

Svengiä vai schwungia?

Luovan asiantuntijaorganisaation näkökulma viestintään

Hannele Eklund
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2014
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty HUMANISTINEN	Laitos - Department Viestintätieteet
Tekijä - Author Hannele Eklund	
Työn nimi - Title SVENGIÄ VAI SCHWUNGIA? Luovan asiantuntijaorganisaation näkökulma viestintään	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Marraskuu 2014	Sivumäärä - Number of pages 60
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä tutkielmassa kuvataan luovan asiantuntijaorganisaation viestintää organisaatiossa työskentelevien näkökulmasta. Luovien asiantuntijaorganisaatioiden organisaatiokulttuuri poikkeaa perinteisistä yrityskulttuureista. Audiitiivisuus ja jatkuva, yli hierarkiarajojen käytävä dialogi ovat tyypillisiä luovassa asiantuntijaorganisaatiossa arvostettuja piirteitä. Tutkimusympäristönä tässä tutkielmassa toimivat suomalaiset sinfoniaorkesterit, joiden edustajien subjektiivinen näkemys ja kokemus hyvästä viestinnästä tutkimuksessa selvitettiin. Orkesterit ovat julkisia taidelaitoksia, jotka tuottavat kulttuuripalveluita ympäröivälle yhteisölleen. Tällaisen organisaation viestintä palvelee sekä yleisöä että julkishallinnon päättäjiä. Viestinnän tulee tavoittaa hyvin heterogeenisiä sidosryhmiä, joiden sisällä yksilöiden genreasantuntemus voi poiketa toisistaan suuresti. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se on toteutettu teemahaastatteluanalyysinä, jonka lähestymistapa on fenomenografinen. Teoreettisena viitekehyksenä on Grunigin ja Huntin Excellence-teoria ja Millerin esittelemä McPheen ym. viestinnän neljän virtauksen malli.</p> <p>Tutkimushaastateltaviksi valittiin kymmenen orkesteriorganisaatioiden edustajaa eri puolilta Suomea. Kaikilla haastateltavilla on pitkä kokemus työskentelystä orkestereissa sekä Suomessa että ulkomailla. Haastateltavina oli viisi orkesterimuusikkoa orkesterihierarkian eri tasoilta, kolme intendenttiä ja kaksi kapellimestaria. Haastattelujen teemoja olivat käsitykset sopivimpana pidetystä koulutustaustasta, osaamishierarkiasta viestintäosaamisen ja musiikkisubstanssin välillä, sekä persoonaan liittyviä, toivottavina pidettäviä ominaisuuksia. Muita teemoja olivat viestijän asema ja rooli organisaatiossa, sekä suhde organisaation suurimpaan asiantuntijaryhmään.</p> <p>Tutkimustulos osoittaa, että luovan asiantuntijaorganisaation edustajien näkemyksen mukaan organisaation viestinnän pitää ja se voi olla ymmärrettävää kaikille. Viestinnän ammattilaisella luovassa asiantuntijaorganisaatiossa tulisi olla korkea ammattitaito sekä vahva ja monipuolinen rooli organisaation hierarkkisessa ytimessä yhtenä organisaation asiantuntijoista, joka toimisi tiiviissä vuorovaikutuksessa sillanrakentajana sekä organisaation jäsenten että sidosryhmien välillä.</p>	
Asiasanat - Keywords Luova asiantuntijaorganisaatio, luova teollisuus, orkesteriorganisaatio, viestintä, viestintäammattilaisen rooli	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja - Additional information	

Sisällys

1	JOHDANTO	3
2	VIESTINTÄ, ASiantuntijuus JA AMMATTILaisuus	5
	2.1 Viestinnän määritelmä	5
	2.2 Viestintä teoriassa	6
	2.3 Asiantuntijuus ja ammattilaisuus viestinnän kontekstissa	12
	2.4 Viestintäammattilaisen tehtävät ja roolit	15
3	LUOVA ASiantuntijaorganisaatio	17
	3.1 Luovat alat liike-elämässä	17
	3.2 Suomalainen orkesterikenttä	20
	3.3 Orkesteri organisaationa	22
	3.4 Viestinnän resurssit suomalaisissa ammattiorkestereissa	25
	3.5 Orkesteriorganisaation erityispiirteitä	27
4	VIESTINTÄ LUOVASSA ASiantuntijaorganisaatiossa	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
	5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut	34
	5.2 Fenomenografinen lähestymistapa	36
	5.3 Aineiston analyysi	37
6	TUTKIMUSTULOKSET	39
	6.1 Mitä viestijältä odotetaan asiantuntijaorganisaatiossa?	39
	6.1.1 Koulutustausta	39
	6.1.2 Persoona	42
	6.1.3 Rooli	43
	6.2 Viestinnälle asetetut odotukset ja tavoitteet	46
	6.3 Yhteenveto teemoista	48
	6.4 Viestintä luovan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta	49
7	POHDINTA JA IDEOITA JATKOTUTKIMUKSEEN	52
	LÄHTEET	56

1 JOHDANTO

Kirjailija, musiikkitoimittaja Minna Lindgrenin ja tutkija, tietokirjailija Olli Löytyn välillä käydystä kirjeenvaihdosta on äskettäin julkaistu kirja nimeltä *Sinfoniaanis in terveisin. Kirjekurssi klassisen musiikin maailmaan* (2014). Tutkija Löytyn korvissa rokki on alkanut kuulostaa tylsältä, on siis aika löytää kuunneltavaksi jotakin uutta. Klassinen musiikki kutkuttaa, mutta on kaikine traditioineen Löytylle täysin tuntematonta aluetta, niinpä hän pyytää asiantuntija Lindgrenin oppaakseen.

Löytty kiinnittää huomiota mm. konserttien käsiohjelmien teosesittelyjen kryptisiin teksteihin, joista muuatta hän osuvasti siteeraa: *”Marttinen on Fantasiassa jo luopunut dodekafoniasta, mutta melodiikkaa leimaa silti tiivis vapaakromaattisuus. Myös väri-ilmiaisella on tärkeä asema, ennen muuta erilaisilla tremolotehoilla (esimerkiksi keskivaiheen Adagioissa, jossa celestan akordit, harpun glissandot sekä lyömäsoittimet koristelevat jousten tremoloita).”* Tällainen Löytyn kielelliseksi elitismiksi kutsuma viestintä sulkee osan lukijoista täysin sanoman ulkopuolelle. (Lindgren & Löytty 2014, 169–186)

Samantyyppiseen viestintään törmäsi kuvataidekriitikko Harri Mäcklin 24.6.2014 Helsingin Sanomissa julkaistussa arviossaan taiteilija Hans Rosenströmin käsitteellisestä näyttelystä, joka arvioijan näkemyksen mukaan jäi suorastaan sitä esittelevien tekstien jalkoihin. Kriitikko moittii tekstien mystifioivan näyttelyn sinänsä selkeän idean ja toteaa, ettei käytetty sanahelinä palvele ketään. Mäcklin myös muistuttaa tekstien merkittävästä roolista näyttelykokonaisuuden muodostumisessa. (Mäcklin, HS 24.6. 2014, B4.) Esitelytekstit oli laatinut näyttelyn kuraattori, kuvataiteen asiantuntija. Orkestroreiden käsiohjelmien teosesittelyt ovat niin ikään musiikkialan asiantuntijoiden laatimia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata luovissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien näkemystä heidän organisaatioidensa viestinnästä. Tutkimusongelmakseni muodostui pohdinta siitä, mikä on luovan asiantuntijaorganisaation oma näkemys yhteisöä parhaimmin palvelevasta viestinnästä ja korostuuko kompetenssiarvostuksissa ensisijaisesti genren tuntemus vai viestintäasiantuntijuus. Onko kielelliseksi elitismiksi koettu viestintä luovissa asiantuntijaorganisaatioissa genreen kuuluva väistämätön normi vai luonnollinen seuraus arvostusten aiheuttamasta painotuksesta viestintäammattilaisen kompetenssissa. Pohdin myös, miten viestinnän resursointi ja tavoitteet kohtaavat esimerkkiorganisaatiotyypissä, onko viestinnän ammattilaisella asiantuntija-asemaa tällaisessa organisaatiossa.

Tutkimusympäristönä ovat suomalaiset klassisen musiikin ammattiorkesterit. Ne ovat luovia asiantuntijaorganisaatioita, joissa korostuu korkean ammattitaidon arvostus ja vahva sitoutuminen omaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Orkesterit ovat julkisia taidelaitoksia, jotka tuottavat kulttuuripalveluita ympäröivälle yhteisölleen. Tällaisen organisaation viestintä palvelee sekä yleisöä että julkishallinnon päättäjiä. Viestinnän tulee tavoittaa hyvin heterogeenisiä sidosryhmiä, joiden sisällä yksilöiden genreasiantuntemus voi poiketa toisistaan suuresti.

Viestintäkanavat ovat internetin aikakaudella monipuolistuneet ja nopeutuneet valtavasti. Organisaatioiden vuorovaikutteisuus sidosryhmien kanssa on arkipäivää, tietoa eri formaateissa ja erilaisilla areenoilla on tuotettava nopeasti ja asiantuntevasti, mikä edellyttää monipuolista viestinnän osaamista. Viestintäammattilaisen on luovittava erilaisten näkökantojen välillä, toimittava useiden erilaisten sidosryhmien kanssa, oltava joustava ja käytännöllinen, otettava riskejä ja oltava luova. Orkesterin kaltaisessa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa viestijän pitäisi sekä voittaa asiantuntemuksellaan muusikoiden luottamus että luoda viestintästrategia, joka luo yhteisymmärrystä organisaation ja sen sidosryhmien välille.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja se on toteutettu teemahaastatteluanalyysinä, jonka lähestymistapa on fenomenografinen. Tutkielman rakenne on jaoteltu siten, että luvussa kaksi käydään läpi viestinnän ja asiantuntijuuden käsitteet sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen esimerkkiorganisaatiotyyppi ja sille tyypillinen rakenne. Luku neljä käsittelee luovan asiantuntijaorganisaation viestintää ja luku viisi tutkimuksen toteutusta. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Luvussa seitsemän on pohdintaa ja ideoita lisätutkimukseen.

Tutkija on työskennellyt suomalaisen orkesterilaitoksen palveluksessa orkesteriassistenttina, toiminnanjohtajana ja intendenttinä vuosina 1991–2013. Tänä aikana hän on ollut myös luottamustehtävissä Suomen Sinfoniaorkesterin ry:n hallituksessa ja työvaliokunnassa sekä eräiden vapaiden taideryhmien vastaavana tuottajana. Työssä hankittu kokemus ja opiskeltu tutkimustieto viestinnästä ja luovista organisaatioista täydentävät hyvin toisiaan. Tutkija on saanut koetella teorian käytännössä ja uskoo sen tukeneen tämän tutkielman tekoa.

2 VIESTINTÄ, ASIANTUNTIJUUS JA AMMATILAISUUS

Viestinnän käsitteestä on lukemattomia ajan ja kulttuurin muokkaamia määritelmiä. Edwards (2009, 4) mainitsee Harlow'n (1976) löytäneen 472 viestinnän (public relations) määritelmää vuosilta 1900–1976. Viestinnän ammattilaiset ProCom toteaa, että Suomessa PR-nimikettä alettiin vierastaa 1960-luvulla. Kansainvälisesti PR-nimike on ollut aina arvossa, mutta Suomessa sen rinnalle levisi neutraalimpi yhteisöviestinnän käsite (www.procom.fi 2014). Viestintäammattilaisuus koostuu koulutuksesta ja kokemuksesta. Ammattilaiseksi profiloituminen mm. hankitun teoreettisen tiedon kautta vahvistaa asiantuntijaidentiteettiä, kun viestinnän merkitys työelämätaidoissa lähes kaikissa ammattikunnissa yleisesti kasvaa. Viestintäammattilaisen nimikkeitä on valtava kirjo. Niiden avulla kuvataan mm. vastuualueita ja tehtävän edellyttämää kompetenssia.

2.1 Viestinnän määritelmä

Åbergin (2006) mukaan viestintä on ”prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta”. Viestinnän tehtävä yksinkertaistettuna on idean, oivalluksen tai ajatuksen pukeminen sanomaksi, joka saatetaan muiden tietoisuuteen erilaisia kanavia käyttäen. Vastaanottaja puolestaan tulkitsee sanoman omista lähtökohdistaan ja muodostaa siitä subjektiivisen näkemyksen. Viestintä on onnistunutta, jos sanoma on laadittu siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. (Åberg 2006, 84–85.)

Vaikka yhtä yhteistä ja yleisesti hyväksyttyä viestinnän määritelmää on miltei mahdotonta löytää, määritelmien perusajatus on Shan (2011, 188) mukaan säilynyt yllättävän vakaana viimeisten kuuden vuosikymmenen aikana. *Chartered Institute of Public Relationsin* (CIPR) määritelmä viestinnästä on Edwardsin (2009, 7) mukaan laajasti hyväksytty ammattilaisten käytössä. CIPR:n määritelmään on myös viitattu useissa alan oppikirjoissa ja edustaa siten käytännöllistä viestinnän yleismääritelmää.

Isossa Britanniassa toimiva CIPR on perustettu vuonna 1948. Instituutille myönnettiin laillistetun toimijan asema vuonna 2005. CIPR:lla on yli 10 000 jäsentä ja se on Euroopan suurin viestinnän ammattilaisten organisaatio, joka

tarjoaa ammattimaisen mallin viestinnän harjoittamiselle, asettaa ammatillisen laatutason edistämällä hyviä käytäntöjä julkaisujen, tutkimuksen, koulutuksen ja jatkuvan ammatillisen kehitystyön avulla. (CIPR 2014.)

CIPR:n määritelmän mukaan viestinnässä on kyse maineesta, joka syntyy omasta toiminnasta ja tarinasta ja mitä muut siitä sanovat. Koulukuntana viestintä vaalii mainetta, sen tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrystä ja tukea, sekä vaikuttaa mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Viestintä on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä pyrkimystä luoda ja ylläpitää myötämielisyyttä ja yhteisymmärrystä organisaation ja sen sidosryhmien välillä. (CIPR 2014.)

Organisaatio voi olla hallinnollinen yksikkö, yritys, ammattikunta, julkinen palvelu, terveydenhuolto-, kulttuuri tai koulutusyksikkö – siis mikä tahansa järjestäytynyt tai vapaaehtoinen suuri tai pieni kokonaisuus. (CIPR 2014.)

Sidosryhmiin kuuluvat sekä olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat, työntekijät, esimiehet ja johtajat, sijoittajat, media, julkinen valta, alihankkijat ja mielipiteen muokkaajat. (CIPR 2014.)

Yhteisymmärrys on kaksisuuntainen prosessi. Toimivan organisaation on kuunneltava tahoja, joiden kanssa se on tekemisissä, ei yksinomaan informoida niitä. Tämän päivän avoimessa yhteiskunnassa pelkkä runsas propaganda ei riitä. (CIPR 2014.)

2.2 Viestintä teoriassa

Viestinnän tunnetuimpiin teoreetikoihin kuuluvien James E. Grunigin ja Todd Huntin vuonna 1984 julkaistussa teoriassa viestintä jakautuu neljään malliin: 1) *julkisuustyöllä* viitataan toimintatapaan, jossa dialogia tavoitellun yleisön kanssa ei tarvita, päätavoite on tuoda julki yksi valittu näkökulma median ja muiden kanavien kautta. 2) *Julkinen tiedottaminen* muistuttaa julkisuustyötä, jossa informaatiota jaetaan yksisuuntaisesti. Tämän mallin ydin on ehdottomassa totuudessa. Tiedon tulee olla täsmällistä, totuudenmukaista ja yksityiskohtaista. Tavoite on informoida, ei suostutella. 3) *Kaksisuuntainen epäsymmetrinen* viestintä pyrkii suostuttelemaan yleisönsä ajattelemaan samoin kuin organisaatio. Yleisöiltä saatu palaute ei muuta organisaation asennetta, vaan se johtaa entistä suostuttelevampaan viestintästrategiaan. 4) *Kaksisuuntainen symmetrinen* viestintä pyrkii synnyttämään yhteisymmärrystä, joka muokkaa sekä organisaation että yleisön näkökulmaa. (Edwards 2009, 150.)

Varhaista systeemiteoriaa seurannut pitkäaikainen tutkimus tuotti viestinnän *Excellence*-teorian, joka Grunigin ja Grunigin (2008, 329) esittämän kuvauksen mukaan määrittelee, miten viestintä tekee organisaatiosta tehokkaamman, miten ja millaisissa olosuhteissa organisointi ja johtaminen tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen sekä sen, miten viestinnän taloudellinen arvo organisaatiolle voidaan arvioida.

Strategisen johtamisen välineenä Excellence-teorian mukainen viestintä Grunigin (2006) mukaan jalostaa organisaation ja sen sidosryhmien välistä suhdetta. Viestinnän arvo syntyy sen organisaatiolle tärkeiksi tunnistamista sidosryhmistä, sekä toimimisesta niiden äänenä organisaation päätöksenteossa. Sidoryhmien kuulluksi tuleminen puolestaan luo edellytykset organisaation vastuulliselle toiminnalle, mikä puolestaan parantaa organisaation ja sen sidoryhmien välistä suhdetta. Sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla toimiva organisaatio tunnistaa ympäristöstään ne sidoryhmät, joihin sen toiminta vaikuttaa, noudattaa kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän periaatetta ja vaalii vuorovaikutteisia, korkealaatuisia ja pitkäjänteisiä suhteita. Tällä tavoin voidaan saavuttaa sekä organisaatiota että sen sidoryhmiä hyödyttävät tavoitteet. (Grunig 2006, 2; Grunig & Grunig 2008, 334.)

Excellence-teoriaa on jo sen syntyaikoina moitittu organisaatiokeskeisyydestä. Mm. Dozier ja Lauzen (2000, 8) kiinnittävät huomiota siihen, että organisaation käytännön toteuttaminen edellyttää sofistikoitunutta sisäistä valvontaa ja osallistavaa organisaatiokulttuuria vaalimaan avointa vuorovaikutteisuutta ja vaatimaan viestintäyksiköltä erinomaisuutta. Pieczka (2006) kritisoi Excellence-teoriaa kiinnittämällä huomiota sen vahvaan tuloskeskeisyyteen ja pyrkimykseen ensisijaisesti osoittaa viestinnän kvantitatiivisesti mitattava arvo organisaation tuloksessa. Hän myös katsoo, että Excellence-teoria on pikemminkin diskurssi kuin systeemiteoria, joka perustuu ajatukselle yhteisön lähtökohtaisesti tasapainoisesta konsensuksesta. (Pieczka 2006, 351–356).

Teorian esittäneet Grunig ym. (2008, 328) ovat vastanneet kritiikkiin toteamalla, että erinomaisuuteen viittaava nimi tarkoittaa ensisijaisesti viestinnän parhaita käytäntöjä ja tavoitteiden saavuttamista yhteistyössä ja korkeatasoisessa vuorovaikutuksessa sidoryhmien kanssa. Kim, Hung-Baesecke, Yang ja Grunig (2013) toteavat teorian nykypäivän tulkinnan tähdentävän ja selittävän

- kuinka viestintä tuottaa arvoa organisaatioille
- kuinka vahva viestintä antaa ainutlaatuisen panoksen strategiseen johtamiseen ja erottaa sen roolin muista johtamisen osa-alueista, erityisesti markkinoinnista

- että se kuvaa tekniikoita, joiden avulla viestintäjohtajat voivat toteuttaa roolinsa strategisessa johtamisessa
- vuorovaikutussuhteiden äärimmäisen tärkeän roolin viestinnän suunnittelussa ja arvioinnissa
- että se tunnistaa erilaiset viestinnän mallit ja selittää, mitkä strategiat tuottavat parhaan tuloksen vuorovaikutuksen kehittämisessä eri yleisöjen kanssa
- että teoria liittyy eettisyyden osaksi viestinnän strategiaa
- kuinka teoriaa voi soveltaa globaalisti. (Kim, Hung-Baesecke, Yang & Grunig 2013, 198)

Suurimpia muutoksia viestinnän tutkimuksen näkökulmissa 2000-luvulla on Millerin (2014, 95) mukaan ollut luopuminen ajattelutavasta, jossa viestintä nähdään ilmiönä, joka tapahtuu ja jota muokataan organisaatiossa. Organisaatio on näyttäytynyt ikään kuin säiliönä, jonka seinien sisällä asiat tapahtuvat. Miller viittaa McPheehen kollegoineen (McPhee & Iverson 2009; McPhee & Zaus 2000) esittelemässään neljän viestintävirtauksen mallissa, joka muodostuu *jäsenyyseuvottelusta, oman järjestelmän luomisesta, toiminnan koordinoimisesta ja asemoitumisesta instituutiona*, joiden välillä viestintä risteää ja organisaatio määrittyy. Neljän virtauksen teoria keskittyy ensisijaisesti viestinnän funktioihin ja sisältöön organisaation määrittämisprosessissa.

1. Jäsenyyseuvottelu

Jäsenyyseuvotteluvirtauksen muodostavat organisaatioon tulevat ja poistuvat ihmiset, jotka synnyttävät organisaation ja sen tarinat. Jäsenyyseuvottelussa ylitetään tiedon, oikeutuksen ja yhteyden rajat, jotka erottavat eri organisaatiot toisistaan. Jäseneksi tulo sisältää kysymysten esittämistä ja tiedon jakamista, sekä oppimista organisaation vanhemmilta jäseniltä, esimerkiksi tarinoissa, esiteltyksi tulemisissa ja uusien jäsenten orientoivissa koulutustilaisuuksissa. Jäsenyyseuvottelu on jatkuva prosessi, jonka aikana jäsenyyden muoto voi muuttua merkittävästi ajan kuluessa.

2. Oman järjestelmän luominen

Organisaation muodostuminen, resurssien kohdistaminen, käytännöt ja toimenpiteet, sekä sääntöjen luominen työn toteuttamisen tavoista on *oman järjestelmän luomisen virtausta*. Tässä virtauksessa muodostuvat organisaation toiminnan normit ja standardit. Vaikka viestintä tässäkin virtauksessa voi olla luonteeltaan jatkuvaa, kuten kokousten aikatauluttamista, palautteen antamista tai keskustelua uusista käytännöistä, tämä virtaus tuottaa pysyvämmiin säilyvää viestintää, kuten

sopimuksia, lain vaatimia dokumentteja ja kirjauksia, sekä sellaisia toistuvia aikataulutettuja tapaamisia, joista ei erikseen tiedoteta, kuten vakiintuneet viikkopalaverit.

3. Toiminnan koordinoiminen

Toimintaa koordinoiva virtaus on se jatkuva vuorovaikutus, jota tarvitaan, jotta työt organisaatiossa tulevat tehdyiksi. Tämä virtaus korostaa systeemiteorioista tuttua organisaatiotasojen keskinäistä riippuvuutta, ts. välttämättömiä eri toimijoiden välisiä vuorovaikutusketjuja organisaation tuotannon toteuttamiseksi. Hiukan yksinkertaistettuna, esimerkiksi tapahtumatuotantoyrityksessä asiakas sopii myyntihenkilökunnan kanssa palveluista. Myyjä välittää vastaavalle tuottajalle tarvittavat perustiedot, tuottaja arvioi tarvittavan henkilökunnan ja sopii työstä heidän kanssaan. Tapahtuman logistiikasta vastaava sopii kuljetuksista ja tarpeiston määrästä.

Toimintaa koordinoivaa virtausta tarvitaan myös silloin kun oman järjestelmän luomisen virtaus ei tuota riittävästi ohjaavaa informaatiota, kuten erilaisissa poikkeustilanteissa, jotka vaikuttavat vaikkapa vakiintuneisiin aikataulutettuihin tapaamisiin.

On syytä huomata, että viestintä toimintaa koordinoivassa virtauksessa ei ole aina virheetöntä saati tehokasta. Tämä virtaus ei tarkoita sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä olisi samat tavoitteet tai että tietyt päämäärät tulisivat saavutetuiksi. Pikemminkin se osoittaa, että organisaatioiden perustoimintaa määrittää jatkuva, toisistaan riippuvainen viestintä, joka ohjaa yksilön toimintaa.

4. Asemoituminen instituutiona

Vuorovaikutussuhteen luominen toisiin yhteisöihin, tiedonkulun luominen organisaatioiden välillä on organisaation *instituutiona asemoitumisen virtaus*. Edelleen tuotantoyhtiöesimerkkinä käyttäen, tämä virtaus edellyttää vuorovaikutussuhteen luomista muihin toimintaympäristön organisaatioiden kuten vaikkapa kokoustilojen, taiteilija-agentuurien, kalustevuokraamojen ja mediayhtiöiden kanssa.

Asemoituminen instituutiona sisältää myös organisaatioidentiteettiin liittyviä aiheita organisaation pyrkiessä vakiinnuttamaan asemaansa

yhteistyökumppanina tai luodessa mielikuvaa itsestään suhteessa toisiin organisaatioihin tai sidosryhmiin.

Nämä neljä viestintävirtausta toimivat vuorovaikutteisesti: organisaatio määrittyy niiden kautta ja vaikuttaa jatkuvaan vuorovaikutukseen virtausten välillä. Organisaation muodostaa näiden virtausten monimutkainen suhde. (Miller 2014, 90–95.)

Kuviossa yksi tutkija on kuvannut neljää viestinnän virtausta toisiinsa limityvinä molekyyleinä. Organisaatio muodostuu kun viestintä virtaa vuorovaikutteisesti kunkin neljän osasen välillä ja sitoo ne toisiinsa.



Kuvio 1: Neljä viestintävirtausta

Brønn (2014, 58) kiinnittää huomiota siihen, että yli 20 vuotta Excellence-tutkimuksen jälkeen, viestinnän tutkijat ovat edelleen tyytymättömiä viestintäammattilaisten asemaan ja rooleihin organisaatioissa: asema strategisen tason päätöksentekijöinä ja organisaation menestyksen tunnustettuina tekijöinä ei ole toteutunut toivotulla tavalla. Viestinnän ammattilaisten tulisi nykyistä selkeämmin olla sillanrakentajia sidosryhmien ja organisaatioiden välillä, eikä yksinomaan organisaatioiden puolustajia.

Brøninin (2014, 66) tekemän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vain 34 % liikeyrityksistä koki viestinnän osuuden yrityksen tulokseen korkeaksi, kuitenkin yritysten maine arvioitiin ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi organisaation menestyksessä.

Nothhaft (2010, 127, 133) toteaa johtoryhmään kuuluvien viestintäammattilaisten olevan viestintäviestijä, talonpoikaisjärjen edistäjiä ja vastuunkantajia, jotka osallistuvat organisaation johtamiseen ensisijaisesti vaikuttamalla mm. suunnitteluun, organisointiin ja toiminnan kontrollointiin. Hän näkee viestintäammattilaisen syvemmän tason johtajana, jolla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation linjauksiin riippumatta hierarkiarajoista.

Viestintäammattilaisen mahdollisuus vaikuttaa sekä Excellence-teorian nykypäivän tulkinnan mukaisesti että viestinnän neljän virtauksen kautta organisaation johtamiseen edellyttää Brøninin ja Nothhaftin havaintojen perusteella sitä, että hänen tulisi olla mukana strategisessa päätöksenteossa vaikuttajana ja sillanrakentajana. Brøninin vuonna 2014 julkaistu tutkimus paljastaa, että pienet ja keskisuuret yritykset, joissa ei ollut erillistä viestintäyksikköä, näkivät viestinnän roolin hyvin kapeana, lähinnä markkinoijina tai mediasuhteista (median hyödyntäminen ilmaisena markkinointikanavana) huolehtijoina. Viestinnän tarvetta koettiin lähinnä kriisitilanteissa. Kun kuitenkin vuorovaikutuksen ja maineen arvo yritysten menestykselle selvästi tunnustettiin, viestinnän rooli ajattelutapoja ohjaavana toimintana erityisesti yrityksen johdossa koettiin tärkeäksi (Brønn2014, 74, 78).

Kaikissa edellä esitetyissä teorioissa mainitaan viestinnän vuorovaikutteisuus. Excellence-teoria ja CIPR:n viestinnän määritelmä mainitsevat viestinnän kaksisuuntaisuuden, yhteisymmärryksen luomisen, sekä pitkäjänteisten suhteiden luomisen organisaation ja sidosryhmien välille. Ymmärrettävä sanoma ja kaikkien osapuolien kuuleminen on edellä esitettyjä teorioita yhdistävä ajatus.

2.3 Asiantuntijuus ja ammattilaisuus viestinnän kontekstissa

MOT Kielitoimiston sanakirjan (2014) määritelmän mukaan *asiantuntija* on henkilö, jolla on asiantuntemusta. Hän on jonkin alan erikoistuntija, ekspertti tai spesialisti. Asiantuntija on siis alansa syvällisesti ja monipuolisesti hallitseva henkilö, jonka *kompetenssi* eli pätevyys perustuu alasta riippuen pitkäaikaiseen käytännön kokemukseen, koulutukseen ja perehtyneisyyteen alan tutkimustietoon tai edellä mainittujen yhdistelmään. *Ammattilainen* puolestaan on sanakirjamääritelmän (MOT 2014) mukaan ammattitaitoinen henkilö tai joku joka tekee jotakin ammatikseen. Kostiainen (2003) arvelee, että nykyisessä monialaista osaamista vaativassa yhteiskunnassa vahvasti tekemistä korostava ammattitaidon määritelmä ei ehkä riitä ja toteaa, että ammattitaito-käsitteen tilalle on yhä useammin tulleet esimerkiksi työelämä- tai asiantuntijataitojen käsitteet (Kostiainen 2003, 24).

Viestintäammattilaisen kompetenssi rakentuu useista eri tekijöistä. Steiner (2001) toteaa ammattilaisuuden alkavan erikoistumisesta ja viittaa Marioniin 1998, Dolphiniin ja Faniin 2000, sekä Liedtkaan 1998 määritellessään, että yhteisöviestijän on ymmärrettävä useita eri näkökantoja, toimittava useiden erilaisten sidosryhmien kanssa, oltava joustava ja käytännöllinen, otettava riskejä ja oltava luova. Asunnan (2011) mukaan viestintäammattilaisella on oltava erityisosaamista, strategisen tason pätevyys ja huolellisesti omaksuttu ammatillinen identiteetti. Viestinnän ammattilaisuuteen kuuluu teoreettiseen tietoon perustuva asiantuntijuus, käytännön toimintaa ohjaa palvelusuuntautuneisuus ja etiikka (Asunta, 2011).

Viestinnän ammattilaiset ProComin Taloustutkimuksella vuonna 2013 teettämä selvitys kertoo suomalaisten viestintäammattilaisten koulutustaustasta, että tutkimuksessa mukana olleista ammatissa toimivista viestijöistä 34 % oli opiskellut viestintää pääaineena korkeakoulussa ja 36 % sivuaineena korkeakoulussa tai avoimessa yliopistossa. Tutkimukseen vastanneista 51 % oli opiskellut viestintää 1-3 päivän lyhytkursseilla.

Shan (2011) havainnon mukaan, viestintäammattilaisten koulutuksen myötä ammatin arvostus on viime vuosina kasvanut. On kuitenkin huomion arvoista, että vaikka koulutus on muuttanut viestinnän ammattilaisen asemaa ja arvostusta, käytännön työ on muuttunut varsin vähän (Sha 2011, 188).

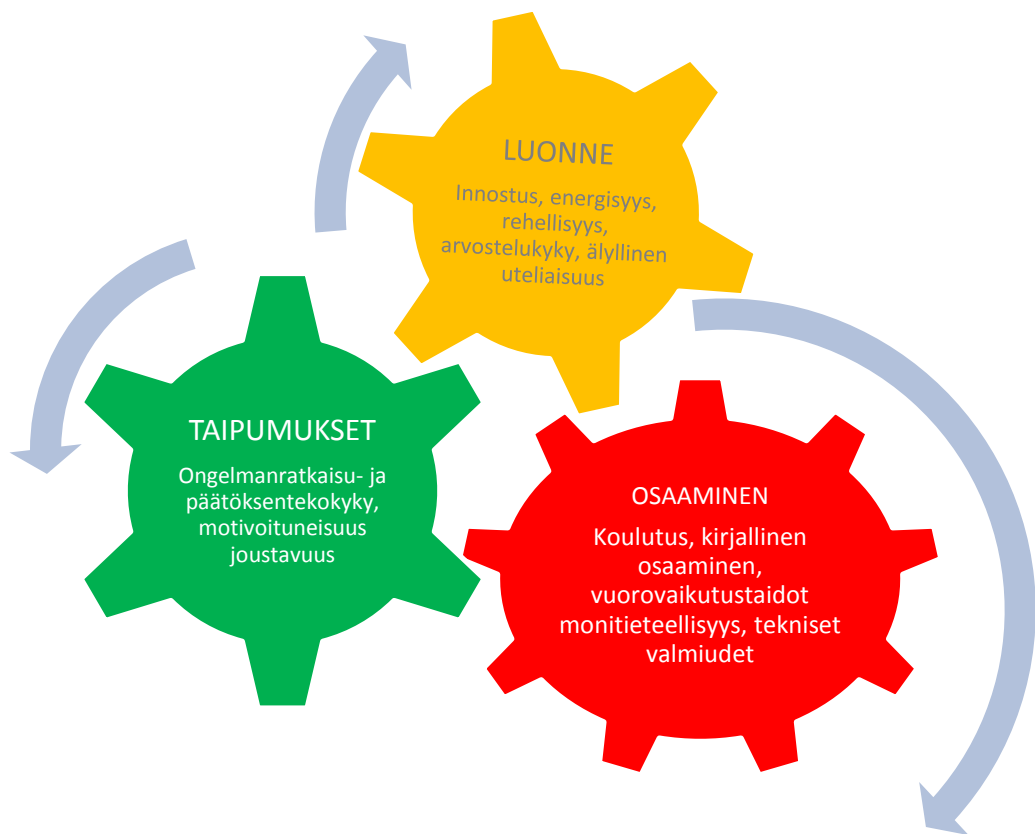
Tenchin, D'Artreyn ja Fawkesin (2009, 58) mukaan koulutuksen keskeinen merkitys on yleispätevä ammattilaisuuden kriteeri. Sha (2010, 121) viittaa Sageen (2003) todetessaan ammattilaisuuden edellyttävän erityisosaamista,

jatkuvaa kouluttautumista, eettisten ohjeiden noudattamista ja vastuullisuutta. Gregory (2008, 216) kiinnittää huomiota opintojen kautta hankittujen taitojen lisäksi viestintäammattilaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joista tärkeimpiä ja useimmissa yhteyksissä mainittuja ovat monipuoliset kiinnostuksen kohteet, innostus energisyys, motivoituneisuus, älyllinen uteliaisuus, luovuus, joustavuus, arvostelukyky, rehellisyys, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky. Tench ym. (2009, 55) pitää vuorovaikutustaitoja olennaisena viestintäammattilaiselta vaadittavana kykynä.

Monitieteellistä osaamista ja taitoja eri aloilta tarvitaan Haaran (2012) mukaan viestintäammateissa nykyisin yhä enemmän. Vastaavasti viestintäosaamisen merkitys kasvaa yhä useammassa ammatissa. Erityisesti verkostoosaaminen, luovuus, tekninen osaaminen, kansainvälistyminen, paikallisoaaminen, sosiaalisen median osaaminen, palvelu- ja ympäristöosaaminen ovat alueita, jotka korostuvat viestintäalan osaamistarpeissa. (Haara 2012.) Kostiainen (2003) toteaa myös, että viestintäosaaminen ymmärretään usein henkilökohtaisena yleistaitona, jota kuitenkin pidetään merkittävänä osana ammatillista menestystä. Tutkija toteaa edelleen myös, että työyhteisöjen ja työntekijöiden viestintäosaamisesta on tulossa yhä merkittävämpi kilpailuvaltti, kun työn tulos yhä useammin on jotakin muuta kuin konkreettinen tuote tai suorite. Näiden tilalle ovat astuneet ongelmanratkaisua, -tunnistusta ja välityspalveluita tarjoavat ammattialat, joille yhteistä on tietoperusta ja yhteisesti vuorovaikutuksessa jaetut näkemykset. (Kostiainen 2003, 36, 98.)

Vaikka viestintä voidaan nähdä yhä useammin olennaisena osana muuta ammattiosaamista, viestintäammattilaisen osaamishierarkiassa (Kostiainen 2003, 112) varsinainen viestintäasiantuntemus on ylimpänä. Viestintäammattilaiselta vaadittava kompetenssi muodostuu monipuolisen koulutuksen ja kokemuksen kautta hankitusta osaamisesta, sekä vahvoista alalle sopivista henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Kuviossa 2 tutkija kuvaa viestintäammattilaisen kompetenssiin yhdistettäviä ominaisuuksia. Luonne, taipumukset ja osaaminen muodostavat työelämässä toimivan kokonaisuuden.



Kuvio 2: Viestintäammattilaisen piirteitä

Onnistunut viestintä edellyttää kykyä laatia ymmärrettäviä sanomia ja kompetentti viestijä hallitsee ne keinot, joilla viesti saadaan palvelemaan tarkoitustaan. Tämä ei tarkoita sitä, että vastaanottaja automaattisesti hyväksyisi viestin sellaisenaan, saati toimisi sen mukaisesti, vaan sitä, että hän ymmärtää sanoman sisällön (Åberg 2006, 85).

Kaikki edellä esitetty huomioiden on hiukan yllättävää, että ammattitaitoisen viestijän ominaisuuksista jää usein mainitsematta kirjalliset kyvyt. Sha (2011, 188) pitää oman toimintaympäristön hallitsemisen lisäksi vahvaa kirjallisen ilmaisun osaamista yhtenä viestijän tärkeimmistä ominaisuuksista, mikä Tenchin ym. (2009, 54) mukaan on myös ammattia harjoittavien viestintäammattilaisten näkemyksen mukaan viestijän keskeinen osaamisalue.

2.4 Viestintäammattilaisen tehtävät ja roolit

Viestinnän ammattilaiset ProComin Taloustutkimuksella vuonna 2013 teet-
tämästä tutkimuksesta käy ilmi, että vaikka viestinnän päätehtävinä pidetään
edelleen neljää osa-aluetta, jotka ovat 1) sisäinen viestintä 2) mediaviestintä
3) lehtien ja 4) julkaisujen toimittaminen, niiden keskinäinen järjestys on
muuttunut, sillä edellisvuosien tutkimustuloksiin nähden verkkosivujen si-
sällöntuotanto ja seuranta on noussut kärkeen. Myös sosiaalisen median
asema on vahvistunut selvästi. Markkinointi ja viestintä toimivat yhteisenä
organisaationa selvästi aiempaa useammassa yhteisössä.

Suomalaisella viestinnän kentällä toimivan ProCom – Viestinnän ammattilai-
set ry:n katsauksessa (2012) kerrotaan, että sen yli 2 000:n yltävässä jäsenis-
tössä on yli 400 erilaista tehtävänimikettä, joista yleisimmät ovat viestintäjohtaja,
viestintäpäällikkö, tiedottaja, viestintäsuunnittelija, -koordinaattori ja
viestintäassistentti. Nimikkeet kuvaavat vastuualuetta, tehtävän vaativuutta,
edellytettyä kompetenssia ja asiantuntijuutta, sekä organisaatiotasoa ja ra-
portointisuhdetta.

Shan (2011) luokittelussa viestinnän ammattilaisten käytännön työ jakautuu
neljään pääryhmään: 1) viestinnän johtamiseen 2) asia-aiheiden johtamiseen
3) yritysviestintään ja 4) mediasuhteisiin. Mainitut neljä ryhmää vastaavat
Shan mukaan selkeästi olemassa olevia viestinnän koulutuksen osa-alueita,
mikä antaa aiheen otaksua viestinnän teorian ja käytännön olevan lähempä-
nä toisiaan kuin usein on väitetty. (Sha 2011, 195.)

Viestintäammattilaisen osaamisen painotukseen ja rooliin ammattia harjoitettaessa vaikuttavat monet seikat työskentely-ympäristöstä kulttuuriin. Tench ym. (2009, 37) toteaa, että viestintäalalla on tilaa kaikille ulospäin suuntautuneesta juhlien järjestäjästä tietokoneeseensa liimautuneeseen tutkijaan. Asunta (2011, 3) toteaa, että keskustelu viestintäammattilaisuudesta näyttää kerta toisensa jälkeen palaavan pohdintaan viestinnän roolista ja tavoitteista ylimalkaan sekä kysymykseen siitä, kenen etua viestintä ajaa. Hän ehdottaa viestintäammattilaisten ryhmittämistä kolmeen roolikategoriaan, jotka ovat 1) organisaation puolestapuhuja 2) mission puolestapuhuja ja 3) viestinnän fasilitaattori.

Organisaation puolestapuhuja on vahvasti sitoutunut organisaatioon ja tekee parhaansa sen menestyksen puolesta. Mission puolestapuhuja sen sijaan on sitoutunut ennen kaikkea organisaation missioon, jota on valmis puolustamaan jopa organisaation vahingoittamisen uhalla. Viestinnän fasilitaattori suhtautuu viestinnän rooliin neutraalisti, eikä asetu ketään tai mitään vastaan vaan on yksinkertaisesti sitoutunut vain viestintään (Asunta 2011, 15–16).

3 LUOVA ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO

Erityyppisiä työyhteisöjä eli organisaatioita on lukematon määrä, samoin niiden olemassaolon tarkoituksia ja tavoitteita. Åberg (2006) toteaa, että työyhteisö on postmodernin käsityksen mukaan ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta hahmottuva sosiaalinen konstruktio. Tarkemman ja tavoitehakuisen määritelmän mukaan organisaatio on *”ihmisryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä”*. Isoissa organisaatioissa on tyypillisesti useita työyhteisöjä, joita muodostuu lähityötovereiden kesken, osastoissa, yksiköissä ja tiimeissä. Tavoitteisiin pyritään resursseja säätelemällä, mikä tapahtuu työtä ja valtaa jakamalla. (Åberg 2006, 50–51.)

Asiantuntijaorganisaatioiksi kutsutuissa yhteisöissä työskentelee korkeasti koulutettuja oman erityisalansa huippuosaajia. Huuhka (2010, 73) mainitsee esimerkkeinä tällaisista organisaatioista mm. yliopistot ja eri alojen tutkimuslaitokset.

Esittävää taidetta tuottavat organisaatiot kuten teatterit ja orkesterit, voidaan luokitella luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa työskennellään korkeatasoisen ja tasavertaisen osaamisen pohjalta. Toisin kuin perinteistä yritysmailmaa edustavissa organisaatioissa, tällaisissa työyhteisöissä painottuvat innovatiivisuus ja luovuus, joiden tuottaman tuloksen mittapuu on sen merkittävyys tieteelle tai taiteelle. (Huuhka 2010, 73.)

3.1 Luovat alat liike-elämässä

Luovat asiantuntijaorganisaatiot ovat osa luovaa teollisuutta, johon kuuluu valtava määrä erilaista luovaan potentiaaliin perustuvaa liiketoimintaa, taidelaitoksista peliteollisuuteen. Esittävän taiteen kenttä on laaja ja ulottuu vakiintuneista julkisista laitoksista yksittäisiin esiintyjiin tai pieniin ryhmiin. Townley, Beech ja McKinley (2009, 939) viittaavat Ison Britannian ministeriöiden alaisuudessa toimivan kulttuuriyksikön määritelmään (1998), jonka mukaan luova teollisuus on yhteisnimitys aloille, joiden toiminta perustuu yksilön luovuuteen, kyvykkyyteen ja lahjakkuuteen, sekä niiden synnyttämän älyllisen pääoman luomiin työpaikkoihin sellaisilla aloilla kuten mainonta, arkkitehtuuri, taide ja antiikki, käsityöläisyys, muotoilu, muotisuunnittelu, elokuva, ohjelmistosuunnittelu, musiikki, esittävät taiteet, julkaisu-toiminta, tv- ja radiotoiminta.

Beresford ja Fawkes (2009, 602) toteavat, että taidekentän määrittely teollisuudeksi liike-elämän termein on vaikeaa sekä taidemaailmalle että siellä työskenteleville viestinnän ammattilaisille. On kuitenkin kiistaton tosiasia, että 2000-luvulla taidealojen markkinat ovat kasvaneet. Viestintäammattilaiselle taidealat ovat haaste, sillä toisin kuin perinteisemmällä, kuluttajaan keskittyneillä aloilla, taidemaailmassa keskiössä on taiteilija ja taide. (Beresford & Fawkes 2009, 603.)

Kuten Townley ym. (2009) mainitsevat, luovien teosten arvo ei ole mitattavissa käyttöesineen tavoin, vaan se syntyy kuluttajien antamien ja tulkitsemien merkitysten kautta. Jatkuvaa pelkoa aiheuttaa kaupallisuuden ja kulutushyödykemallin kulttuurituotteille, -tuotannolle ja -työlle luoma uhka liiketoiminnan ja johtamisen periaatteiden leviämisestä yhä syvemmälle luovien alojen toimintaan. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tehty tutkimus osoittaa, että luovan teollisuuden organisaatiot painottavat sitä, että niiden erityispiirteet edellyttävät toisenlaista johtamiskulttuuria kuin perinteinen voittoa tavoitteleva liiketoiminta. (Townley ym. 2009, 942.)

Toisaalta, Koivunen (2011, 58) muistuttaa 1980-luvulla käynnistyneestä organisaatioestetiikan tutkimuksesta, josta muodostui suureksi osaksi protesti siihen asti vallinneita organisaatioteorioita kohtaan. Estetiikka tarjosi vaihtoehdon rationaalis-logistiselle ajattelutavalle. Koivunen viittaa Stenströmiin (2000), jonka havainnon mukaan taide ja liike-elämä ovat lähentyneet toisiinsa ainakin diskurssitasolla. Ruotsissa toteuttamassaan taide- ja liike-elämän tutkimuksessa Stenström osoittaa, kuinka liike-elämän keskusteluissa käytetään esteettistä ilmaisua. Vaikuttaa siltä, että sellaiset kauan unohduksissa olleet johtamisen ulottuvuudet kuten tunteet, intuitio ja esteettiset arvot ovat jälleen tulleet huomioiduiksi. Esteettinen ulottuvuus on aina läsnä johtamistilanteissa, joissa ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa saavuttaakseen jonkun tavoitteen. (Koivunen 2011, 59)

Luovalle organisaatiolle on tyypillistä sen jäsenten voimakas sitoutuminen työyhteisöönsä. Huuhka (2010, 39) toteaa, että luovassa asiantuntijaorganisaatiossa työyhteisö ja kollegat koetaan oman perheen kaltaisina. Organisaation etu on myös oma etu, yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan ja ne koetaan inspiroivina ja tärkeinä. Omasta organisaatiosta ja sen menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä.

Koska luovan asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu ennen kaikkea sen luovan henkilöstön sitoutumiseen ja siihen, että he haluavat antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön, heitä on syytä kuulla ja kuunnella (Huuhka 2010, 38). Luovan organisaation johtajalta edellytetään koko persoonallisuuden likoon panemista, laaja-alaisuutta ja kykyä motivoida ja synnyttää luottamusta. On tärkeää, että työilmapiiri tukee luovuutta. Townley ym. (2009) toteavat, että autonomisuutta ja kokeellisuutta edellyttävän luovuuden voi tappaia tiukkaan valvontaan perustuvalla johtamisella. Toisaalta riittämätön kurinalaisuus voi myös olla haitallista.

Hyvin johdetussa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu Huuhkan (2010, 80) mukaan yhteistyö ja vuoropuhelu kilpailun, konfliktin ja kontrollin sijaan. Organisaation eri toiminnoissa työskentelevät ovat pikemminkin partnereita ja asioita tarkastellaan laajasti. Toisin kuin perinteisemmän hierarkian mukaan toimivissa yhteisöissä, luovissa asiantuntijaorganisaatioissa on tavallista, että ”kaikki asiat kuuluvat kaikille”. Excellence-teorian mukaisina parhaina käytäntöinä voidaan tässä kontekstissa pitää aktiivista vuorovaikutteista viestintää organisaation sisäisten sidosryhmien välillä. Vaikka päätös- ja toimeenpanovalta on hallinnollisella johdolla, tunne ja kokemus siitä, että organisaation asiantuntijajäseniä informoidaan heitä koskevissa asioissa avoimesti ja oikea-aikaisesti, ja että heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi, synnyttää luottamusta.

Viestinnän merkitys on siis luovalle organisaatiolle keskeinen. Valmius olla läsnä ja antautua vuorovaikutukselle on tällaisen organisaation johtajan ominaisuuksista tärkeimpiä. Huuhka (2010, 117) toteaa luovien asiantuntijoiden antavan parastaan, kun organisaatiossa vallitsee avoin ja yli reviirirajojen vaikuttava jatkuva dialogi.

Luovan asiantuntijaorganisaation voimavara on sen hyvinvointi. Tutkijan kokemuksen myötä syntyneiden havaintojen mukaan imago, joka viestii parasta mahdollista työilmapiiriä ja parhaita mahdollisia työskentelyolosuhteita, houkuttelee myös organisaation tavoittelemia parhaita mahdollisia uusia jäseniä. Onnistuneet rekrytoinnit ovat organisaatiolle elintärkeitä ja suuri ylpeydenaihe. Luovan asiantuntijaorganisaation maine on sen tuloksen kannalta ylittämättömän tärkeä.

3.2 Suomalainen orkesterikenttä

Suomen Sinfoniaorkesterit ry toimii orkestereiden yhteistyöfoorumina ja yhteisenä vaikutuskanavana päättäjien ja julkisuuden suuntaan, sekä kerää ja tuottaa alan tilastotietoa ja muuta informaatiota. Yhdistyksen jäseniä ovat orkestereita ylläpitävät kunnat, yhdistykset tai julkisyhteisöt.

Jäsenorganisaatioiden orkestereista 15 on sinfoniaorkestereita, joissa muusikoita on 31–112. Kamari- tai runko-orkestereita on kahdeksan ja yksityisten yhdistysten ja kuntien ylläpitämiä orkestereita, joilla ei ole kuukausipalkkaisia soittajia, on kuusi. Lisäksi yhdistyksessä on yksi liitännäisjäsen. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n yhteensä 30 jäsenorganisaatiota muodostavat koko maan kattavan, pääosin julkisin varoin ylläpidetyn orkesteriverkoston. Taulukossa 1 luetellaan Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n täysjäsenet ja niiden henkilökunnan koko. Joillain orkestereista osa hallinnollisesta henkilökunnasta, kuten nuotistonhoitaja, vahtimestarit/orkesterijärjestäjät tai valo- ja ääniteknikot on jaettu konserttialin, -talon tai kulttuuritoimen kanssa.

Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorganisaatioissa oli vuonna 2013 päätoimisia muusikkovakansseja 985. Näiden lisäksi eripituisilla sopimuksilla kiinnitettyjä tilapäisiä muusikoita oli 2 763. Päätoimista hallintohenkilökuntaa oli 122, joiden lisäksi joitakin tilapäisiä ja jaettuja vakansseja.

([www.sinfoniaorkesterit.fi./](http://www.sinfoniaorkesterit.fi/)vuosikertomus 2013)

Taulukko 1. Suomen sinfoniaorkesteri ry:n täysjäsenet 2013

	Jäsenorganisaatio	Orkesteri	Muus.	Hall.
Sinfoniaorkesterit	Espeen kaupunki	Tapiola Sinfonietta	41	7
	Helsingin kaupunki	Helsingin kaupunginorkesteri	102	12
	Joensuun kaupunki	Joensuun kaupunginorkesteri	35	4
	Jyväskylän kaupunki	Jyväskylän kaupunginorkesteri	38	4
	Kuopion kaupunki	Kuopion kaupunginorkesteri	48	17
	Kymenlaakson Orkesteri Oy	Kymi Sinfonietta	32	6
	Lahden kaupunki	Sinfonia Lahti	67	10
	Lappeenrannan kaupunki	Lappeenrannan kaupunginorkesteri	21	3,2
	Oulun kaupunki	Oulu Sinfonia	61	8
	Porin kaupunki	Pori Sinfonietta	31	6
	Suomen Kansallisoopperan säätiö	Suomen Kansallisoopperan orkesteri	112	7,5
	Tampereen kaupunki	Tampere Filharmonia	97	11
	Turun kaupunki	Turun filharmonien orkesteri	74	18
	Vaasan kaupunki	Vaasan kaupunginorkesteri	31	7
	Oy Yleisradio Ab	Radion sinfoniaorkesteri	99	11
kamari- ja runko-orkesterit	Kemin kaupunki	Kemin kaupunginorkesteri	4/41 *	5
	Kokkolan Orkesteriyhdistys ry	Keski-Pohjanmaan kamariorkesteri	20/57 *	5
	Lohjan kaupunki	Lohjan kaupunginorkesteri	12/53 *	2
	Mikkelin kaupunki	Mikkelin kaupunginorkesteri	12	2
	Rovaniemen kaupunki	Lapin kamariorkesteri	18	3
	Seinäjoen orkesteriyhdistys ry	Seinäjoen kaupunginorkesteri	10/36*	5
	Savonlinnan orkesteriyhdistys ry	Savonlinnan orkesteri	4/37 *	3
	UMO-säätiö	UMO Jazz Orchestra	16	7
	Avanti! ry	Avanti! kamariorkesteri	23/70***	4
	Helsingin Barokkiorkesterin yhdistys ry	Helsingin Barokkiorkesteri	40 **	2
Muut orkesterit	Hyvinkään orkesteri ry	Hyvinkään orkesteri	60 **	1
	Sinfoniaorkesteri Vivon tuki ry	Sinfoniaorkesteri Vivo	96 **	1
	Suomalaisen Barokkiorkesterin kannatusyhdistys ry	Suomalainen barokkiorkesteri	39 **	15
	Vantaan Orkesteri - Vanda Orkester ry	Vantaan viihdeorkesteri	69 **	6

Muus. = muusikoiden lukumäärä

Hall. = hallinnollisen henkilökunnan lukumäärä

* päätoimiset ammattisoittajat/suurin vahvuus avustajat mukaanluettuina

** suurin vahvuus avustajat mukaanluettuina

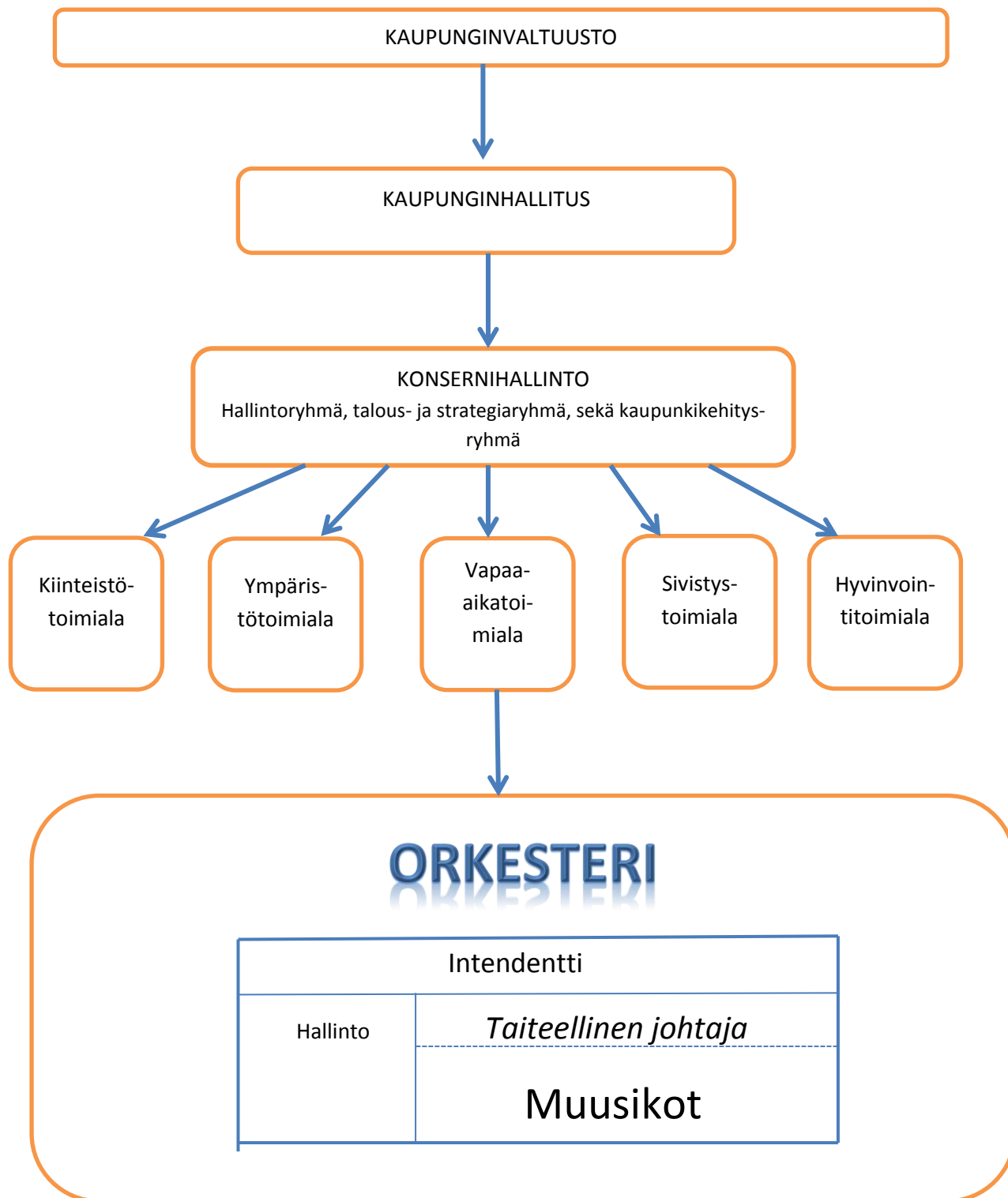
*** äänenjohtajat/ suurin vahvuus

(SuoSio ry, Vuosikertomus 2013)

3.3 Orkesterit organisaatioina

Suomalaisissa orkestereissa hallinnollisena johtajana toimii organisaation taustasta riippuen intendentti, toiminnanjohtaja tai toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa työskentelee orkesterin hallinnollinen henkilökunta, sekä muusikot, jotka muodostavat organisaation suurimman asiantuntijahenkilöstöryhmän. Orkesterin taiteellinen johtaja, jonka nimike on usein joko yli- tai pääkapellimestari, on pääsääntöisesti vastuussa organisaation tuottamasta taiteellisesta sisällöstä. Johtamiseen perehtyneet tutkijat pitävät tällaista kaksoisjohtamisen mallia harvinaisena ja tehottomana. Luovien alojen, median ja voittoa tavoittelemattomien toimijoiden sektorissa kaksoisjohtajuus on kuitenkin yleistä. Tällaisissa organisaatioissa hallinnollinen ja taiteellinen johtaja on valittu erikseen, eri aikoina ja sisällöltään erilaisin sopimuksin. (Reid & Karambayya 2009, 1073.) Suomalaisissa orkestereissa hallinnollinen johtaja on tyypillisesti vakinainen viran- tai toimenhaltija, taiteellinen johtaja puolestaan määräaikaisella sopimuksella kiinnitetty taiteilija, jonka toimivaltuuksiin ei kuulu hallinnollista toimeenpanovaltaa.

Kuviossa 3 esitellään Turun kaupungin organisaatiokaavioon viitteellisesti pohjautuva yleiskuva kaupungin ja sen ylläpitämän sinfoniaorkesterin hallintomallista. Vastaavan tyyppinen organisaatio ylläpitää useimpia suomalaisten kaupunkien/kuntien orkestereita. Kuten kaaviosta näkyy, kunnallinen orkesteri on samojen päätöksentekoprosessien alainen kuin muutkin kunnalliset virastot ja laitokset. Kunnalliset virkamiehet ja poliittiset päättäjät ovat orkestereille tärkeitä sidosryhmiä.

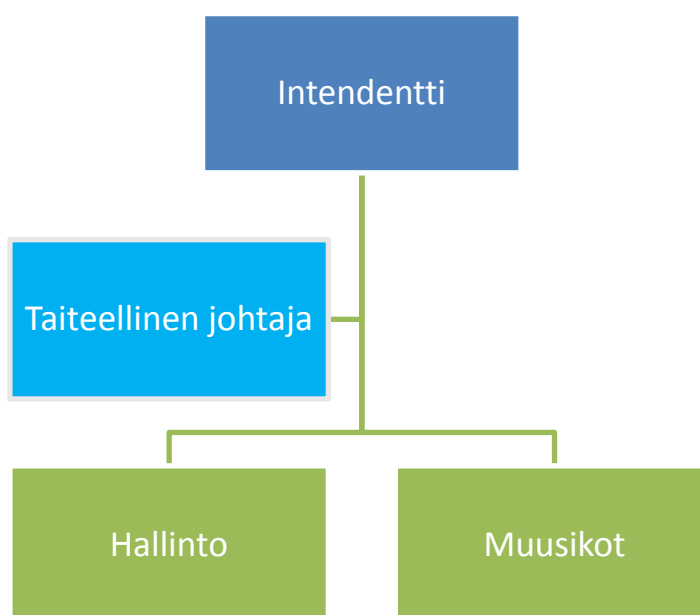


Kuvio 3: orkesterin organisaatio
(www.turku.fi)

Reidin ja Karambayyan (2009) havaintojen mukaan taiteellisen organisaation kaksoisjohtaminen edellyttää tasapainon löytämistä huippuunsa vietyjen taiteellisten tavoitteiden ja taloudellisten realiteettien välillä, mikä edellyttää kompromisseja. Tällaisessa johtamismallissa konfliktin riski on jatkuvasti läsnä. (Reid & Karambayya 2009, 1081–1082.) Myös Koivunen (2011, 14) kiinnittää huomiota orkestereiden kaksoisjohtamisen malliin, jossa vallitsee jatkuva jännite taiteellisten ja hallinnollisten tavoitteiden välillä.

Taiteellinen johtaja jakaa luovien asiantuntijaorganisaatioiden johdossa samat toimintaa ohjaavat huolenaiheet kuin hallinnollinenkin johtaja. Huntin ym. (2004, 158) havainnon mukaan ammattilaisten johtaminen toimintaympäristössä, joka jatkuvasti vaatii uusia, luovia ja rohkeita valintoja tulkinnoissa, esiintymispaikoissa ja ohjelmistovalinnoissa, ja jossa kuluttajilla on mahdollisuus tehdä valintoja räjähdysmäisesti kasvaneesta viihdetarjonnasta, asettaa organisaation johdolle valtavat paineet.

Kaksoisjohtaminen vaikuttaa myös taiteellisen asiantuntijaorganisaation viestintään ja yrityskuvaan. Taiteellinen johtaja tai ylikapellimestari toimii usein orkesteriorganisaation kasvoina julkisuudessa. Valovoimaisella taiteellisella johtajalla on suuri merkitys orkesteriorganisaation maineelle. Vaikka hänellä ei muodollista hallinnollista toimeenpanovaltaa olekaan, hänen mielipiteellään on merkitystä sekä organisaation käytännön johtamisessa, että julkiseen kuvaan liittyvissä kysymyksissä ja ratkaisuissa. Kuvio 4 esittää orkesterin tyypillistä sisäistä organisaatiota.



Kuvio 4. Orkesterin sisäinen organisaatio

Koivunen (2003) toteaa, että perinteinen johtamistutkimus on omaksunut vahvasti visuaalisen kulttuurin yksilöllisyyttä, etäisyyttä ja sietokykyä korostavat piirteet, kun taas jaettu tai hajautettu johtamisen malli sisältää monia audittiivisen kulttuurin ominaisuuksia. Koivunen viittaa Dachlerin ja Hoskingin (1995) monia audittiivisia piirteitä sisältävään kumppanuusmalliin, jonka mukaan jaetun johtajuuden olennaisiin piirteisiin kuuluu audittiivisuus, kuunteleminen ja kuuleminen. (Koivunen 2003, 218–219.)

Koivusen (2003, 218–219) kuvaamassa audittiivisessa johtamiskulttuurissa kuunteleminen on hyvin harjaantunut taito ja tiedon vastaanottaminen tärkeämpää kuin määräysten jakaminen alaisille. Orkesteriyhteisön sisäisessä viestinnässä taiteellisen johtajan ja orkesterin välinen verbaalinen viestintä on verraten vähäistä. Harjoitustilanne on esteettinen prosessi, jossa vuorovaikutus perustuu ensisijaisesti kuulohavaintoihin ja fyysiseen ilmaisuun. Hyvänä pidetään kapellimestaria, joka käyttää puhetta lähinnä täydentämään gestiikkaansa, jolloin harjoitukselle varattu aika käytetään maksimaalisesti soittamiseen.

Kuuntelemiseen kiinnittää huomiota myös Kostiainen (2003), joka toteaa, että useat työelämän viestintätaitoja käsittelevät tutkimukset korostavat kuuntelemisen taitoja, joilla näyttää olevan yhteyttä myös työelämässä sijoittumiseen ja uralla etenemiseen (Kostiainen 2003, 110). Jos viestinnän ammattilaisen rooli on toimia sillanrakentajana sidosryhmien välillä, kuten Brønn (2014) ehdottaa, kyky kuulla ja kuunnella voisi olla hänen ominaisuuksistaan arvostetuimpia orkesterin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

3.4 Viestinnän resurssit suomalaisissa ammattiorkestereissa

Orkestereissa toimivien viestijöiden ammattinimikkeitä on useita: viestintä- ja markkinointipäällikkö, viestintäassistentti, markkinointi- ja tuotantosihteerit, tiedottaja-markkinoija, jne. Joissain orkesterissa ei ole erikseen nimettyä viestijää/markkinoijaa lainkaan ja joissain tehtävä on jaettu ylläpitävän organisaation muiden toimintojen kanssa (www.sinfoniaorkesterit.fi).

Orkesteriorganisaatioissa viestinnän tehtävät jakautuvat paitsi käytettävissä olevan henkilöresurssin, myös aiheen mukaan. Tutkijan kokemuksen mukaan sekä ulkoinen että sisäinen viestintä suomalaisissa ammattiorkestereissa on yleiskuvaltaan intendenttikeskeistä. Taiteellisiin sisältökysymyksiin media tyypillisesti pyytää kommentteja taiteelliselta johtajalta.

Orkestereissa työskentelevä viestintäammattilainen huolehtii tavallisesti julkaisuista (käsiohjelmat, kausiesitteet), verkkoviestinnästä (kotisivut, sosiaalinen media) ja markkinoinnista. Tehtävien sisältö on orkesterikohtaista, viestintäresurssit vaihtelevat orkesterien välillä melko paljon. Taulukkoon 2 on koottu suomalaisissa ammattiorkestereissa esiintyvät viestijöiden nimikkeet ja tehtävissä toimivien lukumäärä. Suomen sinfoniaorkesterit ry:n 29 täysjäsenorkestereista 15:ssä ei ole viestintä- tai markkinointinimikkeellä toimivaa henkilöä.

Taulukko 2: Suomalaisten ammattiorkestereiden viestintänimikkeellä toimivat työntekijät

Viestintä- ja markkinointipäällikkö	2
Viestintäassistentti	1
Tuotanto- ja markkinointipäällikkö	1
Tiedotus- ja markkinointisihteeri	1
Markkinointipäällikkö	4
Tiedottaja/johtajan assistentti	1
Markkinointi- ja tuotantosihteeri	1
Tiedottaja	2
Markkinointikoordinaattori	1
Tiedottaja-markkinoija	1
Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	1
Tiedottaja-tuottaja	1
Talous- ja markkinointisuunnittelija	1
Viestintänimikkeellä toimivia yht.	18

(www.sinfoniaorkesterit.fi)

3.5 Orkesteriorganisaation erityispiirteitä

Luovan asiantuntijaorganisaation monet käytännöt poikkeavat perinteisten yritysmaailman organisaatioiden malleista. Esimerkiksi asiantuntijoiden rekrytointi orkesteriorganisaatioissa perustuu erittäin vaativaan työnäytteeseen, jota arvioi tulevista kollegoista koostuva lautakunta (KV TES 2014, 1). Tulakseen ammattiorkesterin asiantuntijajäseneksi, muusikon on hallittava instrumenttinsa ja kaikki orkesterisoiton erityisalueet syvällisesti. Hänen on voitettava työhönottoprosessina toimiva koesoitto ja oltava siten lukuisia kollegojaan parempi.

Uusien asiantuntijoiden rekrytointi on konkreettinen esimerkki luovien asiantuntijoiden keskeisestä roolista orkesteriorganisaation prosesseissa. Vaikka muodollinen nimitysoikeus kuuluu hallinnolliselle johdolle, kuten muissakin organisaatioissa, prosessin toteuttaminen edellyttää paitsi erityisasiantuntijuutta, myös asiantuntijoiden konsensusta uuden jäsenen soveltuvuudesta yhteisöön ja sitoutumisesta sen pyrkimyksiin.

Luovan asiantuntijaorganisaation asiantuntijajäsenten odotukset koko organisaation läpi kulkevasta erinomaisuudesta ovat kovat. He haluavat yhteisönsä edustavan parasta kaikilla tasoilla. Kuten Koivusen (2007, 295) tutkimuksesta käy ilmi, orkesterimuusikot odottavat hallinnollisen johdon edustavan yhtä tinkimättömän korkeaa ammattiosaamista kuin hekin omassa työssään. Orkesteri etsii jäsenikseen parhaita mahdollisia muusikoita, tätä samaa korkeimpaan mahdolliseen tasoon pyrkimistä he odottavat koko organisaatiolta.

Muusikon työtä ei ole tarpeen glorifioida tai mystifioida, vaikka sille, kuten useimmille luovien alojen ammattikunnille, leimallinen erityispiirre on se, että kenestä tahansa ei voi tulla muusikkoa. Orkesterimuusikoiden asiantuntijuutta ja orkesteriorganisaation erityispiirteitä on kenties helpompi ymmärtää, kun muistaa, että ammattimuusikoksi tuleminen ja ammatissa toimiminen vaatii taipumusten ja lahjakkuuden lisäksi läpi koko elämän jatkuvaa kurinalaista harjoittelua. Hunt, Stelluto ja Hooijberg (2004) toteavat, että ammattimuusikon säännöllinen ja tavoitteellinen käytännön ja teorian harjoittelu on alkanut usein jo ennen kouluikää ja jatkuu normaalin koulunkäynnin ohessa. Suomessa varsinaiseen ammattiin valmentavaan korkeakouluun pyrkiessään muusikolla on takanaan tyypillisesti jo varhaislapsuudessa alkaneet, yli 12 vuoden opinnot instrumenttinsa hallinnassa, musiikin teoriassa, orkesteri- ja yhtyesoitossa. Opintojen jälkeen työ ammatissa jatkuu todennäköisesti normaaliin eläkeikään asti.

Muusikot kasvavat kilpailuhenkisyteen, sekä taiteellisen ja ammatillisen menestyksen tavoitteluun lapsuudesta lähtien. Muusikon koulutuksessa ja ammatissa korostuu kansainvälisyys ja kulttuuritietoisuus, lisäksi opettavan ohjelmiston määrä kasvaa jatkuvasti. (Hunt ym. 2004, 147.) Ammattimuusikon työ on aina julkista ja julkisen arvioinnin alasta. Muusikon henkilökohtainen kompetenssi, käytös ja motivaatio on jatkuvasti paitsi yleisön, myös kollegojen vertaisarvioinnin kohteena (Townley ym. 2009, 949). Tämnäkaltaisessa organisaatiossa olennaista on luovan työn mahdollistaminen ja edistäminen organisaation eri toiminnoissa.

Sekä Koivunen (2007, 292) että Huuhka (2010, 80) kiinnittävät huomiota luovan asiantuntijaorganisaation emotionaaliseen herkkyyteen. Voimakkaat tunteet voivat kuohahtaa ja orkesteriorganisaatioissa muusikkokollektiivin reaktiot olla äärimmäisen voimakkaita. Tällaisessa organisaatiossa esimiehen käytännön työ on usein "tulipalojen sammuttamista", jossa johtajan kypsyyden, maltti ja harkintakyky, sekä kyky tulkita ja ymmärtää henkilökunnan tunteita ovat tärkeitä (Huuhka 2010, 81). Koivunen (2007, 295) toteaa, että muusikkokollektiivi arvostaa vahvaa johtajaa, joka kykenee luomaan luottamukseen perustuvan viihtyisän ilmapiirin. Vaatimus vahvasta johtajuudesta on kuitenkin ristiriidassa Koivusen muusikkokollektiivissa havaitseman auktoriteettivastaisuuden kanssa. Avoimuus ja vuorovaikutteisuus edellyttävät johtajalta sekä rohkeutta että heittäytymistä. Tunneäly, rehellinen tasapuolisuus ja valmius dialogiin ovat luovan asiantuntijaorganisaation johtajan arvostettuja ominaisuuksia ja vastaavat parhaimmillaan mielikuvaa vahvasta johtajasta.

Orkesteri on organisaationa parhaimmillaan kuin suuri perhe, jonka jäsenillä - kuten kaikissa organisaatioissa - on hierarkkisten asemien tuomat vastuut sekä hallinnossa että muusikkokunnassa. Orkesteriorganisaatio toimii kollektiivina, jonka asiantuntijat työskentelevät pääsääntöisin samoina aikoina. Orkesterimuusikon etätyö on henkilökohtaista harjoittelua, joka tehdään organisaation hyväksi, ja joka sisältyy työehtosopimuksen mukaiseen työaikaan. Orkesterin ohjelmiston edellyttämät soittajavahvuudet, sisäinen hierarkia ja työvuorokierto määrittävät sen, milloin kukin on töissä lavalla. Työn soiva tulos syntyy yhdessä jopa 100 kollegan kanssa. Työyhteisön ja työn sisällön erityislaatu on läsnä tällaisen organisaation kaikilla tasoilla.

Orkesteriorganisaation jännitteinen vastakkaisasetelma, jossa muusikot edustavat taidetta ja hallinto liike-elämää, syntyy tilanteessa, jossa osapuolet eivät tunne tai ymmärrä toistensa työn sisältöä. Koivunen (2007, 292) toteaa varsin kuvaavasti, että tällöin hallintoväki ja muusikot edustavat eri heimoja ja ilmapiirissä on vahvasti ”me ja ne”-ajattelua. Asetelma on luovalle organisaatiolle vahingollinen, jos energiaa kuluu tarpeettomiin ristiriitoihin ja epäluulon ruokkimiseen. Kuten aiemmin on esitetty, organisaatiotasot ylittävä avoin kaksisuuntainen viestintä ja luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen on organisaation hyvinvoinnille tärkeää ja voi estää tämänkaltaisten asetelmien synnyn. Excellence-teoriassa viestintä on osa johtamisstrategiaa, jota noudattamalla luovan asiantuntijaorganisaation arvostama vahva johtaja voi estää heimojen synnyn.

4 VIESTINTÄ LUOVASSA ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Vosin ja Schoemakerin (2006, 10) mukaan organisaatioviestinnän tavoite on sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutuksen vahvistaminen. Luovassa organisaatiossa viestijän tehtävä Beresfordin ja Fawkesin (2009, 606) mukaan on luovien asiantuntijoiden sidosryhmien ymmärtäminen, tulkitseminen ja tavoittaminen. Viestintästrategiassa tulee huomioida ja tuntea normaalien markkinointi- ja viestintäkanavien lisäksi taidemaailman eri sektoreiden omat erityiset promootiokanavat. Taidelaitosten toiminnasta kerrotaan tyypillisesti konventionaalisia viestintäkanavia (radio ja tv, printtimedia, Internet) ja alalla toimivia journalisteja ja mediaa hyödyntäen. (Beresford & Fawkes 2009, 606.)

Huuhka (2010) kysyy, miten syvällisesti luovan asiantuntijaorganisaation johtajan pitää tuntea toimialansa. Pitääkö hänen olla johdettavan toimialan erikoisasiantuntija? Tutkija vastaa kieltävästi ja toteaa, että seurauksena saattaa olla vinoutunut asenne johtamistyöhön. Asiantuntijaorganisaatiossa toimiva spesialisti saattaa kokea varsinaiseksi ammatikseen, tehtävänsä sisällöstä, nimikkeestä ja asemasta organisaatiossa riippumatta, ennen kaikkea oman spesialiteettinsa. Asiantuntijaorganisaatiossa toimialan tuntemuksen tulee kuitenkin olla vahva ja sen pitää painottua sisältöön. (Huuhka 2010, 42–43.)

Orkesteriorganisaation erityspiirteiden kuvauksessa aiemmin luvussa 3.1 mainittu luottamus on myös viestintäosaamisen kannalta keskeinen piirre. Kostiainen (2003) toteaa, että työnantajan ja työntekijöiden välinen keskinäinen luottamus on myös edellytys sille, että osaaminen ymmärretään yhteisön yhteiseksi voimavaraksi. Luottamusta ei voi synnyttää ylhäältä päin käskien, vaan se edellyttää vuorovaikutusta. Viestinnällisellä toiminnalla ja asenteilla on ratkaiseva merkitys luottamuksen syntymiselle. (Kostiainen 2003, 105.) Luottamusta korostavassa organisaatiotyypissä viestintäammattilaisen kyvylle synnyttää luottamusta on erityinen tilaus.

Viestintä nopeutuu ja sen areenat monipuolistuvat ja laajenevat jatkuvasti. Kilpailu luovan teollisuuden yleisöistä asettaa yhä kovempia vaatimuksia luovien asiantuntijaorganisaatioiden palveluksessa oleville viestinnän ammattilaisille. Raja ajanvietteen, taiteen ja viihteen välillä hämärtyy.

Viestinnän ammattilaisen luovuuden varassa on omaksua alan nopeasti vaihtuvat trendit, sekä tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuudet hedelmälliseen rajojen ylittämiseen. Suuren yleisön mielenkiinto genrerajoja ja poikki-taiteellisia ideoita kohtaan vaikuttaa pohjattomalta. (Beresford & Fawkes 2009, 607.)

Onko viestinnän kärjen kannalta kiinnostavinta taiteilijan persoona, hänen kuuluisuutensa vai teokset? Näiden kysymysten onnistunut ja uskottava ratkaiseminen on luovilla aloilla työskentelevien viestintäammattilaisten arkea, samoin sellaisten ratkaisujen etsiminen ja löytäminen, joiden avulla taide löytää vakiintuneiden kuluttajien lisäksi uusia yleisöjä. Excellence-teorian mukaisen kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän näkökulmasta voidaan myös ajatella, toisin kuin Beresford ja Fawkes edellä, että luovien asiantuntijaorganisaatioiden viestinnän tulee myös toimia taitelijoiden tulkkina yleisölle, tai parhaimmillaan molempiin suuntiin.

Monet keskeiset viestinnän teoriat painottavat asiakkaan tarpeita ja markkina- lähtöisyyttä, mutta luovassa teollisuudessa keskiössä on luovien asiantuntijoiden tuotanto, joka syntyy säveltäjien, kuvataiteilijoiden, käsikirjoittajien, näyttelijöiden, ohjaajien, tanssijoiden, muusikoiden jne. työn tuloksena. Vaikka nämä ammattilaiset täyttävät kuluttajien tarpeita, niillä on myös yhteiskunnallinen rooli. Taide tuottaa hyvinvointia kuluttajalle ja yhteiskunnalle. Yleisö puolestaan luo taiteelle merkityksiä sen sijaan että toimisi vain tuotteen ostajana. (Beresford & Fawkes 2009, 617.) Yli-Mäyry (2011) kuvaa tätä vuorovaikutussuhdetta toteamalla, että yleisö projisoi taideteoksesta syntyneen kokemuksen ja tulkitsee sitä. Voidaan ajatella, että taide toimii taiteilijan ja hänen yleisönsä kohtauspaikkana (Yli-Mäyry 2011, 18, 277). Luovan organisaation tuottama taide toimii yhtenä organisaation ja sen sidosryhmien välisen viestinnän tasona. Vuorovaikutus luovilla aloilla ei ole pelkästään viestien välittämistä, vaan sekä yhteisöllinen että henkilökohtainen kokemus taiteilijan tuottamasta taiteesta. Viestintä perinteisessä mielessä voi johdattaa taiteen äärelle ja yrittää kuvata sitä, mutta kokemus teoksesta on yksilöllinen. On myös aiheellista pohtia, miten taideteosta voi verbalisoida rajoittamatta lukijan omaa kokemusta. Esimerkiksi säveltäjä Jukka Tien- suu ei kirjoita sävellyksistään teosesittelyjä, vaan jättää tulkinnat täysin kuulijan itsensä muodostettaviksi.

Luovan taiteen sanallinen kuvaaminen edellyttää hyviä viestintätaitoja. Teosta kunnioittava ja kaikille ymmärrettävä verbalisointi on viestinnän olennainen tehtävä. Kustaviaanisen ajan merkittävimpiin ruotsalaisiin kulttuuripersooneihin kuulunut Carl August Ehrensvärd (1745 – 1800) kirjoitti teoksessaan *Vapaiden taiteiden filosofia* (1786, 99): ”Miksi taulut pitää maalata tavallisille ihmisille? Siksi, ettei yhteisössä mikään saa tapahtua niin, ettei tavallisilla ihmisillä ole siihen osaa joko huvikseen tai hyödykseen.” Yli 200 vuoden takaista ajatusta voi hyvin pitää viestinnän ohjenuorana luovassa asiantuntijaorganisaatiossa: ymmärrettävä viestintä luo yleisöille demokraattiset mahdollisuudet löytää organisaation tuottaman taiteen äärelle.

Yleisradio uutisoi 28.4.2014 suomalaisten käyvän kuuntelemassa elävää musiikkia aiempaa merkittävästi vähemmän. Uutisen siteeraama Marko Nuutinen Suomen ohjelmatoimistot ja agentit ry:stä totesi kävijämäärien pudonneen parin viime vuoden aikana jopa 20 %. (YLE 2014.)

Edellä mainittu uutinen koski lähinnä kevyen musiikin tilaisuuksia. Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n tilastot vuodelta 2013 (Sinfoniaorkesterit ry 2014) kertovat, että sen jäsenorkestereiden yleisömäärät ovat toistaiseksi vielä pysyneet ennallaan tai jopa hiukan nousseet. Kuntien taloudellisessa viitekehkeyksessä julkisten palveluorganisaatioiden ja niiden ympärillä olevien sidosryhmien välisen viestinnän merkitys korostuu. Paitsi asiakkaiden, myös budjetteja ohjaavien päättäjien on ymmärrettävä, mitä heille organisaatioiden toiminnasta kerrotaan. Olemassa olevien sidosryhmien lisäksi on löydettävä uusia yleisöjä ja löydettävä ne keinot, joilla taidelaitos voi heterogeenista ympäröivää yhteisöä ymmärrettävimmmin puhutella.

Parhaalla mahdollisella viestinnällä vaikutetaan mielikuviin. Vaikka suomalaisten klassisen musiikin orkestereiden yleisömäärätilastot osoittavat, että salit täyttyvät tasaisesti viikoittaisissa konserteissa, säännöllisesti jopa loppuunmyydyiksi asti, mielikuva tyhjille seinille soitetusta musiikista on yllättävän sitkeä. Helsingin Sanomissa sunnuntaina 7.9.2014 julkaistussa laajassa artikkelissa *Minullako huono maku* esiteltiin äskettäin suomalaisten mausta tehtyä tutkimusta. Toimittaja Anna-Stina Nykäsen juttu pohjautuu Semi Purhosen ja työryhmän selvitykseen *Suomalainen maku – kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyyliin sosiaalinen eriytyminen* (Gaudeamus 2014).

Nykänen hämmästelee artikkelissaan klassisen musiikin suurta menestystä Suomen kulttuurisessa kartassa ja kysyy: *”missä klassisen musiikin arvostus muka näkyy? Konserteissa yleisö vain harmaantuu, eihän niissä käy kukaan.”* (Nykänen HS 7.9.2014, C1-C5.)

Toimittajan esittämälle mielikuvalle ei sen enempää tutkimuksen kuin vuosittain lipunmyyntitilastojenkaan mukaan ole perusteita. Nykäsen (2014) haastatteleman tutkija Semi Purhosen mukaan hyvin koulutetut nuoret ikäluokat eivät inhoa klassista musiikkia, sen sijaan hipsteritkin arvostavat perinteistä klassista kulttuuria. Koulutettujen vanhempien lapset laitetaan soitotunneille opettelemaan klassisia orkesterisoittimia ja ehkä tavoittelemaan tulevaisuutta luovan asiantuntijaorganisaation jäsenenä.

Mielikuvat vaikuttavat monella tasolla. Ei ole yhdentekevää, minkälaisille mielikuville perustuvat orkesteriorganisaation toiminnalle ratkaisevan tärkeitä päätökset. Niitä tekevät luottamusmiehet ja viranhaltijat, joilla ei välttämättä ole omakohtaista suhdetta organisaation toimintaan tai sen tuottamaan taiteeseen.

Uuden tarinan luominen monipuolisissa mediaympäristöissä on pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta vaativaa työtä. Päättäjät saavat tietoa organisaatiosta erilaisina virallisina raportteina, tiedonantoina ja selvityksinä, mutta niiden rinnalla julkinen mielikuva muokkaa heidän näkemyksiään samoin kuin muidenkin yleisöjen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata luovissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien näkemystä heidän organisaatioidensa viestinnästä. Tutkimusongelmakseni muodostui pohdinta siitä, mikä on luovan asiantuntijaorganisaation oma näkemys yhteisöä parhaimmin palvelevasta viestinnästä ja korostuuko kompetenssiarvostuksissa ensisijaisesti genren tuntemus vai viestintäasiantuntijuus. Onko kielelliseksi elitismiksi koettu viestintä luovissa asiantuntijaorganisaatioissa genreen kuuluva väistämätön normi vai luonnollinen seuraus arvostusten aiheuttamasta painotuksesta viestintäammattilaisen kompetenssissa. Pohdin myös, miten viestinnän resursointi ja tavoitteet kohtaavat esimerkkiorganisaatiotyypissä, onko viestinnän ammattilaisella asiantuntija-asemaa tällaisessa organisaatiossa.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- 1) Minkälaista osaamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien näkemyksen mukaan heidän organisaationsa viestintäammattilaisella pitäisi olla?
- 2) Minkälaista on luovan asiantuntijaorganisaation onnistunut viestintä organisaatiossa työskentelevien näkemyksen mukaan?

5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut

Tämä kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu teemahaastatteluanalyysinä, jonka lähestymistapa on fenomenografinen. Teemahaastattelussa aihepiiri tiedetään, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastatteluaineisto tallennetaan äänitteinä, jotka litteroidaan sanatarkasti analyysia varten. (Hirsijärvi ym. 2009, 222.)

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 205) mukaan haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun päämenetelmä. Teemahaastattelussa voidaan joustavasti säädellä aineiston keruuta tilanteen mukaan, samoin aiheiden järjestystä. Myös vastausten tulkintaan on tässä menetelmässä enemmän mahdollisuuksia. Haastattelu sopii menetelmäksi mm. silloin, kun haastateltava ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, mikä on mm. fenomenografisen metodin tarkoitus. Myös silloin kun

kyseessä on vähän tutkittu alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia, haastattelu on hyvä aineistonkeruutapa.

Tutkimukseen valittiin kymmenen haastateltavaa suomalaisista orkesteriorganisaatioista eri puolilta maata. Liiallisen subjektiivisuuden välttämiseksi haastateltavat edustavat sellaisia organisaatioita, joissa tutkimuksen tekijä ei ole työskennellyt joko lainkaan tai viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana.

Haastatelluista viisi on orkesterimuusikoita, kaksi kapellimestareita ja kolme intendenttejä. Muusikot edustavat orkesterihierarkian eri tasoja, kapellimestarit työskentelevät sekä koti- että ulkomaisten orkestereiden kanssa ja kaikkien haastateltavien työurat ovat usean vuoden mittaiset. Haastateltavista naisia oli kuusi ja miehiä neljä.

Haastattelut tehtiin kesä-syyskuussa 2014 yhtä lukuun ottamatta kahdenkeskisissä, kasvokkain tapahtuneissa keskusteluissa. Yksi haastattelukeskusteluista toteutettiin videoyhteyden avulla. Haastatteluihin käytettiin aikaa 20–60 minuuttia haastateltavan sanottavan määrästä riippuen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Haastattelukysymyksillä pyrittiin etsimään teemoja, joista voidaan päätellä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien näkemys siitä, mikä heidän mielestään on tärkeää hyvän viestinnän toteutumisessa heidän edustamassaan organisaatiotyyppissä. Haastateltavat johdateltiin teemoihin seuraavilla kysymyksillä:

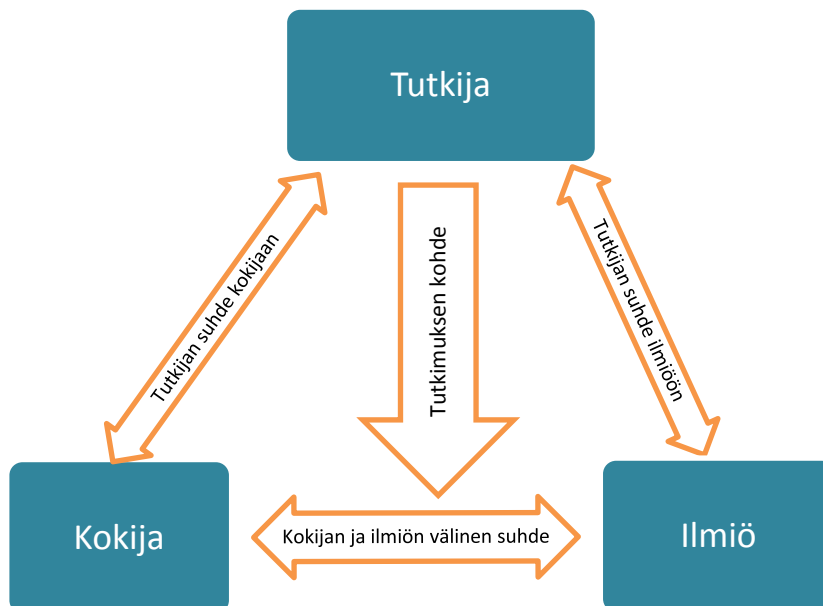
1. Jos saisit tehtäväksesi nyt rekrytoida organisaatiosi viestinnästä vastaavan henkilön, minkälaista työntekijää etsisit?
2. Asettaisitko viestijän kompetenssissa etusijalle musiikin vai viestinnän substanssiosaamisen?
3. Mitä tavoitteita asettaisit viestinnälle?
4. Mikä viestinnässä on tärkeää?
5. Kenelle organisaatiosi viestintä on suunnattu?
6. Luotatko siihen, että kaikki ymmärtävät esim. teosesittelyjä?
7. Puhuvatko orkesteri ja sidosryhmät samaa kieltä?
8. Miten tärkeänä pidät organisaatiosi viestintää?
9. Ketkä kaikki osallistuvat organisaatiosi viestintään?

5.2 Fenomenografinen lähestymistapa

Tervakarin (2005) mukaan fenomenografiassa tutkimuksen kohteena on ihmisten samaan ilmiöön kohdistuvat erilaiset käsitykset ja niiden vaihtelu. Fenomenografinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiötä määrittelevät termit, niiden hierarkkiset suhteet ja vaihtelut. Rissanen (2006) toteaa, että fenomenografisen tutkijan tavoitteena on tuoda esiin se konteksti, johon haastateltavien käsitykset liittyvät.

Fenomenografisessa haastattelussa tutkija pyrkii herättämään haastateltavassa uudenlaista tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija on oppija, joka etsii tietoa siitä, miten haastateltava kokee tutkittavan ilmiön. Haastattelija pyrkii siihen, että haastateltava kertoo kokemuksiaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja käynnistää aineiston analyysin jo tietojenkeruuvaiheessa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 168).

Fenomenografia Paakkarin (2012, 25) kuvaamana on tutkittavan ryhmän kollektiivinen käsitys jostain ilmiöstä tietynä aikana, tietyssä kontekstissa. Voidaan sanoa, että fenomenografia pyrkii ymmärtämään monitasoisesti ryhmän näkökulmaa kohteena olevaan ilmiöön. Tutkimuksen kohteena on kokioiden ja ilmiön välinen suhde. (Paakkari 2012, 25.) Kuvio 5 havainnollistaa fenomenografisia suhteita (Khan 2014: Bowden 2005) tutkijan kokioiden ja kohteen välillä.



Kuvio 5: Fenomenografiset suhteet (Khan 2014: Bowden 2005)

Khan (2014) viittaa Åkerlindiin (2005a) ja toteaa haastattelujen olevan ensisijainen aineistonhankintamenetelmä myös fenomenografisessa tutkimuksessa. Haastateltavien määrän tulisi olla vähintään kymmenen, mutta aineiston hallinnan vuoksi enintään kaksikymmentä henkilöä, joiden ikä-, sukupuoli-, kokemus- ja asemataustoissa olisi riittävästi hajontaa. (Khan 2014, 38)

Khan (2014) kuvailee fenomenografista tutkimusta menetelmänä, joka näkee yhteyden kokijan ja ilmiön välillä ja keskittyy ontologiseen näkökulmaan, joka ei ole sen enempää objektiivinen (ihmisestä riippumaton) lähestymistapa, kuin subjektiivinenkaan (kohde kokijan sisäisissä rakenteissa). Kokija ja ilmiö eivät ole toisistaan erillisiä vaan toisiinsa kietoutuneita. (Khan 2014, 36.)

5.3 Aineiston analyysi

Haastatteluissa esiintyvät teemat on purettu ja koodattu litteroidusta aineistosta. Hirsijärvi ja Hurme (2011, 173) määrittelevät teemoittelun analyysivaiheen tarkasteluksi, jossa kiinnitetään huomiota sellaisiin aineistosta esiin tulleisiin piirteisiin, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tällaiset piirteet voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mikä on lähtökohtaisesti myös odotettavissa, mutta esille voi tulla myös muita teemoja sekä niiden ja alkuperäisten välisiä yhteyksiä. Perinteistä teemahaastatteluanalyysiä syvemmälle pyrkivässä fenomenografisessa analyysissä teemat ryhmitellään ja nimetään, minkä tuloksena johtopäätösten ainekset sisältävä tulosavaruus syntyy. Paakkari (2012, 45) selventää, että fenomenografinen tutkimus perustuu yksilöiden antamiin kuvauksiin, joiden perusteella ilmiöstä luodaan kollektiivinen käsitys.

Analyysissä tutkija on noudattanut Khanin (2014, 38–39) ehdottamaa seitsemävaiheista menetelmää:

1. **Tutustuminen aineistoon**, litteroidun aineiston lukeminen useaan kertaan.
2. **Kokoamisvaihe**, jossa aineisto käydään edellistä keskittyneemmin läpi ja tehdään päätelmiä aineiston yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista, sekä tunnistetaan arvostetuimmat teemat.
3. **Tiivistäminen**, jossa havaitaan tutkimuksen kannalta olennaiset ja merkitsevät teemat.

4. **Alustava ryhmitteleminen**, ts. samansisältöisten vastausten luokittelu ja sijoittaminen alustaviin ryhmiin. Alustavaa ryhmittelyä tarkastellaan uudelleen ja katsotaan, onko mukana sisällöltään samankaltaisia ryhmiä eri nimillä.
5. **Ryhmien alustava vertailu**, jossa tunnistetaan ja selkiytetään ryhmien väliset rajat, sekä käydään litteroitu aineisto vielä kertaalleen läpi sen varmistamiseksi, että aineisto on oikein ryhmitelty ja vastaa haastatteluvien kokemusta.
6. **Ryhmien nimeäminen** sen jälkeen kun ryhmittelyn oikeellisuus on varmistettu. Ryhmät nimetään niiden sisältöä ja erityispiirteitä painottaen.
7. **Lopullinen tulosavaruus**, joka perustuu ryhmien sisäisten suhteiden ja laadullisesti erilaisten lähestymistapojen tuottamaan kokemukseen tietystä ilmiöstä, mikä muodostaa ryhmien välisen hierarkian.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastattelujen teemat. Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen käsitteli viestintäammattilaisen osaamista asiantuntijaorganisaatiossa. Haastattelujen teemoja olivat käsitykset sopivimpana pidettyä koulutustaustasta, osaamishierarkiasta viestintäosaamisen ja musiikkisubstanssin välillä, sekä persoonaan liittyviä, toivottavina pidettäviä ominaisuuksia. Muita teemoja olivat viestijän asema ja rooli organisaatiossa, sekä suhde organisaation suurimpaan asiantuntijaryhmään.

Toinen tutkimuskysymys kohdistui asiantuntijaorganisaation jäsenten näkemykseen onnistuneesta viestinnästä. Kysymyksen avulla tunnistettiin viestintään liittyviä odotuksia ja tavoitteita suhteessa sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan.

6.1 Mitä viestijältä odotetaan asiantuntijaorganisaatiossa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kolme teemaa, 1) koulutustausta, 2) persoona ja 3) rooli organisaatiossa, on jaettu omiksi kuvioikseen. Kukin teema puolestaan on ryhmitelty edelleen haastatteluissa esiin tulleiden näkemysten mukaisiin kategorioihin.

6.1.1 Koulutustausta

Ensimmäinen teema käsittelee viestintäammattilaisen toivottua taustaa. Ensimmäisessä kategoriassa korostuu voimakkaimmin koulutuksen kautta hankittu viestintäosaaminen, jota täydentää musiikkielämän tuntemus työelämän kokemuksen, harrastuneisuuden tai kiinnostuksen kautta.

Tässä ryhmässä painotettiin voimakkaasti viestinnän osaamisen kautta syntyvää luottamusta viestintäammattilaisen kykyyn välittää tietoa orkesterista myös niille sidosryhmille, joilla ei ole suhdetta klassiseen musiikkiin tai orkesteriin.

"...joka ei ole ikinä soittanu --- no sehän on oikein hyvä henkilö silloin lähestymään kaltaisiaan! Kunhan on kiinnostunu, vaikka sitten vaan viran puolesta, et tekee sen työnsä hyvin. Et on kiinnostunu siitä mitä tää on ja miten siitä saadaan kiinnostavaa. Meille se, et jouhet on hevosen häntää on triviaalia, mut tän tapaiset voi olla niitä, jotka on se kipinä joka herättää mielen kiinnon."(H8)

Ammattitaidon arvostus, innostus ja kiinnostus kulttuuriin sekä kyky kertoa ja löytää organisaation toiminnasta kiinnostavia näkökulmia sidosryhmille kerrottavaksi olivat tässä kategoriassa selvästi etusijalla. Aitoa sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin pidettiin myös arvostettavana.

"Ihan samalla tavalla kun jos mä kiinnittäisin orkesteriin soittajan, niin on maailma pullollaan varmaan aivan fantastisia harrastelijaviulisteja esimerkiksi tai muusikoita, mutta kyllähän ne rakennuspalikat täytyy siellä olla."
(H1)

Toisessa kategoriassa osaamista viestintä- ja musiikkisubstanssin välillä pidettiin samanarvoisena, ei voi olla toista ilman toista. Sisältölähtöisyys korostuu ja musiikkitaustaista henkilöä, jolla on esimerkiksi työkokemuksen kautta hankittua viestintäosaamista, pidettiin yhtä hyvänä kuin osaamishierarkialtaan päinvastaista henkilöä, kunhan toimintaympäristö on syvällisesti tuttu. Genren sanaston hallintaa pidettiin tärkeänä ja esiin nousi turvallisuushakuinen ajattelu musiikkitaustan synnyttämästä luottamuksesta viestinnän ammattilaisen ja organisaation muiden jäsenten välillä.

"...aihepiirin substanssi ja sitte se viestintäammattilaissubstanssi ja sit jos jompikumpi näist on tärkeempi ni se on sit vaikeampi kysymys, koska tavallaan sitten sitä semmosta alan omaa terminologiaa ja muuta niin sitä tietysti voi oppia, mut sitte toisaalta semmost syvällisempää ymmärtämistä ni sitä ei välttämättä voi oppia ellei oo edes harrastuspohjaa. Sisältösubstanssi on vähintään yhtä tärkeä kuin viestintäammattilaisuuden kompetenssi." (H6)

Kolmannessa kategoriassa etusijalle asetettiin musiikintuntemus. Tässä kategoriassa painottui sisältölähtöisyys, jota osin perusteltiin myös huonoilla kokemuksilla oman alansa hyvin hallitsevista asiantuntijoista, jotka eivät kuitenkaan tunteneet sitä toimintaympäristöä, jossa heidän osaamistaan pyrittiin soveltamaan. Myös kielitaitoon kiinnitettiin tässä kategoriassa huomiota.

"Siis mä löydän itsestäni allergiaa sellasta tilannskenaariota kohtaan, missä sinne tulis viestimään joku semmonen tyyppi, joka ei yhtään tiedä mistä se viestii, on se sitten kuinka briljantti viestijä sinänsä." (H10)

”...käväös oman alansa huipputekijöitä vetämässä kaikennäköstä työhyöin- vointipäivää, rakentamassa yhteisön strategiaa meidän kanssa siellä, se oli useimmiten ihan hirveän piinallista koska sit ku käy aina sillä tavalla et sit ku ne ei tiedä mistä ne puhuu ni ne yrittää teeskennellä että ne tietää mistä ne puhuu ja sitte vasta suossa ollaankin, et kyl mä niinkun varmaan painot taisin selkeesti musiikkialan osaajaa, jolla on sitten sellasia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tekee hänestä mahdollisen viestintähenkilön.” (H10)

Ensimmäisen teeman kolmen kategorian välillä erot haastateltavien taustojen välillä näkyivät siten, että ensimmäisen kategorian näkemykset edustavat etupäässä muusikoiden, toinen ja kolmas kategoria puolestaan lähinnä kapellimestareiden ja intendenttien näkemystä.



Kuvio 6. Koulutustausta

6.1.2 Persoona

Toisena teemana käsiteltiin viestintäammattilaisen persoonaan liitettyjä toivottuja ominaisuuksia. Kategorioista ensimmäiseen sijoittui rohkeus, luovuus, avoimuus ja ennakkoluulottomuus, sekä halu oppia, jotka olivat hyvinä pidettyjä persoonallisuuden piirteitä. Kykyä saada viesti läpi ja uskaltautumista epäkonventionaalsiinkin keinoihin, jotta organisaatio viestinnässä erottuisi, pidettiin toivottuina ominaisuuksina. Ennakkoluulottomuutta pidettiin tärkeänä myös vuorovaikutustilanteissa, joissa on tultava toimeen vahvojen persoonallisuuksien kanssa.

"...se semmonen rohkeus ja luova hulluus toisi sitä, et päästäs erottumaan. Jos meil on jotain erityistä joko ihan olemassa tai sit ihan brändäämismielessä halutaan erottua, siihen tarvittas taitoa ja rohkeutta ja uskallusta." (H8)

Toisessa kategoriassa esiintyi toive nopeasta reagoinnista sekä kyvystä olla askeleen verran muita edellä organisaation suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan.

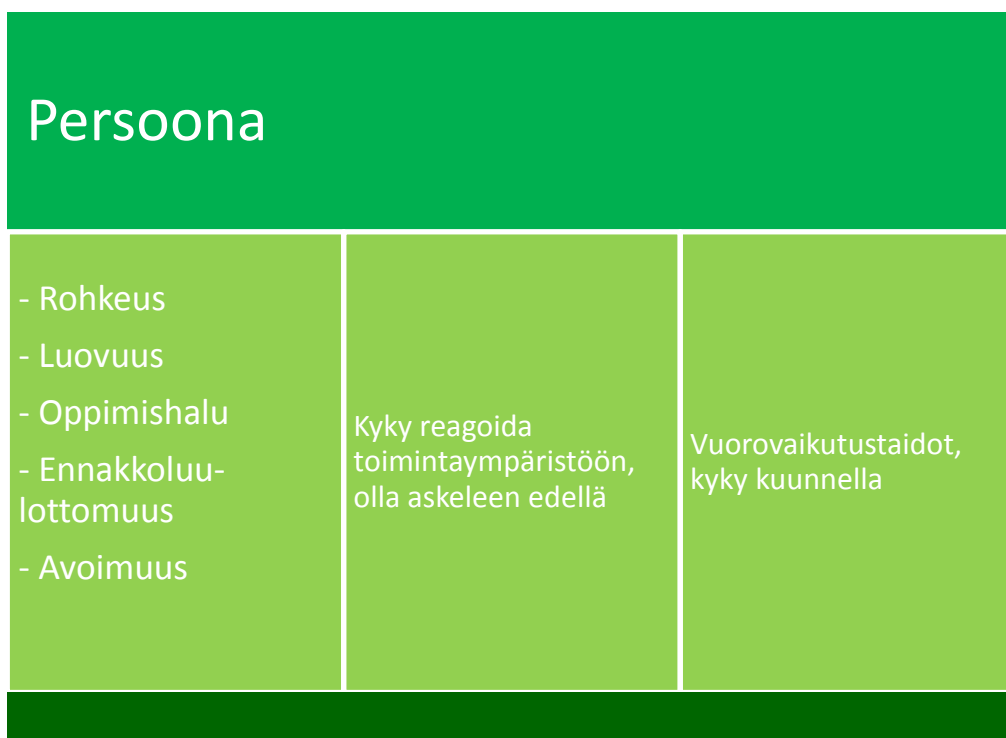
"...semmonen joka tavallaan on niinku askeleen edellä haistelee jo että mikä se seuraava on." (H5)

Kolmannessa kategoriassa mainittiin vuorovaikutustaidot ja kyky kuunnella, mikä vastaa hyvin Huuhkan (2010) tekemää ja aiemmin 3. luvussa esiteltyä havaintoa luovalle asiantuntijaorganisaatiolle tärkeistä ja ominaisista piirteistä. Vuorovaikutustaidot yhdistyivät haastateltavien käsityksissä sosiaalisuuteen persoonallisuuden piirteenä.

"Osaa myös kuunnella, ettei ala hoitaa asioita ennenku tietää, että mitä pitää hoitaa." (H2)

Persoona käsittelevässä teemassa haastateltavien näkemysten välillä ei ollut suuria eroja. Muusikoiden ajatuksissa ensimmäisen kategorian piirteet ja erityisesti rohkeus ja luovuus olivat etusijalla suhteessa organisaation ulkoiseen viestintään, mutta myös muiden kategorioiden piirteitä pidettiin tärkeinä. Myös toinen kategoria viittaa ulkoiseen viestintään. Tietoisuus kilpailusta muun kulttuuri- ja vapaa-ajan tarjonnan kentällä ohjasi ajattelua. Kolmannen kategorian piirteet viittaavat ensisijaisesti sisäisen viestinnän kenttään.

Kaiken kaikkiaan teemassa esiin tulleiden piirteiden tasapainoa pidettiin toivottavana kaikkien haastateltavien näkemyksissä. Vaikka viestintäammattilaisen persoonaan liittyvien kategorioiden erot haastateltavien välillä eivät olleet yhtä näkyvät kuin ensimmäisessä teemassa, muusikoiden kilpailuhenkisyys, josta aiemmin luvussa 3.5 mainittiin, on vastauksista havaittavissa. Halu erottautua rohkeasti ja persoonallisesti, reagoida nopeasti ja olla askeleen edellä muita edustavat ajatusta ammattilaisesta, joka omassa tehtävässään toimii yhteisön puolesta yhtä kunnianhimoisesti kuin sen muutkin jäsenet.



Kuvio 7. Persoona

6.1.3 Rooli

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kolmas teema käsitteli näkemyksiä viestintäammattilaisen roolista organisaatiossa. Näkyvä rooli viestin viejänä ja muusikoiden äänenä sekä sisäisessä viestinnässä organisaation päätöksenteon ytimessä että ulkoisessa viestinnässä tuli esiin haastatteluissa. Viestintäammattilaisen roolia käsittelevässä teemassa erot vastaajien välillä olivat hyvin samankaltaiset kuin ensimmäisessä, koulutustaustaa käsitelleessä teemassa.

Teeman ensimmäisessä kategoriassa näkyy mm. muusikoiden toive tulla paremmin osalliseksi viestinnän suunnittelussa. Halu sitoutua viestinnän linjauksiin nousi selvästi esille. Haastatellut muusikot halusivat olla tietoisia siitä, minkälaista julkista imagoa organisaatiosta rakennetaan. Muusikot ymmärsivät hyvin sen, että viestinnän linjauksista ei käydä yksityiskohtaista keskustelua kaikkien organisaation jäsenten kanssa. Koska muusikot kuitenkin edustavat organisaation näkyvintä osaa, heille on tärkeää voida sitoutua siihen imagoon, joka organisaatiolla sen ulkoisessa viestinnässä on.

"Kyllä meilläkin - ihan käytännön syistä enimmäkseen - niin käy, että me soittajat saadaan se meidän kausiesite, ni hämmästyttään et ahaa, nyt tämä möstä, me ollaan tämän näköisiä. Se on väistämätöntä et näin enimmäkseen täytyy menetellä ja näin tapahtuu, mutta jos siin ois joku mahdollisuus siihen että, emmä nyt väitä et meiltä täytyy kysyä kaikkea, mut me oltas vähän tietosia mitä haetaan mihin suuntaan mennään" (H8)

"...se viestintäihminen jää aina jonnekin niinku omaan nurkkaansa hoitamaan niit asioitansa ja sit me katotaan paljon myöhemmin, et ai tämmösii ne on tehny, katos vaan. Paljon enemmän sitouttamista ja semmonen ihminen joka myöskin neuvottelee siitä orkesterin jäsenten kanssa ja pystyy sitte vaikka se nyt olis joku orkesterin oma lautakunta, mut selkeesti et orkesterin kanssa yhteistyössä." (H3)

Kolmas teema korostaa viestintäammattilaisen asemaa organisaation jäsenenä. Vastaajat katsoivat, että viestintäammattilaisen tulisi olla johtoryhmän jäsen ja mukana tekemässä toiminnan linjauksia. Viestintäammattilaisen roolin katsottiin olevan myös tärkeä osa orkesterin imagoa.

Teeman toisessa kategoriassa nostettiin esille viestintäammattilaisen rooli vuorovaikutteisen kommunikaation ylläpitäjänä muusikoiden ja hallinnon välillä. Sisäiseen viestintään liittyvä tarve jatkuvaan dialogiin näkyy teeman toisessa kategoriassa.

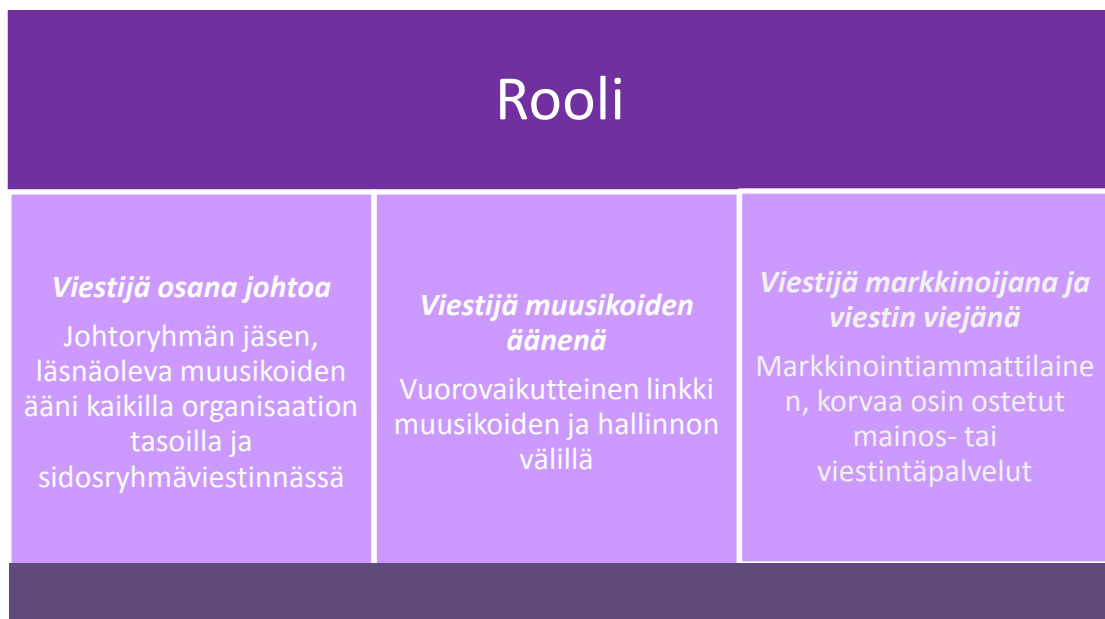
"...sisäiseen viestintään avoimuutta ja siinä kans luottamus siihen, että orkesterilaiset voi keskittyä siihen omaan osaamiseensa elikkä soittamiseen, niin että hallinto toimii niin että siitä sitten taas soittajan ei tarvitse murehtia, mutta sillä lailla kuitenkin että viesti orkesterin asioista tulee selkeesti." (H3)

*"... Onhan meillä nytkin semmoinen, joka tekee viestintää, mut et --- sen pi-
täs kuitenkin tuntee kaikki ihmiset, jotka ylipäänsä siihen kuuluu. Et tavol-
laan niinkun enemmän soittajien palloeluksessa, mun mielest meilt puuttuu
soittajien ja toimiston välinen, tai siis viestintäihmisen ja soittajien välinen
kommunikaatio. Kyllähän orkesteri tietää miltä se haluaa näyttää ja mitä se
haluaa tehdä." (H9)*

Kolmas kategoria painottaa viestintäammattilaisen roolia ensisijaisesti mark-
kinoijana. Pohdintaa ohjaa tietoisuus sekä henkilö- että taloudellisten resurs-
sien rajallisuudesta, mikä on ensisijaisesti intendenttien huoli. Kolmannessa
kategoriassa viestintäammattilaisella on rooli lähinnä ulkoisessa viestinnäs-
sä.

*"...se viestintäpuoli niinkun päällimmäisenä --- että se osittain tekee myös
mainostoimiston hommia." (H4)*

*"markkinointi-ihminen --- sillä ajatuksella et se tienaa sen oman palkkansa,
eli satsaus tulee sitä kautta takasin. Tuskin sitä resurssia kellään liikaa on,
mutta uskosin et on aika monta paikkaa, jossa sitä on aivan liian vähän"*
(H5)



Kuvio 8. Rooli

6.2 Viestinnälle asetetut odotukset ja tavoitteet

Toinen tutkimuskysymys käsittelee niitä odotuksia ja tavoitteita, joita asian-tuntijaorganisaatio asettaa viestinnälle. Tämän kysymyksen esiin tuomat teemat linkittyvät johdonmukaisesti viestintäammattilaisen rooliin ja per-soonaan.

Viestinnälle asetettuja odotuksia olivat mm. organisaation lähestyttävyyden, tietoisuuden ja läsnäolo erityisesti ihmisille, joille klassisen musiikin maailma ei ole tuttu. Tarve tulla nähdyiksi yleisöä palvelevina ammattilaisina, sisällöt ja kulttuuriarvojen puolesta puhuminen koettiin tärkeiksi.

Ensimmäisessä kategoriassa painottuvat lähestyttävyyden, läsnäolo kaikille, ketään pois rajaamatta ja riippumatta siitä, onko kyseessä aktiivinen konser-teissa kävijä vai ei. Vuorovaikutteisuus nähtiin keinona madaltaa kynnyksiä yleisöjen ja orkesterin välillä. Ymmärrettävät käsiohjelmatekstit olivat osa näitä pohdintoja. Vastaajien ammatillisen taustan mukaiset erot eivät tämän teeman kategorioiden välillä olleet erityisen selvät, muusikoiden ja kapelli-mestareiden vastuksissa kuitenkin jossain määrin painottuivat toisen ja kol-mannen kategorian sisällöt.

Lähtökohtaiseksi tavoitteeksi ulkoiselle viestinnälle haastateltavat asettivat sen, että organisaatiosta kerrotaan ymmärrettävästi. Kielellistä raja-aitaa or-ganisaation ja sen yleisöjen välillä pidettiin valitettavana ja tarpeettomana.

Turhauttavaksi koettiin mielikuva vaikeasti lähestyttävästä taiteenlajista, jonka pariin pääseminen edellyttää sekä oikeanlaista pukeutumista että mu-siikkialan sanaston tuntemista. Haastatellut muusikot toivoivat yleisön nä-kevän heidät yksilöllisinä ihmisinä ja ammattilaisina, joiden kyvyt ja osaami-nen tuottavat korkeatasoista taidetta kaikkien nautittavaksi. Viestintäammattilaisen rooli nähtiin siltana organisaation ja yleisöjen välillä, vartioimassa avoimuutta ja ymmärrettävyyttä. Konserttien käsiohjelmissa olevat teosesitelyt olivat suosittu esimerkki kielestä, jota haastatellut pitivät usein tarpeet-toman monimutkaisena. Ammattitaitoinen ja rohkeasti toteutettu viestintä nähtiin keinona madaltaa konserttiin tulemisen kynnystä ja edistää yleisesti tietoisuutta siitä, että orkesterit tuottavat kaikille avoimia tilaisuuksia sään-nöllisesti, viikoittain.

”Et mä en voi ymmärtää --- vaikkei ois mitää kapulakieltäkään, mut et kirjoit taa semmosia että teos alkaa pitkällä c-äänellä... jne. Mä mietin et, mikä helvetin lisäarvo tällä on, kun siinä ei oo sanaakaan sellasta, mitä pystys ihan kohta huomaamaan.” (H10)

”Se on hämmästyttävää et vuonna 2014 edelleen on tosi paljon ihmisiä, jotka ei oman kommenttinsa mukaan uskalla lähteä konserttiin, koska ne ei tiedä, miten siel pitää käyttäytyä ja miten pitää pukeutua. Onhan se nyt perkele et tätä ei saada oikastua!” (H10)

Toisessa kategoriassa esiintyvät päättäjaviestintä ja kulttuuriarvojen huomioiminen. Vastaajista intendentit totesivat päättäjien suuntaan tapahtuvan viestinnän olevan pääsääntöisesti viranomaisviestintää erilaisina raportteina ja selontekoina, josta he itse käytännössä vastaavat. Viestinnän ammattilaisen rooli nähtiin lähinnä päättäjaviestintää tukevana. Kaikki vastaajat kuitenkin huomioivat sen, että samat yleisön mielikuviin vaikuttamista koskevat odotukset viestinnälle pätevät myös päättäjiin, jotka edustavat yhtä heterogeenista sidosryhmää kuin varsinainen konserttiyleisökin. Muusikot kantoivat huolta siitä, ymmärretäänkö ja arvostetaanko heidän asiantuntemustaan, toteutuuko viestintä siten, että päättäjien luottamus organisaation ammattitaitoon kaikilla sen tasoilla olisi mahdollisimman vahva. Myös viestiä orkesteri-instituution kulttuurisesta arvosta painotettiin, pelko kulttuurivihamielisyydestä tai -piittaamattomuudesta päättäjien keskuudessa tuli haastatteluisissa esille.

”Tärkeä asia on luoda päättäjille luottamus siihen, että kun orkesteritkin on aika epänormaaleja yhteisöjä, joissa toimitaan hyvin erikoisella tavalla verrattuna sitte muuhun virastotoimintaan mitä kaupungilla esimerkiksi on, niin päättäjille täytyy saada se luottamus siihen, että olemme asiantuntijoita omalla alueellamme, ikäänkun että se toimii näin ja sen täytyy toimia näin.” (H3)

Kolmannessa kategoriassa painottuvat odotukset viestintäammattilaisen tuomaan sisällön lisäarvoon ja elämyksellisyyteen. Erottuminen muista, viestin perille saaminen ja vuorovaikutteisuus mainittiin. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että vaikka viestintä orkestereiden sidosryhmille olisi helposti lähestyttävää ja ymmärrettävää, se ei kuitenkaan saisi arkipäiväistä konserttikokemusta. Konserttimusiikin henkiset arvot haluttiin tunnustaa ja muistuttaa siitä, että taidetta ei sovi banalisoida markkinoinnin nimissä.

Ulkoiseen viestintään toivottiin intohimoa ja perusinformaation ylittävää vuorovaikutusta, jota organisaation sitoutunut viestintäammattilainen voisi tuottaa.

”Et jos ajatellaan et ääripäät on niinkun pönöttävät frakkityypit, pitää istuu neljä tuntii paikoillaan, ei saa liikkua eikä saa hengittääkään ja sit toises päässä on ne semmoset heh-heh hassunhauskat mainoskuvat ja semmonen niinku liian helpolla päästävä niinkun mainosyrittäminen --- konserttikoke muksessa on niin paljon sellasta, toivottavasti, henkistä rikkautta ja niinkun positiivisessa mielessä ylevöittävä, hankala sana käyttää koska se ymmärretään niin mielellään väärin, mutta kun pitäis pystyä välittämään kuitenkin totuudenmukanen kuva siitä et ei se nyt oo sama kun Alepassa käyminen, mut et siinä ei kuitenkaan oo mitään pelättävää tai arkailtavaa, niin sehän siin on se keskeinen haaste.” (H10)



Kuvio 9. Odotukset viestinnälle

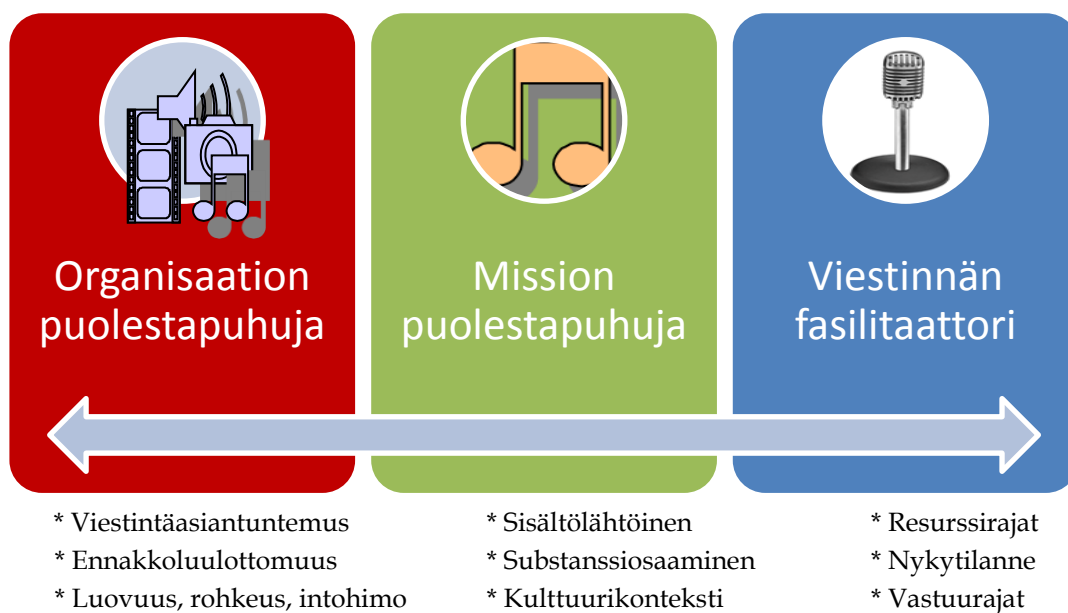
6.3 Yhteenveto teemoista

Tutkimushaastatteluissa esiin nousseet näkökulmat sopivat hyvin Huuhkan (2010, 39, 80) havaintoihin siitä, että luovassa asiantuntijaorganisaatiossa yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan, organisaation eri toimijat ovat keskenään pikemminkin partnereita ja asioita tarkastellaan laajasti. Havainto on yhteneväinen myös tutkijan työelämässä hankkiman kokemuksen kanssa. Vaikka orkesterin kaltaisessa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa on oma selkeä hierarkiansa, sen jäsenet, kuten Huuhka (2010, 117) toteaa, antavat parastaan, kun organisaatiossa vallitsee avoin ja yli reviirirajojen vaikuttava, jatkuva dialogi.

Kaikki neljä pääteemaa, viestinnän ammattilaisen koulutustausta, persoona, rooli ja viestinnälle asetetut odotukset vastaavat Koivusen (2007, 295) havaintoa, jonka mukaan orkesterin asiantuntijat odottavat korkeaa ammattitaitoa kaikilla organisaation tasoilla.

6.4 Viestintä luovan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta

Tutkimushaastatteluisissa pohdittiin tutkimuskysymysten kautta orkesterin kaltaisen asiantuntijaorganisaation näkökulmaa viestintään. Edellä on esitelty haastattelujen teemat, joiden perusteella on nimetty kolme ryhmää. Ryhmien nimeämisessä Asunnan (2011) viestintäammattilaiselle ehdottamat roolit organisaatiossa sopivat hyvin kuvaamaan kutakin ryhmää. Haastattelu-teemoista tehty ryhmittely on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Viestintäodotukset ryhmiteltyinä viestintäammattilaisen roolien mukaan

Organisaation puolestapuhuja edustaa ryhmää, jossa viestintäammattilaisen oman alan koulutus asetettiin selkeästi etusijalle ja hänen roolissaan avoimena, luovana, rohkeana ja intohimoisena orkesterin puolestapuhujana ja sisälön tulkkina on piirteitä kaikista Asunnan (2011) ehdottamista viestintäammattilaisen rooleista. Viestintäammattilaisella on korkea ammattitaito, jonka myötä hän on yksi organisaation asiantuntijoista ja toimii yhtenä tiimin jäsenenä yhtä sitoutuneesti kuin sen muutkin asiantuntijajäsenet. Vuorovaikutteisuutta ja näkyvyyttä laajasti ja ennakkoluulottomasti erilaisilla viestinnän foorumeilla pidetään tavoiteltavana. Viestinnän tulisi ylläpitää ja edistää tietoisuutta organisaation olemassaolosta kaikille ja kaikkialla, sekä huolehtia siitä että sen viestintä on ymmärrettävää ja helposti saatavilla kaikille. Ajattelua ohjaa voimakkaasti aiemmin esitelty luovalle asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen sitoutuminen ja organisaation näkeminen perheenkaltaisena kokonaisuutena, jonka jäsenet ovat toisilleen lojaaleja.

Mission puolestapuhuja korostaa sisältölähtöisyyttä ja haluaa varmistua viestinnän substanssiuskollisuudesta. Vaikka viestintäammattilaisen ja viestinnän halutaan tavoittavan myös muut kuin jo olemassa olevat sidosryhmät, halutaan varmistua siitä, ettei sisältöä banalisoida markkinaehtoisien arkipäiväistämisen ehdoilla. Ryhmä pitää tärkeänä organisaation kulttuurista toimintakontekstia ja painottaa organisaation imagon aitoutta taiteen tekijänä. Viestintäammattilaisen rooli on samankaltainen kuin Organisaation puolestapuhuja-ryhmässä, sitoutunut organisaation jäsen, joka ymmärtää syvästi sisältöjä ja on niille lojaali.

Kolmas ryhmä on Viestinnän fasilitaattori, jossa viestintäammattilaisen rooli nähdään lähinnä käytännön markkinoinnin toteuttajana. Pienet resurssit koetaan rajoittavana tekijänä viestintäammattilaisen roolin laajentamiselle, koulutustaustassa korostuu markkinointiosaaminen. Fasilitaattoriryhmä on ajattelussaan voimakkaasti kiinni nykyrealiteeteissa ja näkee lisäresurssit mahdollisuutena esimerkiksi kohdennettuihin kampanjoihin. Viestintäammattilaisen koulutustausta on mieluummin musiikin alalta, jolloin terminologia on tuttua. Parhaimmillaan viestintäammattilainen omassa organisaatiossa vähentää tarvetta käyttää mainostoimistoa.

Haastatteluaineistossa resurssien puute nousee varsin vahvana teemana viestinnän problematiikkaa pohdittaessa. Näyttää siltä, että ihannetilanteessa viestinnän ammattilaisella olisi vahva ja monipuolinen rooli organisaation hierarkkisessa ytimessä, jossa hän voisi olla mukana viestintävirtaus-teorian mukaisissa kaikissa virtauksissa läsnä olevana toimijana, ei vain markkinoin-

timateriaalin mekaanisena tuottajana. Teemojen ryhmittelyssä muusikot painottivat viestintäammattilaisen roolia organisaation puolestapuhujana. Mission puolestapuhujan rooli esiintyi jossain määrin kaikkien haastateltavien kommentteissa. Viestintäammattilaisen rooli lähinnä viestinnän fasilitaattorina, edusti etupäässä intendenttien näkemystä.

Aiemmin mainittu Huuhkan (2010) tutkimus osoitti mm. jatkuvan dialogin tärkeyden yli hierarkiarajojen luovissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa omaan yhteisöön ja sen toimintaan sitoutuminen koetaan tärkeäksi. Tämän haastatteluaineiston valossa monipuolisimmaksi viestintäammattilaisen rooli viestinnän neljän virtauksen mukaisessa mallissa nähdään edellä esitetyssä ryhmittelyssä organisaation puolestapuhujalla. *Jäsenyysneuvottelussa*, jossa organisaatiot toisistaan erottavat tarinat muodostuvat, kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat vahvoja tekijöitä. Ennakkoluulottomuus ja vuorovaikutteisuus nähtiin tärkeinä kaikissa organisaation toiminnoissa ja siten myös virtausmallin kaikissa neljässä virtauksessa. Organisaation puolestapuhijat toivovat avoimuutta, luottamusta ja dialogia myös *Asemoitumisessa instituutiona*, *Oman järjestelmän luomisessa* sekä *Toiminnan koordinoimisessa*. Mission puolestapuhujien ryhmässä rooli painottuisi *Jäsenyysneuvotteluihin* ja *Asemoitumiseen instituutiona*. Rajoittunein rooli näyttäisi olevan fasilitaattori-ryhmässä, jonka näkemyksessä viestintäammattilaisen rooli asettuisi lähinnä *Instituutiona asemoitumisen* virtaukseen.

7 POHDINTA JA IDEOITA JATKOTUTKIMUKSEEN

Tähän luovan asiantuntijaorganisaation näkökulmaa viestintään kuvaavaan tutkimukseen haastatellut asiantuntijaorganisaatioiden jäsenet katsoivat, että organisaation viestinnän pitää ja se voi olla ymmärrettävää kaikille. Viestintäammattilaisen kompetenssihierarkiassa viestinnän osaamista pidettiin tärkeänä. Haastatteluteemoissa esiintyi kokemus organisaation viestintäammattilaisen etäisyydestä, ensisijaisesti markkinointimateriaalia ja rutiinijulkaisuja tuottavana henkilönä. Haastatellut katsoivat, että organisaation viestintäammattilaisella tulisi olla vahva rooli organisaation johdossa yhtenä asiantuntijoista, joka toimisi tiiviissä vuorovaikutuksessa sillanrakentajana sekä organisaation jäsenten että sidosryhmien välillä.

Luovien asiantuntijoiden näkökulmasta organisaation identiteetin kivijalka on ennen kaikkea taiteellisessa toiminnassa. Viestintäammattilaisen rooliin sisällytetyistä toiveista ja odotuksista on pääteltävissä, että taiteellisen asiantuntijaryhmän kokemus organisaation identiteetistä pitäisi saada selkeämmin näkyviin imagossa, johon he voisivat sitoutua. Vos ja Schoemaker (2006, 59) toteavatkin, että organisaation johdon tulisi jatkuvasti kehittää organisaation identiteettiä ja edistää voimakkaasti sen viestimistä yleisöille.

Vosin ja Schoemakerin (2006) mukaan organisaation identiteetti koostuu sen todellisista ja totuudenmukaisista piirteistä. Identiteetti on dynaaminen ja muuttuva, organisaatiokulttuuri puolestaan on merkittävä osa identiteettiä. Organisaatiokulttuurin olennaisten piirteiden (arvot, asenteet esim. työntekijöitä, asiakkaita, teknologiaa ja innovaatioita kohtaan) tunnistaminen on tärkeää. Jos identiteetillä tarkoitetaan organisaation aitoa, todellista luonnetta, imago on sen julkinen kuva. Identiteetti ja imago voivat olla enemmän tai vähemmän yhteneväisiä, on olennaisen tärkeää tunnistaa niiden erot ja auttaa identiteettiä ja imagoa lähentymään toisiaan, etenkin jos organisaation imago on sen identiteettiä kielteisempi. Viestintäammattilaisen asemalla ja roolilla organisaatiossa on tässä tehtävässä ratkaiseva merkitys. (Vos ja Schoemaker 2006, 48–53.)

Orkesterin kaltaisen asiantuntijaorganisaation identiteetti on kahden maailman kohtaamispaikka. Identiteettiin vaikuttaa sekä hallinnollinen että taiteellinen johtamiskulttuuri.

Tässä tutkimuksessa luovia asiantuntijaorganisaatioita edustivat ammattisinfoniaorkesterit eri puolilla Suomea. Orkestereiden hallinnollisten henkilöresurssien rajallisuus selittää osin niissä toimivien viestintäammattilaisten roolia nykytilanteessa. Tilanteessa on havaittavissa samankaltaisuutta aiemmin luvussa 2.1 mainitun Brøninin (2014) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä viestinnän rooli nähtiin kapealaisesti lähinnä markkinoinnin näkökulmasta.

Vaikka orkesteriorganisaatioiden hallintohenkilökunta on keskimäärin pieni, koko organisaation kokoon nähden laaja-alaisessa roolissa toimivaa viestintäammattilaista ei pitäisi nähdä ylimitoitettuna resurssina. Asiantuntija- ja orkesteriorganisaatioista aiemmin tehdyt tutkimukset (Huuhka 2010, Koivunen 2003) ovat hyvä tausta tämän tutkimuksen havainnoille. Taiteellisen asiantuntijahenkilökunnan roolin ja vahvasti vuorovaikutteisen kommunikoinnin yli hierarkiarajojen tulisi näkyä organisaation identiteetissä ja kuulua sen kulttuuriin.

Orkesteriorganisaatioiden viestintäperinne lepää yksisuuntaisessa viranomaisviestinnässä, joka tuottaa informaatiota yleisöille. Viestinnän areenoiden lisääntyminen ja nopeutuminen on kuitenkin asettanut orkesteriorganisaatiot uuteen tilanteeseen, johon on pyritty vastaamaan käytettävissä olevin resurssein.

Miten huolehtia siitä, että organisaation imago kaikilla areenoilla on yhdenmukainen ja vastaa organisaation identiteettiä? Suomalaisten orkestereiden viestintä on varsin vahvasti intendenttien ja apulaisintendenttien käsissä. Viestintäammattilaisen roolin uudelleen arviointi tällaisissa organisaatioissa näyttäisi saavan tukea sekä tutkimustuloksesta että julkisesta keskustelusta.

Yleisradion toimittaja Päivi Puukka haastatteli 14.10.2014 kolmea intendenttiä uutisessa, joka oli otsikoitu *Nuoret intendentit vievät orkesterit ulos saleista ja sisälle someen*. Haastatelluista intendenteistä Kristiina Itäranta kertoo Jyväskylän Sinfonian vahvasta läsnäolosta Twitterissä, Facebookissa ja Instagramissa ja toteaa orkesterin elävän nykyaikaa. Maija Kylkilahti Avanti! -orkesterista toteaa: ”Kyllä orkesterin imagon ja brändin täytyy olla selkeät, että ihminen joka valitsee konsertin, tietää minkä tyyppistä musiikkia on tulossa.” Nikke Isomöttönen Mikkelin orkesterista puolestaan sanoo: ”Orkestereilla viestintä ja markkinointi ovat niitä suurimpia haasteita. Meillä Mikkelissä on hirveän pieni organisaatio. Orkesterihallinnossa on intendentti ja orkesterisihteeri. Huutava pula lisäteki-joistä viestintään ja markkinointiin siis on.” (YLE 2014)

Tämä tutkimus voi toimia lähtökohtana monipuoliselle jatkotutkimukselle. Tässä tutkielmassa luovia asiantuntijaorganisaatioita edustivat suomalaiset sinfoniaorkesterit, jotka organisaatioina ovat mielenkiintoisia ja joista löytyy aiempaa tutkimusta pääasiassa johtamisen näkökulmasta.

Laajempi ja syvempi näkemys tulosten relevanssista olisi ollut saavutettavissa ottamalla tutkimukseen mukaan erilaisia luovan teollisuuden organisaatioita, sekä muita asiantuntijaorganisaatioita. Jääköön tämä yhdeksi lähtökohdaksi seuraaville tutkimuksille.

Orkesterit organisaatioina tarjoavat runsaasti tutkimusaiheita viestinnän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pohdittu orkestereiden edustajien näkökulma viestintään johti mielenkiintoisiin keskusteluihin mm. imagosta. Miten hyvin orkestereiden identiteetti ja julkinen imago vastaavat toisiaan?

"Mun mielestä, tää on ehkä vähän sama kun joku kirjan kustantaminen, et voiks ne kansikuvat olla mitä sattuu?" (H6)

Visuaaliset taidemuodot, kuten teatterit, ooppera, tanssi tai kuvataide, voivat rakentaa vahvaa visuaalista draamaa viestinnässään. Tähän tutkielmaan haastatellut asiantuntijat pitivät julkisen kuvan ja identiteetin vastaavuutta tärkeänä, miten se toteutuu viestinnän visuaalisissa valinnoissa? Orkestereiden visuaalisen viestinnän tutkiminen toisi mielenkiintoisen näkökulman niiden imagon rakentumiseen. Miten hyvin visuaalinen viestintä huomioi orkesterin persoonalliset piirteet, onko viestinnässä alueellisia eroja?

Koivunen (2003, 218) muistuttaa siitä, että visuaalinen kulttuuri edistää yksilöllisyyttä, etäisyyttä ja sietokykyä, kun taas auditivinen kulttuuri vaalii kollektiivisuutta, altistumista, yhtenäisyyttä ja hetkellisyyttä. Miten orkesteriorganisaation auditivinen kulttuuri on verbalisoitu ja visualisoitu?

Myös se, miten orkestereihin liittyviin mielikuviin on viestinnän keinoin pyritty vaikuttamaan, mistä myytit syntyvät ja kuka niitä ylläpitää antaisi aiheita lisätutkimukselle. Onko neljän viestintävirran mallissa esitelty instituutiona asemoituminen muuttunut viestinnän kanavien monipuolistuessa ja nopeutuessa?

Jotta viestintäammattilainen tulevaisuudessa voisi saavuttaa laaja-alaisesti vaikuttavan asiantuntijaroolin luovissa asiantuntijaorganisaatioissa, millä-
lainen koulutus- ja osaamistausta olisi toivottava? Sekä Kostainen (2003) että
Haara (2012) toteavat, että viestintävalmiuksia vaaditaan työelämässä yhä
enemmän. Olisiko näin ollen viestintäammattilaisen erikoistuminen vaikka-
pa luovan teollisuuden aloille tarkoituksenmukaista?

Vähintäänkin voi todeta, että luovat alat tarjoavat viestintäammattilaiselle
laajan ja mielenkiintoisen työkentän, johon tutustuminen alkaa peruskoulun
taito- ja taideaineiden kautta. Taiteisiin liittyvä yleissivistys harrastusten ja
oman mielenkiinnon avulla hankittuna voi olla hyvä alusta työuralle luovan
asiantuntijaorganisaation viestintäasiantuntijana.

LÄHTEET

Asunta, L. 2011. *Perceptions on goals and roles of professional Public Relations*. Paper presented at Euprera annual congress in Leeds 2011.

Beresford, S. & Fawkes, J. 2009. Arts, leisure and entertainment public relations. Teoksessa R. Tench & L. Yeomans (toim.) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, 600–619.

Brønn, P. S. 2014. *How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers*. *Journal of Communication Management* 18 (1) 58–79.

Chartered Institute of Public Relations. 2013. *What is PR?* <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-pr/what-pr>. Viitattu 10.7.2014.

Chartered Institute of Public Relations. 2013. *Code of Conduct and Complaints Procedure*. <http://www.cipr.co.uk/content/about-us/about-cipr/code-conduct>. Viitattu 15.7.2014.

Dozier, D. M. & Lauzen M. M. 2000. *Liberating the Intellectual Domain From the Practice: Public Relations, Activism, and the Role of the Scholar*. *Journal of Public Relations Research*. 12(1), 3–22

Edwards, L. 2009. Public relations origins: definitions and history. Teoksessa R. Tench & L. Yeomans (toim.) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, 4–16.

Edwards, L. 2009. Public relations theories: an overview. Teoksessa R. Tench & L. Yeomans (toim.) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, 149–169.

Ehrensverd, C. A. 1786. *Vapaiden taiteiden filosofia*. Jyväskylä: Gummerus (2006)

Gregory, A. 2008. *Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study*. *Public Relations Review* 34, 215–223.

Grunig, J. E. 2006. *After 50 Years: The Value and Values of Public Relations*. The Institute for Public Relations, 45th Annual Distinguished Lecture. The Yale Club, New York.

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. 2008. *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*. Teoksessa A. Zerfass, B. van Ruler & K. Sriramesh

(toim.) *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 327–342.

Haara, P. 2012. *Viestintäalan ja -ammattien tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiselvitys viestintäalan laadullisen ennakkoinnin hankkeelle*. Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus COMET. Tampereen yliopisto, 05/2012. Saatavissa: <http://www.uta.fi/cmt/tutkimus/comet/julkaisut.html#2012>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Raamatutrukikoda

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hunt, G., Stelluto, G. E. & Hooijberg, R. 2004. *Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity*. *The Leadership Quarterly* 15, 145–162.

Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Khan, S. 2014. *Phenomenography. A qualitative research methodology in Bangladesh*. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications* 5 (2), 34-43.

Kim, J-N., Hung-Baesecke, C. F., Yang, S-U. & Grunig, J. E. 2013. *A Strategic Management Approach to Reputation, Relationships, and Publics: The Research Heritage of the Excellence Theory*. Teoksessa Carroll, C. E. (toim.): *The handbook of communication and corporate reputation*. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd., 197-221

Koivunen, N. 2003. *Leadership in Symphony Orchestras - discursive and aesthetic practices*. Väitöskirja. Tampere: University of Tampere. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67230/951-44-5562-2.pdf?sequence=1>

Koivunen, N. 2007. *The processual nature of leadership discourses*. *Scandinavian Journal of Management* 23, 285-305

Kostiainen, E. 2003. *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. *Jyväskylän tutkimus in humanities* 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kunnallinen kuukausipalkkaisten muusikkojen työ- ja virkaehtosopimus 2014-2016. <http://www.muusikkojenliitto.fi/sopimukset-ja-tariffit/>. Viitattu 01.07.2014.

L'etang, J. & Pieczka, M. 2006. *Public relations. Critical Debates and Contemporary Practice*. New Jersey (US): Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Lindgren, M. & Löytty, O. 2014. *Sinfoniaanisin terveisin. Kirjekurssi klassisen musiikin maailmaan*. Helsinki: Teos.

Miller, K. 2014. *Organizational Communication. Approaches and Processes* (7. Edition). Stamford (US): Cengage Learning

MOT Kielitoimiston sanakirja. 2014.

<http://mot.kielikone.fi.ezproxy.jyu.fi/mot/jyu/netmot.exe>. Viitattu 10.7.2014.

Mäcklin, H. 2014. *Taidehöpöhöpö talloo taiteen alleen*. Helsingin Sanomat 24.6.2014, B4. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/arviot/Näyttely/Taidehöpöhöpö+talloo+taiteen+alleen/a1403494251421>

Nothhaft, H. 2010. *Communication management as a second-order management function. Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study*. Journal of Communication Management 14 (2), 127-140.

Nykänen, A-S. 2014. *Minullako huono maku*. Helsingin Sanomat 7.9.2014 C1-C5. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/sunnuntai/a1409888224482?jako=ba43e027e2d91490823773dac1c499ca>

Paakkari, L. 2012. *Widening Horizons. A Phenomenographic Study of Student Teachers' Conceptions of Health, Education and Its Teaching and Learning*. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 2012. *Tilannekatsaus viestinnän nimikkeistä*. <http://procom.fi/viestintaala/tutkimus/>. Viitattu 10.7.2014

ProCom –Viestinnän ammattilaiset ry. 2014. <http://procom.fi>. Viitattu 10.7.2014

Reid, W. & Karambayya, R. 2009. *Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations*. Human Relations 62, 1073.

Rissanen, R. 2006. *Fenomenografia*. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.5.2014.

Sha, B.-L. 2011. *Accredited vs. non-accredited: The polarization of practitioners in the public relations profession*. *Public Relations Review* 37, 121–128.

Sha B.-L. 2011. *2010 Practice Analysis: Professional competencies and work categories in public relations today*. *Public Relations Review* 37, 187– 196

Steiner, C. 2001. *How important is professionalism to corporate communication?* *Corporate Communications: An International Journal* 6 (3), 150-156

Suomen Sinfoniaorkesterit ry. 2013. *Vuosikertomus*. Helsinki: Printservice. Saatavissa: <http://www.sinfoniaorkesterit.fi/fi/tilastot/>

Taloustutkimus Oy. 2013. *Viestinnan ammattilaiset 2013*. Saatavissa: <http://procom.fi/viestintaala/tutkimus/>.

Tench, R., D'Artrey, M. & Fawkes, J. 2009. *Role of the public relations practitioner*. Teoksessa R. Tench & L. Yeomans (toim.) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited, 35–65.

Tervakari, A-M. 2005. *Fenomenografia*. TTY/Hypermedia/Hypermedian jatko-opintoseminaari A-M. Tervakari 18.03.2005. Saatavissa: <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/luennot.html>.

Townley, B., Beech, N. & McKinlay, A. 2009. *Managing in the creative industries: Managing the motley crew*. *Human Relations* 62, 939-962.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. *Monitoring public perception of organisations*. Den Haag: Boom onderwijs.

Yleisradio, 2014. *Keikoilla käynnit vähentyneet*. Uutiset 15.6.2014. http://yle.fi/uutiset/keikoilla_kaynnit_vahentyneet_-_alypuhelin_kiinnostaa_nuoria_enemman_kuin_rock-klubit/7203625. Viitattu 15.6.2014.

Yleisradio, 2014. *Nuoret intendentit vievät orkesterit ulos saleista ja sisälle someen*. Uutiset 14.10.2014. http://yle.fi/uutiset/nuoret_intendentit_vievat_orkesterit_ulos_saleista_ja_sisalle_someen/7527135. Viitattu 14.10.2014.

Yli-Mäyry, S. 2011. *Esteettinen kokemus kulttuurisiltana. Soile Yli-Mäyryn taide kiinalaisen, japanilaisen ja suomalaisen yleisön kokemana*. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus.