

TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA KUNTAVIESTINNÄSSÄ

Organisaatioviestinnän ja tiedonhankinnan näkökulmia

Annemari Backman
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2009
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Annemari Backman	
Työn nimi – Title TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA KUNTA VIESTINNÄSSÄ Organisaatioviestinnän ja tiedonhankinnan näkökulmia	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Lokakuu 2009	Sivumäärä – Number of pages 102 + liitteet
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Organisaatioiden toiminnan legitimitetin, jatkuvuuden ja menestyksen turvaaminen vaatii avointa vuorovaikutusta dynaamisen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön kanssa. Tämä on asettanut uusia haasteita myös organisaatioviestinnälle, ja toimintaympäristön seurannan merkitys osana viestinnän tehtäviä on kasvanut merkittävästi. Työtehtävänä toimintaympäristön seuranta on tiedonhankinnan prosessi – strategiseksi työkaluksi se jalostuu, kun hankittua informaatiota analysoidaan ja hyödynnetään osana organisaation suunnittelua ja päätöksentekoa.</p> <p>Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee toimintaympäristön seuranta kuntaviestinnässä sekä organisaatioviestinnän että tiedonhankinnan näkökulmista. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: (1) Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on toimintaympäristön seurannasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä?, (2) Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristöä käytännössä seurataan? ja (3) Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristön seurannassa saatua tietoa organisaatiossa hyödynnetään?</p> <p>Tutkimusstrategia oli monimenetelmäinen. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa tehtiin kysely 20 suurimman kunnan viestinnästä vastaavalle. Toisessa osassa haastateltiin kuutta kyselyyn vastannutta henkilöä. Menetelmien rooli tutkimuksessa oli toisiaan täydentävä. Aineisto analysoitiin kyselyn osalta määrällisesti ja tulokset on esitelty tilastollisina tunnuslukuina. Haastatteluaineiston osalta analysointimenetelmä oli teemoittelu ja tuloksissa esitellään haastateltavien ilmiöön liittyvät keskeiset näkemykset ja kokemukset tutkimuskysymyksittäin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että toimintaympäristön seuranta on osa kuntaviestintää, mutta sen rooli ei ole vielä vakiintunut eikä sen toteuttamiseen ole laajassa mittakaavassa luotu vakiintuneita käytäntöjä. Toimintaympäristön seurannassa on sekä suuntaamattoman että ehdollisen seurannan piirteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedontarpeet ovat melko suppeita, tiedonhankinta on rutiininomaista ja siinä hyödynnetään informaalien menetelmien lisäksi toimialalla yleisesti hyväksytyjä lähteitä. Seurannasta saatavan tiedon käyttö jää pääsääntöisesti tarkkailevalle tasolle.</p>	
Asiasanat – Keywords Yhteisöviestintä, tiedonhankinta, toimintaympäristö, kunta, julkinen sektori	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA OSANA ORGANISAATIOVIESTINTÄÄ.....	4
2.1 Organisaatioviestintä	4
2.2 Organisaatioviestinnän mallit.....	6
2.3 Organisaatioviestinnän tehtävät.....	8
2.4 Viestinnän ammattilaisten roolit	10
2.5 Yhteenveto	11
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA TIEDONHANKINNAN PROSESSINA.....	13
3.1 Tiedonhankinnan tutkimus.....	13
3.2 Tiedonhankinnan prosessi ja keskeiset käsitteet.....	14
3.2.1 Data – informaatio - tieto	16
3.2.2 Tiedontarve.....	17
3.2.3 Lähteet ja kanavat	18
3.2.4 Tiedonkäyttö.....	19
3.2.5 Kognitiiviset, affektiiviset ja tilannesidonnaiset tekijät.....	21
3.3 Choon malli toimintaympäristön seurannasta tiedonhankinnan prosessina.....	23
3.4 Yhteenveto	27
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA	29
4.1 Näkökulmia toimintaympäristöön.....	30
4.2 Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavat tekijät	31
4.2.1 Ulkoiset tekijät.....	32
4.2.2 Sisäiset tekijät.....	33
4.2.3 Seurannan esteet	35
4.3 Toimintaympäristön seurannan menetelmät	36
4.4 Yhteenveto	39
5 KUNNAT TUTKIMUSKOHTENA.....	41
5.1 Kuntien toimintaympäristö	41
5.2 Kuntien viestintä	43
5.3 Yhteenveto	45
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	48
6.2 Monimenetelmäinen tutkimusstrategia	48
6.3 Aineiston hankinta.....	51
6.3.1 Kyselyn otanta ja haastateltavien valinta	51
6.3.2 Kysely	53
6.3.3 Teemahaastattelu	55

6.4 Aineiston analyysi	57
6.4.1 Tilastolliset tunnusluvut	57
6.4.2 Teemoittelu	58
6.5 Raportointi	59
7 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA OSANA KUNTAVIESTINTÄÄ	61
7.1 Toimintaympäristön seurannan määrittely	61
7.2 Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavia tekijöitä	63
7.2.1 Sisäiset tekijät	63
7.2.2 Ulkoiset tekijät	64
7.2.3 Seurannan esteet	65
7.3 Toimintaympäristön seurannan kehittäminen	67
7.4 Yhteenveto	67
8 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA TIEDONHANKINNAN NÄKÖKULMASTA	69
8.1 Tiedontarpeet	69
8.2 Keskeiset sidosryhmät ja teemat	70
8.3 Toimintaympäristön seurannan menetelmät	74
8.4 Yhteenveto	78
9 TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ HANKITUN TIEDON KÄYTTÖ ORGANISAATIOSSA	80
9.1 Tiedon analysointi ja raportointi	80
9.2 Tiedon käyttö	82
9.3 Yhteenveto	83
10 DISKUSSIO	85
10.1 Tutkimuksen johtopäätökset	85
10.2 Tutkimuksen arviointi	91
10.3 Näkemyksiä jatkotutkimukseen	94
KIRJALLISUUS	96
LITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat riippuvaisia toimintaympäristöstään. Toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen turvaaminen vaatii avointa vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Kyky tunnistaa muutokset, uhat ja mahdollisuudet auttaa organisaatioita sopeuttamaan toimintaansa haasteellisessa, nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Toimintaympäristön seurannalla tarkoitetaan informaation hankkimista organisaation toimintaympäristössä vaikuttavista ilmiöistä, muutoksista ja sidosryhmistä. Sitä voidaan tarkastella myös tiedonhankinnan prosessina, joka etenee tiedontarpeiden tunnistamisesta tiedonhankintaan ja edelleen tiedonkäyttöön.

Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön seuranta ja siihen liittyvää tiedonhankintaa tarkastellaan osana kuntien keskusvirastojen viestintää. Kuntien toimintaympäristössä on viimeisen vuoden aikana tapahtunut suuria muutoksia. Palvelurakenneuudistus, kuntaliitokset ja horjuva kuntatalous ovat vaikuttaneet suomalaisten kuntien toimintaan ja toiminnan edellytyksiin. Toimintaympäristön seuranta on siis entistäkin tärkeämpää, mutta samaan aikaan toiminnan resursseja karsitaan.

Organisaatioviestinnän ammatillinen ja akateeminen kenttä ovat yksimielisiä siitä, että toimintaympäristön seuranta on oleellinen osa organisaatioviestintää. Organisaatiot ovat kuitenkin luonteeltaan ja päämääriltään erilaisia ja poikkeavat toisistaan myös siinä, mitä ja miten toimintaympäristöä seurataan. Julkisyhteisöissä viestinnän tulisi perustua läpinäkyvyyteen, avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen, joka luo edellytykset demokratian toteutumiselle. Tämä peruslähtökohta edellyttää myös sitä, että organisaatio hankkii aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti tietoa ympäristöstään ja sidosryhmistään.

Toimintaympäristön seurannan rooli osana organisaatioviestinnän tehtäviä on kasvanut merkittävästi. Viestintä on tänä päivänä yksi organisaation keskeisistä funktioista, jolla on kiinteä yhteys strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa organisaatioviestintä nähdäänkin organisaation toimintona, jonka perimmäisenä tehtävänä on tukea organisaation toimintaedellytyksiä ympäristössään. Lähtökohtaisesti näkemys viestinnästä on kaksisuuntainen ja korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön keskinäistä vuorovaikutusta.

Toimintaympäristön seuranta on tutkittu muun muassa organisaation viestinnän, johtamisen, päätöksenteon, markkinoinnin ja tiedonhankinnan konteksteissa. Tutkimukset ovat selvittäneet mm. toimintaympäristöstä määntyvien tekijöiden vaikutusta toimintaympäristön seurantaan, seurannan roolia strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa sekä toimintaympäristön seuranta tehtäväkeskeisenä tiedonhankinnan prosessina. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään kuntaviestinnässä toimivien näkemyksiä toimintaympäristön seurannasta osana viestinnän funktiota ja tiedonhankinnan prosessina. Tutkimuksen aineisto koostuu kunnan viestinnästä vastaaville tehdystä kyselytutkimuksesta sekä teemahaastatteluista.

Työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 esitellään toimintaympäristön seuranta osana organisaatioviestintää ja luvussa 3 sitä tarkastellaan tiedonhankinnan prosessin näkökulmasta. Luvussa 4 käsitellään lähemmin toimintaympäristön seurantaan vaikuttavia tekijöitä sekä niitä menetelmiä, joita toimintaympäristön seurannassa tyypillisesti käytetään. Kuntien toimintaympäristöä ja kuntaviestintää esitellään lyhyesti luvussa 5. Tutkimuksen toteutus kuvataan luvussa 6 ja seuraavissa kolmessa luvussa, luvuissa 7-9, esitellään keskeiset tutkimustulokset siten, että kukin luku pyrkii vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen. Tutkimusraportin päättää luku 10, jossa pohditaan tutkimustulosten merkitystä ja johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA OSANA ORGANISAATIOVIESTINTÄÄ

Organisaatiossa vallitseva näkemys viestinnästä ja sen tehtävistä, organisaation tapa toteuttaa viestintää sekä viestinnän ammattilaisten rooli organisaatiossa määrittävät myös sitä, miten toimintaympäristön seuranta toteutetaan osana organisaatioviestintää. Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioviestinnän käsitettä, tehtäviä, malleja ja viestinnän ammattilaisten rooleja.

2.1 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestinnän tutkimus käynnistyi 1950–1960 -lukujen taitteessa osana joukkoviestinnän tutkimusta. Organisaatioviestintä nähtiin tuolloin yksisuuntaisena toimintona, jonka tavoitteena oli vaikuttaa mediaan ja mielenkiinto kohdistui organisaatioviestinnän vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. (Grunig, Grunig & Dozier 2006, 22). Heathin (2006, 64) mukaan 1960- ja 70-lukujen organisaatioviestintä oli ns. feel-good -koulukunta, joka oli omistautunut mediasuhteille, julkisuudelle, mainonnalle ja markkinointiviestinnälle. 1980-luvulla painopiste siirtyi organisaatiosta sitä ympäröiviin sidosryhmiin ja viestinnän tavoitteita ja onnistumista ryhdyttiin tarkastelemaan sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta. Lähtölaukauksena paradigman muutokselle pidetään Fergusonin vuonna 1984 esittämää näkemystä siitä, että

organisaation suhteiden sidosryhmiin tulisi olla keskeisessä osassa alan tutkimuksessa. (Yang 2007, 93.) Samaan aikaan organisaatioviestintään liitettiin myös johtamisen näkökulma. Cutlip, Center ja Broom määrittivät organisaatioviestinnän johtamisfunktioiksi, joka identifioi, vahvistaa ja ylläpitää vastavuoroista, molempia osapuolia hyödyttävää suhdetta organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Bruning, Dials & Shirka 2008, 25).

Tänä päivänä organisaatioviestinnän määritelmässä korostuvat strateginen johtaminen ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Grunigin ym. (2002, 538) mukaan organisaatioviestintä on johtamisfunktio, jonka avulla organisaatiot voivat olla vuorovaikutuksessa sosiaalisen ja poliittisen toimintaympäristönsä kanssa. Heath (2007, 43) määrittelee organisaatioviestinnän johtamisen funktioksi, johon kuuluu suunnittelua, tutkimusta, tiedottamista, mainontaa ja päätöksentekoa ja jonka tavoitteena on auttaa organisaatiota kuuntelemaan, arvostamaan ja vastaamaan tarkoituksenmukaisesti niille yksilöille ja ryhmille, joiden kanssa organisaatio tarvitsee molempia hyödyttäviä sidosryhmäsuhteita pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa.

Viestinnän strateginen rooli ymmärretään organisaatioviestinnän yhteydessä kahdella tavalla. Tavallisemman näkemyksen mukaan sillä tarkoitetaan viestien sovittamista organisaation tavoitteiden mukaisiksi (message only). Toinen näkemys puhuu täydestä osallistumisesta (full-participation) ja tarkoittaa käytännössä sitä, että viestintätoiminto osallistuu organisaation päätöksentekoprosessiin. Kun organisaatioviestintä on osa strategista johtamista, se seuraa toimintaympäristöä ja identifioi ne sidosryhmät, joihin päätökset todennäköisesti vaikuttavat tai jotka voivat vaikuttaa niiden toteutukseen, on sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa päätöksentekoprosessiin liittyen ja kehittää jatkuvasti olemassa olevia viestintäohjelmia sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta. (Grunig ym. 2002, 383.)

Tässä työssä organisaatioviestintä nähdään strategisen johtamisen funktiona, jonka avulla organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Strateginen rooli ymmärretään tässä siten, että organisaatioviestintä osallistuu päätöksentekoprosessiin tuottamalla päätöksenteon tueksi tietoa sidosryhmistä sekä taloudellisesta, poliittisesta ja sosiaalisesta toimintaympäristöstä. Jatkossa termiin organisaatioviestintään viitataan tekstissä myös termillä viestintä.

2.2 Organisaatioviestinnän mallit

Viestinnän toteutusta organisaatiossa voidaan tarkastella Grunigin vuonna 1984 esittämän jaottelun pohjalta, jossa tavat toteuttaa PR-toimintaa jaetaan neljään kategoriaan: julkisuustoiminta (press agency / publicity), tiedottaminen (public information), kaksisuuntainen epäsymmetrinen (two-way asymmetrical) ja kaksisuuntainen symmetrinen (two-way symmetrical) viestintä (Grunig ym. 2002, 308).

Grunigin mallien taustalla vaikuttavat kolme ulottuvuutta, joiden avulla viestinnän toteutusta voidaan arvioida: yksisuuntainen vs. kaksisuuntainen, symmetrinen vs. epäsymmetrinen sekä välitetty vs. suora. Neljänneksi ulottuvuudeksi Grunig on ehdottanut viestinnän eettisyyttä. (Grunig ym. 2002, 377.)

Kahdessa ensimmäisessä mallissa viestintä nähdään yksisuuntaisena. Ensimmäinen kategoria kuvaa organisaatioviestinnän toiminnoksi, jonka tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman paljon julkisuutta keinolla millä hyvänsä. Organisaatiot, jotka harjoittavat viestintää tiedottamisen mallin mukaisesti, pyrkivät puolestaan levittämään mahdollisimman laajasti todenmukaista, mutta organisaation vain myönteisessä valossa esittävää informaatiota. (Grunig ym. 2002, 308.)

Kaksisuuntaisen epäsymmetrisen viestinnän mallissa viestinnän tavoitteena on identifioida ne strategiat ja viestit, jotka sidosryhmät hyväksyvät ja joiden avulla sidosryhmien käyttäytymistä voidaan suunnata organisaation intressien mukaisesti. Kaksisuuntaisessa symmetrisessä viestinnässä organisaation tavoitteena on ymmärtää paremmin sidosryhmiään voidakseen saavuttaa molempia osapuolia hyödyttävän suhteen. Molemmissa kaksisuuntaisissa malleissa toimintaympäristön seuranta on tärkeä viestinnän työkalu, mutta sen merkitys korostuu symmetrisen viestinnän mallissa, jossa tutkimuksia ja toimintaympäristön seurantaa käytetään työkaluna neuvottelujen ja ongelmien ratkaisun helpottamiseksi. (Grunig ym. 2002, 308.)

Vos ja Schoemaker (2006) tarkastelevat organisaatioviestinnän toteutusta erilaisten viestintästrategioiden näkökulmasta. He erottavat kuusi erilaista lähestymistapaa: suljettujen ovien strategia (closed-door strategy), raollaan olevan oven strategia (door ajar strategy), avoimen oven strategia (open-door strategy), vaikuttamisen strategia (influencing strategy), markkinointiviestinnän strategia (PR marketing strategy) ja ennakoiva strategia (anticipation strategy). Viestintästrategiat asettuvat jatkumon ääripäihin siten, että suljetun oven strategiassa organisaatio pyrkii viestimään niin vähän kuin mahdollista ja toisessa ääripäässä ennakoivan strategian mukaan toimiva organisaatio suuntautuu tulevaisuuden muutoksiin ja ottaa viestinnässään toimintaympäristönsä muutokset huomioon voidakseen reagoida niihin mahdollisimman joustavasti. (Vos & Schoemaker 2006, 99–100.) Näistä viestintästrategioista voidaan kolmea ensimmäistä pitää yksisuuntaiseen viestintään perustuvina. Kolme jälkimmäistä ovat luonteeltaan kaksisuuntaisia, mutta sekä vaikuttamisen että markkinointiviestinnän strategian tavoitteena on vastaanottajaan vaikuttaminen. Vain ennakoiva strategia toimii Grunigin symmetristen periaatteiden mukaisesti.

Grunigin ym. määrittelemää kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän mallia voidaan pitää eräänlaisena ideaalina, joka harvoin toteutuu sellaisenaan. Käytännössä organisaation tehtävät ja tavoitteet ohjaavat osaltaan sitä tapaa, jolla viestintää organisaatiossa toteutetaan. Esimerkiksi urheilun ja kulttuurin piirissä toimivat organisaatiot toteuttavat viestintää usein mediajulkisuuteen tähtäävän mallin mukaisesti kun taas voittoa tavoittelemattomat ja hallinnolliset organisaatiot, kuten kunnat, käyttävät todennäköisesti tiedottamisen mallia. Kaksisuuntaisten mallien käyttö on tyypillisintä vahvasti säännellyillä tai kilpailuilla toimialoilla. (Sutcliffe 2001, 214.)

Organisaation tapa toteuttaa viestintää vaikuttaa siihen, miten toimintaympäristöä seurataan. Ne organisaatiot, jotka toteuttavat viestintää yksisuuntaisten mallien ja strategioiden mukaisesti, eivät todennäköisesti juurikaan seuraa toimintaympäristöään tai käytä tutkimustietoa viestintäohjelmien rakentamisessa. Sen sijaan kaksisuuntaisiin epäsymmetrisiin ja symmetrisiin malleihin ne kuuluvat erottamattomasti. Muun muassa Okuran, Dozierin, Shan ja Hofstetterin (2009, 51) mukaan kaksisuuntainen viestintä edellyttää aina tutkimusten käyttöä organisaatioviestinnän suunnittelussa, toteutuksen seurannassa ja onnistumisen mittaamisessa.

2.3 Organisaatioviestinnän tehtävät

Organisaatioviestinnän tehtävistä on esitetty lukuisia jaotteluja sen mukaan, mikä on organisaation toiminta-ajatus, mikä rooli viestinnällä nähdään organisaation toiminnassa olevan ja minkä mallin mukaan organisaatio viestintäänsä toteuttaa. Yhä dynaamisemmassa toimintaympäristössä organisaatioviestinnän tehtävien painopiste on muuttumassa (Vos 2007, 1).

Viestinnällä on rajoja ylittävä tehtävä sen toimiessa organisaation ja toimintaympäristön rajapinnassa. Viestinnän tehtävänä on paitsi esittää organisaatio-

tio ympäröivälle maailmalle myös kerätä, välittää ja tulkita tietoa toimintaympäristöstä (Vos 2007, 2). Grunigin ym. (2006, 55) mukaan organisaatioviestinnällä on enemmän arvoa sen tuodessa tietoa organisaatioon kuin sen välittäessä tietoa organisaatiosta ulospäin.

Vos (2007, 2–3) tarkastelee organisaatioviestinnän tehtäviä jaottelemalla niitä informaatiovirtojen suunnan mukaan organisaation ulkopuolelta sisäänpäin, organisaation sisällä ja organisaation sisältä ulospäin. Jaottelu tuo selkeästi esiin viestinnän roolin sekä informaation tuottajana, välittäjänä että tuojana.

Viestinnän tehtäviä organisaation ulkopuolelta sisäänpäin ovat mm. julkisen keskustelun ja ajankohtaisten asioiden sekä toimintaympäristön ja markkinoiden muutosten seuraaminen, tiedonvaihdon organisoiminen sekä organisaation tietoisuuden lisääminen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Organisaation sisällä viestinnän tehtävät muodostuvat organisaation identiteetin kirkastamisesta ja vahvistamisesta, vuorovaikutuksen edistämisestä päätöksenteon tueksi sekä ydinprosessien ja muutosprosessien tukemisesta. Viestinnän tehtäviä organisaation sisältä ulospäin ovat mm. tuotantoprosessin tukeminen markkinointiviestinnän keinoin, organisaation identiteetin ja maineen vahvistaminen, talousviestinnän ja suhdetoiminnan hoitaminen, organisaation aseman vahvistaminen verkostoissa sekä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön tukeminen. (Vos 2007, 2.)

Viestinnän tehtäviä organisaation ulkopuolelta sisäänpäin ei vielä laajasti mielletä organisaatioviestinnän funktioon kuuluvaksi vaan sisältä ulospäin suuntautuvat tehtävät nähdään edelleen viestinnän ainoiksi ydintehtäviksi. Kuitenkin juuri organisaation ulkoa sisäänpäin suuntautuva informaatio nostaa viestinnän strategisen merkityksen organisaatiossa uudelle tasolle. (Vos 2007, 3–4.)

2.4 Viestinnän ammattilaisten roolit

Organisaatioissa toteutettavan viestinnän monipuolistuminen on vaikuttanut myös siihen, millaisia tehtäviä ja millainen rooli viestinnän ammattilaisilla nähdään yhteisössä olevan. Ammattilaisten roolit ovat abstrakteja kuvauksia yksilöiden toiminnasta organisaatiossa, ne ovat tapa luokitella ja yhdistää aktiviteetteja, joita yksilöt organisaation jäseninä suorittavat (Grunig ym. 2002, 196).

Suhteessa ympäristöön viestinnän asiantuntijan rooli on nähty rajoja ylittävänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestinnän tehtävissä toimivat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisen toimintaympäristön kanssa ja keräävät, koostavat ja jakavat tietoa toimintaympäristöstä muille organisaatiossa toimiville ja erityisesti johtoryhmälle. Rajoja ylittävässä roolissaan organisaation silminä ja korvina viestinnän ammattilaiset ovat tärkeässä osassa toimintaympäristön seurannan prosessissa. (Grunig ym. 2002, 206, 443.)

Viestinnän ammattilaisten rooleja on organisaatioviestinnän piirissä pitkään tarkasteltu akselilla viestinnän johtajat – tekniset toteuttajat. Mossin, Newmanin ja DeSanton (2005) mukaan tämä kuvaus viestinnän ammattilaisen työstä on kuitenkin liian rajoittunut ja antaa siitä triviaalin kuvan. Lähes tuhannen viestinnän ammattilaisen toimenkuvia kartoittaneen tutkimuksensa pohjalta he ovat identifioineet viisi ulottuvuutta, jotka kuvaavat organisaation viestinnästä vastaavan ammattilaisen työhön liittyviä tehtäviä ja rooleja. Keskeisintä viestinnän ammattilaisen roolissa tänä päivänä on heidän mukaansa vahva fokuusoituminen organisaation ulkopuolelle. (Moss, Newman & DeSanto 2005, 873–874.)

Ensimmäiseksi ulottuvuudeksi viestinnän ammattilaisten työssä Moss ym. määrittelevät seurannan ja arvioinnin, joka sisältää vastuun viestinnän koko-

naisvaltaisesta organisoinnista, seurannasta ja arvioinnista. Toinen ulottuvuus fokusoii viestinnästä vastaavan suhdetta johtoryhmään ja näkee viestinnän asiantuntijan keskeisenä strategisena ja toimintapoliittisena neuvonantajana. Kolmas ulottuvuus – keskusteluteemojen hallinta – liittyy viestinnän rooliin toimintaympäristön seuraajana. Toimiminen organisaation silminä ja korvina ei vielä riitä, vaan rooliin liittyy myös tiedon analysoijan, prosessorin ja tulkitsijan tehtävät. Neljäs ulottuvuus viestinnän ammattilaisen roolissa on toimiminen ongelmien ratkaisijana ja erilaisten sisäisten ja ulkoisten ristiriitojen käsittelijänä. Viidenneksi ulottuvuudeksi Moss ym. nostavat tekniikan roolin, joka heidän mukaansa on osa kaikkien viestinnän tehtävissä toimivien työtä. (Moss ym. 2005, 882–883.)

2.5 Yhteenveto

Kuten luvun alussa todettiin, organisaatiossa vallitseva näkemys viestinnästä ja sen tehtävistä, organisaation tapa toteuttaa viestintää sekä viestinnän ammattilaisten roolit määrittävät osaltaan sitä, miten toimintaympäristön seuranta toteutetaan osana organisaatioviestintää.

Toimintaympäristön seuranta on oleellinen osa organisaatioviestintää silloin, kun viestintä nähdään yhtenä johtamisen funktiona ja se on osa päätöksentekoprosessia. Lisäksi toimintaympäristön systemaattinen seuranta kytkeytyy vahvasti kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän malliin, joka perustuu organisaation ja sen sidosryhmien väliselle dialogille. Yksisuuntaista viestintää toteuttavat organisaatiot harvemmin seuraavat systemaattisesti toimintaympäristöään.

Viestinnän ammattilaisilla katsotaan organisaatiossa olevan rajoja ylittävä rooli, joka korostaa jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Toimintaympäristön seurannan näkökulmasta keskeisiä ulottuvuuksia viestinnän johtamisessa ovat seuranta ja arviointi, tiivis suhde

johtoryhmään sekä kyky ratkaista ristiriitoja ja hallita keskusteluteemoja. Tänä päivänä viestinnän ammattilaisten roolissa painottuu fokuoituminen organisaation ulkopuolelle eikä organisaatiosta ulospäin suuntautuvan informaation tuottamista ja välittämistä voida enää pitää viestinnän ainoina ydintehtävinä. Organisaation ulkopuolelta hankittu informaatio ja sen käyttö nostaa viestinnän strategista merkitystä. Tämä edellyttää viestinnän tehtävissä toimivilta tiedonhankinnan osaamista. Seuraavassa luvussa käsitellään toimintaympäristön seurantaan tiedonhankinnan prosessin näkökulmasta.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA TIEDONHANKINNAN PROSESSINA

Toimintaympäristön seuranta voidaan tarkastella tiedonhankinnan prosessina, johon kiinteästi liittyvät tiedontarpeiden, tiedonhankinnan ja tiedonkäytön käsitteet. Tässä luvussa kuvataan tiedonhankinnan prosessiin liittyviä käsitteitä ja tarkastellaan Choon esittämää mallia toimintaympäristön seurannasta tiedonhankinnan näkökulmasta.

3.1 Tiedonhankinnan tutkimus

Organisaatioviestinnän tutkimuksen lailla myös tiedonhankintatutkimus on nuori tieteenala. Sen ensimmäisiä mielenkiinnon kohteita 1950-luvulla oli tieteellisen tiedon hankinnan kysymykset ja tutkijoiden tiedonhankintakäyttäytyminen. Tutkimusalue alkoi laajeta voimakkaasti 1960-luvulla, kun heräsi tarve hyödyntää tiedonhankintatutkimuksen tuloksia tietojärjestelmien kehittämisessä ja suunnittelussa. 1960-luvulla esitettiin myös ensimmäiset tiedonhankintakäyttäytymistä kuvaavat mallit. 1970-luvulla keskeisiä tutkimusalueita olivat kansalaisten tiedonhankinta ja ammatillisen tiedonhankinnan tutkimus. (Haasio & Savolainen 2004, 47–68.)

1980-luvulla tiedonhankinnan tutkimus oli vielä järjestelmäkeskeistä ja keskittyi kartoittamaan informaatiojärjestelmien käytettävyyttä. 1990-luvulta

lähtien käyttäjälähtöinen ote on voimistunut ja esiin on nostettu informaation käyttäjät ja heidän yksilölliset tarpeensa erilaisissa yhteyksissä (Case 2007, 6). Suomessa tiedonhankintatutkimusta on harjoitettu 1980-luvulta lähtien ja nykyisin se on yksi keskeisimmistä informaatiotutkimuksen osa-alueista (Haasio & Savolainen 2004, 7).

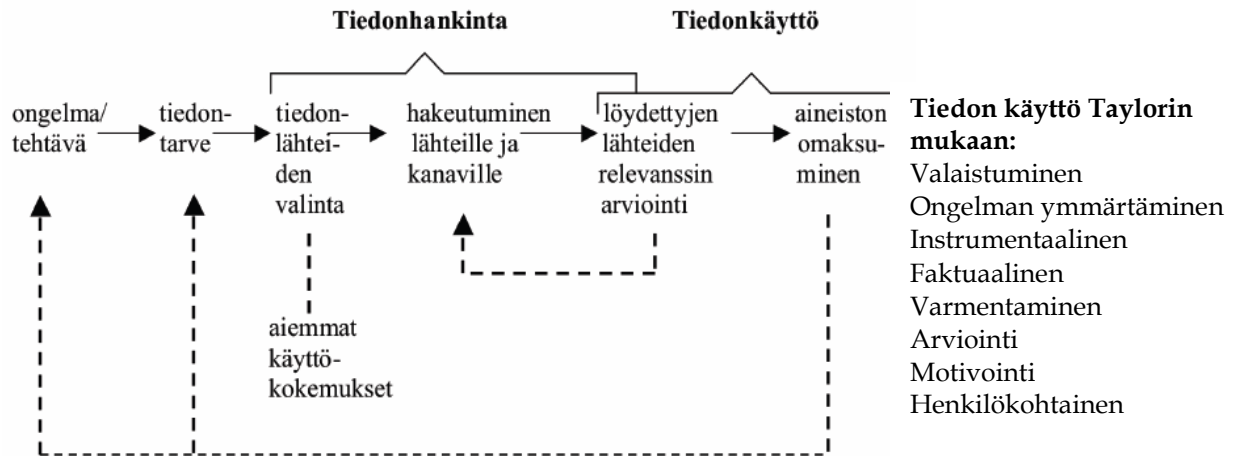
Tiedonhankintatutkimus suuntautuu makrotason kysymyksiin ja tarkastelee tiedonlähteiden valintaa ja hyödyntämistä erilaisissa tilanteissa (Savolainen 1999, 75). Tiedonhankintaa tutkitaan monissa eri yhteyksissä. Keskeisiä mielenkiinnon kohteita ovat ammatillinen ja arkielämän tiedonhankinta sekä kirjasto- ja informaatiopalvelujen kehittämiseen tähtäävä tutkimus. Ammatilliseen tiedonhankintaan keskittyvän tutkimuksen piirissä tarkastellaan eri ammatteihin liittyviä tietovaatimuksia ja tavoitteena on kehittää ammatialojen keskuudessa tapahtuvaa tiedonhankintaa. Tarkastelun kohteena ovat olleet mm. eri ammattiryhmien ominaiset työtehtävät tai yksittäisen työtehtävän kompleksisuus ja sen vaikutus tiedonhankintaan. Arkielämän tiedonhankinnan tutkimus puolestaan pyrkii ymmärtämään ihmisen jokapäiväistä tiedonhankintaa ja kirjasto- ja informaatiopalvelujen toimintaan keskittyvä tutkimus tähtää näiden palvelujen monipuolistamiseen ja kehittämiseen. (Haasio & Savolainen 2004, 9–10.)

Tässä tutkimuksessa tiedonhankintaa tarkastellaan viestinnän ammattilaisten yhden tehtäväkokonaisuuden – toimintaympäristön seurannan – näkökulmasta.

3.2 Tiedonhankinnan prosessi ja keskeiset käsitteet

Tiedonhankinta on monivaiheinen prosessi, joka virittyy tiedontarpeista ja päättyy hankitun tiedon käyttöön. Savolainen on esittänyt tästä prosessista

yleisen jäsenyyksen, joka auttaa ymmärtämään prosessin etenemistä ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. (Savolainen 1999, 84.)



KUVIO 1 Tiedonhankintaprosessi (Savolainen 1999, 85) täydennettynä Taylorin (1991, 229–230) luokittelemilla tiedonkäytön tavoilla

Savolaisen tiedonhankintaprosessin mallissa (kuvio 1) tiedonhankinnan lähtökohtana on jonkin ongelman tai tehtävän tuottaman tiedontarpeen tunnistaminen. Tiedontarpeesta nousevan tiedonhankintaprosessin vaiheita ovat tiedonlähteiden ja kanavien valinta sekä niille hakeutuminen. Prosessin seuraavat vaiheet eli aineiston relevanssin punnitseminen ja relevantiksi arvioidun aineiston omaksuminen ja haltuun ottaminen kuuluvat Savolaisen mallissa jo tiedonkäytön alueelle. Mallin mukaan tiedonkäytöstä saadut kokemukset saattavat johtaa uuteen tiedonhankintaan tai toiminnan uudelleen arviointiin. (Savolainen 1999, 85.)

Savolaisen mallissa tiedonkäytön ulkopuolelle on jätetty varsinaiset lopputuotteet eli se, miten hankittua ja omaksuttua tietoa käytetään (Serola 2009, 13). Prosessina tiedonhankinta on kuitenkin toimintaa, jonka merkityksen määrittää hankitun tiedon käyttö. Tiedonhankinta ei siis ole itseisarvoista,

vaan se saa merkityksensä palvellessaan jotakin päämäärätoimintaa. (Savolainen 1999, 105.) Siksi Savolaisen alkuperäistä mallia on tässä täydennetty Taylorin (1991, 229–230) tiedonkäytön luokituksella, jota esitellään tarkemmin luvussa 3.2.4.

Seuraavissa alaluvuissa tiedonhankinnan prosessiin liittyviä keskeisiä käsitteitä käsitellään tarkemmin.

3.2.1 Data - informaatio - tieto

Arkisessa kielenkäytössä käsitteitä data, informaatio ja tieto käytetään usein väljästi ja toistensa synonyymeina. Käsitteet tarkoittavat kuitenkin eri asioita ja niiden määrittely on sidoksissa tieteenalaan ja tarkastelijan näkökulmaan.

Informaatiotutkimuksen piirissä näiden käsitteiden suhteita kuvataan usein tiedon muodostaman arvoketjun (value chain of information) *data* -> *informaatio* -> *tieto* -> *tietämys* -> *viisaus* avulla. Sillä tarkoitetaan datan jalostumista informaatioksi ja informaation jalostumista tiedoksi, minkä seurauksena saattaa lopuksi syntyä viisautta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38.)

Datalla tarkoitetaan merkeistä ja symboleista koostuvaa potentiaalista informaatiota. Se on raaka-ainetta, josta voi tulla informaatiota. Informaatioksi puolestaan voidaan ymmärtää mitä tahansa dataa, joka on annettua tai vastaanotettua. Keskeisessä roolissa on informaation tulkinta. Informaatio muodostuu tiedoksi kun vastaanottaja tulkitsee saamansa informaation ja antaa sille merkityksen. Tieto syntyy, kun informaatio muuttaa tulkitsijan käsityksiä jostakin asiasta. (Haasio & Savolainen 2004, 15.)

Huotarin ym. (2005, 39) mukaan tieto voidaan määritellä osaksi yksilön kognitiivista järjestelmää, johon kuuluvat mm. yksilön uskomukset, asenteet,

arvot, mielipiteet, asiantieto, muistot ja kokemukset. Informaatiotutkimuksen näkökulmasta tieto on asiantilaa tai asiaa kuvaavan informaation tulkinta ja siihen pohjautuva merkityksenanto (Haasio & Savolainen 2004, 17). Tieto ei siis ole Platonin määrittelemä ” hyvin perusteltu tosi uskomus” vaan pikemminkin käsitysten kokonaisuus, jonka avulla yksilö voi toimia menestyksekkäästi arkipäivän vaihtelevissa tilanteissa (Savolainen 1999, 84).

Tässä tutkimuksessa tieto ymmärretään informaatiotutkimuksen mukaisesti laajana, yksilön muodostamien merkitysten kokonaisuutena. Toimintaympäristön seurannassa tieto on organisaation ympäristössä havaittavia merkkejä, joista yksilö tekee tulkintoja (Lindström 2003, 8). Lisäksi tietoa tarkastellaan alun perin Pietilän ja Haapasalon 1970-luvulla tekemän jaottelun mukaisesti orientoivana tai praktisena tietona. Orientoiva tieto on luonteeltaan yleistä eikä liity spesifisti mihinkään määrättyyn tehtävään. Praktinen tieto puolestaan on tehtäväspesifiä ja liittyy tietyn ongelman ratkaisemiseen. (Haasio & Savolainen 2004, 19.)

3.2.2 Tiedontarve

Tiedontarpeen (information need) käsitteellistäminen on hankalaa ja informaatiotutkimuksessa onkin esitetty toisistaan poikkeavia näkemyksiä tiedontarpeen luonteesta. Tiedontarpeita on tarkasteltu mm. yleisten tarveteorioiden, kognitiivisten sekä psykologiaan pohjautuvien teorioiden näkökulmasta. On myös esitetty koko käsitteen hylkäämistä. Jos tiedonhankinnan laukaisevaksi tekijäksi nähdään ongelma tai suoritettava tehtävä, koko tiedontarpeen käsite käy oikeastaan tarpeettomaksi. (Haasio & Savolainen 2004, 21-27; Savolainen 1999, 79.)

Vaikka tiedontarvetta ei voidakaan määritellä täsmällisesti, sillä voidaan kuitenkin viitata kokoavasti niihin tekijöihin, jotka käynnistävät tiedonhan-

kinnan (Savolainen 1999, 84). Huotarinen ym. (2005, 57) mukaan työyhteisön tiedontarpeet liittyvät usein ongelman ratkaisuun, päätöksentekoon, työtehtävien ja vastuualueiden määrittelyyn, toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja niihin varautumiseen sekä toiminnan valvontaan ja seurantaan.

Informaatiotutkimuksen piirissä tiedontarpeen käsitteellisenä jäsenyyksenä on esitetty jako orientoivan ja praktisen tiedon tarpeisiin. Orientoivan tiedon tarve johtaa hankkimaan tietoa ylipäättään ajankohtaisista asioista ja praktisen tiedon tarpeen taustalla on ratkaisua vaativa ongelmatilanne. (Haasio & Savolainen 2004, 25.) Orientoivan tiedon tarpeet liittyvät siis pyrkimykseen pysyä ajan tasalla ja seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Praktisen tiedon tarpeet viittaavat jonkin konkreettisen ongelman ratkaisuun tai tehtävän menestykselliseen suorittamiseen. (Savolainen 1999, 81.)

Tässä tutkimuksessa tiedontarve käsitetään yksilön työtehtävistä nouseviksi tarpeiksi ja sitä jäsenetään jaotteleamalla tarpeet orientoivan ja praktisen tiedon tarpeisiin.

3.2.3 Lähteet ja kanavat

Yleisesti tarkasteltuna tiedonlähteellä (information source) voidaan ymmärtää jotakin materiaalista kantajaa, jossa informaatio sisältö on tarjolla (Haasio & Savolainen 2004, 19). Tiedonlähteet ovat potentiaalisia informaation kantajia. Lähteet eivät siis välttämättä sisällä tai pysty tarjoamaan kaivattua informaatiota vaikka tiedontarvitsija niin olettaisikin (Serola 2009, 16). Tiedonlähteitä voidaan luokitella erottamalla formaalit (dokumentoidut) ja informaalit (dokumentoimattomat) lähteet tai jaotella niitä tuottamispaikan mukaan organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin tiedonlähteisiin (Haasio & Savolainen 2004, 20).

Kanavalla tarkoitetaan organisoitua käytäntöä tai mekanismia, jonka avulla tai kautta on mahdollista päästä tiedonlähteille (Haasio & Savolainen 2004, 20). Tyypillisiä tiedonhankinnan kanavia ovat esimerkiksi kirjastot, media, tietoverkot, kokoukset ja seminaarit sekä sosiaaliset verkostot.

Tiedonlähteen ja kanavan erottaminen ei ole yksiselitteistä. Esimerkiksi henkilöt voivat toimia sekä tiedonlähteenä että kanavana. Nykyisin tietosisältöjä on myös yhä enemmän tarjolla tietoverkossa, eikä aina ole täysin selvää, onko kyse tiedonlähteestä vai kanavasta. (Haasio & Savolainen 2004, 19–20.)

Tässä tutkimuksessa kanavat ja lähteet voivat olla mitä tahansa, mitä henkilöt raportoivat tiedonhankinnassa käyttävänsä. Sekä kanavia että lähteitä tarkastellaan luokittelemalla ne formaaleihin ja informaaleihin.

3.2.4 Tiedonkäyttö

Tiedonhankinnan tarkastelu ei ole mielekästä, ellei kysytä, mitä hankitulla tiedolla tehtiin ja mitä hyötyä siitä tiedonhankkijalle oli. Informaatiotieteen piirissä tiedonkäytön tutkimus on kuitenkin jäänyt selvästi vähäisemmäksi kuin tiedonhankinnan analyysit. Yhtenä syynä tähän on se, että tiedonkäytön tarkka jäsentäminen on hankalaa eikä sille ole helppo löytää yksiselitteistä tulkintaa. (Savolainen 2008, 30.)

Yleisessä mielessä tiedonkäyttö (information use) viittaa eri tietolähteissä tarjolla olevien informaatiosisältöjen arvioimiseen. Kognitiivisesta näkökulmasta on siis kyse siitä, että tiedonhankkija suhteuttaa vastaanottamansa informaation aiempiin käsityksiinsä. Tämän seurauksena vastaanotettu ja tulkittu informaatio voi jollakin tavalla muuttaa tiedonhankkijan käsityksiä. Tämän tyyppisen muutosprosessin reaaliaikainen kuvaaminen on kuitenkin erittäin haasteellista. Useimmissa tapauksissa nojaututaan tiedonhankkijan

jälkeenpäin antamiin kuvauksiin siitä, miten tiedonhankinnan prosessi ja tiedonkäyttö toteutuivat. (Haasio & Savolainen 2004, 31.)

Hankitun tiedon käyttö ei liity ainoastaan kyseessä olevaan asiaan vaan myös siihen ympäristöön, jossa tietoa käytetään. Organisaatio asettaa tiedon hankinnalle ja käytölle omat vaatimuksensa, odotuksensa ja norminsa. (Choo 2006, 53.) Taylorin (1991) mukaan tiedonkäytön tapoihin vaikuttavat merkittävästi tehtävän luonne ja vaatimukset ja tiedonkäyttöä määrittää se toiminnallinen konteksti, jossa tiedon arvoa kulloinkin punnitaan. Taylor kutsuu näitä konteksteja tiedonkäytön ympäristöiksi, joiden muotoutumiseen vaikuttavat tarkasteltavan ryhmän työhön liittyvät oletukset, ryhmän tyypilliset työssä kohtaamat ongelmat, organisaatioon liittyvät seikat kuten organisaation historia ja rakenne sekä toimialan intressit ja ongelmanratkaisussa hyödynnetyt erilaiset tiedon käytöt. (Taylor 1991, 221.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkäytön tarkastelussa sovelletaan Taylorin luokittelemia tiedontarpeisiin liittyviä tiedonkäytön tapoja. Taylorin kahdeksan tiedonkäytön luokkaa ovat seuraavat:

1. Valaistuminen (Enlightenment)

Tietoa käytetään tilanteen tai kontekstin ymmärtämiseksi. Tieto vastaa esimerkiksi kysymyksiin "Keitä he ovat?", "Minkälaisia ideoita on olemassa?" ja "Onko olemassa samanlaisia tilanteita?".

2. Ongelman ymmärtäminen (Problem understanding)

Tämä on edellistä spesifimpi tiedonkäytön luokka. Ongelmaan haetaan selkeää vastausta, tietoa käytetään kokonaisvaltaisemman käsityksen saamiseksi.

3. *Instrumentaalinen käyttö (Instrumental)*

Tietoa käytetään ohjeistavassa, avustavassa tarkoituksessa sen selvittämiseksi, mitä ja miten pitäisi tehdä. Erilaiset ohjeet kuuluvat tähän ryhmään.

4. *Faktuaalinen käyttö (Factual)*

Tietoa käytetään ilmiöön liittyvien faktojen selvittämiseksi. Tiedon käyttö on sidoksissa käytettävissä olevan informaation laatuun.

5. *Asioiden varmentaminen, vahvistaminen (Confirmational)*

Hankittua tietoa käytetään muun tiedon vahvistamiseen ja varmistamiseen. Tyypillistä on ns. toisen mielipiteen hankkiminen kyseessä olevasta asiasta.

6. *Asioiden tilaa koskeva arviointi (Projective)*

Tiedon käyttö on tulevaisuuteen orientoitunutta, tietoa käytetään tulevien tapahtumien ennustamiseen ja arvioimiseen.

7. *Toiminnan motivointi (Motivational)*

Tietoa käytetään toiminnan käynnistämiseksi tai ylläpitämiseksi.

8. *Tiedon henkilökohtainen käyttö (Personal or political)*

Tietoa käytetään esimerkiksi suhteiden rakentamisessa, statuksen tai maineen parantamisessa sekä itsensä toteuttamisessa.

(Taylor 1991, 229-230.)

3.2.5 Kognitiiviset, affektiiviset ja tilannesidonnaiset tekijät

Tiedonhankinnan prosessiin – tiedontarpeisiin, tiedonhankintaan ja tiedonkäyttöön – liittyy kognitiivisia, affektiivisia eli tunnelähtöisiä sekä tilannesidonnaisia elementtejä (Haasio & Savolainen 2004, 25; Choo 2006, 57).

Kognitiivinen ulottuvuus tiedontarpeissa viittaa tietorakenteessa olevaan aukkoon eli puutteelliseen tietoon jostakin asiasta tai asiantilasta. Tiedonhankinnassa vaikuttavat kognitiiviset käsitykset lähdemaisemasta eli siitä, millaisia lähteitä ylipäätään on käytettävissä sekä käsitykset lähteen ja kanavan laadusta ja luotettavuudesta. (Haasio & Savolainen 2004, 25, 29.)

Tiedontarpeissa affektiivinen ulottuvuus viittaa niihin oireisiin, esimerkiksi ahdistuneisuuteen ja turhautuneisuuteen, jotka ymmärryksen puute saa aikaan. Tiedonhankintaan affektiivisen ulottuvuuden puolestaan tuo henkilön aiemmat käyttökokemukset. Tiedon käytön osalta affektiiviset tekijät vaikuttavat mm. siihen, miten hyväksyvästi tai toisaalta epäilevästi informaatio-sisältöihin suhtaudutaan. (Haasio & Savolainen 2004, 25, 30.)

Tilanelähtöisiksi tekijöiksi niin tiedontarpeissa, tiedonhankinnassa kuin tiedonkäytössäkin katsotaan käytössä olevat resurssit, kiireellisyys ja tehtävän kompleksisuus (Haasio & Savolainen 2004, 26,30).

Choo (2006) katsoo kognitiivisen ulottuvuuden tarkoittavan sitä tietoisuuden tilaa, joka tiedonhankkijalla on itsestään ja siitä kokonaisuudesta, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa. Yksilön tunnereaktiot puolestaan säätelevät tiedonhankintaa kanavoimalla huomiota ja motivoimalla tiedonhankinnan pyrkimyksiä. Tilanteellisella ulottuvuudella Choo viittaa tehtävän kompleksisuuteen, olosuhteiden kompleksisuuteen ja tiedonkäytön ympäristöihin. Tehtävän kompleksisuus riippuu henkilön tiedon tasosta ja niistä välineistä ja tekniikoista, joita tiedonhankkijalla on käytössään. Olosuhteiden kompleksisuus muokkaa tiedontarpeita. Olosuhteet ovat sitä kompleksisempia, mitä useampia toimijoita on keskinäisessä vuorovaikutuksessa enakoimattomalla tavalla. Erityinen osa tilanteellista ulottuvuutta on epätietoisuus ympäristöstä. Tällä Choo tarkoittaa tiedon puutetta toimintaympäristön tekijöistä ja toiminnan vaikutuksista sekä kyvyttömyyttä arvioida ym-

päristötekijöiden vaikutusta menetykseen tai epäonnistumiseen. (Choo 2006, 43, 47, 51–53.)

Tässä tutkimuksessa affektiiviset tekijät rajataan tarkastelun ulkopuolelle ja päähuomio kiinnitetään tiedontarpeiden, tiedonhankinnan ja tiedonkäytön kognitiivisiin ja tilannesidonnaisiin tekijöihin.

3.3 Choon malli toimintaympäristön seurannasta tiedonhankinnan prosessina

Tiedonhankinnassa on kyse monitahoisesta ja monitulkintaisesta ilmiöstä, eikä sitä voida jäsentää yhdellä teorialla tai mallilla. Ammatillisen tiedonhankinnan tutkimus onkin tuottanut suurten teorioiden sijasta lukuisia malleja, jotka kuvaavat tiedonhankinnan ilmiötä tietyistä näkökulmasta. Niin sanotut yleismallit kuvaavat yleispiirteisesti koko prosessia ja toiset mallit kohdentuvat ammatillisen tiedonhankinnan erityiskysymyksiin, kuten tehtävien kompleksisuuden ja tiedonhankinnan väliseen suhteeseen. (Haasio & Savolainen 2004, 70.)

Toimintaympäristön seuranta voidaan nähdä tiedonhankinnan erityisenä muotona. Yleensä tiedonhankinnan tutkimuksissa keskiössä ovat tiedontarvitsija tai ryhmä tiedontarvitsijoita sekä heidän suhteensa kanaviin ja lähteisiin. Toimintaympäristön seurannassa keskeistä on kuitenkin tiedon käyttö osana organisaation päätöksentekoa riippumatta siitä, kuka tiedon on hankkinut. Toimintaympäristön seuranta on usein suuntaamatonta tarkastelua ilman tiettyä tarkoitusta tai tiedontarvetta ja ilman tietoisuutta siitä, mitä asioita seurannassa voi nousta esiin. Tyypillistä toimintaympäristön seurannalle on myös sen suuntautuminen tulevaisuuteen. (Choo 2002, 86, 93.)

Toimintaympäristön seuranta tiedonhankinnan prosessina pitää sisällään tiedontarpeet, tiedonhankinnan ja tiedon käytön. Toimintaympäristön seurannan yhteydessä tiedontarpeet usein viittaavat seurannan laajuuteen ja kohteisiin ja tiedonhankintaa on tarkasteltu niiden lähteiden ja menetelmien osalta, joita toimintaympäristön seurannassa käytetään. Tiedonkäyttöä on tarkasteltu päätöksentekoon, strategiseen suunnitteluun ja moniselitteisyyden vähenemiseen liittyen. (Choo 2001.)

Ensimmäisiä tutkimuksia toimintaympäristön seurannasta teki Aquilar 1960-luvun loppupuolella. Häneltä on peräisin jaottelu neljään toimintaympäristön seurannan tapaan. Aquilarin mukaan toimintaympäristön seurata voi olla suuntaamatonta tarkastelua (undirected viewing), ehdollista tarkastelua (conditioned viewing), vapaamuotoista etsintää (informal search) tai muodollista etsintää (formal search). (Choo 2002, 84–85.)

Toimintaympäristön seuranta tiedonhankinnan prosessina kuvaavassa mallissaan Choo hyödyntää Aquilarin identifioimia neljää tiedonhankinnan käytäntöä ja yhdistää ne Daftin ja Weickin 1980-luvulla määrittelemiin toimintaympäristön seurantaan vaikuttaviin ulottuvuuksiin. (Choo 2001.) Daft ja Weick katsovat, että organisaatioiden erilaiset tavat tulkita tietoa määräytyvät kahden ulottuvuuden mukaan. Ensimmäinen ulottuvuus liittyy organisaation näkemykseen toimintaympäristön analysoitavuudesta ja toinen siihen asteeseen tai voimakkuuteen, jolla organisaatio tunkeutuu ympäristöönsä hankkiakseen tietoa (Choo 2001; Sutcliffe 2001, 219–220).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Choon esittämää mallia toimintaympäristön seurannan tavoista ja kuhunkin tapaan liittyvistä tiedonhankinnan piirteistä (kuvio 2). Hän erottaa mallissaan neljä toimintaympäristön seurannan tapaa; suuntaamaton, ehdollinen, kokeileva ja etsivä. (Choo 2001.)

Toimintaympäristöön liittyvät oletukset	SUUNTAAMATON		KOKEILEVA	
	Tiedon- tarpeet	Yleiset kiinnostuksen alueet	Tiedon- tarpeet	Erityiset, määrätyt alueet
	Tiedon- hankinta	Epämuodollista	Tiedon- hankinta	Testaavaa
	Tiedon käyttö	Havaitsevaa	Tiedon käyttö	Kokeilevaa
	EHDOLLINEN		ETSIVÄ	
	Tiedon- tarpeet	Rajatut, suppeat alueet	Tiedon- tarpeet	Yksityiskohtaisesti määritellyt laajat alueet
	Tiedon- hankinta	Rutiininomaista	Tiedon- hankinta	Muodollista
	Tiedon käyttö	Tarkkailevaa	Tiedon käyttö	Uutta löytävää
	Passiivinen		Aktiivinen	
	Organisaation tunkeutuminen / suhtautuminen ympäristöön			
	Ei analysoitavissa	Analysoitavissa		

KUVIO 2 Toimintaympäristön seurannan neljä tapaa ja niihin liittyvät tiedonhankinnan piirteet (Choo 2001)

Suuntaamaton (Undirected viewing)

Seuranta on usein suuntaamatonta organisaatioissa, jotka eivät usko ympäristön olevan analysoitavissa eivätkä siksi etsi tietoa sen ymmärtämiseksi. Tiedontarpeet ovat huonosti muotoiltuja ja hämäriä ja valtaosa informaatiosta hankitaan vapaamuotoisin keinoin. Koska ympäristöä pidetään mahdollisimana analysoitavana, organisaatio tyytyy rajattuun, niin sanottuun pehmeään tietoon. (Choo 2001.)

Ehdollinen (Conditioned viewing)

Ehdollista seuranta on silloin, kun organisaatio uskoo ympäristön olevan analysoitavissa mutta on tiedonhankinnassaan passiivinen. Tiedontarpeet keskittyvät suppeaan määrään melko hyvin määriteltäviä teemoja, jotka pe-

rustuvat toimialalla laajasti hyväksytyihin olettamuksiin ja normeihin. Merkittävä osa informaatiosta saadaan organisaation ulkopuolella tuotetuista raporteista, tietokannoista ja muista sellaisista lähteistä, jotka ovat koko toimialalla arvostettuja ja käytettyjä. Seuranta on ehdollista siinä mielessä, että se rajoittuu rutiininomaisiin dokumentteihin ja julkaisuihin. Ajan kuluessa organisaatio on kehittänyt joukon toimintaympäristöönsä liittyviä uskomuksia ja käyttää näitä seurannan teemojen määrittelyssä. Kulttuuriin perustuvalla tiedolla on tärkeä rooli toimintaympäristön määrittelyssä: mitkä ovat keskeiset sidosryhmät, minkä sektoreiden seuranta on tärkeää ja mitä tiedonlähteitä käytetään. (Choo 2001.)

Kokeileva (Enacting)

Organisaatiot, jotka eivät usko toimintaympäristön olevan analysoitavissa, mutta tunkeutuvat aktiivisesti ympäristöön vaikuttaakseen sen tapahtumiin, lähestyvät toimintaympäristön seurantaan kokeilevasta näkökulmasta. Tiedontarpeet liittyvät esimerkiksi sidosryhmien kokemuksiin ja niiden testaamiseen. Tiedonhankinnassa hyödynnetään ulkoisia lähteitä ja se tapahtuu organisaation luomien kanavien kautta sisältäen muun muassa palautteen organisaation toiminnasta. Tällaiset organisaatiot tavallaan luovat oman toimintaympäristönsä kokeilemalla erilaista käyttäytymistä ja katsomalla, mitä siitä seuraa. Tyypillinen esimerkki tällaisesta toimintaympäristön seurannasta voisi olla esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun koemarkkinointi. (Choo 2001.)

Etsivä (Searching)

Toimintaympäristön seuranta perustuu tiedon etsimiseen silloin, kun organisaatio uskoo ympäristön olevan analysoitavissa ja hankkii aktiivisesti taroituksenmukaista tietoa ympäristöstään. Tiedontarpeet ovat hyvin määriteltäviä ja tiedonhankinnan tavoitteet ovat laajoja ja yksityiskohtaisia, mutta rajaamattomia. Organisaatio on valmis vastaanottamaan yllättäviäkin tuloksia. Toimintaympäristön seuranta on formaalia, usein erilaisista kyselyistä ja

tutkimuksista saatua määrällistä dataa. Merkittävä ero ehdollisen seurannan ja etsivän seurannan välillä on se, että ehdollisessa seurannassa organisaatio kiinnittää huomiota vain muutamiin teemoihin. Etsivä toimintaympäristön seuranta sitä vastoin on laajaa ja avointa, edellyttää enemmän resursseja ja perustuu halukkuuteen vastaanottaa uutta tietoa. Tämä on formaalia ja systemaattista toimintaympäristön seurantaa, jonka tavoitteena on hakea objektiivista faktatietoa siitä, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Tiedonhankinta on aktiivista toimintaa ja toimintaympäristön todellisten olosuhteiden selvittämiseksi käytetään useita formaaleja metodeja kuten esim. mittaaminen, mallintaminen, ennustaminen ja trendien analysointi. (Choo 2001.)

3.4 Yhteenveto

Toimintaympäristön seuranta voidaan nähdä erityisenä tiedonhankinnan muotona, joka etenee tiedonhankinnan prosessin mukaisesti tiedontarpeista lähteiden ja kanavien valintaan ja lopulta hankitun tiedon käyttöön. Prosessiin vaikuttavat myös kognitiiviset, affektiiviset ja tilannesidonnaiset tekijät.

Tiedonhankintaan liittyvien käsitteiden täsmällinen määrittely on vaikea. Tässä tutkimuksessa tiedontarpeilla viitataan kokoavasti niihin tekijöihin, jotka käynnistävät tiedonhankinnan. Tiedonlähteinä ja kanavina käsitetään kaikki henkilöiden raportoimat lähteet ja kanavat ja ne luokitellaan informaaleihin ja formaaleihin. Tiedonkäytön osalta sovelletaan Taylorin esittämää tiedonkäytön luokitusta, jonka mukaan tietoa voidaan käyttää valaistumiseen, ongelman ymmärtämiseen, instrumentaalisesti, faktuaalisesti, asioiden varmentamiseen, arviointiin, toiminnan motivointiin tai henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Toimintaympäristön seurantaa tiedonhankinnan prosessina voidaan jäsentää esimerkiksi Choon (2001) mallin mukaisesti, jossa erilaiset tavat seurata toi-

toimintaympäristöä luokitellaan suuntaamattomaksi, ehdolliseksi, kokeilevaksi tai etsiväksi. Toimintatapojen muotoutumiseen vaikuttavat erilaiset näkemykset toimintaympäristön luonteesta ja erilainen suhtautuminen toimintaympäristöön. Nämä erot johtavat myös erilaisiin toimintaympäristön seurannan tapoihin ja menetelmiin, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA

Toimintaympäristön seuranta on tiedonhankinnan prosessi, jonka tavoitteena on muodostaa toimintaympäristöstä kartta strategisen päätöksenteon tueksi (Dozier, Grunig & Grunig 1995, 199). Okura ym. (2009, 53) näkevät toimintaympäristön seurannan organisaation varhaisena hälytysjärjestelmänä, joka ennakoii toimintaympäristössä esiin nousevia ongelmia. Lauzen (1995, 187) puolestaan määrittelee toimintaympäristön seurannan viestinnän toiminnoksi, jonka kautta organisaatio oppii ja saa tietoa trendeistä ja tapahtumista ympäristössään. Lauzenin mukaan organisaation selviytyminen riippuu sen kyvystä seurata, tulkita ja vastata muutoksiin tai uhkaaviin tekijöihin ympäristössä. Toimintaympäristön seuranta itsessään ei ole strategista eikä se sellaisenaan auta organisaatiota sopeutumaan toimintaympäristöönsä. Strategiseksi se muuttuu vasta johtamisen kontekstissa, kun tiedonhankinnan prosessissa saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Lauzen 1995, 187-190.)

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia näkökulmia toimintaympäristöön, toimintaympäristön seurantaan vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia esteitä sekä seurannan menetelmiä ja välineitä.

4.1 Näkökulmia toimintaympäristöön

Käsitys siitä, mitä ja millainen toimintaympäristö on, ohjaa osaltaan myös näkemystä organisaatioviestinnästä ja toimintaympäristön seurannasta (Sutcliffe 2001, 199).

Sutcliffen (2001) mukaan toimintaympäristö on yleisimmin nähty resurssien lähteenä, joista organisaatiot kilpailevat. Organisaation tavoitteena on katsottu olevan välttää riippuvuutta ja samanaikaisesti lisätä muiden riippuvuutta itsestään. Tätä näkökulmaa Sutcliffe kutsuu objektivistiseksi (objectivist perspective), eikä siinä juurikaan kiinnitetä huomiota siihen prosessiin, jolla organisaatiot hankkivat ja välittävät tietoa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. (Sutcliffe 2001, 199–200.)

Objektivistiselle näkökulmalle vastakkainen käsitys tarkastelee toimintaympäristöä tiedon lähteenä. Tulkinnallinen näkökulma (perceptual and interpretivist perspective) suuntaa huomion niihin olosuhteisiin, joissa tieto on havaittu sekä siihen, miten tieto on tulkittu ja viestitty. Toimintaympäristön tarkastelu tästä näkökulmasta korostaa toimintaympäristön epävarmuutta, käsitysten ja tulkintojen merkitystä sekä tiedon monimerkityksisyyttä. Keskeiseen rooliin nousevat organisaation vuorovaikutuksellinen viestintäkäyttäytyminen ja ne merkitykset, joita tämän vuorovaikutuksen pohjalta voidaan luoda. (Sutcliffe 2001, 200.)

Sekä objektivistinen että tulkinnallinen näkökulma toimintaympäristöön lähtee olettamuksesta, että on olemassa todellinen, aineellinen ympäristö, joka voidaan havaita ja mieltää. Vaihtoehdon näille konkreettisille näkökulmille tarjoaa käsitys toimintaympäristöstä sosiaalisesti muodostuneena (enactment perspective). Tämän käsityksen kannattajat katsovat, ettei toimintaympäristö ole objektiivisesti havaittavissa vaan symbolinen. Keskeinen oletus on, että toimintaympäristö on moniselitteinen ja tulkinnanvarainen

kokemusten kenttä, jonka organisaatiot itse luovat sosiaalisissa prosesseissa. (Sutcliffe 2001, 201.)

Myös Choo (2002) lähestyy organisaation ja toimintaympäristön suhdetta kolmesta näkökulmasta. Hänen mukaansa toimintaympäristö voidaan nähdä resurssien, informaation tai muutoksen lähteenä. (Choo 2002, 2.)

Kun organisaatio tarkastelee toimintaympäristöä resurssien lähteenä, se kiinnittää huomiota resurssien riittävyteen ja keskittymiseen eli vallan ja auktoriteetin jakautumiseen ympäristössä. Organisaatiot, jotka näkevät toimintaympäristön informaation lähteenä, käyttävät informaatiota organisaatiotekijöiden ja prosessien ylläpitämiseen tai muuttamiseen ympäristön vaatimusten edellytysten mukaisiksi. Toimintaympäristöä muutoksen lähteenä pitävät organisaatiot analysoivat ympäristön muutosvoimia. Ympäristö nähdään ekologisena miljöönä, joka valitsee selviytyvät organisaatiot sen perusteella, miten hyvin ne sopeutuvat toimintaympäristöön. (Choo 2002, 3–5.)

Tässä tutkimuksessa pääpaino on toimintaympäristön tulkinnallisella näkemyksellä, jossa organisaatiot nähdään merkityksiä luovina, tulkitsevinä ja oppivina systeeminä. Toimintaympäristö nähdään siis konkreettisenä ympäristönä, joka voidaan havaita.

4.2 Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavat tekijät

Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavat sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat toimintaympäristöstä määräytyvät tekijät kuten ympäristön epävarmuus ja muutoksen dynaamisuus. Organisaation sisäisistä tekijöistä toimintaympäristön seurantaan vaikuttavat organisaatiokulttuuri- ja rakenne, vallan ja kontrollin jakautuminen organisaati-

ossa sekä organisaatiossa vallitseva näkemys viestinnästä. (ks. Dozier 1990; Lauzen 1995; Grunig ym. 2002; Okura ym. 2009.)

4.2.1 Ulkoiset tekijät

Monien organisaatioteorioiden mukaan organisaation ulkopuolisilla tekijöillä ja olosuhteilla on looginen ja ennustettava vaikutus organisaation sisäisiin rakenteisiin ja prosesseihin. Näitä ulkopuolisia tekijöitä kutsutaan ympäristöstä määräytyviksi tekijöiksi (environmental imperative), jossa keskeinen käsite on ympäristön epävarmuus (uncertainty). (Okura ym. 2009, 52.)

Ympäristön epävarmuuteen liittyy kolme ulottuvuutta: kompleksisuus, turbulenssi ja uhkaavuuden aste. Kompleksisuudella tarkoitetaan erilaisia ulkopuolisia voimia tai vaikutteita, joita organisaation on seurattava tavoitteidensa saavuttamiseksi. Turbulenssi kuvaa sitä nopeutta, joilla ulkopuoliset voimat ja vaikutteet muuttuvat ajan kuluessa. Uhkaavuuden aste määräytyy sen mukaan, missä määrin organisaation ulkopuoliset voimat ja vaikutteet uhkaavat organisaation menestystä ja kasvua. (Okura ym. 2009, 56.)

Dozierin (1990, 10) mukaan ympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutus organisaation sisäiseen toimintaan on käytännössä vähäinen. Samankaltaiseen tulokseen päätyivät myös Okura ym. (2009) tuoreessa tutkimuksessaan. He havaitsivat, että vaikka ympäristön epävarmuus vaikutti jossain määrin formaaliin toimintaympäristön seurantaan, sillä ei kuitenkaan ollut suoraa vaikutusta päätöksentekoon. Sen sijaan suurempi vaikutus toimintaympäristön seurantaan on organisaation sisäisillä tekijöillä. (Okura ym. 2009, 64.)

4.2.2 Sisäiset tekijät

Heikko yhteys organisaation toiminnan ja toimintaympäristön olosuhteiden välillä on johtanut organisaation sisäisten tekijöiden jäsentämiseen uudesta näkökulmasta (Dozier 1990, 11). Grunigin ym. (2002) mukaan merkittävin organisaation käyttäytymistä ja organisaatioviestinnän toteutusta selittävä tekijä on valta-kontrolli -teoria (power-control theory), jonka mukaan organisaatiot toimivat kuten toimivat siksi, että organisaatioissa muodollista ja epämuodollista valtaa käyttävä ryhmä (dominant coalition) on päättänyt organisoida ja johtaa toimintaa tietyllä tavalla. (Grunig ym. 2002, 17.)

Valta-kontrolli näkemyksen mukaan siis ne, joilla organisaatiossa on valta, kontrolloivat organisaation käyttäytymistä. Valtaa pitävässä ryhmässä yksilölliset intressit ohjaavat toimintaa ja tämän seurauksena organisaation reaktiot toimintaympäristön muutoksiin ovat tyydyttäviä, mutta eivät aina optimaalisia. (Lauzen 1995, 191.) Keskeistä valta-kontrolli näkökulmassa on strategisen päätöksenteon epärationaalisuus ja politisoituminen. Organisaation strategiset päätökset muodostuvat poliittisessa prosessissa, johon johtoryhmän jäsenten erilaiset intressit ja keskinäinen kilpailu vaikuttavat. (Okura ym. 2009, 55.)

Myös organisaatiokulttuurilla on vaikutusta toimintaympäristön seurantaan. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa luomia arvoja ja oletuksia, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja heijastavat organisaation sosiaalista järjestystä (Keyton, 2008).

Lauzenin (1995) sekä Lauzenin ja Dozierin (1994) mukaan autoritaariset kulttuurit korostavat keskitettyä päätöksentekoa, yksilöllisiä tavoitteita, jäykkiä komentoketjuja, tiukkaa valvontaa ja ovat tavallisesti suljettuja organisaation ulkopuolelta tuleville ajatuksille. Osallistavat kulttuurit puolestaan korostavat tiimityötä ja jaettuja tavoitteita, inhimillistä kiinnostusta yksilöihin myös työn ulkopuolella, horisontaalista organisaatorakennetta,

jaettua valtaa, innovatiivisuutta ja avoimuutta organisaation ulkopuolelta tuleville ajatuksille. (Lauzen 1995, 191; Lauzen & Dozier 1994, 171.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen, millaista tietoa organisaatiossa arvostetaan. Autoritaariset organisaatiokulttuurit arvostavat tietoa ennen kaikkea organisaatiosta itsestään. Osallistavat kulttuurit puolestaan arvostavat monista erilaisista lähteistä saatua tietoa sekä organisaatioon että ympäristöön liittyen. Nämä organisaatiot myös todennäköisemmin vakiinnuttavat tiedonhankinnan prosessit mm. systemaattisilla, säännöllisillä tapaamisilla ja tutkimuksilla. (Lauzen 1995, 191–192.)

Okuran ym. (2009) mukaan kaikkein merkittävin toimintaympäristön seurantaan vaikuttava organisaation sisäinen tekijä on organisaation näkemys viestinnästä. Jos organisaation viestinnän asiantuntijoilla on selkeä käsitys kaksisuuntaisesta viestinnästä sekä teorian että käytännön tasolla ja he jakavat tämän käsityksen johdon kanssa, on todennäköistä, että organisaatio seuraa toimintaympäristöään. Organisaatiot, jotka toteuttavat viestintää yksisuuntaisten mallien mukaisesti, eivät todennäköisesti käytä samassa määrin toimintaympäristön seurannan työkaluja ja tutkimuksia. (Okura ym. 2009, 64–65.)

Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavat organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden lisäksi myös informaatioon liittyvät tekijät ja tiedonhankkijan yksilölliset ominaisuudet. Informaatioon liittyviä tekijöitä ovat muun muassa informaation saavutettavuus ja laatu, yksilöllisiä tekijöitä ovat puolestaan henkilön tiedollinen taso ja kognitiiviset ominaisuudet. (Choo 2002, 97.)

4.2.3 Seurannan esteet

Austinin, Pinkletonin ja Dixonin (2000, 246–247) mukaan keskeisiä esteitä toimintaympäristön seurannassa ovat taloudellisten ja ajallisten resurssien puute. Myös Lauzen (1995, 199) näkee riittämättömät taloudelliset ja inhimilliset resurssit tyypillisimpinä esteinä. Lisäksi mahdollisina esteinä hän mainitsee johdon puuttuvan tuen sekä sen, että toimintaympäristöstä hankittua tietoa ei dokumentoida.

Esteenä toimintaympäristön seurannalle voi olla myös puutteet informaatio-osaamisessa. Viestinnän johtaminen ja asiantuntijatehtävissä toimiminen ovat tietointensiivistä työtä, jossa informaatio-osaamisella on merkittävä rooli. Informaatio-osaaminen on yksi asiantuntijuuden ulottuvuuksista ja sillä tarkoitetaan kykyä tunnistaa tiedon tarpeet, hankkia tietoa sekä arvioida, tulkita, järjestää ja hyödyntää tietoa käytännön toiminnassa (Huotari ym. 2005, 80). Toimintaympäristön seurannassa informaatio-osaaminen on välttämätöntä ja puutteet jollain osaamisalueella voivat muodostua esteeksi toimintaympäristön seurannalle.

Yksi keskeisistä seurannan esteistä on sitä varten luodun järjestelmän ja systeemin puuttuminen. Vaikka viestinnän ammattilaiset periaatteellisella tasolla katsovat, että toimintaympäristön seurannan ohjelmat tulisi organisoida ja toteuttaa formaaleina systeemeinä, toimintaympäristön seuranta toteutetaan kuitenkin käytännössä tavallisimmin tilapäisesti ja epämuodollisin menetelmin. Tämä johtaa usein siihen, että toimintaympäristön seuranta riippuu yksilöiden kiinnostuksesta ja käytettävissä olevasta ajasta, toiminnot ovat päällekkäisiä, informaatio hajoaa liian pieniin osiin ja tiedonhankinnan, analysoinnin ja käytön välillä on suuri kuilu. Hajanainen toimintaympäristön seuranta ei kykene tuottamaan kokonaisvaltaista näkemystä toimintaympäristön muutoksista. Tällaisena toimintaympäristön seurannan merkitys on alhainen ja siitä saatavat hyödyt jäävät epäselviksi. (Choo 2002, 231.)

4.3 Toimintaympäristön seurannan menetelmät

Toimintaympäristön seurantaan ei ole olemassa universaalia oppikirjaratkaisua, vaan jokaisen organisaation on rakennettava omiin tarpeisiinsa räätälöity seurantajärjestelmä. Organisaation koko, toimiala, riippuvuus toimintaympäristöstä sekä kokemus toimintaympäristön seurannasta ja strategiasta suunnittelusta vaikuttavat seurannassa käytettävien metodien ja työkalujen valintaan. (Choo 2002, 116, 229.)

Organisaatiot käyttävät toimintaympäristön seurannassa monenlaisia tiedonhankinnan tekniikoita tieteellisistä tutkimuksista epäviralliseen tiedonvaihtoon. Työkalut voidaan jakaa informaaleihin eli epämuodollisiin ja formaaleihin eli muodollisiin toimintaympäristön seurannan menetelmiin. (Dozier ym. 1995, 199.)

Epämuodollisiin menetelmiin kuuluvat muun muassa henkilökohtaiset mediakontaktit, asiakaspalautteet (Lauzen 1995, 188), sidosryhmien edustajien haastattelut (Dozier ym. 1995, 201), sidosryhmien ja voimasuhteiden analysointi, Internetin keskustelupalstojen seuraaminen sekä sosiaaliset verkostot (Vos & Schoemaker 2006, 93–94). Epämuodolliset toimintaympäristön seurannan menetelmät eivät tarjoa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, mutta niitä voidaan käyttää muutosten ja ongelmien havainnointiin niiden varhaisessa vaiheessa (Dozier ym. 1995, 203). Tutkimukset ovat osoittaneet, että epämuodollinen ja muodollinen seuranta ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa. Organisaatiot, jotka seuraavat toimintaympäristöään muodollisin menetelmin, käyttävät suurella todennäköisyydellä enemmän myös epämuodollisia seurannan menetelmiä (Okura ym. 2009, 57.)

Muodollinen toimintaympäristön seuranta on tarkoituksellista toimintaa, jota yleensä edeltää suunnittelu sekä käytäntöjen ja metodien määrittely tiettyyn asiaan liittyvän informaation saamisen turvaamiseksi (Lauzen 1995,

190). Vosin ja Schomakerin (2006, 87–95) mukaan muodollisia toimintaympäristön seurannan välineitä ovat mm. erilaiset soveltavat tutkimukset, keskusteluteemojen hallinta, organisaatioon itseensä tai tiettyihin keskusteluteemoihin keskittyvä mediaseuranta ja toimintaympäristön muutosten enustaminen.

Vos ja Schoemaker (2005) erottavat viestinnässä kolmenlaisia tutkimuksia: perustutkimus (fundamental research), viestintää itseään havainnoiva introspektiivinen tutkimus (introspective research) ja käytännönläheinen soveltava tutkimus (applied research). Perustutkimus tähtää tiedon ja ymmärryksen lisäämiseen viestinnän ilmiöstä ja introspektiivinen tutkimus tarkastelee viestinnän toimintoa ja sen käytännön toteutusta. Soveltava tutkimus on laaja kategoria, johon sisältyvien tutkimusten tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaiseminen sekä strategian kehittäminen ja arvioiminen. Soveltavat tutkimukset ovat osa toimintaympäristön seuranta. Tähän kategoriaan kuuluvat toimintaympäristön tutkimukset, organisaation ja toimintaympäristön välisten suhteiden tutkimukset sekä viestintäprosessien tutkimukset. (Vos ja Schoemaker 2005, 180.) Käytännössä soveltavia tutkimuksia voivat olla esimerkiksi imagotutkimukset, erilaiset sidosryhmätutkimukset, kyselyt ja mielipidekartoitukset.

Ympäristön teemojen hallinta (issues management) on menetelmä, jonka avulla organisaatio voi havaita ja ennakoida teemoja ja konflikteja liittyen organisaatioon, toimialaan, ympäröivään yhteisöön tai globaaliin ympäristöön. Sen tavoitteena on ratkaista ongelmat ennen kuin niistä tulee julkisia. (Hagan 2007, 433.) Heathin mukaan (2006, 67) teemojen hallinta on ymmärrettävä dialogina, joka antaa äänen eri osapuolille ja erilaisille näkemyksille siitä, mitä organisaation on, mitä sen pitäisi olla ja miten sen tulisi reagoida määrättyihin asioihin. Toimintaympäristön teemojen hallinta on tulevaisuuden suuntautunutta proaktiivista toimintaa, joka perustuu ajatukseen siitä,

että sidosryhmät ja suuri yleisö ovat organisaation toiminnan lopullisia tuomareita (Vos & Schoemaker 2006, 87–88).

Toimintaympäristön muutosten ennustaminen (environmental forecasting) tähtää ongelmien identifiointiin ja ratkaisemiseen arvioimalla vaihtoehtoisten toimintatapojen seurauksia. Sosiaalisen toimintaympäristön kehityksen ennustamiseen kuuluu mm. demografisen kehityksen ja elämäntyylien trendien seuranta. Keskeistä on myös yhteiskunnallisten arvojen ja arvokeskustelujen seuraaminen. Toimintaympäristön muutosten ennustaminen voi tukea päätöksentekoa vaikka tieto ei olekaan erityisen täsmällistä. (Vos & Schoemaker 2006, 90.)

Dozier ja Broom katsovat, että ilman tutkimusta ja formaalia toimintaympäristön seuranta organisaatioviestintä on vain vähän enemmän kuin alemman tason tekninen toiminto, joka tukee johdon päätöksiä, mutta ei osallistu niiden tekemiseen (Vos & Schoemaker 2006, 71). Choon (2002) mukaan tehokkaan toimintaympäristön seurannan tulee olla suunniteltua, jatkuvaa ja koordinoitua. Suunnittelulla voidaan varmistaa se, että tiedonhankinta perustuu kriittisiin tiedontarpeisiin ja organisaation tavoitteisiin. Jatkuva seuranta parantaa kykyä havaita varoitussignaalit aikaisessa vaiheessa ja antaa myös toimintaympäristön seurannan ohjelmalle mahdollisuuden kehittyä. (Choo 2002, 231.)

Toimintaympäristön seurannassa erilaisten menetelmien kirjo on laaja eivätkä ne rajoitu yllä mainittuihin seurannan tapoihin. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön seurannan menetelmiksi katsotaan kaikki organisaation siinä tarkoituksessa käyttämät tiedonhankinnan metodit ja niitä tarkastellaan jaottelemalla ne epämuodollisiin ja muodollisiin menetelmiin.

4.4 Yhteenveto

Erilaiset käsitykset toimintaympäristöstä, ympäristöstä määräytyvät tekijät, organisaation sisäiset tekijät sekä mahdolliset esteet vaikuttavat siihen, miten toimintaympäristöä seurataan.

Toimintaympäristö voidaan nähdä objektiivisesti havaittavana resurssien, tiedon ja muutoksen lähteenä tai symbolisena, yksilöiden kokemusten kenttänä. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristö nähdään konkreettisena, havaittavana tiedon ja muutoksen lähteenä, jossa organisaatiot toimivat merkityksiä tulkitsevina ja luovina systeemeinä.

Ympäristön epävarmuudella on oletettu olevan ennustettava vaikutus organisaation toimintaan ja siten myös toimintaympäristön seurantaan. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutus organisaation sisäiseen toimintaan ja prosesseihin on käytännössä vähäinen. Sen sijaan organisaation sisäiset tekijät voivat vaikuttaa toimintaympäristön seurantaan merkittävästi. Keskeisessä roolissa ovat vallan ja kontrollin jakautumisen vaikutus päätöksentekoon, organisaatiokulttuurin vaikutus tiedon arvottamiseen ja käsittelyyn sekä organisaatiossa vallitseva näkemys viestinnästä. Tyypillisiä toimintaympäristön seurannan esteitä ovat resurssien puute sekä toimintaympäristön seurantaan luodun järjestelmän puuttuminen.

Seurannan menetelmien valintaan vaikuttavat muun muassa organisaation koko, toimiala ja riippuvuus toimintaympäristöstä. Universaalia oppikirjaratkaisua ei ole, vaan jokainen organisaatio luo omia tarpeitaan vastaavan järjestelmän. Toimintaympäristön seurannan menetelmät voidaan jakaa formaaleihin eli muodollisiin ja informaaleihin eli epämuodollisiin. Epämuodollisia seurannan menetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset kontaktit, sosiaaliset verkostot, keskustelupalstojen seuraaminen ja sidosryhmien ana-

lysointi. Nämä menetelmät eivät yksin tarjoa riittävää tietoa päätöksenteon tueksi. Muodollisten seurantamenetelmien käyttö puolestaan on tarkoituksellista toimintaa, joka tähtää tiedon tuottamiseen osaksi strategista päätöksentekoa. Muodollisia seurannan menetelmiä ovat muun muassa keskusteluteemojen hallinta ja erilaiset soveltavat tutkimukset.

5 KUNNAT TUTKIMUSKOHTENA

Suomessa on 348 kuntaa, joista yli puolessa asuu alle 6 000 asukasta. Yli 100 000 asukkaan kaupunkeja on seitsemän. Pienten kuntien osuus pinta-alasta on puolet, mutta niissä asuu vain 15 prosenttia väestöstä ja niissä sijaitsee kymmenen prosenttia työpaikoista. Kuntien alueelliset ja rakenteelliset erot siis ovat merkittäviä, mutta erilaisista toimintaedellytyksistä huolimatta kuntien perustehtävät ovat samat. Ne vastaavat kansalaisten peruspalvelujen järjestämisestä, joista tärkeimpiä ovat sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. (Suomen Kuntaliitto 2009a.)

Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti suomalaisten kuntien toimintaympäristöä ja kuntaviestintää.

5.1 Kuntien toimintaympäristö

Kuntien toimintaympäristössä vaikuttavat mikro- ja makrotasolla yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset muutokset. 2000-luvulla kuntien toiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia mm. kunta- ja palvelurakennemuutuksen ja kiihtyvällä tahdilla toteutettujen kuntaliitosten myötä. Tarve sekä muutosten ennakointiin että valmius niiden toteuttamiseen on kasvanut

ja kuntien yhtenä suurimpana haasteena on sopeutua ja sopeuttaa toimintansa nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Makrotasolla kuntien kannalta merkittäviä toimintaympäristön muutoksia ovat mm. talouden globalisaatio, EU-lainsäädäntö, tietoyhteiskuntakehitys ja väestökehitys. Kuntatasolla ne vaikuttavat elinkeinoelämän, työpaikkojen ja väestön keskittymiseen ja yksittäisten kuntien toimintaedellytysten erilaisumiseen. Suurien kaupunkiseutujen ja maakuntakeskusten haasteet ovat aivan erilaiset kuin ydinmaaseudulla tai maaseudun perifeerisillä alueilla. Elinkeinorakenteeltaan yksipuolisten sekä väestön ikäkehitykseltä negatiivisten kuntien haavoittuvuus on lisääntynyt. Kehityksen myötä kunnat jakautuvat tulevaisuudessa yhä selvemmin elinvoimaisiin menestyjiin ja taantuviin häviäjiin. Näköpiirissä ei ole sellaisia ulkoisen toimintaympäristön muutoksia, jotka pysäyttäisivät alueellisen keskittymisen ja johtaisivat koko maan kattavan, elinvoimaisten kuntien verkoston syntymiseen. (Suomen Kuntaliitto 2006, 9-10.)

Kuntien keskeisiä sidosryhmiä ovat mm. valtiovalta, muut kunnat ja kuntaliitot, elinkeinoelämän edustajat, opetus- ja tutkimuslaitokset, työmarkkinajärjestöt, kolmannen sektorin toimijat sekä kuntalaiset ja asukkaat ja heidän piirissään muodostuvat erilliset vaikuttajaryhmät kuten vanhusneuvostot tai nuorisovaltuustot. Kuntien toimintaympäristössä vaikuttavilla sidosryhmillä on erilaiset, usein ristiriitaiset intressit. Käytännön tasolla vaikkapa elinkeinoelämän vaatimusten ja kuntalaisten odotusten välillä voi vallita selvä intressiristiriita, josta kunnan on oltava tietoinen ja joka kunnan on kyettävä ratkaisemaan. Anttiroikon (2000, 168) mukaan kuntien strategisen johtamisen keskeisenä tehtävänä on yhdistää paikalliset olosuhteet toimintaympäristön yleisimpiin muutoksiin intressiriitoja sovittavalla ja kehityspotentiaalia hyödyttävällä tavalla.

Toimintaympäristön muutokset ovat johtamassa myös kunnallisen päätöksenteon merkityksen vähenemiseen ja siten muutoksiin kuntademokratiassa, kuntalaisten roolissa ja vaikuttamismahdollisuuksissa. Perinteisessä demokratianäkökulmassa korostuu kuntalaisen asema yhteisön jäsenenä kun taas asiakasdemokratia painottaa yksilön periaatteellista vapautta tehdä valintoja. Laajan demokratian toteutumiseksi kuntien tulevaisuuden haasteina on kehittää sekä kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen muotoja että asukkaiden, päätöksentekijöiden ja hallinnon vuorovaikutusta. (Suomen Kuntaliitto 2006, 19–20.)

5.2 Kuntien viestintä

Kunnat ovat julkisorganisaatioita, joiden viestintä on luonteeltaan yhteiskunnallista. Tällaisten organisaatioiden viestintä tähtää eri osapuolten yhteisymmärrykseen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta (Nieminen 2000, 110–112). Kuntien viestintää ohjaavat useat lait ja suositukset. Keskeisiä lakeja ovat Suomen perustuslaki, kuntalaki, hallintolaki, julkisuuslaki ja kieli-laki. Lisäksi Kuntaliitto ja sen edeltäjät ovat kehittäneet kuntien viestintää ohjaavia suosituksia 1970-luvulta lähtien. (Suomen Kuntaliitto 2004, 35–38.)

Järjestyksessä neljännet kuntien viestintäohjeet julkaistiin vuonna 2004. Siinä kunnan viestinnän visio määritellään seuraavasti:

Viestintä ylläpitää asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja kuntalaisten osallistuminen laajaa. Asukkaat, yritykset, luottamushenkilöt, henkilöstö ja media saavat tietoa ajoissa ja ymmärrettävästi esitettynä. Kunnan maine tukee kunnan kehittämistä ja luo seudulle vetovoimaa.

(Suomen Kuntaliitto 2004, 7.)

Kuntaviestinnän ohjeissa viestintä määritellään strategiseksi menestystekijäksi, joka suunnitellaan kunnan strategian pohjalta. Kunnissa viestintää johtaa ja valvoo kunnanhallitus. Käytännössä siitä vastaa kunnanjohtaja ja se organisoidaan siten, että sen kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa nimetty henkilö. Viestintäohjeissa suositellaan, että kunnan viestintää hoitavalla henkilöllä tulee olla suorat yhteydet kunnanjohtajaan. (Suomen Kuntaliitto 2004, 15-16.)

Kuntaliiton vuonna 2005 toteuttaman kuntien viestintätutkimuksen mukaan vajaa puolet kunnista oli kirjannut viestintäohjeet tai -strategian. Yli 50 000 asukkaan kunnista joka toisella strategia oli laadittu tai tekeillä. Suuria eroja tutkimuksen mukaan oli myös viestinnän henkilöstöresursseissa. Yli puolessa vähintään 50 000 asukkaan kunnista viestinnän tehtäviä hoiti päätoimisesti viisi henkilöä tai enemmän. Pienissä kunnissa viestintää päätoimisesti hoitavia ei ollut juuri lainkaan. Viestintävastaavan asema oli monissa kunnissa viestintäohjeistuksen mukainen, ja päätoimisesti viestinnästä vastaavista lähes 80 prosenttia osallistui säännöllisesti kunnan johtoryhmän työkentelyyn. (Suomen Kuntaliitto 2005, 8-10, 16.)

Kunnan on hankittava toiminnalleen oikeutus kuntalaisilta. Jo kuntalaki vaatii kuntaa selvittämään asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa. Kuntien viestintäohjeissa korostetaan kuntalaisten osallistumisen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä ja keskeisinä tehtävinä mainitaan myös toimintaympäristön luotaus, muutostekijöiden analysointi ja oman kunnan viestinnän toteutuksen arviointi. Osallistumisen käytäntö, sen syvyys ja laajuus, ratkaistaan kunkin kunnan toimintakulttuurin mukaisesti. Osallistumisen muotoina kuntien viestintäohjeessa mainitaan mm. mielipidekyselyt, käyttäjäraadit ja sähköiset vuorovaikutusfoorumit. Viestinnän ja osallistumisen väyliä ovat myös teematapaamiset, kuntalaistilaisuudet, avoimet ovet -tapahtumat ja kuntalaisten muodostamat vaikuttajaryhmät

kuten vammais- ja vanhusneuvostot sekä nuorisovaltuustot. (Suomen Kuntaliitto 2004, 8-10, 15.)

Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskus selvitti kuntien viestinnän seurannan ja arvioinnin tilaa Suomen Kuntaliiton toimeksiannosta vuonna 2007. Tulosten mukaan konkreettisten tavoitteiden asettaminen kunnan ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi ei ollut yleistä. Sen sijaan yhteydenpito sidosryhmiin oli tavanomaisempaa. Kolmasosa tutkimukseen osallistuneista ilmoitti pitävänsä säännöllisesti yhteyttä sidosryhmiin. Yhteistyösuhteiden arviointi oli kuitenkin heikohkolla tasolla ja vain reilu 10 prosenttia ilmoitti asian olevan hoidossa. Julkisen keskustelun seuraaminen on kunnissa tiedostettu, mutta sen arviointi on puutteellista. Tämä näkyi myös kunnan toiminnan kannalta tärkeiden keskusteluteemojen ja heikkojen signaalien tunnistamisessa, sillä vain alle 30 prosenttia vastaajista katsoi, että tämä viestinnän osa-alue oli hyvin hoidettu. Yleisesti viestinnän toteutuksen ja onnistumisen seuranta kunnissa on epäsäännöllistä. Yksikään kyselyyn vastanneista ei ilmoittanut asian olevan hyvin hoidossa. (Lavento 2007, 16-19.)

5.3 Yhteenveto

Kuntien toimintaympäristössä on viime vuosina tapahtunut suuria muutoksia. Tarve sekä muutosten ennakointiin että valmius niiden toteuttamiseen on kasvanut ja kuntien strategisen johtamisen yhtenä keskeisenä tehtävänä onkin paikallisten olosuhteiden ja toimintaympäristön muutosten yhteensovittaminen kestäväällä tavalla.

Kuntien viestintä on luonteeltaan yhteiskunnallista ja vuorovaikutuksellista ja sitä ohjaavat useat lait ja suositukset. Kuntalain mukaan kunnan on hankittava toiminnalleen oikeutus kuntalaisilta selvittämällä asukkaiden mieli-

piteitä ennen päätöksentekoa. Myös kuntien viestintäohjeissa korostetaan avointa vuorovaikutusta ja keskeisinä tehtävinä mainitaan muun muassa toimintaympäristön luotaus, muutostekijöiden analysointi sekä viestinnän toteutuksen arviointi. Tutkimusten mukaan kunnan ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen edistämiseksi ei kuitenkaan ole juurikaan asetettu konkreettisia tavoitteita. Myös keskusteluteemojen seuraaminen ja heikkojen signaalien tunnistaminen on tutkimusten valossa puutteellista.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategia oli monimenetelmäinen. Käytännössä se tarkoitti sekä positivistiseen että fenomenologiseen tieteenfilosofiaan nojaavien tutkimusmenetelmien yhdistämistä aineiston hankinnassa ja analysoinnissa. Näissä tieteenfilosofioissa näkemykset ihmisestä ja käsitykset todellisuuden luonteesta ovat erilaiset ja johtavat erilaisiin menetelmiin tutkimusaineiston keruun ja käsittelyn osalta. Positivismissa lähtökohtana on tiedon tuottaminen numeerisen datan avulla kun taas fenomenologiassa tieto liittyy subjektiivisiin kokemuksiin. Molempien menetelmien osalta pyrittiin noudattamaan kyseisen tutkimustavan periaatteita. Määrällistä tutkimusta edusti aineiston keruu kyselylomakkeella ja sen analysointi tilastollisilla menetelmillä. Laadullinen osuus puolestaan liittyi tutkimuksen toiseen vaiheeseen, jossa aineisto kerättiin temahaastatteluilla ja analysoitiin teemoittelemalla.

Luvussa 6 kuvataan tarkemmin tutkimuskysymykset, tutkimuksessa käytetyt menetöt ja niiden rooli tutkimuksessa sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa käytetyt menetelmät. Lopuksi kuvataan lyhyesti sitä tapaa, jolla tulokset on tutkimuksessa raportoitu.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen turvaaminen vaatii avointa vuorovaikutusta dynaamisen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön kanssa. Tämä on asettanut uusia haasteita myös organisaatioviestinnälle ja toimintaympäristön seurannan merkitys osana viestinnän tehtäviä on kasvanut merkittävästi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia toimintaympäristön seurannasta kuntaorganisaatioiden viestinnässä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on toimintaympäristön seurannasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä?
2. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristöä käytännössä seurataan?
3. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristön seurannassa saatua tietoa organisaatiossa hyödynnetään?

6.2 Monimenetelmäinen tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategia oli monimenetelmäinen. Tutkimuksessa hyödynnettiin siis sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää sekä aineistonhankinnan että analyysin osalta. Molemmilla menetelmillä oli tutkimuksessa yhtäläinen painoarvo, mutta niiden tehtävät olivat tutkimuksen kokonaisuuden näkökulmasta erilaiset. Määrällisen tutkimuksella pyrittiin saamaan yleiskuvaa ilmiöstä, jota laadullisella tutkimusotteella syvennettiin.

Laadullista ja määrällistä tutkimusta kuvataan usein vastakkainasettelun kautta. Menetelmät perustuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin ja siksi osa tieteen tekijöistä katsoo niiden olevan yhteen sovittamattomia. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 21) mukaan koko vastakkainasettelu on kuitenkin turhaa ja Metsämuuronen (2006, 134) toteaa, että samaa tutkimusta voidaan tehdä sekä positivistisesti että fenomenologisesti – tiedon laatu vain on erilaista. Tutkijan näkökulmasta oleellista on, että tehdyt valinnat pystytään perustelemaan.

Eri menetelmien, aineistojen tai teorioiden käyttöä samassa tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi. Termi on alun perin lainattu sosiaalitieteiden piiristä ja Denzin kehitti sitä 1970-luvulla yleisempään käyttöön. Hän jaotteli triangulaation neljään eri tyyppiin. Triangulaatio voi liittyä aineistoihin, teorioihin, metodeihin ja tutkijoihin. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään useammanlaisia aineistoja, teoriatriangulaatiossa aineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla, menetelmätriangulaatiossa tutkimuksessa hyödynnetään eri aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tutkijatriangulaatiossa samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija. (Brannen 1992, 11–12; Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142.)

Suhtautuminen erityisesti menetelmätriangulaatioon on tieteen piirissä ja menetelmäoppaissa varsin kaksijakoinen. Jos menetelmät nähdään kiinteänä osana tieteenfilosofisia suuntauksia, ei kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen yhdistämistä pidetä mahdollisen, koska taustalla vaikuttava tieteenfilosofia, ontologiset ja epistemologiset uskomukset ovat erilaiset. (Eskola & Suoranta 1996, 69–72; Tuomi ja Sarajärvi 2001, 143.)

Tieteen piirissä triangulaatiosta on käyty keskusteluja neljästä näkökulmasta. Autonomisuusteesi katsoo, että tutkimuskäytännöt eivät ole riippuvaisia tieto-opillisista näkemyksistä kun taas yhteensopimattomuusteesi lähtee siitä, että tieteenfilosofia määrittää myös menetelmävalinnat. Komplemen-

taarisuusteellisissä katsotaan, että koko kysymys liittyy kieleen eikä todellisia esteitä menetelmien yhteiskäytölle ole. Myös yhteensopivuusteeksi katsoo menetelmien yhteiskäytön sopivaksi. (Aaltonen 1989, 150.)

Bryman (1992) on tarkastellut kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä 11 näkökulmasta. Hänen mukaansa menetelmätriangulaatiolla voidaan tavoitella esimerkiksi luotettavuutta, erilaisia näkökulmia, kokonaisvaltaisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tietoa ilmiön rakenteesta ja prosesseista tai ilmiön mikro- ja makrotason yhdistämistä. Erilaisia variaatioita menetelmätriangulaatioon tuovat myös kunkin menetelmän rooli ja toteuttamisvaihe tutkimuksessa. (Bryman 1992, 59–61.)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 31–32) ovat Brymania mukaellen jaotelleet tutkimusstrategioiden yhdistämistä sen mukaan, mikä rooli menetelmillä tutkimuksessa on. Menetelmien yhteiskäyttö voi heidän mukaansa olla luonteeltaan varmentavaa, täydentävää, innoittavaa tai kuvailevaa. Varmentavalla käytöllä tarkoitetaan sitä, että eri menetelmillä saatu sama tutkimustulos lisää tutkimuksen luotettavuutta. Täydentävällä käytöllä tarkoitetaan tilanteita, jossa eri menetelmät on jo alkujaan suunniteltu kattamaan tutkimuksen eri alueita. Tavoitteena tässä ei niinkään ole validiuden lisääminen vaan useamman näkökulman tuominen tutkimukseen. Tutkija voi myös alun perin suunnitella joko kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen menetelmän ikään kuin sivuosaan, pikemminkin innoittamaan tutkimusprosessia. Lisäksi tutkija voi käyttää jommallakummalla menetelmällä saatua tietoa lähinnä kuvailemaan toisella menetelmällä saatuja tietoja, jotka ovat tutkimuksen pääosassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 31–32.)

Menetelmille voidaan tutkimuksessa antaa erilaisia painoarvoja. Molempien näkökulmien painoarvo voi olla yhtä suuri tai jompikumpi menetelmä voi tukea toista, johtavassa roolissa olevaa tutkimusotetta. (Brannen 1992, 27.)

Kuten jo luvun alussa todettiin, tässä tutkimuksessa kumpikaan käytetty menetelmä ei ollut selvästi toista keskeisempi. Menetelmien triangulaation tehtävä oli ennen kaikkea toisiaan täydentävä.

Organisaatio- ja markkinointiviestinnän kansainvälisessä tutkimuksessa valitseva maailmankuva on ollut positivistinen – numerot puhuvat ja tutkijoilla on ollut vain vähän mielenkiintoa tehdä tutkimusta, joka edellyttää henkilökohtaista kontaktia tutkittaviin heidän luonnollisessa ympäristössään. Daymonin ja Hollowayn mukaan tässä on kuitenkin tapahtumassa muutos ja myös laadullinen ote on saamassa jalansijaa alan tutkimuskentässä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että myös organisaatio- ja markkinointiviestinnän yksittäisissä tutkimusprojekteissa tullaan tulevaisuudessa yhä enemmän hyödyntämään monimenetelmäisyyttä. (Daymon & Holloway 2002, 12-13.)

6.3 Aineiston hankinta

Monimenetelmäisen tutkimusstrategian mukaisesti tutkimusaineisto hankittiin kahdella menetelmällä. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kvantitatiivinen kysely, toisessa vaiheessa haastateltiin kuutta kyselyyn vastannut henkilöä. Molemmat menetelmät kohdistuvat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 35). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) eivät tee jyrkkää eroa kyselyn ja haastattelun välille vaan katsovat, että ero liittyy lähinnä tiedonantajan rooliin. Haastattelussa tiedonantaja vastaa suullisesti, kyselyssä kirjallisesti.

6.3.1 Kyselyn otanta ja haastateltavien valinta

Kyselyyn vastaajat voidaan valita periaatteessa kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti (Metsämuuronen 2006, 45). Otantamenetelmiä on

useita. Tyypillisiä satunnaisotannan tekniikoita ovat muun muassa yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta (Valli 2001, 102–105). Eliittiotanta on ei-satunnaisen, harkinnanvaraisen otannan muoto. Eliittiotannalla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan henkilöitä, joilla oletetaan olevan kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Otannan onnistuminen ja koko ovat keskeisiä tekijöitä sellaisessa määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään tutkimuksessa saatuja tuloksia kuvaamaan koko perusjoukkoa (Valli 2001, 102). Määrällisten aineistojen monimuuttujaiset, korrelatiiviset analyysimenetelmät vaativat suurehkoja otoskokoja. Kriittisimmät pitävät alarajana vähintään 200 otosta. Jos määrällistä tutkimusaineistoa on kuitenkin tarkoitus analysoida vain perustunnuslukujen kuten keskiarvojen avulla, riittävä otoskoko on 20. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 35.)

Tässä tutkimuksessa kyselyn vastaajien otantamenetelmä oli harkinnanvarainen eliittiotanta ja vastaajiksi valittiin Suomen 20 suurimman kunnan keskusvirastojen viestinnästä vastaavat henkilöt (taulukko 1, Suomen Kuntaliitto 2009b). Koska määrällisen tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ilmiöstä yleistietoa ja aineistoa analysoitiin lähinnä perustunnuslukujen avulla, 20 vastaajan otanta katsottiin riittäväksi. Eliittiotantaan päädyttiin, koska suurimmilla kunnilla uskottiin aiempien tutkimusten perusteella olevan riittävät resurssit toimintaympäristön seurantaan (ks. Lavento 2007).

TAULUKKO 1 Suomen 20 suurinta kuntaa (Suomen Kuntaliitto 2009b)

	Kunta	Asukasluku (31.12.2008)
1	Helsinki	576 632
2	Espoo	241 565
3	Tampere	209 552
4	Vantaa	195 397
5	Turku	175 582
6	Oulu	137 061
7	Jyväskylä	128 028
8	Lahti	100 080
9	Kuopio	91 959
10	Kouvola	88 436
11	Pori	76 403
12	Joensuu	72 433
13	Lappeenranta	70 313
14	Hämeenlinna	66 131
15	Rovaniemi	59 353
16	Vaasa	58 597
17	Seinäjoki	56 211
18	Salo	54 777
19	Kotka	54 694
20	Mikkeli	48 676

Haastateltavat valittiin kyselyyn vastanneiden joukosta siten, että ne edustivat 20 suurimman kaupungin joukossa asukasluvultaan eri suuruusluokkia. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ilmiötä ja ymmärtää toimintaa. Käytännössä tämä edellyttää usein sitä, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on siitä kokemusta (Metsämuuronen 2006, 172; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-88). Tämä oli pyritty varmistamaan jo määrällisen tutkimuksen otannassa.

6.3.2 Kysely

Kyselylomaketutkimuksella on monia hyviä puolia. Tutkija ei läsnäolollaan vaikuta vastauksiin ja lomakkeella on mahdollisuus esittää tiiviissä muo-

dossa runsaasti kysymyksiä. Lisäksi kysymykset voidaan esittää jokaiselle vastaajalle samassa muodossa. (Valli 2001, 100–112.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 37) mukaan kyselylomakkeen suurimpana heikkoutena on se, että vastausvaihtoehdot harvoin vastaavat täydellisesti vastaajan ajatusmaailmaa. Kysymysten selkeyteen, loogiseen etenemiseen ja riittäviin vastausohjeisiin onkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Siitä huolimatta kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Kyselylomakkeen heikkouksiin kuuluu myös usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti. (Valli 2001, 100–101.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake (liite 1b) jakautui kolmeen osioon; organisaatioviestintä, toimintaympäristö ja toimintaympäristön seuranta. Lisäksi neljännessä osiossa kysyttiin vastaajien sekä heidän edustamiensa organisaatioiden ja kaupunkien taustatietoja. Kaikkiaan kysymyksiä oli 20, joista puolet oli avoimia. Kaikissa strukturoiduissa kysymyksissä asteikkona käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Asteikot olivat kysymyksestä riippuen joko 1=ei kuvaa lainkaan/kuvaa huonosti, 2=kuvaa melko huonosti, 3=ei kuvaa hyvin eikä huonosti, 4=kuvaa melko hyvin ja 5=kuvaa erittäin hyvin tai 1=ei lainkaan merkittävä, 2=melko merkityksetön, 3=ei merkittävä mutta ei merkityksetönkään, 4=melko merkittävä ja 5=erittäin merkittävä. Likertasteikko on keskeinen tiettyä ominaisuutta mittaava intervalliasteikollinen mittarityyppi, jossa vastaajat itse arvioivat käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen 2006, 52–53).

Kyselylomake testattiin neljällä organisaatioviestinnän asiantuntijatehtävissä toimivalla henkilöllä sen varmentamiseksi, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Esivastaajien antaman palautteen pohjalta lomaketta vielä muokattiin.

Kysely julkaistiin Internetissä 3.6.2009 ja vastausaikaa oli 18.6.2009 saakka. Vastaajille lähetettiin pyyntö osallistua kyselyyn sähköpostitse lomakkeen julkaisupäivänä ja uudelleen muistutuksena 11.6.2009. Saatteessa (liite 1a) kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja kohderyhmästä sekä kyselylomakkeen rakenteesta. Lisäksi vastaanottajille kerrottiin, miten tuloksia tullaan analysoimaan, jotta yksittäisen vastaajan tiedot eivät raportointivaiheessa käy ilmi. Vastaajia informoitiin myös tutkimuksen toisesta, laadullisesta osasta ja kerrottiin, että osaa vastaajista tullaan pyytämään haastateltaviksi.

Kyselyyn vastasi 16 henkilöä, mutta analyysivaiheessa aineistosta poistettiin yksi vain osittain täytetty lomake. Lopulliseen aineistoon päätyivät siten 15 vastaajan näkemykset ja vastausprosentiksi tuli 75.

6.3.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tämä menetelmä on luonnollinen valinta silloin, kun tutkimuksen lähtökohtana on subjektiivinen kokemus ja ihmisen mielessä rakentuneet merkitykset (Metsämuuronen 2004, 157).

Haastattelut jaetaan tyypillisesti strukturoituihin ja ei-strukturoituihin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään tutkittavalle ilmiölle keskeisten teemojen varassa. Haastattelun aihepiiri – teemat – ovat kaikille samat. Kysymysten muoto ja järjestys sekä käsittelyn syvyys voivat kuitenkin poiketa tapauskohtaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 200, 43–48.)

Teemahaastattelun kiistaton etu on, että se nostaa kuuluviin tutkittavien äänen. Keskiöön nousevat haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merki-

tykset. Daymonin ja Hollowayn (2002, 170) mukaan teemahaastattelut voivat tuottaa rikasta aineistoa ja yllättäviäkin tuloksia, mutta niillä on myös korkein hukka-aste erityisesti silloin, kun haastattelija on kokematon. Haastattelun ongelmana on myös se, että ihmiset eivät aina sano, mitä ajattelevat tai eivät tarkoita sitä, mitä sanovat. Jensen korostaa, että haastateltavien antamat lausunnot ja vastaukset ovat vain dataa. Tietoa niistä tulee vasta analyysin ja tulkinnan kautta. (Jensen 2002, 240.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun runko (liite 2) muodostui teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelun teemat olivat toimintaympäristön seuranta osana organisaatioviestintää, toimintaympäristön seuranta tiedonhankinnan prosessin näkökulmasta sekä toimintaympäristön seurannasta saadun tiedon käyttö organisaatiossa.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse. Kukin haastateltava sai valita haastattelun ajankohdan vapaasti. Haastattelut toteutettiin 2.7. – 7.8.2009 välisenä aikana. Haastatteluista neljä tehtiin puhelinhaastatteluna ja kaksi kasvokkaishaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli 36 minuutista 135 minuuttiin. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä, mutta teknisten häiriöiden vuoksi yhden puhelinhaastattelun nauhoitus epäonnistui. Lopulliseen aineistoon päätyi viisi haastattelua. Näistä haastatteluista nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä 405 minuuttia.

Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa kaikkiin tapauksiin sovellettavaa ohjetta, vaan puhtaaksikirjoittamisen tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä. Aina ei myöskään ole tarpeen litteroida koko haastattelu-dialogia vaan tutkija voi valita litteroitavaksi vain tutkimuksen teema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–139.)

Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin melko tarkasti sanasta sanaan, mutta tutkimuksen kannalta epärelevantit hymähdykset, toistot, tauot yms. jätettiin litteroimatta. Kaikkien haastateltavien kohdalla aineistoon sisältyi myös osioita, joissa haastateltava puhui asioista, jotka eivät liittyneet lainkaan tutkimusaiheeseen. Näitä osiota ei litteroitu, mutta muuten haastatteludialogi kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhtaaksi. Kaikkiaan litteroitua aineistoa kertyi 45 A4-liuskaa.

6.4 Aineiston analyysi

Aineistonhankinnan menetelmien tapaan myös analyysimenetelmät voivat olla luonteeltaan kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Joissain tapauksissa analyysimenetelmien käyttö voi olla myös ristikkäistä siten, että kvantitatiivista aineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti tai päinvastoin. Esimerkiksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avoimia vastauksia voidaan analysoida laadullisilla menetelmillä tai kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida määrällisillä mittareilla. (Alasuutari 1994, 23.) Olipa menetelmä mikä tahansa, sen tavoitteena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2002, 100; Nummenmaa ym. 1997, 36). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen kysely analysoitiin määrällisillä menetelmillä ja kvalitatiivinen haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullisia menetelmiä.

6.4.1 Tilastolliset tunnusluvut

Freyn, Botanin ja Krepsin (2000, 223) mukaan kyselytutkimuksista saatavat tulokset muistuttavat sitä näkymää, jonka kohtaamme katsoessamme lentokoneen ikkunasta ulos – yleiskuvaa laajasta alueesta. Tällaista yleiskuvaa tavoiteltiin myös tässä tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen tavoitteena ei ollut

selittää ilmiötä tai osoittaa syy-seuraus-suhteita vaan kuvata vastaajien näkemyksiä toimintaympäristön seurannasta yleisellä tasolla.

Kun kvantitatiivisen analyysin tavoitteena on aineiston kuvaaminen, menetelmäksi riittää perustunnuslukujen esittäminen (Metsämuuronen 2004, 17). Tässä tutkimuksessa kyselylomake analysoitiin pääasiassa keskiarvojen ja frekvenssien avulla. Erityistä tilastolaskentaohjelmaa ei analysoinnissa käytetty. Jokaiselle yksittäiselle kysymykselle laskettiin keskiarvo ja perusdatan avulla laskettiin keskiarvot myös kysymysosioittain. Lisäksi avoimet kysymykset analysoitiin määrällisesti.

6.4.2 Teemoittelu

Laadullisessa analyysissä on vain vähän standardoituja tekniikoita eikä yhtä oikeaa analyysitapaa voida määritellä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiin ja varsinaisia analyysitekniikoita ovat mm. kvantifioiminen, diskurssianalyysi, luokittelu, teemoittelu ja tyypittely (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Teemahaastatteluaineiston yksi tyypillisimmistä analysointitavoista on teemoittelu, jota käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Siinä aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joiden mukaan aineistoa jäsennetään ja pelkistetään (Eskola & Vastamäki 2001, 41).

Eskolan ja Suorannan (1996, 157) mukaan haastatteluaineiston purkamisesta voi edetä suoraan analyysiin tai aineiston voi purkamisen jälkeen koodata ja vasta sitten analysoida. Purkamis- ja koodaamisvaiheen voi myös yhdistää. Tässä tutkimuksessa aineisto ensin purettiin ja luettiin läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Seuraavaksi aineisto koodattiin siinä esiintyvien teemojen mukaisesti. Selkeitä tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja ai-

neistosta löytyi 14 (*toimintaympäristön seurannan määrittely, toimintaympäristön seuranta osana organisaatioviestinnän tehtäviä, seurantaan vaikuttavat ympäristöstä määräytyvät tekijät sekä organisaation sisäiset tekijät, toimintaympäristön seurannan esteet, kehittämistarpeet, tiedontarpeet, sidosryhmät, teemat, lähteet ja kanavat, informaaliset ja formaaliset menetelmät, tiedon analysointi, tiedon raportointi ja tiedon käyttö*). Perusaineistosta muodostettiin uudet, teemojen mukaiset tiedostot. Tutkija kävi läpi kuhunkin teemaan liittyvän aineiston, muodosti niistä teemaa kuvaavia kokonaisuuksia ja poimi keskeisiä piirteitä sekä niitä kuvaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen teemoja tarkasteltiin vielä kokonaisuutena ja niistä muodostettiin tutkimuskysymysten mukaisesti kolme suurempaa kokonaisuutta.

Laadullisen aineiston tulkinta perustuu tässä tutkimuksessa sekä induktiiviseen että abduktiiviseen tulkintaan. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen, yksityisestä yleiseen etenevä induktiivinen tulkinta pyrkii näkemään ilmiön mahdollisimman pelkistettynä ilman etukäteisoletuksia (Eskola & Suoranta 1996, 147). Aineistolähtöisessä analyysissä havaintojen teon tulisi perustua täysin aineistoon, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa, sillä käytetyt käsitteet ja valitut menetelmät ohjaavat analyysia. Käytännössä voi olla myös mahdotonta kontrolloida analyysia niin, että se tapahtuu erillään tutkijan omien ennakkokäsitysten ulkopuolella. Puhtaan induktion mahdollisuus onkin kyseenalaistettu ja sen katsotaan usein vaativan tuekseen abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan ajatteluprosessia ohjaa paitsi aineistolähtöisyys myös taustalla vaikuttavat valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–99.)

6.5 Raportointi

Laadullisen aineiston kuvaaminen ja tulosten raportointi poikkeaa jossain määrin määrällisten tulosten kuvaamisesta. Määrällisessä osuudessa oleel-

lista ovat tilastolliset tunnusluvut kun taas laadullisessa osuudessa oleellisempaa ovat viittaukset aineistoon. (Metsämuuronen 2006, 62.)

Tutkimuksen tulososiossa sekä määrällisen että laadullisen aineiston keskeiset tulokset pyritään esittämään tiiviisti, selkeästi ja ymmärrettävästi. Merkittävimmät määrällisen aineiston tulokset on esitetty tilastollisilla tunnusluvuilla ja joissain kohdin tuloksia on havainnollistettu myös graafisesti.

Teemahaastattelujen osalta tuloksissa raportoidaan keskeiset aineistosta noussevat haastateltavien kokemukset toimintaympäristön seurannasta. Tekstiin on nostettu aineistosta myös suoria lainauksia, jotka havainnollistavat käsiteltävää asiaa. Suorien lainausten käytössä on pyritty noudattamaan Hirsjärven ja Hurmeen esittämää ohjeistusta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 195). Haastateltavat on merkitty lainauksiin juoksevalla numerolla (H1, H2...) ja lainauksista on poistettu tekstiosuudet, joiden perusteella haastateltavan voisi tunnistaa. Lisäksi suorista lainauksista on poistettu sisällön kannalta turhat puhekielisyudet ja murreilmaukset on muutettu yleiskieliseen muotoon.

Tulokset esitellään kolmessa seuraavassa luvussa (luvut 7-9) siten, että kukin luku pyrkii vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen. Luvussa 10 esitellään johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

7 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA OSANA KUNTAVIESTINTÄÄ

Tässä luvussa tarkastellaan vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia toimintaympäristön seurannasta osana organisaatioviestintää. Luku pyrkii vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on toimintaympäristön seurannasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä?”. Alaluvuissa tarkastellaan haastateltavien määritelmiä toimintaympäristön seurannasta ja sen roolista viestinnän funktiossa, heidän kokemuksiaan toimintaympäristön seurantaan vaikuttavista tekijöistä sekä näkemyksiä toimintaympäristön seurannan kehittamisestä.

7.1 Toimintaympäristön seurannan määrittely

Käsitteenä toimintaympäristön seuranta oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu, mutta sitä pidettiin melko ongelmallisena. Monet pitivät termiä ”liian hienona”, eikä sitä juurikaan katsottu käytettävän arkisen toiminnan kuvaamisessa. Myös vaihtoehtoinen termi *luotaus* tunnettiin, mutta haastateltavat pitivät sitä merenkulkuun liittyvänä terminä ja viestinnän yhteydessä ”ammattiterminä, jota kukaan ei normaalissa elämässä käytä”.

Haastateltavat määrittivät toimintaympäristön seurantaan pääsääntöisesti seurattavien sidosryhmien kautta. Määritelmät olivat laajoja ja niissä mainittiin sidosryhmien ohella pääasiassa kolme tasoa; organisaation, kunnan ja valtakunnan taso. Globaali taso tuotiin määritelmässä esiin harvemmin. Toimintaympäristön seurannan kuvauksissa korostuivat myös näkemykset siitä, että viestinnän on oltava perillä kaikesta kunnan toiminnasta ja kyettävä reagoimaan ympäristön muutoksiin. Määritelmien yhteydessä mainittiin usein ns. heikkojen signaalien etsiminen ja trendien seuraaminen. Seurattaviin teemoihin tai toimintaympäristön seurantaan tiedonhankinnan näkökulmasta määritelmässä ei juurikaan spontaanisti viitattu. Myös tiedon käyttö jäi pääsääntöisesti määritelmien ulkopuolelle.

”Näin kunnan näkökulmasta ja mun työn näkökulmasta se tarkoittaa tätä ikään kuin meidän oman kaupungin, siis lähiympäristön seuranta. Kuntalaisten, yritystoiminnan, siis niinkun sidosryhmien toiminnan seuranta. Tärkeintä on kuntalaiset, omat kuntalaiset ja oma henkilöstö – siinä tapahtuvia asioita. Ja sitten varmaan seuraavat ikään kuin renkaat on, laajemmat renkaan on sitten tää niinkun sanotaan, on niinkun maakunta, lääni ja sit tietysti tää koko Suomi.” (H1)

Kuntatalouden kurjistuminen heijastui haastateltavien näkemyksiin siitä, millainen rooli toimintaympäristön seurannalla on viestinnän tehtäväkentässä. Perustiedottaminen on ensisijaista ja siihen nähden toimintaympäristön seuranta on nykyisessä taloudellisessa tilanteessa tehtävä, josta voidaan tarpeen mukaan tinkiä. Yleisesti haastateltavat pitivät toimintaympäristön seurantaan kuitenkin tärkeänä osana organisaatioviestintää.

”Mut jos mun pitää valita teenkö mä nämä asiat vai nämä asiat täs tilanteessa mä oon valmis sanoo että tätä asiaa ei nyt tehdä, meil ei oo siihen resursseja ja meillä on niin kun tuntuma siihen asiaan [toimintaympäristöön] et meil ei oo mustaa aukkoo niin kun oikeestaan missään....olennaisempaa on se että sä ylipäätään pystyt niin kun tiedottamaan kuntalaisille mitä palveluja – vaikkapa sitten jos tulisi isokin talouskriisi – niin on olemassa, se on niin kun paljon olennaisempaa.” (H2)

7.2 Toimintaympäristön seurantaan vaikuttavia tekijöitä

Tiedonantajien näkemyksiä ja kokemuksia toimintaympäristön seurantaan vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja mahdollisista esteistä kartoitettiin sekä kyselyssä että teemahaastatteluissa.

7.2.1 Sisäiset tekijät

Kyselyn ensimmäisessä osiossa esitettiin 15 väittämää organisaation ulkoiseen viestintään liittyen. Kysymysosiossa pyrittiin selvittämään vastaajien näkemyksiä oman organisaation tavasta toteuttaa viestintää. Koko osion keskiarvo oli 3,95. Korkeimmat keskiarvot osiossa saivat väittämät, joissa viestintä ymmärrettiin tiedotus- tai julkisuustoiminnaksi. Näissä viestintä nähtiin neutraalina toimintona, jonka tehtävä on välittää organisaatiosta objektiivista tietoa (väittämä "viestintäyksikkö on organisaatiossa neutraali toimija ja informaation välittäjä" ka. 4,44 ja väittämä "viestintäyksikkö tuottaa ja välittää organisaatiosta objektiivista informaatiota" ka. 4,31). Niiden väittämien, jotka kuvasivat viestintää epäsymmetrisenä tai symmetrisenä kaksisuuntaisena toimintona, keskiarvot jäivät alhaisemmiksi. Esimerkiksi väittämän "viestintäyksikkö välittää ja tuo organisaatioon tietoa, joka voi muuttaa sekä organisaation että sidosryhmien asenteita ja toimintaa" keskiarvoksi jäi 3,44 ja väittämän "organisaation viestintäyksikkö hyödyntää sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa viestinnän tuottamaa tutkimustietoa" 3,62. Erityisesti kyselylomakkeen tässä osiossa nousivat kuitenkin esiin positiiviset näkemykset organisaation johdon ja viestintäyksikön yhteistyöstä. Vastaajat arvioivat, että organisaation johdolla ja viestintäyksiköllä on yhteinen näkemys viestinnän tehtävistä ja tavoitteista (ka. 4,38). Viestinnästä vastaava on usein myös johtoryhmän jäsen (ka. 4,33) ja raportoi suoraan johdolle (ka. 4,44).

Haastatteluissa johdon rooli nousi keskeiseksi sisäiseksi tekijäksi, jonka katsottiin vaikuttavan toimintaympäristön seurantaan. Edellytykset toimintaympäristön seurannalle ovat paremmat silloin, kun viestinnästä vastaavalla ja johdolla on siitä jaettu näkemys ja ymmärrys sen tärkeydestä. Tätäkin merkittävämpänä pidettiin kuitenkin sitä, että viestinnästä vastaava on johtoryhmän jäsen, hänellä on pääsy kaikkiin luottamuselimiin ja työssään riittävät toimintavaltuudet. Sisäisistä tekijöistä esiin nousi myös organisaatiokulttuurin merkitys. Hierarkkisen organisaatorakenteen katsottiin vaikuttavan viestintäkulttuuriin negatiivisesti. Organisaation oma suhtautuminen toimintaympäristöön arvioitiin avoimeksi, ammattimaiseksi ja vuorovaikutteiseksi.

”Viestinnän ihmisen läsnäolo johtoryhmässä on äärimmäisen tärkeitä koska se on se ikään kuin viimeinen portti tai ensimmäinen portti mistä niitä asioita kuulee ja pääsee oleen mukaan ja näkee mitä nyt liikkuu.” (H1)

”Jos ei siellä kunnassa ole johdossa ymmärretty sitä asiaa tai sitten jos ei se ihminen, jonka kontolle se on tavalla taikka toisella annettu että jos ei hän oo saanut sitä asemaa tai ei oo rohjennut taikka kyennyt taikka se on tehty niin vaikeaksi niin hyväkin asia on saattanut silloin mennä niinkun sivu suun.” (H2)

”Meillä pitäis olla jatkuva virta ja se taas liittyy keskustelukulttuuriin. Et mejän keskustelukulttuurihan on edelleen työpaikoilla hyvin hierarkkinen. Meillä on aika niinkun, me aina ajatellaan et se on vaikeitten asioitten esille nostamista sen sijaan et meil ois semmonen kaleidoskooppiajattelu että kun mä pyöräytän tosta niin tää kuvio näyttääkin tältä ja kun mä kierrän pöydän toiselle puolelle ja pyöräytän näin, niin se valo tekeekin siitä tämän näköisen.” (H5)

7.2.2 Ulkoiset tekijät

Näkemyksiä toimintaympäristöstä kartoitettiin sekä kyselyssä että teemahaastattelussa. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä, joiden sisältö liittyi organisaation toimintaympäristön epävarmuuteen. Toimintaympäristön uhkaavuutta, kompleksisuutta ja turbulenssia mitattiin kaikkiaan kahdeksalla mittarilla. Uhkaavuutta kartoittavat väittämät käsitelivät sidosryhmien vaikutusta organisaation toiminnan edellytyksiin ja toi-

mintaympäristön muutosten vaikutusta organisaation toimintaan. Turbulenssia tarkasteltiin muutosten nopeutta ja ennakoitavuutta kuvaavilla väittämillä ja kompleksisuutta sidosryhmien määrää ja intressien ristiriitaisuutta käsittelevillä väittämillä. Väittämien yhteenlaskettujen keskiarvojen valossa toimintaympäristö nähtiin ennen kaikkea uhkaavana (ka. 4,04), mutta myös turbulenttina (ka. 3,5) ja kompleksisena (ka. 3,45).

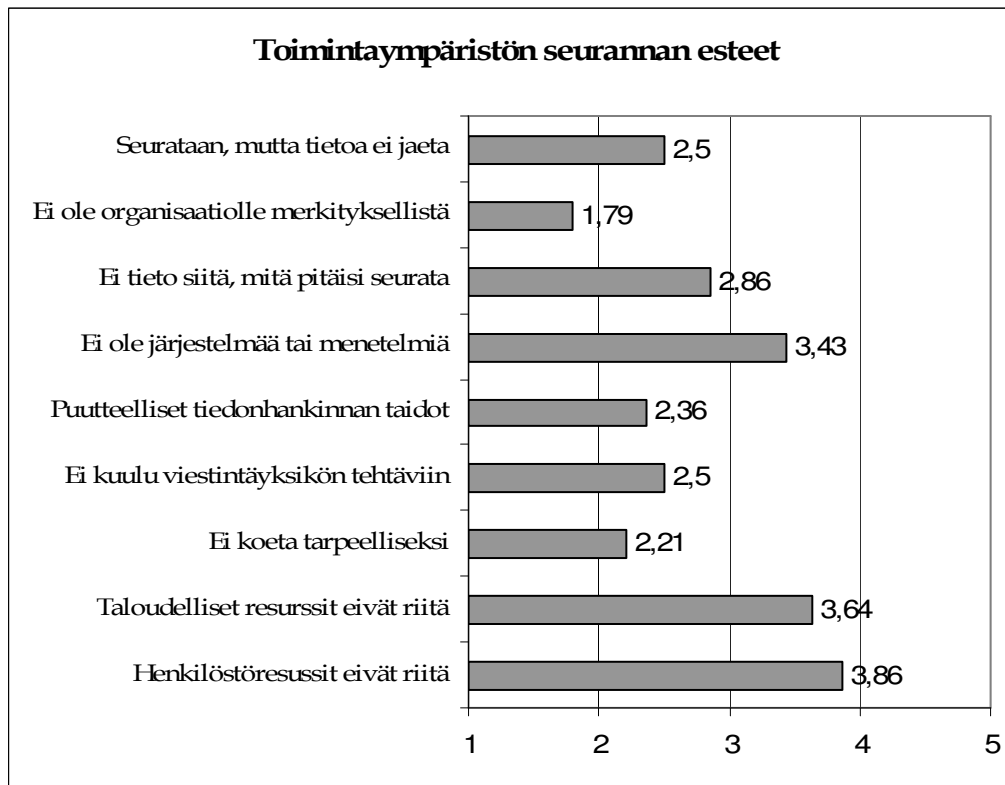
Haastatteluaineistossa ulkoisten tekijöiden osalta esiin nousivat taloudellisen tilanteen epävarmuus ja kuntaliitosten aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä. Haastateltavista lähes kaikilla oli takana vuoden alussa toteutettu kuntaliitos tai kuntaliitosselvitys oli parhaillaan työn alla. Liitosten seurauksena esimerkiksi kuntien väestöpohja ja elinkeinorakenne oli saattanut muuttua rajustikin ja uusi tilanne koettiin viestintäyksiköissä erittäin haasteellisenä. Yleisemmällä tasolla toimintaympäristöä kuvattiin monimutkaiseksi, monia yleisöjä sisältäväksi, laajaksi ja nopealiikkeiseksi. Toimintaympäristön tulkitsemista pidettiin mahdollisena, mutta ennustamista erittäin vaikeana. Myös sen hahmottaminen, mitä kaikkea ylipäätään pitäisi seurata, koettiin haasteelliseksi. Oman organisaation suhde toimintaympäristöön nähtiin ammattimaisena, avoimena, aktiivisena ja vuorovaikutteisena.

”Mä kuvaisin sitä [oman organisaation suhtautumista toimintaympäristöön] melko nopeaksi, semmoseksi nopealiikkeiseksi, aika vireäksi, aika aloitteelliseksi sitte tota aika semmonen vuorovaikutuksellinen ja tarvittaessa nopeasti reagoivakin.” (H2)

7.2.3 Seurannan esteet

Kyselyn tuloksissa merkittävimmiksi toimintaympäristön seurannan esteiksi arvioitiin riittämättömät henkilöstöresurssit (ka. 3,86), riittämättömät taloudelliset resurssit (ka. 3,64) sekä se, että toimintaympäristön seurantaan ei ole olemassa järjestelmää tai menetelmiä (ka. 3,43). Kuviossa 3 vastaajien näke-

mykset toimintaympäristön seurannan esteistä on esitetty kustakin kysymyksestä lasketun keskiarvon valossa. Koko osion keskiarvo oli 2,6.



KUVIO 3 Toimintaympäristön seurannan esteet

Haastatteluissa painottui vahvasti kuntien taloudellisen aseman heikkenemisen vaikutus toimintaympäristön seurantaan. Sekä taloudellisia että henkilöstöresursseja pidettiin riittämättöminä. Koska resurssit ovat rajalliset eikä toimintaympäristön seuranta koeta viestinnän ydintoiminnoksi, käytettävissä olevat voimavarat suunnataan ns. perustoimintaan eli organisaatiosta ulospäin suuntautuvaan tiedottamiseen. Monet haastateltavat katsoivatkin, että toimintaympäristön seurannalla ei viestinnän tehtäväkentässä vielä ole vaikiintunutta asemaa.

”Näitten vuosien aikana joina minä oon tätä työtä tehnyt niin ensimmäisen kerran ollaan siinä tilanteessa että mun täytyy miettiä mikä on mahdollista.

Tähän saakka on saatu mennä niinkun nousukiitoa, semmosilla hyvillä aalloilla.” (H2)

7.3 Toimintaympäristön seurannan kehittäminen

Toimintaympäristön seurannan esteissä esiin noussut järjestelmän ja menettelmien puute nousi haastatteluissa tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Toimintaympäristön seurantaan kaivattiin systemaattisuutta ja käytäntöjä sisäisen yhteistyön kehittämiseen, jotta siitä muodostuisi aito työkalu organisaation tarpeisiin. Myös eri lähteistä ja näkökulmista kootun tiedon yhdistäminen ja saattaminen organisaation yhteiseksi omaisuudeksi koettiin tarpeelliseksi. Useat haastateltavat esittivätkin eräänlaisten poikkitieteellisten tiimien perustamista, joiden yhtenä tehtävänä olisi toimintaympäristön seuraaminen monista eri näkökulmista. Toisaalta toivottiin myös, että toimintaympäristön seuranta muodostuisi osaksi viestinnän rutiineja ja perustyötä. Yksittäisten menetelmien kehittämisen tai käyttöönoton osalta mainittiin kuntalaisten palaute- ja aloitejärjestelmä sekä asukas- ja imago tutkimukset.

”Muodostettaisiin tällainen poikkitieteellinen joku tiimi, joka ikään kuin niinku säännöllisesti sitten kokoontuis tai mitä nyt tekiskään, mut siis se semmonen, että että se ei vaan jää siihen että kun nähdään niin vähän vaihdetaan kuulumisia ja näin. Vaan siitä tulisi niinkun selkee työkalu siihen toimintaympäristön seurantaan ja siihen sit semooseen et pystyy niinkun yhdistämään jos mä tässä nyt kun seuran mediaa ja kuulostelen ja meille tulee tähän asukkailta paljon palautetta ja sitä tässä ihmetellään ja äimistellään ja ikään kuin sitten että sen sai taas liitettyä johonkin että aha mistäs nyt tää kertoo kun nää tämmöstä ja tämmöstä nyt tässä valittaa niin liittykö nyt tää tähän ja tää tähän ja tää tähän, pääsis niin kun siihen semmoseen.” (H4)

7.4 Yhteenveto

Tutkimustulosten valossa toimintaympäristön seuranta nähdään kuntien viestintäyksiköissä sidosryhmälähtöisenä. Alueellisesti seuranta keskittyy pääasiassa omaan organisaatioon, kuntaan ja koko maahan. Kyselyyn vastaajien ja haastateltavien näkemysten mukaan kunnat toimivat laajassa ja

kompleksisessa ympäristössä, jossa sidosryhmien ja organisaatioon vaikuttavien teemojen määrä on suuri ja muutokset nopeita. Tällä hetkellä keskeisiä tekijöitä kuntien toimintaympäristössä ovat epävarma taloudellinen tilanne sekä toteutuneet ja valmisteilla olevat kuntaliitokset. Niiden vaikutusta kunnan toimintaedellytyksiin voi olla vaikea ennustaa ja ympäristö koetaankin uhkaavana, turbulenttina ja kompleksisena.

Johdon ja viestinnästä vastaavien yhteinen näkemys toimintaympäristön seurannasta vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden mukaan positiivisesti organisaation mahdollisuuksiin seurata toimintaympäristöä ja tuoda siitä saatavaa tietoa osaksi päätöksentekoa. Osallisuus organisaation johtoryhmässä ja riittävät toimintavaltuudet ovat edellytys sille, että viestinnästä vastaava voi seurata toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti. Toisaalta hierarkkisen organisaatorakenteen ja kulttuurin koettiin vaikuttavan negatiivisesti.

Toimintaympäristön seuranta pidetään kuntien viestintäyksiköissä tärkeänä, mutta viestinnän ydintehtävissä sillä ei vielä ole vakiintunutta paikkaa. Esteinä toimintaympäristön seurannalle nähtiin ennen kaikkea puutteelliset resurssit. Toimintaympäristön seuranta vaikeuttaa myös sitä tarkoitusta varten luodun järjestelmän puuttuminen. Keskeisenä kehittämiskohteena nähtiin organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen, joka tällä hetkellä vaikuttaa sattumanvaraiselta ja on paljolti yksittäisten henkilöiden aktiivisuuden varassa.

8 TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA TIEDONHANKINNAN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa toimintaympäristön seuranta tarkastellaan tiedonhankinnan prosessin näkökulmasta. Luvussa pyritään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristöä käytännössä seurataan?”. Alaluvuissa tarkastellaan vastaajien ja haastateltavien käsityksiä tiedontarpeiden luonteesta, toimintaympäristön seurannan teemoista ja organisaatioiden keskeisistä sidosryhmistä sekä niistä tiedonhankinnan menetelmistä, lähteistä ja kanavista, joita toimintaympäristön seurannassa käytetään.

8.1 Tiedontarpeet

Tiedontarpeiden kuvaaminen, niiden jakaminen orientoiviin tai praktisiin ja tiedontarpeen laukaisevien tekijöiden erittelemisen osoittautui haastateltaville erittäin vaikeaksi. Toisaalta tiedontarpeet koettiin laajoina ja rajaamattomina, toisaalta niiden katsottiin nousevan käytännön työstä ja siinä ilmenneistä ongelmista. Tiedontarpeiden koettiin siis olevan sekä orientoivia että praktisia. Praktiset tiedontarpeet esiintyivät esimerkiksi viestinnän vaikutusten arviointina sekä eräänlaisena viestinnän välineiden ja toteutuksen vertailuna eri kaupunkien välillä. Orientoivat tiedontarpeet tuotiin esiin

muun muassa yleisenä trendien ”haisteluna” ja strategioiden luomiseen liittyvänä visiointina.

Tiedontarpeiden katsottiin nousevan paitsi omasta tiedon puutteesta myös muun muassa johdon taholta, kuntalaispalautteista, omalta henkilöstöstä ja toimittajilta. Tiedontarpeen laukaisijana mainittiin myös vaisto ja oivallus sekä viestinnän ammattilaisten ”uutisnenä”, kyky seuloa tietomassasta keskeisiä asioita.

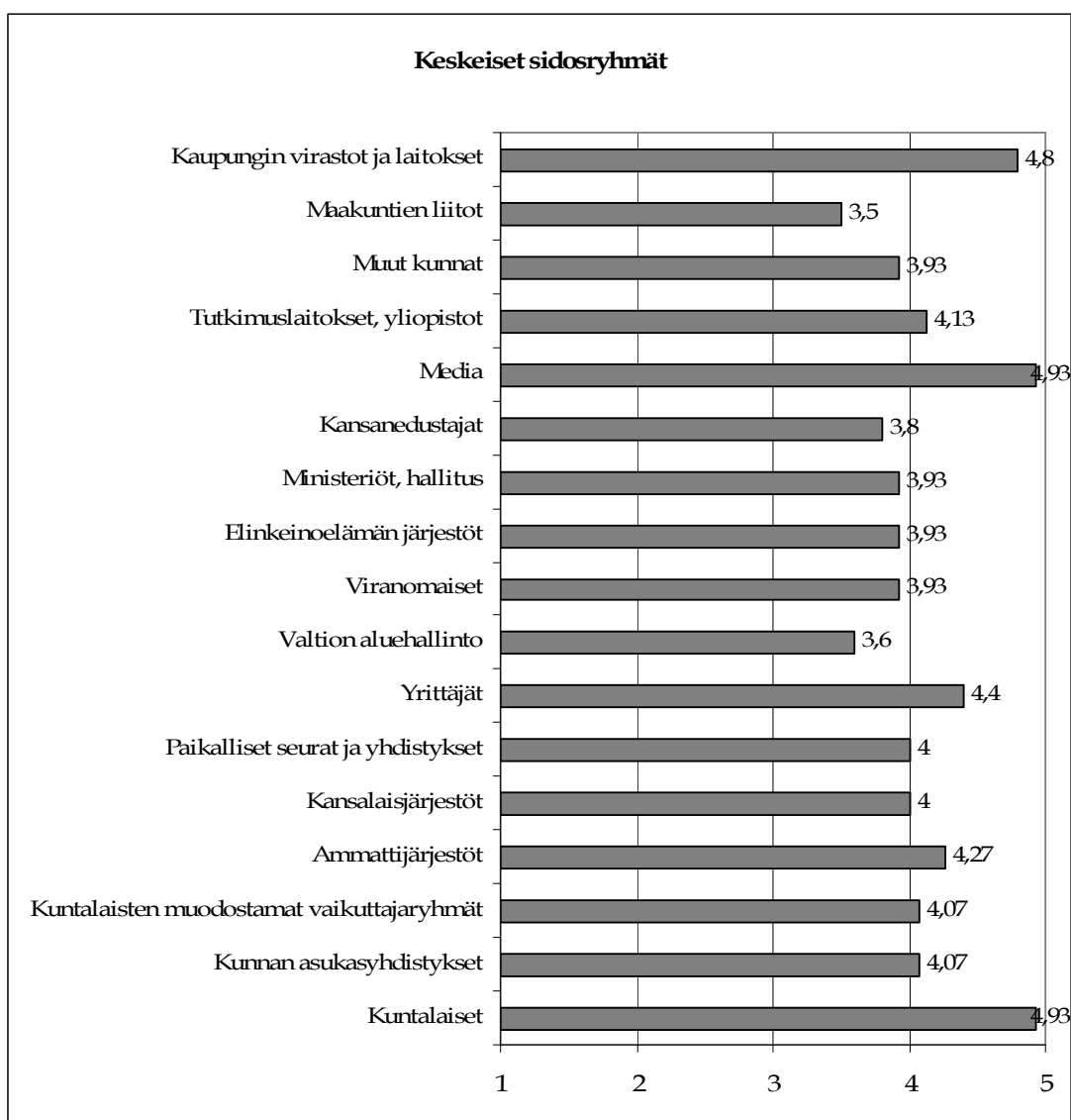
”Mutta sitten omassa työssäkin niin onhan se usein niin, että sen käytännönläheisen asian kautta siihen sitten mennään sisälle, että ei kellään ole aikaa nykyisessä työelämässä niinkun kovin laajoja asioita käsitellä kovin usein.” (H5)

8.2 Keskeiset sidosryhmät ja teemat

Toimintaympäristön seurantaan liittyviä keskeisiä teemoja ja sidosryhmiä käsiteltiin sekä kyselyssä että teemahaastatteluissa. Kyselyssä vastaajat arvioivat lomakkeessa valmiiksi nimettyjen sidosryhmien merkitystä oman organisaation toiminnalle ja listasivat näkemyksensä mukaisesti kolme keskeistä sidosryhmää.

Kyselylomakkeessa mainituista sidosryhmistä (17 kpl) kaikki koettiin jossain määrin merkittäviksi (kuvio 4). Koko osion keskiarvo oli 4,11 ja siihen suhteutettuna oman organisaation toiminnan näkökulmasta keskeisimmiksi sidosryhmiksi nousivat kuntalaiset (ka. 4,93), media (ka. 4,93) sekä kaupungin virastot ja laitokset (ka. 4,8). Vähiten merkitystä katsottiin olevan maakuntien liitoilla (ka. 3,5), valtion aluehallinnolla (ka. 3,6) ja kansanedustajilla (ka. 3,8). Annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta merkittävänä ryhmänä mainittiin Euroopan Unioni, Kuntaliitto ja seurakunnat.

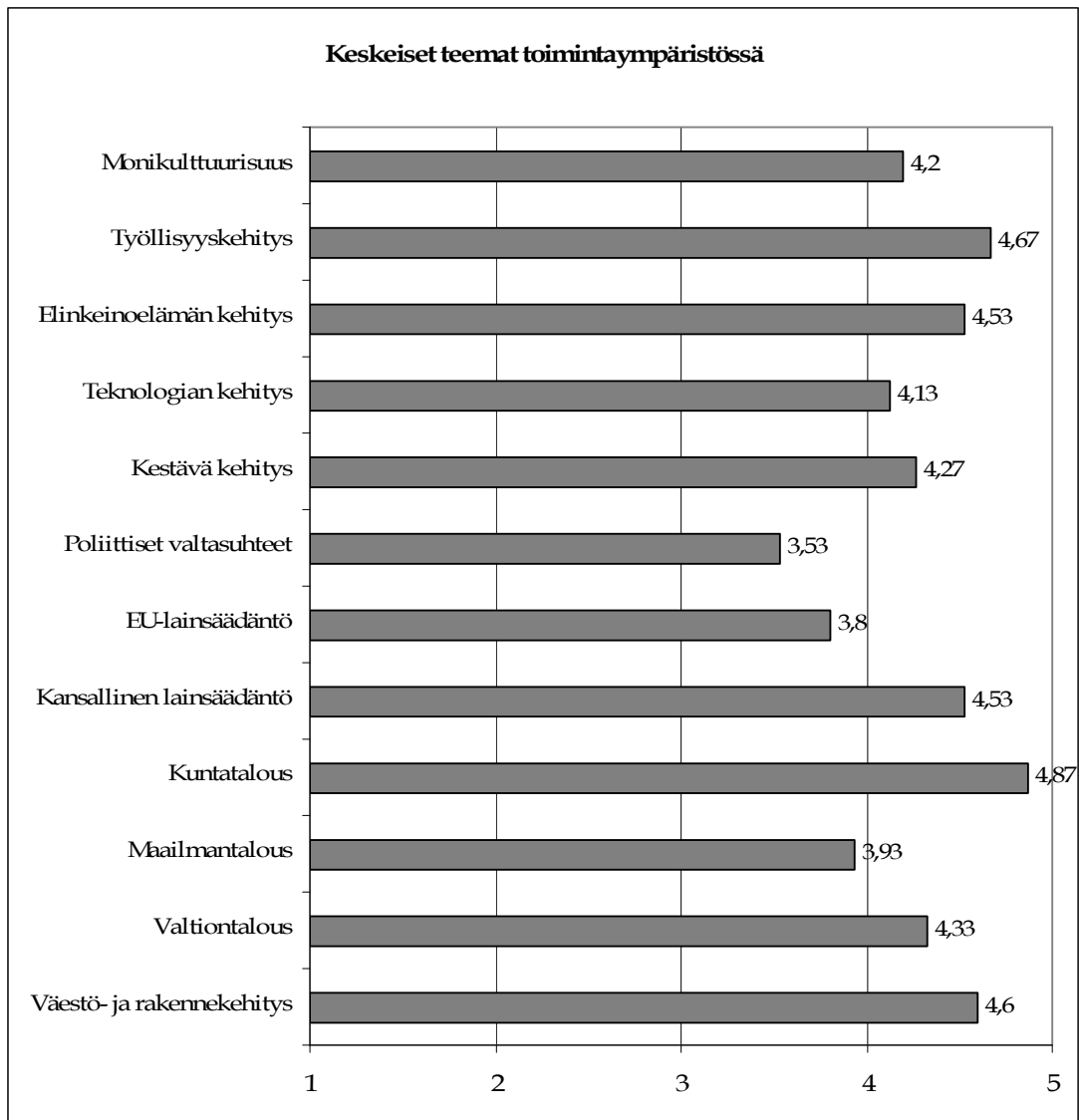
Kun vastaajia pyydettiin nimeämään kolme keskeistä ulkoista sidosryhmää, joukosta erottui selvästi kolme keskeisintä; kuntalaiset, paikalliset yrittäjät sekä media. Kuntalaiset mainittiin 13 kertaa, yrittäjät 9 ja media 7 kertaa. Nämä ryhmät korostuivat myös haastatteluaineistossa. Muut ryhmät saivat kukin vain yhdestä kolmeen mainintaa: oppilaitokset (3), ministeriöt (3), hallitus (2), kansalaisjärjestöt (1), kunnan luottamushenkilöt (1), kunnan henkilöstö (1), maakuntien liitot (1), tutkimuslaitokset (1) ja elinkeinoelämän laitokset (1).



KUVIO 4 Keskeiset sidosryhmät

Kyselylomakkeessa vastaajat arvioivat myös toimintaympäristössä vaikuttavien teemojen merkitystä omalle organisaatiolle valmiiksi annettujen vaihtoehtojen pohjalta (kuvio 5). Koko osion keskiarvoksi muodostui 4,2. Keskeisiksi teemoiksi nousivat kuntatalous (ka. 4,87), työllisyyskehitys (ka. 4,67) sekä alueellinen väestö- ja rakennekehitys (ka. 4,6). Keskiarvot olivat alhaimmat kansallisten poliittisten valtasuhteiden (ka. 3,53), EU-lainsäädännön (ka. 3,8) ja maailmantalouden (ka. 3,93) osalta, mutta näitäkään teemoja ei vastausten perusteella voi luonnehtia merkityksettömiksi. Kaiken kaikkiaan valmiina vaihtoehtoina esitetyistä teemoista mitään ei koettu täysin merkityksettömänä.

Avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin listaamaan oman organisaationsa näkökulmasta kolme keskeisintä teemaa. Kaikkiaan mainintoja sai 13 teemaa, joista kuntatalous nousi selvästi muita keskeisemmäksi (13 mainintaa). Muut teemat jäivät mainintojen määrässä kauas taakse: elinkeinoelämän kehitys (5), työllisyyskehitys (5), väestökehitys (4), valtiontalous (3), maailmantalous (2), alueellinen yhteistyö (2), kansallinen lainsäädäntö (1), poliittiset valtasuhteet (1), kaupungin yleinen kehitys (1), kestävä kehitys (1), eläköityminen (1) ja organisaatiomuutokset (1).



KUVIO 5 Keskeiset teemat

Haastatteluaineistoissa keskeisistä teemoista korostuivat ennen kaikkea kuntatalous sekä – kyselyn tuloksista poiketen – teknologian kehitys. Muita teemoja ei haastatteluissa juurikaan spontaanisti mainittu. Sosiaalisen median ratkaisut, yleiset muutokset tiedon käsittelyssä ja tiedon sirpaloituminen koettiin tulevaisuudessa entistä haasteellisemmaksi. Kaikki haastateltavat nostivat esiin viestinnän välineiden uusien teknisten toteutusten seuraamisen ja kehitykseen reagoimisen.

”Siis totta kai mejän pitää seurata niinku et mitä, missä mennään esimerkiksi näitä uusia teknisiä ratkaisuja. Jos ajatellaan vaikka viestinnän välineitä niin mejän pitää olla niissä mukana ja ainakin tietoisia siitä.” (H3)

”Mä näkisin että me ollaan aika suuren haasteen edessä josta mä en nää miten me selvitään. Se on tää uus teknologia, koska se muuttaa, on muuttanut ihmisten tapaa käsitellä tietoa. Ihmiset – nuoret erityisesti – valikoi, menee sinne mikä kiinnostaa, tiedon hierarkia on muuttunut. Me voidaan panna mejän sivuille vaikka kuinka pönäköitä ja hienoja tiedotteita, mut se ei oo niinku tiedon hierarkiassa niin kauheen korkeella ku me on aikasemmin totuttu ajattelemaan.” (H5)

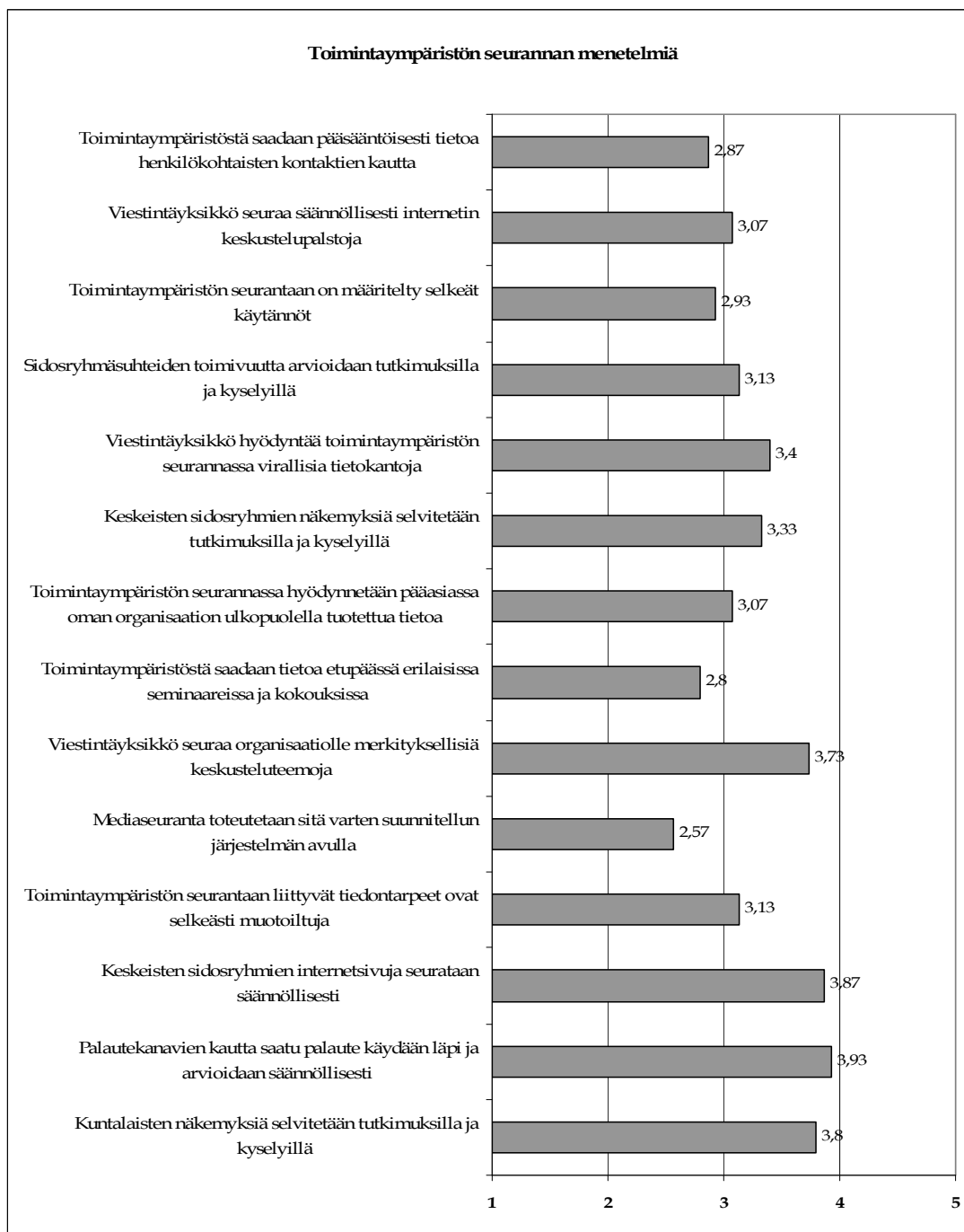
8.3 Toimintaympäristön seurannan menetelmät

Toimintaympäristön seurannan menetelmien osalta kysely- ja haastatteluaineiston tulokset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Määrällisen tutkimusaineiston tuloksissa informaalit, epäviralliset menetelmät jäivät vaatimattomampaan roolin kuin haastatteluissa. Myös formaaleja menetelmiä arvioitiin kyselyssä ja haastattelussa eri tavoin.

Kyselylomakkeessa esitettiin 14 väittämää, joiden sisältö käsitteli toimintaympäristön seurannan menetelmiä. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin ne kuvasivat oman viestintäyksikön käyttämiä menetelmiä. Osion vastaukset asettuivat suurelta osin vaihtoehdon ”ei kuvaa hyvin eikä huonosti” tuntumaan, eivätkä mitkään menetelmät erityisesti korostuneet.

Menetelmien käyttöä kartoittavan osion kokonaiskeskiarvo oli 3,24. Yksittäisten väittämien keskiarvojen perusteella (kuvio 6) toimintaympäristön seurannan menetelminä käytettiin ennen kaikkea palautteiden seuraamista (ka. 3,93), keskeisten sidosryhmien internetsivujen säännöllistä seuraamista (ka. 3,87), kuntalaisten näkemyksiä selvittäviä tutkimuksia ja kyselyjä (ka. 3,8) sekä keskusteluteemojen seuraamista (ka. 3,78). Sen sijaan mediaseurannan (ka. 2,57), seminaarien ja kokousten (ka. 2,8) tai henkilökohtaisten kontaktien (ka. 2,87) ei katsottu edustavan käytössä olevia seurannan menetelmiä. Vastaaajien mukaan toimintaympäristön seurantaan ei myöskään oltu

määritelty selkeitä käytäntöjä (ka. 2,93). Avoimessa kysymyksessä, jossa vastaajat listasivat kolme keskeisintä toimintaympäristön seurannan menetelmää, keskeisimmiksi nousivat tutkimukset ja kyselyt (6 mainintaa), palautejärjestelmien seuranta (6), mediaseuranta (5) sekä raportit ja tilastot (4).



KUVIO 6 Toimintaympäristön seurannan menetelmät

Haastatteluissa toimintaympäristön seurannan menetelmien yksilöiminen osoittautui jossain määrin hankalaksi ja informaalit menetelmät korostuivat. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että ”elämällä elämää kuntalaisena kuntalaisten joukossa” pysyy parhaiten selvillä paikallisen toimintaympäristön muutoksista ja niistä tekijöistä, jotka kulloinkin ovat keskeisiä. Toimintaympäristön seuranta nähtiin myös toimintona, jota tehdään koko ajan ikään kuin tiedostamatta.

”Useinhan on niin, että ei välttämättä pysähdytä miettimään, miten me teemme luotausta, miten me teemme tiedonkeruuta, miten me teemme toimintaympäristön niinku havainnointia, mut sitähan se on niinku koko ajan.” (H2)

”Mehän koko ajan niinkun luodataan sitä toimintaympäristöä tekemättä ensimmäistäkään virallista analyysia siitä. Toimintaympäristön seurantahan on meille luonteenomaista, se on hengissä selviämisen keino.” (H5)

Haastatteluissa sisäiset lähteet ja kanavat sekä tilastot ja raportit nousivat keskeisiksi yleisesti merkittävien teemojen – kuntatalous ja väestökehitys – seuraamisessa. Kunnan toiminnot jakautuvat useaan hallintokuntaan tai palvelualueeseen, jotka kukin seuraavat toimintaympäristöä oman toimialansa näkökulmasta. Viestintäyksikölle nämä ovat keskeisiä sisäisiä lähteitä ja yhteistyökumppaneita toimintaympäristön seurannassa. Esimerkiksi kuntatalouden, työllisyyskehityksen ja elinkeinoelämän osalta kunnan sisäiset lähteet ovat viestinnän toimijoille keskeisiä. Tältä osin tyypillisimmät kanavat tiedonhankintaan ovat kunnan sisäiset kokoukset sekä sähköisesti jaettavat raportit. Eri puolilla organisaatiota kootun tiedon saattaminen yhteiseksi omaisuudeksi koettiin kuitenkin jossain määrin vaikeaksi.

”Musta tuntuu että tuo ton tyyppinen toiminta ei kuitenkaan niinkun kauhean semmosta systemaattista ole. Että tietysti me seurataan koko ajan mitä tapahtuu ja meillä on yhteisiä foorumeita missä me keskustellaan kaikista asioista, mut et mä en nyt kyllä osaa sanoa että se olisi niinkun niin systemaattista, että me voitais niinku sanoa, että me ollaan sitä ja tätä asiaa seurattu ja te olette seuranneet tätä ja tuota ja sitten niinkun vaihettais systemaattisesti kokemuksia – ainakaan niinku viestinnän väen osalta ei välttämättä oo.” (H3)

Kaikki haastateltavat mainitsivat seurannan menetelminä myös tutkimukset ja kyselyt. Viestintä sisältyy yhtenä osa-alueena kunnan toimintaa laajemmin kartoittaviin tutkimuksiin. Tällaisista tutkimuksista mainittiin muun muassa palveluja kartoittavat kuntalaiskyselyt sekä muuttajakyselyt. Puhtaasti viestinnällisistä tutkimuksista esiin nousivat internet-sivujen käyttäjätutkimukset, kunnan tiedotuslehden lukijatutkimukset, imago tutkimukset sekä viestinnän toimivuutta kartoittavat eri sidosryhmille kohdennetut tutkimukset. Niiden toteutus oli kuitenkin epäsäännöllistä ja toimintaympäristön seurannan menetelminä niitä pidettiin hitaina ja osittain myös raskaana toteuttaa.

”Mehän eletään valtavan byrokraattisesti, me tehdään ensin puolen vuoden tutkimus toimintaympäristön tarkastelusta, sen jälkeen me analysoidaan se, sit me otetaan se kaupunkistrategiaan ja siinä vaiheessa kun se vuoden kahden päästä kerkee sinne toimintaympäristöön, niin se on jo täysin vanhentunut.” (H5)

Kyselyssä internet-sivujen säännöllinen seuraaminen nähtiin yhtenä keskeisenä toimintaympäristön seurannan menetelmänä. Haastateltavista ei kuitenkaan kukaan kertonut seuraavansa keskustelupalstoja tai sidosryhmien sivustoja säännöllisesti. Lähinnä seuranta kattoi eri medioiden sivustojen seuraamisen. Mediaseurantaa haastateltavat pitivätkin varsin keskeisenä menetelmänä. Ostopalveluna jatkuva mediaseuranta oli toteutettu kahdella haastateltavalla, muut hoitivat mediaseurantaa sisäisenä työnä itse luotujen käytäntöjen avulla.

Kuntalaisten näkemysten ja kokemusten kartoittamisen osalta merkittäviä seurannan välineitä olivat palautejärjestelmät ja erilaiset sekä internetissä että tapahtumina ja tapaamisina toteutetut kuntalaisfooromit. Kunnan asukkaiden näkökulmasta nämä ovat osa kuntalaisdemokratiaa ja keskeisiä linkkejä kunnan päätöksentekoon. Kaikki haastateltavat kertoivat seuraavansa aktiivisesti kuntalaisten antamaa palautetta ja fooromit koettiin menetelminä, jotka toimivat paitsi toimintaympäristön seurannassa myös tuottavat suoraan aineistoa kunnan päätöksentekoon.

Haastatteluissa verkostojen ja henkilökohtaisten kontaktien merkitystä kuvattiin tärkeäksi vaikka kyselyssä ne arvioitiin melko toisarvoisiksi seurannan välineiksi. Haastateltavat kertoivat tapaavansa eri sidosryhmien edustajia säännöllisesti myös epävirallisissa merkeissä. Henkilökohtaiset kontaktit muun muassa paikallisiin toimittajiin, kollegoihin ja kunnan luottamustoimiin koettiin tärkeinä toimintaympäristön seuraamisessa.

”Mun mielestä on semmoinen hauska sanonta et I’m not gossiping, I’m networking. Niin se on ainoa tapa edelleenkin, et vaik ois kuinka hienot raportointijärjestelmät ja tekniset välineet niin jos ei ihmisten kanssa keskustelusta ja kollegojen kanssa puheista ja tapaamisista poimi niitä merkkejä siitä, että tämmöstäkin on, ai tuohon, tommonenkin on meneillään, niin ilman sitä ei pärjää.... eli se on semmosta jatkuvaa juoruamista.” (H5)

Tiedonhankinnassa haastateltavat pitivät merkittävänä ennen kaikkea sitä, että tiedonhankinta on nopeaa ja vaivatonta. Tiedon osalta arvostettiin kattavuutta, luotettavuutta, ymmärrettävyyttä ja tuoreutta. Lähteen tai kanavan virallisuutta ei pidetty aina tarpeellisena eikä dokumentointia nähty edellytyksenä tiedon käytettävyydelle.

8.4 Yhteenveto

Kuntaorganisaatioiden viestintäyksiköiden näkökulmasta keskeisiä sidosryhmiä ovat kuntalaiset, media, kaupungin virastot ja laitokset sekä alueen yrittäjät. Toimintaympäristössä vaikuttavista teemoista merkittävimpinä pidetään tällä hetkellä kuntataloutta, työllisyyskehitystä sekä alueellista väestö- ja rakennekehitystä. Haastatteluaineistossa keskeiseksi temaksi nousi myös teknologian kehitys ja sen vaikutus viestinnän kanaviin ja välineisiin.

Toimintaympäristön seurannassa tiedontarpeiden koetaan olevan sekä orientoivia että praktisia ja ne nousevat paitsi omista tiedollisista aukoista myös usealta muulta taholta – muun muassa johdolta, kuntalaisilta ja omalta

henkilöstöltä. Seurannan menetelmien osalta tutkimusaineistojen tulokset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Tiedonhankinnassa käytetään sekä formaaleja että informaleja menetelmiä, mutta kyselytutkimuksissa formaalien menetelmien rooli oli keskeisempi kun taas haastatteluissa epämuodollisemmat menetelmät saivat tärkeän roolin. Käytetyimpiä seurannan menetelmiä tutkimustulosten mukaan ovat kuntalaisten antaman palautteen seuraaminen, kuntalaisille ja muille sidosryhmille kohdenneet tutkimukset ja kyselyt, mediaseuranta sekä viralliset tilastot ja raportit.

Menetelmien käyttö liittyy kiinteästi seurattavaan teemaan tai sidosryhmään. Kuntatalouden ja kunnan väestökehityksen osalta keskeisiä seurannan välineitä ovat sisäiset tilastot ja raportit. Tutkimuksia ja kyselyjä käytetään etupäässä eri sidosryhmien näkemysten selvittämiseen muun muassa viestinnän toimivuuden ja sisältöjen osalta. Mediaseuranta keskittyy oman organisaation toimintaa käsittelevien tekstien ja julkisuuskuvan seurantaan. Kaikilta tiedonhankinnan menetelmiltä toivotaan nopeutta ja vaivattomuutta sekä tietoa, joka on helposti ymmärrettävää, tuoretta ja luotettavaa.

9 TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ HANKITUN TIEDON KÄYTTÖ ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan toimintaympäristön seurannassa hankitun tiedon käyttöä organisaatiossa. Luku pyrkii vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Millaisia käsityksiä ja kokemuksia kuntaviestinnässä toimivilla on siitä, miten toimintaympäristön seurannassa saatua tietoa organisaatiossa hyödynnetään?” Alaluvuissa tarkastellaan vastaajien ja haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia toimintaympäristöä koskevan tiedon analysoinnista, raportoinnista sekä tiedon käytöstä.

9.1 Tiedon analysointi ja raportointi

Haastateltavat kuvasivat toimintaympäristöstä hankitun tiedon analysointia ja raportointia varsin yleisellä tasolla. Analysointi liitettiin palautteiden ja mediaseurannan tuottaman tiedon tarkasteluun sekä kyselyjen ja tutkimusten tuloksiin. Palautteista haastateltavat seurasivat lähinnä määrällisiä tilastoja, mutta jonkin verran myös palautteiden sisältöä sekä palautteenantajien profiilia. Mediaseurannan tuottaman tiedon analysoinnissa keskeistä oli omaa organisaatiota koskevan uutisoinnin erittely ja nousevien teemojen seuranta. Analysointia kuvattiin myös viestintäyksikössä työskentelevien keskinäisenä ajatustenvaihtona sekä tapahtumaketjujen seuraamisena esitys-

listojen avulla. Kaiken kaikkiaan selkeitä käytäntöjä tiedon analysointiin ei haastatteluissa noussut esiin.

”Seuraan sitä [palautteita] tilastoa lähinnä et paljonko tulee ja minkä tyyppistä asiaa, onko kritiikkiä vai kiitosta vai mitä on ja onko nimettömiä vai nimellisiä, miehiä ja naisia ja minkä ikäisiä ja näin päin pois.” (H1)

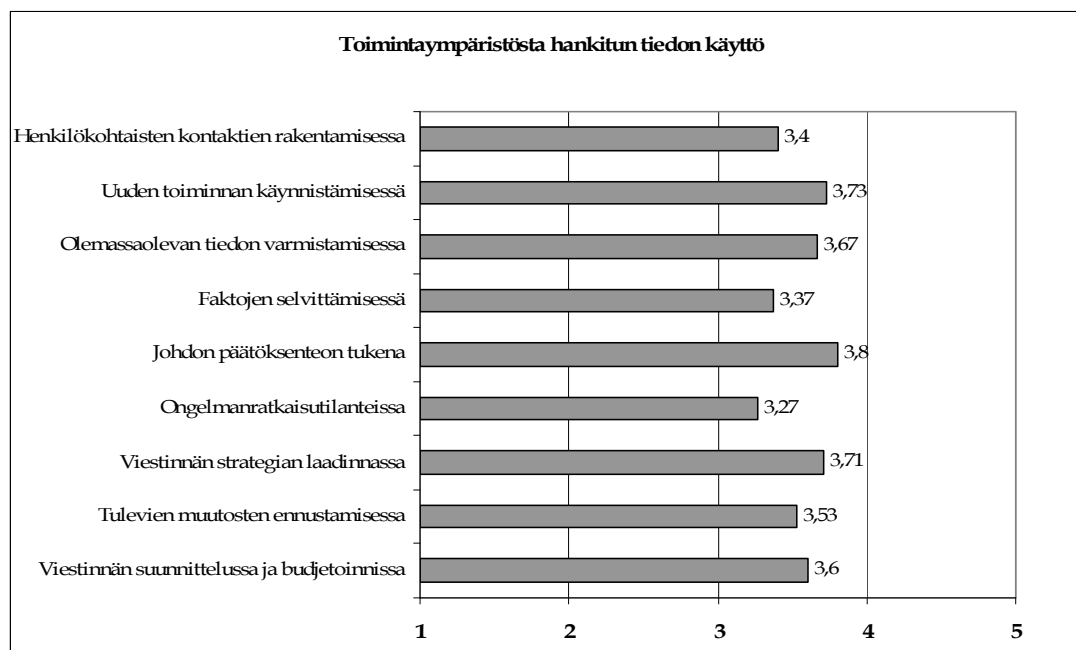
Kyselylomakkeessa toimintaympäristön seurannasta saadun tiedon raportointia kartoitettiin kahdella väittämällä. Tulosten valossa mediaseurannan tuloksista raportoidaan johdolle vain jonkin verran (väittäjä ”viestintäyksikkö raportoi säännöllisesti mediaseurannan tuloksista organisaation johdolle”, ka. 3,0) ja muun toimintaympäristöä koskevan tiedon raportointi oli sitäkin vähäisempää (väittäjä ”viestintäyksikkö tuottaa johdolle ja muulle organisaatiolle raportteja toimintaympäristön seurannassa saadusta tiedosta”, ka. 2,8).

Samansuuntainen kuva raportoinnista muodostui myös haastatteluaineiston pohjalta. Toimintaympäristöä koskevan tiedon raportointia kuvattiin etupäässä virallisten raportointisuhteiden kautta. Kaikki haastateltavat kertoivat raportoivansa kaupunginjohtajalle tai omalle esimiehelleen sekä johtoryhmälle. Kolme kertoi vievänsä tietoa toimintaympäristöstä myös viestintäyksikölle ja kaupunkiorganisaation muissa yksiköissä toimiville viestinnästä vastaaville sekä kollegoista koostuville verkostoille. Yksi haastatelluista kertoi lisäksi välittävänsä toimintaympäristön seurannasta saatua tietoa intranetin kautta laajemmin koko henkilöstölle.

”Virallinen raportointisuhtehän mulla on kaupunginjohtajalle – useinmitenhan se on niin., että mä raportoin kaupungin johdolle. Se voi tarkoittaa että mä annan siitä pienen selonteon hallitukselle taikka johtoryhmälle tai pelkästään kaupunginjohtajalle. Ja sitten toinen olennainen ryhmä on niin kun mun viestintäväkeni laajassa mittaskaalassa – sekä niin kun tää kaupungin oma että sitten tää verkosto missä meil on tiivistä yhteistyötä.” (H2)

9.2 Tiedon käyttö

Toimintaympäristöstä hankitun tiedon käyttöä tarkasteltiin sekä kyselylomakkeen väittämien avulla että haastatteluissa. Kyselyn tuloksien mukaan toimintaympäristöä koskevaa tietoa hyödynnettiin johdon päätöksenteon tukena (ka. 3,8), uusien toimintojen käynnistämässä (ka. 3,73) ja viestinnän strategian laatimisessa (ka. 3,71). Toimintaympäristöstä hankitulla tiedolla pyrittiin myös varmentamaan jo olemassa olevaa tietoa (ka. 3,67). Kaikkien tiedonkäyttöä koskevien väittämien keskiarvo oli 3,57, joten mikään yksittäinen tiedonkäytön muoto ei aineistosta selvästi erottunut. Kuviossa 7 on kuvattu väittämien saamien keskiarvojen avulla vastaajien näkemyksiä toimintaympäristöstä hankitun tiedon käytöstä.



KUVIO 7 Toimintaympäristöstä hankitun tiedon käyttö

Haastateltavien mukaan toimintaympäristöstä hankittua tietoa käytetään organisaatiossa systemaattisesti, mutta tiedonkäytön erittely oli vaikeaa. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että toimintaympäristöllä ja siinä tapahtuvilla muutoksilla tulisi olla suora yhteys organisaation päätöksente-

koon ja toimintaan. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin taloudessa ta-
pahtuneiden muutosten suora vaikutus muun muassa kuntien palvelutuo-
tanton ja kaupunkisuunnitteluun. Haastateltavien kokemusten mukaan
myös kuntaliitosten yhteydessä väestöön liittyvää tilastollista tietoa on hyö-
dynnetty uuden kunnan palveluja, myös viestinnällisiä palveluja, suunnitel-
taessa.

Viestinnän strategioiden ja toimintasuunnitelmien osalta tieto toimintaympä-
ristön muutoksista on vaikuttanut haastateltavien mukaan ennen kaikkea
viestinnän välineiden valintaan. Esitteet ja muut painetut materiaalit eivät
ole sähköisen viestinnän valtakaudella enää yhtä suuressa roolissa kuin ai-
emmin. Toimintaympäristöstä hankittua tietoa on käytetty myös viestinnän
sisältöjen suunnittelussa. Esimerkiksi kaupungin tiedotuslehtien lukijatut-
kimusten ja internetsivujen käyttäjätutkimusten tuloksilla on ollut suora vai-
kutuksen sisältöihin ja asiakokonaisuuksien käsittelytapaan.

”No varmaan juuri että jos viestinnän linjauksia tehdään tai strategiaa että
lopetetaanko webbi tai mihin voimavarat pannaan ni sit kun siitä on saatu
vaikka tietoo että jos mä oon semmosessa kunnassa missä on pelkkiä vanhoja
ihmisiä etupäässä ja sata kilometriä joka suuntaan niin siellä pitää tehdä vähän
toisenlaisia ratkasuja.” (H2)

9.3 Yhteenveto

Toimintaympäristöstä hankitun tiedon analysointi ja raportointi ovat tutki-
mustulosten valossa varsin yleisellä tasolla. Analysointi liitettiin lähinnä
palautteiden ja mediaseurannan tuottaman tiedon tarkasteluun sekä kysely-
jen ja tutkimusten tuloksiin. Toimintaympäristöä koskevan tiedon raportointi
tapahtuu linjassa virallisten esimies-alaisuusteiden kanssa.

Tutkimustulosten mukaan toimintaympäristöä koskevaa tietoa hyödynne-
tään muun muassa johdon päätöksenteon tukena ja viestinnän strategian

laatimisessa. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin taloudessa tapahtuneiden muutosten suora vaikutus kunnan toimintaan ja palveluihin. Viestinnän strategioiden ja toimintasuunnitelmien osalta tieto toimintaympäristön muutoksista on vaikuttanut ennen kaikkea viestinnän välineiden valintaan ja keskeisiin sisältöihin.

10 DISKUSSIO

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin toimintaympäristön seurantaan kuntaviestinnässä sekä organisaatioviestinnän että tiedonhankinnan näkökulmista. Tutkimuksessa kartoitettiin kuntaviestinnässä toimivien henkilöiden näkemyksiä toimintaympäristön seurannasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, toimintaympäristön seurannan käytännön toteutuksesta sekä seurannassa saadun tiedon käytöstä organisaatiossa.

Tutkimustulokset on esitelty luvuissa 7–9. Tässä tutkimusraportin päättävässä luvussa esitellään teoreettisen taustan ja tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen toteutuksen onnistumista ja pohditaan jatkotutkimuksen tarpeita ja tavoitteita.

10.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Kuntien toimintaympäristössä on viimeisen vuoden aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kunta- ja palvelurakenneuudistus, kuntaliitokset ja epävakaa talous ovat heijastuneet koko kuntakentän toimintaan. Tässä tilanteessa toimintaympäristön seurantaan voisi pitää organisaation toiminnan turvaamisen näkökulmasta entistäkin keskeisempänä. Tutkimusten mukaan ympäristöstä määräytyvien tekijöiden vaikutus organisaation sisäiseen toi-

mintaan on kuitenkin melko vähäinen (Dozier 1990, 10). Näin myös kunta-
viestinnässä. Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan päätellä, että no-
peasti muuttuva ja uhkaavakin toimintaympäristö ei ole lisännyt tai tehosta-
nut toimintaympäristön seurantaan vaan entistä rajallisempien resurssien seu-
rauksena tilanne on pikemminkin päinvastainen.

Toimintaympäristön seuranta kytkeytyy vahvasti symmetrisen kaksisuuntai-
sen viestinnän periaatteisiin (luku 2.2). Muun muassa Okuran ym. (2009, 51)
mukaan kaksisuuntainen viestintä edellyttää aina toimintaympäristöstä for-
maalein menetelmin kerätyn tiedon käyttöä organisaatioviestinnän suunnit-
telussa, toteutuksessa ja seurannassa. Yksisuuntaisten viestintästrategioiden
mukaisesti toimivat organisaatiot harvemmin hyödyntävät tutkimustietoa
viestintäohjelmien rakentamisessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat,
että kunnissa ymmärretään kaksisuuntaisen viestinnän periaatteet, mutta
toiminta ei ole täysin niiden mukaista. Tämä voi selittyä osin sillä, että vies-
tinnän toteutukseen vaikuttavat osaltaan myös organisaation tehtävät ja ta-
voitteet (Sutcliffe 2001, 214). Kaksisuuntainen symmetrinen viestintä on ide-
aali, mutta hallinnolliset organisaatiot käyttävät viestinnässään yleensä tie-
dottamisen mallia, jonka ensisijaisena tavoitteena on todenmukaisen tiedon
mahdollisimman laaja levittäminen.

Dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioviestinnän
tehtävien painopiste on muuttumassa. Esimerkiksi Vos (2007, 1–4) katsoo,
että informaation tuottajan ja välittäjän tehtävien rinnalle yhtä keskeiseksi
toiminnoksi on nousemassa uuden informaation tuominen organisaatioon
(luku 2.3). Kunnissa viestinnän tehtävät nähdään kuitenkin vielä melko pe-
rinteisesti. Toimintaympäristön seurantaan ei mielletä viestinnän ydintehtä-
viin kuuluvaksi vaan ulospäin suuntautuvat viestintä ja tiedottaminen on
toiminnassa keskeisellä sijalla. Viestinnän ammattilaisten rooli kuntaorgani-
saatiossa luo kuitenkin edellytyksiä toimintaympäristön seurannalle (luku

2.4). Viestinnästä vastaavien toimenkuvat sisältävät niitä ulottuvuuksia, joita Moss ym. (2005, 882–883) ovat määritelleet viestinnän johtamiseen kuuluviksi. Tutkimustulosten mukaan kuntien viestinnästä vastaavat ovat pääsääntöisesti johtoryhmän jäseniä, heillä on pääsy lautakuntiin ja riittävät valtuudet viestinnän johtamiseen. Toisaalta hierarkkisen organisaatorakenteen ja kulttuurin koettiin tutkimuksessa vaikuttavan toimintaympäristön seurantaan negatiivisesti (luku 4.2). Esimerkiksi Lauzenin (1995, 191–192) mukaan osallistavat organisaatiokulttuurit toteuttavatkin toimintaympäristön seurantaan systemaattisemmin kuin autoritaariset, hierarkkiset organisaatiot.

Tutkimuksessa keskeisiksi nousseet sidosryhmät ja teemat vastaavat hyvin kuntien toimintaympäristöä (luvut 5.1 ja 8.2). Kuntalaiset ovat luonnollisesti kuntaviestinnälle keskeisin ulkoinen sidosryhmä ja lähes yhtä tärkeitä ovat kunnan virastot ja laitokset, media sekä paikalliset yrittäjät. Keskeisten teemojen määrittelyssä näkyi kuntien tämänhetkinen tilanne ja tärkeimmiksi teemoiksi arvioitiin kuntatalous, työllisyyskehitys sekä alueellinen väestö- ja rakennekehitys. Viestinnän näkökulmasta merkittävä teema on myös teknologiakehitys ja sen tuomat haasteet viestinnän välineisiin ja toteutukseen. Sosiaalinen media on muotoutumassa yksilön yhteydenpidon välineestä myös yhteisöjen viestintäkanavaksi, jonka avulla voidaan saavuttaa sellaisia ryhmiä, joita perinteisin keinoin ei tavoiteta.

Toimintaympäristön seurantaan liittyvä tiedonhankinta etenee tutkimustulosten valossa Savolaisen (1999, 85) esittämän tiedonhankintaprosessin mukaisesti (luku 3.2), mutta prosessiin liittyvien vaiheiden erittelemine osoitautui tutkimuksessa hankalaksi. Kuntaviestinnän tiedontarpeet ovat luonteeltaan sekä orientoivia että praktisia, tiedonhankinnan lähteet ja kanavat ovat aiheesta ja tilanteesta riippuen sisäisiä tai ulkoisia, dokumentoituja tai suullisia.

Toimintaympäristön seuranta ja siihen liittyvät tiedonhankinnan piirteet voidaan Choon (2001) mukaan jakaa neljään erilaiseen tapaan toimia (luku 3.3). Suuntaamattomassa seurannassa tiedontarpeet ovat usein epämääräisiä ja tiedonhankinnan keinot informaaleja. Ehdollisessa seurannassa tiedontarpeet perustuvat toimialan yleisiin olettamuksiin ja tiedonhankinnassa hyödynnetään virallisia tilastoja ja raportteja melko rutiininomaisesti. Kokeileva toimintaympäristön seuranta puolestaan pyrkii erilaisilla testeillä kartoittamaan sidosryhmien näkemyksiä esimerkiksi uudesta palvelusta. Kun toimintaympäristön seuranta on luonteeltaan etsivää, tiedontarpeet ovat hyvin määriteltäviä, tiedonhankinta on laajaa ja formaalia ja organisaatio osoittaa siihen riittävät resurssit.

Kuntaviestinnän toimintaympäristön seuranta ei kuulu yksiselitteisesti mihinkään Choon esittämistä luokista vaan siinä voidaan nähdä piirteitä sekä suuntaamattomasta että ehdollisesta toimintaympäristön seurannasta. Suuntaamatonta kuntaviestinnässä tehtävä toimintaympäristön seuranta on siinä mielessä, että tiedontarpeet ovat tutkimuksen valossa melko epämääräisiä ja tiedonhankinnassa käytetään paljon informaaleja menetelmiä. Ehdollisen toimintaympäristön seurannan piirteistä tutkimuksessa nousivat esiin suppeat tiedontarpeet, toimialalla yleisesti käytettyjen ja hyväksytyjen lähteiden käyttö, toimintaympäristön määrittely kulttuuriin perustuvan tiedon avulla sekä tiedonkäytön jääminen lähinnä tarkkailevalle tasolle.

Tutkimuksessa hyödynnetty Taylorin (1991, 229–230) esittämä tiedonkäytön luokitus (luku 3.2.4) ei nostanut esiin selvästi muita merkittävämpiä tiedonkäytön tapoja, vaan sekä kyselyn että haastattelujen tulosten valossa toimintaympäristön seurannasta saadun tiedon käyttö vaikuttaa melko jäsenymättömältä. Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat myös tiedon analysointia ja raportointia hyvin yleisellä tasolla (luku 9.1). Kyselyn tiedonkäyttöä mitaavassa osiossa vastaajat eivät juurikaan tehneet eroa eri tiedonkäytön ta-

pojen välillä vaan osion vastaukset asettuivat vastausvaihtoehdon ”ei kuvaa hyvin eikä huonosti” tuntumaan. Korkeimmat keskiarvot saivat väittämät, joiden mukaan tietoa käytetään johdon päätöksenteon tukena, uusien toimintojen käynnistämiseksi sekä viestintästrategian laatimisessa (luku 9.2). Tulokset ovat tältä osin hieman ristiriitaisia, sillä tiedon analysoinnin ja raportoinnin alhainen aste viittaisi siihen, että tietoa ei voida täysipainoisesti käyttää osana päätöksentekoa. On aiheellista pohtia, voiko toimintaympäristön seurannasta saatua tietoa aidosti hyödyntää, jos tietoa ei jaeta niin, että siitä muodostuu organisaation yhteistä omaisuutta. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että toimintaympäristön seuranta ei kuntien viestinnässä nähdä prosessina, joka käynnistyy tiedontarpeista ja päättyy tiedonkäyttöön vaan toimintaympäristön seurantaan liittyvät vaiheet esiintyvät irrallisina toimintoina, jotka eivät selvästi kytkeydy toisiinsa.

Toimintaympäristön seuranta on tiedonhankinnan prosessi, jonka tavoitteena on muodostaa toimintaympäristöstä eräänlainen kartta organisaation päätöksenteon tueksi (Dozier ym. 1995, 199). Seurannan toteutukseen ei ole Choon (2002, 116) mukaan olemassa universaalia mallia, joka toimisi kaikissa organisaatioissa ja kaikissa toimintaympäristöissä, vaan jokainen organisaatio luo seurantaan omat menetelmänsä muun muassa toimialansa ja resurssiensä mukaisesti (luku 4.3). Kuntien alueelliset ja rakenteelliset erot voivat olla suuriakin, mutta perustehtävät ovat kuitenkin kaikilla samat. Tämä on vaikuttanut osaltaan myös siihen, että toimintaympäristön seuranta on tutkimuksen mukaan eri kunnissa hyvin samankaltaista sekä seurattavien sidosryhmien ja teemojen että käytettyjen menetelmien osalta. Kuntien viestinnässä käytetään sekä epämuodollisia että muodollisia menetelmiä. Epämuodolliset seurannan menetelmät – verkostot, epäviralliset keskustelut, Internetin seuraaminen jne. – eivät tarjoa riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi. Kun toimintaympäristön seurannalla pyritään aidosti tukemaan organisaation päätöksentekoa, se toteutetaan tavoitteellisesti muodollisin menetel-

min kuten esimerkiksi keskusteluteemojen hallinnalla, soveltavalla tutkimuksella tai mediaseurannalla. (ks. muun muassa Lauzen 1995; Dozier 1995; Vos & Schoemaker 2006; Okura ym. 2009.)

Tutkimuksen mukaan kuntaviestinnässä käytetään sekä informaaleja että formaaleja toimintaympäristön seurannan menetelmiä. Tutkimustulokset poikkesivat toisistaan kyselyn ja haastattelujen osalta. Kyselyssä esimerkiksi tutkimukset arvioitiin keskeiseksi käytetyksi menetelmäksi, mutta haastatteluissa ne nähtiin tämän päivän maailmaan liian hitaina menetelminä. Toisaalta kyselyssä epävirallisia menetelmiä kuten verkostoja ja epävirallisia keskusteluja ei noteerattu käytetyiksi menetelmiksi, mutta haastatteluissa ne nousivat keskeiseen rooliin. On vaikea tulkita, mistä kyselyn ja haastattelun lähes päinvastaiset tulokset johtuvat. On mahdollista, että kyselyssä formaalit menetelmät on koettu hyväksyttävimpinä ja ne ovat siksi saaneet korkeampia keskiarvoja. Toisaalta haastatteluissa tiedonhankintaa käytiin läpi konkreettisemmalla tasolla ja se on voinut korostetusti nostaa esiin jokapäiväiseen elämään erottamattomasti kuuluvat epäviralliset tiedonhankinnan keinot, kanavat ja lähteet.

Tutkimustulosten perusteella voidaan yhteenvedona todeta, että toimintaympäristön seuranta on osa kuntaviestinnän tehtäviä, mutta sen rooli ei ole vielä vakiintunut eikä sen toteuttamiseen ole laajassa mittakaavassa luotu vakiintuneita käytäntöjä. Ensisijainen kehittämiskohde kuntaviestinnän toimintaympäristön seurannassa on toimivan ja tarkoituksenmukaisen järjestelmän luominen. Kuntaviestinnässä tehtävä toimintaympäristön seuranta voisi toimia organisaation tarpeiden näkökulmasta tehokkaammin, jos kunnissa luotaisiin pitkän tähtäimen tutkimusohjelma ja sisäiset käytännöt toimintaympäristön seurantaan. Systemaattisen järjestelmän puuttuminen vaikuttanee osaltaan siihen, että toimintaympäristöstä hankitun tiedon käyttö jää etupäässä ympäristöä havaitsevalle ja tarkkailevalle tasolle.

10.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston hankinnassa ja analyysissä sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Menetelmillä oli tutkimuksessa yhtäläinen painoarvo ja niiden käytöllä tavoiteltiin kokonaisvaltaista näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisellä kyselyllä pyrittiin saamaan yleiskuva ilmiöstä, jota laadullisilla teemahaastatteluilla syvennettiin. Menetelmätriangulaatio onnistui tutkimuksessa hyvin ja menetelmien toisiaan täydentävä käyttö antoi tutkimuskohteesta monipuolisemman kuvan kuin kumpikaan menetelmä yksin olisi vastaavilla tiedonantajien määrällä pystynyt tarjoamaan.

Luotettavuustarkastelu on olennainen osa tutkimusta. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuuden arviointi rakentuu erilaisista elementeistä. Määrällisessä tutkimuksessa kuvataan tutkimusmenetelmien luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, jotka perustuvat ajatukseen objektiivisesta todellisuudesta ja totuudesta, joihin tutkija voi päästä käsiksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Validiteetilla viitataan siihen, että tutkimus tutkii sitä, mitä sen on sanottu tutkivan ja reliabiliteetilla puolestaan viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin vastaajien ja haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia toimintaympäristön seurantaan liittyvistä asioista. Tutkimus ei siksi ole sellaisenaan toistettavissa, sillä henkilöiden arviot harvoin pysyvät muuttumattomina ajan ja tilanteen muuttuessa. Luotettavuuteen pyrittiin kuitenkin johdonmukaisesti sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen osalta.

Kyselyn osalta tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittareiden luotettavuuteen. Metsämuurosen (2006) mukaan kyselyn muotoilussa

keskeisiä tekijöitä ovat mittarin sisällön validius ja käsitevalidius. Mittarin sisällön validiteetilla tarkoitetaan mitattavaan ilmiöön liittyvien käsitteiden onnistunutta operationalisointia ja käsitevalidius puolestaan liittyy yksittäisten käsitteiden operationalisointiin. (Metsämuuronen 2006, 56–57.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään vastaajille mahdollisimman selkeä ja yksiselitteinen ja käsitteiden operationalisointiin käytettiin paljon aikaa. Lisäksi lomake oli neljän esivastaajan täytettävänä ja arvioitavana ja kommenttien pohjalta kyselyyn tehtiin vielä muutoksia. Kaikilta osin lomake ei kuitenkaan ollut täysin onnistunut. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 37) mukaan kysymysten muoto aiheuttaakin eniten virheitä tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa erityisesti kyselyn ensimmäinen osa olisi vaatinut tarkempaa työstämistä ja väittämien tasapainottamista, jotta tulokset olisi saatu tutkimuksessa tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Teknisesti kysely onnistui hyvin.

Määrällisen tutkimuksen otannan onnistuminen ja koko vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa kyselyn otos oli harkinnanvarainen eliittiotanta ja vastauspyyntö lähetettiin 20 kunnan viestinnästä vastaavalle. Kun kyselylomake analysoidaan perustunnuslukujen avulla ja analyysissa pyritään vain tulosten kuvaamiseen, on 20 vastaajan otos riittävä (Nummenmaa ym. 1997, 35). Tämä olisi edellyttänyt sitä, että jokainen vastauspyynnön saanut olisi kyselyyn vastannut. Lopullisessa aineistossa kyselyyn vastaajia oli kuitenkin vain 15. Riittävän aineiston turvaamiseksi vastauspyyntö olisi kannattanut lähettää esimerkiksi 30 henkilölle.

Lincolnin ja Guban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen luottavuus koostuu totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja neutraalisuudesta. Totuusarvon mukaan tutkimus on luotettava jos voidaan osoittaa, että tutkijan esitys vastaa tutkittavien alkuperäistä kokemusta. Sovellettavuudella tarkoitetaan sitä, että saadut tulokset ovat sovellettavissa vastaavaan

ilmiöön toisissa olosuhteissa. Pysyvyydellä viitataan analyysimenetelmien käyttömahdollisuuteen erilaisissa tutkimustilanteissa ja neutraaliuden kriteerinä pidetään sitä, että erilaisilla analyysimenetelmillä on mahdollista päästä aineiston pohjalta samaan tulokseen. (Lincoln & Guba 1985, 290.)

Metsämuurosen (2006, 198) mukaan laadullisen tutkimuksen osalta sisäisellä validiteetilla voidaan viitata tutkijan tieteelliseen otteeseen ja tieteenalan hallintaan. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa puolestaan aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen yhdenmukaisuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2002) katsovat kuitenkin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Ohjenuorana voidaan pitää sitä, että lukijalle annetaan tutkimuksen toteutuksesta riittävästi tietoa, jotta hän voi arvioida tutkimuksen tuloksia. Riittävällä tiedolla viitataan tutkimuksen kohteen, tarkoituksen, aineistonkeruun ja analyysin sekä tutkijan omien sitoumuksien kuvaamista tutkimusraportissa. Oleellista on myös tutkijan oma arvio tutkimuksen onnistumisesta ja luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 134, 137-138.) Tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat, aineiston käsittely ja analysointi sekä tulkinta on pyritty kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimusta.

Eskolan ja Suorannan (1996, 211) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta ja luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Subjektiviteettia ei voida koskaan täysin eliminoida ja tässäkin tutkimuksessa tutkijalla oli omakohtaisen ammatillisen kokemuksen myötä muodostuneita ennakko-oletuksia toimintaympäristön seurantaan liittyen. Tutkittavien kokemuksiin perehtyminen siirsi kuitenkin ennakkokäsitykset taustalle ja tutkimuksessa onnistuttiin nostamaan esille tutkittavien ääni ja heidän kokemuksensa ilmiöstä. Haastattelujen luotettavuus pyrittiin varmistamaan myös huolellisella valmistautumisella, selkeällä teemahaastattelurungolla ja tutkijan roolin minimoinnilla haastattelutilanteessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana. Se vastaa tutkimuskysymyksiin ja tuottaa tietoa siitä, millaisena kuntien viestinnässä toimivat näkevät toimintaympäristön seurannan, siinä käytetyt menetelmät ja seurannasta saadun tiedon käytön omassa organisaatiossaan. Aineiston koosta johtuen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan kaikkien kuntien viestintäyksiköiden toimintaympäristön seurantaan. Voidaan kuitenkin pitää todennäköisenä, että tutkimuksen antama kuva kuntaviestinnän toimintaympäristön seurannasta vastaa hyvin myös muiden kooltaan ja resursseiltaan vastaavanlaisten kuntien todellisuutta.

10.3 Näkemyksiä jatkotutkimukseen

Kotimainen tutkimus toimintaympäristön seurannasta osana organisaatioviestintää on ollut melko vähäistä. Kansainväliset tutkimukset ovat olleet luonteeltaan pääsääntöisesti määrällisiä ja kartoittaneet toimintaympäristön seurantaan vaikuttavia ympäristöstä määräytyviä ja organisaation sisäisiä tekijöitä. Vastaavanlainen tutkimus koko suomalaista kuntakenttää koskien voisi tuoda lisävalaistusta toimintaympäristön seurantaan kuntaviestinnässä. Suuremmilla otannoilla saadaan luotettavampi kuva ja voidaan aidosti tarkastella myös syy-seuraus -suhteita. Mielenkiintoista olisi myös ilmiön kartoittaminen erilaisissa organisaatioissa kolmannella sektorilla ja yritysmaailmassa. Lisäksi jatkotutkimusta kaipaisi organisaatioviestinnän tehtävien kartoitus. Organisaatioviestinnästä puhutaan tänä päivänä strategisena johtamisen työkaluna ja tästä näkökulmasta toimintaympäristön seuranta on keskeinen osa viestintäfunktion tehtäviä. Mutta onko näin käytännössä – mikä merkitys toimintaympäristön seurannalla on viestinnän strategisen roolin toteutumisessa?

Tiedonhankinta on tutkimuskohteena niin monitahoinen ilmiö, että yksittäinen tutkimus voi tarjota siitä vain rajallisen kuvan. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristön seurantaan liittyvää tiedonhankintaa tutkittiin varsin yleisellä tasolla. Syvällisempi kuva tiedonhankinnasta voitaisiin saada tutkimalla ilmiötä erilaisilla metodeilla. Ingwersenin ja Järvelinin (2005) mukaan toimiva menetelmä voisi olla esimerkiksi aikajanahaastattelu. Aikajanahaastattelu on Brenda Dervinin Sense-Making -teorian yhteydessä kehittämä tutkimusmetodi, joka keskittyy haastateltavan kokemuksiin tiedonhankinnasta. Haastattelussa tutkittavan tiedonhankintaa käydään läpi askel askeleelta ja sen vahvuutena ovat haastateltavan kokemat aidot, konkreettiset tiedonhankinnan tilanteet. (Ingwersen & Järvelin 2005, 89-90.) Toimiva menetelmä tiedonhankinnan tutkimukseen voisi olla myös tutkittavien tiedonhankintaa kuvaavista päiväkirjoista koostuva aineisto.

Menetelmätriangulaatio toimi tässä tutkimuksessa hyvin ja tarjosi ilmiöstä kokonaisvaltaisemman kuvan. Jos tulevaisuudessa tutkimuksissa pyritään ilmiön monitahoiseen tarkasteluun, monimenetelmäisyys voisi olla varteen otettava tutkimusstrategia.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, R. 1989. Naturalistinen paradigma evaluaatiotutkimuksessa. Teoksessa Kriittinen ajattelu aikuiskasvatuksessa: juhla kirja professori Aulis Alaselle hänen täyttäessään 60 vuotta 7.7.1989. Helsinki: Kirjastopalvelu, 145–162.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Anttiroiko, A-V. 2000. Kuntien tehtävät ja toimintatavat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki, Gaudeamus, 158–177.

Austin, E., Pinkleton, B. E., & Dixon, A. 2000. Barriers to public relations program research. *Journal of Public Relations Research* 12, 235–253.

Brannen, J. 1992. Combining qualitative and quantitative approaches : an overview. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Aldershot: Avebury, 3–37.

Bruning, S., Dials, M. & Shirka, A. 2008. Using dialogue to build organization–public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review* 34, 25–31.

Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research: Future reflections on their integration. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Aldershot: Avebury, 57–78.

Case, D. 2007. *Looking for Information. A survey of research on information seeking, needs and behavior*. (2nd ed.) San Diego: Academic Press.

Choo, C. W. 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research* 7(1). [Viitattu 30.3.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>](http://www.muodossa.com/URL: http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html)

Choo, C. W. 2002. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. (3. ed.) Medford (N.J.) : Information Today.

Choo, C. W. 2006. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Daymon, C. & Holloway, I. 2002. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.

Dozier, D. M. 1990. The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies. Teoksessa J. E. Grunig & L. A. Grunig (toim.), *Public relations research annual*.

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Frey, L. R., Botan C. H., Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: an introduction to research methods. Boston: Allyn and Bacon.

Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. 2006. The Excellence theory. Teoksessa Botan C. H. & Hazleton V. (toim.), Public relations theory II. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 21-62.

Grunig, J. E., Grunig, L. A. & Dozier, D. M. 2002. Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.

Hagan, L.M. 2007. For Reputation's Sake: Managing Crisis Communication. Teoksessa Toth, E. L. (toim.) The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 413-440.

Heath, R.L. 2006. A Rhetorical Theory Approach to Issues Management. Teoksessa C. H. Botan, C. H. & Hazleton V. (toim.), Public relations theory II. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 63-101.

Heath, R.L. 2007. Management Through Advocacy: Reflection Rather Than Domination. Teoksessa Toth, E. L. (toim.) The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 41-66.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, M-L, Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki : WSOY.

Ingwersen, P. & Järvelin, K. 2005. The turn: integration of information seeking and retrieval in context. Dordrecht: Springer.

Jensen, K.B. 2002. The qualitative research process. Teoksessa K. B. Jensen (toim.) A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies. Lontoo: Routledge, 235-253.

Keyton, J. 2008. "Organizational Culture." The International Encyclopedia of Communication. Donsbach, W. (toim.). Blackwell Publishing, Blackwell Reference Online. [Viitattu 25.4.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g978140513199520_ss23-1>

Lauzen, M. 1995. Toward a model of environmental scanning. Journal of Public Relations Research 7, 187-203.

Lauzen, M. & Dozier, D. 1994. Issues management mediation of linkages between environmental complexity and management of the public relations function. Journal of Public Relations Research, 6, 163-184.

Lavento, H. 2009. KISA-pikatesti: Kysely kuntien viestinnän seurannasta ja arvioinnista. Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC. [Viitattu 18.4.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;355;113382;126672;124639>>

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, California: SAGE.

- Lindström, P. 2004. Tiedonhankinta Suomen Pankin tutkimus- ja selvitystyössä. (Finnish information Studies; 21). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 9. Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moss, D., Newman, A. & DeSanto, B. 2005. What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & Mass Communication Quarterly* Vol. 82 Issue 4, 873–890.
- Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 109–130.
- Nummenmaa, T. Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Okura, M., Dozier, D., Sha, B-L. & Hofstetter, C. R. 2009. Use of Scanning Research in Decision Making: An Examination of the Environmental Imperative and Power-Control Perspective. *Journal of Public Relations Research* Vol. 21 Issue 1, 51–70.
- Savolainen, R. 1999. Tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Teoksessa Ilkka Mäkinen (toim.): *Tiedon tie. Johdatus informaatiotutkimukseen*. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu, 73–109.

Serola, S. 2009. Kaupunkisuunnittelijoiden työtehtävät, tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Tampere: Tampere University Press.

Suomen Kuntaliitto 2004. Kunnan viestintä. Kuntaliitto, Helsinki. [Viitattu 17.4.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;355;741;62233;85677>>

Suomen Kuntaliitto 2005. Kuntien viestintätutkimus 2005. Kuntaliitto, Helsinki. [Viitattu 18.4.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;355;741;106505;106065>>

Suomen Kuntaliitto 2006. Katsaus kuntien toimintaympäristön muutokseen 2006. Kuntaliitto, Helsinki. [Viitattu 28.4.2009]. Saatavana www-muodossa: <URL: <http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;66354;66364;103840;103843>>

Suomen Kuntaliitto 2009a. [Viitattu 26.4.2009]. Saatavana www-muodossa: <URL: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;102942;486;496;29558>

Suomen Kuntaliitto 2009b. Väestötilastoja kunnittain ja seutukunnittain. [Viitattu 20.3.2009]. Saatavana www-muodossa: <URL: http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;374;36984;148786;149482>

Sutcliffe, K. 2001. Organisational Environments and Organisational Information Processing. Teoksessa Jablin, F. & Putnam L. (toim.) The new handbook of organisational communication; advances in theory, research and methods. London : Sage, 197-225.

Taylor, R. S. 1991. Information use environments. Teoksessa *Progress in Communication Sciences*. Vol 10 (toim.) Dervin, B. & Voigt, M.. Norwood, NJ: Ablex, 217-255.

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

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 100-112.

Vos, M. 2007. Communication as a management perspective. Paper for NordMedia 2007, the Nordic Conference for media and communication research 16-19 August 2007 in Helsinki.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. Monitoring public perception of organisations. Amsterdam : Boom Onderwijs.

Vos M. & Schoemaker, H. 2005, *Integrated communication; concern, internal and marketing communication*. Lemma/Boom, Amsterdam

Yang, S-U. 2007. An Integrated Model for Organization-Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents. *Journal of Public Relations Research* 19(2), 91-121.