärtämättömän virkamiehen, että eikö tuo ymmärrä mitään. Ja sitten jos sä menet kommentoimaan liikaa, niin sää menet jonkun korkeassa asemassa olevan päättäjän reviirille. Kyllä siinä niinku varovainen pitää olla. semmoset vastaukset ku en kommentoi on vähän huonoja" (haastattelu 1)

Joissain vaikeissa kysymyksissä Lapin rajavartioston johdon linjaukset tukivat vastaamista. Esimerkiksi muihin viranomaisiin liittyviin kysymyksiin voitiin vastata, että antaa kaikkien kommentoida omaa tekemistään. Faktoissa pysyttelevä tosi myöskin turvaa vaikeisiin kysymyksiin vastaamisessa. Kun pysyttelee vain faktoissa, niin silloin ei voi kommentoida epävarmaa tietoa. Yleensä haluttiin kuitenkin antaa kuva, että asiasta on tietoa, mutta koska se ei ole varmaa faktaa, niin viranomaisena sitä ei haluta silloin kertoa.

"tässä oli semmoinen yleinen linja että me ei aleta vastaamaan Venäjän viranomaisten puolesta tai spekuloidaan sitä mitä siellä tehdään ja mitä ei tehdä" (haastattelu 1)

"sen voi sanoa että kyllä meillä on siitä niinku käsitys tai aavistus mutta me emme spekuloi siitä se ei kuulu meille" (haastattelu 1)

Käytännön yhteistyöstä medioiden edustajien kanssa jaettiin hyväksi havaittuja toimintamalleja. Haastattelun teemat saatiin yleensä tietoon ennalta ja tehtyjä artikkeleita saatiin jopa kommentoitavaksi ennen niiden julkaisua. Toisaalta haastattelijoiden todettiin kuitenkin joskus toiminaan sovittujen sääntöjen vastaisesti. Esimerkiksi haastattelija saattoi kysyä teemoista, joista oli sovittu ettei keskusteltaisi. Tällöin toimittaja halusi välittää samat perustelut mitkä itse oli saanut tai sitten vain kokeiltiin olisiko vastaus muuttunut haastattelutilanteen aikana.

"se pitää vaan selkeesti sanoa ja siinä tullaan siihen että ennen haastattelua niin jos mitenkään vaan mahdollista käydä aina tällöinen keskustelu ensin sen haastattelijan kanssa ja mielellään jo mietitään varsinkin jos menee suoraan lähetykseen" (haastattelu 2)

"vaikka oli käyty tällöiset keskustelut aluksi niin tota niin sanottu taustakeskustelu niin sitten kuitenkin sieltä joku musta pekka vedettiin ja kysyttiin joku semmonen asia mihin ei voinu vastata ja ne tiesi ittekin sen että siihen ei voi vastata" (haastattelu 2)

"Monestihan nämä ei ole suorita lähetyksiä että senhän mie opin siellä itsekin tuossa kriisin aikana että tuota se ne näyttää suoralta sitten kun se on redusoitu sinne MTV3:lle taikka YLE:n lähetykseen, mutta sie voit pyytää että otetaanpa uusiksi tämä" (haastattelu 5)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään vastaus päätutkimuskysymykseen: Miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinta toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana? Edellisissä luvuissa esiteltiin tutkimustuloksia, eli sitä miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan prosessi toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana. Luvussa myös esitetään Rajavartiolaitoksen viestinnälle kehityskohteita. Johtopäätöksinä voidaan todeta Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan onnistuneen ilmiön alun haasteiden jälkeen. Virkamiehet kokivat Rajavartiolaitoksen maineen parantuneen ilmiön vaikutuksesta. Aineiston perusteella Rajavartiolaitoksen voi kuitenkin parantaa mainettaan edelleen tunnettavuuden lisäämisen kautta, tuomalla keskeisiä johtajia julkisuuteen enemmän ja terävöittämällä joissain aiheista viestintää.

Rajavartiolaitoksen ilmiön aikainen maineenhallinta koettiin onnistuneeksi. Haastateltavat kokivat maineen parantuneen. Onnistumisen kokemusta vahvistivat myös valtakunnan merkittävimpien poliitikkojen vierailut, vuoden kellokas palkinto, sekä Rajavartiolaitoksen johdon jakama tunnustus.

"No sen voi tiivistää, että siinä onnistuttiin ja se oli esikuntajohtoinen ja tuota hyvin hoidettu" (haastattelu 4)

"kyllä se (maine) hetken aikaa oli kuitenkin oli... vielä niinku kohosi tai meni parempaan suuntaan" (haastattelu 4)

"sieltä tulikin se vuoden kellokas palkinto ja palkittiin niinkö tuota Lapin rajavartiosto vai Rajavartiolaitos, niin palkittiin tästä tiedottamisesta ja näin mie olen kuullu, YLE:n toimittaja sanoi, että he oli aivan ihmeissään niinkö siinä miten ammattitaitoiselta tiedottajalta Lapin rajavartiosto vaikutti" (haastattelu 5)

"nämä vierailut jälkikäteen mitä tuli niin sehän oli semmoista suitsutusta että tuota ja niin rajavartioasemia kehuttiin ko sitten Lapin rajavartiostoa ja Rajavartiolaitosta ja sitten toisaalta viranomaisyhteistyötä" (haastattelu 5)

"Kaukanen (Rajavartiolaitoksen silloinen päällikkö) tuli sinne, minusta se sano että se on poikkeuksellinen vuosipäivä, että hän ei ole juhlistamassa nyt esikunnassa, vaan tulee tänne kentälle teidän takia" (haastattelu 5)

"tietenki se että Niinistö (Sauli) kävi siellä, niin oli toinen todella korkea tuota arvostuksen osoitus" (haastattelu 5)

Ilmiössä itsessään oli joitain elementtejä, jotka haittasivat Rajavartiolaitoksen viestinnän haastavien näkökulmien esittämistä. Rajanylityspaikkojen maantieteellinen sijainti koettiin rajoittavan julkisuutta, koska toimittajien koettiin harkitsevan tarkkaan esimerkiksi Raja-Joosepissa käyntiä. Lisäksi Rajavartiolaitos oli lähes ainoa taho joka pystyi viestimään ilmiöstä. Maahantulijoiden haastattelemine oli haastavaa heidän kielitaitonsa takia.

"Siinä ei ollu muita jotka ois päässy niinkö sotkemaan sitä kuvaa, koska pakolaisia ne oli kaikki semmosia suurin osa kuitenkin niitä, tämän meidän tiedotusvälineet ei pystyny haastattelemaan" (haastattelu 4)

"No varmaan ne etäisyyskin tekee sen että eipä ne lähde Raja-Jooseppiin kovin helpolla haastattelemaan, että se 340 kilometriä on Rovaniemeltä matkaa niin se 700, reilun kilometrin ajo niin se ei motivoi ketään MTV3:n toimittajaa" (haastattelu 5)

Rjavartiolaitoksen viestinnältä toivottiin jatkuvaa aktiivisuutta. Jatkuvan viestinnän koettiin helpottavan myös poikkeustilanteissa viestintää. Tällöin poikkeustilanteissa ei tarvitsisi opetella uusia asioita, kuten median kanssa toimintaa. Sosiaalisen median ja etenkin Twitterin koettiin tuovan merkittävää etua viranomaisten tiedottamiseen. Aktiivisella viestinnällä tunnistettiin olevan mainepääomaa kasvattava vaikutus. Mainepääoma koettiin abstraktiksi käsitteeksi ja sen vaikutuksia hankalasti mitattaviksi. Kuitenkin ilmiön aikana hyvän maineen vaikutukset tunnistettiin.

"jos myö pidetään tärkeänä luoda valmiudet viestiä joko tämmösissä keisseissä, tämänkaltaisissa keisseissä tai jopa sitten vakavimmissa pitkään jatkuvissa tilanteissa niin se paras lääke siihen on että olemme aktiivisia viestinnässä arjessa, sieltä se syntyy" (haastattelu 1)

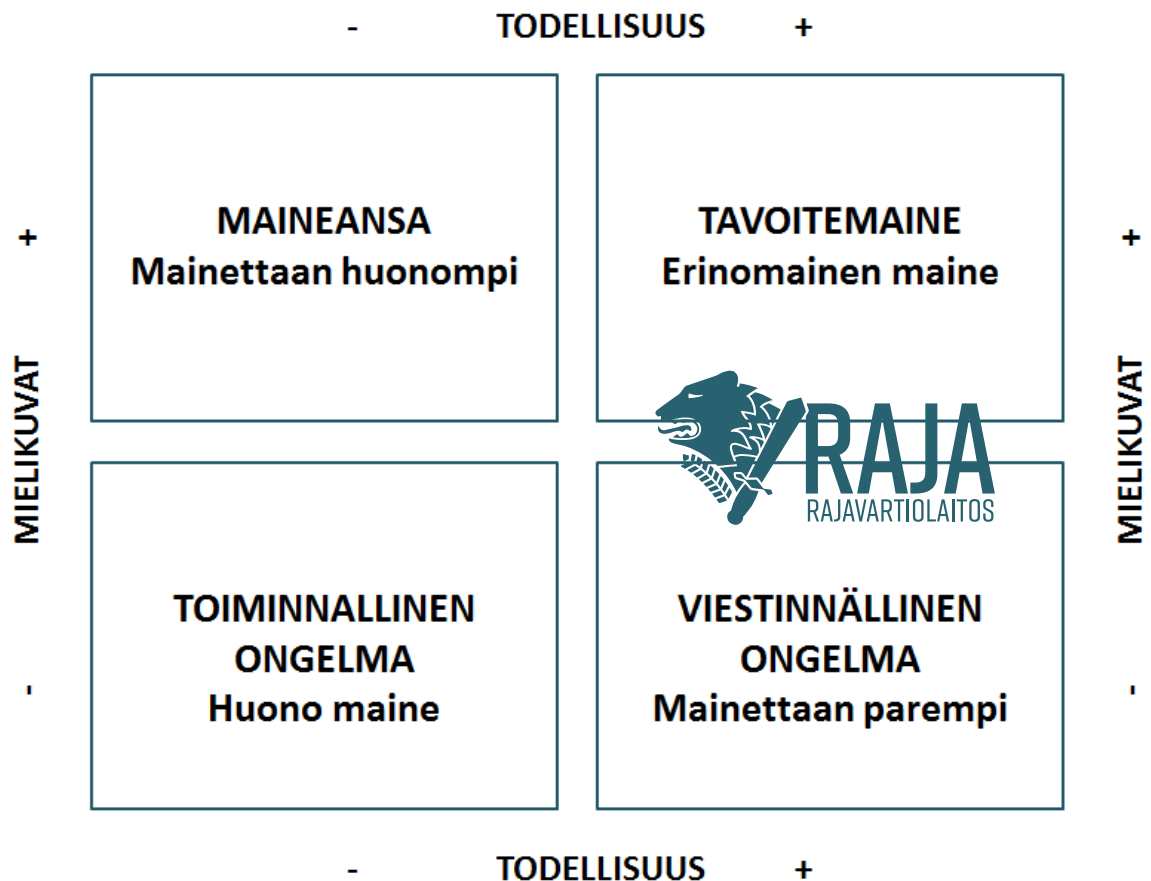
"maineen kannalta se oiski tärkeätä et meillä ois aktiivista tämä tiedottaminen ihan jatkuvasti että... Eikä pelkästään kriisitilanteessa" (haastattelu 2)

Rjavartiolaitoksen työn kannalta koettiin huolestuttavana joidenkin sidosryhmäsuhteiden kehitys. Sidosryhmäsuhteet nähtiin muuttuneen merkittävästi ajan saatossa. Muutoksen syiksi koettiin toimintojen keskittämistä, jolloin Rajavartiolaitoksen työyksiköitä on entistä harvemmassa ja virkamiesten ja kansalaisten väliin tulee entistä pidempi maantieteellinen välimatka. Muita syitä kansalaisten ja virkamiesten huonontuneisiin suhteisiin nähtiin esimerkiksi rajavyöhykelupakäytännön kiristyminen.

"viidentoista vuoden aikana ehkä vähän pidemmälläkin aikaa jo aikalailla hävinnyt se yhteistyö ihmisten kanssa vartioasemat on loppunu, meilläkin on keskitytty tässä yhteen vartioasemaan koko Sallan alueella" (haastattelu 4)

"meillä on muutamia toimenpiteitä tehty että niinku päinvastoin vähän niinku rajoittaa ihmisiä, vaikkapa meillä oli muusta maasta poiketen aika joviaali tuo rajavyohykelupien myöntäminen tässä vielä muutamia vuosia sitten" (haastattelu 4)

Tutkimusaineiston perusteella Rajavartiolaitoksen maine voitaneen sijoittaa maineen rakentumisen nelikenttään tavoitemaineen ja viestinnällisen maineen väliin. Maine koettiin hyvänä, mutta toisaalta Maantiede koettiin vaikuttavan Rajavartiolaitoksen tunnettavuuteen. Tällöin viestinnällisillä toimenpiteillä voidaan saavuttaa tavoitemaine kaikkialla.



Kuva 7: Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13)

Tarkasteltaessa viestinnällisiä toimenpiteitä, joita on tehty Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan kehittämiseksi ilmiön jälkeen, niin voidaan päätellä missä asioissa on ollut kehitettävää. Se, että olisiko viestintää kehitetty joka tapauksessa, vai onko toimenpiteet tehty pelkästään ilmiön vaikutuksesta, on hankala arvioida. Viestintää ohjaavat asiakirjat ovat pidentyneet ja tarkentuneet huomattavasti vuodesta 2015. Tutkielman tuloksena todetun

strategisen maineenhallinnan osa-aluetta on vahvistettu tarpeen mukaan perustettavalla Rajavartiolaitoksen viestinnän valmiusryhmällä. Tämä ryhmä on tavallaan Rajavartiolaitoksen esikunnan viestinnällinen reservi, jolla voidaan vahventaa tarvittaessa hallintoyksiköiden viestintää. (Rajavartiolaitos, Rajavartiolaitoksen viestintämääräys RVLPAK B.30.) Lisäksi Rajavartiolaitos on siirtynyt sosiaaliseen mediaan, joskin siirtyminen aloitettiin jo vuonna 2015.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman alkuvaiheessa minulla oli mielestäni vähän ennakko-odotuksia tutkielman aiheesta. En ollut seurannut ilmiön aikaista julkista keskustelua juurikaan. Totta kai olin seurannut uutisointia ilmiöstä, mutta tietoni rajoittuivat lähinnä siihen, että henkilöitä tulee Sallan ja Raja-Joosepin rajanylityspaikkojen kautta Suomeen. Tuleminen tapahtui ensin polkupyörällä ja myöhemmin ajoneuvoilla. Suomeen päästessään henkilöt anoivat turvapaikkaa. Rajavartiolaitoksen viestinnän ja maineenhallinnan onnistumisesta oli se ennakkokäsitys, että molemmat olivat onnistuneita, koska en muista Rajavartiolaitoksen toimintoihin kohdistuneen negatiivista julkisuutta ilmiön aikana. Tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaisia lähtöoletusteni kanssa, mutta olen perustellut ne tutkimusaineistolla.

Objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa on syytä tarkastella havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan puolueellisuutta väistämättömänä, koska hän luo tutkimusasetelman ja tulkitsee sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tässä tutkielmassa tutkija on selvästi puolueellinen tutkimaan asetettua tutkimusasetelmaa. Olenhan Rajavartiolaitoksen virkamies ja tutkin Rajavartiolaitoksen maineenhallintaa. Tärkeintä lienee kuitenkin tunnistaa miten puolueellisuus voi vaikuttaa tutkielmaan.

Tuomi & Sarajärvi ovat kuvanneet tutkielman luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä yleisimpiä luotettavuuden kriteereitä taulukkoon. Arvioin tämän tutkielman luotettavuutta taulukossa toistuvien kriteerien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Ensimmäisenä arvioitavana kohteena on uskottavuus, jolla tarkoitetaan lähteestä riippuen joko tutkijan tekemien käsitteellistämisten vastaavuutta tutkittavien käsityksiin, tai tutkimukseen osallistuneiden riittävästä kuvauksesta ja aineiston totuudenmukaisuuden arviosta. Olen esittänyt johtopäätösten yhteydessä näytteitä litteroidusta haastatteluaineistosta. Lukijan on mahdollista verrata, vastaavatko tekemäni tulkinnat haastateltavien käsityksiin. En ole eritellyt haastateltavia tarkasti, koska heitä on niin vähän, että heidät voi tunnistaa yhtään tarkemman kuvauksen perusteella. Lisäksi olen luvannut, ettei heitä voisi tunnistaa tutkielmasta.

Tulosten tulee olla siirrettävissä tietyin ehdoin toiseen kontekstiin ja toisenlaiseen toimintaympäristöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tutkielmani tutkimuskohde on ontologiselta luonteeltaan sosiaalinen, eli todellisuuskäsityksemme rakentuu jokaisen henkilön subjektiivisuuden kautta sosiaalisen ympäristön muokkaamana (Siren & Pekkarinen 2017, 6). Sosiaalisen ontologian mukaan saman sosiaalisen yhteisön jäsenet jakavat samanlaisia näkökantoja (Siren & Pekkarinen 2017, 3). Sosiaalisen ontologian logiikan mukaan tulee ymmärtää, että esimerkiksi tutkimustuloksia ei tule yleistää kokonaisu maailmalle, vaan sen sijaan tietyn ympäristön erityispiirteiksi (Siren 2010, 37). Omassa tutkielmassani tämä tulee ymmärtää niin, että tutkiessani ilmiötä Lapin rajavartioston viitekehyksessä, en voi yleistää automaattisesti samaa tapahtuvaksi koko Rajavartiolaitoksen mittakaavassa.

Lähdeaineisto ei ole kovinkaan laaja edes laadulliseen tutkimukseen. Lähdeaineiston vähyyttä selittää se, että ilmiön aikana toistuvasti viestinnän tehtävissä ei työskennellyt juurikaan enempää virkamiehiä. Haastatellut virkamiehet työskentelivät Rajavartiolaitoksen eri tehtävissä mikä antoi laajemman ymmärryksen ilmiön aikaisesta maineenhallinnasta, mutta toisaalta tällöin ilmiön kuvaus jäi pintapuolisemmaksi. Toisaalta tutkielman tavoitteenakin oli kuvata ilmiötä ja tuottaa ymmärrys ilmiöstä. Aineisto ei riitä esimerkiksi havaintojen esiintymiseen perustuvaan analyysiin.

Tutkielman tutkimusmenetelmät ovat kuvattu tutkimusraportissa. Väitän, että tutkielman johtopäätökset ovat toistettavissa samankaltaisella tutkimuksella. Tosin virkamiesten käsityksiin perustuvat johtopäätökset voivat olla hankala toistaa toisella samankaltaisella tutkielmalla, sillä käsitykset muuttuvat ajan kuluessa. Lopulta tutkielman luotettavuuden arvioi lukija, ja tutkijan vastuulle jää lähinnä luotettavuuden arviointiin vaikuttavien tekijöiden tarkka raportointi.

6.2 Jatkotutkimustarpeet

Rajavartiolaitoksen maineenhallinnassa olisi paljon tutkittavaa. Tutkielman johdannossa esitelty tutkielma, @Rajavartiolaitos – Sosiaalinen media vaikutuskanavana ihmisten mielipiteisiin, keskittyy lähinnä sosiaalisen median viestinnällisiin erityispiirteisiin maineenhallinnassa. Rajavartiolaitos on ollut mukana myös T-median tekemisissä julkisuushallinnollisten organisaatioiden maineen tutkimuksissa, mutta niissäkin tutkimuksissa mainetta voidaan lähinnä vertailla muihin julkishallinnollisiin organisaatioihin. Rajavartiolaitoksen maineenhallinnan, sekä viestinnän aihepiiristä kaivattaisiin enemmän

tuloksen taakse katsovaa tutkimusta. Tuloksen taakse katsovalla tutkimuksella tarkoitan viestinnän vaikuttavuuden analysointia ja analyysia viestinnän toimenpiteiden vaikutuksista Rajavartiolaitoksen maineeseen .

Tutkielmassa tutkittiin vuosina 2015 ja 2016 tapahtuneen ilmiön aikaista maineenhallintaa. Olisi mielenkiintoista selvittää maineenhallinnan nykytilaa ja miten Rajavartiolaitoksen viestintä on kehittynyt ilmiön jälkeen. Tutkielmassa vaillinaiseksi jäänyt Rajavartiolaitoksen maineen analyysi voisi esimerkiksi olla yksi jatkotutkimuksista. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla sellaisten viestinnällisten keinojen selvittäminen, joilla tavoitettaisiin rajavartiolaitoksen toimintojen ulottumattomissa asuvien kansalaiset. Selvitettäisiin keinoja miten myös he saataisiin kokemaan Rajavartiolaitoksen toiminnot heidänkin turvallisuuteensa vaikuttaviksi, vaikka he eivät näitä toimintoja juurikaan näe konkreettisesti.

6.3 Lopuksi

Tutkimusprosessi on ollut opettavainen ja antoisa kokemus. Johdannossa mainitsin tutkimusaiheen olevan mielenkiintoinen, koska aihepiirin parissa riittää opeteltavaa. Tutkielman tekeminen on opettanut maineesta, maineenhallinnasta, viestinnästä ja elämästä ylipäätään todella paljon. Tutkielmien on kritisoitu olevan enemmänkin tutkijan perehtymistä tutkimuksen tekoon, kuin laadukkaan tutkimustyön tekoa. Tämä lause on toteutunut tässä tutkielmassa. Koen oppineeni valtavasti tutkielman aikana, mutta samalla koen, että kokeneempi tutkija olisi saanut asetetusta tutkimusasetelmasta enemmän irti. Toivottavasti tutkielman tuloksia sekä johtopäätöksiä hyödynnetään tulevaisuudessa.

Rajavartiolaitoksen maine on jatkuvassa muutoksessa. Maineen muodostuminen mielikuvien perusteella ja mielikuvien jatkuvan muutoksen myötä maineenhallinta edellyttää jatkuvia toimia. Muistakaa hyvät lukijat, että "Reputation is everything" (Aula & Heinonen 2011, 43).

LÄHTEET

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. Helsinki: WSOY

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto, Helsinki: Talentum

Eskola, J. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Jyväskylä: PS-kustannus

Eskola, J. & Vastamäki, J. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Jyväskylä: PS-kustannus

Fombrun, C. 1996. Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Fombrun, C. & Van Riel, C. 2004. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Pearson Education, Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458

Hallintolaki 6.6.2003/434

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Heinonen, J. 2016. Pörssiyritysten mainetutkimus 2016: KONE, Vaisala ja Ponsse maineeltaan Suomen parhaita. Saatavilla www-muodossa <http://www.burson-marsteller.fi/tiedotteet-ja-uutiset/porssiyritysten-mainetutkimus-2016-kone-vaisala-ja-ponsse-maineeltaan-suomen-parhaita/> (viitattu 14.6.2019).

Heiskanen, M. 2013. Rajakeisarin uudet (V)aatteet – Käsiteanalyysi rajaturvallisuudesta. Lapin yliopisto, Rovaniemi

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu, Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita, Helsinki: Tammi. Alkuperäispainos 1996

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen, Keuruu: Otava

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa, Helsinki: Gaudeamus

Laki henkilötietojen käsittelystä rajavartiolaitoksessa 10.5.2019/639

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190639> (Viitattu 10.9.2019)

Laki poliisiin, Tullin ja rajavartiolaitoksen yhteistoiminnasta 11.9.2009/687

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090687> (Viitattu 10.9.2019)

Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta 15.7.2005/577

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050577> (Viitattu 10.9.2019)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Liikola, J. 2019. Luovuus arkipäiväisenä jännitteenä – tutkimus kokonaisvaltaisesta ryhmän luovuudesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 31. Helsinki

Luotonen, M. 2014. Mainekriisit eivät horjuttaneet luottamusta poliisiin. Teoksessa

Rantapelkonen, J. Strategisen viestinnän salat, Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 14. Juvenes Print. Tampere 2014

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100109/Strategisen%20viestinn%C3%A4n%20salat%20WEB2.pdf?sequence=5>

Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen, Porvoo: WSOY

Nerg, P. & Järvenkylä, N. 2019. Tiukka paikka, Jyväskylä: Docendo Oy

Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan, Keuruu: Otava, Alkuperäisjulkaisu 1980

Perustuslaki 11.6.1999/731

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Pohjonen, J. 2009. Rajarauhaa Suomen ja Euroopan puolesta, Keuruu: Otava

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen arvot. Saatavilla www-muodossa
<https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/arvot> (Viitattu 10.9.2019).

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen strategia 2027. Saatavilla www-muodossa
<https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/strategia> (Viitattu 10.9.2019).

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen historia. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/historia_perinteet_ja_museotoiminta (Viitattu 10.9.2019).

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen tehtävät. Saatavilla www-muodossa
<https://www.raja.fi/tehtavat> (Viitattu 10.9.2019).

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen tiedote 12.1.2016. Venäjän rajalta Lappiin suuntautuva
laiton maahantulo ja sen hallinta. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/tietoa/tiedotteet/1/0/venajan_rajalta_lappiin_suuntautuva_laiton_maahantulo_ja_sen_hallinta_64776 (Viitattu 15.8.2019).

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen toimintakäsäky 2017, RVLDno/2016/1352, 21.12.2016

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen viestintä 2015, RVLDno/2014/3085, 10.02.2015

Rajavartiolaitos. Rajavartiolaitoksen viestintä 2016, RVLDno/2015/2337, 22.01.2016

Rajavartiolaitos. Raja-Joosepin rajavartioasema. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/lr/organisaatio/raja-joosepin_rajavartioasema (viitattu 25.6.2019).

Rajavartiolaitos. Lapin rajavartioston organisaatio. Saatavilla www-muodossa
<https://www.raja.fi/lr/organisaatio> (viitattu 25.6.2019).

Rajavartiolaitos. Lapin rajavartioston esikunta. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/lr/organisaatio/lapin_rajavartioston_esikunta (viitattu 25.6.2019).

Rajavartiolaitos. Sallan rajavartioasema. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/lr/organisaatio/sallan_rajavartioasema (viitattu 25.6.2019).

Rajavartiolaitos. Raja-Joosepin ja Sallan rajanylitysliikenne kuukausittain 2016 - tammikuu 2019. Saatavilla www-muodossa
https://www.raja.fi/download/76999_2_Salla_ja_Jooseppi_kuukausijaolla_viivad_tammi_2019.pdf?288153a3a98ad688 (viitattu 25.6.2019).

Rajavartiolaitos. VIESTINNÄLLÄ VAIKUTUKSEEN - Rajavartiolaitoksen viestinnän toimintalinjat 2019-2023. RVLDno-2018-1658, 30.1.2019

Rajavartiolaki 15.7.2005/578
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050578> (Viitattu 10.9.2019)

Schein, E. 1999. survival guide – sense The corporate cultural and nonsense culture change. about Suomen laatukeskus koulutuspalvelut Oy. Suomentanut Päivi Rosti. 2004. Tampere: Tammer-Paino

Siren, Torsti. & Pekkarinen, Otto. 2017. Tieteenfilosofis-metodologia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan, Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sirén, Torsti. 2018. Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 26.10.2018. Aineisto tekijän hallussa.

Sirén, Torsti. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such", julkaisussa Journal of Military Studies, vol. 1/2010, s. 1–43.

Sisäministeriö, <https://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio/osastot-ja-yksikot> (Viitattu 8.4.2020)

Sisäministeriön tiedote. 8.4.2016. Sallan ja Raja-Joosepin rajanylityspaikkoja koskevat liikennerajoitukset voimaan 10.4. https://intermin.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sallan-ja-raja-joosepin-rajanylityspaikkoja-koskevat-liikennerajoitukset-voimaan-10-4- (Viitattu 9.4.2020)

Sisäministeriön julkaisu 34/2016, Sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden keskinäisriippuvuus. Muuttuuko toimintakulttuuri toimintaympäristön mukana?
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79229/Sisaisen_ja_ulkoisen_turvallisuuden_keskinaisriippuvuus.pdf (Viitattu 9.4.2020)

Sisäministeriön viestinnän linjaukset 2016-2017, Välitön viestintä vaikuttaa, Saatavilla www-muodossa https://issuu.com/sisaministerio/docs/sismin_esitea5_20s_suomi_viestint__ (Viitattu 9.4.2020)

Tervo, M. & Vaara, A. 2004. Maineenhallinta neljässä suomalaisessa pörssiyhtiössä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Helsinki: Tammi. Alkuperäisjulkaisu 2002

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine, Helsinki: Talentum

T-media. Saatavilla www-muodossa <https://www.t-media.fi/fi/> (Viitattu 14.6.2019).

Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050651> (Viitattu 10.9.2019)

Valtioneuvoston asetus Venäjän kanssa Suomen ja Venäjän välisen valtakunnanrajan ylityspaikoista tehdyn sopimuksen muutoksen voimaansaattamisesta 14.4.2016/262 (SopS 14/2016)

Valtioneuvoston kanslia. Venäjän muuttuva rooli Suomen lähialueilla. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2016
https://www.fiia.fi/wp-content/uploads/2017/01/loppuraportti_venajan_muuttuva_rooli.pdf

Varto, J. 2011. Miksi miettiä metodologioita? Teoksessa Holma, K. & Mälkki, K. (toim.) 2011. Tutkimusmatkalla: metodologia, teoria ja filosofia kasvatustutkimuksessa, Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Vendelø, M T.1998. Narrating corporate reputation: becoming legitimate through storytelling. International studies of management & organization, vol. 28, no.3.
<https://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/Narrating%20corporate%20reputation.pdf>

Virkkunen, J & Piipponen, M. 2018. RAJA AUKEAA – RAILONA VAI SILTANA? Rajojen merkitys voi muuttua nopeasti. <https://www.aka.fi/globalassets/33stn/rt-2018-kuvat/julisteet/2018-glaseposter.pdf>

Vuorensyrjä, M & Fagerlund, M. 2018. Poliisibarometri 2018 Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta. Poliisiammattikorkeakoulu, Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 130, Tampere; Juvenes Print.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/150940>

Ylimartimo, J, Ala-Ojala, M, Jantunen, S, Kemppilä, M, Virta, J. Teoksessa Siren, T. 2011. Strateginen kommunikaatio ja informaatio-operaatiot 2030, Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 7. Helsinki: Juvenes Print
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74173/Siren%2b-%2bStrateginen%2bkommunikaatio%2bja%2binformaatio-operaatiot%2b2030%2b-%2bedit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava. Alkuperäisjulkaisu 2000

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

HAASTATTELURUNKO

Perustiedot

Nimi:

Tehtävä ilmiön aikana:

Kauan olit ollut kyseisessä virassa:

Haastattelun ajankohta:

Haastattelupaikka:

Miten Rajavartiolaitoksen virkamiehet käsittävät maineen ja maineenhallinnan?

- Miten ymmärrät termin maine?
- Miten maine muodostuu?
- Miten ymmärrät termin maineenhallinta?
- Mistä asioista maineenhallinta koostuu?
- Miten mainetta hallitaan?

Mistä tekijöistä Rajavartiolaitoksen maineenhallinta koostuu?

- Minkälainen maine Rajavartiolaitoksella on? Mistä asioista RVL:n maine muodostuu?
- Miten määrittäisit Rajavartiolaitoksen maineen ja hallintoyksikön maineen suhteen?
- Mistä tekijöistä Rajavartiolaitoksen maineenhallinta koostuu?
- Miten maineenhallintaa johdetaan Rajavartiolaitoksessa? (asiakirjat, henkilöt, vastuut)
- Onko RVL:n päälliköllä tai hallintoyksikön komentajalla vaikutusta maineeseen? (minkälainen vaikutus?)
- Mikä on viestinnän merkitys maineenhallinnassa? Sidosryhmäviestintä?
- Sidosryhmät? Tärkeimmät sidosryhmät? Mitkä asiat yhdistävät rajavartiostoa/rajavartiolaitosta minkäkin sidosryhmän kanssa? (oma henkilöstö, kuntien johto, paikalliset asukkaat, media...)
- Vaikuttaako rajavartioston/rajavartiolaitoksen identiteetti (arvot, historia, tehtäväkenttä) sen maineenhallintaan? Hyvä maine, avaa?
- Vaikuttaako organisaatiokulttuuri (Päivittäinen toiminta, johtaminen) maineenhallintaan?
- Varautuminen?

Miten Rajavartiolaitoksen maineenhallinta toteutui Sallan ja Raja-Joosepin laittomien maahantulijoiden ilmiön aikana?

- Miten huomioit omassa johtamisessasi ja vuorovaikutuksessasi, että minkälaisen mielikuvan (maineen) ihmiset muodostivat toimintasi perusteella?
- Mikä on päivittäisen toiminnan rooli maineenhallinnassa ja vaikutus maineeseen? (Rajojen valvonta, Rajatarkastukset, henkilöstön hyvinvointi jne..)
- Miten Lapin Rajavartioston (Sallan rajavartioaseman) identiteetti vaikutti maineenhallintaan? Miten/missä se näkyi?

- Mitkä sidosryhmät olivat mielestäsi ilmiön aikana oman tehtäväsi (rajavartioston) näkökulmasta tärkeimmät sidosryhmät? Tärkeysjärjestys? Miksi mikäkin sidosryhmä on tärkeä? (normaalin päivittäistoiminnan kannalta tärkeät sidosryhmät?)
- Miten toteutitte sidosryhmäviestintää? (keinot, kanavat, toimintatavat)? Huomioitko viestinnässäsi sidosryhmien erilaisuuden? (Medioiden tavoittaman yleisön)
- Onnistuttiinko viestinnässä? Saatiinko luotua tavoiteltuja mielikuvia? (saatiinko ydinviesti läpi?) Mitattiinko viestintää ja sen vaikuttavuutta?
- Mikä oli Lapin rajavartioston järjestämän tiedotustilaisuuden vaikutus?
- Mitä resursseja käytettiin Maineenhallintaan? Olivatko resurssit oikean kokoiset?
- Miten mainetta mitattiin ilmiön aikana ja ilmiön jälkeen?
- Tapahtuiko Rajavartiolaitoksen maineessa mielestäsi muutosta? Jos tapahtui niin miten se muuttui? Miksi muutos tapahtui?
- Huomioitiinko henkilöstö maineenhallinnan näkökulmasta? Miten se huomioitiin?

Miten Rajavartiolaitos voisi vahvistaa mainettaan poikkeustilanteessa?

- Miten tilanteen aikaansaama viestintäpotentiaali voitaisiin käyttää maineen vahvistamiseen? (Median kiinnostus¹⁰ tilanteen aikana)
- Miten luottamusta edesautetaan, kun kaikkea ei voida kertoa avoimesti? (Yksityisyydensuoja, viranomaistoiminta) Onko kertomatta jättäminen jopa maineenhallinnallinen etu, koska se mahdollistaa tarinat?
- Miten samankaltaisessa tilanteessa voitaisiin parhaiten hyödyntää mainetta kasvattavaa potentiaali?

"Bonuskysymykset"

- Onko hyvä maine tärkeää RVL:n näkökulmasta? Miksi hyvä maine on tärkeää?
- Onko maineen ja maineenhallinnan näkökulma huomioitu Lapin rajavartioston/rajavartiolaitoksen toiminnassa ilmiön jälkeen?
- Miksi omaa henkilöstöä ei pidetä sidosryhmänä?