

Viestintäammattilaisen kontaktiverkostot – Sitova seitti vai tehokas työkalu?

Hanna Vaalavuo
Pro gradu -tutkielma
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2003

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Hanna Vaalavuo	
Työn nimi Viestintäammattilaisen kontaktiverkostot - Sitova seitti vai tehokas työkalu?	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2003	Sivumäärä 110 s. + liite
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>The ability to create appropriate networks can be seen as a basic skill in the communication profession. Networks are the basis for doing everyday tasks, but they can also create additional value for an organization. The aim of the present study was to examine the networks of the professional in organizational communication. The structure of the network reflects the role of the communication in organization and brings up the meaning of the actor.</p> <p>In organization research, networks have been seen as a part of the system theory and networks in turn are maintained by communication. The theoretical frame of the study consisted of the system theory, network theory and communication theory.</p> <p>Case-organizations were University of Jyväskylä, Jykes Oy and Kestel Oy and organizations represented both private and public sector. The representatives of the organizations taking part in the study were the top communicators. The final research material consisted of three network diaries, three network inquiries and three interviews to complement the data collected by forms. Three networks were analyzed by using qualitative methods. Based on the literature and theoretical frame, contacts found were divided into categories, and also the raw data collected in interviews was combined. These findings were analyzed and explained.</p> <p>The networks contained different kinds of contacts, which were used in different tasks. The main tasks were technical communicating, communication management and being in contact with stakeholders. The picture of the role of communication professional is partly formed by the proportion of these tasks. The networks of the three top communicators were called as stakeholder network, project network and organizational network. All these networks had different characters, positive and negative ones.</p> <p>This brings to the final conclusion of the study. The network can be a resource but it can also limit possibilities. To create a useful and effective network with trustful relationships takes time, and it can be seen as an investment. Effective network can be a source of new information, solidarity and trust, and help in problem solving, when it can be seen a social capital of the organization or the actor. Maintaining a wide network can dominate other important activities, so the needs of the actor are in focus when considering the size and depth of the network. To form an effective network, it should be analyzed critically contact by contact.</p> <p>Besides the actor's own activities and history, organization's culture and environment affect the structure of the network and the ability to use its capacity.</p>	
Asiasanat Viestintäammattilainen, verkostot, sosiaalinen pääoma, organisaatioviestintä Communication professional, networks, social capital, organizational communication	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Teoreettinen viitekehys.....	4
2.1 Järjestelmäteoria.....	4
2.1.1 Ympäristön merkitys järjestelmäteoriassa.....	5
2.1.2 Viestintä järjestelmän toiminnan edellytyksenä.....	7
2.2 Verkostoteoria.....	8
2.2.1 Verkostot viestintä- ja organisaatioteorioissa.....	10
2.2.2 Verkostot rakentavat organisaation.....	12
2.2.3 Verkostot viestinnän ja vuorovaikutuksen kanavina.....	13
2.2.4 Yksilö verkostoissa.....	15
2.2.5 Verkosto sosiaalisena pääomana.....	17
2.2.6 Verkostot tämän tutkimuksen näkökulmasta.....	19
2.3 Viestintä organisaatiossa.....	21
2.4 Viestintäammattilainen organisaatiossa.....	25
3 Tutkimusasetelma.....	30
3.1 Tutkimusongelma.....	30
3.2 Tutkimusaineisto.....	32
3.3 Tutkimusmenetelmät.....	35
3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	39
4 Case-organisaatioiden esittely.....	41
4.1 Jyväskylän yliopisto.....	42
4.2 Jykes Oy.....	45
4.3 Kestel Oy.....	48
5 Tutkimusprosessi.....	52
5.1 Aineiston luokittelun lähtökohdat.....	52
5.2 Luokkien sisällön esittely.....	55
6 Tulokset.....	62
6.1 Kontaktien painottuminen.....	62
6.2 Viestintäammattilainen organisaation rajapinnassa.....	67
6.3 Yhteydenpidon arvotus, useus ja kanavat.....	70
6.4 Viestintäammattilainen verkoston rakentajana.....	74
6.4.1 Verkoston luominen.....	76
6.4.2 Luottamus ja tieto sosiaalisena pääomana.....	78
6.5 Yhteenvetoa verkostojen rakenteesta.....	84
7 Johtopäätökset.....	91
8 Verkosto voimavarana.....	98
Lähteet.....	102
Liitteet.....	110

1 Johdanto

Verkostot ja verkostoituminen ovat tällä hetkellä ajankohtaisia termejä alalla kuin alalla. Yritykset verkostoituvat, ihmisillä on omat turvaverkostonsa, puhutaan verkostajohtamisesta. Hierarkkisia organisaatioita puretaan ja toimintoja ulkoistetaan. Organisaatioiden on tarkemmin otettava toiminnassaan huomioon ympäristön erilaiset sidosryhmät. Verkostoituminen nähdään kilpailuvalttina, kun tietotaitoa ja resursseja on mahdollista hyödyntää oman yhteisön ulkopuolelta. Samalla yhteisiä etuja voidaan ajaa joukolla. Uusista sovelluksista huolimatta kontaktiverkon luominen ei ole organisaatiokehityksen viimeisin keksintö, vaan sillä on tuhatvuotinen perintö kaupan ja tiedonvälityksen historiassa. Verkostossa tieto kulkee nopeammin, varmemmin ja tiiviissä verkossa vielä luotettavasti.

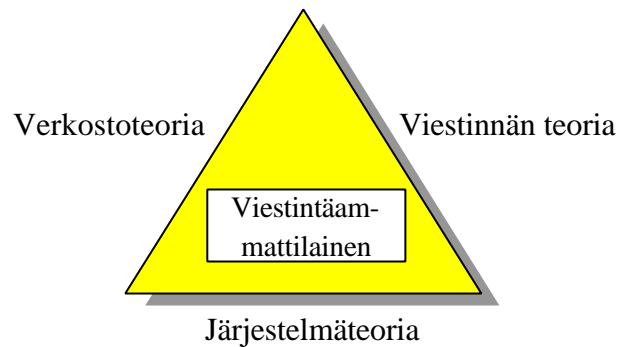
Verkostoissa ei ole kyse vain internetverkossa tapahtuvasta yhteydestä ihmisten välillä, vaan myös kasvokkaisista yhteydenotoista ja kontakteista. Termin arkisuus ja monet merkitykset tekevät sen käytöstä hankalan tutkimuksessa, koska selkeää määrittelyä on vaikea antaa. Eri tieteenalat ovat hyödyntäneet verkoston käsitettä tutkimuksen lähtökohtana ja verkostoista etsitään ratkaisua myös käytännön elämässä tehokkuuden edistämiseen. Lähestymistavat verkostoihin ovat siis moninaiset. Viestinnän tutkimuksessa verkostoja on tarkasteltu tiedonhankinnan, viestintätyytyväisyyden,

osallistumisen ja viestintäroolien näkökulmista. Ajatus postmodernista organisaatiosta on tuonut verkostot uudelleen keskeiseksi käsitteeksi muuttuvien tiimien, projektiluontoisen työn, ryhmadynamiikan, horisontaalisuuden ja mataloituneen organisaatiohierarkian myötä.

Omassa tutkimuksessani tarkastelen viestintäammattilaisen verkostoja. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset verkostot edesauttavat viestintäammattilaisen työtä ja palvelevat samalla organisaation tavoitteita. Verkostojen kautta on mahdollista tarkastella, miten viestinnälle asetetut tehtävät organisaatiossa toteutuvat ja miten toteutumista olisi mahdollista edelleen kehittää. Lisäksi voidaan pohtia, millaisia voimavaroja verkostoihin sisältyy.

Viestinnän merkitys organisaatioille on havaittu, ja viestintäverkostoja tutkittu runsaasti, sen sijaan viestintäammattilainen ei ole ollut verkostotutkimuksen kohteena. Ylipäätään organisaation viestintätehtävissä toimivista on vähän tutkimusta ja yhteisöviestinnän tutkimus on keskittynyt viestintään laaja-alaisena, kaikkia yhteisön jäseniä yhdistävänä tekijänä. Näin toki onkin, mutta viestintäammattilaiselle viestintä on vuorovaikutuksen lisäksi työkalu, jolla toteutetaan viestinnälle erikseen asetettuja tavoitteita, kuten sidosryhmäviestintää, sisäistä integrointia ja tiedonvälitystä. Viestintäammattilaisen tärkeä ominaisuus on kyky luoda ja ylläpitää kontakteja ja yhteyksiä ympäristöönsä. Verkoston laatu ja laajuus vaikuttavat siihen, miten viestintä onnistuu, kuinka se tavoittaa kohteensa ja mitkä ovat sen vaikutukset.

Viestintäammattilainen nähdään tässä tutkimuksessa organisaation osana järjestelmäteoreettisen näkemyksen mukaisesti. Järjestelmäteoria itsessään sisältää käsityksen verkostoista, jotka yhdistävät järjestelmän eri osia toisiinsa. Verkostoja puolestaan ylläpidetään viestinnällä. Teoreettinen viitekehys muodostuu näin ollen verkosto-, viestintä- ja järjestelmäteoriasta seuraavasti:



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Järjestelmäteoria muodostaa tutkimukseni keskeisimmän lähestymistavan organisaatioon ja on pohjana muun teoreettisen viitekehäksen rakentamiselle. Järjestelmäteoriaa on viime vuosina kritisoitu sen jäykkyydestä, sen sijaan järjestelmään kiinteästi liittyviin verkostoihin on tavallisesti liitetty dynaamisuus ja jatkuva muutos. Ristiriitainen alkuasetelma selkiytyy luvussa 2, kun esittelen teorioiden keskeisiä näkökulmia ja käsitteitä. Pyrin alalukujen lopussa kokoamaan kunkin mallin tärkeimmät teesit oman tutkimukseni kannalta. Teorioiden keskiössä tarkastelen viestintäammattilaista. Viestintäammattilaisen tehtäväkenttää ja nimikkeen sisältöä käsittelen luvussa 2.4.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehysten ainekset ajoittuvat viestinnän ja organisaatiotutkimuksen historiallisen aikajanan eri kohtiin. Viestintäammatit saivat alkunsa toisen maailmansodan jälkeen, viestintä alkoi hakea määritelmäänsä samoihin aikoihin. Järjestelmäteoreettiset näkemykset seurasivat organisaatiotutkimuksessa 1960-luvulla. Uusinta materiaalia tässä tutkimuksessa ovat verkostojen aineettomaan pääomaan liittyvät ajatukset, itse verkostot ovat kiinnostaneet tutkijoita jo pidemmän aikaa. Tälläkin kertaa tutkimuksen haasteena on peilata keskenään tutkijoiden tuoreimpia ajatuksia vanhempiin näkemyksiin sekä arvioida, miten ne tässä tapauksessa puoltavat paikkaansa.

2.1 Järjestelmäteoria

Järjestelmällä (eng. system) tarkoitetaan osista koostuvaa kokonaisuutta. Alunperin luonnontieteistä lähtöisin olevat järjestelmäteoreettiset näkemykset alkoivat saada organisaatiotutkimuksessa yhä enemmän jalansijaa 1960-luvulla, kun katsottiin, ettei klassinen tieteellisen johtamisen teoria enää vastannut tarkoitustaan toiminnan selittäjänä hierarkian korostamisen ja mekaanisuutensa vuoksi. (Yuhas Byers 1997, 28. Eisenberg ja Goodall 2001, 37.) Wiion mukaan

organisaatiolla ”tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelämällä” (1994, 161). Järjestelmäteoriassa organisaatio nähdään monimutkaisena kokonaisuutena, jonka toisistaan riippuvaiset osat ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa mukautuakseen muuttuvaan ympäristöön. (Kreps 1990, 94.)

Järjestelmän tärkein ominaisuus on sen sisäiset suhteet. Vuorovaikutusta painottaessaan järjestelmäteoria muistuttaa kuitenkin enemmän klassista organisaatioteoriaa kuin esimerkiksi ihmissuhteita painottavaa teoriaa. Tästä huolimatta se on klassista teoriaa kattavampi ja vähemmän ankara yksilöä kohtaan. (Kreps 1990, 100.) Yksilön persoonallisilla ominaisuuksilla ei ole niinkään merkitystä organisaation päämäärien loppuunsaattamisessa vaan ratkaisevia ovat yksiköiden toisistaan riippuvat aktiviteetit ja osien yhteensopivuus. Tavoitteellisuus organisaation toiminnassa antaa järjestelmäteoriasta melko mekaanisen kuvan. Tässä se eroakin postmodernin teorian individualistisista lähtökohdista, jossa merkittävää on juuri ihmisten yksilöllisyyden korostaminen.

2.1.1 Ympäristön merkitys järjestelmäteoriassa

Organisaation ymmärtäminen vaatii sekä sen sisäistä tarkastelua eli mikronäkökulmaa että sen toimintaympäristön ymmärtämistä. Ympäristön merkitys korostuu järjestelmäteoriassa. Organisaatiota ei nähdä irrallisena yksikkönä, vaan osana laajempaa kokonaisuutta. Samalla hierarkkisuus on sisäänrakennettuna teoriaan. Organisaatio itse jakaantuu pienempiin yksiköihin, mutta on samalla osa ympäristöä, valtiota, maailmaa ja niin edelleen. Ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan tuottamalla materiaalia ja luomalla markkinoita. (Kreps 1990, 97.) Jokainen organisaatio ottaa vastaan resursseja eli syötteitä ja tuottaa ympäristöönsä materiaalia eli tuotteita.

Prosessissa syötettä muokataan, joten ulos tuotettuna se on aina erilainen. Materiaali liikkuu organisaation rajojen läpi ja yli. Rajoilla on kuitenkin tärkeä merkitys aineiston valinnassa ja arvioinnissa. (mt., 94.)

Järjestelmän on oltava jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa menestyäkseen. Pelkkä tarkkailu ei enää riitä, kilpailijoiden kanssa on tehtävä yhteistyötä. Avoimuus pitää järjestelmän elävänä ja uusiutuvana sekä antaa kyvyn mukautua tilanteisiin. (Eisenberg ja Goodall 2001, 95.) Vuorovaikutuksen lisäksi ympäristö ja organisaatio ovat myös riippuvuussuhteessa keskenään. Ne muodostavat kokonaisuuden, joiden on ymmärrettävä toistensa merkitys. (mt., 99.) Ympäristössä organisaation kannalta merkittäviä ryhmiä kutsutaan *stakeholdereiksi*. Lehtosen (1998, 119-142) mukaan termillä stakeholder ”tarkoitetaan osapuolia, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa, jotka voivat itse vaikuttaa organisaation toimintaan, tai joita organisaation toiminta koskee”. Åberg (1997, 35) puolestaan jakaa stakeholderit yhteistyöryhmiin ja kohderyhmiin. Yhteistyöryhmien kanssa ollaan tekemisissä työhön liittyvissä asioissa, kohderyhmät taas ovat työyhteisölle tärkeitä, mutta niihin ei olla operatiivisessa suhteessa. Kohderyhmiä ovat esimerkiksi joukkoviestimet, päättäjät ja kilpailijat. Osa kohderyhmistä saattaa olla organisaation kannalta hankalia. Tällöin voidaan puhua ongelmaryhmistä.

Pysyvässä ympäristössä materiaalin tuottaminen käy rutiinilla ja vakaasti, mutta menestyksen takaamiseksi ympäristöä ei tule aliarvioida tai kieltää. (Yuhus Byers 1997, 29.) Muuttuvaan ympäristöön mukautuminen antaa organisaatiolle sen kontingenssiluonteen. Kontingenssi- eli soviteteorialla tarkoitetaan organisaation mukautumista muuttuviin tilanteisiin. Palaan käsitteeseen luvussa 2.3. Jokaisen organisaation on tilanteen mukaan valittava toimintatapansa, mikä aiheuttaa, että yhtä oikeaa tapaa organisoida ei ole.

2.1.2 Viestintä järjestelmän toiminnan edellytyksenä

Suhteiden korostaminen järjestelmän toiminnan edellytyksenä nostaa kommunikaation menestyksen osatekijäksi. Organisaatiot eivät ole staattisia kokonaisuuksia vaan niiden on oltava innovatiivisia pysyäkseen mukana kehityksessä. Kommunikaation ulkoisia kanavia käytetään tiedon keräämiseen ja sidosryhmille tiedottamiseen. Myös ympäristössä toimivia organisaatioita informoidaan. (Kreps 1990, 102.) Kommunikaatioprosessi nähdään järjestelmän osia yhteen liittävänä tekijänä. Se ei ole niinkään kontrollin työkalu, kuten klassisessa organisaatioteoriassa, vaan määrittelee organisaatiota. Viestinnällä hoidetaan palaute ja ylläpidetään kokonaisuutta. Arvot ja tavoitteet määritellään ja tehdään näkyviksi viestinnän avulla, samoin kuin päätöksenteko ja konfliktit. (Yuhás Byers 1997, 29.) Palaute linkittää viestinnän ja toiminnan. Se kertoo, mikä vaikutus viestillä oli. Menestyksen saavuttamiseksi tarvitaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. (Eisenberg ja Goodall 2001, 99-100.)

Järjestelmäteoriaa on kritisoitu abstrakteista käsitteistä, jotka eivät kohtaa käytäntöä. Myös tutkimuksissa teoreettinen pohdinta on korostunut empiirisen tutkimuksen kustannuksella, mikä on johtunut jäykästä järjestelmäteoreettisesta näkemyksestä. Viime aikoina teoria on kuitenkin muuttunut suvaitsevammaksi ja mukaan on otettu käsityksiä itseorganisoivista systeemeistä ja kaaoksesta. (Deetz 2001, 21-22.) Kaaosteoria esittää, että ympäristöä enemmän organisaation muutokseen vaikuttavat sen sisäiset prosessit, ja organisaatio itsekin muokkaa omaa ympäristöään. (Aula 1999, 108).

Järjestelmäteoria on kiinnostava aiheeni kannalta ympäristönäkökulmansa vuoksi. Tavallisesti organisaation viestintäammattilaiset toimivat juuri järjestelmän ja ympäristön välisessä rajapinnassa. Tehtävästä riippuu, kuinka

ympäristösuhteet ja organisaation sisäiset viestintätehtävät painottuvat viestintäammattilaisen työssä. Tiukkaa rajaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille on kuitenkin turha vetää. Omassa tutkimuksessani järjestelmäteoria toimii taustateorian, joka ohjaa tutkimuskysymysten asettelua ja jota vasten aineistoa on mahdollisuus peilata. Mahdollisten abstraktien käsitteiden käsittely konkretisoituu verkostoteorian kautta, jota käsittelem seuraavassa luvussa.

2.2 Verkostoteoria

Verkostotutkimusta on jo pitkään hyödynnetty sosiologian ja sosiaalipsykologian aloilla mittaamaan ryhmien välisiä riippuvuussuhteita ja vuorovaikutusta. Viestinnässä ja organisaatioteorioissa verkostotutkimus on lisääntynyt 1900-luvun puolivälistä, kun työyhteisöjen sisäinen rakenne on muuttunut. Viime aikoina se on lyönyt läpi myös muilla tieteenaloilla kuten historiassa.

Verkoston käsitettä käytetään kolmessa yhteydessä. 1. Se käsitetään tutkimustavaksi, jossa tutkitaan ilmiöiden ja toimijoiden välisiä suhteita. 2. Verkostot ovat osa taloustieteen teorioita, joissa organisaatioiden toimintatavat jaetaan markkinoihin, hierarkiaan ja verkostoon. Pienemmät yritykset muodostavat yhteistyöverkostoja ja suuremmat yritykset sulautuvat ja yritysten väliset rajat hälvenevät. 3. Lisäksi verkostoilla kuvataan yhteiskunnan prosesseja, ja vuorovaikutuksen määrää mittaamalla tutkitaan riippuvuuksia ja hajautumista. Tällöin verkosto on hierarkkisen organisaation vastakohta, sillä verkoston kaikki toimijat sijaitsevat samalla tasolla toistensa kanssa. Verkoston käsitteeseen liitetään usein myönteisiä piirteitä, kuten vuorovaikutus, tasa-arvo ja dynaamisuus. (Virkkala ja Carpenter 2000, 35.)

Verkoston määritelmä on siis varsin kirjava tieteenalasta riippuen. Viestinnän tutkimuksessa kiinnostus keskittyy tavallisimmin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sanomien vaihtoon. Laaja verkoston käsite rajautuu sosiaaliseen verkostoon.

Sosiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan tavallisesti ihmisten sosiaalisia suhteita, keskinäisiä siteitä ja vuorovaikutuksen muotoja. Tässä merkityksessä ne voidaan jakaa epämuodollisiin verkostoihin, kuten perheen tai ammatin kautta muodostuneisiin suhteisiin, ja organisoituihin, mutta vapaaehtoisin verkostoihin, joita ovat esimerkiksi yhdistykset ja sosiaaliset liikkeet. Kolmantena sosiaalisten verkostojen tyyppinä ovat talouden ja hallinnon toimijaverkostot, jotka ovat muita verkostotyyppisiä vaikutusvaltaisempia. (Teräs 2000, 32.)

Verkostotutkimuksessa huomio kiinnittyy ennen kaikkea toimijoiden välisiin suhteisiin, ei niinkään toimijoiden ominaisuuksiin. Tällaisena toimijoina yhdistävänä tekijänä voi olla esimerkiksi viestintä. (Johanson, Mattila ja Uusikylä 1995, 5.) Käytännössä verkostossa olevien yksilöiden ominaisuudetkin ovat merkittäviä, sillä esimerkiksi ikä, sukupuoli ja tehtävä vaikuttavat siihen, millaiseen verkostoon yksilö hakeutuu. Sosiaalista identiteettiä tutkiva verkostosuuntaus tarkastelee juuri ominaisuuksia verkoston pohjana. (Monge ja Contractor 2001, 451.)

Verkostojen kautta voidaan tutkia muodollista ja epämuodollista organisoitumista, sekä näitä yhdistäviä suhteita. Usein muodolliset ja epämuodolliset elämänpiirit on pidetty toisistaan erillisinä yksikköinä, kuten käsitykset miesten julkisesta ja naisten yksityisestä elämänpiiristä. Verkoston välittävää ominaisuutta korostava lähestymistapa liittyy verkostoihin myös sosiaalisen pääoman käsitteen kytkemällä siihen ajatuksen voimavaroista ja

yhteisistä arvoista. (Teräs 2000, 33. Erillisistä elämänpiireistä ks. mm. Julkunen 1995.)

Yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa sosiaalisten verkostojen analyysi on ollut usein yksilötasoisten verkostojen analyysiä. Hyvänä esimerkkinä on Granovetterin¹ tutkimus ihmisten kontakti- ja tukiverkoista työn hakutilanteessa. Töitä ei haettu lehti-ilmoituksilla vaan suhteita hyödyntämällä. Tällöin tärkeintä, uutta informaatiota työmahdollisuuksista toivat harvemmin käytetyt ”heikot” kontaktit. Heikot kontaktit nähdään vastakohtana tiiviille kontakteille. (Kiiänmaa 1996, 78.) Tukiverkosto koostuu tavallisimmin ystävistä ja sukulaisista, jotka auttavat arjen ongelmissa. Tässä verkostossa yksilö liittyy osaksi suurempaa verkostoa ja sosiaalista järjestelmää. (Johanson ym. 1995, 9-10.)

Toimijaverkkoteoriassa huomio kiinnittyy toimijan kykyyn luoda liittolaisverkostoa ja nousta sen ohjaajaksi vaikuttamalla. Toimijaverkon osat ovat tavallisesti hyvin eritasoisia arkipäiväisistä yhteyksistä järjestäytyneeseen organisaatioon. (Teräs 2000, 33.) Sosiaalisen verkoston tiheyttä mittaavissa tutkimuksissa on todettu, että erilaisilla sosiaalisilla ryhmillä on erilaiset mahdollisuudet hyödyntää vuorovaikutusverkostojen kautta syntyviä resursseja ja sosiaalista pääomaa. (Johanson ym. 1995, 12.)

2.2.1 Verkostot viestintä- ja organisaatioteorioissa

Verkostotutkimusta on tehty viestintätieteissä lisääntyvässä määrin 1950-luvulta. Uraa uurtavaa tutkimusta tekivät tällöin Weiss ja Jacobson. He laativat organisaation verkostojen analysointiin sopivan metodin ja käsitteistön. Mallin

¹ Granovetterin vuonna 1973 tekemää tutkimusta “The Strength of Weak Ties” pidetään sosiaalisten verkostojen tutkimuksen pioneerina. Siinä korostettiin mikrotason turvaverkostojen merkitystä yhteiskunnan luoman sosiaalijärjestelmän täydentäjänä.

kehittelyä jatkoi edelleen Schwartz (2001), joka sovelsi mallia yhteisön kommunikaation tutkimiseen. Analyysin keskiössä oli yhdyshenkilö (eng. liaison), jolla oli eniten yhteyksiä omassa työyhteisössään ja myös sen ulkopuolelle. (Schwartz ja Jacobson 1980, 345.)² Vaikka Schwartz laati tutkimuksensa jo 1960-luvun lopulla, on se uusintatutkimuksissa edelleen puoltanut paikkaansa. (Shoham, Lee ja Jones 2001.)³

Viestintäteorioissa oli pitkään vallalla Shannonin ja Weaverin vuonna 1949 kehittämä malli lineaarisesta tiedonvälityksestä (Wiio 1994, 86), joka perustui ajatukseen suoraviivaisesta tiedonsiirrosta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Malli ei käynyt yhteen verkostoon kuuluvan vuorovaikutteisen viestintäsuhteen ajatuksen kanssa. Verkostanalyysi perustuu monensuuntaisiin viestintäsuhteisiin, jolloin selkeää rajanvetoa lähettäjän ja vastaanottajan välillä ei mielellään tehdä. (Rogers ja Argawala-Rogers 1990, 297.) Käytännön tutkimuksissa on kuitenkin kiinnitetty huomiota myös viestien suuntaan, sillä se antaa kuvaa verkoston toiminnasta.

Erilaiset konvergenssiteoriat nousivat pintaan 1970-luvun lopulla. Konvergenssiteorian keskeisiä elementtejä ovat informaatio ja keskinäinen ymmärrys. (Rogers ja Kincaid 1981, 56.) Samoihin aikoihin aletaan puhua myös vuorovaikutusta korostavasta viestinnästä. (Ikävalko 1996, 48.) Ei olekaan ihme, että suuri osa omasta lähdeaineistostani ajoittuu juuri 1980-luvulle, kun verkostanalyysiin perustuvat tutkimukset alkoivat valmistua. Tällöin käytössä oli jo useita tietokoneohjelmia, jotka helpottivat suurenkin verkostoaineiston analysointia. Verkostoihin liittyvä uusi teoriakirjallisuus viittaa tavallisesti juuri näihin aikoihin, sillä teorian pohja käsitteellinen on edelleen pitävä, vaikka uusia tutkimustuloksia onkin saatu.

² Schwartz tutki muun muassa yhdyshenkilön roolia, asemaa ja ikää.

³ Tutkimuksessa analysoitiin 30 vuotta vanha aineisto uudella tekniikalla. Tulokset pitivät edelleen paikkansa, mutta niiden lisäksi tehtiin myös uusia havaintoja.

2.2.2 Verkostot rakentavat organisaation

Järjestelmäteoria tukee käsityksiä organisaation viestintäverkostoista. Tärkeitä ovat ihmisten väliset suhteet ja yhteydet, jotka rakentavat organisaation. Muodollisia ja epämuodollisia verkostoja esiintyy organisaatiossa yhtä aikaa ja ne täydentävät toisiaan. Esimerkiksi työntekijöiden väliset suhteet eivät noudata organisaatiokaavion rakennetta. (Eisenberg ja Goodall 2001, 287.) Avoimen järjestelmän teorian mukaisesti kommunikaatioverkostot ylittävät organisaation rajat. Tällaiset verkostot vaihtelevat riippuvuudeltaan ja tiheydeltään. Vaikka verkostoituminen saattaa tuoda mukanaan erilaisia synergiaetuja, kiristyvän kilpailun tilanteessa organisaatioiden väliset yhteydet ovat aina myös riski. (mt., 291.)

Japanilaisessa organisaatiokulttuurissa työympäristön sisäisiä ristiriitoja ei olla nähty vaarallisina lopputuloksen kannalta, päinvastoin niiden on katsottu edistävän tehokkuutta. Sen sijaan länsimaisen käsityksen mukaan organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamista helpottaa yksilöiden ja tiimien välillä vallitseva positiivinen suhde. (Mörä 2000, 19-24.) Yhdestä aiheesta viestivät muodostavat uniplexin suhteen, monista asioista multiplexin. Multiplexin verkoston katsotaan muodostavan sosiaalisen tukiverkoston ja olevan tärkeä syntyvien innovaatioiden kannalta. Hyvät suhteet synnyttävät osallistumisen tunteen, mikä puolestaan helpottaa mukautumista muutokseen. Pidemmän ajan kuluessa verkostoista voi muodostua jähmeitä, jolloin ne voivat olla esteenä tehokkaalle tiedonkululle. (Eisenberg ja Goodall 2001, 228, 291 ja 295.)

Verkosto-termi vilahtelee tiheään organisaatioteorioissa ilman tarkempia määrittelyjä. Sitä käytetään tavallisesti vuorovaikutuksen synonyyminä. Verkostot ovat näkymättömänä läsnä jokaisessa yhteisössä, mutta niihin on hankala konkreettisesti tarttua. Mörä (2000, 24) määrittelee

organisaatiokulttuuria juuri verkostona, jonka solmukohtia ovat ihmiset: ”Yhdellä hetkellä ja yhdessä tilanteessa he ovat yhteydessä joihinkin solmukohtiin, toisella hetkellä toisiin. Verkosto elää ja muuttaa jatkuvasti muotoaan. Sen ohjailu on vaikeaa ja oikeastaan tarpeetonta.” Heathin (1994, 206) mukaan organisaatioihin liittyviä verkostoja esiintyy neljällä tasolla: henkilökohtaisten verkostojen, ryhmäverkostojen, organisaation sisäisten verkostojen ja organisaatioiden välisten verkostojen tasolla. Jokaisella verkostotasolla on nähtävissä omat sääntönsä. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa verkostojen hyödyntämiseen. Organisaatiossa saattaa esiintyä ohjeita esimerkiksi siitä, kuinka paljon aikaa työntekijät voivat käyttää sosiaalisiin suhteisiin. (mt., 210.)

Dynaamisuus on yksi verkostotutkimuksen haasteista, mutta samalla yksi sen ongelmista. Åbergin (1986, 46) kokemuksen mukaan samallakin aineistolla tehdyt tutkimukset saattavat antaa verkostolle aivan eri rakenteen, jos yksikin muuttuja vaihdetaan. Yleistettäviiin tuloksiin ei siis päästä. Päinvastoin analysoitavat organisaatiot on tutkittava tarkkaan ja verkostanalyysin tulokset suhteutettava ympäristöönsä.

2.2.3 Verkostot viestinnän ja vuorovaikutuksen kanavina

Organisaatioviestinnässä verkostotutkimus voidaan Gahmbergin (1980, 18) mukaan laskea yhdeksi keskeiseksi viestintäjärjestelmien ja kommunikaation tutkimusalueeksi tiedonkulun ja viestintätekniikan ohella.⁴ Verkosto nähdään tässä lähinnä välineenä tai viestinnän kanavana. Monge ja Contractor (2001, 440) määrittelevät *viestintäverkostot* kommunikoivien osapuolten väliseksi

⁴ Muita organisaatioviestinnän tutkimusalueita Gahmbergin mukaan ovat viestintäilmasto ja asenteet, kommunikaatio tuloksen tekijänä ja viestien sisältö.

kontaktiksi, joka on luotu välittämällä viestejä ajassa ja tilassa. Samalla se voidaan kuitenkin nähdä sosiaalisena pääomana. Lehtonen (2000, 189) käyttää sosiaalisen pääoman termiä juuri yritysten ja yhteisöjen sisäisten suhteiden ja sosiaalisten verkkojen kuvaamiseen. Palaan sosiaalisen pääoman käsitteeseen myöhemmin.

Verkostot mahdollistavat tiedon liikkumisen organisaatiossa eri suuntiin. Määritellyt kanavat varmistavat, että tieto saavuttaa oikean henkilön ajoissa. Muodolliseksi verkostoksi käsitetään organisaatiokaavio, joka on luotu viestien siirtoon tiettyjen vuorovaikutussuhteiden kautta. Ne ovat usein pysyviä ja ennustettavissa. Epämuodolliset verkostot puolestaan vaihtelevat tilanteen mukaan yli organisaatiokaavion rajojen. Ne ilmenevät tarpeen tullen ja saattavat siksi olla muodollisia verkostoja nopeampia. (Hellweg 1997, 39-41.)

Organisaatiossa on erilaisia verkostoja, jotka ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle. Henkilöiden välinen vuorovaikutus muodostaa siteitä ja niiden ylläpito vaatii myös säännöllistä yhteydenpitoa. Verkoston keskeinen piirre on sen muuttuva luonne. Aulan (1999, 151-163) käyttämä termi *organisaation areena* sisältää ominaisuuksia, jotka nykyään liitetään juuri toimijoiden välisiin suhdeverkostoihin. Organisaation viestinnän areenoilla tarkoitetaan paikkoja, joissa inhimillinen vuorovaikutus tapahtuu. Areenat voivat olla tarkoituksellisesti suunniteltuja tai spontaaneja, kuten kokouksia tai käytäväkeskusteluja. Spontaani areenoiden syntymistä ei voi säädellä, mutta organisaation johdolla on mahdollisuus luoda areenojen syntymistä edesauttavia tilanteita. Spontaani areena vaatii toimiakseen osallistujien välistä luottamusta, tunteen saavutettavissa olevista hyödyistä ja työtaakan jakamista, jotta areenan muodostumiselle on aikaa. (mt., 155.)

2.2.4 Yksilö verkostoissa

Organisaatiotutkimuksessa yleensä yksilöillä oletetaan olevan organisaatioon sopivia ominaisuuksia. Verkostotutkimuksessa yksilö oletetaan tavallisesti aktiiviseksi, moneen organisaatioon ja verkostoon kuuluvaksi henkilöksi. Eristäytyneeseen (eng. isolate) henkilöön ei kiinnitetä tutkimuksissa juurikaan huomiota. Verkostossa toimivalla henkilöllä katsotaan olevan erilaisia viestintäsuhteita, kuten tiedon tuottamiseen, tiedon hankkimiseen ja vuorovaikutukseen käytettävät suhteet. (Monge ja Contractor, 2001, 441.) Verkostotutkimuksessa, kuten järjestelmäteoriassa yleensäkin, yksilön piirteet eivät ole niinkään kiinnostavia, vaan yksilöiden väliset suhteet ja niiden ominaisuudet.

Formaalilla verkostolla on omat sääntönsä, jotka määrittelevät keiden on saatava tietoa ja miten se tapahtuu. Näin jäsenille muodostuvat omat roolinsa sen mukaan, missä kohtaa verkostoa he sijaitsevat. Epämuodollisessa verkostossa itseilmaisun mahdollisuudet ovat monipuolisemmat. Se tekee organisaatiosta inhimillisemmän ja vaikuttaa sitä kautta viestintäytyytyväisyyteen ja viestintäilmapiiriin. Tiivis verkosto antaa tunteen kuulumisesta organisaatioon ja on erityisen tärkeää kriisitilanteessa. (Hellweg 1997, 42-49.) Muodollisen ja epämuodollisen verkoston on havaittu esiintyvän rinnakkain tehtävänimikkeestä riippumatta. Myöskään sukupuolella ei ole havaittu olevan merkitystä. (mt., 49.)

Verkostoja on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista, riippuen siitä minkälaisista yksilöiden välisistä suhteista ollaan kiinnostuneita. Monge ja Contractor (2001, 451) ovat ryhmitelleet lähestymistavat kymmeneksi eri teoriaperheeksi. Niitä ovat esimerkiksi sosiaalisen tuen teoriat, samankaltaisuusteoria, kognitiiviset teoriat, verkostoevoluutioteoria, konvergenssiteoria ja kontingenssi- ja epävarmuuden välttämisen teoriat.

Teoriaperheillä on vaihtelevat taustat talous- ja sosiaalitieteissä, mutta niitä on käytetty selittämään myös organisaation viestintäkäyttäytymistä. Tutkijat toteavat kuitenkin, että yksittäinen teoria on riittämätön kuvaamaan verkostoja ja sen ominaisuuksia. (mt., 487.) Lisäksi he huomauttavat, että verkostoteorioiden selitysvoima heikkenee puhuttaessa verkoston ylläpidosta tai purkamisesta.

Teoriaperheistä omaa tutkimustani tukevat oman edun teoriat, joissa keskeistä ovat ajatukset sosiaalisesta pääomasta, yksilön tehokkuus, autonomia, ja innovaatiot. Keskeinen teesi on, että ihmiset toimivat itselleen järkevällä tavalla. Viestintäverkoissa olevat aukot (eng. structural holes) tuottavat verkostoituneelle sosiaalista pääomaa silloin, kun hänellä on mahdollisuus kontrolloida informaatiota ja hän tavoittaa sellaisia informaation lähteitä, joihin muilla ei ole yhteyksiä. Tämä takaa yksilölle autonomisuuden ja joustavuuden. (Monge ja Contractor 2001, 452.) Mainela (2002, 10) viittaa juuri oman edun teoriaan sanoessaan, että yksilöt, jotka toimivat yritysmaailmassa, pyrkivät solmimaan suhteita, jotka ovat eduksi yrityksille. Suhteiden rakentamisen kautta yksilöt yhdistävät resursseja ja toimintoja organisaation hyväksi. Samalla he muuttavat omaa henkilökohtaista asemaansa ja saavat tukea omille tavoitteilleen.

Toinen keskeinen ryhmä oman tutkimukseni kannalta on vaihdon ja riippuvuuden teoriaperhe, jossa informaatiota pidetään resurssina. Tarkasteltavia muuttujia ovat valta ja johtajuus, luottamus ja etiikka sekä organisaatioiden väliset yhteydet. (Monge ja Contractor 2001, 450-451.) Viestintäammattilaisen ja joukkoviestimien suhteet toimivat usein molempia hyödyttävällä tavalla. Media on riippuvainen siitä materiaalista, jota organisaatiot tuottavat. Organisaatiot puolestaan saavat vaihdossa tarvitsemaansa julkisuutta. Oman edun sekä vaihdon ja riippuvuuden teoriat ovat osittain päällekkäisiä ja niissä on vivahteita myös muista teoriaperheistä.

2.2.5 Verkosto sosiaalisena pääomana

Jo aiemmin totesin, että verkostoon liitetään usein sosiaalisen pääoman käsite, mikä viittaa verkosta saataviin aineettomiin etuihin ja voimavaroihin. Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan organisaation sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella kolmella tasolla: 1. Henkilösuhdeulottuvuudella eli yksilöiden välisten siteiden verkkona ja yksilöiden taitona tai kykyinä kommunikoida ja toimia yhteistyöverkossa. Tämä sisältää luottamuksen, normit, yhteisöön identifioitumisen ja yhteisen identiteetin. 2. Toisena tasona on formaalisten ja informaalisten roolien, käytänteiden ja rakenteiden verkko, joka mahdollistaa kanssakäymisen ja ohjaa sitä. Rakenteellinen ulottuvuus turvaa sosiaalisen pääoman syntymistä yhteysverkolla ja tarkoituksenmukaisella organisaatiolla. 3. Lisäksi sosiaalista pääomaa voi tarkastella kulttuurina, joka antaa merkityksiä kommunikoinnille ja legitimoii kooperatiivista käyttäytymistä. Tämä merkitsee sosiaalisen pääoman kognitiivista ulottuvuutta eli yhteisön organisaatiokulttuuria, yhteistä kieltä ja koodeja.

Organisaation viestintäpääoma muodostuu viestintärakenteista (kanavista ja kontakteista), henkilökunnan viestintäkyvyistä ja -suhteista. Lisäksi organisaatiossa keskeistä aineetonta pääomaa ovat osaaminen ja mainepääoma, jotka voidaan laskea sosiaalisen pääoman erillisiksi osiksi. (Lehtonen 2000, 191-195.)

Sosiaalisen pääoman käsite on hankala abstraktiutensa vuoksi. Jotta se täyttäisi ”oikean” pääoman vaatimukset, tulisi sosiaalisen pääoman olla varastoitavissa ja kartutettavissa, lisäksi sen tulisi kulua käytössä. Näin ei kuitenkaan ole, päinvastoin. Sosiaalinen pääoma ei ole varanto, joka on otettavissa käyttöön, eikä sen maksimointi ole välttämättä perusteltua. Käytössä sen on todettu

kasvavan. (Ilmonen 2000, 25-26.) Abstraktiudesta huolimatta organisaatioilla on tarve määritellä sitä yrityksen arvoa, joka ei näy taseessa tai ole tekemisessä tuotannon tehokkuuden ja kustannusten kanssa.

Ilmosen (2000, 10) mukaan sosiaalisen pääoman resurssin muodostavat yhteisössä sosiaaliset verkostot ja näiden jäsenten suhteet. Verkosto pysyy koossa, jos sen jäsenet tuntevat luottamusta toisiaan kohtaan, mikä puolestaan edellyttää vastavuoroisia odotuksia ja yhteisiä pelisääntöjä. Sosiaalinen pääoma kulkee itseään ruokkivassa kehässä sosiaaliset verkostot – vastavuoroisuuden normit – luottamus – sosiaaliset verkostot, ja sen on todettu liittyvän erityisesti yhteisöjen epämuodolliseen verkostoon eli tuttavuuksiin ja tuntemiseen. (mt., 17-23 ja 29.) Luottamus vaatii syntyäkseen keskinäistä vuorovaikutusta ja tuntemista, jolloin luototettavuudesta voidaan varmistua. Samalla voidaan varmistua tiedon perille menosta ja yhteisymmärryksestä. (mt., 23.) Adler ja Kwon (2002) tarkoittavat sosiaalisella pääomalla sosiaalisten suhteiden toimijalle mukanaan tuomaa tietoa, vaikutusvaltaa ja solidaarisuutta: ”Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor’s social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor.”

Verkoston rakenteen määrittelyssä on havaittu kaksi ääripäätä sosiaalisen pääoman kannalta. Rakenteellisten aukkojen malli pitää organisaation kannalta hyödyllisempänä hajanaista sosiaalista rakennetta. Tällöin toimijalla on mahdollisuus suurempaan kontrolliin ja keskeisenä solmukohtana hänellä on mahdollisuus säädellä informaation saatavuutta. Tämä saattaa tuottaa yhteisölle kilpailuetuja. Kontaktit sellaisiin lähteisiin, joita muut eivät saavuta, ovat samalla yhteisön sosiaalista pääomaa. (Johanson 2000, 139 ja 141.) Tiivis verkosto puolestaan lisää luottamusta demokraattiseen päätöksentekoon. Tiiviillä verkostolla tarkoitetaan rakennetta, jossa suurella osalla toimijoista on yhteys keskenään. Vastavuoroisuuden periaatteen mukaan toimijan uhraukset

korvataan myöhemmin, jolloin kilpailuetuja saatetaan saavuttaa juuri epämuodollisuudella ja luottamukseen perustuvalla toiminnalla. (mt., 144.) Tiedon kulun nopeuden ja tehokkuuden kannalta on merkitystä, millaista verkostoa toimija rakentaa.

2.2.6 Verkostot tämän tutkimuksen näkökulmasta

Sosiaalinen kanssakäyminen, vuorovaikutus ja viestintä ovat jokaisen organisaation toiminnan edellytyksiä. Viestinnän tavoitteet ja organisaatiokulttuuri muotoutuvat kuitenkin erilaisiksi riippuen siitä, mitkä ovat yhteisön toimintaperiaatteet, visio ja missio. Viestinnän, yhteisön jäsenten ja organisaation suhteet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja samalla yhteisön verkostot rakentuvat uudelleen viestinnän tarpeiden ja tavoitteiden muokkaamina. Syntyneitä verkostoja tarkastelemalla voidaan päästä käsiksi organisaatioiden kulttuuriin eroihin sekä erilaisten yhteisöjen viestintätarpeisiin.

Organisaation verkostanalyysin tavallisin ja suositelluin lähtökohta on ollut koko yhteisön kattavan viestintäverkoston tutkiminen. (Rogers ja Kincaid 1981, 75.) Tavallisesti on määritelty tiedonkulun kannalta merkittäviä yhdyshenkilöitä syöttämällä kontaktitietoja matriisiin. Tavoitteena on ollut määritellä organisaation verkostojen tiheyttä, linkkien lujuuutta ja laajuutta, jolloin niiden jatkoarviointi on monesti jäänyt toisarvoiseksi. Analyysijä onkin kritisoitu pelkäksi metodin testaamiseksi, kun aineiston avulla voisi osoittaa yhteisölle käytännön mahdollisuuksia viestintäverkoston hyödyntämiseen. (Provan ja Sebastian 198, 461.) Soveltuuko analyysimalli ylipäätään mikrotason viestintäverkon tutkimukseen? Kuinka pieni toimijajoukkio muodostaa verkoston? Eri lähteet lähestyvät asiaa eri näkökulmasta.

Egokeskeisessä verkostoaineistossa tutkimuksen keskiössä on yksi henkilö, jonka ympärille kerääntyneitä suhteita tarkastellaan. Verkoston muodostumiseksi on tarkasteltava myös näiden nimettyjen toimijoiden välisiä suhteita. Näitä suhteita on kuitenkin tavallisesti melko vähän. (Johanson ym. 1995, 27 ja 31.) Toisessa lähestymistavassa yksilön henkilökohtainen verkosto voi koostua vain muutamasta toimijasta, eikä näillä tarvitse olla kontakteja toisiinsa. Tästä huolimatta kyseessä on verkosto. (Rogers ja Argawala-Rogers 1990, 302.)

Goldhaber (1985, 20) määrittelee verkoston yksinkertaisimmaksi muodoksi kahta henkilöä, joita kutsutaan viestintäpariksi.⁵ Verkoston koko ei ole sen toiminnan kannalta merkittävää, vaan verkostossa toimivien roolit ja aktiivisuus, sanomien kulkusuunta, sanomien osoite ja sisältö ovat verkoston muodon kannalta tärkeämpiä. Kuitenkin verkoston rakenteen säilyttämisen kannalta Johanson (2000, 140-141) näkee kolmen toimijan triadin sellaisena verkoston perusrakenteena, jossa tulevat näkyviin ryhmädynamiikan peruspiirteet, kuten koalition muodostus ja välittäjän rooli. Yhden jäsenen poistaminen ei riko rakennetta, mikä puolestaan vähentää riippuvuutta yksittäisestä toimijasta. Organisaation verkostotutkimuksessa ei ole kyse minkä tahansa ryhmän tarkastelusta vaan verkoston muodostavat sellaiset henkilöt, jotka ovat työn merkeissä toistensa kanssa tekemisissä ja kommunikoivat tiettyjen kaavojen mukaan. Ryhmien sijasta puhutaankin verkoston klikeistä (eng. cliques), jotka tarkoittavat juuri näitä ryhmittymiä verkoston sisällä. (Schwartz 2001, 1. Rogers ja Argawala-Rogers 1990, 297.)

Provan ja Sebastian (1998, 462) peräävät tutkimukselta vastauksia pienten, aktiivisten yksiköiden merkitykseen ja rooliin organisaatiossa. Mikrotason lähtökohta palvelee tarkoitustaan erityisesti, kun tutkitaan esimerkiksi

⁵ Viestintäparia kutsutaan myös diadiksi (eng. dyad).

yrityksen tehokkuutta. Kommunikaatiotutkimuksessa verkostot voidaan ryhmitellä kolmeksi erilliseksi tutkimuskohteeksi: 1. järjestelmä/organisaatio kokonaisuutena, 2. klikit ja ryhmittymät tai 3. toimijan henkilökohtaiset verkostot. Yhden henkilön verkoston tutkiminen voi olla jopa mielekkäämpää kuin koko organisaation. Jokaisella on oma viestintäympäristönsä, joka osittain ilmentää myös yksilön käytöstä. (Rogers ja Argawala-Rogers 1990, 299-300.)

Omassa tutkimuksessani yhdyshenkilöksi määritellään viestintäammattilainen, joka on tehtävänsä valittu ja hoitaa sitä sivu- tai päätoimisesti. Hänen kauttaan kulkevat yhteisön viralliset tiedonannot ja viestit, hän on siis tutkimani verkoston kiinnekohta. Tässä tutkimuksessa en lähde matriisimallilla etsimään sitä yhdyshenkilöä, jolla on yhteisön tihein kommunikaatioverkko. En myöskään oletta, että viestintäammattilainen olisi automaattisesti tällainen yhdyshenkilö. Päinvastoin on mahdollista, että yhteisössä on useita epävirallisia verkostoja yhdyshenkilöineen. Verkostokeskeisyys tai linkkien määrä ei suoraviivaisesti kerro vallasta tai statuksesta, vaan voi olla teknisen työnjaon seuraus. (Kiiänmaa 2000, 139. Shoham ym. 2001, 7.) Holistisen analyysin sijaan lähdän etsimään vastauksia toisen tyyppiin kysymyksiin hyödyntäen kuitenkin muita verkoston tarjoamia näkökulmia.

2.3 Viestintä organisaatiossa

Järjestelmäteoreettinen ajattelu näkee organisaation kokonaisuutena, jossa viestintä nähdään tärkeänä, mutta vuorovaikutusta ei korosteta toiminnan selittäjänä. Viestinnälle löytyy teoriakirjallisuudessa kymmeniä määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan se on nähty sanomien välityksenä lähettäjän ja vastaanottajan välillä, tapahtumana. Viestinnän tutkimuksessa on pitkään ollut vallalla kaksi hallitsevaa koulukuntaa, joiden näkemykset viestinnästä

poikkeavat lähtökohdiltaan ja näkökulmiltaan. Prosessikoulukunta näkee viestinnän sanomien siirtona, jossa lähettäjän on mahdollista vaikuttaa vastaanottajan käyttäytymiseen viestinnällään. Viestintää voidaan kehittää prosessin vaiheita tutkimalla. Merkitys- eli semioottisen koulukunnan mukaan viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa. Kulttuuritausta ja sosiaalinen ympäristö saattaa vaikuttaa viestin tulkintaan. (Koulukuntien historiasta ja viestintäteorioista ks. esimerkiksi Tukiainen 2000, 34-35. Fiske 1998, 19-81.)

Viestinnän prosessinäkemyksen ja semioottisen koulukunnan merkitysnäkemyksen voidaan katsoa täydentävän toisiaan, sillä erot johtuvat pitkälti painotuseroista. Åberg (2000, 54) onkin pyrkinyt viestinnän määritelmässään yhdistämään molempien koulukuntien keskeisimmät teesit: ”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

Myös organisaation viestintää voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Sitä voidaan lähestyä vuorovaikutuksen, kulttuurin rakentamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmista, toisaalta se voidaan nähdä organisaation toiminnan edellytyksenä, työkaluna, joka mahdollistaa päämäärien saavuttamisen. Wiio (1995, 95) määrittelee *organisaation viestinnän* jälkimmäisellä tavalla: ”Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen.” Omassa tutkimuksessani organisaation viestintään sisältyy lisäksi työyhteisön ulkopuolelle suuntautuvat viestit, ei vain työyhteisön sisäinen viestintä.

Kahden henkilön välisestä viestinnästä organisaatioviestintä poikkeaa juuri tavoitteellisuutensa vuoksi. Viestintäjärjestelmän rakenteeseen vaikuttavat toiminta organisoiduissa puitteissa ja teknisten viestimien käyttö. (Åberg 1989,

61.) Järjestelmäteoreettisen näkemyksen mukaan viestintä liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja samalla koko työyhteisön ympäristöön. Tästä huolimatta yksin viestintä harvemmin selittää organisaation toimintaa. Wiion (1995, 95) mielestä kiinnostavampi näkökulma lähestyä organisaation viestintää olisikin tarkastella organisaation päämääriä viestintää muokkaavina tekijöinä. Yhteisön tehtävät vaikuttavat siihen, miten kulloinkin viestitään. Viestinnän rooli on tällöin dynaaminen, tilanteen mukaan muuttuva.

Organisaation viestintä ja työyhteisön kulttuuri kietoutuvat myös Lehtosen (1998, 133) mukaan yhteen. Organisaatiokulttuuri on se koodi, joka antaa yhteisön kommunikoinnille yhteisen perustan, kielen, arvot ja normit. Yhteiset tavat luoda viesteille merkityksiä ohjaavat yhteisön kommunikointia. Organisaatiokulttuuri saattaa myös toimia ympäristön ja yhteisön välisenä suodattimena, joka valikoi tulevia viestejä.

Åberg (1989) on jakanut organisaation viestinnän tehtävät viiteen osaan:

Profilointitehtävä on pitkäaikaista vaikuttamista, jolla pyritään luomaan yhteisökuvaa, mielikuvia ja imagoa. Tavoitteena ei ole välitön vaikuttaminen, mutta lyhytaikaista markkinointia voi rakentaa profiloinnin pohjalta. Profiilia luodaan tekojen, viestien ja annetun ilmeen kautta. (mt., 71-87.)

Perustoimintojen tuki sisältää markkinointiviestinnän (mainonta, kampanjointi), työyhteisöjen välisen viestinnän (yhteydenpito alihankkijoihin, viranomaisiin, pankkeihin jne.), sisäisen markkinoinnin eli henkilökunnan markkinasuuntautuneisuuden edistäminen ja operatiivisen viestinnän (työviestintää ovat mm. työohjeet, tietoiskut ja neuvottelut). (mt., 100-143.)

Informointi jaetaan ulkoiseen informointiin eli tiedotukseen ja PR-toimintaan sekä sisäiseen informointiin. Ulkoisen informoinnin kautta hoidetaan suhteita lehdistöön, sidosryhmiin, sijoittajiin jne. sekä luodetaan ympäristön

tapahtumia. Sisäistä informointia ovat mm. organisaation ilmoitustaulut, kasvokkaisviestintä esimiesten kanssa, tiedotteet ja henkilöstölehti. (mt., 158-181.)

Kiinnittämistehtävä merkitsee työyhteisöön perehdyttämistä ja sosiaalistamista yhteisöön. Tähän viestintään sisältyy normien, sopimusten ja määräysten selvitys, työsäännöt, tavoiteprofiilin perusviestit jne. (mt., 203-207.)

Viidentenä viestintätehtävänä Åberg mainitsee *vuorovaikutuksen* eli lähiverkot. Tämä viestinnän alue on yhteisön hankalammin hallittavissa. Tosin sitä voidaan hyödyntää myös neljässä edellisessä viestinnän tehtävässä. (mt., 214-221.)

Kontingenssi- eli soviteteoria näkee viestinnän muuttuvana ja mukautuvana. Lorsch ja Lawrence kehittivät vuonna 1967 kontingenssiteorian alun perin organisaation toiminnan selittäjäksi. Sen mukaan organisaatioiden sisäisten olotilojen ja organisaatioiden toimintojen tulee olla sovitettuja ulkoisiin vaatimuksiin ja jäsenten tarpeisiin. (Wiio 2000, 163.) Wiio (1994, 95) on soveltanut *kontingenssiteoriaa* viestintään: ei ole yhtä oikeaa tapaa viestiä. Viestintää rajoittaa kulloinenkin tilanne ja se vaikuttaa informaation työstämiseen. Viestintäjärjestelmä siis elää jatkuvasti riippuen ympäröivän järjestelmän muutoksista. Muutokset voivat tapahtua lyhyellä aikavälillä esimerkiksi kanavissa ja muodossa tai pitkällä aikavälillä esimerkiksi yksilöllisen kehityksen seurauksena. Lähtökohtana on viestinnälle asetetut tavoitteet ja tarkoitus. Viestintää sovitetaan tilanteen mukaan, minkä vuoksi palautteen merkitys korostuu. (mt., 95-98.)

Monge ja Contractor (2001, 481) toteavat, että vaikka kontingenssiteoriasta on vähän tutkimusta, sovitteen validiteettia ei kyseenalaisteta. Päinvastoin

ympäröivän maailman muutos on tehnyt itsestään selväksi tarpeen mukautua kehitykseen.

Kontingenssiteoria perustuu järjestelmäteoriaan, mutta poikkeaa siitä dynaamisuutensa vuoksi. Järjestelmämallin etuna on, että tarkastelukohteeksi voidaan valita koko järjestelmä tai sen pieni osa. Tämä vaikuttaa tutkimuksen selittävyYTEEN. YleistettävyyS voi olla hankalaa, mutta toisaalta kontingenssiteoria korostaa juuri eri vaihtoehtoja viestinnän toteuttamisessa. Viestintä- ja verkostoteoria toimivat tutkimukseni tulkintateorioina, jotka ohjaavat valintoja ja rajaavat tulkintamahdollisuuksia.

2.4 Viestintäammattilainen organisaatiossa

Viestinnän merkitys on organisaatiossa keskeistä. Kun työyhteisössä tapahtuu jotakin, on siitä tiedotettava nopeasti epävarmuuden ja huhujen välttämiseksi. Samalla tavalla ympäristöstä tulevat viestit vaativat reagointia. Nopeiden muutosten vuoksi tiedottamisen merkitys on jatkuvasti lisääntynyt ja suuremmissa yhteisöissä asiasta vastaa kokonainen yksikkö.

Tiedottaja on viestintää ja esimerkiksi mediasuhteita ja ulkoista viestintää hoitavan ammattilaisen yleisnimitys. (Ikävalko 1996, 32.) Suomen Tiedottajien Liiton jäsenkyselyn mukaan (STiL 2001) tiedottaja-nimike on edelleen hyvin yleisesti käytössä, mutta viestintä-alkuiset nimikkeet ovat lisääntymässä.⁶ Kyselystä käy ilmi, että eri nimikkeillä toimivilla viestintäammattilaisilla on osittain samoja tehtäviä, mutta johtajan ja päällikön nimikkeillä toimivilla työnkuva ei ole aivan niin käytännönläheinen kuin tiedottajilla.

⁶ Suomen Tiedottajien Liiton (nykyinen ProCom) ja Julkisen Alan Tiedottajien jäsenkyselyyn vastasi yhteensä 620 henkeä, Suomessa arvioidaan olevan n. 2100 tiedottajaa, joten jäsenkyselyn tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä. (STiL 2001, 5.)

Tiedottaja-nimikkeellä toimivien keskeisimpiä vastuualueita jäsenkyselyn (mt., 27) mukaan ovat sisäiset lehdet ja julkaisut, uusien viestimien käyttö, joukkoviestinyhteydet, ulkoiset lehdet ja julkaisut sekä joukkoviestimien seuranta. Viestintäpäällikön tehtävien tärkeysjärjestys on hiukan toinen. Tärkeimpiä tehtäviä ovat joukkoviestinyhteyksien johtaminen, viestinnän johtaminen, ulkoiset lehdet ja julkaisut, uusien viestinten käyttö sekä joukkoviestinten seuranta. Viestintäjohtajalle kuuluu selkeästi vähemmän mekaanisia viestintätehtäviä. Tärkeimmät tehtävät ovat viestinnän johtaminen, joukkoviestinyhteydet, yleisjohdon tehtävät, strateginen luotaus ja yhteystoiminta sekä lobbaus. Viestintäjohtaja on tiukemmin mukana organisaation johtoryhmässä.

Dozier, Grunig ja Grunig (1995) ovat tutkimuksessaan arvioineet viestinnän erinomaisuuden (excellence) edellytyksiä. Tutkijat jakavat viestintäammattilaiset viestinnän käsityöläisiin ja viestinnän johtajiin, joilla on erilainen kyky hyödyntää viestintää organisaation eduksi. Viestinnän johtajalla on tiivis yhteys organisaation johtoon ja sitä kautta vaikutusmahdollisuus strategisiin päätöksiin. Päätökset tuodaan näkyviksi organisaatioviestinnällä, mutta myös tietopohjaa niiden tekemiseksi hankitaan viestintää hyödyntämällä, kuten vuoropuhelulla ympäristön kanssa.

Professiona viestintäammatit eivät ole täysin kehittyneitä. Perinteisiin ammatteihin verrattuna tiedottaja on korkeintaan puoliprofessio, mutta ammattilaisten määrän kasvulla ja merkityksen nousulla on vaikutuksensa myös profession. Vahvoilla ammattiryhmillä, kuten lääkärien, lakimiesten tai opettajien ammattiryhmillä, on pitkä historiallinen kehityskaari takanaan ja niihin on kehityksen varrella liitetty yhteiskunnallinen status tai arvo.

Viestintäammateilla on melko lyhyt historia, sillä amerikkalaiset PR-ammattit⁷ syntyivät 1900-luvun alussa. (Wilcox, Ault & Agee 1998, 29.) Suomessa tiedottajan ammatti syntyi varsinaisesti vasta II maailmansodan jälkeen.

Konttisen (1991, 12) mukaan vahvan profession kriteereitä ovat esimerkiksi vahva tietopohja ja koulutus puolueettomuuden takeena, ammatillinen sitoutuminen kontrollin muotona, kollegiaalinen yhteistoiminta ja valvonta sekä valtuutus asiantuntijuuteen. Wilcox ym. (1998, 64) korostavat PR-ammattilaisen itsenäisyyttä, vastuuta julkisesta intressistä, profession kunniaista ja kompetenssista sekä suurempaa lojaalisuutta ammatille kuin yksittäiselle työnantajalle.

Viestintäammattilaisten koulutustaso on viime vuosina noussut ja viestintä on yhä useammin läsnä johtoryhmässä. Kollegiaalista valvontaa ei juurikaan ole PRSA:n kehittämän sertifiikaatin lisäksi. (Wilcox ym. 1998, 65.) Ammatin lisensointia on vastustettu, sillä sen vaikutusta profession kehitykseen ja esimerkiksi koulutustason parantumiseen on epäilty ja toisaalta on pelätty koulutuksen korostamista muiden taitojen kustannuksella. Viestintäammateissa vaakalaudalla ei ole ihmisten terveys tai turvallisuus, jolloin rikosoikeus toimii riittävänä kontrollina.⁸ Naisvaltaisen alan ongelmana on heikko palkkakehitys, mikä taas heijastuu alan arvostukseen. Ikävalko (1996, 46) toteaa, että ympäristön arvostus on edellytys ammatin harjoittamiselle ja valtuuksien saamiselle, oman itsensä arvostus puolestaan pohja halulle kehittää itseään.

⁷ PR eli Public relations tarkoittaa yhteisön julkisuussuhteita, jolloin PR-ammattilaisen tehtävänkuvaan kuuluu pitkälti samoja tehtäviä kuin organisaation tiedottajan tai viestintäammattilaisen. PR, kuten tiedotuskin, eroaa markkinoinnista ja journalismista tavoitteidensa perusteella.

⁸ Public Relations Society of America on luonut jäsenilleen ammatitaitoa osoittavan testin, jonka suorittamalla PR-ammattilainen voi todistaa pätevyytensä alan töissä.

Viestintäammattilaisia ja heidän roolejaan voidaan arvioida useista eri lähtökohdista. Ikävalko (1996, 222) on havainnut tutkimuksessaan kolme erilaista tiedottajatyyppeä, jotka toimivat joukkoviestimien ja toimittajien kannalta erilaisin valtuuksin. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat hyvin valtuuksin toimivat ammattitiedottajat, toiseen ilman valtuuksia toimivat avustajat ja tiedonvälittäjät. Kolmantena ryhmänä ovat epäpätevät tiedotusosaston henkilöt, joista ei ole toimittajille mitään hyötyä. Erilaiset roolit tuovat esiin myös sen, että yksiselitteistä kuvaa professiosta on hankala antaa. Viestintäammattilaisen työn käytännön toteuttamiseen vaikuttavat myös yhteisön valitsema viestintästrategia ja johtajan ja viestintävastaavan välinen työnjako. Viestintäpolitiikka voi olla aktiivista, reaktiivista, proaktiivista eli ennakoivaa tai passiivista, jolloin tiedottajan tehtävänä on toimia johdon ja joukkoviestimien välisenä suojamuurina tai puskurina. (mt., 129.)

Lindberg (2000, 48-55) korostaa tutkimuksessaan viestintäammattilaisen roolia. Toimittajien kannalta mieluisampi tiedottajatyyppeä olisi spokesman-roolissa⁹ toimiva yhteisön edustaja kuin media-avustaja, jolla ei ole valtuuksia kommentoida omaa toimialaansa. Yhteistyö joukkoviestimien kanssa sujuu parhaiten, jos tiedottajalla on kuva toimitustyöstä ja hän muistaa olevansa palveluammattissa. Viestintäammattilaisen kannalta verkoston luominen on tärkeää, sillä henkilökohtaisella suhteella todettiin olevan suuri merkitys uutiskynnyksen madaltajana. Luottotoimittajat kääntyivät tavallisesti luottotiedottajien puoleen. Tällöin myös rehellisyys ja luottamuksen säilyttäminen nousee verkostossa keskeiseksi.

Viestintäammattilaisen työnkuvaa ei voi tarkasti määrittää pelkän nimikkeen perusteella. Tämän vuoksi tutkimuksessani käytän yleisnimikettä

⁹ Spokesman tai –person tarkoittaa organisaation edustajaa, jolla on laajat oikeudet kommentoida organisaation asioita esimerkiksi joukkoviestimille. Spokesmanina voi toimia organisaation viestintäpäällikkö. Suomessa käytäntö ei ole kuitenkaan vielä yleistynyt. (Juholin 2001, 299.)

viestintäammattilainen kuvaamaan organisaatiossa yhteisöviestinnän parissa toimivaa työntekijää. Yhteisöviestinnän ulkopuolelle rajautuvat journalismi ja mainonta, vaikkakin raja tehtävien ja tavoitteiden välillä on aika ajoin häilyvä. Tämä puolestaan tukee käsitystä siitä, että kamppailua julkisuudesta käydään erilaisilla areenoilla, joiden pelisäännöt myös vaihtelevat. Edellä esitetty yleisluonteinen kuvaus viestintäammattilaisen työstä antaa käsityksen työn pääpiirteistä. Tutkittavien henkilöiden kohdalla tarkennukset ovat paikallaan ja pyrin tuomaan esiin tehtävänimikkeen ja luonnehtimaan työtä.

3 Tutkimusasetelma

Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia viestintäammattilaisten ympärilleen muodostamia verkostoja. Kaikki verkoston linkit eivät ole tarkoituksellisesti paikalleen kudottuja, mutta kontaktiverkoston tietoinen luominen on tärkeä osa ammattitaitoa kaikilla viestinnän aloilla. Verkostojen kautta on mahdollista tarkastella, miten viestintä on organisaatiossa toteutettu ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää. Samalla on mahdollista pohtia, millaisen voimavaran verkostot muodostavat.

3.1 Tutkimusongelma

Keskeisiä tutkimusongelmia tässä tutkimuksessa on kaksi, ja niihin etsitään vastauksia eri menetelmillä. Olen jakanut kaksi tutkimusongelmaa kysymyspatteristoiksi, jotka helpottavat moniulotteisen aiheen rajaamista ja tutkimusongelmien ymmärtämistä.

Ensimmäinen tutkimusongelmani käsittelee viestintäammattilaisen verkostoa pintapuolisesti. Tarkoituksena on selvittää, millainen rakenne ja laajuus verkostolla on ja mihin sitä käytetään. Tutkimusongelmaa lähestytään

kysymyksiin: Millainen viestintäverkosto viestintäammattilaisella ympärillään on? Keitä siihen kuuluu? Mitä viestitään? Kuinka usein? Millä välineellä?

Toisessa tutkimusongelmassa pohdin, mitä verkoston piirteet kertovat yhteisön viestinnästä ja millaisen voimavaran se toimijalle muodostaa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi aineistolta kysytään seuraavia kysymyksiä: Millainen rooli viestintäammattilaisella on organisaatiossa? Miten verkosto vastaa organisaation asettamiin viestintätavoitteisiin? Mikä on yksilön merkitys verkoston rakentumisessa? Miten viestintäammattilaisen tehtäväkenttä vaikuttaa luotuun verkostoon?

Verkostojen tiheyttä on mitattu useissa tutkimuksissa, mutta näihin tuloksiin nojaavaa jatkoanalyysiä ei juurikaan ole. Esimerkkejä sopivista tarttumakohdista ei näin ollen ole tarjolla ja tässä kerätty aineisto saa yllättää tutkijan. Ennakolta en osaa arvioida niitä kaikkia seikkoja, joihin tulen pohdiskelussa loppujen lopuksi kiinnittämään huomiota.

Tutkittavana on kolme mahdollisimman erilaista yhteisöä, jotta voin helpommin pohtia verkostojen eroja ja niiden syitä. Case-organisaatiot edustavat sekä julkista että yksityistä sektoria. Molemmilla sektoreilla viestintää leimaavat omat erityistarpeet ja -piirteet, joten jonkinlaisia eroja on varmasti löydettävissä myös viestintäverkostoista. Katson, että kolme yhteisöä on riittävä määrä tuomaan vastaukset esittämiini kysymyksiin.

Nieminen (2000, 109) katsoo, että julkisen sektorin yhteisöt poikkeavat olemukseltaan muista yhteisöistä niin selkeästi, ettei niiden viestinnän tarkastelussa voida soveltaa samoja strategioita.¹⁰ Mörä (2000, 16) näkee

¹⁰ Niemisen (2000, 111-112) mukaan julkiset yhteisöt eroavat yksityisistä muun muassa perustehtäviltään. Niillä on lisäksi monopoli omalla alueellaan ja juuri kilpailussa viestinnällä on merkittävä rooli. Yrityksessä yhteisön jäsenyys ja jäsenten oikeudet ovat rajatumpia.

kuitenkin asian toisin: organisaatiot eivät ole koskaan täysin toistensa kaltaisia, mutta niissä kaikissa on jotain yhteistä ja yleistä. Erityyppisten organisaatioiden asettaminen rinnakkain on perusteltua, sillä yhteisöjen erot tulevat selkeämmin esille ja niiden havaitseminen kristallisoii juuri organisaation omia tarpeita ja erikoispiirteitä. Vertailu ei siis välttämättä tarkoita, että yhteisöjen viestintäjärjestelmät asetetaan paremmuusjärjestykseen tai kehittämiseksi tarjotaan yhteistä pakettiratkaisua.

3.2 Tutkimusaineisto

Verkoston tutkimusmenetelmät voidaan Hellwegin (1997, 52) mukaan jakaa kolmeen päätapaan: havainnointiin, kyselyyn ja viestintäpäiväkirjan pitoon. Kysely voidaan tehdä lomakekyselynä, jolloin vastaajat kirjaavat kenen kanssa, kuinka usein ja minkä vuoksi viestivät. Samalla voidaan kysyä muodollisuudesta ja viestinnän tärkeydestä. Viestintäpäiväkirjaa pidetään tietyn aikaa ja päiväkirjaan merkitään esimerkiksi viestin lähettäjät, kanava, funktio, viestintätapahtuman kesto sekä arvio hyödystä. Kysely ja viestintäpäiväkirja ovat tutkimustavoista tavallisimpia. Tutkimustavan valintaa määrittävät yhteisön koko ja tutkimuksen tavoitteet.

Omassa tutkimuksessani käytin aineiston keräämiseen kyselyn ja päiväkirjan yhdistelmää sekä haastattelua. Jatkossa käytän kyselystä nimikettä tutkimuslomake ja päiväkirjasta nimikettä päiväkirja, kahden eri lomakkeen erottamiseksi. Sisällöllisesti tutkimuslomake ja päiväkirja olivat identtiset, vain täyttötapa oli erilainen. (Tutkimuslomake ks. Liite 1.)

Tutkimuslomakkeen täyttö

Valitut viestintäammattilaiset kirjasivat ylös enintään viitisenkymmentä tavallisinta, säännöllisintä ja tärkeintä kontaktia sekä niiden ominaisuuksia. Arvotuksen pohjana oli kontaktin tärkeys viestintäammattilaisen työn kannalta. Apuna tutkimuslomakkeen täytössä he saattoivat käyttää esimerkiksi sähköpostilistaansa, osoitekirjaansa tai puhelinmuistiotaan parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tutkimuslomakkeeseen merkittiin seuraavia asioita:

- kontaktin nimi,
- tavallinen yhteydenottaja (jos molemmat ovat vuorotellen yhteydessä, ympyröitiin molemmat vaihtoehdot),
- kontaktin organisaatio ja tehtävänimike/ammatti,
- lyhyt luonnehdinta, missä asioissa tavallisesti asioidaan kontaktin kanssa (tarkka sisältö ei ollut tarpeen, mutta aihepiirin tuli käydä ilmi),
- yhteydenpidon taajuus (valmiit vaihtoehdot),
- käytetyt viestintävälineet (valmiit vaihtoehdot: sähköposti, kasvokkaskontakti, kirjeitse tapahtuvan viestintä, faksi, puhelinyhteys tai muu kanava),
- lopuksi arvioitiin kontaktin tärkeyttä oman työn kannalta kouluasteikolla 4-10.

Tutkimuslomakkeeseen pyydettiin täyttämään henkilökohtaisia, säännöllisiä ja vakiintuneita kontakteja, joilla on merkitystä viestintäammattilaisen työn suorittamisen kannalta. Näin ollen isommista kokouksista tai sähköpostilistalta kaikki osallistujat eivät välttämättä kuuluneet kontaktiverkoston elleivät kontaktit olleet henkilökohtaisia. Henkilökohtaisuus merkitsee tässä yhteydessä kahden henkilön välistä kontaktia. Koska tutkimuslomakkeeseen kerättiin henkilökontakteja, kollektiivisen yhteistyötahon ollessa kyseessä lomakkeeseen merkittiin keskeisin kontakti organisaatiosta. Tutkimuksessa tarkoitin

kontaktilla henkilöä tai henkilöiden välistä yhteyttä. Vaikka tavallisesti henkilöiden välillä voi olla useita kontakteja niin lomakkeen välityksellä niitä tulee ilmi vain yksi henkilöä kohden.

Päiväkirjan täyttö

Tutkimuslomakkeen täytön jälkeen viestintäammattilaiset täydensivät listaa päiväkirjalla, jota he täyttivät kolme päivää. Päiväkirjaan merkittiin ne kontaktit, jotka eivät välittömästi tulleet mieleen tai jotka ilmaantuivat yllättäen. Näin saatiin varmempi kuva perusverkostosta, mutta myös kuva verkoston muuttuvasta luonteesta. Käytänkin päiväkirjassa esiin tulleesta kontaktijoukosta nimitystä epäsäännöllinen verkosto erotukseksi säännöllisestä verkostosta.

Haastattelu

Tutkimuslomaketta ja päiväkirjaa täydennettiin haastattelulla. Haastattelulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten viestintäammattilainen itse mielsi verkoston merkityksen.

Tutkimuksessani oli mukana kolme organisaatiota. Tutkittavia organisaatioita olivat Jykes Oy, Jyväskylän yliopisto ja Kestel Oy. Tutkimus keskittyi organisaatioiden viestintäyksiköihin ja kustakin organisaatiosta kyselyyn vastasi viestintäpäällikön nimikkeellä toimiva viestintäammattilainen. Yliopiston viestinnästä kyselyyn vastasi lisäksi tiedottajan nimikkeellä toimiva viestintäammattilainen. Päällikkötason näkemyksiin päädyttiin siksi, että esimerkiksi strategiset ratkaisut tehdään johtotasolla. Lisäksi näiltä paikoilta on parhaat näköalat organisaation kokonaistoimintaan.

Tutkimuksen kohteeksi saatiin neljä erityyppistä verkostoa. Kolme päällikkötason verkostoa tarkasteltiin rinnakkain, tiedottajan verkostoa verrattiin lisäksi yliopiston viestintäpäällikön verkostoon. Oletukseni oli, että

tiedottaja- ja päällikkötason viestintäverkostoissa painottuvat eri tavoin mekaanisuus ja strategisuus. Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja organisaation viestintästrategian oletin vaikuttavan siihen, millaisia verkostot ovat ja mihin ne painottuvat. Oletin edelleen, että viestintäverkostosta on eriteltävissä erilaisia kontakteja, jotka palvelevat erilaisia viestintätehtäviä. Viestinnän tehokkuudesta kertoo, kuinka multipleksi verkosto on eli viestitäänkö yhdestä vai useammasta asiasta. Tarkempia oletuksia ei ennalta ollut mielekästä tehdä, eivätkä ne olleet mahdollisiakaan.

Rajasin tutkimukseni viestintäammattilaisen suoriin kontakteihin, diadiin, verkostoa ei siis laajenneta yhtä silmukkaa pidemmälle. Järkevintä oli kuitenkin jättää tarkempi rajausta tekemättä ja antaa aineiston johdattaa siinä suhteessa. Jos materiaalin määrä olisi kasvanut liian suureksi, rajaukset olisivat tulleet uudelleen aiheellisiksi. Yksilön kaikkia kontakteja on mahdotonta kirjata ylös, jolloin aineiston voi rajata koskemaan esimerkiksi tiettyyn aiheeseen (työ tai projekti) liittyviä yhteydenottoja.

Organisaatioteorioissa on tavallisesti selkeä ero organisaatioiden välisten verkostojen ja organisaation sisäisten verkostojen välillä. (Johanson ym. 1995, 13.) Omassa tutkimuksessani tällaista erottelua ei ennakolta tehty, eikä se ollut myöskään tarkoituksenmukaista. Riippuu organisaatiosta voidaanko sen ulkoista ja sisäistä viestintää erotella ja näin ollen myös viestintäammattilaisen verkoston ulottuvuutta ei voida tarkemmin ennakolta määritellä. Organisaatioiden välisten verkostojen tutkimista on pidetty kiinnostavana juuri siksi, että organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä ja toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (mt., 14.)

3.3 Tutkimusmenetelmät

Verkostotutkimus luetaan tavallisesti kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, sillä tutkimuksissa selvitetään usein numeroin mitattavia muuttujia, kuten verkoston tiheyttä, osallistujien määrää, etäisyyttä jne. Lisäksi tietokoneohjelmat näyttelevät keskeistä roolia aineiston käsittelyssä. Omassa tutkimuksessani lähestymistapa oli kuitenkin laadullinen, sillä tutkimusyksiköiden määrä oli pieni ja niitä pyrittiin lähestymään ymmärtävän selittämisen kautta. Alasuutari (2001, 51-54) jakaa laadullisen tutkimuksen vaiheet havaintojen tuottamiseen ja selittämiseen. Havaintojen tuottamisen vaiheessa raakahavaintojen joukosta keskitytään oleelliseen ja ne liitetään kokonaisuudeksi. Laadullisen tutkimuksen ongelma ratkaistaan ymmärtävällä selittämällä, mikä merkitsee taustalla olevaan teoriaan ja muuhun tutkimukseen viittaamista. Kokonaisuudeksi liitettyjen havaintojen merkitys tulee ymmärrettäväksi juuri teoreettisen viitekehyksen kautta.

Tutkimuslomakkeesta ja päiväkirjasta saamani aineiston analyysi eteni kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisessa järjestyksessä. Ensin järjestin saamaani aineistoa ja sen jälkeen tulkitsin sitä. Näen analyysin kolmivaiheisena tapahtumana. Tesch (1990, 114-126) erittelee analyysiprosessia tarkemmin:

1. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkittava aineisto jaetaan pienempiin osiin, ja erotetaan alkuperäisestä kontekstistaan. Tavallisesti tämä yksikkö sisältää itsenäisen idean tai tiedon. Omassa tutkimuksessani tällainen yksikkö oli esimerkiksi kahden ihmisen välinen kontakti.

2. Analyysin toisessa vaiheessa luodaan tietoyksiköiden järjestelylle systeemi eli jaotteluperusteet. Systeemin pohjana voi olla joko aineisto tai teoreettinen viitekehys. Tässä tutkimuksessa aineiston osia järjestettiin kyllä teoreettisen viitekehyksen ja esitettyjen tutkimuskysymysten ohjaamina, mutta tietoyksikön lopullisen sijainnin ratkaisi sen sisältämä informaatio. Kontaktiverkostoa

luokiteltiin yksittäisten linkkien samankaltaisuuden perusteella. Tavallisesti järjestelytapaa ei pohdita etukäteen, jotta aineisto saisi puhua vapaasti, eikä ennakko-odotukset sokaisisi tutkijaa. Käytännössä tutkijalla on aina hypoteesinsa, joten luokitusten oikeellisuus ja tutkimuksen validius on todennettava toisella tapaa.

Tutkimuksen kohteena olivat viestintäammattilaisen verkostot. Verkostoa voidaan kuvata sen perusteella, millaisia viestejä siinä kulkee. Hellwegin (1997, 42) mukaan viestien tyyppiä voivat olla esimerkiksi tehtävää ja tuotantoa tukevat viestit, kuten työohjeet, ylläpitoviestit, kuten yhteisön politiikka ja inhimilliset viestit, kuten mielipiteet.

3. Kolmannessa vaiheessa aineisto jaetaan laadittuihin kategorioihin eli koodataan. Työtä helpottaa, jos kategorioiden rajat ovat selvät ja tietoyksiköiden sisällöt yksiselitteisiä. Omassa tutkimuksessani saman tietoyksikön saattoi sijoittaa useampaankin kategoriaan, jos sisältö näin vaati. Verkoston laajuus kävi erikseen ilmi kontaktien määrästä ja yksittäisellä kontaktilinkillä saattoi olla monia sisältöjä. Vaikka kontaktien määrä ei ollutkaan suuri, osa aineistosta oli hedelmällisintä kvantifioida ja esittää prosentteina.

Ensimmäinen tutkimusongelma liikkui teknisellä tasolla ja vastauksia esitettyihin kysymyksiin pyrittiin löytämään laskemalla ja erittelemällä tutkimuslomakkeisiin kirjattuja kontakteja. Osa näistä tuloksista on esitetty numeroina. Ensimmäisen tutkimusongelman ratkaisemisessa käytin edellä esitettyä analyysitapaa. Jaoin kontaktit erilaisiin kategorioihin, joiden pohjalta saatoin lähteä selvittämään toista tutkimusongelmaa.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi muodostuneiden verkostojen ymmärtämiseen ja selittämiseen. Pyrin löytämään vastauksia verkostojen rakenteelle ja pohtimaan verkostojen merkitystä viestintäammattilaisen työssä. Analyysin apuna olivat haastattelut, joiden kautta oli mahdollisuus päästä kiinni siihen kontekstiin, jossa viestintäammattilainen toimi.

Haastatteluaineistolla täydensin lomakkeista saatuja tietoja ja etsin selityksiä heränneille kysymyksille. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna ja jokainen teema sisälsi tarkentavia lisäkysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Sen ajatuksena on, että ilmiön osia on jo alustavasti selvitetty ja haastattelun runko rakennetaan selvityksen pohjalta. Eskola ja Suoranta (1999, 87) tarkentavat, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Omassa tutkimuksessani valmiit haastattelut litteroitiin löyhästi, sillä painotuksilla ja äänensävyillä ei ollut merkitystä tutkimuksessa.

Analyysin kolme vaihetta oli mahdollista käydä läpi useampaankin kertaan, jos vaikutti siltä, että kategoriat olivat epäsoivia eivätkä vastanneet tarkoitusta. Jäsentelyn jälkeen aineistoa oli helpompi tulkita ja kuvailla. Eskola ja Suoranta (1996, 111) toteavat, että tulkintavaihe on tutkimuksen työläin ja vaikein osuus, ja sitä helpottamaan ei ole juurikaan muodollisia ohjeita. Vain tutkijan tieteellinen mielikuvitus on tulkintaa rajoittava tekijä.

Tulkintavaiheessa pelkistettyjä havaintoja käytetään Alasuutarin (1994, 37) sanoin johtolankoina, joita peilataan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Omia päätelmiä tukeva kirjallisuus vahvistaa tulosten oikeellisuutta. Tulkinnan tarkoituksena on löytää aineistosta hypoteeseja tukevia tai kumoavia johtolankoja. Tässä vaiheessa aineistosta saattaa vielä löytyä kiinnostavaa materiaalia, joka on jäseneltävä tulkintakelpoiseksi.

3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan, mittasiko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu mittaavan. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 188) mukaan edellytyksenä on käsitteiden selkeä määrittely. Lisäksi validiudella voidaan tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä tai sitä, että ihmistä tutkitaan luonnollisissa oloissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastolliset yleistettävyydet vaan tarkoituksen ja empiirisen sisällön antaminen teoreettiselle mallille.

Reliabiliteetti tutkimus voidaan toistaa ja siinä voidaan päätyä samoihin tuloksiin. Satunnaisuuden mahdollisuus voidaan näin eliminoida. Verkostotutkimuksessa keskeistä on verkostojen dynaamisuus, joten samoihin tuloksiin ei ole mahdollista päästä. Tulos voidaan myös katsoa reliabeliksi, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen tai luokitteluperiaatteisiin. (mt., 186.)

Perinteiset käsitykset validiteetista ja reliabiliteetistä ovat muuttumassa, vaikka edelleen on pyrittävä siihen, että tutkimus vastaa tutkittavien käsityksiä. Tutkimusta tehdessä on huomioitava, ettei tutkija vaikuta syntyvään tietoon esimerkiksi johdattelemalla tai manipuloimalla. Lisäksi on selvitettävä luokitusten perustelut. (mt., 189.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt takaamaan validiteetin ja reliabiliteetin tutkimusprosessin ja aineiston tarkalla kuvaamisella. Vaikka tutkimusta ei voidakaan samanlaisena toistaa, prosessin tekeminen läpinäkyväksi auttaa ulkopuolista arvioimaan tutkimuksen oikeellisuutta. Lisäksi arviointia helpottaa ristiriitaisten käsitysten esiin tuominen ja pohdinta.

Tutkimuksen tavallisena ongelmana on, miten saatu aineisto vastaa todellisuutta. Omassa aineistossani tällaisen ongelman muodostaa kontaktien määrän rajaus. Tiedot kaikista mahdollisista kontakteista eivät ole käytössä. Käytännössä rajaus oli tehtävä, sillä kontakteja saattaa olla isommassa organisaatiossa satoja. Kohdehenkilöiden motiivin ja huolellisuuden säilyttämiseksi kirjattavien kontaktien määrä rajattiin 50 tärkeimpään kontaktiin. Tutkijan mahdollisuudet vaikuttaa huolellisuuteen olivat vähäiset. Tutkimuslomakkeen ja päiväkirjan täyttö kesäkaudella antoi mahdollisuudet rauhallisempaan täyttöhetkeen, mutta käytännössä varmaa takuuta sääntillisyydestä ei ole. Päiväkirjaan tulevat merkinnät olivat vähäisempiä, joten ne eivät vieneet paljoa aikaa.

Toinen keskeinen tekijä oli luottamuksen saavuttaminen, jotta lomakkeeseen merkittäisiin strategisestikin tärkeitä kontakteja. Viestien aiheisältöjä ei kuvattu yksityiskohtaisesti, eivätkä ne käyneet ilmi lopullisessa työssä. Myöskään kontaktien nimitiedot eivät ilmenneet tekstistä. Tällä pyrittiin takaamaan se, että tutkittavat henkilöt saattoivat huoletta kirjata ylös kaikki työhönsä liittyvät kontaktit.

Pääasiassa tutkittavan kohteen antamaa aineistoa tarkastellaan totuudenmukaisena. Jos aineistossa esiintyy selkeitä ristiriitoja, on ne mahdollista tarkistaa. Alasuutari (1994, 88) kutsuu vastaajan luomaa aineistoa indikaattoriksi, jolloin se toimii välillisenä todistuksena faktoista. Aineiston validiteettia on tällöin mahdollista lisätä reaktiivisuuden välttämällä. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti, että vastausten luokittelumenetelmiä ja tarkkoja tutkimuskysymyksiä ei kerrottu vastaajille etukäteen. Tällöin tutkimuksen tavoitteet eivät ohjanneet vastaajia.

4 Case-organisaatioiden esittely

Tässä luvussa käydään läpi kohdeorganisaatioiden peruspiirteitä ja viestinnän tehtäviä. Aineistona on käytetty organisaatioista saatua kirjallista materiaalia, organisaatioiden www-sivuilla ollutta materiaalia sekä haastatteluissa esiin tulleita tietoja. Kontekstin selvittäminen helpottaa viestintäammattilaisen verkoston rakenteen ymmärtämistä.

Case-organisaatioita ovat Jyväskylän yliopisto, Jykes Oy ja Kestel Oy. Organisaatioista Jyväskylän yliopisto edustaa julkista sektoria. Jykes Oy:n voidaan katsoa toimivan yksityisen ja julkisen organisaation välimaastossa. Toistaiseksi organisaation rahoitus tulee pitkälti omistajakunnilta, mutta pyrkimys on jatkuvasti lisätä yksityistä rahoitusta palvelujen kautta. Kolmantena organisaationa on yksityistä sektoria edustava Kestel Oy.

Aiemmin esitellyn Åbergin pizzamallin avulla voidaan jäsenellä yhteisön viestintätehtäviä. Malli on luonteeltaan melko stabiili eikä aina vastaa kuvaa viestinnän dynaamisesta luonteesta. Käytännössä viestinnässä ja viesteissä yhdistyy usein monia eri tehtäviä, joten niiden lokerointi ei aina ole tarpeellista saati sitten mahdollista. Lisäksi on huomattava, että yhteisön viestintä ei tapahdu vain viestintäyksikössä vaan organisaation joka tasolla. Tästä huolimatta pizzamallin avulla voidaan tarkastella yhteisön viestintää pääpiirteissään. Åbergin (2000, 100) pizzamallin funktiot kuvaavat viestintää

yhtenä organisaation tuloksentekijänä. Tulosviestintä näkee viestinnän kokonaisuutena, jossa mukana ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Seuraavaksi käyn läpi tutkimukseen osallistuneiden viestintäammattilaisten vastuualueita mallin avulla ja tehtävien yhteydessä esittelen joitakin organisaation tulevaisuuden tavoitteista, jotka vaikuttavat viestintään.

4.1 Jyväskylän yliopisto

Jyväskylän yliopisto on yli 16 000 henkilön muodostama tiedeyhteisö. Yhteisössä opiskelijoita on yli 14 000 ja henkilökuntaa n. 2300. (Jyväskylän yliopisto 2001.) Yliopiston tehtävänä on ”vaikuttaa laaja-alaisena tiedeyhteisönä sivistykselliseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen ihmisen elinkaaren kattavan kasvun ja vastuun aikaansaamiseksi”. Tavoitteena on edistää ihmisen, teknologian ja luonnon vuorovaikutusta, harjoittaa korkeatasoista tutkimusta, kouluttaa opiskelijat tulevaisuuden tehtäviin ja edistää kulttuuria ja alueellista kehitystä. (mt.)

Yliopistolla on julkisena yhteisönä selkeät viestintävelvollisuudet ja -oikeudet. Valtionhallinnon keskeisiä periaatteita tiedotuksessa ovat avoimuus, aktiivisuus ja luotettavuus. Tiedotuksen tulee olla tasapuolista, ymmärrettävää ja nopeaa. Koska yliopiston tiedotusta varten ei ole omia lainsäädännössä asetettuja tehtäviä, noudatetaan yleisiä julkisen yhteisön viestintäperiaatteita. Yleisten periaatteiden lisäksi kullakin yliopistolla on omat viestintää koskevat tavoitteensa. Jyväskylän yliopiston tavoitteena on vuonna 1993 laadittujen Viestinnän suuntaviivojen mukaan, että vuonna 2010 Jyväskylän yliopisto tunnetaan yhtenä Suomen moderneimmista, korkeatasoisimmista ja kansainvälisimmistä yliopistoista. (Viestinnän suuntaviivat 1993.) Viestinnän tehtävänä on tukea näitä perustavoitteita.

Jyväskylän yliopisto jakaantuu organisaationa viiteen yksikkökokonaisuuteen, joita ovat hallitus, rehtori, hallintovirasto, tiedekunnat ja erilliset laitokset. Näistä kolme viimeistä sisältävät pienempiä yksiköitä, laitoksia ja keskuksia. Viestintä toimii hallintoviraston alaisuudessa. (Jyväskylän yliopisto 2001.) Viestintää johtaa viestintäpäällikkö, muuta viestintähenkilökuntaa on seitsemän henkilöä.

Viestintäpäällikön mukaan yliopistolla on lukuisia sidosryhmiä, joista keskeisimpiä ovat media, oma henkilöstö, opiskelijat sekä potentiaaliset opiskelijat ja tutkijat, yhteistyöryhmät, kuten kaupunki, yritykset ja suuri yleisö. Viestinnän suuntaviivat (1993, 21) määrittelee rakeisen organisaatiomallin mukanaan tuomia haasteita viestinnälle. Viestinnän tulee olla koordinoitua ja viestintäkanavien tulee olla toimivia. Pääasiallisesti yliopiston sisäisessä viestinnässä käytetään sähköisiä kanavia. Oto-tiedottajia informoidaan sähköisellä Uutisjyvällä ja yliopiston kotisivuilta löytyvät viimeisimmät tiedotteet. Painotuotteena ilmestyvä Tiedonjyvä-lehti toimii linkkinä muun muassa alumniopiskelijoihin ja muihin sidosryhmiin. Pari kertaa vuodessa ilmestyy Tiedonjyvä Special englanniksi, mikä puolestaan luo kuvaa kansainvälisestä tiedeyhteisöstä. Yhteydenpidossa pyritään käyttämään kaikkia mahdollisia kanavia.

Profilointi

Viestinnällä pyritään luomaan yliopistosta myönteistä kuvaa, jotta se houkuttelisi organisaatioon korkeatasoisia tutkijoita ja opiskelijoita. Profilointi kohdistuu ulkoisten tahojen lisäksi myös omaan henkilöstöön. Eri tieteenalojen tavoitteita ja saavutuksia esitellään Tiedonjyvässä, vuosikertomuksessa asetetaan tavoitteita, kerrataan tehtäviä jne. Usein vuosikatsaukset esittää rehtori. Profilointitehtävän määrittelyssä johdon tulee olla tiukasti mukana.

Kun linjauksiin on sitouduttu organisaation huipulla, ne kulkeutuvat myös helpommin ruohonjuuritasolle. (Viestinnän suuntaviivat 1993, 24.)

Profilointitehtävää palvelevat muun muassa yliopiston graafiset ohjeet. Yhtenäistä kuvaa luodaan tunnuksilla ja väreillä. Jatkuvuutta ilmentää, että yliopiston tunnukset ovat olleet samat jo pitkään. Profilointi ei rajoitu vain omaan organisaatioon. Viestintäpäällikkö kertoi olevansa mukana alueen yhteismarkkinointiprojekteissa, joilla pyritään lisäämään koko alueen vetovoimaisuutta.

Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki -funktioon kuuluu yleinen tieto toiminnasta, opetuksesta, tutkinnoista, tutkimuksesta, päätöksistä ym. Pääasiassa opiskelijoihin pidetään yhteyttä opintoasiainoimistosta tai hallinnollista tietoa jaetaan laitoskohtaisesti eri tavoilla. Viestintäyksikkö ottaa osaa joihinkin tämän alueen tehtävistä. Yliopiston kotisivuille pyritään laatimaan pysyväisohjeita yliopistoon hakeville tai väittelijöille.

Informointi

Informointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Yliopiston ulkoinen viestintä tähtää oikean julkisuuskuvan luomiseen. Opetuksen kehittäminen, opiskelijoiden sijoittumisen edistäminen ja tutkimuksen ja rahoituksen kehittäminen ovat joitakin informointitehtävän tavoitteista.

Viestintäyksikkö hoitaa tiedotuksen joukkoviestimille eri kanavia pitkin: tavallisimmin tiedotteilla, jotka kulkevat sähköpostilla tai faksilla, toisinaan pidetään tiedotustilaisuuksia. Viestintäpäällikkö kertoo tavoitteena mediajulkisuuden suhteen olevan, että organisaatio olisi mahdollisimman paljon esillä ja että lähetetyt tiedotteet julkaistaan mediassa. Julkisuusstrategiaa voisi luonnehtia Ikävalkon (1996, 28-29) mukaan proaktiiviseksi. Tämän julkisuusstrategian piirteitä ovat mm. sen kiinnittyminen johtamiseen, yhteistyöhakuisuus median kanssa ja julkisuuden kiinnittäminen organisaation

kokonaistoimintaan. Yhtenä piirteenä voidaan nähdä ympäristön jatkuva luotaus. Yliopiston viestinnässä näistä piirteistä korostuu erityisesti oma aloitteellisuus median suuntaan ja toiminnan julkisuus.

Kiinnittäminen

Kiinnittämistehtävä on perehdyttämistä yliopiston käytänteisiin. Uudet työntekijät ovat kuitenkin eri laitosten vastuulla, sillä jokaisella organisaation osalla on hiukan erilaiset toimintatavat. Viestintäyksikkö on ollut mukana rakentamassa internetiin tietopankkia, josta löytyy perustiedot henkilökunnalle ja opiskelijoille toimintaperiaatteista ja tavoitteista, mutta myös käytännön lomakkeista. Virkaanastujaisjuhllisuuksien voidaan nähdä toteuttavan sekä profilointi- että kiinnittämistehtävää.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on yksi tärkeimpiä viestinnän tehtäviä. Vuorovaikutukselle on pyritty luomaan yhä parempia edellytyksiä sähköpostiosoitteiden ja henkilötietojen päivityksellä internetiin. Tulevaisuudessa organisaation sisäinen intranet tulee tarpeelliseksi, sillä sähköposti on viestintäpäällikön mukaan alkanut kuormittaa ihmisiä liikaa.

4.2 Jykes Oy

Jykes Oy eli Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö on perustettu 1996. Jykes on viiden kunnan omistama (Jyväskylä, Jyväskylän mlk, Muurame, Uurainen ja Laukaa), mutta se palvelee omistajakuntien lisäksi neljää Jyväskylän seutuun rajautuvaa kuntaa yhteistyösopimuksen perusteella. Viisi omistajakuntaa ohjaavat elinkeinotoimintaan osoittamansa varat asukaslukujensa suhteessa kehittämissyhtiölle. Yhtiön hallinnassa omistajakunnat ovat mukana tasaveroisesti. Jykesin palvelut ovat suurelta osin myös yhteistyökuntien

yrittäjien käytettävissä. Jykesin perustehtävä on seudullisen yhteistyö- ja elinkeinokulttuurin kehittäminen. Kehittäminen tapahtuu parantamalla yrittämisen edellytyksiä ja auttamalla yksittäisiä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Viestintäpäällikön mukaan viestinnän tehtävänä on tuoda seutua esiin elinkeinoalueena ja välittää Jykes Oy:n omaa tietoa. Erillistä viestintästrategiaa ei ole.

Viestintää hoitaa viestintäpäällikön lisäksi tiedottaja. Tiedottajan ollessa nyt virkavapaalla tehtävistä huolehtii viestintäassistentti. Kesän 2003 tapahtumakokonaisuuden viestintää on lisäksi hoitamassa yksi projektihenkilö.

Jykes toimii seudun elinkeinotoiminnan koordinoijana ja sateenvarjo-organisaationa muille elinkeinotoimijoille. Jykesin toiminta-ajatuksena on luoda uutta seudullista yhteistyökulttuuria, kehittää yritysten toimintaedellytyksiä ja edistää uuden, kannattavan liiketoiminnan ja uusien työpaikkojen syntymistä. (Jyväskylän seudun elinkeinostrategia, 2001.)

Jykes painottaa toiminnassaan monessa suhteessa verkostoitumista, mikä on oikeastaan onnistumisen edellytyksenä. Organisaatio toimii yritysten, omistajakuntien, oppilaitosten ja valtiosektorin toimijoiden verkostossa. Se pyrkii luomaan kansainvälistä yhteistyöverkostoa ulkomaalaisten yhteyshenkilöiden kautta, mutta samalla toimii itse linkkinä, jonka kautta paikallisten yritysten on helpompi löytää yhteistyökumppanit. (mt.)

Jyväskylän seudun elinkeinostrategian mukaan Jykesin pyrkimyksenä on elinkeinotoiminnan lisäksi parantaa yrittämisen ja laadukkaan elämän edellytyksiä. Erityisenä haasteena on uuden henkilöstön ammatillinen koulutus niiden ikäluokkien tilalle, jotka poistuvat työelämästä tulevana vuosina. (mt.)

Visiona on, että vuoteen 2010 mennessä Jykes Oy tunnetaan kansainvälisesti verkottuneena, Suomen johtavana elinkeinoyhtiönä, jota arvostetaan erityisesti uuden yhteistyökulttuurin kehittäjänä ja oman alansa huippuosaajana. Jykesin arvot ovat asiakaslähtöisyys, yhteistyöhakuisuus, tuloksellisuus ja uudistumiskyky. (mt.)

Viestintäpäällikön mukaan viestinnän kanavia ovat kolme kertaa vuodessa ilmestyvä Muutostekijä-lehti, esitteet, verkkosivut, sisäiset sivut, sähköposti, erilaiset tilaisuudet ja kasvokkaiset tapaamiset. Koska Jykes Oy:n toiminnan tavoitteena on alueen vetovoiman lisääminen, viestinnän tehtäviin yhdistyy monella tapaa markkinointi.

Profilointi

Jyväskylän seudun elinkeinomarkkinointi on annettu Jykesin tehtäväksi. Jyväskylän seutu on ollut paljon esillä julkisuudessa niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Näkyvyyden pitää olla jatkuvaa ja sen tulee keskittyä vuorotellen eri toimialoihin. Tavoitteena on, että Jyväskylän seutu on lähivuosina myös kansainvälisesti tunnettu ja saa julkisuutta myös kansainvälisissä tiedotusvälineissä. Tavoitteena on myös, että seudun kannalta merkittävät yhteistyötahot tuntevat seudun toiminnan, ja kansainväliset yritykset ovat kiinnostuneita seudusta. (mt.)

Markkinoitavan tuotteen pitää olla jatkuvasti huippukunnossa ja seudun maine rakennetaan strategiassa valittujen painopistealueiden varaan. Seudun toimijoiden yhteistyötä tulee tiivistää myös markkinoinnissa, ja seudulle tulee laatia yhteinen valtakunnallisen ja kansainvälisen viestinnän suunnitelma. (mt., 11.) Profiloititehtävään sisältyvää viestintää on jaettu toimialoittain, mutta osa on myös viestintäyksikön tehtävänä.

Informointi

Myös informointiin liittyy tavoitellun julkisuuskuvan luominen. Yhtenä informointikokonaisuutena ovat kesän 2003 tapahtumat, joista yksi on Laukaan asuntomessut. Alueellinen suur tapahtuma antaa mahdollisuudet kehittää yhteistyötä eri toimialojen välillä. Messut edistävät alueen kulttuuristen kärkitapahtumien vetovoimaisuutta ja uusien tapahtuma-kokonaisuuksien syntymistä. Tarkoituksena on yhdistää eri toimijoiden voimavarat ja suunnitella markkinointi kokonaisvaltaisesti. Tapahtumakokonaisuus tukee useiden intressitahojen tarpeita ja viestinnän tehtävänä on tiedottaa tapahtumasta sekä suurelle yleisölle että omille yhteistyökumppaneille. (mt.,12.)

Viestintäpäällikkö kertoi, että Jykesin sidosryhmäinformointia ovat toimialojen omat lehdet ja esitteet. Lisäksi omistajakunnille toimitetaan kuntatiedotetta, joka lähetetään asiakkaille, omistajille ja kuntapäätäjille. Kunnan päätöstiimissä käydään pitämässä esityksiä.

Jykesin mediastrategiaa voisi luonnehtia proaktiiviseksi, sillä siinä korostuvat samat teemat kuin edellä esitellyllä Jyväskylän yliopistolla eli oma-aloitteisuus ja avoimuus. Median suhteen tavoitteena on olla esillä myönteisessä hengessä siten, että esille tulevat myös ne yritykset, jotka käyttävät organisaation palveluksia.

Perustoimintojen tuki

Jykesin keskeisiä sidosryhmiä ovat seudulla toimivat yritykset. Tiiviimpää yhteyttä niihin pitävät toimialat. Viestintä toimittaa Muutostekijä-lehteä ja järjestää tilaisuuksia.

4.3 Kestel Oy

Yomi Oyj on tieto- ja viestintäteknologiakonserni, joka on perustettu vuonna 1885. Sen palveluksessa on tällä hetkellä yli 600 työntekijää. Entisen Keski-Suomen Puhelin Oyj:n liiketoiminnat siirrettiin vuoden 2000 alusta tytäryhtiöihin, joista tele- ja tietoliikennepalveluita hoitaa nykyään palveluoperaattori Kestel Oy. Yomi Oyj on osa Elisa Communications -konsernia.

Kestelin asiakkaita ovat kotitaloudet, yritykset ja yhteisöt. Kestel toimii Jyväskylässä ja ympäristökunnissa, sekä eräillä muilla paikkakunnilla Keski-Suomessa. Yritysten tietoliikenneratkaissa Kestel palvelee asiakkaita valtakunnallisesti.

Viestintäpäällikön mukaan Kestel Oy:n määrittelemä missio on viestintäratkaisujen toteuttaminen ja visiona on olla halutuin viestintäratkaisujen toteuttaja ja teleoperaattori. Viestintäyksikkö toimii Palvelut ja kehitys -osaston alaisuudessa (muuta alueeseen kuuluvia ovat talous, henkilöstöasiat ja IT) ja sen tehtävänä on Kestelin mission ja vision kertominen kokonaisviestinnän ja markkinoinnin keinoin sidosryhmille. Viestintä tukee organisaation päätavoitteita. Erillistä viestintästrategiaa ei ole.

Viestintäpäällikkö kertoi haastattelussa, että viestintähenkilökuntaan kuuluu kaksi henkilöä. Viestintäpäällikön tehtäviin kuuluvat sisäinen ja ulkoinen viestintä. Markkinointiviestintää hoitaa viestintäassistentti. Viestinnälle määritettyjä arvoja ovat avoimuus, rehellisyys, viestinnän sidosryhmien ja kanavien ymmärtäminen sekä kustannustehokkuus.

Viestintäpäällikön mukaan työnjako muun konsernin kanssa viestinnän suhteen on, että konserni hoitaa pörssitiedottamisen ja yrityskauppoihin liittyvän viestinnän. Kestel noudattaa joitakin koko konsernia koskevia linjauksia, mutta pääasiassa oman viestinnän suhteen viestintäpäälliköllä on

vapaat kädet. Konsernin viestintästrategiaa seurataan ikään kuin askeleen päässä. Yhteistyötä tehdään konsernin julkaisuissa ja toiminnallinen yhteistyö helpottaa suunnitelmallisuutta. Kaikki toimintatavat eivät ole vielä muotoutuneet, mutta osa viestintätehtävistä on organisaatiomuutoksen jälkeen ennallaan.

Profilointi

Viestintäpäällikön mukaan Kestel on pyrkinyt viime vuosina profiloitumaan asiakkaiden silmissä uudella tavalla. Asiakkaisiin pyritään luomaan kiinteämpiä suhteita. Viestinnässä tavoitteet näkyvät esimerkiksi asiakaslehdissä juttujen aiheissa ja sisällöissä. Niistä pyritään tekemään enemmän asiakaslähtöisiä. Puhelinyhtiötä aiemmin leimanneesta etäisestä asiakassuhteesta pyritään eroon.

Osa profiloitumista Kestelillä on logo ja yritystunnus, joka toistuu myös Yomi-konsernissa.

Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki -tehtävää toteutetaan markkinointiviestinnässä. Lisäksi viestinnän tehtävänä on tuottaa tukimateriaalia kentällä toimivalle myynnille.

Informointi

Informointi voidaan viestintäpäällikön mukaan erotella Kestelissä sisäiseen ja ulkoiseen. Yksityisasiakkaille, jotka ovat yksi Kestelin tärkeimmistä sidosryhmistä, informointi tapahtuu puhelinlaskun mukana lähetettävällä Kuulumisia -lehdellä (jaetaan n. 49 000 kpl). Yrityisasiakkaita informoidaan kaksi kertaa vuodessa ilmestyvällä inIT -lehdellä (jaetaan n. 7 000 kpl). Tämän lisäksi Kestelillä on www-sivut, joilta asiakas löytää tärkeimmät yhteystiedot jne. Informoinnilla pyritään tuomaan asiakkaan tietoon se, mitä Kestelillä on heille tarjota.

Toinen keskeinen sidosryhmä on oma henkilöstö koko konsernin tasolla. Kestelin oman henkilöstön lisäksi siihen kuuluu koko Kestel-ryhmä. Tämän lisäksi Kestel on osa Yomi Oyj:tä ja edelleen Elisa-konsernia, joten sisäiseen viestintään kuuluu eniten resursseja. Kestelin sisäiseen informointiin käytetään viikkotiedotetta. Palautteen saamiseksi on kehitetty erillinen Kaiku-palautekanava. Lisäksi organisaation sisäinen intranet on kehitteillä.

Mediajulkisuuden suhteen Kestelin tavoitteita voidaan luonnehtia reaktiiviseksi julkisuusstrategiaksi (Ikävalko 1996, 28-29). Viestintäpäällikkö kertoi, että Kestel pyrkii antamaan tietoa silloin, kun sitä heiltä pyydetään sekä auttamaan mediaa tiedon saamisessa. Kestel lähettää harvoin itse tiedotteita ja jos mediaan ollaan yhteydessä, kyseessä on joku selkeästi suurempi asia.

Kiinnittäminen

Kiinnittäminen välineenä toimii muun muassa uusille työntekijöille tehty Meidän kesken Kestel -käsikirja. Jokainen yksikkö hoitaa perehdyttämisensä itse.

5 Tutkimusprosessi

Kontaktiverkoston purkamista suunnitellessa ajaudutaan helposti muna vai kana? -tyyppiseen kierteeseen. Syntyikö ensin tarve toimintaan ja sitä kautta kontakti vai aiheuttavatko tietynlaiset kontaktit tietynlaista toimintaa? Molemmat lähestymistavat ovat mahdollisia. Erityisesti muodollisessa organisaatiohierarkiassa kontaktit ovat ennalta määrättyjä ja tehtäviin sidottuja. Toisaalta innovatiivisuutta korostettaessa painottuu luova ongelmanratkaisu, mikä merkitsee hakeutumista sopivien henkilöiden luokse tietyn tehtävän suorittamiseksi. Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessin ensimmäistä vaihetta, tietoyksiköiden luokittelua ja jäsentämistä sekä analyysin tuloksena syntyneiden kategorioiden sisältöjä.

5.1 Aineiston luokittelun lähtökohdat

Aineiston luokitteluun on useampia lähtökohtia: painottuvatko sisäiset vai ulkoiset kontaktit, kuinka usein henkilöt ovat yhteydessä, mitkä kanavat painottuvat. Omassa tutkimuksessani hyödynsin myös verkoston rakenteesta saatuja tietoja, sillä ne kertovat yhteisön viestinnän käytännöistä. Niiden kautta ei kuitenkaan päästä pohtimaan, millaisen voimavaran verkosto muodostaa.

Kontaktien luokittelu oli näin ollen vasta ensimmäinen vaihe tutkimusprosessissa.

Verkoston purkaminen toiminnan kautta oli loogisinta, sillä dynaamisuus on yksi verkostojen tärkeimmistä piirteistä, oikeastaan se on verkoston ainoa pysyvä piirre. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu organisaatioiden ylläpitävän paljon sellaisia kontakteja, joita hyödynnetään vasta kriisitilanteessa. (Halinen ja Salmi 2001, 219.) Nämä varastossa odottavat kontaktit eivät välttämättä tule esiin tutkimuslomakkeessa, sillä viestintäammattilaisten kirjaamat arkikontaktit vastaavat toiminnalliseen tarpeeseen. Vuorovaikutus edellyttää aina aktiivisuutta ja toimintaa.

Verkoston yksiselitteinen erittely ja kontaktien luokittelu on hankalaa. Verkostossa on mukana useampia limittäisiä ja päällekkäisiä ulottuvuuksia, toimijat esiintyvät useissa rooleissa, asiasisällöt ja tehtäväsisällöt ovat moninaisia. Kahta samanlaista kontaktia ei ole. Tästä syystä muodostettuja kategorioita on vähemmän ja niiden sisällöt monimuotoisempia.

Kategorioiden tärkeimpänä pohjana oli lomakkeista kerätty aineisto. Käytännössä kontaktien luokittelu tapahtui niiden asiasisällön perusteella. Minkälaista toimintaa oli havaittavissa, mitä tehtiin? Usein tulokinnassa auttoivat kontaktin ammatti, työpaikka tai nimike. Aineistoista oli havaittavissa samantyyppisinä toistuvia tehtäviä ja niihin liittyviä kontakteja.

Luokittelussa hyödynsin Suomen Tiedottajien Liiton jäsenkyselyssä esiintynyttä viestintäammattilaisten tehtäväälistaa. (STiL 2001, 27.) Toiminnan perusteella kontaktin saattoi sijoittaa johonkin STiL:n luettelemista tehtävistä¹¹. Koska STiL

¹¹ Viestinnän tehtävät STiL:n jäsenkyselyssä luokiteltiin seuraavasti: Joukkoviestinyhteydet, viestinnän johtaminen, ulkoiset lehdet ja julkaisut, uusien viestimien käyttö, joukkoviestintien seuranta, sisäiset lehdet ja julkaisut, sisäinen markkinointi, markkinointiviestintä, tilaisuudet ja

listaa yksittäisiä tehtäviä yli kaksikymmentä, tehtävien tiivistäminen pienempiin luokkiin tuli tarpeelliseksi. Muussa tapauksessa lomakeaineiston kontaktit olisivat hajaantuneet yhden yksikön luokkiin, mikä olisi vaikeuttanut analyysiä jatkossa. Keskenään samansuuntaiset tehtävät koottiin suuremmiksi ryhmiksi.

Listassa esiintyviä tehtäviä luokiteltiin myös lyhyessä pilottikyselyssä opiskelijoiden kesken syksyllä 2002. Pääpiirteissään pilottitutkimuksen vastaukset vastasivat omia näkemyksiäni, joten viestintäammattilaisen tehtävät luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan: tekninen tiedottaminen, viestinnän johtaminen ja yhteydenpito sidosryhmiin (stakeholderit) eli yhteystoiminta. Tarkemmat sisällöt esittelen seuraavassa luvussa.

Kontaktien luokittelussa varauduin jättämään osan ns. vapaiksi linkeiksi eli kontakteiksi, jotka eivät sovi mihinkään kolmesta kategoriasta. Näitä linkejä oli kuitenkin erittäin vähän ja nekin löysivät paikkansa haastattelujen jälkeen. Kontakteja käsiteltiin erillisinä tietoyksikköinä ja luokittelu kategorioihin tapahtui seuraavien esimerkkien tapaan:

- Henkilö: NN, nimike: Helsingin Sanomien toimittaja, asia: kohdeorganisaation uutisointi. Kontakti sijoitetaan kategoriaan yhteystoiminta organisaation ulkopuolella, tarkennuksena toimittajakontaktit.
- Henkilö: NN, nimike: graafikko, asia: graafinen suunnittelu. Kontakti sijoitetaan kategoriaan viestinnän johtaminen organisaation ulkopuolella, operatiivinen johtaminen.

- Henkilö: NN, nimike: toisen organisaation tiedottaja, asia: tiedote yhteisestä tapahtumasta. Kontakti sijoitetaan kategoriaan tekninen tiedottaminen, organisaation ulkopuolella.

Jokainen kontakti luokiteltiin siis sen mukaan, minkälaista toimintaa kontaktiin sisältyi ja ulottuiko kontakti organisaation sisälle vai ulkopuolelle. Kategorioiden sisällöt limittyvät tavallisesti hyvinkin lähekkäin viestintäammattilaisen käytännön tehtävissä. Tehtävä saattaa alkaa viestinnän johtamisella ja päättyä teknisen tiedottamisen kautta sidosryhmälle. Eri vaiheissa voidaan olla tekemisissä eri henkilöiden kanssa. Jokaiseen kategoriaan sisältyy omat pelisääntönsä ja merkityksensä organisaation aineettoman pääoman kannalta.

5.2 Luokkien sisällön esittely

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa verkostosta oli havaittavissa kolmen tyyppistä toimintaa, jotka jaettiin omiksi kategorioikseen. Seuraavaksi esittelen kategorioiden tarkemmat sisällöt.

Tekninen tiedottaminen

Tekninen tiedottaminen on osa viestintäammattilaisen perustehtäviä ja keskeistä osaamista. Tekniseen tiedottamiseen kuuluvat käytännön tiedottamiseen liittyvät työt, järjestelyt ja tehtävät. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa kirjoittaminen, puheiden kirjoittaminen, kuvaaminen, painatus, postitus, www-sivujen ylläpito ja graafinen toteutus. STiL:n listalla olevista tehtävistä tekniseen tiedottamiseen sijoittuivat uusien viestimien käyttö, sisäiset lehdet ja julkaisut, ulkoiset lehdet ja julkaisut, sisäinen markkinointi, talous- ja

sijoittajaviestintä, suuren yleisön informointi, kansainvälinen viestintä, video- ja av-aineistot, graafinen suunnittelu sekä sihteeri- ja hallintotehtävät.

Tekninen tiedottaminen voi rajautua sisäiseen viestintään, kun kyseessä ovat esimerkiksi henkilökuntalehti, intranet, viikkotiedote tai ilmoitustaulu. Ulospäin suuntautuvaa teknistä tiedottamista ovat asiakaslehdet ja tiedotteet. Tiedotteet voidaan kohdistaa sijoittajille, kansainvälisille areenoille tai paikallisille kilpailijoille.

Asiasisällöt vaihtelevat runsaasti, kuitenkin esimerkiksi omista tuotteista tiedottaminen sekä sisäinen ja ulkoinen markkinointi lasketaan tekniseen tiedottamiseen, kun kyse on käytännön tiedotustöistä.

Dozier ym. (1995, 58) toteavat, että tekniset tiedottajan taidot ovat edellytys viestinnän toiminnalle ja auttavat hyödyntämään viestintää tehokkaasti organisaation eduksi. Kuitenkaan pelkkä perinteinen tiedottamisen käsityön hallinta ei riitä tekemään viestinnästä strategista työkalua. Materiaalin tuottamisen lisäksi sille tarvitaan myös suunta. Siihen vaaditaan viestinnän johtamista.

Viestinnän johtaminen

Viestinnän johtaminen käsittää sekä *strategisen* että *operatiivisen viestinnän johtamisen*. Kun tekninen tiedotus on toimeksiannon toteuttamista on viestinnän johtaminen toimeksiannon organisoimista. Se sisältää linjausten ja päätösten teon viestintää koskevissa asioissa sekä viestinnän suunnittelun. Mukana on strateginen luotaus, mikä merkitsee palautteen hankkimista ja sen analysointia. Viestinnän johtaja toimii oman organisaation sisällä viestinnän asiantuntijana, joka konsultoi ja antaa tarvittaessa koulutusta. STiL:n esittämistä tehtävistä viestinnän johtamiseen luokittelin joukkoviestimien seurannan, viestinnän

johtamisen, viestinnän konsultoinnin, yleisjohdon tehtävät, strategisen luotauksen, viestinnän koulutuksen sekä viestintätutkimuksen.

Organisaation strategiassa määritellään yhteisön suhde ympäristöön. Tavallisesti se tapahtuu yhteisön tuotteiden ja palveluiden kautta. (Carrol 1993, 550.) Kamenskyn (2001, 17) määrittelyssä ”strategia on yhteisön tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Viestinnän suunnittelu perustuu yhteisön päämäärään ja tehtävään. Juholinin (2001, 54) mukaan johtaminen voidaan jakaa operatiiviseen suunnitteluun ja strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu on käytännönläheistä, se merkitsee ideointia ja järjestelyä silloin, kun kohderyhmät ovat selvillä. Operatiivista suunnittelua ovat muun muassa budjetin, resurssien, toimenpiteiden ja vastuuhenkilöiden määrittely.

Strategisessa suunnittelussa määritellään operatiivisen toiminnan määränpää. Se on kokonaisvaltaisempaa suunnittelua ja ulottuu pidemmälle tulevaisuuteen. Kyse on niistä valinnoista, joita yhteisö tekee menestyäkseen tänään ja huomenna. Strategisessa suunnittelussa on oltava visio niistä muutoksista, jotka tukevat koko yhteisön tavoitteita. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi yhteisökuvan kehittäminen, tiedonkulun toimivuus tai työilmapiirin parantaminen. Oleellista tavoitteiden saavuttamisessa on nykytilanteen kartoitus, mikä merkitsee viestinnän arviointia. Strateginen luotaus onkin yksi viestinnän johtamisen haastavimmista tehtävistä. (Juholin 2001, 54.)

Åberg (2000, 23) lisää viestinnän johtamisen ja suunnittelun kolmanneksi ulottuvuudeksi taktisen suunnittelun. Sitä ovat esimerkiksi voimavarojen kartoitus, budjetointi, toimintaohjeet jne. Taktinen suunnittelu luo puitteita arkisen toiminnan puitteiden rakentamiselle. Kyseessä on siis lyhyemmällä aikavälillä tapahtuvia päätöksiä kuin strategisessa suunnittelussa.

Organisaation sisäinen yhteystoiminta merkitsee yhteydenpitoa organisaation eri osastoihin. Viestinnän ammattilaisen on pystyttävä koordinoimaan oma vastuualueensa suhteessa esim. markkinointiin, henkilöstöasioihin ja tietopalveluun. (Åberg 2000, 107.)

Ilman strategiaa viestintä jää joukoksi viestinnällisiä tuotoksia, kuten tiedotteita ja asiakaslehtiä. Suunnittelu edellyttää tietoa siitä missä ollaan ja mihin halutaan mennä. Viestinnän johtamisen edellytyksenä on yhteys organisaation johtoon sekä jaetut käsitykset viestinnän tehtävistä ja mahdollisuuksista. (Dozier ym. 1995, 14.)

Organisaation strategisista ratkaisuista selvillä olevalla viestintäammattilaisella on parhaat mahdollisuudet toimia ympäristön luotaajana ja ennakoida tulevia viestintätilanteita. Dozier ym. (1995, 27) mukaan strategista suunnittelua mittaa parhaiten kaksi elementtiä: organisaation reaktioiden johtaminen ja päämäärien asettaminen viestinnälle (tai viestintäosastolle).

Viestinnän johtamiseen liittyvissä prosesseissa identifioidaan organisaatiolle tärkeät sidosryhmät. Yhteystoiminnalla suhteet rakennetaan ja niitä ylläpidetään.

Yhteystoiminta

Yhteydenpito sidosryhmiin eli yhteystoiminta on yksi viestintäammattilaisen keskeisistä tehtävistä. Organisaatiot eivät toimi tyhjiössä vaan ovat riippuvaisia ympäristönsä toiminnasta. STiL:n luettelemista tehtävistä yhteydenpitoa sidosryhmiin oli joukkoviestinyhteydet, tilaisuudet ja vierailut, viestinnän konsultointi, yhteystoiminta ja lobbaus. Jatkossa käytän yhteydenpidosta nimitystä yhteystoiminta.

Yhteystoiminta tarkoittaa yhteydenpitoa, molemminpuolista kuuntelua ja keskustelua. Kontaktit voivat olla esimerkiksi kollegoihin, kilpailijoihin tai yhteistyötahoihin. Yhteystoiminta sisältää tavallisesti kontaktit juuri organisaation ulkopuolelle ja kontaktit ovat henkilökohtaisia. Lehtien tai muiden mekaanisten viestintävälineiden välityksellä pidettävät yhteydet eivät näy myöskään tämän tutkimuksen vastauslomakkeissa. Tavallisia yhteystoimintaan liittyviä tehtäviä ovat erilaisiin tilaisuuksiin ja vierailuihin osallistuminen. Viestintäammattilainen voi esiintyä viestinnän asiantuntijana oman organisaation ulkopuolella, jolloin kontaktit voivat sisältää koulutusta, konsultointia tai muuta avun antoa. Toimintaa voidaan pitää tällöin vastikkeellisena eli avun annosta odotetaan vastapalvelusta.

Joukkoviestinyhteydet ovat keskeinen osa yhteystoimintaa. Joukkoviestinyhteys saattaa sisältää teknistä tiedottamista kirjallisten tiedotteiden muodossa. Kuitenkin tämän tutkimuksen puitteissa analysoitavissa verkostoissa ilmenevät mediayhteydet olivat henkilökohtaisia ja kohdistuivat usein yksittäiseen henkilöön. Ikävalko (1997, 207) näkee median siinä mielessä poikkeuksellisena sidosryhmänä että se toimii stakeholder-roolinsa lisäksi kanavana ja suodattimena muiden sidosryhmien tavoittamisessa. Toimintaa säätelevät erilaiset uutiskriteerit, säädökset ja ammattietiikka, jotka viestintäammattilaisen on tunnettava.

Sidosryhmäviestintä voidaan jakaa Dozierin ym. (1995, 13) mukaan yksisuuntaiseen ja kaksisuuntaiseen viestintään. Yksisuuntaisia viestinnän malleja ovat tiedon tuottamisen mallit, joissa huomio kiinnittyy materiaalin tuottamiseen ympäristölle, ei niinkään palautteen vastaanottamiseen. Sidosryhmäsuhteiden hoitoon tutkijat ehdottavat kaksisuuntaisen viestinnän mallia. Kaksisuuntaisissa malleissa on erotettavissa asymmetrinen malli, jossa viestinnän ammattilainen kerää tietoa yleisöstä päätöksentekoa varten, mutta

katsoo kuitenkin tietävänsä parhaiten, mitä yleisö tarvitsee. Kaksisuuntainen symmetrinen viestintä toimii neuvottelun ja vuorovaikutuksen välineenä. Tavoitteena on luoda tilanteita, joissa sekä sidosryhmä että organisaatio voittavat. Kaksisuuntainen symmetrinen viestintä voi luoda eettisen perustan viestinnälle, vaikkei se käytännössä aina toimisikaan niin. Parhaiten käytännössä toimii kaksisuuntaisten viestintätapojen sekoitus, jolloin taktiikkaa vaihdellaan tilanteen mukaan. Viestinnän ammattilaisen tulee konsultoida organisaation johtoa sopivista toimintatavoista. (Dozier ym. 1995, 14)

Rynning (1995, 285) erottaa stakeholdereiden sitoutumisessa organisaatioon kolme pääsyötä: tunnepitoinen sitoutuminen, laskelmointi ja pakkotilanne. Organisaation kannalta ihanteellisin stakeholder-suhde on tunnepitoinen sitoutuminen, minkä tunnuspiirteitä ovat usko yhteisön päämääriin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation eteen ja halu ylläpitää jäsenyyttä. Tunnepitoinen sitoutuminen on tavallisempaa yhteisön johtotasolla, mutta myös muiden sisäisten ja jopa ulkoisten stakeholder-ryhmien keskuudessa. (mt., 294.)

Yksinkertaistaen voidaan todeta, että mitä positiivisempi kuva eri stakeholder-ryhmillä on yhteisöstä, sitä paremmat mahdollisuudet yhteisöllä on saada myönteistä palautetta toiminnastaan ja tukea kehitykselleen. Suhteiden hoito vaatii pitkäjänteisyyttä ja mielipiteiden jatkuvaa luotausta. Organisaation sidosryhmätoimintaan on tavalliseksi elementiksi tullut dialogi, jolle tunnusomaista ovat henkilökohtaiset suhteet, vuorovaikutus ja pitkäaikaiset suhteet.

Åbergin (2000, 107, 153) mukaan viestintäjohtajan keskeisiä tehtäviä ovat pizzamallin viidestä ryhmästä profilointi ja informointi. Profilointi sisältyi omassa tutkimuksessani viestinnän johtamiseen, mutta oli vain yksi monista suunnittelutehtävistä. Informointi voitiin jakaa tekniseen tiedottamiseen ja yhteystoimintaan. Omassa tutkimuksessani painoutuivat henkilökohtaisten

suhteiden kautta esiin tulevat viestinnän tehtävät, joten kategorioiden sisällöt eivät ole täysin samankaltaisia Åbergin sisältöjen kanssa.

Aineisto jakaantui siis kolmeen eri pääkategoriaan. **Viestinnän johtaminen** jakaantui edelleen kahteen alakategoriaan eli operatiiviseen ja strategiseen viestinnän johtamiseen. **Yhteystoiminta** jakaantui mediasuhteisiin, kollegiaalisiin suhteisiin ja muihin suhteisiin. **Tekninen tiedottaminen** muodosti ehjän kategorian. Kaikki kolme kategoriaa alalokeroineen jakaantuivat lisäksi ulkoisiin ja sisäisiin viestintäsuhteisiin.

6 Tulokset

Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kolmessa ensimmäisessä luvussa vastataan tutkimuslomakkeesta ja päiväkirjasta saadun tiedon pohjalta siihen, millainen rakenne viestintäammattilaisten verkostoilla on. Luvussa 6.4 vastataan toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten verkosto on muotoutunut ja millainen voimavara se on organisaatiolle ja viestintäammattilaiselle. Lähteenä käytetään viestintäpäälliköiden haastatteluja. Kolme organisaatiota ja viestintäammattilaisten verkostoja käsitellään rinnakkain, mutta niitä ei varsinaisesti verrata keskenään. Organisaatiot ovat keskenään erilaiset ja myös viestintäpäällikköjen toimenkuvat vaihtelevat samasta nimikkeestä huolimatta. Järjestelmällinen vertailu ei siis anna hedelmällisiä tuloksia. Verkostoja ei voida myöskään laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan niitä voidaan arvioida vain niiden omassa ympäristössä.

6.1 Kontaktien painottuminen

Kolmen kohdeorganisaation viestintäammattilaisten verkostot olivat painotuksiltaan ja rakenteeltaan melko erilaiset, vaikka verkostoissa olikin samoihin tehtäviin keskittyviä kontakteja. Seuraavaksi esitellään kontaktien

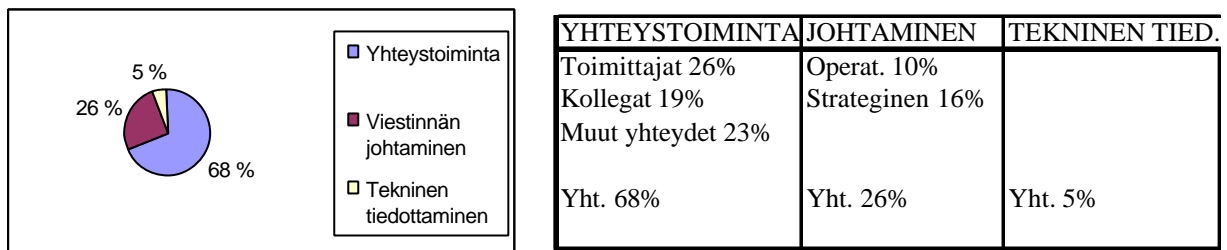
jakaantumista tekniseen tiedotukseen, viestinnän johtamiseen ja yhteystoimintaan. Jakaantuminen esitetään prosentteina. Prosentteja on tässä hyödynnetty kuvaamaan verkoston suhteiden painottumista, vaikka yhdelle kontaktille saattaakin näin tulla suurikin painoarvo. Prosentteja ei voi hyödyntää viestintäpäällikköjen verkostojen vertailuun, sillä kirjattujen kontaktien määrät eivät ole yhtä suuria. Tutkimuslomakkeeseen perustuvan säännöllisen verkoston kontaktit ja päiväkirjaan kirjatut kontaktit käsitellään erikseen.

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikön verkosto

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikkö kirjasi tutkimuslomakkeeseen eli säännölliseen verkostoonsa 57 kontaktia. Kolmen päivän aikana täytettyyn päiväkirjaan kertyi 38 kontaktia. Säännöllisessä verkostossa korostuivat vahvimmin yhteystoimintaan liittyvät kontaktit, joita oli kaikista kontakteista 68%. Yhteystoiminnassa eroteltiin kolme erilaista kontaktiryhmää: toimittajat, kollegat ja muut kontaktit. Kontaktit näihin kolmeen ryhmään jakaantuivat hyvin tasaisesti. Toimittajakontakteja oli kaikista kontakteista 26%, kollegiaalisia kontakteja 19% ja muita kontakteja 23%.

Viestinnän johtamiseen liittyviä kontakteja oli kaikista säännöllisistä kontakteista 26%. Johtamiseen liittyvät kontaktit voitiin jakaa operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Operatiiviseen johtamiseen liittyviä kontakteja oli hiukan vähemmän kuin strategisia, suhteessa 10% ja 16%.

Teknisen tiedottamiseen liittyvät kontaktit olivat vähäisimpiä. Niitä oli kaikista kontakteista 5%. Selkeämmin yliopiston viestintäpäällikön säännöllisen verkoston painotukset näkyvät kuviossa 2.



KUVIO 2. Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikön säännöllinen verkosto.

Tutkimuslomakkeeseen merkittiin ylös ne säännölliset kontaktit, jotka viestintäpäällikkö koki työnsä kannalta merkittävimmiksi. Päiväkirjaan merkittiin epäsäännöllisempiä ja sattumanvaraisempia kontakteja, joita täyttöpäivinä tuli esiin. Päiväkirjakontaktit myötäilevät tutkimuslomakkeessa esiin tullutta säännöllistä verkostoa vahvimman kategorian osalta. Yhteystoimintaan liittyviä kontakteja oli eniten (47%), ja näistä toimittajakontaktit olivat suurin ryhmä. Toisena ovat muut kontaktit, kollegiaalisia kontakteja oli vähiten. Poikkeavaa säännölliseen verkostoon verrattuna oli teknisen tiedottamisen kontaktien suuri määrä (34%). Tulosta selittää kaavakkeiden erilaiset täyttöperiaatteet. Päiväkirjaan kirjattiin niitä sattumanvaraisia rutiinikontakteja, joita ei välttämättä koeta kokonaisuuden kannalta niin merkittäviksi. Päiväkirjaan merkityssä verkostossa viestinnän johtamiseen liittyviä kontakteja oli vähiten (18%).

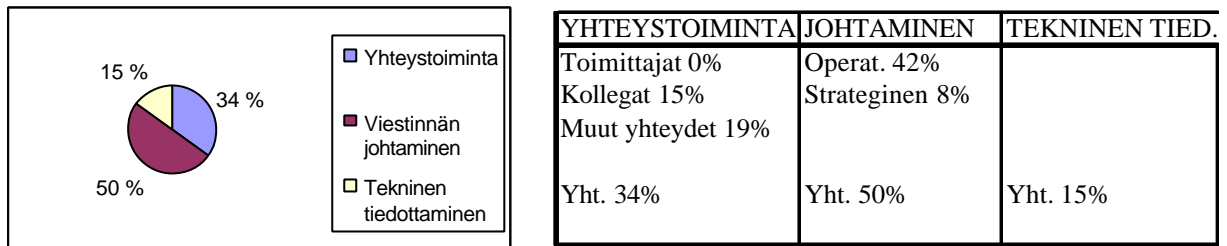
Yliopiston tiedottajan verkosto erosi selvästi viestintäpäällikön verkostosta. Tiedottajalla oli tutkimuslomakkeeseen merkittyjä säännöllisiä kontakteja selvästi vähemmän ja ne painottuivat tekniseen tiedottamiseen (86%). Muutama kontakti kuului viestinnän johtamiseen ja yhteystoimintaan. Päiväkirjaan merkityissä epäsäännöllisissä kontakteissa suhde oli aivan sama. Viestintäosaston työnjako näkyikin verkostoissa, tiedottajan vastuulla olivat teknisen tiedottamisen tehtävät, kun taas viestintäpäällikön tehtäviä olivat koordinointi ja sidosryhmäsuhteet.

Jykes Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Jykes Oy:n viestintäpäällikkö merkitsi tutkimuslomakkeeseen 26 säännöllistä kontaktia. Merkitsemättä oli jätetty kokonaan toimittajakontaktit. Viestintäpäällikkö ei halunnut tuoda esiin henkilökohtaisia suhteitaan toimittajiin. Mediakontakteja ei ole nimetty tasavertaisuusperiaatteen vuoksi: tavoitteena on kohdella kaikkia viestimiä samalla tavalla korostamatta ketään erityisesti. Kontaktien kirjaamatta jättäminen ei välttämättä merkitse, että suhteita ei olisi lainkaan tai että ne eivät olisi toimivia. Kontaktit mediaan saattavat olla organisatorisia siinä mielessä, että yhteyttä otetaan organisaatioon, ei tiettyyn henkilöön. Tässä tutkimuksessa huomio on kiinnittynyt nimenomaan henkilökohtaiseen kontaktiverkostoon. Henkilökohtaisten mediakontaktien puuttuminen antaa viestintäammattilaisen verkostosta erikoisen kuvan etenkin, kun Jykesin mediastrategiana on proaktiivinen suhtautuminen joukkoviestimiin.

Mediakontaktien puuttuessa tutkimuslomakkeesta vahvimமாகি kategoriaksi tuli viestinnän johtaminen (50% kontakteista). Johtamisen kontakteista suurin osa oli operatiivisen johtamisen kontakteja, strategisia oli kontakteista pari.

Toisena vahvana ryhmänä olivat yhteystoimintaan liittyvät kontaktit. Koska toimittajakontaktit oli jätetty nimeämättä, muut kontaktit ja kollegiaaliset kontaktit olivat kaksi tasavahvaa ryhmää. Teknisen tiedottamisen kontakteja oli vähiten (15%). Säännöllisen verkoston kontaktien painotukset näkyvät kuviossa 3.



KUVIO 3. Jykes Oy:n viestintäpäällikön säännöllinen verkosto.

Päiväkirjaan oli merkitty epäsäännöllisiä kontakteja yhteensä 17 ja kolme kategoriaa oli edustettuna samassa suhteessa. Teknisen tiedottamisen vähäinen määrä on selitettävissä työnjaolla. Viestintäpäällikön apuna toimivat viestintäassistentti ja projektityöntekijä, joiden vastuulla olivat tekniseen tiedottamiseen liittyvät tehtävät. Viestintäpäällikön keskeisiä työtehtäviä puolestaan olivat suunnitteluun liittyvät tehtävät ja yhteydenpito muihin paikallisiin toimijoihin.

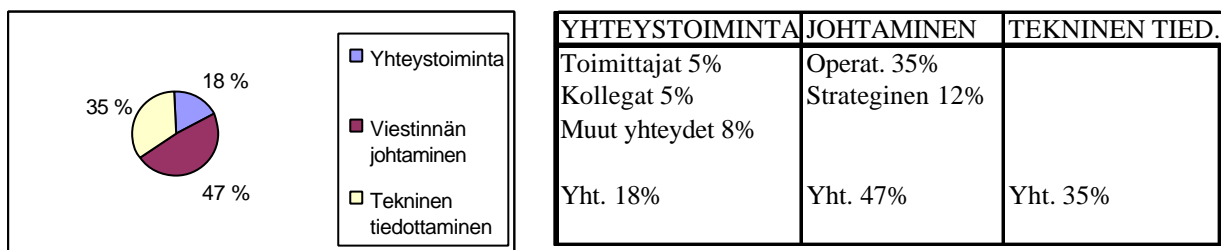
Kestel Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Kestel Oy:n viestintäpäällikkö kirjasi tutkimuslomakkeeseen 40 säännöllistä kontaktia ja päiväkirjaan 16 kontaktia. Vahvimpana kategoriana säännöllisessä verkostossa oli viestinnän johtamiseen liittyvät kontaktit, joita oli 47% kaikista kontakteista. Viestinnän johtamisessa painottui operatiivinen johtaminen, johon liittyviä yhteydenottoja oli kolme neljäsosaa johtamiskontakteista.

Toisena vahvana kategoriana oli tekninen tiedottaminen (35%). Kestelillä viestintää hoitaa kaksi henkilöä. Viestintäassistentin vastuualueena on markkinointiviestintä ja viestintäpäällikön vastuuna ovat sisäinen ja ulkoinen viestintä. Koska alaisia ei ole, myös teknisen tiedottamisen tehtävät kuuluvat viestintäpäällikölle. Viestinnän johtamisen operatiivista puolta saattaa olla vaikea erottaa teknisestä tiedottamisesta, sillä tehtävään kuuluu koordinoinnin

ja suunnittelun lisäksi käytännön toteutus. Tutkimuksessa erottelua helpotti se, että teknisen tiedottamisen tehtäviä ja viestinnän johtamisen operatiivista puolta hoidettiin eri henkilöiden kanssa.

Vähiten kontakteja kuului yhteystoimintaan (18%). Näistä toimittajat, kollegiaaliset ja muut kontaktit olivat kaikki tasapuolisesti edustettuina. Kestelin viestintäpäällikön verkoston painotukset näkyvät kuviossa 4.



KUVIO 4. Kestel Oy:n viestintäpäällikön säännöllinen verkosto.

Päiväkirjaan merkityistä epäsäännöllisistä kontakteista vahvimaksi kategoriaksi nousi tekninen tiedottaminen (62%). Viestinnän johtamiseen liittyviä kontakteja oli joitakin, yhteystoimintakontakteja ei ollut päiväkirjaan kirjatusta ainoakaan. Teknisen tiedottamisen painottuminen johtuu tutkimuksen ajankohdasta, sillä päiväkirjan täytön aikana Kestelin asiakaslehti oli menossa painoon, mikä näkyy myös kirjatuihin kontakteihin.

6.2 Viestintäammattilainen organisaation rajapinnassa

Viestintäammattilaisen tärkeimmiksi arvottamat kontaktit eli tässä tutkimuksessa ns. säännölliset kontaktit olivat selkeästi yhteydessä viestintäpäällikön tehtävänkuvaan ja viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. Saman suuntaista kuvaa antoi organisaation sisäisten kontaktien ja organisaation ulkopuolelle suuntautuvien kontaktien vertailu. Järjestelmäteorian mukaan organisaation on oltava jatkuvassa

vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa säilyttääkseen kilpailuasemansa. Verkoston kontakteista yhteystoimintakontaktit olivat lähes poikkeuksetta organisaation ulkopuolelle suuntautuvia kaikilla viestintäpäälliköillä.

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikön verkosto

Yliopiston viestintäpäällikön tärkeimmät tehtävät olivat yliopiston sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu ja koordinointi sekä sidosryhmäsuhteet. Tärkeimmäksi arvotetuista kontakteista 75% oli organisaation ulkopuolelle. Viestinnän johtaminen ja suunnittelu tapahtui oman organisaation sisällä, viestinnän johtamiseen liittyvistä kontakteista 87% oli oman yhteisön jäseniin. Organisaation ulkopuolella tapahtuva viestinnän johtaminen oli operatiivista projektien suunnittelua. Vastaavasti käytännön tiedottamistehtävät hoidettiin organisaation ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa.

Yliopiston tiedottajan kontaktit olivat pääasiassa tekniseen tiedottamiseen liittyviä kontakteja. Ne jakautuivat tasaisesti sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle. Ulkoiset kontaktit liittyivät tavallisesti viestintätuotteiden loppuunsaattamiseen, kuten lehden painamiseen tai kehittämiseen ja www-sivujen toteuttamiseen. Sisäiset kontaktit liittyivät taas viestintätuotteiden sisältöön ja aineistoihin.

Jykes Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Jykes Oy:n viestintäpäällikön työtehtävät voitiin jakaa Jykes Oy:n omaan viestintään ja toisaalta seudun markkinointiviestintään. Hänen keskeisenä vastuualueena oli yhteistyö Jyväskylän seudun elinkeinotoimijoiden kanssa. Vuorovaikutuksen lisäksi ympäristön ja organisaation voidaan katsoa olevan riippuvuussuhteessa, jossa molempien on ymmärrettävä toistensa merkitys ja työ. Näin molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta parhaiten.

Organisaation ulkopuolelle suuntautuvia kontakteja oli viestintäpäällikön kirjaamista säännöllisistä kontakteista 77%. Jälleen yhteystoimintakontakteista kaikki suuntautuivat oman yhteisön ulkopuolelle, samoin yhtä lukuun ottamatta kaikki teknisen tiedottamisen kontaktit. Viestinnän johtamisen kontaktit jakaantuivat tasaisemmin organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Strateginen viestinnän johtaminen tapahtui oman organisaation sisällä. Ulospäin suuntautui operatiivisesta viestinnän johtamisesta eri projekteihin liittyvien ostettavien palvelujen koordinointi.

Kestel Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Kestel Oy:n viestintäpäällikköön tehtäviä olivat Kestelin sisäinen viestintä, www-sivujen sisältö sekä ulkoiset julkaisut. Työnkuvaan kuului sekä viestinnän suunnittelua että sen toteutusta. Viestintäpäällikön kontakteista sisäisiksi laskettiin koko konsernin sisällä tapahtuvat yhteydet eli kontaktit Yomi ja Elisa -konserneihin. Organisaation sisälle suuntautui säännöllisistä kontakteista valtaosa (68%). Ulkoisia kontakteja olivat yhteystoimintaan luokiteltavat kontaktit. Sisäisiä kontakteja olivat paria lukuun ottamatta kaikki viestinnän johtamiseen liittyvät kontaktit, ulkopuolelle ulottuvat kontaktit olivat ulkoistettuihin palveluihin liittyvä operatiivinen johtaminen.

Kestelin viestintäpäällikön päiväkirjaan merkitsemistä epäsäännöllisistä kontakteista lähes kaikki olivat organisaation ulkopuolelle suuntautuvia, mikä erosi selkeästi säännöllisestä verkostosta. Tämä on selitettävissä tutkimusperiodin luonteella. Menossa olleet projektit toivat mukanaan paljon ulkoisia kontakteja, jotka olivat päällimmäisenä kyseisellä hetkellä. Ne eivät kuitenkaan olleet osa Kestelin viestintäpäällikön tärkeimmäksi arvottamaa säännöllistä verkostoa.

Kestelin viestintäpäälliköltä kului eniten aikaa sisäiseen viestintään, etenkin kun huomioidaan koko konserni. Organisaation ulkopuolella olevista sidosryhmistä tärkeimpiä olivat kuluttaja-asiakkaat, mutta käytännössä suhteiden hoitoon kului saman verran aikaa asiakkaiden lukumäärästä riippumatta. Asiakkaita palvellaan ryhmänä, joten he eivät näy viestintäpäällikön henkilökohtaisessa kontaktiverkostossa.

6.3 Yhteydenpidon arvotus, useus ja kanavat

Yhteydenpidon arvotuksella tarkoitetaan viestintäammattilaisen antamaa kouluarvosanaa kontaktin merkitykselle työn kannalta. Useus puolestaan tarkoittaa, kuinka tiivis yhteys kontaktiin on. Halisen ja Salmen (2001, 212) mukaan löyhät suhteet kytkevät yhteisöt laajasti yhteiskuntaan ja edistävät informaation leviämistä. Tiiviit suhteet puolestaan edistävät jatkuvuutta. Kanavien valintaan vaikuttavat Halisen ja Salmen mukaan viestin asiasisältö. Henkilökohtaisessa verkostossa käytetyistä kanavista konkreettisen faktatiedon välittämiseen riittävät sähköposti, internet tai kirjeet. Pehmeämmän informaation vaihtoon tarvitaan henkilöitä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi vakuuttaminen tai luottamuksen synnyttäminen. (mt., 214.)

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikön verkosto

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikkö piti yhteyttä kaikkiin kontakteihin pääasiassa kolmea kanavaa pitkin, sähköpostitse, puhelimella tai kasvokkain. Yhteystoimintaan sisältyvistä kontakteista yhteyttä paikallisiin medioihin pidettiin viikoittain, muihin joukkoviestimiin pari kertaa kuukaudessa.

Yhteydet toimittajiin arvioitiin kouluasteikolla erittäin tärkeiksi (arvosanat 9-10). Yhteyttä pidettiin molempiin suuntiin, kuitenkin siten, että toimittajat ottivat itse hiukan useammin yhteyttä. Yhteydet ulkomaisiin toimijoihin olivat harvinaisempia ja melko tärkeitä (arvosanat 7-8). Käytössä olevat kanavat olivat samoja kuin kotimaisten kontaktien kanssa, kuitenkin sillä erotuksella, että sähköpostin merkitys oli vielä korostuneempi. Yhteydenotto oli tasapuolista molempiin suuntiin, vaikka hiukan useammin yhteydenottajana toimi viestintäpäällikkö.

Paikallistasolla kollegiaalinen yhteistyö oli arvioitu erittäin tärkeäksi ja yhteydenpito oli tiivistä (1-3 krt/vk). Muu kollegiaalinen yhteistyö oli arvioitu tärkeäksi, mutta yhteydenpito tapahtui pari kertaa kuukaudessa.

Viestinnän johtamisessa strategiset kontaktit oli arvotettu erittäin tärkeiksi ja yhteydenpito oli tiivistä. Yhteyttä pidettiin tasapuolisesti molempiin suuntiin. Operatiivisen viestinnän johtamisen tehtäviin lukeutui eri tyyppisiä suhteita, joiden tärkeys vaihteli ja samoin yhteydenpidon useus. Tekniseen tiedottamiseen liittyvät kontaktit olivat harvinaisempia ja niiden arvotus vaihteli kontaktin työtehtävistä riippuen.

Verkoston ryhmistä piirteiltään yhtenäisimpiä olivat toimittajasuhteet, kollegiaaliset suhteet ja strategiseen johtamiseen liittyvät suhteet.

Jykes Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Jykesin viestintäpäällikkö käytti yhteydenpitoon pääasiallisesti neljää kanavaa: sähköpostia, kasvokkaisviestintää, puhelinta ja tekstiviestejä. Satunnaisesti olivat käytössä faksi ja posti. Yhteystoimintasuhteista kollegiaaliset suhteet oli arvotettu tärkeiksi, suhteet olivat melko tiiviitä ja yhteydenpito molemminpuolista. Muita yhteystoimintaan liittyviä suhteita pidettiin melko tärkeinä. Yhteydenottajana oli useammin viestintäpäällikkö ja useus vaihteli projektien mukaan.

Viestinnän johtamisen strategiset kontaktit oli arvotettu erittäin tärkeiksi ja yhteyttä pidettiin päivittäin kasvotusten. Operatiivisen viestinnän johtamisen kontaktit saivat keskiarvoksi 8 eli ne arvotettiin tärkeiksi. Yhteydenpito oli muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta melko tiivistä. Operatiivisen johtamisen kontakteista yli puolet liittyi meneillään olevan projektin koordinoimiseen. Tekniseen tiedottamiseen liittyvät kontaktit arvioitiin tärkeiksi ja tavallisesti yhteydenottajana oli viestintäpäällikkö.

Selkeitä ryhmiä oli havaittavissa vain kollegiaalisen yhteystoiminnan alueella ja viestinnän strategisen johtamisen alueella. Muuten verkostossa oli paljon erityyppisiä kontakteja, erittäin tärkeiksi arvotettuja sekä ei kovinkaan tärkeitä kontakteja, myös tiiviys vaihteli. Yhtenä syynä voidaan pitää kontaktien liittymistä erillisiin projekteihin.

Kestel Oy:n viestintäpäällikön verkosto

Kestel Oy:n viestintäpäällikön yhteydenpidossa paikallisiin kontakteihin oli keskeisellä sijalla sähköpostitse, puhelimitse ja kasvokkain tapahtuva viestintä. Jyväskylän ulkopuolelle viestittiin pääasiassa sähköpostitse ja puhelimitse. Teknisen tiedottamisen kontaktit oli arvotettu valtaosin erittäin tärkeiksi ja yhteyttä pidettiin usean kontaktin kanssa päivittäin.

Viestinnän johtamiseen liittyvät strategiset kontaktit oli arvoitettu erittäin tärkeiksi, yhteydenotto oli molemminpuolista ja vaihteli kontaktista riippuen tiiviistä pariin kertaan kuussa. Viestinnän johtamisen operatiiviseen puoleen kuuluvat kontaktit olivat kirjoiltaan vaihtelevampia. Mukana oli tärkeiksi ja vähemmän tärkeiksi arvoitettuja kontakteja. Suuri osa operatiivisen viestinnän johtamisen kontakteista oli päällikötason kontakteja. Yhteystoimintaan liittyvät kontaktit oli arvoitettu tärkeiksi. Kollegiaalisia kontakteja oli pari kertaa kuussa, toimittajakontakteja harvemmin.

Yhteenvetoa kontaktien arvotuksesta ja viestinnän suunnasta

Viestintäpäällikköjen verkostoista löytyi vain muutamia yhtenäisiä ryhmiä. Vaikka toiminta olikin luokiteltavissa esimerkiksi operatiiviseen johtamiseen, ei se tarkoittanut sitä, että jokainen ryhmään kuuluva kontakti olisi erittäin tärkeä ja tiivis. Luonnehdinta vaihteli lähes jokaisen kontaktin kohdalla. Vaihtelu kertoo, että viestintäammattilaisen on työn suorittamiseksi ylläpidettävä eritasoisia suhteita luottohenkilöistä tapatuttuihin. Viestintäammattilaisen puoleen saatatetaan lisäksi kääntyä sellaisissa kysymyksissä, jotka eivät oikeastaan kuulu viestintäammattilaisen tehtäväkuvaan, mutta joita on helppo lähteä viestintäammattilaisen kautta selvittämään.

Kolmen viestintäpäällikön suhteista yhtenäisin ryhmä oli viestinnän strategiseen johtamiseen liittyvät kontaktit, jotka kaikilla oli arvoitettu erittäin tärkeiksi ja yhteydenpito tiiviiksi tai melko tiiviiksi. Yhteys johtoon ja esimiehiin onkin viestinnän toteuttamisen ja suunnittelun perusedellytyksiä. Kontaktiverkoston kirjavuus ja monenlaiset kontaktit puolestaan avaavat helpommin ovia uusille ideoille ja näkemyksille.

Verkostoissa oli mahdollisuus tarkastella myös, kulkevatko viestit horisontaalisesti vai vertikaalisesti. Vertikaalisia yhteyksiä oli jokaisella viestintäpäälliköllä. Omaan esimieheen pidettiin yhteyttä ja nämä yhteydet on nähtävissä strategisen johtamisen kategoriassa. Omiin esimiehiin oli kaikilla tiiviit yhteydet. Ylöspäin verkostossa kulkee tavallisesti Goldhaberin (1985, 59) mukaan palautetta ja ehdotuksia. Tutkimissani tapauksissa yhteistyö käsitti myös suunnittelua. Kontaktit omiin alaisiin tulivat heikosti esille ja vain Jykesin viestintäpäällikkö nosti lomakkeessa esiin omat alaisensa. Kestelin kohdalla syy oli se, että viestintäpäälliköllä ei ollut alaisia. Yliopiston viestintäyksikössä työnjako ja vastuut olivat puolestaan eriytytetympiä ja kontaktia saatetaan pitää itsestänselvyytenä. Jykesin viestintäpäällikkö sen sijaan teki samoja tehtäviä alaisensa kanssa, vaikkakin suunnittelun ja toteutuksen eri tasoilla.

Organisaation sisällä vaakatasossa kulkevaa viestintää esiintyi erityisesti Kestelin viestintäpäällikön verkostossa. Goldhaber (1985, 59) käsittää horisontaaliseksi viestinnäksi esimerkiksi tehtävien koordinoinnin osastopäälliköiden kesken. Åberg (2000, 108) tarkentaa näitä yhteyksiä olevan kontaktit esimerkiksi markkinointiin tai tietopalveluun. Organisaation ulkopuolelle ulottuvaa vaakatason viestintää on muun muassa kollegiaalinen yhteistyö, jolla oli keskeinen rooli Jykesin ja yliopiston viestintäpäällikön verkostoissa. Asetelma kollegiaalisessa yhteistyöverkostossa saattaa kuitenkin vinoutua, jos kaikilla ei ole samanlaisia toimintavaltuuksia omassa tehtävässään.

6.4 Viestintäammattilainen verkoston rakentajana

Tässä luvussa etsin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen. Verkostoteoriaa, ja erityisesti sosiaalisen pääoman teoriaa, sekä haastatteluissa esille tullutta tietoa

peilataan keskenään. Tarkoituksena on pohtia, millaiset mahdollisuudet viestintäammattilaisilla on hyödyntää syntyvää aineetonta pääomaa vai onko aineettoman pääoman syntymiselle ylipäättään edellytyksiä.

Sosiaalisella pääomalla viitataan Ruuskasen (2001, 96) mukaan sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin kuten luottamukseen, vastavuoroisuuteen tai informaatioverkostoon. Samat ulottuvuudet ovat artikkelissaan tuoneet esiin Nahapiet ja Ghoshal (1998), jotka jakavat sosiaalisen pääoman kolmeen eri osaan: rakenteelliseen ulottuvuuteen, kognitiiviseen ulottuvuuteen ja henkilösuhdeulottuvuuteen. (suomennokset ks. Lehtonen 2000.)

Rakenteellisella ulottuvuudella viitataan verkostoon ja sen aktiiviseen luomiseen. Henkilösuhdeulottuvuus viittaa siihen, millaisia verkoston sisältämät suhteet ovat laadultaan (esimerkiksi avoimia ja luottamuksellisia). Kognitiivisella ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan yhteisymmärryksen löytymistä sen jälkeen, kun kaksi muuta ulottuvuutta ovat luoneet sille pohjan. (Nahapiet ja Ghoshal 1998).

Sosiaalista pääomaa on organisaatiotutkimuksessa tavallisesti tarkasteltu suljetun organisaation sisällä. (Bolino ym. 2002; Lehtonen 2000.) Tässä tutkimuksessa organisaatio nähdään kuitenkin avoimena järjestelmänä, joka toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Myös syntyvät verkostot saattavat näin ollen ulottua organisaation ulkopuolelle ja silti tuottaa aineettomia etuja organisaatiolle ja verkoston jäsenille. Yhteistyöverkostossa syntyviä aineettomia etuja ovat esimerkiksi osaamisen ja tiedon lisääntyminen. (Nahapiet ja Ghoshal 1998).

Viestintäammattilaisten säännöllinen verkosto kuvasi niitä suhteita, joihin viestintäpäälliköillä oli säännöllinen yhteys. Ilmosen (2000, 23) mukaan luottamus vaatii syntyäkseen vuorovaikutusta ja tuntemista, jolloin

luotettavuudesta voidaan varmistua. Tutkimuslomakkeessa esille tulleen säännöllisen verkoston suhteissa viestintäpäälliköillä oli parhaat mahdollisuudet rakentaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Päiväkirjassa ilmentyneen epäsäännöllisen verkoston dynaamisuus on uuden informaation kannalta hedelmällinen, mutta aika asettaa rajoituksensa esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen tai normistojen luomiselle.

6.4.1 Verkoston luominen

Tarkoituksenmukaisen verkoston luominen on osa viestintäammattilaisen ammattitaitoa. Mainelan (2002, 34) mukaan verkoston rakentaminen voidaan nähdä yhtenä organisoinnin muotona siinä missä taloudellinenkin organisointi. Håkansson ja Snehota (1995, 48) pitävät liike-elämän verkostoitumista strategisena toimenpiteenä. Strategisella kehittämisellä viitataan suotuisan aseman saavuttamiseen liikeverkostossa sekä uusien suhteiden luomista ja vanhojen ylläpitoa. Yritysverkoston lisäksi tavoitetta voidaan pitää tärkeänä myös henkilökohtaisessa verkostossa. Sosiaalisen pääoman syntymisen kannalta keskeistä on luoda yhteistyölle ja vuorovaikutukselle suotuisat olosuhteet. Tällaisia ovat tarkoituksenmukainen organisaatio ja sopiva verkoston rakenne. (Nahapiet ja Ghoshal 1998).

Edellä olen tarkastellut viestintäpäälliköiden kirjaamia kontakteja ja heidän suhdeverkostonsa rakennetta. Haastatteluissa kaikki kolme viestintäpäällikköä kertoivat suuren osan kontakteista tulleen työn ja organisaation mukana. Tehtävien suorittaminen edellytti yhteistyötä eri tahojen kanssa. Loput kontakteista oli luotu henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Mainela (2002, 152) erottelee verkostoitumisen kahdeksi tyypiksi proaktiivisen ja reaktiivisen suhdeverkoston luomisen. Proaktiivisella verkostoitumisella viitataan oma-aloitteiseen, ennakoivaan ja aktiiviseen suhteiden luomiseen, kun

taas reaktiivinen nimensä mukaisesti viittaa tilanteen vaatimaan verkostoitumiseen. Molempia tapoja esiintyy luonnollisesti päällekkäin.

Yliopiston viestintäpäällikkö kertoi haastattelussa esimiestensä auttaneen suhteiden luomisessa eri tilaisuuksissa ja tapahtumissa esittelemällä uusia henkilöitä. Omaan aktiivisuutta oli vaatinut organisaation sisäisten suhteiden luominen ja se oli tapahtunut kiertämällä järjestelmällisesti eri yksiköissä. Toimittajasuhteet olivat perintöä aikaisemmista työtehtävistä. Pienellä paikkakunnalla tuttavuuksia oli viestintäpäällikön mukaan paljon.

Jykes Oy:n viestintäpäällikkö oli toiminut paikkakunnalla vasta vähän aikaa ja kontaktit olivat syntyneet työn kautta. Suhteiden luominen ei ollut vaikeata, sillä toimijoita oli sen verran vähän. Osan kontakteista viestintäpäällikkö näki toimeenpaneviksi ja osan sekä luottamuksellisiksi että strategisiksi. Luottamuksellisten suhteiden luominen oli vaatinut sekä aikaa että henkilökohtaisia tapaamisia. Entisestä työyhteisöstä mukana oli tullut joitakin kontakteja esimerkiksi mainostoimistoihin.

Kestel Oy:n viestintäpäällikkö kertoi haastattelussa suurimman osan kontakteista olevan työn ja tehtävien kautta muodostuneita. Eri aikaan pinnalla olevat kontaktit vaihtelivat tilanteen mukaan. Viestintäpäällikkö ei ollut itse lähtenyt aktiivisesti verkostoa rakentamaan, vaikka laajentamiselle olisi tarvetta. Oma-aloitteeseen laajentamiseen ei ollut riittänyt aikaa. Organisaation ulkopuolelle suuntautuvat toimittajakontaktit olivat entisistä työtehtävistä ja vanhana jyväsyläläisenä hänellä oli paljon paikallisia kontakteja.

Verkostojen laajuutta ja muotoa määrittävät organisaation luonteen lisäksi organisaation fyysinen sijainti, mutta myös viestintäammattilaisen oma aktiivisuus ja työnkuva. Sosiaalisen pääoman rakenteellisen ulottuvuuden eli verkostojen syntyminen organisaation johdon on tuettava

vuorovaikutustilanteiden syntymistä. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi palaverit, käytäväkeskustelut, esittelyt, sisäinen intranet tai tiedotukset.

Osa kontakteista oli kulkenut viestintäammattilaisten mukana tehtävästä toiseen. Nahapiet ja Ghoshal (1998) toteavat, että verkostoon sisältyvää sosiaalista pääomaa on mahdollista siirtää sosiaalisesta ympäristöstä toiseen ja hyödyntää edelleen uusissa tilanteissa. Tällaista siirtoa tapahtuu esimerkiksi perheen ja työn välillä tai ihmisten vaihtaessa työpaikkaa.

Möller ja Halinen (1999, 424) esittävät kustannustehokkaan näkemyksen yhteisön mahdollisuuksista luoda suhteita. Kontaktit ovat välttämättömiä organisaation menestykselle, mutta hyödyllisten suhteiden rakentamiseksi yhteisöllä on oltava jotain kiinnostavaa tarjottavaa: menestys houkuttelee menestystä. Henkilökohtaisen suhdeverkoston luominen yhteisön ulkopuolella riippuu myös organisaation maineesta ja sen nauttimasta arvostuksesta. Viestintäammattilaisten kohdalla tämä näkyy esimerkiksi mediasuhteissa. Joukkoviestimet ovat usein kiinnostuneempia suurista, vaikutusvaltaisista toimijoista, jolloin suhteiden luomisen kynnyks ei ole yhtä korkea kuin pienillä toimijoilla. Eri organisaatioiden toimijat joutuvat näkemään eri tavalla vaivaa verkostonsa rakentamisessa.

6.4.2 Luottamus ja tieto sosiaalisena pääomana

Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista konkreettisin on edellä käsitelty rakenteellinen ulottuvuus. Sen sijaan kaksi muuta ulottuvuutta, kognitiivinen ja henkilösuhdeulottuvuus, ovat astetta abstraktimpia.

Kognitiivinen ulottuvuus

Sosiaalisen pääoman kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa organisaation sisällä yhteisiä normeja, visiota, kertomuksia ja organisaatiokulttuuria. (Nahapiet ja Ghoshal 1998). Tätä ulottuvuutta organisaatiossa tavallisesti tuetaan viestinnällä. Organisaation ulkopuolelle ulottuvissa kontakteissa kognitiivisen ulottuvuuden määrittely on hankalampaa, mutta sillä voidaan tarkoittaa yhteisen kielen löytymistä ja yhteisymmärrystä tavoitteista. Organisaation ulkopuolisissa suhteissa kognitiivista ulottuvuutta ei ole aina tukemassa yhtenäinen kulttuuri, mutta yhteisymmärrystä voisi olla mahdollista ammentaa esimerkiksi paikallisuudesta tai perinteistä, jotka osaltaan ohjaavat niitä tapoja, joilla sosiaalisessa järjestelmässä toimitaan.

Vaikka täydellistä yhteisymmärrystä kaikkien kontaktien kanssa ei ollut, viestintäpääälliköt olivat pääasiassa tyytyväisiä kontakteihinsa. Kaikilla verkoston jäsenillä ei ollut samanlaista viestintäosaamista, mutta yhteistyön tekemisen halua oli riittävästi, mikä korvasi puuttuvaa kompetenssia. Julkisen sektorin edustajien mukaan yhteistyötä vaikeuttivat tilanteet, joissa toinen osapuoli haki suhteesta pelkkää taloudellista hyötyä.

Henkilösuhdeulottuvuus

Henkilösuhdeulottuvuudella sosiaalista pääomaa luonnehtii keskinäinen luottamus, joka syntyy muun muassa avoimuudesta ja kompetenssista. Luottamus helpottaa yhteistyötä ja saattaa edistää innovaatioiden syntymistä. (Bolino ym. 2002). Luottamus luonnehtii osapuolten välistä suhdetta, luotettavuus puolestaan henkilöä. Luottamusta herättävällä henkilöllä on mahdollisuus saada toisten toimijoiden tuki ja saavuttaa sellaisia haluamiaan tavoitteita, jotka eivät olisi mahdollisia ilman luottamusta. (Tsai ja Ghoshal 1998). Mainelan (2002, 148) mukaan yhteisön suhteet voidaan jakaa neljään kategoriaan: organisaationaalisiin suhteisiin, raportointisuhteisiin, henkilökohtaisiin suhteisiin ja ystävyyssuhteisiin. Eniten luottamusta

kasaantuu ystävyyssuhteisiin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kahteen viimeiseen suhderyhmään.

Viestintäpäälliköt olivat työkontaktien kanssa vähän tekemisissä työn ulkopuolella. Satunnaisesti jos työn ulkopuolella tavattiin, kuten kutsutilaisuuksissa, jokin työasia oli mukana. Jykesin viestintäpäällikkö kertoi, että pienessä kaupungissa saattaa olla vaikeakin välttää työkontakteja vapaa-ajalla. Suhteiden niin sanottuun 'hyysäämiseen' ei kenelläkään ollut aikaa, joten esimerkiksi lounastapaamiset olivat harvinaisia. Vaikka henkilökohtainen kanssakäyminen on tärkeää verkoston ylläpitämisen kannalta, ystävyyssuhteiden rakentaminen liiketoiminnan tai oman työn edistämiseksi ei kuulu suomalaiseen organisaatiokulttuuriin samalla tavalla kuin esimerkiksi venäläiseen. (Salmi 1996. Salmi 2000.) Liikesuhteet muodostuvat usein henkilökohtaisiksi, mutta pysyvät virallisina. Halisen ja Salmen (2001, 216) mukaan liian läheiset suhteet saattavat asettaa lojaalisuuden omaa yhteisöä kohtaan koetukselle. Myös informaation taso saattaa heikentyä.

Viestintäpäälliköillä oli jokaisella luottohenkilöitä, joiden puoleen he kääntyivät ongelmatilanteessa. Ensimmäisenä käännyttiin tutun lähipiirin puoleen, ongelmaa pohdittiin omassa työyhteisössä tai lähimmän työtoverin kanssa. Toisena vaihtoehtona oli kääntyä kollegoiden puoleen. Joskus kysyttiin neuvoa yksityiseltä ystäväpiiriltä, joka ei ole muuten työn kanssa tekemisissä. Tärkeitä piirteitä näissä henkilöissä olivat luottamus heidän analyysikykyynsä, alan osaamiseensa tai kokemukseensa. Ongelma- tai kriisitilanteessa henkilökohtaiset suhteet saattavat Mainelan (2002, 62) mukaan toimia niin sanottuna vakuutuksena tai vaikutuskanavana tilanteessa, jossa muodolliset kanavat eivät riitä.

Kontaktit vaihtelivat luonteeltaan siinä suhteessa, millaisista asioista keskusteltiin. Osan kanssa pitäydyttiin työasioissa, toisten kanssa keskusteltiin laajemmin. Kolmatta henkilöä käytettiin välittäjänä tilanteissa, joissa omat tiedot eivät riittäneet, kolmannella henkilöllä oli valmiit kontaktit luotuna tai oltiin luomassa jotain uutta ja tarvittiin tunnustelijaa. Käytössä oli myös kontakteja, joita käytettiin vain erityistilanteissa. Kyseessä olivat vaikutusvaltaisemmat kontaktit, joita ei haluttu hukata pikkuasioihin.

Ruuskasen (2001, 97) mukaan sosiaalisen pääoman ytimenä on informaation kulkua helpottavat sosiaaliset verkostot ja niissä vallitseva luottamus. Uudesta informaatiosta merkittävää oli viestintäpäälliköiden työn kannalta se, mikä synnytti uusia ideoita ja innovaatioita.

Kaikki viestintäpäälliköt olivat hankkineet uusia ideoita työhönsä opiskelujen ja kouluttautumisen kautta. Toinen tärkeä innovaatioiden lähde oli kollegoiden muodostama yhteistyöverkosto ja yhteiset tapaamiset, joissa tietoa ja ideoita vaihdettiin. Tietolähteenä toimi usein oma lähiverkko, jota täydennettiin esimerkiksi kirjallisilla lähteillä. Uusien ideoiden testaamiseen käytettiin usein samoja henkilöitä, kuin ongelmatilanteissa. Tässäkään tilanteessa henkilöt eivät välttämättä olleet omasta organisaatiosta. Tukea strategiseen päätöksentekoon saatiin verkostosta ja omilta esimiehiltä. Myös organisaation sisäistä viestintää helpotti yhteys johtoon ja johdon viestintäosaaminen.

Palautteen merkitys oli tärkeä työn kehittämisessä. Palautetta saatiin sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Ulkoinen palaute tuli tavallisesti sähköisiä kanavia pitkin, sisäinen palaute useammin henkilökohtaisesti. Vaikka palautteen anto oli kasvanut, sitä olisi saanut tulla enemmän. Osassa sidosryhmistä oltiin edelleen passiivisia antamaan palautetta. Verkoston kehittämisen tähän suuntaan viestintäpäälliköt näkivät haasteeksi. Verkoston laajentamisen hankaluutena oli ajan puute.

Uuden tiedon luomisessa merkittävää on verkostossa tapahtuva tiedon vaihtaminen ja yhdistely. (Nahapiet ja Ghoshal 1998). Tiedon liikkumisen edellytyksenä on vuorovaikutus, joka puolestaan edellyttää vuorovaikutusta suosivia rakenteita.

Verkostoihin sisältyvän sosiaalisen pääoman ääripäinä on tavallisesti pidetty verkostoihin syntyviä rakenteellisia aukkoja ja luottamusta. Rakenteelliset aukot takaavat verkoston jäsenelle ainutlaatuista tietoa ja sitä kautta etulyöntiaseman uuden tiedon hyödyntäjänä. (Burt 1997.) Luottamukseen perustuva sosiaalinen pääoma puolestaan sitouttaa verkoston jäseniä yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen verkostoon sisältyvän demokratian kautta.

Tiedon kannalta verkoston ratkaiseva piirre on se, että toimijalla on mahdollisuus päästä käsiksi siihen informaatioon, jonka tuottamiseen hänellä itsellään ei ole mahdollisuutta. Tällöin merkittävää on tiedon saamisen ajoitus. (Burt 1997, 340.) Ajoituksen kannalta merkittäviä kontakteja viestintäammattilaisille ovat esimerkiksi yhteydet organisaation johtoryhmään. Suora yhteys helpottaa tilanteiden ennakoimista ja tiedottamista. Mahdollisuus kontrolloida tietoa takaa joustavuuden ja autonomisuuden.

Hyvänä kontaktina voidaan pitää myös kontaktia sellaisiin lähteisiin, mitä muut eivät tavoita. (Johansson 2000, 142.) Tiiviisti yhteydessä olevilla on sama informaatio ja rakenteellisten aukkojen teorian mukaan tällaisista kontakteista ei ole ratkaisevaa hyötyä. Tästä näkökulmasta tärkeäksi muodostuu se, mihin viestintäammattilaisen kontaktit suuntautuvat. Organisaation sisällä samat

kontaktit toistuvat suurella osalla työntekijöistä. Organisaation rajojen sisällä viestintäammattilaisella ei ole mahdollisuutta hyödyntää portinvartijan roolia.¹²

Viestintäammattilainen voi toimia luontevasti ympäristön kanssa portinvartijan ja luotaajan roolissa. Palautteen ja verkostosta saatavien ideoiden avulla toimintaa on mahdollista kehittää ja tuoda organisaatioon sellaista uutta tietoa, jota muuten ei olisi ollut saatavilla. Viestintäammattilaisten tehtävistä uuden

tiedon hankkimista tukevat parhaiten yhteystoimintaan liittyvät tehtävät ja kontaktit. Tiedon analysointi ja jalkauttaminen omaan toimintaan vaatii viestinnän johtamista.

Julkisen sektorin toimintamalliin rakenteellisten aukkojen teorian hyödyntäminen ei täysin istu. Organisaatioilla ei ole vastaavaa kilpailutilannetta kuin yksityisellä sektorilla. Rakenteellisia aukkoja on mahdollista käyttää organisaation sisällä henkilökohtaisen aseman parantamiseen, mutta sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus yhteisön ilmapiiriin ja tiedonkulkuun. Arvokkaammaksi nähdään usein kaksisuuntainen ja avoin vuoropuhelu. Myös yksityisellä sektorilla voimavaraksi lasketaan sosiaaliseen pääomaan sisältyvä luottamus. (Halinen ja Salmi 2001, 208.) Åberg (2000, 161) katsoo yhteistyön strategian olevan kilpailustrategiaa hedelmällisempi erityisesti viestintäammattilaisen ja median suhteissa. Henkilökohtaiset suhteet joukkoviestimiin ovat Åbergin mielestä ulkoisen tiedottamisen perusedellytys. Säännöllisen vuorovaikutuksen kautta syntyvä luottamuksen tila tuottaa molemmille osapuolille hyötyä.

¹² Verkostoteorioissa portinvartijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on mahdollisuus kontrolloida tiedon virtaa yhdestä verkostosta toiseen. (Monge ja Contractor 2001, 443.)

Henkilösuhteiden kautta liiketoimintaa edustetaan ulospäin. Halinen ja Törnroos (1998, 198) esittävät, että toimija edustaa organisaatiotaan, maataan ja yritystään muiden verkoston jäsenten silmissä. Samalla he edustavat menneessä tai nykyisyydessä ansaittua luottamusta.

6.5 Yhteenvedoa verkostojen rakenteesta

Tässä luvussa vedän yhteen viestintäpäälliköiden verkostoista saatua tietoa. Yhteenvedon pohjana ovat tutkimuslomakkeet, haastattelut ja organisaatioista saatu kirjallinen materiaali. Kolmen viestintäammattilaisen verkostot erosivat rakenteeltaan monessa suhteessa. Erityisesti eroja oli havaittavissa niiden painotuksissa. Vaikka kaikissa verkostoissa oli samansuuntaisiin tehtäviin luotuja kontakteja, kunkin tämänhetkinen verkosto edustaa rakenteeltaan erilaista tyyppiä. Olen nimennyt verkostot sidosryhmäverkostoksi, projektiverkostoksi ja organisatoriseksi verkostoksi. Verkostotyypit kertovat viestinnän tehtävästä organisaatiossa ja viestintäammattilaisen roolista verkostojen rakentajana ja ylläpitäjänä.

Sidosryhmäverkosto

Jyväskylän yliopiston viestintäpäällikön verkosto edustaa sidosryhmäverkostoa. Henkilökontakteja oli lukuisia ja niihin kaikkiin pidettiin säännöllisesti yhteyttä. Verkostoa pyrittiin edelleen kehittämään ja laajentamaan joihinkin sidosryhmiin, mutta pääasiassa siihen oltiin tyytyväisiä. Monet kontakteista olivat tiiviitä ja molemminpuolinen luottamus oli saavutettu. Yliopiston viestinnällä on ollut perinteisenä tapana pitää yhteyttä tärkeimpiin yhteistyöryhmiin yhteisissä tilaisuuksissa arkisen viestinnän lisäksi. Yhteisiä kokoontumisia pidettiin pari kertaa vuodessa. Viestintäpäällikön oman verkoston kollegiaaliset kontaktit tapasivat

säännöllisesti. Paikalliset kontaktit tapasivat tiiviimmin, kansalliset ja kansainväliset kontaktit kerran vuodessa.

Yliopiston viestintäpäällikön verkosto painottui organisaation ulkopuolisiin kontakteihin eli yhteystoimintaan ja hänen keskeisimpiä tehtäviään olivat viestinnän koordinoinnin ohella sidosryhmäsuhteet. Viestintäpäällikkö edusti organisaatiota yhteistyöhankkeissa kumppaneiden kanssa tai toimi yliopiston edustajana järjestämässä hankkeita. Osana rehtorin vetämää johtoryhmää ja hallitusta viestintäpäälliköllä oli suora yhteys organisaation johtoon. Yhteystoiminta ja organisaation edustajan rooli vastaavat Halisen ja Törnroosin (1998, 198) mukaan monessa mielessä toisiaan. Yhteystoiminta on samalla rajankäyntiä organisaation ja ympäristön kanssa. Tavoitteena on siirtää tietoa ympäristöstä, edustaa yhteisöä ulkopuolisille, hankkia resursseja sekä poliittista että sosiaalista oikeutusta. Yliopiston viestintäpäällikkö kertoi haastattelussa, että rajankäynnin rooli oli merkittävä juuri kumppaneiden kannalta, sillä yliopistoa voisi olla muuten vaikea lähestyä ulkopuolelta. Viestintäyksikön merkitys kokonaisuudessaan on toimia linkkinä ympäristön ja organisaation välillä. Perinteiseksi organisaation spokesmaniksi eli puhemieheksi viestintäpäällikköä ei voi kutsua, vaan hänen tehtävänä on etsiä organisaatiosta henkilö, joka parhaiten osaa vastata organisaatiota koskeviin kysymyksiin.

Muulla viestintää hoitavalla henkilökunnalla oli joitakin samoja kontakteja kuin viestintäpäälliköllä, mutta viestintäpäällikkö arvioi omaavansa hiukan laajemmat toimittajakontaktit ja suurempia suhteita organisaatioiden johtoon.

Sidosryhmäverkoston etuna ovat valmiit kontaktit moneen suuntaan. Yllättävän tilanteen sattuessa ongelman ratkaisu ja ratkaisija saattavat löytyä hyvinkin läheltä. Kosketuspintoja organisaation ulkopuolelle on useita ja niitä on mahdollisuus hyödyntää organisaation tarpeisiin.

Sidosryhmäverkoston hankaluutena on sen moniulotteisuus ja epätasaisuus. Kollegiaalisia suhteita lukuun ottamatta käsitykset viestinnästä tai yhteisistä tavoitteista saattavat olla hyvinkin erilaiset. Sidosryhmäverkostossa yhteisymmärryksen saavuttaminen on toiminnan kannalta kuitenkin tärkeää. Laajan verkoston sopiminen vaatii enemmän aikaa ja useampia muistioita. Gahmberg (1980, 70) esittääkin, että jos kaikki viestivät kaikkien kanssa, yhteisö on kyllä avoin, mutta sen tehokkuus kärsii. Koska kontaktien ylläpito vaatii aikaa, sitä voidaan pitää investointina. Jos suhteiden hoito välttämättömiin sidosryhmiin käy liian työlääksi, vastuuta on hyvä jakaa. Sidosryhmäverkosto vaatii liikkumista oman työhuoneen ulkopuolella. Oman henkilökunnan kannalta on hankalaa, jos töiden koordinaattori ei ole tavoitettavissa.

Projektiverkosto

Jykes Oy:n viestintäpäällikön tämän hetkinen verkosto oli luonteeltaan projektikeskeinen. Osa kontakteista, kuten oman organisaation sisällä olevat, olivat pysyviä, mutta neljäsosa mainituista kontakteista sekä säännöllisessä että epäsäännöllisessä verkostossa liittyi käynnissä oleviin projekteihin. Suhteet olivat projektin ajan tiiviit ja säännölliset. Niitä oli sekä oman organisaation sisälle että ulkopuolelle. Viestinnällä oli organisaatiossa toimeenpaneva rooli, jolloin viestinnän näkyvyys ja toiminnan tehokkuus painoutuivat. Projektiluonteen korostumisen syynä saattaa olla, että viestintäpäällikkö on toiminut paikkakunnalla vasta reilun vuoden.

Jykesin viestintäpäällikön keskeisenä vastuualueena oli seudun markkinointiviestintä ja Jykesin oma viestintä. Verkostossa esiintyivät vahvasti suhteet alueen elinkeinotoimijoihin ja oman viestinnän koordinoimisessa tarvittaviin toimijoihin. Viestintäpäällikön tehtävänä oli viestintämateriaalin tuottamisen lisäksi edustaa Jykesiä vieraileville ryhmille. Organisaation

luonteeseen kuului tiivis yhteistyö useamman paikallisen toimijan kanssa ja nämä on otettava huomioon viestinnässä. Kaikilla toimijoilla ei ollut keskenään samanlaista viestintäkompetenssia, mikä olisi todennäköisempää jos yhteistyötä tehtäisiin vain hierarkkisesti samalla tasolla toimivien kanssa. Vaikka tämä verkostomainen työskentely rajasi tässä suhteessa toimintatapoja, viestintäpäällikkö kertoi haastattelussa sen olevan kuitenkin antoisampaa kuin perinteinen virastotyö.

Viestintäyksikön henkilökunnalla oli hyvin erilaiset kontaktit kuin organisaation muilla työntekijöillä. Viestintä oli yhteydessä toisiin viestintäihmisiin, kun muilla oli enemmän kontakteja näiden samojen yritysten johtoon. Viestinnän merkitys tuli organisaatiossa erityisesti esiin toimeenpaneuvassa roolissa, mikä teki viestinnän roolista helposti näkyvän.

Projektiverkoston etuna on sen nopea muuntumiskyky ja joustavuus. Projektin loputtua tiiviit yhteydet voidaan jättää sivuun ja ottaa tarvittaessa uudelleen käyttöön. Projektin työstämisen kannalta saattaa olla tehokasta valjastaa käyttöön uusia ideoita omaavia kontakteja, jolloin organisaatioon saadaan uutta tietopääomaa. Taloudellisesti projektiluonteiset kontaktit saattavat olla erittäin kannattavia. Projektiluontoisuus vaatii toteuttajaltaan aktiivisuutta ja tunnustelua, samalla avautuu mahdollisuuksia luoda uusia kontakteja tulevaisuutta varten. Gahmbergin (1980, 23) mukaan vakaat prosessit, kuten organisaation rutiinitehtävät, vaativat vähemmän osallistujia kuin tiivistempoiset ja markkinaorientoituneet prosessit.

Projektiverkoston hankaluutena voidaan katsoa olevan uusien kontaktien luominen seuraavan projektin yhteydessä. Pelisääntöjen selvittäminen ja luottamuksen synnyttäminen vaatii aikaa ja vaivannäköä. Sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin korostuu. Lyhyissä projekteissa kontaktiverkoston rakentaminen saattaa muodostua esteeksi nopealle reagoinnille.

Projektiverkostossa tärkeää onkin hyvien suhteiden säilyttäminen projektin päättyessä, jolloin hyviksi todettuja kontakteja voidaan hyödyntää uudelleen.

Halinen ja Törnroos (1998, 198) painottavat vanhojen, yksittäisten suhteiden ylläpitoa organisaation muutostilanteissa. Sama pätee projektien vaihtuessa. Henkilökohtaiset suhteet helpottavat uuden aloittamista ja strategisten valintojen tekemistä, kuten yhteistyökumppaneiden valintaa.

Organisatorinen verkosto

Kestel Oy:n viestintäpäällikön verkostoa voidaan luonnehtia organisatoriseksi verkostoksi. Siinä painottuivat organisaation sisäiset suhteet. Suhteet olivat pääsääntöisesti säännöllisiä, pysyviä ja ne olivat organisaation mukanaan tuomia. Sisäisiin kontakteihin käytettiin paljon aikaa ja resursseja. Projektit saattoivat tuoda mukanaan uusia kontakteja organisaation ulkopuolelta, mutta ne eivät välttämättä jääneet pysyviksi.

Kestelin viestintäpäällikön päätehtävät liittyivät organisaation sisäiseen viestintään ja asiakasviestintään. Verkosto keskittyi näiden tehtävien suorittamiseen ja koordinointiin sekä oman organisaation sisällä että konsernitason.

Organisatorisen verkoston etuna on tiiviit suhteet organisaation eri osiin. Onnistuessaan viestintä voi linkittää yhteisön osia järjestelmäteorian mukaisesti ja organisaation tiedonkulkua voidaan kehittää. Sosiaalisen pääoman kannalta edellytykset kehittää yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhteisymmärrystä ovat hyvät, mutta eivät itsestään selvät.

Organisatorisen verkoston vaarana on, että yhteisö sulkeutuu liiaksi ympäristöltä. Viestintäammattilaisella on mahdollisuudet toimia yhteisön ja ympäristön rajapinnassa välittävänä linkkinä. Organisaatiopainotteisessa verkostossa onkin tärkeää rakentaa kanavia ympäristöön palautetta ja ympäristön luotausta varten. Organisatorisesta verkostosta saattaa helposti muodostua hierarkkinen ja muodollista organisaatiokaaviota noudattava, jolloin vaarana on sokeutua muodollisten linkkien ulkopuolella oleville yhteyksille. Hierarkkinen ja muodollinen suhdeverkosto pohjautuu usein henkilön asemaan organisaatiossa, jolloin luottamuksen syntyminen voi olla vaikeaa.

Kaikki kolme verkostoa esiintyvät päällekkäin, kaikkien viestintäpäälliköiden verkostossa on siis piirteitä sidosryhmäverkostosta, organisatorisesta verkostosta ja projektiverkostosta. Organisaation kannalta edullisin verkosto riippuu sen tavoitteista ja luonteesta, joten yhtä oikeaa tapaa verkostoitua ei ole. Verkoston luonne on muokattavissa ja viestintäammattilaisen tehtäväkenttä vaikuttaa siihen, millainen verkosto tukee hänen työtään parhaiten. Samalla tavalla erilaisten organisaatioiden kyky hyödyntää vallitsevaa sosiaalista pääomaa vaihtelee.

Dynaamisuudestaan huolimatta verkostojen yhtenä piirteenä on osittainen jatkuvuus, mikä helpottaa kiireessä ja muutostilanteessa. Harvoin projektiverkostossakaan kaikki kontaktit vaihtuvat yhtä aikaa ja sosiaalisen ympäristön vaihtuessa osa kontakteista kulkee tavallisesti mukana. Laajan, vakiintuneen verkoston hankaluutena on sen raskaus ja ylläpidon kalleus. Jotta kontaktiverkostoon syntyisi aineettoman pääoman eri muotoja, verkostoon tulisi luoda laajuuden ohella myös syvyyttä. Pinnallisissa kontakteissa luottamuksen taso saattaa jäädä heikoksi, mikä vaikeuttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kontaktiverkoston syventäminen vaatii toimijalta aikaa, jolloin investointeja on laitettava tärkeysjärjestykseen. Kun verkoston

hoitaminen alkaa viedä enemmän resursseja kuin se tuo hyötyä, vakiintunut verkosto alkaa kääntyä itseään vastaan. Vakiintunut verkosto ei välttämättä tarkoita jähmettynyttä tai sulkeutunutta verkostoa. Käytännössä se tarkoittaa rutinoitunutta kontaktia. Tärkeää pysyvässä verkostossa on tehdä tilaa tarvittaessa uusille ideoille ja etsiä ratkaisuja vakiintuneen verkoston ulkopuolelta.

7 Johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli viestintäammattilaisten verkoston rakenteen kartoittaminen. Verkostoista oli havaittavissa erilaista toimintaa, jotka ryhmittelin kolmeksi eri pääkategoriaksi. Viestintäpäälliköiden kontaktit jaoteltiin viestinnän johtamiseen, tekniseen tiedottamiseen ja yhteystoimintaan. Kategoriat kertoivat viestintäammattilaisten tehtäväkentästä ja siitä, millaisia suhteita tehtävien suorittaminen vaatii. Kaikkien viestintäpäälliköiden kontaktit jakoutuivat kategorioihin hiukan eri tavoilla, mistä oli havaittavissa, että myös tehtävät painoutuivat hiukan eri viestinnän asioihin. Säännölliseen suhdeverkkoon ja päiväkirjaan kirjattujen kontaktien erot kertoivat puolestaan siitä, että myös määritellyn nimikkeen ja vastualueen sisällä työkuva vaihteli laidasta laitaan. Edelleenkin viestintäammattilaisen työtä ei voi tarkasti määritellä. Tehtäväkentän kirjavuutta lisäsi omalta osaltaan toiminta organisaation ja ympäristön rajapinnassa. Viestintäyksikköön ohjataan usein palaute ja ulkopuolisen on helppo lähestyä organisaatiota viestintäyksikön henkilökunnan kautta.

Viestintäammattilaisen tehtäväkenttä vaatii verkostoitumista. Pelkkänä sosiaalisen järjestäytymisen muotona verkosto ei kuitenkaan riitä tuottamaan toimijalle hyötyä, vaan vuorovaikutuksen lisäksi osapuolten on osoitettava luotettavuutensa ja tuettava yhteisymmärryksen syntymistä. Adlerin ja Kwonin

(2002) listaamia verkostosta saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi oikea-aikainen ja korkealaatuinen tieto, mahdollisuus vaikuttaa ja kontrolloida sekä keskinäinen solidaarisuus. Luottamuksellinen suhde tekee tiedon siirrosta edullisempaa, kun kontrollijärjestelmiä ei tarvita. Vaikutusvaltaa syntyy esimerkiksi silloin, kun toimija yhdistää kaksi erillistä verkostoa. Viestintäammattilaisella on mahdollisuus toimia välittäjänä esimerkiksi median ja organisaation johdon välillä.

Toisella tutkimusongelmalla pyrin pääsemään kiinni siihen, mitkä asiat muokkaavat verkostoa, mihin asioihin verkosto vaikuttaa ja millaisia voimavaroja verkosto sisältää. Järjestelmäteoreettisen mallin mukaan yksilö, yhteisö ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Tutkituissa organisaatioissa viestintäammattilaisten verkostojen rakenteeseen vaikuttivat kaksi asiaa: viestintäammattilaisten roolit organisaatiossa ja organisaation rooli ympäristössä.

Viestintäammattilaisten rooleihin organisaatiossa vaikutti useampi asia. Tärkeimpiä roolia muokkaavia tekijöitä olivat viestinnälle asetetut arvot ja organisaatiokulttuuri sekä viestintäammattilaisten oma toiminta.

Organisaation strategiset tavoitteet määrittivät viestinnälle asetettuja tehtäviä ja viestinnän roolia organisaation toiminnassa. Dozier ym. (1995, 16) katsovat, että jos johto ei miellä viestintää strategiseksi työkaluksi, ei viestintäammattilaisella yksin ole mahdollisuutta sitä sellaiseksi muuttaa. Viestinnälle asetetut odotukset muokkaavat samalla viestintäammattilaisen roolia. Viestintäammattilainen voi toimia esimerkiksi täysin valtuuksin toimivana viestinnän asiantuntijana, osana johtoryhmää, johtoryhmän ulkopuolella, sihteerinä tai tiedottajana riippuen siitä, minkälainen painoarvo viestinnälle on annettu.

Viestintäammattilaisten roolit aktualisoituivat toiminnan kautta. Roolit tulivat näkyviin päivittäisissä rutiineissa ja työtehtävissä, joita tässä tutkimuksessa ilmensivät kirjatut kontaktit eli viestintäammattilaisen verkosto. Tutkituissa organisaatioissa viestinnän tehtävänä oli tukea ydintoimintaa eri tavoilla. Viestinnän tukitehtävän toteuttaminen käytännössä vaati säännöllistä kontaktia tiettyihin henkilöihin, kuten esimiehiin, sisältöasiantuntijoihin, markkinointiin jne. Edellä toin esiin viestintäammattilaisten tehtäväkentän monimuotoisuuden, mikä tukee käsitystä siitä, että viestintäammattilainen toimii yhtä aikaa monessa eri roolissa.

Järjestelmäteoreettinen näkemys ei juurikaan kiinnitä huomiota yksilön ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin käynyt ilmi, että henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat viestintäammattilaisen rooliin. Viestintäammattilaisen ei siis voi sanoa olevan täysin roolinsa kahlitsema. Vaikka organisaatio määritteli verkostoa, myös verkostossa toimivan oma työskentelytapa, aktiivisuus ja työhistoria määrittelevät verkoston rakennetta ja muotoa. Verkostoon liittyvätkin käsitykset toiminnan vapaudesta, tasavertaisuudesta ja yksilöllisestä valinnasta. (Ruuskanen 2001, 112.) Näin ollen verkoston muoto saattaa olla myös oman valinnan tulos, vaikka työyhteisössä valintaa voi tehdä vain tiettyyn pisteeseen saakka. Työyhteisössä mahdollisuudet valita työtovereita ovat rajalliset. Organisaation mukanaan tuomat formaalit kontaktit eivät automaattisesti synnytä luottamusta ja sosiaalista pääomaa, sillä organisaation jäsenet toimivat niissä ennalta määrättyissä rooleissa ja itseilmaisun vapaus on pienempi. Erityisesti vertikaalinen verkosto toimii toispuoleisesti epäsymmetrisen valtasuhteensa vuoksi. (mt., 113.)

Kontaktista ja toiminnasta riippuen viestintäpäälliköt esiintyvät eri rooleissa. Goldhaberin (1985, 56) mukaan yksilön rooli määräytyy hänen suhteestaan muihin ihmisiin. Tämä suhde puolestaan muodostuu niistä viestintäkontakteista, joita kullakin organisaation jäsenellä on. Tutkimuksessa esille tulleita viestintäpäälliköiden erilaisia rooleja, suhteen edellyttämää toimintaa ja tärkeimpiä kontakteja on eritelty kuviossa 5.

	Viestinnän johtaminen	Yhteystoiminta	Tekninen tiedottaminen
Rooleja	Konsultti, viestinnän johtaja/koordinaattori, asiantuntija, esimies	Konsultti, asiantuntija, organisaation edustaja, yhdyshenkilö, kollega	Tiedottaja, alainen
Suhteen edellytys	Hyvät suhteet johtoon ja muuhun henkilökuntaan	Aktiivinen yhteydenpito	Tekninen osaaminen
Kontakteja	Esimiehet, muu henkilökunta.	Asiakkaat, kilpailijat, kollegat, media jne.	Viestintätoimistot, mainostoimistot, painotalot, sisältöasiantuntijat jne.

KUVIO 5. Tehtäväkategorioissa vallitsevia rooleja, kontaktien edellytyksiä ja tärkeimpiä kontakteja.

Menestyksenkäs viestinnän johtaminen vaatii yhteisymmärrystä johdon kanssa. Edellytyksenä on säännöllinen kontakti esimiehiin, jotta organisaation strategiset tavoitteet ja niiden vaikutukset viestintään ovat molempien osapuolten tiedossa. Verkoston linkkien on ulotuttava johdon lisäksi myös muuhun henkilökuntaan, jotta saatavaa palautetta voidaan hyödyntää tehokkaasti viestinnän kehittämisessä.

Yhteystoiminta edellyttää aktiivista yhteydenpitoa muihin osapuoliin. Säännöllinen vuorovaikutus verkoston jäseniin ylläpitää luottamusta, mikä mahdollistaa suhteen hyödyntämisen, kuten tiedon vaihtamisen tai yhdistelyn. Luottamuksen syntyminen edellyttää kaksisuuntaista dialogia, joka parhaimmillaan synnyttää molempia osapuolia hyödyttävän win-win - tilanteen.

Tekniseen tiedottamiseen painottuva verkosto helpottaa viestintäammattilaisen käytännön työtä. Toteutusvastuun jakaminen tai toteutustapojen kehittäminen edellyttävät osaamista ja tiivistä yhteistyötä, jotta lopputulos vastaa tavoitetta. Yhteisymmärrys helpottaa sitoutumista tavoitteeseen ja motivoi verkoston jäseniä.

Organisaation rooli ympäristössä vaikuttaa organisaation asettamiin viestintätavoitteisiin ja toimintamalleihin, joiden vaikutukset näkyivät myös viestintäammattilaisen verkostossa. Organisaation ja ympäristön välisessä suhteessa vaikuttivat muun muassa seuraavat vastaparit: julkisen vai yksityisen sektorin toimija, valtakunnallinen vai alueellinen suuntautuminen, kilpailu- vai yhteistyöasetelma. Julkisella ja puolijulkisella organisaatiolla oli merkittävä rooli Jyväskylän alueella, mikä muokkasi myös viestintäammattilaisten verkostoa. Yksityisen sektorin organisaation rooli muokkautui puolestaan osana konsernia. Henkilön rooli yhteisössä ja yhteisön rooli ympäristössä vaikuttavat siihen, millainen verkostosta muotoutuu.

Jyväskylän alueelle on muodostumassa kiinteän yhteistyön toimintamalli, jossa julkiset ja puolijulkiset organisaatiot pyrkivät yhteistyöllään synnyttämään erilaisia synergian muotoja ja vetämään vähitellen mukaan myös yksityiset organisaatiot. Yhteistyössä toimivat muun muassa kuusi oppilaitostason edustajaa ja lähikunnat. Sosiaalisen pääoman syntymistä voidaan Lehtosen (2000, 194) mukaan turvata rakenteellisesti tarkoituksenmukaisen

yhteistyöverkoston luomisella. Alueelle kehittymässä oleva verkostomainen organisaatiokulttuuri legitimoii yhteistyön ja kommunikoinnin muotoja. Yksityisiä organisaatioita on pyritty liittämään verkostoon, johon kuuluu paikallisia viestintä- ja markkinointipäälliköitä, mutta toistaiseksi verkosto toimii ideatasolla. Viestinnän merkitystä korostaa kuitenkin se, että yhteistyöverkoston toimijoiksi on valikoitunut juuri viestintäammattilaisia. Organisaation rajapinnassa toimivat viestintäammattilaiset voivat näin ollen toimia todellisena linkkinä eri verkostojen välillä. Ruuskasen (2001, 97) mielestä heikommatkin siteet voivat edistää informaation kulkua, mutta vasta vahvat siteet eli tiivis yhteistyö saavat toimijat sitoutumaan.

Ruuskasen (2001, 115) mukaan se, että verkostot ovat olemassa, eivät yksinään riitä synnyttämään yhteistyötä, jos esimerkiksi organisaatiokulttuuri tukee yksilöllisiä toimintamalleja. Yksityisen sektorin voi olla hankalampi lähteä yhteistyöhön, jos verkostossa toimii kilpailijoita. Myös Boron ja Arthur (1995, 419 ja 435) ovat samoilla linjoilla. Luottamus verkostoissa liittyy kontekstiin, kuten sosio-kulttuurisiin tapoihin ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Viestintäammattilaisen mahdollisuudet lähteä yksin luomaan yhteisöllisiä toimintamalleja ovat heikot, ellei tavoitteisiin ole sitouduttu koko organisaation tasolla.

Viestintäammattilaisen ja organisaation roolien yhteisvaikutuksessa verkostot muotoutuivat yhtenä hetkenä yhdenlaisiksi. Luonnehdin verkostoja nimillä sidosryhmäverkosto, projektiverkosto ja organisatorinen verkosto. Verkostotyypit kuvaavat verkoston laajuutta, suuntaa ja sisältöä tutkimushetkellä. Tyypittely on sidottu tutkimushetkeen, sillä viestintäpäälliköiden verkostot saattavat tällä hetkellä olla jo täysin toisenlaisia. Pysyvä piirre verkostoissa on kuitenkin se, että niillä pyritään vastaamaan tilanteen vaatimiin tarpeisiin. Suhteita luodaan ja verkostoa puretaan jatkuvasti uudelleen.

Suhteiden luomisen lisäksi osa ammattitaitoa on siis kontaktiverkoston hallinta. Tämä tarkoittaa myönteisen keskusteluyhteyden ja suhteen säilyttämisen lisäksi verkoston analyttistä tarkastelua. Analyttinen tarkastelu helpottaa verkoston hyödyntämistä ja kehittämistä. Möller ja Halinen (1999, 416) ovat ehdottaneet verkoston hallintaan eräänlaista portfoliojärjestelmää. Analysointia varten suhteet jaetaan segmentteihin kuten sidosryhmät, jonka jälkeen voidaan pohtia jokaisen ryhmän tarpeita ja vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa on tullut esiin joitakin viestintäammattilaisten kontaktiryhmiä kuten kollegat, strategiset kumppanit, esimiehet, yhteistyökumppanit, toimittajat ja projektitoimijat. Analyysissä nämä ryhmät voidaan edelleen jakaa esimerkiksi paikallisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin segmentteihin.

Segmenttejä arvioitaessa voidaan pohtia, minkälaista tietoa niihin sisältyy ja kuinka relevantteja ne ovat nykyisten ja tulevien tavoitteiden kannalta tai onko verkostossa keskenään ristiriitaisia toimijoita. (Möller ja Halinen 1999, 417-419.) Lisäksi voidaan arvioida, mitä tavoitteiden kannalta tärkeitä ryhmiä puuttuu ja mistä informaatio tulee. Samasta kerroksesta? Omilta alaisilta? Laajan verkoston ylläpito vie aikaa ja resursseja, minkä vuoksi keskeisimpiä osia verkostosta tulisi preferoida ja jättää tarpeettomat vähemmälle huomiolle. Henkilösuhteiden katkaisussa on kuitenkin oltava erittäin varovainen. Analyysi on jokaisen verkostossa toimijan tehtävä itse, sillä ulkopuolisen on mahdotonta arvioida suhteiden kokonaismerkitystä. Jokainen kontakti on uniikki ja sillä on oma historiansa.

8 Verkosto voimavarana

Tutkimuksen lähtökohtana oli viestintäammattilaisten henkilökohtaisten verkostojen arvioiminen. Yhteisöllä on aina kontakteja organisatorisella tasolla, mutta henkilökohtaisten yhteyksien merkitys on selvästi korostumassa, kun vuorovaikutus ja luottamukselliset suhteet ovat nousseet organisaatioiden kilpailuvaltiksi. Henkilökohtaiset verkostot saattavat toimia jopa tärkeämpänä palkkausperusteena kuin tekniset tai strategiset taidot. Organisaatioissa johdon henkilökohtaiset kontaktit ovat olleet usein tutkimuskohteena, mutta viestintäammattilaisten yhteydet ovat tutkimuksessa jääneet taka-alalle. Viestinnästä on kuitenkin tulossa yhä keskeisempi resurssi organisaation johtamisessa, mikä merkitsee viestintäammattilaisten roolin korostumista. Viestinnän hyödyntämisen edellytyksenä on tiivis yhteistyö johdon ja viestintäammattilaisen välillä.

Verkostotutkimuksen etuna on pidetty sitä, että sen avulla voidaan saada esiin organisaation todellista toimintaa, ei vain kirjattuja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan verkostoja viestintäammattilaisen työkaluna. Tutkimus lähti liikkeelle verkoston peruskartoituksesta, jossa selvitettiin kontaktien painottumista ja asiasisältöjä. Verkoston tutkimuksella pääsi kiinni viestintäammattilaisen arkeen ja sitä kautta oli mahdollista arvioida verkostoon sisältyvää potentiaalia. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus lähteä

määrittelemään verkostossa olevan sosiaalisen pääoman määrää tai laatua, sillä mittareita niiden laskemiseen ei toistaiseksi ole. Sosiaalisen pääoman arviointi tapahtui lähinnä pohtimalla, millaisia edellytyksiä verkoston puolesta sen syntymiselle on, millaisissa tilanteissa sitä voisi esiintyä ja millaisia etuja viestintäammattilaiselle sosiaalinen pääoma mukanaan tuo.

Otsikossa herättelin kysymystä siitä, onko viestintäammattilainen verkostonsa vanki vai sen aktiivinen työstäjä ja hyödyntäjä. Viestintäammattilaisen tietotaidon käyttöä rajaava työympäristö voidaan kärjistetyksi nähdä resurssien väärinkäyttönä, kun vaihtoehtona on dialogisen suhteen hyödyttäminen organisaation eduksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että verkoston rakenteeseen vaikuttavat monet asiat, joista osa todella rajaa viestintäammattilaisen mahdollisuuksia rakentaa verkostoa. Organisaatiokulttuuri itsessään saattaa suosia joko yhteisöllisiä tai yksilöllisiä toimintatapoja. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös viestinnän arvostukseen ja siihen suunnattuihin resursseihin. Resurssien puuttuessa välttämättömien kontaktien ylläpito saattaa viedä niin paljon aikaa, että verkoston laajentamiseen ei ole mahdollisuuksia ja informaation lähteet rajoittuvat omaan lähipiiriin. Toinen keskeinen verkoston rakenteeseen vaikuttava tekijä on viestintäammattilaisen rooli. Tekniseen tiedottamiseen painottuvat tehtävät vievät usein tilaa strategisilta kontakteilta. Organisaation sisäpuolelle keskittyvät kontaktit sulkevat organisaation ympäristöltä, jolloin kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen mahdollisuus jää käyttämättä. Viestinnälle asetetut tavoitteet määrittelevät, miten viestintää halutaan hyödyntää organisaation käyttöön. Aliarviointi näkyy ensimmäisenä viestintäammattilaisen verkostossa.

Pääasiassa verkostoa voidaan kuitenkin pitää viestintäammattilaisen työkaluna ja voimavarana. Voimavaralla tarkoitetaan mahdollisuutta, mitä ei kuitenkaan automaattisesti tule käytettyä. Verkoston kontaktit olivat kiinteästi sidoksissa päivittäisten työtehtävien suorittamiseen, ilman niitä moni tehtävistä olisi

jäänyt tekemättä. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa usean toimijan panos oli tärkeää, mikä puolestaan korosti yhteisymmärryksen ja luottamuksen tärkeyttä. Verkosto helpotti ongelmanratkaisua ja loi yhteydet organisaation eri osiin sekä sen ulkopuolelle. Kaikkien viestintäpäälliköiden arkea luonnehti kiire. Kiireisessä työympäristössä luottamuksellisten suhteiden verkosto helpottaa työtaakkaa, kun vastuuta voidaan jakaa. Verkostoon sisältyvän sosiaalisen pääoman merkitys painottui erityisesti uusien ideoiden tai ongelmatilanteiden kohdalla. Kehitysideoita saatiin verkoston jäseniltä ja ongelmia ratkottiin yhdessä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että viestintäammattilaisen tärkeimmäksi arvottama verkosto on sidoksissa organisaation luonteeseen, viestintätavoitteisiin ja viestintäammattilaisen omaan toimintaan. Verkostojen erilaisuutta ei siis vain selitä se, että viestintäammattilaiset toimivat julkisella tai yksityisellä sektorilla, sillä sama kilpailutilanne ja vaatimus tuloksellisesta toiminnasta vallitsee kaikissa organisaatioissa. Kuitenkin eri sektoreilla organisaation kulttuuri saattaa painottaa tai suosia erilaista yhteistyökulttuuria.

Verkoston ihanteelliseksi laajuudeksi ja tiiviyydeksi ei ole yksiselitteistä mittaa. Piirteet, jotka yhden viestintäammattilaisen verkostossa rajaavat organisaation kilpailukykyä, saattavat toisenlaisessa ympäristössä toimia mainiosti. Myös kyky hyödyntää verkostoon sisältyvää sosiaalista pääomaa vaihtelee. Sopiva verkosto muokkautuu toimijan tehtäväkentän ja tavoitteiden mukaan. Tässä tutkimuksessa verkostoja tarkasteltiin kokonaisuuksina, mutta myös yksittäisten kontaktien kriittinen arviointi on verkoston ylläpidon kannalta tärkeää. Verkoston analysointi auttaa viestintäammattilaista priorisoimaan merkittäviä suhteita, tekemään tilaa uusille ulottuvuuksille ja hyödyntämään verkostoaan tehokkaasti.

Organisaation vaikutus verkoston rakenteeseen on luonnollinen, sillä suuri osa päivittäisistä kontakteista tulee työtehtävän mukana ja suhteet ovat näin ollen melko pysyviä. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on, miten henkilökohtaiset verkostot muuttuvat organisaation muutostilanteessa: Miten muutokset verkostossa vaikuttavat organisaation kehitykseen ja miten organisaation muutos verkostoon? Muutostilanne, kuten laajentaminen kansainvälisille markkinoille, vaatii verkoston kehittämistä ja uudenlaisia suhteita. Muutostilanteen tutkimukseen kiinnostavan lähestymistavan antaisi kaaosteoreettinen viitekehys. Murroksen yli kantaneiden kontaktien mukanaan tuoman jatkuvuuden tutkiminen puolestaan asettaisi dynaamisten verkostojen piirteet uuteen valoon. Tämä viestintäammattilaisten verkostojen tutkimus näyttäisi puhuvan sen puolesta, että verkostojen jatkuvuuden ja uudelleen luomisen tasapaino on merkittävää verkostojen hyödyntämisen ja organisaation menestymisen kannalta.

Lähteet

Adler, P. S. ja Kwon, S-W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*. Vol. 27, Nro. 1. (Sähköinen versio: Ebsco Host/ Business Source Premier) (24 s.)

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

Alasuutari, P. 2001 (1995). Laadullinen tutkimus. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Lokikirjat.

Bolino, M. C., Turnley, W. H. ja Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 27, Nro 4. (Sähköinen versio: Ebsco Host / Business Source Premier.)

Boron, O. J. ja Arthur, M. B. 1995. Strategic Networks among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology. *Journal of Management Studies*. Vol. 32, Nro 4. (419-442)

Burt, R.S. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, Nro 2. Cornell University. (339-365)

Carrol, A. B. 1993. *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.

Deetz, S. 2001. Conceptual Foundations. Teoksessa *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. Toim. F. M. Jablin ja L. L. Putnam. Thousand Oaks: Sage Publications. (3-46)

Dozier, D. M., Grunig, L. A. ja Grunig, J. E. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Eisenberg, E. M. ja Goodall, H. L. Jr. 2001. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. 3. painos. Boston: Bedford/st. Martin's.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Fiske, J. 1998 (1992). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. Suomentanut V. Pietilä, R. Suikkanen ja T. Uusitupa. 5. painos.

Gahmberg, H. 1980. *Contact patterns and learning in organizations*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-48. Helsinki.

Goldhaber, G. M. 1985. *Organisaatioviestintä*. Suomentanut ja Suomen oloihin sovittanut O. A. Wiio. Espoo: Weilin+Göös.

Halinen, A. ja Salmi, A. 2001. *Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina*. Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Toim. C. Grönroos ja R. Järvinen. Helsinki: Kauppakaari. (208-225)

Halinen, A. ja Törnroos, J-Å. 1998. The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 14, Nro 3. (187-205)

Heath, R.L. 1994. *Management of Corporate Communication. From Interpersonal Contacts to External Affairs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hellweg, S. A. 1997. Formal and Informal Communication Networks. Teoksessa *Organizational Communication. Theory and Behavior*. Toim. P. Yuhas Byers. Boston: Allyn and Bacon. (39-57)

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

Håkansson, H. ja Snehota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Ikävalko, E. 1997. Organisaatiot julkisuuden pelikentillä. Teoksessa *Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan?* Tekijät Uimonen, R. ja Ikävalko, E. Helsinki: Inforviestintä. (169-303)

Ikävalko, E. 1996. *Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta*. Helsinki: Inforviestintä.

Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Toim. K. Ilmonen. Jyväskylä: SoPhi. (9-38)

Johanson, J-E, Mattila, M. ja Uusikylä, P. 1995. *Johdatus verkostoanalyysiin*. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki.

Johanson, J-E. 2000. Sosiaalisen pääoman tasapaino. Verkoston tiiviys välineellisten hyötyjen ja yhteistyön edellytysten selittäjänä julkisessa

organisaatiossa. Teoksessa *Sosiaalinen pääoma: Globaaleja ja paikallisia näkökulmia*. Toim. J. Kajanoja ja J. Simpura. *Stakes, raportteja 252*. Saarijärvi.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Julkunen, R. 1995. Työssäkäyvän äidin julkiset ja yksityiset suhteet. Teoksessa *Naiset yksityisen ja julkisen rajalla*. Toim. L. Eräsaari, R. Julkunen ja H. Silius. Tampere: Vastapaino. (88-107)

Jyväskylän seudun elinkeinostrategia. Siltoja yritysten välille – yhdistäjänä Jykes Oy. 2001.

Jyväskylän yliopisto. Vuosikertomus 2001.

Kamensky, M. 2001. *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Kauppakaari.

Kiianmaa, A. 1996. *Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Keuruu: Kehityksen avaimet.

Konttinen, E. 1991. *Perinteisesti moderniin. Profiessoiden yhteiskunnallinen synty Suomessa*. Tampere: Vastapaino.

Kreps, G.L. 1990. *Organizational Communication. Theory and Practise*. New York: Longman.

Lehtonen, J. 2000. *Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta viestintää*. Teoksessa *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Toim. P. Aula ja S. Hakala. Helsinki: Loki-Kirjat. (187-208)

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus: mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Toim. U. Kivikuru ja R. Kunelius. Juva: WSOY. (119-142)

Lindberg, T. 2000. Tiedottaja, professionaali viestijä vai manipulaation mestari? Toimittajien näkemyksiä tiedottajien rooleista ja tiedotusmenetelmistä sekä tiedottajan ja toimittajan vuorovaikutuksesta 1990-luvun Suomessa. Tiedotusopin Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Mainela, T. 2002. Networks and Social Relationships in Organizing International Joint Ventures. Analysis of the Network Dynamics of a Nordic-Polish Joint Venture. Business Administration 41. Marketing. Acta Wasaensis. Vaasa.

Monge, P.R. ja Contractor, N.S. 2001. Emergence of Communication Networks. Teoksessa The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Toim. F.M. Jablin ja L.L. Putnam. Thousand Oaks: Sage Publications. (440-489)

Möller, K.K. ja Halinen, A. 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. Industrial Marketing Management. Vol. 28, Nro 5. (413-424)

Möra, T. 2000. Konsensuksen taakka. Teoksessa Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Toim. P. Aula ja S. Hakala. Helsinki: Loki-Kirjat. (17-26)

Nahapiet, J. ja Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Academy of Management Review. Vol. 23, Nro 2. (Sähköinen versio: Ebsco Host / Business Source Premier.) (25 s.)

Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Toim. P. Aula ja S. Hakala. Helsinki: Loki-Kirjat. (109-130)

Provan, K. G. ja Sebastian, J. 1998. Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques and Network Effectiveness. *The Academy of Management Journal*. Vol. 49, Nro 4.

Rogers, E. ja Kincaid D.L. 1981. *Communication Networks. Toward a New Paradigm for Research*. New York: Free Press.

Rogers, E. ja Argawala-Rogers R. 1990. *Communication Networks in Organization*. Teoksessa *Foundations of Organizational Communication. A Reader*. Toim. S. R. Corman, S.P. Banks, C.R. Bantz ja M.E. Mayer. New York: Longman. (296-311)

Ruuskanen, P. 2000. Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Toim. K. Ilmonen. Jyväskylä: SoPhi. (93-118)

Rynning, H. 1995. *Commitment and Stakeholder Thinking*. Teoksessa *Understanding Stakeholder Thinking*. Toim. J. Näsi. Jyväskylä: LSR-Julkaisut Oy. (285-296)

Salmi, A. 2000. Entry into Turbulent Business Networks – The Case of a Western Company on the Estonian Market. *European Journal of Marketing*. Vol. 34, Nro 11/12. (Sähköinen versio: Ebsco Host / Business Source Premier.) (17 s.)

Salmi, A. 1996. Russian Networks in Transition. Implications for Managers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, Nro 1. (Sähköinen versio: Ebsco Host / Business Source Premier.) (9 s.)

Schwartz, D. F. 2001. The 1967 Liaison Communication Role Network Study: Data Set and Findings. A paper presented to the Organizational Communication Division of the International Communication Association, May 28, 2001.

Schwartz, D. F. ja Jacobson, E. 1980. Organizational Communication Network Analysis: The Liaison Communication Role. Teoksessa *The Study of Organizations*. Toim. D. Katz, R.L. Kahn ja J.S. Adams. London: Jossey-Bass. (345-)

Shoham, M., Lee, J-S. ja Jones, M. 2001. The Microanalysis on Network Liaison Communication: Definitions, Reanalysis, and "Floor" Effects of Schwartz' Liaison Communication Data. Paper to be presented at the 2001 International Communication Association Conference.

STiL. 2001. Suomen Tiedottajien Liiton ja Julkisen Alan Tiedottajien jäsenkysely. (printtiversio on kirjoittajan omassa hallussa)

Teräs, K. 2001. Arjessa ja liikkeessä. Verkostonäkökulma modernisoituihin työelämän suhteisiin 1880-1920. Helsinki: SKS.

Tesch, R. 1990. *Qualitative Research. Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer.

Tsai, W. ja Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, Nro 4. (Sähköinen versio: Ebsco Host / Business Source Premier.) (13 s.)

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Jyväskylä.

Viestinnän suuntaviivat. 1993. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Wiio, O.A. 2000. Organisaatioviestinnän juuria. Teoksessa *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Toim. P. Aula ja S. Hakala. Helsinki: Lohkon Kirjat. (157-165)

Wiio, O. A. 1994. Johdatus viestintään. 6. painos. Porvoo: Weilin+Göös.

Wiio, O. A. 1995. Organizational Communication: Contingent Views. Teoksessa Handbook of Organizational Communication. Toim. G.M. Goldhaber, G.A. Barnett. New Jersey: Ablex Publishing Corporation. (95-100)

Wilcox, D. L., Ault, P. H. ja Agee, W. K. 1998. Public Relations. Strategies and Tactics. 5. painos. New York: Longman.

Virkkala S. ja Carpenter P. (toim.) 2000. Kehitystä naisten ehdoin. Devote-projekti ja naisten paikallinen toiminta. Employment-julkaisut No 15. Työministeriö.

Yuhas Byers, P. 1997. The Process and Perspectives of Organizational Communication. Teoksessa Organizational Communication. Theory and Behavior. Toim. P. Yuhas Byers. Boston: Allyn and Bacon. (3-38)

Åberg, L. 1986. Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja No. 10. Helsinki.

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Mänttä: Samerka.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.

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

Haastattelut

Viestintäpäällikkö Anu Mustonen (Jyväskylän yliopisto) 6.11.2002

Viestintäpäällikkö Virpi Viertola (Jykes Oy) 12.11.2002

Viestintäpäällikkö Paula Virmasalo (Kestel Oy) 5.11.2002

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake