

VIESTINNÄN STRATEGINEN ROOLI ORGANISAATIOSSA
- näkemyksiä viestinnän strategisesta luonteesta ja siihen
vaikuttavista tekijöistä

Hanna Koskinen
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kesä 2016

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 ORGANISAATION STRATEGIA	8
2.1 Strategia käsitteenä	8
2.2 Strategianäkemyksen kehitys	10
2.3 Strategia käytäntönä -koulukunta	12
3 STRATEGINEN VIESTINTÄ	15
3.1 Strateginen viestintä käsitteenä.....	15
3.2 Strategiaviestintä	19
3.3 Kokonaisvaltainen strateginen viestintä.....	21
4 VIESTIJÄN STRATEGINEN ROOLI	24
4.1 Rooli käsitteenä.....	24
4.2 Ammattirooliteoriat: päällikkö, teknikko vai strategikko?	25
4.3 Strateginen viestijä	28
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	34
5.2 Tutkimusmenetelmä ja haastateltavat.....	34
5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	36
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1 Viestinnän tehtävät ja tarkoitus.....	38
6.1.1 <i>Tehtävät</i>	38
6.1.2 <i>Tavoitteet</i>	40
6.2 Strategisen ja ei-strategisen viestinnän määrittely	42
6.3 Kokemukset viestinnän tärkeydestä.....	44
6.4 Johtoryhmäpaikka ja viestinnän strategisuus	45
6.5 Johtoryhmäpaikan merkitys	47
6.5.1 <i>Kuuntelija-diskurssi</i>	48
6.5.2 <i>Osallistuja-diskurssi</i>	49
6.6 Viestinnän asemaan vaikuttaminen	49
6.6.1 <i>Ansaittu arvostus -diskurssi</i>	50
6.6.2 <i>Aliarvostus-diskurssi</i>	51
6.6.3 <i>Ansaittu epäarvostus -diskurssi</i>	53
7 POHDINTA	55
7.1 Päätelmien yhteenveto	55
7.2 Tutkimuksen laadun arviointi.....	60
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	61
KIRJALLISUUS	62
LIITTEET	

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty	Laitos - Department
Humanistinen	Viestintätieteet
Tekijä - Author Lastname, Firstname	
Koskinen, Hanna	
Työn nimi - Title	
Viestinnän strateginen rooli organisaatiossa - näkemyksiä viestinnän strategisesta luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä	
Oppiaine - Subject	Työn laji - Level
Yhteisöviestintä	Maisterintutkielma
Aika - Month and year	Sivumäärä- Number of pages
Kesäkuu 2016	69+2
<p>Viestinnän merkitys organisaatiossa korostuu dynaamisessa toimintaympäristössä, sillä viestintäammattilaisen ydinosaamiseen kuuluvat hyvät konfliktin hallintakyvyt sekä sidosryhmätaidot. Silti viestintäammattilaiset joutuvat edelleen paikoittain varjoon organisaation strategisista toimijoista puhuttaessa ja tämä saattaa johtaa esimerkiksi heikompaan budjetointiin sekä vähäisiin vaikuttamismahdollisuuksiin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä strategisen viestinnän käsitteestä ja tuoda tuoreita näkökulmia viestintäammattilaisten asemaan organisaatiossa. Tutkimuskysymyksissä pohdittiin viestintäammattilaisen strategista roolia, strategisen viestinnän määritelmää sekä viestintäammattilaisen asemaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluna ja analysoitiin teemoittelemalla sekä diskurssianalyysia myötäillen. Tutkimusaineisto koostui kuudesta esimiesasemassa olevista tai olleista viestintäammattilaisista. Haastateltavista kaksi edustivat yksityistä sektoria, kaksi julkista sektoria ja kaksi kolmatta sektoria.</p> <p>Tulosten perusteella viestijän strategisen roolin painopisteitä pitäisi tarkastella enemmän tavoitteiden kuin tehtävien kautta. Strateginen viestintä nähdään koko organisaation tasolla tapahtuvana viestintänä, joka luo ja edistää organisaation strategiaa. Johtoryhmäpaikka ei ole takeena viestinnän strategisuudelle, mutta se toimii merkittävänä etuna tehokkaalle työskentelylle. Johtoryhmäpaikan merkitystä kuvattiin kahdella diskurssilla, jota olivat 1) osallistuja ja 2) kuuntelija. Viestintäammattilaisen asemaa kuvattiin kolmella diskurssilla, jotka olivat 1) ansaittu arvostus 2) aliarvostus sekä 3) ansaittu epäarvostus.</p>	
Asiasanat - Keywords	
Communicative constitution of organization, johtoryhmä, strateginen viestintä, strateginen viestijä, strategia käytäntönä, viestintäammattilaisen roolit	
Säilytyspaikka - Depository	
Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja - Additional information	

1 JOHDANTO

Nykypäivän dynaamisessa markkinatilanteessa mikään organisaatio ei voi pitää olemassaoloaan itsestään selvyytensä. Viestinnän ja viestijöiden merkitys organisaatiossa korostuu epävarmassa toimintaympäristössä (Luoma-aho & Vos 2010, 316), sillä viestintäammattilaisten profession luonteeseen yhdistetään hyvät konfliktien hallintakyvyt (Berger 2005, 7). Organisaation tulee jatkuvasti hankkia tietoa toimintaympäristöstään, jotta se kykenisi vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin (Olkkonen & Luoma-aho 2014) ja näin ollen aina uudestaan ja uudestaan lunastaa lupaansa toimia. Ympäristön teemojen hallinnalla voidaan ehkäistä legitimaatio kuilua (Sethi 1979), jolla tarkoitetaan organisaation tekemisten ja yleisöjen odotusten välistä eroa (Luoma-aho & Vos 2010, 316).

Tehokkaalla viestinnällä voidaan siis tasapainoilla niin organisaation kuin myös yleisön tahtotilojen välillä. Postmodernissa strategisessa ajattelussa pinnalla olevat käsitteet kuten, maine, luottamus, läpinäkyvyys ja kestävä kehitys luovat uudenlaisia mahdollisuuksia viestintäammattilaiselle osallistua ja päästä mukaan strategisten päätösten ytimeen (Steyn 2009, 517), sillä legitimaation rakentamista ja ylläpitämistä voidaan pitää yhtenä viestinnän perimmäisistä tehtävistä (Wæraas 2007, 283).

Strategian määritelmien sekä koulukuntien kehittyessä viestinnän strateginen rooli on saanut entistä enemmän huomiota ja yksi viestintäammattilaisten tärkeistä tehtävistä onkin luoda viestintästrategia, joka tukee organisaation strategiaa (Steyn 2009, 221). Organisaation strategian ja viestinnän yhteenliittäminen nähdään kuitenkin yhä yhtenä viestintäammattilaisen tämän hetken suurimmista ongelmista (Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven & Moreno 2014). Myös pääsy johtoryhmään ja osallistuminen päätöksentekoprosesseihin (Bronn 2001; Berger & Reber 2006) kuuluvat yksiin tämän hetken viestintäammattilaisten haasteista. Edellä mainitut haasteet linkittyvät toisiinsa, sillä aiemman tutkimuksen perusteella viestinnän strateginen asema vaatii viestintäammattilaisen osallistumista johtoryhmään. Tällöin viestinnän asema nähdään toivottuna ja viestintäammattilainen pääsee tuomaan viestinnällistä näkökulmaa päätöksentekoon ja strategian muodostamiseen. (Steyn 2009; Johansson & Ottestig 2011; Kanihan ym. 2013, 141.)

Strategian luomiseen on kehitelty vuorovaikutteisempi näkökulma nimeltä strategia käytäntönä (strategy as practice) (Jarzabkowski 2005), jossa viestintä yhdistyy luontaisena osana strategian luomiseen ja kehittämiseen (Marchiori

& Bulgacov 2012, 203). Tässä näkökulmassa strategian ytimessä on strategian sosiaalinen ja dialoginen puoli, sillä tutkimuksen kohteena on organisaation toimijoiden välinen toiminta. Strategiatyö ei myöskään rajoitu perinteisesti vain ylimmän johdon toimintaan, vaan muutkin organisaation jäsenet, sekä sidosryhmät nähdään tärkeinä toimijoina strategian muodostumisessa (Jarzabkowski 2005, 1-7). Tällöin viestinnällä voidaan nähdä perinteistä strategian jalkauttamista laajempi rooli organisaation strategiatyössä.

Strateginen viestintä koostuu organisaation tarkoituksenmukaisista viestinnällisistä toimista, joilla pyritään täyttämään organisaatiossa asetettu missio (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007, 7). Falkheimer ja Heide (2014) ehdottavat, että strateginen viestintä voisi käsitteenä kattaa kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän, sillä kaikilla organisaation viestinnällisillä toimilla pyritään edesauttamaan organisaation toimintaa kohti tavoitteita. Kokonaisvaltaisen strategisen viestinnän peruslähtökohtana on, ettei viestintä ole pelkästään informaation siirtoa vaan enemmänkin apukeino ja voimavara tuottamaan sosiaalista maailmaa (ks. esim. Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Bencherkin, Chaputin, Coorenin ja Vasquezin (2014, 2) mukaan organisaatiossa, joka rakentuu viestinnästä (communicative constitution of organization = CCO) strategian teko koostuu sarjasta "viestintäepisodeja" (communication episodes). CCO-näkökulmassa organisaation elämänkaaren kaikki vaiheet perustuvat viestintään. Coorenin ym. (2011, 1150) mukaan organisaatio on olemassa ja toimii kaikkien toimijoidensa välityksellä, jotka esittävät, materialisoivat ja ilmentävät sitä. Tällöin viestintä siis nähdään organisaation rakentavana voimana ja kauttaaltaan strategisena toimintona

Yllämainittujen teorioiden puitteissa on hyvä pohtia, mitä nykypäivänä tarkoitetaan strategisesta viestinnästä puhuttaessa. Mitkä seikat tekevät organisaatiossa tapahtuvasta viestinnästä strategista ja mikä puolestaan on ei-strategista viestintää? Käsitteeseen tarkempi pureutuminen on tärkeää siksi, että johtoryhmän ulkopuolelle jääminen tuntuu nykyteorioissa automaattisesti asettavan viestinnän alistettuun ja epäarvostettuun asemaan. Tämä puolestaan vaikuttaa viestijöiden ammatti-identiteettiin suhteessa muihin organisaation toimintoihin (Dozier & Broom 1995, 4). Epäselvyydet keskeisistä toiminnoista ja olennaisimmasta osaamisesta myös heikentävät viestinnän uskottavuutta (Bowen 2009). Strategisen johtamisen ja viestinnän risteyskohdan tutkiminen akatemisessa kirjallisuudessa on vielä puutteellista (Thomas & Stephens 2015, 3).

Sen sijaan erilaisia viestintäammattilaisen rooleja käsitteleviä tutkimuksia on paljon (Pasadeos, Renfro & Hanily 1999, 39). Työelämän muutos on tuonut viestintäammattilaisten perinteiseen roolijaotteluun strategisen näkökulman (ks. Steyn 1999; 2009, Johansson & Ottestig 2011). Strategisen roolin tärkeydestä kirjoitetaan paljon, mutta vain muutamissa ohjeistuksissa otetaan oikeasti kantaa siihen, mistä viestintäammattilaisen strateginen rooli koostuu (Steyn 2009, 519). Teorioissa strategiseen rooliin liittyy olennaisesti viestinnän hierarkkinen asema organisaatiossa (ks. Johansson & Ottestig 2011), sillä kaikista tehokkaimmin viestintäammattilaiset pystyvät toimimaan lunastettuaan paikkansa organisaation johtoryhmässä (Kanihan ym. 2013, 141). Näin ollen ammattiroolissa heijastuu viestintäammattilaisen kohtaama arvostus ja se millaiseksi asiantuntijaksi hänet organisaatiossa mielletään (ks. esim Dozier & Broom 1995). Kanihan ym. (2013) mukaan tutkimus viestintäammattilaisten roolien kentällä on yhä tärkeää, jotta viestintäammattilaisten arvo ymmärrettäisiin ja paikka johtoryhmään aukenisi useammalle.

Tutkimus tällä saralla on edelleen tärkeää myös siksi, että laajan toimintakentän vuoksi viestintäammattilaisten itsensäkin voi olla joskus haastavaa tehdä toimenkuvansa selväksi (ks. esim Dozier & Broom 2006, 137; van Ruler 2004, 123). Kaksi suurinta syytä sille, miksi viestintä ei ole saavuttanut haluttua asemaa organisaatiossa on johdon ymmärtämättömyys tai viestintäammattilaisen puutteelliset taidot (Berger 2005, 7). Tällä tutkimuksella tuodaan lisää ymmärrystä - niin johdolle kuin viestijöille itselleenkin - viestinnän strategisuudesta ja viestintäammattilaisten strategisesta osaamisesta. Lunastaakseen paikkansa organisaatiossa on viestintäammattilaisen tunnettava oma arvonsa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen viestinnän käsitteestä ja tuoda tuoreita näkökulmia viestintäammattilaisen asemaan organisaatiossa. Tutkimuksella pyritään hahmottamaan strategisen viestinnän käsitettä teorian ja haastatteluaineiston perusteella, ja toisaalta tuoda esille uusia näkökulmia viestinnän potentiaalisesta strategisesta funktiosta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millainen on viestintäammattilaisen strateginen rooli organisaatiossa?
- 2) Minkälaisista tekijöistä strateginen viestintä koostuu?
- 3) Minkälaiset tekijät vaikuttavat viestintäammattilaisten asemaan?

Tämä tutkimus on jaettu kolmeen teoriaosuuteen. Ensimmäisessä osiossa paneudutaan strategian käsitteeseen, sen kehittymiseen sekä tarkastellaan lähemmin strategia käytäntönä -koulukuntaa. Toisessa teoriakappaleessa käsitellään strategista viestintää pureutumalla käsitteen merkitykseen sekä strategisen viestinnän erilaisiin ulottuvuuksiin. Viimeisessä teoriaosiossa esitellään erilaisia viestintäammattilaisten rooliteorioita ja erotellaan, millaisia piirteitä näiden teorioiden mukaan on strategisella viestijällä. Teoriaosuuksien jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, hyödynnetyistä menetelmistä sekä aineiston käsittelystä ja analyysistä. Viimeiseksi käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä niiden pohjalta esitetyt johtopäätökset ja lopuksi pohditaan kriittisesti tutkimuksen merkitystä ja tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 ORGANISAATION STRATEGIA

Tässä osiossa pureudutaan strategian moniulotteiseen käsitteeseen ja käydään läpi muutamia yleisiä määritelmiä. Sen jälkeen paneudutaan eri aikakausien strategisten painopisteiden eroihin ja lopulta käsitellään tuoretta strategia käytäntönä (strategy as practice) -koulukuntaa. Strategia käytäntönä-koulukunta valikoitui tarkempaan tarkasteluun, sillä tässä näkökulmassa viestintä yhdistyy luontaisena osana strategian luomiseen ja kehittämiseen (Marchiori & Bulgacov 2012, 203).

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia-käsitteelle löytyy useita määritelmiä, mutta yksinkertaisimmillaan voidaan sanoa, että strategia tarkoittaa pyrkimystä kehittää tavoite, sekä toimintasuunnitelma tämän tavoitteen saavuttamiseksi (Dulek & Campbell 2015, 123.) Käsitteen määritelmän painopisteet ovat kuitenkin vaihdelleet vuosien saatossa.

Käsitteen historian juuret voidaan vetää jo antiikin Kreikkaan, jossa heimodivisioonan johtoon valittiin aina strategos eli strategi. Nämä strategit puolestaan muodostivat yhdessä Ateenan sotaneuvoston. (Näsi & Aunola 2004, 10). Alkujaan strategia käsitteenä yhdistettiin siis sodanjohtotaitoon, tällöin ensimmäistä strategiakirjallisuutta edustaa yli 2000 vuotta sitten eläneen kiinalaisen kenraali Sunzin teos Sodankäynnin taito. Liikkeenjohtoajattelussa strategian määritelmissä painotetaan usein organisaation toiminnan suunnittelemista niin, että toiminnat tukevat ja ohjaavat kohti asetettuja päämääriä (Tuomi & Sumkin 2010) Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin pohtimaan juuri yritys- ja liikkeenjohtostrategian määritelmiä, sillä tutkimuksen kontekstina on erilaiset organisaatiot.

Kaiken kaikkiaan strategisen johtamisen koulukuntia on kymmenen¹, mutta strategian muodostamisen kannalta kaikista vaikuttavimpana pidetään mallinnuksen koulukuntaa (design school). Tämän koulukunnan edustajien ensimmäisiä perusmääritelmiä strategialle antoivat Philip Selznick (1957) ja Alfred Chandler (1962). Selznick (1957) toi esille ajatuksen kilpailuedusta ja organisaation sisäisten toimintojen tasapainottamisen ulkoisten odotusten

¹1) mallinnuksen koulukunta, 2) suunnittelun koulukunta, 3) asemoinnin koulukunta, 4) yrittäjyyden koulukunta, 5) ajattelun koulukunta, 6) oppimisen koulukunta, 7) politikoinnin koulukunta, 8) kulttuurinen koulukunta, 9) toimintaympäristön koulukunta, 10) konfiguraation koulukunta

kanssa. Chandler (1962) puolestaan lisäsi strategian ytimeen suhteen toimintaympäristöön. Hänen mukaansa strategia on toimenpiteiden ja resurssien asettamista niin, että pitkän aikavälin päämäärä ja tavoitteet saavutetaan. Kenneth Andrews (1987) puolestaan painotti enemmän organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden merkitystä strategiaprosessissa. (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 2009, 24–25.) Tällaista ajattelua tukee esimerkiksi SWOT-analyysi.

Yksi tunnetuimmista strategian määritelmistä puolestaan on Mintzbergin 5P-malli. Mintzberg (1987) on koonnut viisi erilaista näkemystä strategiasta. Hänen mukaansa strategia on 1) suunnitelma (plan), kuinka nykyhetkestä päädytään tulevaisuuden haluttuun päämäärään, 2) toimintamalli (pattern), joka on ajan kuluessa muodostunut toimintatavoista, 3) juoni (ploy), jota hyödynnetään kilpailutilanteessa, 4) asema (position), johon on päädytty kilpailuetu- ja kilpailukenttävalintojen seurauksena tai 5) näkökulma (perspective), joka painottaa strategian abstraktia luonnetta. Kyse on siis kollektiivisesta tietoisuudesta eli yhteisestä näkökulmasta. (Mintzberg 1987, 11–17.)

Mintzbergin (1994) mukaan eniten strategiaa määritellään suunnitelmana ja kaavana. Suunnitelma on tulevaisuuslähtöinen, kun taas toimintamalli perustuu aiemmin hyväksitodettuihin toimintatapoihin. Näin ollen myös strategioita voi olla monenlaisia. Mintzberg erottaa suunnitellut (intended), toteutuneet (realized). Suunnitellun strategian osat voivat joko toteutua, eli olla tarkoituksellisia (deliberate) tai jäädä toteutumatta (unrealized). Mintzberg tunnistaa myös suunnittelemattomat (emergent) strategiat, jolla tarkoitetaan sellaisia strategioita, jotka nousevat tiedostamattomasti tai muista aikomuksista huolimatta keskusteltaviksi. (Mintzberg 1994, 23–29; suomennokset Mustonen 2009.)

Porter (1984) puolestaan kuvaa kilpailustrategiaa hyökkäys- tai puolustustoimenpiteeksi. Puolustettava asema luodaan hyödyntämällä viittä kilpailuun vaikuttavaa voimaa ja varmistamalla organisaation investoinneilla mahdollisimman edullinen tuotto. Hänen mukaansa strategian päämääränä on löytää asema, jossa organisaation on mahdollista puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai käyttää niitä hyväkseen. Nämä kilpailuvoimat ovat 1) alan mahdolliset tulokkaat eli uusien tulokkaiden uhka, 2) kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken, 3) korvaavien tuotteiden taholta tuleva paine, 4) ostajien vaikutusvalta ja 5) toimittajien vaikutusvalta. (Porter 1984, 24–49). Viiden vaikuttavan voiman kanssa on mahdollista käyttää kolmea menestyksellistä strategiaa, joiden avulla voi

toimia paremmin kuin muut alalla olevat. Nämä kolme geneeristä strategiaa ovat 1) kustannusjohtajuus eli pyrkimys mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin, 2) tuotteiden differointi eli tuotteen erikoistaminen ja 3) keskittyminen eli panostaminen vain tiettyyn markkina-alueeseen. (Porter 1984, 57–62.)

Hamel ja Prahalad (1994, 340–341) korostavat pitkäkätähtäimen ajattelua strategian kantavana voimana. He puhuvat strategian suunnittelusta strategisen arkkitehtuurin rakentamisena ja painottavat, että strategian ytimessä on ajatus koko toimialan tulevaisuudesta. Yksittäisen organisaation uudistamisen sijasta täytyisikin miettiä koko toimialan pelisääntöjen uudistamista ja uuden kilpailutilanteen luomista sekä rakentaa osaamista tämän kaiken toteuttamiseksi. Heidän ajattelunsa eroaa perinteisestä markkinakeskeisestä strategia-ajattelusta. Painopiste siirtyy lopputuotteesta eli markkinoista organisaation omaan ydinosaamiseen (Hamel & Prahalad 1994, 275). Hamelin ja Prahaladin (1994, 338) mukaan koko strategian käsite on menettänyt arvoaan, eikä sen toimintasuunnitelman laatimiseen käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja. He epäilevät sen johtuvan siitä, että strategian käsitettä ei ymmärretä, eikä sen koeta muuttavan mitään saatikka tuottavan tulosta.

2.2 Strategianäkemyksen kehitys

Pitkästä historiastaan huolimatta strategiatutkimus lähti kukoistamaan vasta 1950-luvulta eteenpäin (ks. taulukko 1). Näkemykset siitä, kuka strategian tekee, kenelle se luodaan ja miten se käytännössä ohjaa tulevaisuuden tekemisiä, ovat vaihdelleen aikojen saatossa. Strategian päätehtävänä on kuitenkin aina ollut toteuttaa organisaation visio. (Tuomi & Sumkin 2010, 25.)

Strategiatutkimuksen alussa strategian luominen oli ylimmän johdon tehtävä. Painopiste oli paljolti organisaation vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamisessa, eli siis SWOT-analyysissä. (ks. Andrews 1987.) Myös toimintaympäristön huomioiminen painottui 1950-1960-luvulla (ks. Chandler 1962). Myöhemmin 1970-luvulla toimintaympäristön havainnointi keskitti enemmälti huomiota myös muihin organisaatioihin eli kilpailijoihin. Strategia nähtiin asemana (ks. Mintzberg 1973; 1987) ja sen laati edelleen ylin johto.

Vasta 1980-luvulla strategian luomiseen alkoi osallistua myös keskijohto. Tällöin vallalla oli Porterin (1984) ajatuksen geneerisistä strategioista, arvoketjuista ja prosesseista. Muutoksen ytimessä olivat organisaation

osaaminen. Tämä näkyi myös 1990-luvulla, jolloin huomion kohteena oli resurssit, osaaminen, kyvykkyys ja ydinosaaminen. Strategian laatimiseen osallistettiin entistä enemmän henkilökuntaa, jolloin johdon ja esimiesten lisäksi mukana oli henkilöstö. Ajattelu oli enemmän tulevaisuudessa (ks. esim. Hamel & Prahalad 1994). Tällöin painotettiin myös sisäisen ja ulkoisen ympäristön viestintää, joka näkyi puolestaan 2000-luvulla esille nostetun verkostoitumisen merkityksessä. Näin myös organisaation sidosryhmät alkoivat vaikuttaa strategian muodostumiseen ja alettiin enemmässä määrin puhumaan strategisesta johtamisesta. Nykynäkemyksissä huomaa, ettei katsetta voi enää säännöllisesti suunnata joko organisaation sisälle tai ulos. Vallalla on kokonaisvaltainen strateginen ajattelu, joka näkee niin ympäristön kuin strategiankin joustavana ja dynaamisena mallina. (Tuomi & Sumkin 2010, 26–27.)

TAULUKKO 1 Strategiateoriat eri aikakausina (Tuomi & Sumkin 2010).

Aika	1950–1960 luku	1970-luku	1980-luku	1990-luku	2000-luku	2010>
Huomion kohde	1. Strateginen suunnittelu 2. Swot	1. Kilpailijat ja toimintaympäristö 2. Strategia asemana	1. Geneeriset strategiat 2. Arvoketjut ja prosessit	1. Resurssit, osaaminen, kyvykkyys 2. Ydinosaaminen	1. Verkosto strategiat 2. Kielellinen näkökulma	Kokonaisvaltainen strateginen ajattelu ja toiminta
Strategian laatija	Ylin johto	Ylin johto	Ylin ja keskijohto	Johto, esimiehet, henkilöstö	Johto, esimiehet, henkilöstö, sidosryhmät	Johto, esimiehet, henkilöstö, kumppanit, asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat
Keskeiset tutkijat	Chandler, Ansoff	Andrews, Mintzberg	Mintzberg, Porter	Hamel & Prahalad, Stalk, Evans & Schulman, Ulrich & Lake, Mintzberg	Mintzberg, Hamel, Prahalad	
Muutoksen ydin	Toimintaympäristön huomioiminen	Sisäiset prosessit	Organisaation osaaminen	Sisäisen ja ulkoisen ympäristön viestintä - jalkauttaminen	Strateginen johtaminen	Joustava & dynaaminen kokonaismalli

Perinteisesti strategiaan liitetään yhä vanhoillinen ajattelutapa, jonka mukaan strategiatyö on vain johdon päänvaiva ja siihen liittyvä viestintä pitkälti ylhäältä alaspäin kulkevaa (Hallahan ym. 2007, 11). Strategia ajattelun kehityssuunta on kuitenkin koko ajan kehittynyt dialogisemmaksi. Dialogisen strategiatyön mukaan on olennaista ymmärtää, että henkilöstön tulkinta ja siitä johtuva toiminta tekevät strategian olemassa olevaksi. On huomattu, että erityisesti asiantuntija organisaatioissa henkilöstöä ei motivoi

pelkkien ylhäältä alas tulevien ohjeiden noudattaminen, vaan myös henkilöstö haluaa osallistua strategian tekemiseen. (Laine & Vaara 2012, 30.)

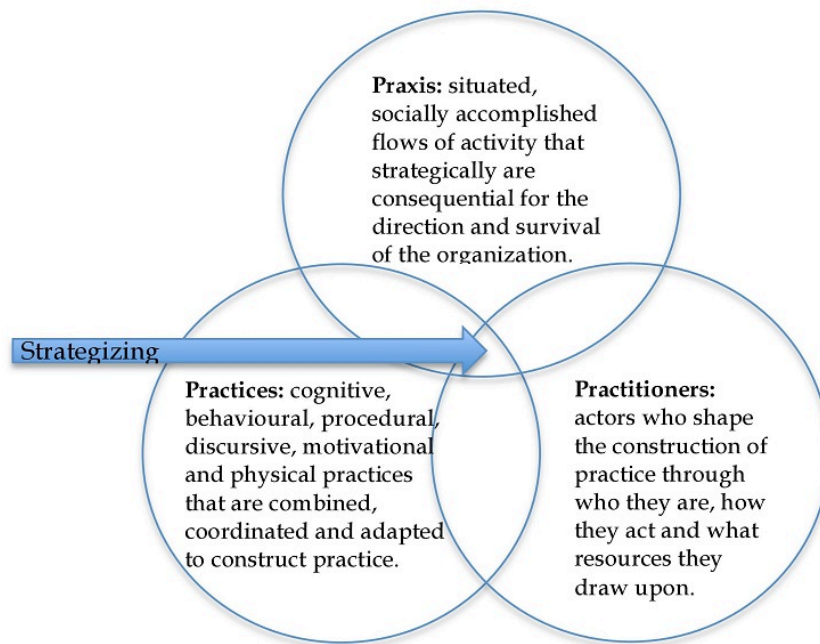
Strategian laajalle tutkimuskentälle on muodostettu eri tutkimussuuntauksia, jotka käsittelevät strategiaa erilaisista näkökulmista. Nämä tutkimussuuntaukset ovat strategia sisältönä, strategia prosessina sekä strategia käytäntönä. Strategia sisältönä -koulukunta tutkii erilaisia strategian sisältötyyppejä. Strategia prosessina -koulukunta perehtyy tarkemmin yritysjohdon strategian luomisprosessiin. (Mustonen 2009, 20.)

Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin strategia käytäntönä -koulukuntaan, sillä sen dynaamisuus sopii postmoderniin organisaatioon ja siinä viestintä yhdistyy luontaisena osana strategian luomiseen ja kehittämiseen (Marchiori & Bulgacov 2012, 203).

2.3 Strategia käytäntönä -koulukunta

Strategisen ajattelun kehittymistä kuvaa myös strategia käytäntönä -koulukunta (SaP = Strategy as Practice). Käytännöllä tarkoitetaan toimijoiden kesken hyväksyttyä ja rutinoitunutta tapaa tehdä asioita (Vaara & Whittington 2012, 287). Strategia käytäntönä -näkökulma korostaa strategian sosiaalista ja dialogista puolta. Tässä näkökulmassa strategia-käsitteen ytimessä on toiminta, joka rakentuu useiden tekijöiden sekä kontekstin vuorovaikutuksesta (Jarzabkowski 2005, 7). Strategia nähdään siis toimintana (Hendry, Kiel & Nicholson 2010, 36). Jarzabkowskin (2005, 1) mukaan strategia ei pelkästään ole jotain mitä organisaatiolla on, vaan myös jotain mitä organisaatio ja sen jäsenet oikeasti tekevät.

Strateginen toiminta määritellään toiminnaksi, joka on merkittävää organisaation strategisille tuloksille, suunnalle sekä kilpailuedulle. Määrittelyyn lukeutuu myös aiotun ja kirjoitetun strategian ulkopuolinen toiminta. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 8.) Ajattelun kolmena keskipisteenä on 1) strategian teon työkalut ja menetelmät eli käytännöt (practices), 2) miten strategiatyö tapahtuu (praxis), eli ihmisten keskeinen toiminta ja 3) toimijoiden roolit ja identiteetit (practitioners) (ks. kuvio 1) (Vaara & Whittington 2012, 285). Strategisointi eli strategian tekeminen (strategizing) tapahtuu näiden kolmen tekijän summana (Jarzabkowski ym. 2007, 8).



KUVIO 1 Viitekehys strategia käytäntönä –koulukuntaan (Jarzabkowski ym. 2007).

Strategian tekijöiden määrittelyssä on selkeästi laajempi näkökanta kuin vanhemmassa strategia-ajattelussa (ks. taulukko 1). Strategia käytäntönä - tutkimuksissa keskitytään organisaation eri tasoilla työskenteleviin ihmisiin, eikä strategiatyötä näin ollen rajata vain ylimmän johdon toimeksi (Jarzabkowski 2005, 8). Strategian tekijöiksi määritellään ylin ja keskijohto sekä organisaation sisäiset että ulkoiset strategia-asiantuntijat (Vaara & Whittington 2012, 307–308). Strategia käytäntönä -ajattelussa otetaan huomioon myös median, kuluttajien ja kansalaisten merkitys käytäntöjen tuottamisessa (Jarzabkowski & Spee 2009).

Strategia käytäntönä -koulukunnan mukaan strategisointia voi olla kahdenlaista. Strategisointi voi olla proseduraalista (procedural strategising) tai interaktiivista (interactive strategising). Proseduraalinen strategisointi tapahtuu perinteisesti strategisiksi arvotetuissa tilanteissa ja aktiviteeteissa, kuten strategiasuunnitelmissa, suunnittelukomiteoissa ja vuosikertomuksissa. Tällä tavalla tuetaan useimmiten olemassa olevia tai hyväksikoettuja strategioita, kun taas interaktiivinen strategisointi antaa helpommin mahdollisuuden uusille strategisille ehdotuksille. Interaktiivinen strategisointi perustuu johdon ja muiden organisaation toimijoiden väliseen suoraan, kasvotusten tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Strategisointityylit eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan täydentävät toistensa heikkouksia. (Hendry & Kiel 2010, 36–37.)

Tutkijat (Jarzabkowski ym. 2007, 8) ovat tuoneet esille ongelman ei-strategisen toiminnan määrittelystä. Käsitettä ei haluta rajata koskettamaan vain selkeitä strategisia toimintoja, sillä tarkastelun kohteena olevat toimijat vähenisivät. Heille strateginen toiminta on kaikkea sitä, mikä vaikuttaa organisaation tulokseen, suuntautumiseen, menestykseen ja kilpailukykyyn. Kritiikkiä on myös saanut strategian prosessi- sekä käytäntötutkimusten välinen epäselvä erottelu (Chia & MacKay 2007).

Strategia käytäntönä -tutkimukset ovat tuoneet uusia näkökulmia strategiseen ajatteluun. Niissä korostetaan ekonomisia teorioita enemmän sosiologisten teorioiden yhteyttä strategian tekoon ja tuloksissa keskitytään tarkastelemaan paljon muutakin kuin taloudellista tuottoa. Tämä seikka laajentaa strategiatutkimusta myös järjestöihin sekä voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin, jolloin perinteinen hierarkkinen strategia-ajattelu ei välttämättä sopisikaan kontekstiin. Strategia käytäntönä -tutkimuksissa käytetään myös entistä enemmän kvalitatiivisia metodeja kuten tarkkailua, video-etnografiaa, toimintatutkimusta sekä päiväkirjoja. (Vaara & Whittington 2012, 291.) Monissa tutkimuksissa on todettu (ks. esim. Jarzabkowski ym. 2007, 6), että strategia-ajattelussa on täysin unohdettu ihminen. Strategia käytäntönä -koulukunta palauttaa ajattelun strategiseen toimijaan ja vuorovaikutussuhteisiin.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa yksi uusista keskittymissuunnista voisi olla emergenttien strategioiden syntyprosessi (Vaara & Whittington 2012, 313). Mintzbergin (1989, 31) mukaan emergentit strategiat ovat sellaisia strategioita, jotka nousevat tiedostamattomasti tai muista aikomuksista huolimatta keskusteltaviksi. Käytäntöihin paneutuva tutkimus antaa hyvän katsauksen siihen, mitä organisaatioissa todellisuudessa tapahtuu. Tällöin pystyttäisiin tutkimaan niitä arkipäiväisiä ja luonnollisia toimija, joissa strategia-ajatukset nousevat esiin. Tutkimussuuntauksen lähtökohtana on tutkia niitä käytäntöjä, joilla on strateginen rooli eli ne ovat organisaation menestyksen tai selviytymisen pohjana. (Vaara & Whittington 2012, 314).

3 STRATEGINEN VIESTINTÄ

Jotta viestintä olisi strategista, sen täytyy olla linjassa organisaation yleisen strategian kanssa (Steyn 2009, 175). Strategisen viestinnän käsitteen kehityskaari sai sysäyksen 2000-luvun taitteessa, jolloin henkilöstö-, IT-, viestintä- ja markkinointi-osastoja yhdisteltiin yhtenäisemmäksi isoksi kokonaisuudeksi. Yksi suuri syy isommaksi viestintäyksiköksi integroitumisen taustalla oli paremmat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation asioihin. Toisaalta ymmärrettiin myös paremmin sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhteyden tärkeys. Yhdistymisen myötä myös tutkimusalojen rajat ovat hämärtyneet ja sitä myöten on alettu puhumaan muun muassa integroidusta viestinnästä, integroidusta markkinointiviestinnästä ja sisäisestä markkinoinnista. (Falkheimer & Heide 2014, 130–131). Seuraavassa luvussa esitellään muutamia strategisen viestinnän määritelmiä.

3.1 Strateginen viestintä käsitteenä

Strateginen viestintä on strategisen johtamisen ja viestinnän risteyskohdassa. Vaikka strateginen viestintä on herättänyt viime vuosina paljon kiinnostusta, on sen tutkimus yhä akateemisessa kirjallisuudessa vajaavaista. Määritelmissä viestinnän strategisuutta lähestytään usein linjaamalla viestinnän toimet organisaation strategiaa tukeviksi. Taulukossa 2 on koottuna muutamia määritelmiä strategiselle viestinnälle.

TAULUKKO 2 Strategisen viestinnän määritelmiä.

Määrittelijä	Määritelmä	Painopiste
Argenti, Howell & Beck 2005	“Aligned with the company’s overall strategy, to enhance its strategic positioning.”	Liittyminen organisaation strategiaan
Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vecič & Sriramesh 2007	“Communicating purposefully to advance organization’s mission.” (s. 4)	Liittyminen organisaation strategiaan

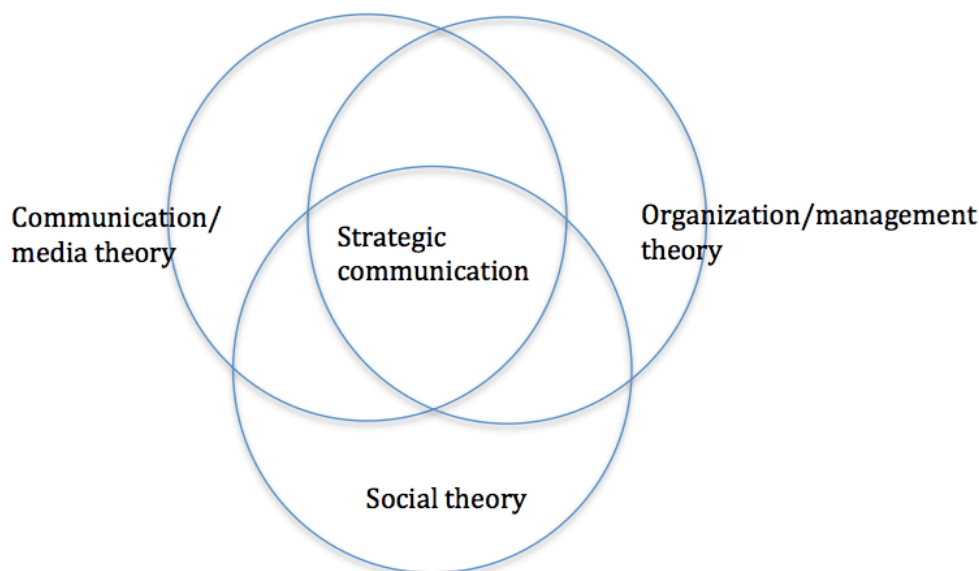
O'Hair, Friedrich & Dixon 2011	Strategic communication means achieving your potential in situational knowledge, goal setting, communication competence and anxiety management. (s.24)	Kokonaisvaltainen viestinnällinen kyvykkyys
Falkheimer & Heide 2014	"We define strategic communication as an organization's conscious communication efforts to reach it's goals." (s.132)	Tavoitteiden saavuttaminen
Johnston & Everett 2015	"Strategic communication is an outcome of deliberate communication practices within organization and it encapsulates the intentional, transactional activities of the organization's leaders, members and communication practitioners to respond to environmental change." (s.157-158)	Tavoitteiden saavuttaminen Strategiset toimijat Reagointi dynaamiseen ympäristöön

Argenti, Howell ja Beck (2005 viitattu teoksessa Thomas & Stephens 2015, 4) määrittelevät strategisen viestinnän viestinnällisiksi toimiksi, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa pyrkimyksenä vahvistaa organisaation strategista asemaa. Hallahan ym. (2007, 7) määrittelevät strategisen viestinnän tarkoituksenmukaisiksi viestinnällisiksi toimiksi, joilla pyritään täyttämään asetettu missio. Tämä on strategisen viestinnän eniten siteerattu määritelmä (ks. Holtzhausen & Zerfass 2015). Hallahan ym. (2007) määritelmää mukaillen käsitteen pyörittelyä on jatkanut Johnston ja Everett (2015, 157-158), jotka määrittelevät strategisen viestinnän organisaation tarkoituksenmukaisten viestinnällisten toimien tulokseksi, jossa kiteytyy organisaation toimijoiden reagointi toimintaympäristön muutoksiin.

Samoilla linjoilla määrittelyssä ovat myös Falkheimer ja Heide (2014, 132), joiden mukaan strategisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation tietoisia viestinnällisiä toimia, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. (ks.

taulukko 2) Falkheimerin ja Heiden (2014) mukaan strateginen viestintä kattaa PR-käsitettä (tässä tutkimuksessa käytetty käsitettä viestintä²) paremmin kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän (ks. kuvio 2). He eivät rajaa strategista viestintää vain jonkun prosessin osaksi vaan käsittelevät organisaation viestintää kokonaisuudessaan. Myös Hallahan ym. (2007, 4) huomioivat strategisen viestinnän käsittelevän organisaatioviestintää hyvin integroidusta ja monialaisesta näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan strategisen viestinnän käsite kattaa PR:n, teknisen viestinnän, poliittisen viestinnän, johtamisen, markkinoinnin, tiedottamisen sekä kampanjat (Buhman, Hellmueller & Bosshart 2015, 13) ja sen päätavoitteena voidaan nähdä organisaation toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, niin että toiminta nähdään oikeutettuna (Ihlen & Verhoeven 2015, 131).

Falkheimer ja Heide (2014, 132) mieltävät strategisen viestinnän kokonaisuudeksi, jota kaikki asianosalliset toteuttavat enemmän tai vähemmän muodollisissa sosiaalisissa ryhmissä. Näissä ryhmissä tapahtuu aina uudelleen ja uudelleen viestintää, jolla viedään organisaation toimintaa eteenpäin. Kuviossa 2 Falkheimer ja Heide 2014 mallintavat näkemystään strategisesta viestinnästä ja sen lähitieteenalosta.



KUVIO 2 Strateginen viestintä ja sen lähitieteenalat (Falkheimer & Heide 2014, 134).

² Käsittekkentä on laaja ja vakiintuneissa käsitteissä paljon eroavaisuuksia (ks. esim. Asunta 2016, 103-111)

O’Hair, Friedrich ja Dixon (2011, 24–63) lähtevät hahmottelemaan strategisen viestinnän käsitettä erilaisesta näkökulmasta. Heidän mallinsa strategisesta viestinnästä pohjautuu yksilön viestinnällisiin kykyihin. Strateginen viestintä tarkoittaa potentiaalin saavuttamista tilanteellisessa tiedossa (situational knowledge), tavoitteiden asettamisessa (goal setting), paineensietokyvyssä (anxiety management) ja viestintäkompetenssissa (communication competence). Mallia ei ole suunniteltu pelkästään organisaatiokontekstiin, vaan sitä voi hyödyntää myös esimerkiksi opiskelutilanteessa tapahtuviin esitelmiin.

Tilanteellisella tiedolla (situational knowledge) tarkoitetaan tässä mallissa tietoisuutta organisaation viestinnällisistä ulottuvuuksista. Tällaisen tiedon kehittämiseen vaikuttaa organisaation perinpohjainen tuntemus. Tieto organisaatiosta auttaa hahmottelemaan, mitä kannattaa ja pitäisi tavoitella sekä miten saada vaikutusvaltaa ja näin ollen saada oma äänensä kuuluviin. Työkavereiden ja organisaatiokulttuurin tunteminen helpottaa yhteistytä ja auttaa myös itse työntekijää kehittämään itseään. Tilanteellinen tieto auttaa myös tavoitteiden asettamisessa. (O’Hair ym. 2011, 26–40.)

Tavoitteiden asettaminen organisaation linjan mukaisesti nähdään tärkeänä myös muissa määritelmässä (Hallahan ym. 2007; Falkheimer & Heide 2014). O’Hair ym. (2011, 42) painottavat kykyä asettaa selkeitä, mutta myös tarpeen tullen dynaamisia tavoitteita. Organisaatiot operoivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Luoma-aho & Vos 2010, 316), jolloin myös tavoitteiden pitää pystyä elämään muutosten mukana.

Dynaaminen toimintaympäristö voi osottautua stressaavaksi, joten strateginen viestintä vaatii toimijaltaan myös hyvää paineensietokykyä. Tämä tarkoittaa kykyä kontrolloida hermostuneisuutta, pelkoja, stressiä ja huolenaiheita. Huolella hiottu viestintästrategia auttaa toimimaan epävarmoissakin tilanteissa. Huono paineensietokyky heikentää viestijän etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksia organisaatiossa, sillä hermostunut esiintyminen ei vakuuta, eikä näin ollen viestiä saada läpi. (O’Hair ym. 2011, 55–56.)

Viimeisenä strategisen viestinnän osana O’Hair ym. (2011, 46) mainitsevat viestintäkompetenssin. Viestintäkompetenssilla tarkoitetaan kykyä viestiä tehokkaasti ja asianmukaisesti muiden ihmisten kanssa. Monesti strategisella viestinnällä pyritään niin vahvasti tehokkuuteen, että se saattaa näyttäytyä vastaanottajalle kylmänä ja tönkyänä. Viestinnän tehokkuudessa ja

asianmukaisuudessa tulee ottaa huomioon viestien sisällöt, sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä ja käytetyt kanavat.

Strategisen viestinnän määritelmien painopisteitä tarkasteltaessa on löydettävissä neljä eri teemaa. Nämä ovat 1) strategian tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen, 2) kokonaisvaltainen viestinnällinen kyvykkyys, 3) strategiset toimijat sekä 4) dynaaminen toimintaympäristö. Teema 1 on kaikille käsitellyille määritelmille yhteinen, mutta muiden painotukset vaihtelevat. Strategian mukaisuus ja tavoitteet luokitellaan samaan painopisteeseen, sillä tavoitteet ovat yleensä strategiassa määriteltyjä. O'Hair ym. (2011) määritelmä poikkeaa paljolti muista, mutta kokonaisvaltaisen viestinnällisen kyvykkyuden teemoista on kuitenkin löydettävissä myös muiden määritelmien kanssa yhteisiä painotuksia. Muiden tavoin hekin painottavat tavoitteiden tärkeyttä listaamalla tavoitteiden asettamisen tärkeäksi kyvyksi. Paineensietokyvyvyyllä he puolestaan huomioivat dynaamisen toimintaympäristön aivan kuten myös Johnston ja Everett (2015). Johnston ja Everett (2015) puolestaan painottavat määritelmässään strategian mukaisuuden ja dynaamisen toimintaympäristön lisäksi myös koko organisaatiota viestijänä, kun aikaisemmin määritelmässä viestinnän tekijää ei ole määritelmään eritelty. Heidän määritelmässään liikutaankin lähellä strategia käytäntönä –koulukunnan ajatuksia.

Strategista viestintää käsittelevistä artikkeleista on puolestaan löydettävissä toistuvina teemoina sidosryhmät, organisaation strategisen position linjaaminen läpi toimintaympäristön sekä monella eri tasolla tapahtuva strateginen viestintä (ks. taulukko 2 ja taulukko 3). Sidoryhmiin paneutuvissa artikkeleissa painotetaan eri sidoryhmien vaikutusmahdollisuuksia organisaation strategiin ratkaisuihin. Position linjauksessa puolestaan lähestytään strategista viestintää yleisön odotusten näkökulmasta ja monitasoinen strateginen viestintä nähdään johtamisviestintää laajempuna funktiona. (Thomas & Stephens 2015, 8).

3.2 Strategiaviestintä

Yksinkertaistetusti strategiaviestintä tarkoittaa strategiasta viestimistä. Tällä käsitteellä ei siis tarkoiteta samaa kuin aiemmin käsitellyllä strategisella viestinnällä, jolla puolestaan tarkoitetaan organisaation viestinnällisiä toimia strategian luomisessa sekä sen toteuttamisessa (ks. taulukko 2).

Monen organisaation strategiatyö kaatuu heikkoon strategiaviestintään, sillä epäselvyys ja väärinymmärrykset strategian sisällöstä vaikeuttavat strategian toteuttamista. (ks. Mustonen 2009, 34–35). Hämäläisen ja Maulan (2004)

mukaan strategiaviestintä on strategian sisältöä koskevaa viestintää, jolla luodaan ja toimeenpannaan strategiaa. Holtzhausen (2008, viitattu teoksessa Tiihonen 2014, 17) puolestaan määrittelee strategiaviestinnän suunnitelluksi ja ennakoivaksi viestinnäksi, jolla tavoitellaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja kriisitilanteiden välttämistä. Holtzhausenin (2008) määritelmä muistuttaa paljolti strategisen viestinnän määritelmiä (ks. taulukko 2)

Hieman suppeamman ja Holtzhausenia (2008) perinteisemmän määrittelyn strategiaviestinnälle tarjoavat Aaltonen ja Ikävalko (2002), joiden mukaan strategiaviestintä on sekä suullista että kirjallista vertikaalista viestintää strategiasta. Tässä määritelmässä strategiatyö nähdään selkeästi johdon toimialueena, eikä viestintäammattilaisilla tunnusteta roolia strategian luomisessa. Tällöin viestinnän tehtävänä nähdään strategian viestiminen muille. Näin ollen viestintäammattilainen on vain välillisesti strategiaa toteuttava toimija.

Viestinnän perinteinen tehtävä strategiatyössä onkin ollut strategian jalkauttaminen, jolla tarkoitetaan strategian toimeenpanoa ja konkretisoimista (Aula & Mantere 2011, 47). Strategian jalkauttaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategian toteuttamisesta viestimiseen ja strategiaprozessista viestimiseen. Osa-alueet määräytyvät tavoitteiden pohjalta. Strategian sisällöstä viestittäessä tavoitteena on tukea luomista, jalkauttamista, toimeenpanoa ja rakentaa organisaationlaajuisesti yhteisymmärrystä strategian sisällöstä. Strategian toteuttamista tukevan viestinnän tavoitteena on yhdistää strategiset tavoitteet kunkin toteuttajan omaan työhön. Näin lisätään oman työn merkityksen ymmärtämistä, mikä puolestaan edesauttaa työmotivaatiota sekä positiivista ilmapiiriä. Toimintaa voidaan seurata kyselyillä ja palautteilla. Strategiaprozessista viestimisen tavoitteena on pitää henkilöstö ajan tasalla kaikista prosessin vaiheista. (Hämäläinen & Maula 2004, 28). Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu puutteita strategian viestimisessä laatijilta toteuttajille (Näsi & Aunola 2004, 90).

Strategiaviestintä ei voi olla pelkkää tiedottamista, sillä tiiviit ja jäykät strategiaviestit eivät välttämättä aukea heille, jotka eivät ole olleet strategian luomisessa mukana (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 28). Ymmäryksen syntymiseksi olisikin hyvä harkita dialogisempaa strategiatyötä (Laine & Vaara 2012) ja tehdä strategiaviestinnästä tiedottamista keskustelevampaa (Mantere ym. 2003, 28). Erilaiset kokoukset ja infotilaisuudet ovat yleisimpiä strategiaviestinnän käytäntöjä organisaation ylimmän tason toiminnassa (Näsi & Aunola 2004, 88).

Strategiaviestintää suunniteltaessa tulee pohtia, kuinka vastaanottaja ymmärtää, uskoo ja hyväksyy viestin sisällön (Aaltonen & Ikävalko 2002). Tästä syystä strategiaviestinnässä olisi hyvä pohtia merkityksellistämisen painoarvoa (Mustonen 2009, 43). Yksinkertainen määritelmä merkitykselle on Alasuutarin (2007, 59) määritelmä, jonka mukaan asian merkitys on se, mitä jokin asia tarkoittaa. Yksinkertaiselta kuulostavasta luonteestaan huolimatta merkityksen ymmärtäminen ei ole niin yksiselitteistä, vaan viestinnän vastaanottajien merkitykset saattavat poiketa radikaalistikin lähettäjien merkityksistä (Mustonen 2009, 43). Tällöin strategiaviestintä voidaan herkästi ymmärtää väärin.

3.3 Kokonaisvaltainen strateginen viestintä

Viestintäammattilaisten työllä on kuitenkin todettu olevan myös strategiaviestintää laajempi strateginen arvo. Usein sana strateginen liitetään yhteen vallan ja päätöksenteon kanssa. Näin ajateltuna strateginen viestintä on siis johtamisfunktio eli johdon työtä. (Hallahan ym. 2007, 12.) Nykyään yhä enemmän painotetaan viestinnän edustajan osallistumista johtoryhmään ja tämän myötä myös strategian suunnittelu- ja luomisprosessiin (ks. esim. Johansson & Ottestig 2011). Myös Jarzabkowski ja Spee (2011, 1238) tunnistavat viestinnän keskeiseksi osaksi jo strategian suunnitteluprosessia. Monissa tutkimuksissa johtoryhmään osallistumista pidetään vahvana korrelaationa viestinnän strategisuudelle, koska tämä kertoo viestinnän asemasta organisaatiossa. Näistä teorioista paistaa läpi perinteinen strategia-ajattelu (ks. taulukko 1), joissa strategian luominen nähdään pääosin johdon tehtävänä. Tällöin johtoryhmän ulkopuoliset henkilöt nähdään suhteellisen passiivisina strategian toteuttajina.

Hallahan ym. (2007, 7) huomauttavat, että strategisen viestinnän toimijoita voivat olla niin johtajat kuin työntekijät sekä erilaiset viestintäammattilaisetkin. Emergenteistä strategioista puhuttaessa tulee ottaa huomioon, että myös muilla kuin johtavassa roolissa olevilla viestijöillä voi olla suuri panos strategiseen päätöksen tekoon (vrt. Dozier & Broom 1995). Olisikin siis tärkeää pohtia termiä strateginen myös niin kutsuttujen operatiivisten tasojen toiminnassa. Tämä vahvistaisi kaikilla tasoilla toimivien viestintäammattilaisten legitimaatiota. (Hallahan ym. 2007, 14).

Falkheimerin ja Heiden (2014) strateginen viestintä on holistinen käsite, joka hylkää sisäisen ja ulkoisen viestinnän kahtiajaon ja käsittelee organisaation viestintää kokonaisuutena. Sen peruslähtökohtana on ettei viestintä ole pelkästään informaation siirtoa vaan pikemminkin apukeino ja voimavara tuottamaan sosiaalista maailmaa (ks. esim. Weick, Sutcliffe & Obstfeld

2005). Coorenin (2012, viitattu teoksessa Hallahan ym. 2007, 20–21) mukaan mikä tai kuka tahansa täytyy viestiä olemassa olevaksi. Strategisen viestinnän käsitteen kehittymisen pohjana on näkemys viestinnän perusluonteesta. Viestintä voidaan nähdä yhtenä selkeänä strategian rakennuselementtinä, kun viestintää käsitellään perinteistä siirtomallia kokonaisvaltaisemmin. Tässä ajattelussa painotetaan strategian ja organisaation todellisuuden muodostumista toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Machiory & Bulgacov 2012, 201.)

Bencherki ym. (2014, 2) esittävät, että näkökulmassa, jossa organisaatio rakentuu viestinnästä (communicative constitution of organization = CCO), strategian teko koostuu sarjasta ”viestintäepisodeja” (communication episodes). Näissä episodeissa tiettyjä teemoja nostetaan esille, määritellään ja niiden organisatorisesta arvosta keskustellaan. Bencherki ym. (2014) ovat ensimmäisiä, jotka yhdistelevät CCO- ja SaP-näkökulmaa käsitellessään viestintää strategian muodostusprojektissa. Heidän mukaansa viestintä on perusta linkille, yhteydelle tai suhteelle. Tässä suhteessa viestijä voi olla henkilö, mutta myös objekti, emotio, idea tai arvo (Bencherki ym. 2014, 8).

Coorenin ym. (2011, 1150) mukaan CCO-näkökulmassa organisaation elämänkaaren kaikki vaiheet perustuvat viestintään. Organisaation on olemassa ja toimii kaikkien toimijoidensa välityksellä, jotka esittävät, materialisoivat ja ilmentävät sitä. He/ne tekevät organisaation läsnäolevaksi yleisölle. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi edustajat, verkkosivut, rakennukset, sopimukset, missiolausunnot, työntekijät ja arvot (Bencherki ym. 2014, 10). CCO-tutkijat eivät tutki organisaatiota konkreettisenä asiana, vaan keskittyvät prosesseihin, joiden kautta vuorovaikutus luo ja muuttaa organisaatiota (Miller 2014, 82). Vuorovaikutus on organisaation perusta ja strategioiden merkitykset luodaan organisaation välisissä suhteissa organisaation ja ihmisten sekä ihmisten keskeisessä kanssakäymisessä (Machiori & Bulgacov 2012, 200).

Bencherki ym. (2014, 6) toteavat samojen periaatteiden toimivan myös strategia-ajattelussa. He ovat kiinnostuneita siitä, kuinka tekstin ja puheen kautta monet organisaation eri toimijat voivat vaikuttaa strategian muodostumiseen. Niin organisaatio kuin myös sen strategiakin ovat sosiaalisesta rakennettuja ja perustuvat sosiaalisiin käytäntöihin. Näin varmistetaan myös niiden legitimaatio. Hallahan ym. (2007, 10–11) mukaan viestinnän tuottaminen (tekninen viestintä) ja suhteiden luonti ja ylläpito (PR) ovat viestinnän tärkeitä osia, mutta eivät riittäviä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa nykypäivän organisaatioissa

pitäisi entistä enemmän tutkia sitä, miten viestinnällä voidaan tukea organisaation olemassa oloa eli vahvistaa legitimaatiota, sillä se on strategisten tavoitteiden ytimessä. Legitimaatio on yleisöjen kokema organisaation maineesta heijastuva lisäarvo, joka määrittää myös sen kuinka luotettavaa, eheää ja läpinäkyvää organisaation toiminta on (The Melbourne Mandate 2012). Dynaamisessa markkinatilanteessa organisaatioiden ei pitäisi ottaa legitimaatiotaan itsestäänselvyytenä vaan jatkuvasti tarkkailla toimintaympäristöään ja näin ollen rakentaa ja ylläpitää legitimaatiotaan. Tätä voidaankin pitää yhtenä viestinnän perimmäisenä tehtävänä (Wæraas 2007, 283).

Strategisen roolin ajattelu näkyy myös useassa ammattirooli-teoriassa. Tavoiteltuihin päällikkötason ammattirooleihin liitetään monesti viestintäammattilaisen hierarkkinen asema eli tarkemmin sanottuna pääsy johtoryhmään ja päätöksentekon prosesseihin. Roolia ei tulkita strategiseksi ilman tätä ominaisuutta. (Ks. esim. Dozier & Broom 1995; Steyn 2000; Johansson & Ottestig 2011.)

4 VIESTIJÄN STRATEGINEN ROOLI

Viestintäammattilaisen roolit on yksi viestinnän alan tutkituimpia aiheita (Pasadeos, Renfro & Hanily 1999, 39), mutta kokonaiskuvan hahmottaminen on yhä edelleen lisääntyvien mallien takia hankalaa. Ammattirooleja lähestytään eri näkökulmista, mutta siitä huolimatta sirpalemainen kokonaisuus tuntuu pyörivän paikallaan. Teorioiden painopisteet vaihtelevat tehtäväkeskeisyyden (ks. esim. Broom & Smith 1979), hierarkkisen aseman, vastuiden (ks. esim. Johansson & Ottestig 2011), päämäärien ja tietynlaisen autonomian välillä (ks. esim. van Ruler 2004). Monesti roolien rajat ovat häilyviä, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Tutkijat painottavatkin roolien vaihtuvuutta sekä niin sanottuja hybridirooleja. (ks. esim. Dozier & Broom 1995, 5; Leichty & Springston 1996, 474–475.) Selkeämmän kokonaisuuden aikaansaamiseksi roolitutkimusta täytyisi yhä työstää eteenpäin (Johansson & Ottestig 2011, 160).

Seuraavissa alaluvuissa määritellään käsite rooli sekä käydään läpi erilaisia teorioita viestintäammattilaisten rooleista.

4.1 Rooli käsitteenä

Rooli muodostuu tiettyyn sosiaaliseen asemaan liittyvistä toimintaodotuksista. Roolin ottamiseen vaikuttaa niin yksilön sisäinen dynamiikka kuin myös vuorovaikutus muiden kanssa. Monesti roolin toimintaan vaikuttaa myös tilanteessa olevan toisen henkilön vastarooli. (Niemistö 2002, 84–89). Tutkimuksissa on huomattu, että pienryhmissä erilaisia rooleja syntyy nopeasti ja ne ovat luonteeltaan joustavia. Organisaatioissa roolien muodostuminen on virallisempaa, sillä monesti asema määrittelee työnkuvaa. Työnjakoa tukevat yksilön taidot sekä koulutustausta. Rooleja kohtaan asetettu vastuu heijastuu myös palkkaan. Roolien tulisi kuitenkin myös organisaatiossa olla joustavampia dynaamisen toimintaympäristön vuoksi. (Lahikainen & Pirttilä-Backmanin 2000, 163–165)

Dozier ja Broom (2006, 137) määrittelevät ammattiroolin abstraktioksi, johon tiivistyy organisaation toimijan jokapäiväiset kaikista olennaisimmat piirteet. Samoilla linjoilla olivat jo aiemmin Katz ja Kahn (1978, 189) määritellessään roolin yksilön toistuvaksi toiminnaksi, joka on yhteydessä toisten toimiin yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. Tämän määritelmän takana on ajatus organisaatiosta avoimena systeeminä, joka koostuu suhteiden ja käyttäytymisen kautta yhdistetyistä ihmisistä sekä heidän toimistaan (Grunig, Grunig & Dozier 2002, 197). Rooli ei siis muodostu vain yksilön

omista ominaisuuksista vaan myös siitä, miten hän näyttäytyy suhteessa toisiin organisaation toimijoihin.

Seuraavassa luvussa käydään läpi viestinnän ammattiroolitutkimuksen kehittymistä ja eri rooliteorioita. Myöhemmin pureudutaan selkeämmin viestijän strategiseen rooliin.

4.2 Ammattirooliteoriat: päällikkö, teknikko vai strategikko?

Varsinaisen ammattiroolitutkimuksen käynnisti 1970-luvulla Glen Broom. Broom ja Smith (1979) muodostivat kirjallisuusanalyysin pohjalta aluksi viisi ammattiroolia, mutta testauksen jälkeen karsittiin pois kuuntelijan ja tukijan (the acceptant legitimizer) rooli. Neljä jäljelle jäänyttä roolia ovat 1) PR-expertti (the expert prescriber), 2) tukihenkilö (the communication facilitator), 3) ongelmanratkaisija (the problem-solving process facilitator) ja 4) viestintäteknikko (the communication technician) (Broom & Smith 1979; roolinimikkeiden suomennokset Juholin & Kuutti 2003, 101.) Nämä roolit esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

PR-expertti havainnoi viestinnällisiä ongelmia organisaation ja sen yleisöjen välillä ja tarjoaa näihin ongelmiin ratkaisuja. Tämän roolin toiminta on itsenäistä ja johdon vaikutus viestinnällisiin asioihin on passiivista. *Tukihenkilö* ylläpitää, kuuntelee ja välittää jatkuvaa kaksisuuntaista viestinnän kulkua organisaation ja yleisöjen välillä. Tukihenkilön tehtävät ovat tärkeitä kaksisuuntaisen symmetrisen kommunikaation (Grunig 2001, 16) harjoittamisessa. *Ongelmanratkaisijan* roolin päämääränä on PR-expertin tavoin määritellä ja ratkaista organisaation ongelmia. Suurimpana erona näiden kahden roolin välillä on se, että ongelmanratkaisija toimii yhdessä organisaation johdon kanssa tiimin jäsenenä ja osallistuu strategiseen suunnitteluun. *Viestintäteknikko* puolestaan keskittyy viestinnän tuottamiseen ja levittämiseen. Tämä rooli ei ole tekemisissä ongelmien tunnistamisen ja ratkaisemisen kanssa, vaan se keskittyy enemmän journalistisiin taitoihin kuten henkilöstölehden ja tiedotteiden kirjoittamiseen ja median yhteydenpitoon. (Broom & Smith 1979, 5-10.)

Dozier päätyi vuonna 1984 (viitattu teoksessa Dozier 1992, 333) tutkimuksensa pohjalta yhdistämään Broomin ja Smithin (1979) PR-expertin, ongelmanratkaisijan ja tukihenkilön roolit yhdeksi ainoaksi rooliksi, joka nimettiin päällikkö-rooliksi (public relations manager). Neljän roolin tilalle jäivät vain päällikkö ja teknikko (Dozier & Broom 1995). Päälliköt ovat asiantuntijoita, joiden vastuulla on viestinnän suunnittelu ja sen

onnistuminen sekä epäonnistuminen. He avustavat johtoa viestinnällisissä haasteissa. Teknikot puolestaan huolehtivat pitkälti journalistisista prosesseista ja tuottavat viestintää muiden suunnitelmien pohjalta. He eivät osallistu organisaation päätöksentekoon. (Dozier 1992, 333.) Pääroolit eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta tutkimuksissa on havaittu toisen roolin olevan usein vallitseva (Dozier & Broom 1995, 5).

Ammattiroolien kahtiajako on laajalti käytetty, mutta myös paljon kritisoitu malli. Kriitikissä on tuotu esille muun muassa teknikkoroolia halventava leima (Creedon 1991), sillä viestinnän tärkeyttä korostetaan yleensä vain päällikköroolille ominaisissa tehtävissä. Tutkimuksissa on myös tuotu ilmi kulttuurierot ja näin ollen roolien toteutumattomuus Euroopassa (Bentele & Junghänel 2004, 163; van Ruler 2000, 418). Päällikkö-tekniikka-ajattelua pidetään myös turhan yksinkertaisena jaotteluna, joka jättää paljon tekijöitä huomioimatta (Leichty & Springston 1996).

Leichtyn ja Springstonin (1996) mielestä Broomin ja Smithin (1979) mallissa on paljon epäselvyyksiä, kuten roolien päällekkäisyyksiä, ja Dozier (1984; 1992) puolestaan yksinkertaistaa liikaa (Leichty & Springston 1996, 467–468). Tutkimuksessaan he tunnistivat neljä toisistaan laadullisesti eroavaa ammattiroolia. Nämä roolit olivat 1) sisäiset viestijät (internals), 2) yleisosaaajat (generalists), 3) päälliköt (traditional managers) ja 4) ulkoiset viestijät (externals). (Leichty & Springston 1996, 473.)

Sisäiset viestijät koordinoivat viestintää, eivätkä ole juurikaan tekemisissä ulkoisten yleisöjen kanssa. Tämä rooli muistuttaa paljon Broomin ja Smithin (1979) näkemystä ongelmanratkaisijasta, sillä he pyrkivät määrittelemään ja ratkaisemaan organisaation ongelmia. Prosessien johtamisen lisäksi sisäisten viestijöiden rooliin yhdistyy paljon käytännön viestintää. *Yleisosaaajat* ovat joka paikan höyliä. He ovat mukana sekä sisäisessä viestinnässä muun muassa konsultteina ja asioiden alkuunpanijoina että laajentavat toimintakenttäänsä myös ulkoisiin yleisöihin. *Päälliköillä* on vain vähän käytännön viestintää, sillä se on delegoitu muille rooleille. Heidän päätehtäviään ovat organisaation edustaminen, tiedonhankinta ja viestinnän konsultointitehtävät. Tämä rooli oli näistä neljästä ainut, joissa tekniset prosessit olivat vähäisessä roolissa (Leichty & Springston 1996). Kuvaus muistuttaa Dozierin (1992) päällikköroolia. *Ulkoinen viestijä* on Broomin ja Smithin (1979) viestintätekniikan ja fasilitaattorin sekoitus. Tässä roolissa korostuneita osa-alueita ovat käytännön viestintätyöt ja tiedonhankinta. (Leichty & Springston 1996, 473.) Kaikki muut roolit (Leichty & Springston 1996), paitsi yleisosaaajat, ovat yhdistettävissä aiempiin tutkimuksiin.

Kulttuurieroihin ottavat kantaa Verčič, van Ruler, Bütschi ja Flodin (2001). Delphi-tutkimuksen tulosten pohjalta Verčič ym. (2001, 380) muodostivat eurooppalaiselle viestinnälle neljä roolia. Nämä ovat 1) johtamisulottuvuus (managerial dimension), 2) operationaalinen (operational dimension), 3) reflektiivinen (reflective dimension) ja 4) koulutuksellinen (educational dimension) ulottuvuus. *Johtamisulottuvuuteen* kuuluvat strategiset ratkaisut suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi eri yleisöjen välillä. Tavoitteena on saavuttaa yleisön luottamus. *Operationaalinen* ulottuvuus tarkoittaa erilaisten viestintäkeinojen tuottamista organisaatiolle ja sen jäsenille. Keskiössä on viestintäprosessien fasilitoiminen. *Reflektiivinen* ulottuvuus puolestaan pyrkii analysoimaan toimintaympäristön muuttuvia arvoja ja luomaan niistä keskustelua organisaation sisällä. Tavoitteena on peilata organisaation arvoja ja standardeja toimintaympäristön odotuksiin. *Koulutuksellisella* ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan organisaation jäsenten viestintäkompetenssin kehittämistä. Näistä johtamis- ja operationaalinen rooli liittyvät Broomin ja Dozierin (1995) päällikkö- ja teknikkorooleihin, eivätkä ole yhtä tyypillisiä eurooppalaiselle viestinnälle kuin reflektiivinen ja koulutuksellinen ulottuvuus (van Ruler, Verčič, Flodin & Bütschi 2001, 23). Kritiikkinä ollaankin esitetty reflektiivisen ja koulutuksellisen ulottuvuuden yhdistämistä johtamisulottuvuuden alle, jolloin jälleen palattaisiin lähelle Dozierin ja Broomin (1995) kahtiajakoa (Bentele & Junghänel 2004, 163).

Hieman tuoreemmassa tutkimuksessa päällikkö/teknikko-jaottelua mukailleen Beurer-Züllig, Fieseler ja Meckel (2009, 165) puolestaan jaottelevat eurooppalaisen viestintäammattilaisen roolit työtehtäviin perustuen viiteen eri ryhmään. Näistä ryhmistä pystytään erottamaan kaksi viestintäjohtajan ja kolme viestintäteknikon roolia. Viestintäjohtajan rooleja ovat 1) neuvottelija (negoiator) ja 2) neuvonantaja (policy advisor). *Neuvottelija* huolehtii neuvotteluista organisaation ja yleisön välillä. Hänen tehtävänä on vaalia molemminpuolisia tuottavia suhteita, joilla taataan organisaation toimintakyky. Yleensä neuvottelija on mukana organisaation strategisissa päätöksissä ja hän on ansainnut paikkansa kokemuksella. *Neuvonantaja* luo toimintamalleja ja strategiaa yhdessä muiden organisaation johtajien kanssa. Hän on mukana myös päätöksentekoprosesseissa ja on vastuussa viestinnällisten toimien tuloksista. Viestintäteknikon rooleihin kuuluvat 3) markkinointisuunnittelija (brand officer), 4) sisäinen viestijä (internal communicator) ja 5) ulkoinen viestijä (press agent). *Markkinointisuunnittelija* vastaa markkinoinnista ja brändäyksestä ja hän on usein organisaationmarkkinointipäällikön alainen. Tämä rooli on kaikista naisvaltaisimmin. *Sisäinen viestijä* vastaa organisaation sisäisestä ilmapiiristä

vahvistamalla johdon ja työntekijöiden suhteita. Hänen tehtävänä on myös varmistaa, että informaatio kulkee organisaation sisällä. *Ulkoinen viestijä* puolestaan on sisäisen viestijän peilikuva, sillä hänen työsarkansa keskittyy pitkälti vain ulkoisiin sidosryhmiin. He kirjoittavat, tutkivat, valmistelevat materiaaleja ja ovat yhteydessä median kanssa. Teknikkorooleilla palkkataso on alhaisempi kuin päällikkörooleilla. (Beurer-Züllig, Fieseler & Meckel 2009, 165–172.)

4.3 Strateginen viestijä

Yllämainituissa sekä lukuisissa muissa teorioissa pyritellään viestintäammattilaisten rooleja (ks. esim. Bentele & Junghänel 2004; DeSanto & Moss 2004; van Ruler 2004; Berger 2005) . Tässä luvussa keskitytään erityisesti viestintäammattilaisen strategiseen rooliin (ks. taulukko 3), joka on saanut entistä enemmän huomiota 2010-luvun viestinnän tutkimuksissa.

Perinteisen strategiaprosessin puitteissa viestintäammattilaisen strateginen rooli on selkeä. Hän vastaa siitä, että johdon ajatukset esitetään henkilöstölle hyvin muotoiltuna ja selkeänä pakettina. Viestintäammattilainen siis välittää strategisen tiedon henkilöstölle ja pitää huolta erilaisten viestinnän kanavien toimivuudesta (Aula & Mantere 2012, 49). Strategiakäsitysten muututtua myös viestintäammattilaisen strateginen rooli on saanut moniulotteisempia ja organisaation toimintoja läpileikkaavia määritelmiä.

Tutkimuksissa on pohdittu paljon viestintäjohtajien spesifimpiä rooleja (ks. esim. Beurer-Züllig, Fieseler ja Meckel 2009; Johansson & Ottestig 2011), sillä strateginen painopiste mielletään usein vain johtajarooleihin kuuluvaksi. Johansson ja Ottestig (2011) ottavat viestintäammattilaisen rooleihin selvästi hierarkkisen näkökulman. Tämä poikkeaa aiemmista tehtävälähtöisistä rooliteorioista ja ottaa selkeämmin kantaa viestijän asemaan ja vastuualueisiin. Johanssonin ja Ottestigin (2011) mukaan roolit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka eroavat toisistaan johtaviin ryhmiin kuulumisen ja määritelyjen vastuiden saralla. Tässä jaottelussa hylätään kokonaan perinteinen päällikkö-tekniikka-ajattelu. Nämä kolme roolia ovat 1) *organisatorinen johtaja* (organisational leader), 2) *viestintäjohtaja* (communication leader) ja 3) *viestintäpäällikkö* (communication manager). *Organisatorinen johtaja* on vastuussa kaikista organisaation strategisista päätöksistä. Hänellä on paikka ylimmässä johtajistossa, kuten myös viestintäjohtajalla. *Viestintäjohtaja* kuitenkin vastaa vain viestinnällisten teemojen käsittelystä, kuten myös viestintäpäällikkö. Viestintäjohtajan voisi sanoa olevan johtoryhmässä vain tietyn teeman asiantuntijaroolissa.

Viestintäpäällikkö ei kuitenkaan kuulu johtoryhmään, eikä tätä näin ollen voida pitää aitona johtaja roolina (Johansson & Ottestig 2011, 158.) Johtava rooli ja pääsy johtoryhmään vetävät suuren kuilun strategisten ja operatiivisten roolien välille.

Viestijän strateginen asema organisaatiossa, on tällä hetkellä suurin erottava tekijä päällikkö- ja teknikko-roolin välillä. Myös päälliköt saattavat tehdä teknikoille ominaisia tehtäviä, kuten kirjoitustöitä, mutta ottavat osaa myös organisaation päätöksiä tekevään elimeen. Teknikot puolestaan eivät osallistu strategiseen päätöksentekoon. (Berger 2005, 7.) Steyn (1999) lisäisi päällikkö- ja teknikko-ammattiroolien lisäksi jaotteluun *PR-strategistin* (PR-strategisti) roolin. Tämän roolin ytimessä on ympäristön skannaus, organisatoriset sidosryhmät sekä yhteiskunnalliset ongelmat. PR-strategisti avustaa organisaatiota tunnistamaan omat sidosryhmänsä sekä heidän keskuudessaan vallitsevat arvot ja normit, jotka ohjaavat odotuksia organisaation toimintaa kohtaan. Tällaisten teemojen hallinnan kautta pyritään lisäämään yleisön luottamusta organisaatiota kohtaan. Nykyään organisaatiot panostavat strategisessa ajattelussaan esimerkiksi maineeseen, luottamukseen ja läpinäkyvyyteen. Nämä painotukset luovat uusia mahdollisuuksia viestintäammattilaiselle osallistua strategisten päätösten tekoon, sillä näitä tekijöitä voidaan vahvistaa viestinnällä. (Steyn 2009, 517.)

Aula ja Mantere (2012, 50) eivät puolestaan ota kantaa johtoryhmään kuulumiseen. He näkevät strategian alati elävänä ja työyhteisön arjessa luotavana. He kuvaavat strategiaa ymmärryksen ja jatkuvan tulkinnan kehityskuluksi organisaation taivalluksessa. Tähän näkökulmaan he ovat hahmotelleet viestintäammattilaiselle kolme roolia, joilla on kaikilla strateginen painoarvo. Nämä kolme roolia ovat 1) kysyjä, 2) törmäyttävä ja 3) tulkuntaja. *Kysyjä* on viestintäammattilainen, joka on kiinni kaikissa tietovirroissa. Hän on tietoinen organisaation arkitodellisuudesta ja siellä askarruttavista asioista. Kysyjällä ei ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta hän osaa nostaa esille oikeat teemat, joihin vastaukset pohditaan yhdessä. *Törmäyttävä* luo organisaatioonsa areenoita ja verkostoja. Hän tuo ihmiset yhteen, jolloin he pääsevät aitoon vuorovaikutukseen keskenään. *Tolkuntajan* tehtävänä taas on tuoda varmuutta ja selkeyttä tehtyihin strategisiin päätöksiin. Tämä rooli liittyy vahvasti organisaation sisäiseen strategian jalkauttamiseen. (Aula & Mantere 2012, 50). Tolkuntajan rooli osuu parhaiten yksiin viestintäammattilaisen perinteisen strategisen roolin kanssa.

Taulukkoon 3 on kerätty aiemmin luetelluista teorioista strategiset roolit. Teorian pohjalta viestintäammattilaisen strategiselle roolille nousee esille kolme useammalle teorialle yhteistä teemaa (ks. taulukko 3). Teemat on muodostettu tehtävien pohjalta, sillä suurin osa teorioista käsittelee rooleja tehtävälähtöisesti. Teorioiden pohjalta yhtenäiset teemat strategiselle viestijälle ovat 1) tiedonhankinta, 2) suhteiden rakentaminen ja ylläpito ja 3) johtoryhmäpaikka ja toimiminen johdon kanssa.

TAULUKKO 3 Viestintäammattilaisen strateginen rooli.

Rooli	Strateginen tekijä	Määritelmän painopiste	Määritelmän puutteet
Ongelman ratkaisija (The problem solving process facilitator, Broom & Smith, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelmien määrittely ja ratkaisu - Strateginen suunnittelu johdon tiimin jäsenenä 	Johdon kanssa työskentely	<ul style="list-style-type: none"> Suhteiden luonti ja ylläpito Tiedonhankinta
Päällikkö (Public relations manager Dozier, 1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän suunnittelu - Johdon avustaminen - Päätöstenteko 	Johdon kanssa työskentely	<ul style="list-style-type: none"> Suhteiden luonti ja ylläpito Tiedonhankinta
Päällikkö (Traditional manager, Leichty & Springston, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation edustaminen - Tiedonhankinta - Konsultointi 	Organisaation edustaminen	Johtoryhmäpaikka
Johtamisulottuvuus (managerial dimension, Verčič, van Ruler, Butschi & Flodin, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategiset ratkaisut suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi 	Yleisön luottamuksen saavuttaminen	Tiedonhankinta
Neuvottelija (Negotiator, Beurer-Zullig, Fieseler & Meckel, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Neuvottelut organisaation ja yleisön välillä - Mukana organisaation strategisessa päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintakyvyn takaaminen Johdon kanssa työskentely 	Tiedonhankinta

PR-strategisti (PR-strategist, Steyn, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmäkeskustelut - Ympäristön skannaus - Yhteiskunnalliset ongelmat 	Yleisön luottamuksen saavuttaminen	Johtoryhmäpaikka
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisatorinen johtaja (Organizational leader) 2. Viestintäjohtaja (Communication leader) (Johansson & Ottestig, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Johtoryhmäpaikka: mukana kaikissa organisaation strategisissa päätöksissä 2. Johtoryhmäpaikka: vastaa vain viestinnällisistä teemoista 	Johdon kanssa työskentely	Suhteiden luonti ja ylläpito Tiedonhankinta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kysyjä 2. Törmäyttävä 3. Tolkuntaja (Aula & Mantere, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teemojen hallinta 2. Organisaation areenoiden ja verkostojen luonti 3. Strategisen viestin yksinkertaistaminen 	Suhteiden ylläpito Tiedonhankinta	Johtoryhmäpaikka

Tiedonhankinta näyttyy selkeänä tekijänä viestintäammattilaisen strategisessa roolissa (ks. esim. Leichty & Springston 1996; Steyn 2009 & Aula & Mantere 2012). Nykypäivän teknologia on mullistanut tiedonhankinnan ulottuvuuden sillä digitaalinen kehitys vie organisaation yleisöä aivan uusille organisaation ulkopuolisille tema-areenoille, joissa perinteistä suhdetoimintaa täytyy laajentaa näiden areenoiden monitorointiin. Hallitsemattomilla areenoilla toimiminen vahvistaa myös johdetun viestinnän merkitystä. (Luoma-aho & Vos 2010, 315–316). Vallitsevien teemojen hallinnan ja areenoiden monitoroinnin kautta pyritään lisäämään yleisön luottamusta organisaatiota kohtaan (Steyn 2009, 517). Yhtenä nykypäivän viestintäammattilaisen tehtävänä on löytää merkitykselliset tema-areenat ja arvioida sekä ohjata toimintaa keskustelujen pohjalta (Luoma-aho & Vos 2010, 316).

Tiedonhankintaan liittyy vahvasti myös suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen nähdään tärkeänä muunmuassa Verčičin ym. (2001) johtamisulottuvuudessa sekä Beurer-Zülligin ym. (2009) neuvottelijan että Steynin (2009) PR-strategistin roolissa.

Organisaatiolle on tärkeää kohdata yleisön sille asettamia käsityksiä ja odotuksia, jotka riippuvat paljon organisaation maineesta sekä legitimaatiosta (Olkkonen & Luoma-aho 2014). Myös Grunig (2006, 159) huomauttaa, ettei viestintä voi olla tehokasta ilman tasapainoilua johdon ja sidosryhmien toiveiden välillä. Nykyään suhteiden ylläpito on enemmän keskustelevaa kuin vain tiedottavaa toimintaa, sillä uudet teema-areenat antavat yleisölle täysin uudenlaisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Suhteiden hoitamisessa onnistuminen vaatiikin jatkuvaa teema-areenoiden monitorointia, sillä organisaatiot eivät enää hallitse siellä käytävää keskustelua. (Luoma-aho & Vos 2010, 323.) Onnistuessaan teema-areenoiden monitorointi ja siitä seuraava toiminta voi vähentää niin taloudellisia kuin maineeseen sidonnaisia tappioita (Zhang & Vos 2014, 371).

Strategisen roolin kannalta johtoryhmäpaikka on tärkeä, sillä tutkimuksissa on todettu viestintäammattilaisen toimivan tehokkaimmin paikan lunastettuaan (Grunig 2006, 160; Kanihan ym. 2013, 141). Johtoryhmäpaikka nähdään myös merkinä siitä, että organisaatiossa on ymmärretty viestinnän tuoma mahdollinen lisäarvo, erityisesti konfliktitilanteissa sekä sidosryhmäkeskusteluissa (Berger 2005, 7–8). Asema mahdollistaa viestintäammattilaiselle parhaan paikan tuoda esille viestinnällistä näkökulmaa strategisesti merkittävissä päätöksissä ja antaa sekä ensisijaisen tiedonlähteen että tiedonjaon mahdollisuuden (ks. esim Dozier & Broom 1995).

Johtoryhmäpaikan merkitystä on kuitenkin myös kyseenalaistettu. Teorioissa automaattisena oletuksena ajatellaan, että viestintäammattilaiset toimivat oikein päästessään johtoryhmään. Moni ei ota huomioon johtoryhmän sisäisiä valtasuhteita ja niistä nousevia paineita, jotka saattavat ohjata toimintaa johtoryhmässä. (Berger 2005).

On hyvä pohtia, onko strateginen rooli aina kiinni juuri johtoryhmään kuulumisesta ja päätöksentekoon osallistumisesta. Vaikka monet tutkijat tällä hetkellä korostavat näitä seikkoja, on myös todettu, ettei paikka johtoryhmässä automaattisesti takaa viestinnän menestyksestä hoitamista tai kerro viestintäammattilaisen vaikutusvallasta (Holtzhausen & Voto 2002, 78; Reber & Berger 2006, 245). Viestintäammattilainen voidaan nähdä kaksinaisessa edustustehtävässä, sillä hän edustaa organisaatiotaan, mutta myös stakeholdereiden ääntä (Holtzhausen 2013, 31). Berger (2005) ehdottaakin päällikkö- ja teknikkoroolien lisäksi viestintäammattilaiselle aktivistin roolia. Aktivistin toiminta ei välttämättä vaatisi johtoryhmäpaikkaa ja tällöin viestintäammattilaisen fokus pysyisi paremmin

suuren yleisön äänenä. Johtamisroolia ei siis tavoitella. Näin pystyttäisiin palvelemaan puolueettomammin profession, sidosryhmien ja yhteiskunnan intressejä. Tavoitteena nähdään yhteiskunnan edun ajaminen. (Berger 2005, 23.) Viestijän roolissa korostuu tällöin eettinen ajattelu (Holtzhausen 2013, 33). Johtoryhmässä muodostuvien paineiden alla voi olla vaikea tehdä oikein omasta ammatillisesta näkökulmasta katsottuna (Berger 2005, 6; Holtzhausen 2013, 108).

Myös Dulek ja Campbell (2015, 132–135) ovat tuoneet esille huolen strategisen viestinnän pimeästä puolesta, joka sisältää tarkoituksen mukaisen epämääräisyyden, johon saattaa liittyä petosta ja valehtelua. Heidän mukaansa sana strateginen vaihtaa viestinnän pääpainon kontekstista ja vastaanottajasta tarkoitukseen ja lähettäjänsä, jolloin tärkeimpänä on lähettäjän ennalta määritelty tavoite. Bergerin (2005, 13) tutkimuksen mukaan viestintäammatilaiset eivät myöskään selkeästi ole joko päällikköjä tai tekniikkoja. He saattavat olla niin sanotussa strategisessa roolissa ja osallistua johtoryhmän palaveriinkin, mutta palaverien jälkeen he palaavat tekemään teknikoille tuttuja tehtäviä.

Taulukon 3 viimeisessä sarakkeessa käsitellään määritelmien puutteita, eli niitä asioita jotka suljetaan selkeästi ulos roolista tai joita ei vain käsitellä. Puutteita listatessa huomataan, ettei yhdessäkään roolissa oteta kantaa minkäänlaiseen sisäisen viestinnän toimintaan. Lähes kaikki tehtävät tähtäävät selkeästi organisaatiosta ulospäin. Strategisuus nähdään johdon kanssa toimimisena sekä ulkoisten suhteiden luomisena sekä ylläpitämisenä. Puutteita listatessa huomataan, ettei yksikään strategisista rooleista huomioi kaikkia teemoja, jotka määrittelyissä toistuvat. Kaikki eivät myöskään ota kantaa johtoryhmäpaikkaan, mutta eivät suoranaisesti kielläkään siellä olemista (vrt. Berger 2005). Näin ollen listaus koskee enemmänkin painotuseroja kuin varsinaisia puutteita.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Ensiksi aloitetaan kertaamalla, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja esitellään uudemman kerran asetetut tutkimuskysymykset. Sen jälkeen kuvataan tutkielman aineistonkeruumenetelmää sekä varsinaista tutkimusaineistoa. Viimeisessä osiossa pureudutaan tarkemmin tutkimusaineiston käsittelyyn ja hyödynnettyyn analyysiin.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen viestinnän käsitteestä ja tuoda tuoreita näkökulmia viestintäammattilaisen asemaan organisaatiossa. Tutkimuksella pyritään hahmottamaan strategisen viestinnän käsitettä teorian ja haastatteluaineiston perusteella sekä tuomaan esille uusia näkökulmia viestinnän potentiaalisesta strategisesta funktiosta. Viestinnän strategisen luonteen käsittelyllä voi auttaa niin viestintäammattilaisia, kuin myös organisaation johtoa ymmärtämään entistä paremmin, kuinka kokonaisvaltaisella viestinnällä pystytään edistämään organisaation toimintaa.

Tutkimuksessa käsitellään strategista viestintää strategian käsitteen kehittymisen, viestinnän perusluonteen ymmärtämisen ja viestinnänammattilaisille määriteltyjen roolien kautta. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta teoriasidonnaisen analyysin kautta ne nostavat esille käytännön näkökulmia strategiseen viestintään.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Millainen on viestintäammattilaisen strateginen rooli organisaatiossa?
- 2) Minkälaisista tekijöistä strateginen viestintä koostuu?
- 3) Minkälaiset tekijät vaikuttavat viestintäammattilaisten asemaan?

5.2 Tutkimusmenetelmä ja haastateltavat

Tämä tutkimus on menetelmältään laadullinen ja aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Laadullinen tutkimus sopii käsiteltävään aiheeseen, sillä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategisen viestinnän luonteesta (Eskola & Suoranta 1998, 14) ja paljastaa siitä uusia ulottuvuuksia (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 157). Tutkimuksessa ei ole puhtaasti käytetty

aineistolähtöistä analyysia (Eskola & Suoranta 1998, 151), haastatteluaineiston ollessa verrattaen pieni, on analyysissä hyödynnetty myös vahvaa teoriasidonnaisuutta.

Aineisto kerättiin kevään 2014 aikana ja haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa käytettävät teemat päätettiin etukäteen, mutta kysymyksien tarkka muoto ja järjestys saattoivat vaihdella. Malliltaan teemahaastattelu on siis strukturoituja haastatteluja joustavampi (Eskola & Suoranta 1998, 86). Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli selvittää yksilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tuntemuksia kyseisistä teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Näissä haastatteluissa osalle haastateltavista saatettiin esittää lisäkysymyksiä tai täydentäviä kysymyksiä haastateltavan historian, alan tai kokemuksen puitteissa. Kysymykset eivät myöskään olleet täysin samassa järjestyksessä, vaan tutkija hyödynsi niitä keskustelun ohjaamana. Avoimet kysymykset valikoituivat kysymystyypeiksi, sillä niillä saadaan hyvin esille haastateltavan keskeisin ajatus, sekä oikea tietämys kysytystä aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 200–201). Tällöin pystytään tarkastelemaan niitä asioita, jotka aidosti nousevat haastateltavien mieleen.

Tätä tutkimusta varten haastateltiin eri organisaatioissa työskenteleviä viestintäammattilaisia. Tutkimusaineisto koostui esimiesasemassa olevista tai olleista viestintäammattilaisista. Tittleiltään he olivat tai olivat olleet viestintäjohtajia. Tarkempaa työhistoriaa tai tittelin vaihdoksia ei raportoida anonymiteetin säilymiseksi. Viestintäjohtajien työuran pituudet vaihtelivat vuodesta jopa 15 vuoteen. Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli kuusi ja molempien sukupuolen edustajia oli tasamäärä. Haastateltavista kaksi edustivat yksityistä sektoria, kaksi julkista sektoria ja kaksi kolmatta sektoria. Kaikilta sektoreilta haastateltiin kummankin sukupuolen edustajaa.

Haastateltavien valinta pohjautui Asunnan (2016) väitöskirjaan, johon aineistoa kerättiin lumipallo-tekniikalla. Lumipallo-tekniikassa tutkija valitsee muutamia tutkimusaiheeseen perehtyneitä avainhenkilöitä ja aloittaa haastatteluketjun. Haastateltavaa pyydetään haastattelun lopuksi nimeämään seuraavia potentiaalisia haastateltavia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Lumipallo-tekniikkaa hyödynnetään, jotta saataisiin mahdollisimman rikas ja heterogeeninen aineisto. Näin varmistetaan myös se, että haastateltavia ihmisiä tavoitetaan laajasti eri aloilta, eivätkä valinnat pyöri vain tutkijan kannalta tutuissa tai helposti saatavissa vaihtoehdoissa. (ks. Asunta 2016, 42–43.)

Tähän tutkimukseen haastateltavat on poimittu Asunnan (2016) lumipallo-tekniikasta ylijääneistä ehdokkaista, eli heistä, jotka nimettiin, mutta joita ei haastateltu. Haastateltavat valittiin edustettujen alojen perusteella, jotta pienestä aineistosta saataisiin mahdollisimman heterogeeninen kuvaamaan viestintäammattilaisia.

Osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten ja osa puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litteroinnin helpottamiseksi. Haastateltavat saivat itse päättää, kumpi haastattelu vaihtoehtoista oli heille parempi. Mikäli haastattelijat kysyivät haastattelukysymyksiä etukäteen, saivat he sähköpostiinsa löyhän haastattelurungon. Mikäli kysymyksiä ei pyydetty nähtäväksi etukäteen, tiesivät haastateltavat vain haastattelun teeman.

Haastattelukysymykset (ks. liite 1) liikkuivat paljolti samoilla teemoilla Asunnan (2016) kanssa. Kyseinen väitöskirja (Asunta 2016) ja siinä esitelty aineisto ja analyysi, toimivatkin ponnistuslautana ja inspiraationa tälle tutkimukselle. Väitöskirjatutkimuksen haastattelujen pohjalta nousi kiinnostus selvittää tarkemmin, miten viestintäammattilaiset kokevat asemansa organisaatiossa, mistä puhutaan, kun käytetään käsitettä strateginen viestintä ja mitkä asiat vaikuttavat siihen, että viestinnän asema koetaan strategiseksi.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston litteroinnin jälkeen materiaalia oli 57 sivua. Haastatteluja läpi luettaessa vastauksista poimittiin haastattelun teemoihin liittyviä asioita. Vastaukset värikoodattiin teemojen mukaan käsittelyn helpottamiseksi. Nämä teemat olivat 1) viestinnän tehtävät ja tavoitteet 2) strategisen ja ei-strategisen viestinnän määrittely, 3) kokemukset viestinnän tärkeydestä 4) johtoryhmäpaikka ja sen merkitys ja 5) viestinnän asemaan vaikuttaminen.

Teemoista 1) viestinnän tehtävät ja tavoitteet sekä 2) strategisen ja ei-strategisen viestinnän määrittely etsittiin yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia teorian (ks. taulukot 2 ja 3) kanssa, sillä teemoitteluanalyysi tapahtui teoriasidonnaisesti. Aineistosta katsottiin myös eri teemojen mahdollisia vuorovaikutussuhteita sekä ristiriitoja. Teemaa 3 analysoitiin viestinnän perusluonteen ymmärtämisen kautta.

Teemoittelussa aineistossa keskityttiin tutkimusongelman kannalta tärkeisiin ja valaiseviin aiheisiin. Tämä oli tutkimusongelman laajuuden hahmottamiseksi tärkeää. Teemoja ja niiden takana olevia ajatuksia

kuvaamaan nostettiin tekstiin sitaatteja haastatteluista. Sitaatit auttavat lukijaa tekemään omia päätelmiään tutkijan analyysin toimivuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 178–180.) Teemoittelu-analyysin syventämiseksi empiriaa on yhdistetty osoittamaan sekä yhteneväisyyksiä että ristiriitoja, joita haastatteluaineiston ja kirjallisuuden välillä ilmenee.

Teemassa 4) johtoryhmäpaikka ja sen merkitys ja teemassa 5) viestinnän asema ja siihen vaikuttaminen hyödynnettiin teemoittelun jälkeen löyhästi diskurssianalyysin menetelmiä. Näin päästiin pelkkiä teemoja syvemmälle siihen, miten vastaajat kokivat viestinnän ammattilaisen asemaan vaikuttamisen ja miksi johtoryhmäpaikkaa pidettiin arvossa. Diskurssianalyysi sopi hyvin analyysitavaksi valittuihin teemoihin, joista puhuttaessa kielellisten ilmaisujen takaa pystyi havaitsemaan erilaisia näkökulmia ja asenteita (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

Teemojen 4) ja 5) vastauksissa tuntui olevan muita suurempi tunnelataus, mikä aiheutti eri tyylistä kielenkäyttöä. Diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita kielenkäytön vaihtelusta, sillä kieltä pyritään tutkimaan sen tuottamien sosiaalisten merkitysten avulla. Näin ollen erilaiset diskurssit eivät kerro pelkästään todellisuudesta, vaan niissä heijastuu myös erilaiset ilmiöt ja puhujan tarkastelunäkökulma. Diskurssianalyysi ei siis sinällään ole kiinnostunut kielistä vaan pikemminkin erilaisista puhekäytännöistä ja -tavoista eli diskursseista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 51.) Diskurssianalyysi sopii hyvin pienen aineiston analysointiin, sillä pienestäkin aineistosta voi saada esille merkittäviä tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Tuloksia käydään läpi tutkimusmenetelmissä lueteltujen teemoitteluiden mukaisesti. Ensin esitellään tulokset, joita on analysoitu teemoittelemalla (alaluvut 6.1–6.4) ja lopuksi tulokset, joissa on hyödynnetty diskurssianalyysia (alaluvut 6.5 ja 6.6). Näin ollen tulosten esittelyssä teema 4) johtoryhmäpaikka ja sen merkitys on jaettu kahteen erilliseen kappaleeseen analyysitavan mukaan. Johtopäätöksiä tuetaan aiemmin käsitellyllä teoriapohjalla.

6.1 Viestinnän tehtävät ja tarkoitus

Seuraavissa luvuissa käydään läpi millaisia viestinnän tehtäviä ja tavoitteita haastateltavat nimesivät. Vastauksista esille nousseista teemoista esitellään yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia aiemmin käsiteltyihin ammattirooliteorioihin (ks. taulukko 3).

6.1.1 Tehtävät

Haastatteluaineiston perusteella viestinnän tehtäviksi pystyi erottelemaan kolme suurempaa teemaa. Nämä ovat 1) tiedonjako, 2) johdon tukeminen ja 3) sisäinen konsultointi.

H4: "Viestinnän pitäis selkiyttää ja yksinkertaistaa, ei monimutkaistaa ja hämärtää."

Vastauksissa tiedonjako suunnattiin yleisöön. Tiedonjaolla tarkoitettiin yleisön neuvomista ja informoimista. Viestintäyksikön yhtenä tärkeänä tehtävänä nähtiin johdolta (tai muualta tulevan) viestin selkeyttäminen ja viestiminen kohdeyleisölähtöisesti. Tiedonjaon kanavia oli muun muassa yleisölehti, verkkosivut, sosiaalinen media, puhelin ja media. Mediasuhteet mainittiin monessa kohtaa viestinnän tehtävissä, mutta vastaajat huomauttivat, että media toimii kanavana saada tietoa yleisölle.

Vastauksista nousi ilmi samankaltaisuuksia Aulan ja Mantereen (2012) tolkun-tajan kanssa. Yhtäläisyyksiä muihin strategisiin rooleihin (ks. taulukko 3) ei löytynyt. Sen sijaan tiedonjakajan tehtävät muistuttivat paljon Beurer-Zülligin ym. 2009 ulkoista viestijää sekä Broomin ja Smithin (1979) viestintäteknikkaa.

H3: "Ja kyllä viestinnän tehtävä on näin mä olen ajatellut, olla siinä johtajan kyljessä konsultoimassa ja elämässä rinnalla."

Viestinnän tärkeänä tehtävänä nähtiin niin sanottuna johdon oikeana kätenä toimiminen. Näissä vastauksissa nimetyt tehtävät olivat kaikista lähimpänä teorian mukaisia strategisen viestijän tehtäviä. Viestinnän tehtävänä on tukea johdon viestintää ja saada heidät ajattelemaan käsiteltäviä asioita myös viestinnällisestä näkökulmasta. Viestintä valmistelee ja auttaa johtoa esiteltävien materiaalien kanssa. Tehtäviin kuuluu myös erilaisten tausta-, tiedotus- ja sidosryhmätilaisuuksien järjestäminen.

Näissä vastauksissa yhteneväisyyksiä löytyy Dozierin (1984) perinteisen päällikköroolin sekä niin ikään Leichtyn ja Springstonin (1996) päällikköroolin kanssa. Tehtävien määrittelyt kohtasivat myös Beurer-Zülligin ym. (2009) neuvonantajan kanssa. Tehtäviin mahtuu kuitenkin myös paljon teknisempiä toimia, kuin mitä nykypäivän strategisen viestijän roolissa painotetaan.

H3: "Sisäisesti pitää hoitaa asiat kuntoon ja ihmiset ajan tasalla, koska muuten ulkoinen viestintä ei voi onnistua. Sen takia että jokainen meillä työskentelevä on meidän agentti ja vaikuttaa siihen millainen mielikuva meistä syntyy."

Sisäisellä konsultoinnilla tarkoitetaan tässä viestinnällisen näkökulman levittämistä koko organisaatioon. Viestintä nähtiin kokonaisvaltaisena organisaation toimena, joten konsultointi ei rajoitu vain johtoon. Sisäisellä konsultoinnilla pyritään parantamaan koko organisaation yhteenkuuluvuutta ja ymmärrystä eri teemoista (ks. myös ProCom ry & T-media oy 2015). Tätä kautta parannetaan kaikkien organisaation jäsenten viestintäkompetenssia (ks. O'Hair ym. 2011). Tärkeänä tehtävänä nähtiin kokonaisvaltaisen viestinnän tukeminen ja kehittäminen. Sisäisen viestinnän kanavista mainittiin esimerkiksi Intranet.

Strategisten viestijöiden rooleista (ks. taulukko 3) ei löytynyt yhteneväisyyksiä sisäisen konsultoinnin tehtäviin, sillä teorian pohjalta strategisissa rooleissa ei juurikaan käsitellä sisäistä viestintää. Sen sijaan samankaltaisuuksia löytyi Beurer-Zülligin ym. (2009) sisäisen viestijän ja Verčič ym. (2001) koulutuksellisen näkökulman kanssa.

Viestinnälle määriteltyjen tehtävien pohjalta yhteneväisyyksiä löytyi siis ainakin kahdeksan eri roolin kanssa. Tiedonjakoon liittyvissä tehtävissä tunnistettiin kolme teoriasta tuttua roolia, joista yksi on luokiteltu niin sanotusti strategiseksi rooliksi ja kaksi muuta ei-strategiseksi rooliksi. Nämä roolit olivat Aulan ja Mantereen (2012) tolkkuntaja, Beurer-Zülligin ym. (2009) ulkoinen viestijä sekä Broomin ja Smithin (1979) viestintätekniikko. Johdon

tukemiseen liittyvissä tehtävissä tunnistettiin yhteneväisyyksiä kolmeen eri ammattirooliin, joista kaikki oli teorian mukaan määritelty strategisiksi rooleiksi. Nämä roolit olivat Dozierin (1984) ja Leichtyn ja Springstonin (1996) päällikkörooli sekä Beurer-Zülligin ym. (2009) neuvonantaja. Sisäisen konsultoinnin kanssa samankaltaisia tehtäviä oli lueteltu ainakin kahdelle ammattiroolille, eikä näistä kumpikaan ole teorian mukaan määritelty strategisiksi rooliksi. Nämä roolit olivat Beurer-Zülligin ym. (2009) sisäinen viestijä ja Verčičin ym. (2001) koulutuksellinen näkökulma.

6.1.2 Tavoitteet

Viestinnän tavoitteiksi mainittiin 1) organisaation olemassa olon turvaaminen, 2) yleisön palveleminen ja suhteiden ylläpito, 3) yleisen strategian tukeminen, 4) maineen ja brändin vahvistus ja 5) viestin saaminen perille oikein ja oikeille henkilöille.

H5: "Viestintä on se keino jolla me - itse asiassa se tulee siellä viestinnässä tehtävissä - se on se keino jolla me ylläpidetään tän organisaation olemassa oloa"

Kattotavoitteena näille kaikille tavoitteille voisi asettaa olemassaolon turvaamisen (ks. esim Wæraas 2007, 283), sillä legitimaatio on jokaisen organisaation toiminnan lähtökohta. Olemassaolon turvaamiseksi täytyy viestinnän tavoitteet aloittaa viestinnän fasilitoinnista ja organisaation identiteettiä sekä kulttuuriin panostamisesta (ks. esim. Asunta 2016, 237). Tavoitteet ovat dynaamisia ja elävät organisaation elinkaaren mukana. Organisaation täytyy saada niin työntekijöiden kuin myös yleisön hyväksyntä toiminnalleen, jotta se olisi kannattavaa. Tavoitteisiin liittyvissä vastauksissa keskityttiin kuitenkin yleisöä vähemmän omaan henkilöstöön, vaikkakin muualta vastauksista kävi myös ilmi, että viestintää pidettiin koko organisaation asiana ja jokaista työntekijää organisaation omana agenttina.

Legitimaation turvaamiseksi tärkeäksi koettiin yleisön palveleminen ja suhteiden ylläpitäminen. Vastauksissa yleisön palvelemiseen yhdistyvät tehtävät olivat vielä pitkälti tiedonjaossa. Palvelemalla yleisöä esimerkiksi informoimalla, tuotteita jakamalla ja neuvomalla, organisaatio lunastaa jatkuvasti lupaa olemassa ololleen. Legitimaation turvaamiseksi viestintäammattilaisten täytyykin löytää ne areenat, joilla merkityksellistä keskustelua käydään ja ohjata toimintaa niiden pohjalta (Luoma-aho & Vos 2010, 316). Haastatteluissa korostettiin enemmän vain perinteistä tiedonjakoa kuin tiedonhankintaa, mikä puolestaan näkyy teorioissa isona tekijänä strategiselle viestijälle.

Legitimaatioon liittyy vahvasti kommunikointi yleisön kanssa luottamuksen vahvistamiseksi (Luoma-aho & Olkkonen 2014). Vaikka harvoissa ammattirooliteorioissa rooleja lähestytään tavoitteiden kautta, voidaan tehtävistäkin löytää selkeitä yhteyksiä olemassa olon turvaamiseen. Aineiston vastauksista löytyy yhteneväisyyksiä Verčičin ym. (2001) johtamisulottuvuuden, Beurer-Zülligin ym. (2009) neuvottelijan sekä Steynin (2009) PR-strategistin kanssa, sillä kaikissa näissä rooleissa painotetaan sidosryhmäkeskusteluja, ympäristön skannausta sekä suhteista huolehtimista. Kaikki näistä rooleista on teorian pohjalta määritelty strategisiksi.

H1: .."päämääränä on pyrkiä toteuttamaan sitä x:n strategiaa."

Yksi viestinnän tärkeistä tavoitteista on organisaation yleisen strategian tukeminen ja tähän lukeutuu maineen ja brändin vahvistus, sillä mainetta ja brändiä yritetään ylläpitää vision mukaisena. Visio puolestaan on määritelty strategiassa. Viestinnällä on siis tavoitteena pitää organisaatiosta yllä tiettyä, haluttua kuvaa. Tähän tavoitteeseen voi liittyä paljon samoja tehtäviä kuin legitimaation turvaamiseen ja yleisön palvelemiseen, sillä taitavassa maineen hallinnassa viestintäammattilainen kuulostelee, mitä mieltä eri areenoilla ollaan ja pyrkii reagoimaan näihin odotuksiin, jotta organisaation kuva säilyisi toivottuna (Luoma-aho & Vos 2010).

Tavoitteissa ei mainittu mitään organisaation strategian suunnittelusta, johon paljon puhututtanut johtoryhmäpaikka vahvasti liittyy. Viestintä nähtiin selkeästi strategiaa toteuttavassa roolissa. Haastatteluissa tuotiin myös esille viestinnän perinteinen strateginen rooli strategian jalkauttajana (Aula & Mantere 2012). Viestintä ei ole organisaation substanssi, vaan tukitoiminto organisaation toiminnalle. Tämä tavoite kohtaa strategisen viestinnän määritelmien kanssa (ks. Hallahan ym. 2007). Tukitoimintona toimiminen ei poista funktion strategisuutta. Ei-strategista viestintää määrittellään alaluvussa 6.2.

Organisaation strategiassa pyritään aina varmistamaan organisaation menestys ja tältä käsin tietysti olemassa olon oikeutus. Siksi legitimaation turvaamista voisi pitää kattokäsitteenä myös tälle tavoitteelle. Yleisen strategian tukeminen ja luomisessa mukana oleminen voidaan nähdä olennaiseksi osaksi lähes jokaista viestintäammattilaisen strategista roolia. (ks. taulukko 2) Tämä tavoite kytkeytyy siis selvästi strategisen viestijän sekä strategisen viestinnän määritelmiin.

H4: "...viestinnän tarkoitus on viedä viesti perille. Oikein ja oikeille tahoille."

Viestin saaminen perille oikein ja oikeille tahoille on yksi viestinnän perinteisistä tavoitteista. Se on läsnä kaikessa viestinnässä, sillä väärinymmärretyt viestit voivat aiheuttaa suurta tuhoa. Myös oikeiden ihmisten informointi on tärkeää asioissa onnistumisen kannalta. Tähän tavoitteeseen linkittyä viestinnän tehtävissä mainitut viestien selkiyttäminen ja yksinkertaistaminen. Myös muihin edellä mainittuihin tavoitteisiin viestin toimivuuden yhteys on selkeä. Väärinymmärretty viesti voi heikentää suhteita ja organisaation yleistä toimivuutta, mikä puolestaan voi horjuttaa legitimaatiota. Käytetty sitaatti sopisi myös tehtävissä mainitun tiedonjaon kuvaajaksi.

Tiedonjako ei teorian pohjalta näyttäydä strategisen viestijän tehtävänä, muussa kuin Aulan ja Mantereen (2012) tolkunajan roolissa. Muuten strategisten viestijöiden tavoitteet on enemmän tiedonhankinnassa ja teemojen tarkkailussa. Kun pohditaan mihin kaikkiin asioihin viestin oikeellisuus voi vaikuttaa, huomataan kuitenkin sen olevan lähes kaiken toiminnan tavoitteiden peruspilareissa.

Tärkeää on huomata, kuinka viestinnän ja viestijän strategisen arvon määrittely vaihtelee sen mukaan, katseleeko vastauksia tehtävä- vai tavoitenäkökulmasta. Eri organisaatioissa erilaisilla tehtävillä saatetaan pyrkiä samoihin strategiseen tavoitteisiin. Viestintäammattilaisten rooliteorioissa strategista roolia pohdittaessa voitaisiinkin keskittyä tehtäviä enemmän tavoitteisiin, jolloin viestinnän strateginen luonne saisi uudenlaisen tarkastelukulman.

6.2 Strategisen ja ei-strategisen viestinnän määrittely

H4: "Strategian viestintää ja strategian edistämistä."

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä strategisen viestinnän käsitteestä. Heidän mukaansa strateginen viestintä on viestintää, joka tukee ja toteuttaa organisaation tai yhteisön strategiaa. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin linjassa läpi käydyn teorian kanssa (ks. taulukko 2), sillä esimerkiksi Hallahan ym. (2007) määrittelevät strategisen viestinnän tarkoituksenmukaisiksi viestinnällisiksi toimiksi, joilla pyritään täyttämään asetettu missio. Strategisessa viestinnässä tuotiin esille organisaation olemassa olon ylläpito ja "tuotteiden" jako. Strategisen viestinnän tavoitteina ja toisaalta jo saavutettuina merkkipaaluina pidettiin viestinnän osallisuutta kaikissa organisaation perusprosesseissa sekä viestijän mahdollisuutta

päästä kaikille halutuille areenoille. Viestinnän pääsy organisaation perusprosessien osaksi kertoo siitä, kuinka kokonaisvaltainen asema viestinnällä organisaatiossa voisi olla ja kuinka pienellä kapasiteetilla sitä välillä hyödynnetään.

H5: "Strateginen viestintä on sitä, että viestintä on ylipäänsä mukana siinä strategian luomisessa ja se on viestintää joka toteuttaa sitä organisaation tai yhteisön ydin ajatusta."

Vain yksi vastaajista toi selkeästi esille strategisen viestinnän olevan viestintää, joka on toteuttamisen lisäksi mukana luomassa strategiaa (vrt. ProCom ry & T-Media oy 2015). Tämä ajatus lienee vahvana johtoryhmäpaikan merkitystä korostettaessa. Vaikka vastaajat kokivat johtoryhmään osallistumisen vahvana korrelaationa viestinnän strategisuudelle, ei strategisen viestinnän määrittelyssä otettu asemaan sen kummemmin kantaa. Viestinnän pääsyn kaikille halutuille areenoille voi tietysti tulkita kertovan viestinnän paremmasta hierarkkisesta asemasta organisaatiossa. Strategisen viestinnän määrittely ei kuitenkaan tuottanut yhtä selkeää yhteyttä johtoryhmäpaikkaan kuin esimerkiksi viestinnän asemasta keskustelu.

H3: "Viestintä ei sinällään ole päämäärä eikä tarkoitus vaan sen tehtävä on viedä eteenpäin niitä tärkeitä tavoitteita, joita organisaatio on strategiaansa kirjannut."

Strateginen viestintä nähtiin vastauksissa nimenomaan strategiaa toteuttavana (vrt. esim. SaP-ajattelu ja CCO-käsite) toimena. On mielenkiintoista pohtia käsitteiden strateginen viestintä ja ei-strateginen viestintä rajapintaa. Tapahtuuko organisaatiossa paljonkin sellaista viestintää, jolla ei pyritä kohti organisaation tavoitteita? Yksinkertaistettuna viestinnän strategisuuden poistaisi strategian vastaiset tai strategiasta välinpitämättömät toimet. Haastateltavien joukossa ei-strategisen viestinnän määrittely ei ollut yhtä yksimielistä kuin strategisen viestinnän määrittely.

H3: Vaikka se materiaalin tekeminen sinänsä on tosi operationaalista niin se että missä asioissa tehdään ja minkälaisia viestejä tehdään, niin se on strategiaa.

H4: "No ei sinällään (operatiivinen viestintä strategista), se juontuu kyllä sieltä."

Vastauksissa tuettiin niin sanottuja vakiintuneita käsitteitä, joiden mukaan strategisella tarkoitetaan isojen linjojen vetämistä, taktisella tasolla esimerkiksi viestinnän vuosisuunnittelua ja operationaalinen taso puolestaan

olisi arkipäivän viestintää. Rajojen vetäminen ei kuitenkaan ollut kaikilla vastaajista helppoa, sillä kaikki tekeminen juontuu strategisista linjoista.

Jos aiempia strategisen viestinnän määritelmiä (toteuttaa organisaation tavoitteita) vertailee näihin linjoihin, pitäisi strategisen viestinnän määritelmä ehkä olla viestinnän suunnittelua organisaation tavoitteita toteuttavaksi. Strategisen viestinnän määrittelyssä ei tulisi miettiä, mitä tehdään vaan lähestyä käsitettä tavoitteiden näkökulmasta. Tällöin käsitellään pikemminkin sitä, miksi jotain asiaa tehdään. Eri organisaatioissa voidaan pyrkiä samoihin tavoitteisiin täysin erilaisten tehtävien kautta.

H6: "No sellasta (ei-strategista viestintää) ei pitäis olla.

Toista, perinteisistä käsitteen määritelmistä poikkeavaa näkökulmaa edustaa ajatus, jonka mukaan ei-strategista viestintää tai ylipäänsä ei-strategista toimintaa ei pitäisi organisaatiossa olla. Tämän näkökulman mukaan kaiken organisaation viestinnän (lukuunottamatta huomioon esimerkiksi työkavereiden välistä yhteydenpitoa yms.) tulisi toimia edistämällä organisaation tavoitteita. Tätä ajatusta tukee myös teoriassa käsitelty Falkheimerin ja Heiden (2014) ehdotus koko PR-käsitteen korvaamisesta strategisella viestinnällä. Viestinnällä pystytään monilla eri tasoilla tukemaan organisaation tavoitteita, jolloin monella eri tasolla toimivan viestijän rooli on strateginen. Viestijän strategisen roolin ei siis tarvitse perustua pelkästään johtoryhmään liittymiseen ja päätöksiin osallistumiseen.

6.3 Kokemukset viestinnän tärkeydestä

Kun keskustellaan, missä tilanteessa viestintä on ollut erittäin tärkeässä asemassa, voidaan huomata, millaisissa tilanteissa viestinnän merkitystä painotetaan eniten.

H4: "Joo on, niit (tilanteita, joissa viestintä on ollut tärkeässä asemassa) on paljon. Sillä on sellanen oma merkityksensä, että se huomataan yleensä vasta silloin jos se rupee tökkii."

Esimerkit viestinnän tärkeydestä jakautuivat selkeästi kahtia. Molemmissa esimerkkityypeissä sana kriisi oli vahvasti läsnä, mutta lähestyminen tapahtui täysin päinvastaisista tilanteista. Ensimmäinen näkökulma viestinnän tärkeyteen oli kriisitilanteessa onnistuminen ja toinen näkökulma korosti viestinnän tärkeyttä kriisittömydessä.

H3: *"Se oli niinkun puhtaasti sen varassa, että saatiin ensin tieto asiantuntijoille...
...Ihan puhdasta tietoa siis siitä koko asiasta."*

Onnistuneita kriisitilanteita lähestyttiin viestin kulun kannalta. Vastauksissa koettiin, että oikein johdetulla viestinnällä, jossa oikeat ja reaaliaikaiset viestit löysivät oikeat vastaanottajat, pelastettiin paljon muuten kaoottista tilannetta. Toisaalta huomautettiin, että asiassa oltaisiin menty vielä pahemmin solmuun, mikäli viestintä ei olisi ollut toimivaa. Viestintä helpottaa kriisin, suuren tapahtuman tai muutoksen pyörien pyörimistä. Viestinnän pahanpäiväisenä epäonnistumisena nähtiin, kun jokin tapahtuma/asia oli menettänyt legitimaationsa esiintymisensä takia.

H5: *"Mä melkein menisin siihen niinku negaation kautta, et tota kun me niinku yks osa tätä meidän viestintää on aina ollu että me ollaan niinku hyvin avoin ja palveleva yhtä hyvin niinku kaikkia viestintävälineitä eli medioita kohtaan kun myös kansalaisia kohtaan, niin tän työn tuloksena me oikeestaan.. mä en löydä esimerkkejä, millon me oltais oikein vakavasti jouduttu kriisiviestintä tilanteeseen."*

H2: *"Musta tuntuu, että sellasia tilanteita on koko ajan."*

Toisessa näkökulmassa kysymystä lähestyttiin kriisittömyyden ja kokonaisvaltaisen viestinnän kautta. Mitään suurempia kriisejä ei näiden henkilöiden kohdalle ollut sattunutkaan ja voikin olla, että kriisin jälkeen he olisivat nostaneet esiin viestinnän toiminnan erikoistilanteessa. Arjen tasaisuuden ja onnistumisten koettiin olevan nimenomaan onnistuneen viestinnän ansiota. Vastauksissa tiedostettiin, että potentiaalisia kriisinpaikkoja olisi jatkuvasti, mutta niitä on onnistuttu ennakoimaan, työstämään ja väistämään proaktiivisella viestinnällä ennen tilanteen kulminoitumista.

Kun viestinnän nähdään tukevan organisaation läpileikkaavia toimintoja, tullaan lähelle CCO-ajattelua (Bencherki ym. 2014), jossa organisaation toiminta pohjimmiltaan rakentuu viestinnästä. Tällöin viestinnän toimivuutta osataan arvottaa myös ilman kriisitilanteita ja nähdään, miten organisaation toiminta kärsisi, mikäli arkipäiväinen viestintä ei toimisi halutulla tavalla.

6.4 Johtoryhmäpaikka ja viestinnän strategisuus

Vasta julkaistun Viestinnän ammattilaiset 2015 -tutkimuksen mukaan 39% esimiesasemassa olevista viestijöistä osallistuu täysivaltaisena jäsenenä johtoryhmän toimintaan ja 11% prosentilla vastanneista oli läsnäolo-oikeus.

Vain asiantuntijaa tarvittaessa johtoryhmässä mukana oli 31% vastanneista ja puolestaan 18% ei osallistunut organisaationsa johtoryhmään lainkaan (ks. ProCom ry & T-Media oy, 2015).

Tämän tutkimuksen haastatteluissa johtoryhmäpaikat jakaantuivat selkeästi kahtia. Osa haastateltavista kuului täysivaltaisina jäseninä johtoryhmään ja toinen osa ei kuuluneet organisaationsa johtoryhmään lainkaan.

H2: "Useesti mitataan sitä (viestinnän asemaa) sillä onko viestintäjohtaja johtoryhmän jäsen, ja meille se ei ole niin."

Johtoryhmään kuulumattomien esimiehiä kuului johtoryhmään, eivätkä nämä henkilöt kokeneet omaa osallistumistaan välttämättä tarpeelliseksi. Esimiehistäkin osa oli paikalla vain, jos kokouksessa käsiteltävät teemat liittyivät viestintään. Hekään eivät siis olleet johtoryhmän täysivaltaisia jäseniä vaan selvästikin vain vierailijoita asiantuntija-roolissa. Organisaation luonne ja hierarkiset erot vaikuttivat paljon johtoryhmään kuulumiseen. Johtoryhmään kuulumattomatkin viestijät kokivat, että heillä johto arvostaa viestintää. Virallisen johtoryhmän alla saattoi myös olla pienempiä johtoryhmiä, joihin viestijät kuuluivat (ks. myös. Berger 2005, 9).

H3: "Mä otan kyllä kantaa ihan kaikkiin mitä siellä käsitellään ihan täydellä valtuutuksella."

Haastateltavissa oli myös henkilöitä, jotka olivat täysivaltaisesti mukana organisaationsa johtoryhmän toiminnassa. Näillä henkilöillä oli täysin samalainen puheoikeus kuin muillakin johtoryhmän jäsenillä ja heidän mielipiteitään kuultiin myös muissa kuin viestintään liittyvissä asioissa. Tärkeänä tehtävänä nähtiin myös viestinnän akuuttien asioiden esille tuonti ja niihin johtoryhmässä yhteistuumin valmistautuminen. Näin voidaan etukäteen yhdessä ideoida mahdollista toimintasuunnitelmaa.

Johtoryhmäpaikoissa on siis vieläkin suuria vaihteluita. Kaikki haastateltavat kuitenkin pitivät organisaationsa viestintää strategisena, vaikkeivat välttämättä johtoryhmään kuuluneetkaan. Johtoryhmäpaikan ja viestinnän strategisuuden välillä nähtiin kuitenkin selvää korrelaatiota.

H4: "No kyllä se tietynlainen vaatimus on, mutta ei se tietenkään sitä takaa."

Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella johtoryhmäpaikka vaikuttaa selkeästi viestinnän strategisuuteen, sillä näin viestintäammattilainen pääsee

tiedonlähteille ja organisaatiossa on ymmärretty viestinnän strateginen funktio. Vaikka kaikki vastaajat puolsivat sitä ajatusta, että viestintäpäällikön tulisi osallistua johtoryhmään, ei se vastausten perusteella kuitenkaan ole strategisuuden perusta. Vastausten perusteella viestintä voi olla ei-strategista vaikka johtoryhmään kuulutaan ja viestintä voi olla strategista myös ilman johtoryhmäpaikkaa (vrt. esim. Johansson & Ottestig 2011).

Tämä ajattelu käy yksiin strategia-ajattelun kehittymisen (ks. taulukko 1) kanssa. Kun strategiatyö laajentuu edemmäs muun muassa henkilöstöön ja sidosryhmiin, on ymmärrettävää, ettei strategisen viestinnäkään tarvitse enää olla vain johtoryhmään sijoittuvaa toimintaa. Viestinnän olisi hyvä olla strategista (= organisaation tavoitteita ja toimintaa tukevaa) kaikilla sen suorittamilla tasoilla.

H5: "Jos se ei ole (viestinnän edustaja johtoryhmässä), niin kyllä se viestintä on niin tavallaan alistetussa alemassa ja silloin se viestinnän näkökulma ei tuu siinä johtoryhmässä edustetuksi."

Johtoryhmäpaikan tärkeydestä selvästi ehdottomampia olivat ne vastaajat, joilla muissa vastauksissa korostui selkeämmin tiedonjako. Tällöin tärkeänä nähtiin viestinnällisen näkökulman levittäminen koko organisaation näkökulmaksi. Johtoryhmäpaikkaa pidettiin tärkeänä myös siksi, että se osoitti organisaation johdon ymmärtäneen viestinnän ja viestintäammattilaisen arvon. Toisessa näkökulmassa johtoryhmäpaikkaa lähestyttiin selkeästi tiedonsaamisen kannalta ja tällöin johtoryhmäpaikkaa ei pidetty niin ehdottomana, kunhan tietoa oli saatavissa jotain kautta.

6.5 Johtoryhmäpaikan merkitys

Johtoryhmäpaikan tärkeydestä puhuttaessa nousi esille kaksi erilaista diskurssia. Nämä diskurssit ovat 1) kuuntelija-diskurssi ja 2) osallistujadiskurssi. Osallistujadiskurssiin liittyy viestinnän arvon ymmärtäminen, sillä tässä diskurssissa viestijän oma aktiivinen panos johtoryhmän toiminnassa on korostuneempi kuin kuuntelija-diskurssissa. Diskurssit on nimetty johtoryhmässä työskentelystä esille nousseiden merkitysten mukaisesti. Ne eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia, vaan kaksi erilaista näkökulmaa, miksi johtoryhmässä työskentely koetaan tärkeäksi.

6.5.1 Kuuntelija-diskurssi

H6: "Riittää että sen (tiedon) saa jostakin, mutta se on tietysti tosi paljon vaikeempaa jossei oo siellä (johtoryhmässä)."

Kuuntelija-diskurssissa johtoryhmässä mukana olo koettiin tärkeäksi viestinnän strategisuudelle tiedonlähteille pääsyn helpottumisen takia. Mikäli tietoa oli saatavissa myös muualta käsin, eivät kaikki vastaajat kokeneet johtoryhmäpaikkaa niin merkitykselliseksi. Nähtiin, että tiedon avulla viestintäyksikkö pystyy toimimaan tehokkaammin edistääkseen organisaation toimintaa.

H1: "...kyllä mä sanon että vaikeeta on olla viestintäjohtajana jos ei ole siinä pöydässä jossa se päätös hiotaan."

Vastauksissa kuitenkin tuotiin ilmi, kuinka johtoryhmäpaikattomuus vaikeuttaa viestintäjohtajan työskentelyä. Johtoryhmästä saatava tieto koettiin tärkeäksi, jotta viestintäyksikkö osaa toimia mahdollisimman tehokkaasti organisaation tavoitteiden mukaisesti (ks. O'Hair ym. 2011 tilanteellinen tieto). Tässä diskurssissa ei kuitenkaan tuotu selkeästi esille sitä, mitä viestintäammattilainen voi tuoda johtoryhmälle. Viestintäammattilainen näyttäytyi johtoryhmässä passiivisempänä kuin osallistuja-diskurssissa. Kuuntelija-diskurssissa ajatus on osallistujadiskurssia enemmän viestijän ja viestintäyksikön toiminnassa. Vaikka toiminnan tavoitteena on organisaation toiminnan tukeminen, on lähtökohtainen hyötynäkökulma viestintäyksikön omassa toiminnassa (ks. myös Asunta 2016, 157 independence view). Tästä diskurssista jää uupuumaan viestinnän suora vaikuttaminen organisaation toimintaan johtoryhmätyöskentelyssä.

Kuuntelija-diskurssissa ei myöskään korostettu organisaation substanssiosaaminen tärkeyttä, jolloin viestintäammattilainen on paljon kykenevämpi ottamaan kantaa muihinkin kuin vain viestinnällisiin asioihin, mikä mahdollistaisi kokonaisvaltaisemman osallistumisen johtoryhmän työskentelyyn. Tämä diskurssi tuli vahvemmin esille, mikäli esimies, joka kuului johtoryhmään ei ollut viestintäjohtaja. Tässäkin diskurssissa kyllä nähtiin, että kyseisellä esimiehellä kuuluisi olla kyky tuoda asioita esille myös viestinnällisessä näkökulmassa. Mikäli viestintä ei kuitenkaan ole tämän henkilön osaamisaluetta, voi olla, että hänen johtoryhmässä työskentelynsä jää viestintäyksikön silmissä vain tiedonsaannin tasolle.

6.5.2 Osallistuja-diskurssi

H1: "Jos ei ole johtoryhmän jäsen niin kyllä silloin viestintä nähdään tällasena välineenä tai tiedottamisena tai aika tällasena ykssuuntasena ja ykspuolisena viestintänä, mutta tietysti se riippuu myös organisaation toimintakulttuurista että halutaanko se viestintä niinkun ottaa että se viestintä on yks siitä joukosta tekemässä sitä koko organisaation tavoitetta."

Osallistuja-diskursissa johtoryhmäpaikka koettiin osoituksena siitä, että organisaation johdossa on ymmärretty viestinnän ja viestintäammattilaisen arvo ja näin ollen viestintäammattilaisen vaikutusmahdollisuudet nähtiin heti parempana. Tällöin viestintäammattilainen ei ole johtoryhmässä vain kuuntelemassa, vaan aktiivisena keskusteluun osallistujana sekä keskustelun luojana. Näin viestinnällä on merkittävä rooli jo strategian luomisprosessissa eikä vain strategian toteuttamisessa ja jalkauttamisessa (ks. myös. ProCom ry & T-Media oy, 2015).

H3: "Mä tuon siellä sitä viestinnän roolia toki, mutta otan kantaa henkilöstöpolitiikkaan, sisältöasioihin, mulla on aivan samalainen puheoikeus kuin muillakin kaikkiin asioihin."

Johtoryhmäpaikkaa pidettiin tärkeänä myös siksi, että päätöksiä tehtäessä otettaisiin huomioon viestinnällinen näkökulma. Viestinnällisellä näkökulmalla vastaajat tarkoittivat kosketuspintaa yleisöön. Ajatus siitä, miten asiat näyttäytyivät ja miten niiden pitäisi näyttäytyä ulospäin, oli viestinnällisen näkökulman ytimessä (ks. myös Berger 2005, 13). Osallistuja-diskurssissa viestintäammattilainen tuo johtoryhmässä esille viestinnällistä näkökulmaa, jotta viestinnällisyys otettaisiin huomioon kaikessa organisaation toiminnassa (ks. myös Asunta 2016, 158 integrating-view).

Kaikki tähän tutkimukseen vastaajat mielsivät organisaationsa viestinnän strategiseksi kuuluivatpa he johtoryhmään tai eivät. Viestinnän strategisessa asemassa nähtiin selvä positiivinen kehityskaari. Johtoryhmäpaikka koettiin suurena hyötynä strategiselle viestinnälle, mutta myös johtoryhmään kuulumattomat kokivat viestintänsä strategiseksi.

6.6 Viestinnän asemaan vaikuttaminen

Kaikki vastaajat kokivat omassa organisaatiossaan viestinnän aseman hyväksi, mutta tiedostivat, että joissain organisaatioissa viestinnän asemaa voisi parantaa. Viestinnän asemaan vaikuttamisessa nähtiin selkeästi kaksi eri näkökulmaa, jotka myötäilevät myös Bergerin (2005, 7) havaitsemia

viestinnän asemaan vaikuttavia syitä. Ensimmäisessä näkökulmassa viestinnän asemaan vaikuttamista lähestyttiin viestintäammattilaisen aktiivisen ja jopa jääräpäisen roolin kautta. Toisessa näkökulmassa ajatusta lähdettiin hahmottamaan johdon arvostuksen ja ymmärryksen kautta. Lopputuloksena näkökulmissa on sama kompastuskivi, eli viestintäammattilaisen ja ylimmän johdon näkemysristiriita viestinnästä. Näkökulmien painopisteet olivat haastateltavien vastauksissa kuitenkin hyvin erilaiset. Näistä näkökulmista nousi esille kolme erilaista diskurssia viestintäammattilaisten asemasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Näitä diskursseja kutsutaan tässä tutkimuksessa nimillä 1) ansaittu arvostus, 2) aliarvostus ja 3) ansaittu epäarvostus.

6.6.1 Ansaittu arvostus -diskurssi

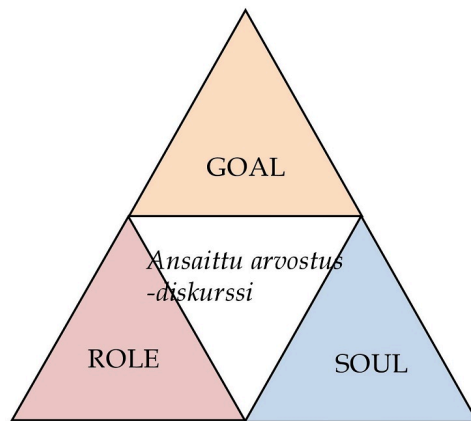
H3: "Ne (ylin johto) katto aluks sitä vähän oudosti, kun mä marssin seuraavaan johtoryhmän kokoukseen, mutta siitä lähtien minä oon siellä istunu. Se vaan täytyy ottaa ja vakuuttaa sillä työnjäljellä."

Ansaittu arvostus -diskurssi painotti vahvasti viestijän itsensä merkitystä viestinnän aseman kantajana. Vastauksissa tuli esille valtava työnsarka ja periksiantamaton asenne, joissa kiteytyy usko omaan ammattitaitoon. Viestintäammattilaisen tuli ansaita paikkansa organisaatiossa omalla aktiivisuudella, ammattitaidolla ja innovatiivisuudella. Asema täytyi ensin ottaa ja sen jälkeen jatkuvasti lunastaa uudestaan ja osoittaa viestinnän tuomaa lisäarvoa esimerkiksi jatkuvalla raportoinnilla ja innovatiivisilla ideoilla. Viestijän täytyy ensin uskoa, ymmärtää, kiinnostua ja hyväksyä oma viestinsä ja sen jälkeen saada sama tapahtumaketju aikaan muissa.

H4: "Syy on siinä että hän (viestintäjohtaja) ei oo saanu heitä ymmärtämään ja se on hänen vastuullaan että johto ymmärtää, ei siinä auta sellanen valittaminen että johdon pitäis sitoutua tähän."

Ansaittu arvostus -diskurssin muodostaneissa vastauksissa haastateltava oli selkeästi itse joutunut urauurtaen luomaan itselleen haluamansa aseman. Johtoryhmäpaikkoja ei välttämättä oltu annettu, mutta viestintäammattilainen oli itse osallistunut kokouksiin ja tuonut esille läsnäolonsa tärkeyden tuomalla esille viestinnällisen näkökulman ja ottamalla kantaa myös muihin kuin viestinnän asioihin. Täysvaltaisen johtoryhmäpaikan lunastamisessa organisaation substanssiosaaminen - viestinnän osaamisen ohella - on avainasemassa.

Tässä diskurssissa kaikki viestintäammattilaisen professionalismin kaikki osat - tavoite (goal), rooli (role) ja sielu (soul) - (kuvio 3 Asunta 2016, 234-236) ovat tasapainossa keskenään. Tällöin viestintäammattilainen pystyy toteuttamaan potentiaaliaan mahdollisimman ammattimaisesti ja tehokkaasti.



KUVIO 3 Ansaittu arvostus -diskurssi kuvattuna viestintäammattilaisen professionalismia mallintavaan kolmioon (Asunta 2016, 234-236).

Tähän diskurssiin liittyvissä vastauksissa viestintäammattilaiselle tuntui olevan hyvin selkeää, miten asemaan voi vaikuttaa ja oma rooli nähtiin aktiivisena. Myös viestijän itseluottamus omaa työtä kohtaan näyttäytyi korkeana. Näissä vastauksissa puhuttiin viestinnän uittamisesta kaikkien perusprosessien osaksi, jolloin kaikki organisaation ovet ovat avoinna ja viestinnälle on tilausta.

6.6.2 Aliarvostus-diskurssi

H1: "Se kaikkein keskeisin juttu on se, että johto sitoutuu siihen viestintään."

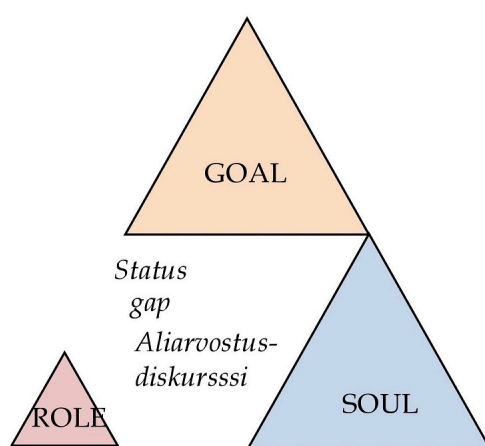
Aliarvostus-diskurssissa oli tärkeää huomata, mistä vastauksissa ei puhuttu. Tämä diskurssi korosti selvästi enemmän johdon ymmärrystä ja arvostusta viestintää kohden ja jätti itse viestijän roolin ensimmäistä näkökulmaa passiivisemmaksi. Viestinnän huonon aseman koettiin johtuvan johdon ymmärtämättömyydestä ja sitoutumattomuudesta.

H2: "Jos ylin johto ei ymmärrä sitä viestinnän merkitystä niin se on vaikeaa saada semmosta tavallaan luottamusta siihen, että viestintä tietää mitä tekee."

Tässäkin näkökulmassa kyllä huomioitiin, että viestintäammattilaisen tulisi pitää enemmän meteliä itsestään ja onnistumisistaan, sillä usein viestintää ei huomioida silloin kun kaikki sujuu hyvin. Viestintä ei ole itse tarkoitus vaan organisaation toimintaa tukeva, joten onnistumisia voi olla vaikea osoittaa juuri viestinnälle. Epäonnistumisissa viestinnän rooli nähdään paljon selkeämpänä. Vaikuttamismahdollisuudet johdon ymmärryksen lisäämiseen nähtiin kuitenkin paljon heikompina kuin ensimmäisessä näkökulmassa. Puhuttiin muun muassa vaikeasta oravanpyörästä. Ongelmaa käsiteltiin enemmän johdon näkökulmasta todeten, että johdon pitää ymmärtää viestinnän arvo tai johdon täytyy sitoutua viestintään.

Tässä näkökulmassa osa vastaajista huomautti, että heillä viestinnän asema on aina ollut hyvä, jolloin saattoi olla vaikeaa nimetä niitä tekijöitä, joilla viestinnän asemaa voisi parantaa. Suhtautuminen viestinnän aseman parantamiseen tuli kuulopuheista, jolloin kertoja oli kokenut, ettei johto anna viestinnälle mahdollisuutta osallistua tarpeeksi tehokkaasti organisaation toimintaan.

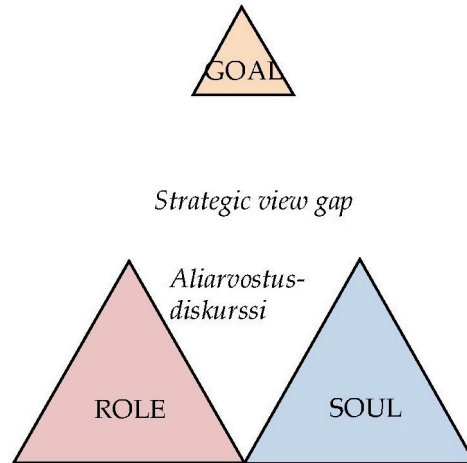
Aliarvostus-diskurssiin yhdistyy ajatus statuskuilusta (kuvio 4, status gap, Asunta 2016, 235). Tällöin viestijän asiantuntijuutta ei ymmärretä, eikä näin ollen myöskään arvosteta tarpeeksi. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei viestintään panosteta, jolloin myös pääsy organisaation päättävään elimeen saattaa hankaloitua. Kuviossa 4 näkyy aliarvostus-diskurssin sijoittuminen Asunnan (2016) kuvioon.



KUVIO 4 Aliarvostus-diskurssi sijoitettuna statuskuiluun (Asunta 2016, 235).

Toisaalta tähän diskurssiin voi vaikuttaa myös strategisen näkökulman kuilu (kuvio 5, strategic view gap, Asunta 2016, 234), jolloin organisaation

tavoitteet ovat ristiriidassa viestintäprofession kriteerien kanssa. Kuviossa 5 on liitetty aliarvostus-diskurssin mahdollinen syntymissy Asunnan (2016) strategisen näkökulman kuiluun.



KUVIO 5 Aliarvostus-diskurssi sijoitettuna strategisen näkökulman kuiluun (Asunta 2016, 234).

Tällainen tilanne saattaa johtaa viestintäammattilaisen ammattitaidon aliarvostukseen, sillä johdon mielestä viestintäammattilaisen tavoitteet ovat väärä. Vaikka aliarvostus-diskurssi nousi selkeästi esille haastateltavien vastauksista, ei kukaan haastateltavista kuitenkaan kokenut itse olevansa tällaisessa asemassa.

6.6.3 Ansaittu epäarvostus -diskurssi

H4: "Se on pitkälti siitä viestinnän vetäjästä kiinni, paljon on sellasia, jotka ei oo saanu sitä riittävää asemaa ja tota jotenkin ne vaan hilluu siellä."

Ansaittu epäarvostus-diskurssi näkyi selkeänä vastakohtana vastauksista, joiden pohjalta muodostui ansaittu arvostus -diskurssi. Tässä diskurssissa nähtiin, ettei viestintäammattilaisella ole tarpeeksi ammattitaitoa vakuuttamaan muut omasta osaamisestaan ja saatika viestinnän merkityksestä organisaatiolle. Vastauksissa ei otettu kantaa siihen, onko viestintäammattilainen vain passiivinen tekijä vai selkeästi kyvytön harjoittamaan viestintää tarpeeksi tehokkaasti.

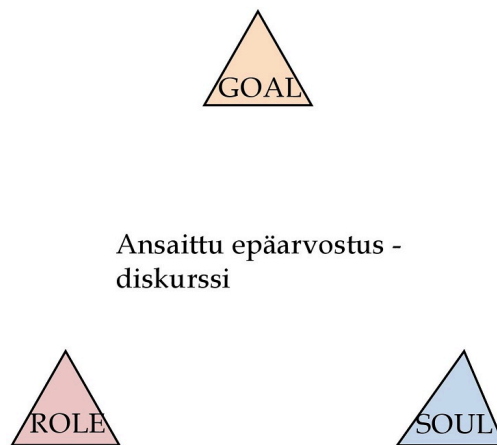
H4: "Se on kävelevä viestintäkriisi ja jostain syystä ne on vaan jumiutunu sinne."

Ansaittu epäarvostus -diskurssissa koettiin, että viestintä on täysin oikeutetusti vain pienessä roolissa organisaatiossa, eikä johdon

ymmärryksessä koettu olevan mitään puutteita. Päinvastoin, organisaation johto on aivan oikein ymmärtänyt sen, ettei viestintäammattilainen kykene ottamaan vastaan niin paljon valtaa ja vastuuta, että pääsisi johtoryhmään. Vastauksissa viestintäammattilaista kuvattiin muun muassa käveleväksi viestintäkatastrofiksi, joka on vain jostain syystä jumittunut organisaatioon.

Tähän näkökulmaan liittyy professionalismikuilu (professionalism gap, Asunta 2016, 235). Tällöin viestintäammattilainen ei ole samaistunut tarpeeksi hyvin viestintäprofession arvoihin, jolloin hän ei ehkä ole tarpeeksi kyvykäs ottamaan hänelle kuuluvaa asemaa. Professionalismikuilun voi aiheuttaa esimerkiksi viestintäammattilaisen kyvyttömyys tai haluttomuus viestintäprofessiota kohtaan.

Tämä ei kuitenkaan ole paras hahmotus kuvaamaan ansaittu epäarvostus - diskurssin syntyä, sillä ansaittu epäarvostus voi johtua myös tapauskohtaisesti useammastakin kuilusta. Tällä tutkimuksella ei voida selkeästi osoittaa, mistä syystä ansaittu epäarvostus johtuu. Tilannetta voidaan kuitenkin mallintaa kuviolla 6.



KUVIO 6 Ansaittu epäarvostus -diskurssi.

Ammattitaidon puutteesta johtuvan ansaitun epäarvostuksen takia viestintäammattilaisella ei myöskään oletettavasti ole valtaa. Tällöin voisi myös olettaa, ettei tavoitteita ole osattu linjata oikein. Tämä johtaisi kaikkien teemojen yhtäaikaiseen kuiluun.

7 POHDINTA

Tässä osiossa käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen laatua sekä lopuksi ideoidaan muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Päätelmien yhteenveto

Tämä tutkimus pureutuu strategisen viestinnän käsitteeseen ja tuo tuoreita näkökulmia viestintäammattilaisen asemaan organisaatiossa. Tässä luvussa aluksi jokaisen kysymyksen alla kerrataan, miten teoriaosiolla hahmoteltiin tutkimusongelmaa ja sen jälkeen summataan millaisia vastauksia empiirinen haastattelututkimus antoi tutkimuskysymyksiin.

1) Millainen on viestintäammattilaisen strateginen rooli organisaatiossa?

Teorioiden pohjalta viestintäammattilaisen strategista roolia määriteltäessä on vallalla kolme erilaista painotusta tehtävissä. Nämä ovat 1) tiedonhankinta, 2) suhteiden rakentaminen ja ylläpito ja 3) johtoryhmäpaikka ja toimiminen johdon kanssa (ks. taulukko 3).

Yksikään strategisista rooleista ei kuitenkaan huomionnut kaikkia teemoja, jotka määrittelyissä toistuvat. Strategisen roolin suppeuden voi selittää ajatus, että vain viestintäjohtajan rooli on strateginen. Tuoreemmissa määritelmissä (Johansson & Ottestig 2011; Aula & Mantere 2012) huomataan, ettei strategisuus ole välttämättä vain yhden roolin määrittäjä. Voisikin olla mielekkäämpää ajatella, että kaikilla organisaation viestijöillä on strateginen rooli, sillä omalla toiminnallaan he ylläpitävät ja vievät organisaation toimintaa tavoitteita kohti. Tähän vaikuttaa myös vallalla oleva strategia-ajattelu. Strategia käytäntönä -koulukunnassa keskitytäänkin organisaation eri tasoilla työskenteleviin ihmisiin, eikä strategiatyötä näin ollen rajata vain ylimmän johdon toimeksi. Strategia käytäntönä -koulukunnassa painotetaan strategiatyön sosiaalista luonnetta, joten tässä ajattelussa viestintä yhdistyy luontaisena osana strategian luomiseen ja kehittämiseen.

Haastatteluaineiston perusteella viestinnän tehtäviksi pystyi erottelamaan kolme suurempaa teemaa. Nämä ovat 1) tiedonjako, 2) johdon tukeminen ja 3) sisäinen konsultointi. Viestinnän tavoitteiksi puolestaan mainittiin 1) organisaation olemassa olon turvaaminen, 2) yleisön palveleminen ja suhteiden ylläpito, 3) yleisen strategian tukeminen, 4) maineen ja brändin vahvistus ja 5) viestin saaminen perille oikein ja oikeille henkilöille.

Haastatteluaineistoa ja teoriaa tarkastellessa huomattiin, kuinka viestinnän ja viestijän strategisen arvon määrittely vaihtelee sen mukaan, katseleeko vastauksia tehtävä- vai tavoitenäkökulmasta. Eri organisaatioissa erilaisilla tehtävillä saatetaan pyrkiä samoihin strategiseen tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella viestintäammattilaisten rooliteorioissa strategista roolia pohdittaessa voitaisiinkin keskittyä tehtäviä enemmän tavoitteisiin, jolloin viestinnän strateginen luonne saisi uudenlaisen tarkastelukulman. Tällöin strategisen viestijän rooliin kuuluvia teemoja olisi edellä mainittujen tavoitteiden kanssa työskenteleminen.

2) Minkälaisista tekijöistä strateginen viestintä koostuu?

Teoriasta strategisen viestinnän määritelmistä on löydettävissä neljä painopistettä. Nämä ovat 1) strategian tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen, 2) kokonaisvaltainen viestinnällinen kyvykkyys, 3) strategiset toimijat sekä 4) dynaaminen toimintaympäristö. Painopiste 1 on kaikille käsitellyille määritelmille yhteinen, mutta muiden painotukset vaihtelevat.

Yksinkertaisimmillaan teorioiden ja haastattelujen pohjalta strateginen viestintä on painopisteen 1) mukaista viestintää, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista (Argenti ym. 2005; Hallahan ym. 2007; Falkheimer & Heide 2014). Myös Johnston ja Everett (2015) lähtevät liikkeelle organisaation tarkoituksenmukaisista viestinnällisistä toimista, mutta lisäävät määritelmänsä strategisen viestinnän tekijät (johtajat, työntekijät sekä viestintäammattilaiset) sekä reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Johnstonin ja Everettin (2015) määritelmässä esiintyvät painopisteet 1) strategian tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen, 3) strategiset toimijat ja 4) dynaaminen toimintaympäristö.

Strategista viestintää voi myös määritellä henkilön tai organisaation kykyjen mukaan. Tällöin strateginen viestintä on tilanteellista tietoa, tavoitteiden asettamisen taitoa, viestintäkompetenssia sekä paineenhallintaa. (O'Hair ym. 2011.) O'Hairin ym. (2011) määritelmästä on löydettävissä painopisteet 1) strategian tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen, 2) kokonaisvaltainen viestinnällinen kyvykkyys ja 4) dynaaminen toimintaympäristö.

Viestinnän strategisen roolin hahmottamista helpottaa kokonaisvaltaisen viestinnän tarkastelu. Siihen vaikuttaa ymmärrys viestinnän perusluonteesta. Viestinnän monitasoinen strateginen rooli tulee selkeästi esille CCO-

näkökulmassa, jossa organisaatio on olemassa ja toimii kaikkien toimijoidensa välityksellä, jotka esittävät, materialisoivat ja ilmentävät sitä. He/ne tekevät organisaation läsnäolevaksi yleisölle. (Bencherki ym. 2014 6–10.) Tällöin viestintä on läpileikkaava ja tärkeä strateginen osa organisaation toimintaa. Strategisessa viestinnässä tulisi siis myös miettiä sisäisen viestinnän teemoja, sillä organisaation toiminnan ytimessä on myös sen työntekijöiden teot.

Tämän tutkimuksen haastattelujen tulosten perusteella strateginen viestintä on koko organisaation tasolla tapahtuvaa viestintää, joka luo ja edistää organisaation strategiaa. Erityisesti legitimaation ylläpitäminen nähdään tärkeänä avaintehtävänä. Strategista viestintää ja strategista viestijää lähestytään tavoitteiden kautta eli tarkastellaan, mihin erinäisillä tehtävillä ja tavoilla pyritään. Tehtävien kautta määrittelyssä viestinnän strateginen merkitys helposti hukkuu operationaalisten tehtävien alle. Strategisessa viestinnässä ei siis oteta kantaa siihen, mitä asioita tehdään vaan miksi niitä tehdään. Tulosten pohjalta strategisen ja ei-strategisen viestinnän välille oli vaikea vetää selvää rajaa. Tukitoimintana oleminen ei siis poista strategista funktiota, sillä usein operationaalinen toiminta saa linjansa strategiasta. Viestinnän strategisuuden voisi poistaa strategian vastainen tai strategiasta piittaamaton toiminta.

Tämän tutkimuksen mukaan johtoryhmäpaikka koetaan tärkeäksi strategisessa viestinnässä, sillä ensisijaiselle tiedonlähteelle pääsy helpottaa viestintäyksikön toimintaa. Tätä näkökulmaa edustaa haastateltavien puhetavoissa havaittu kuuntelija-diskurssi. Johtoryhmäpaikka mahdollistaa myös viestinnällisen näkökulman edustamisen jo päätöksentekovaiheessa, mikä lisää viestinnällisyyttä koko organisaation toimintaan. Tästä esimerkkinä toimii puolestaan haastateltavien puhetavoissa havaittu osallistuja-diskurssi.

Haastatteluista voidaan huomata, ettei johtoryhmäpaikka kuitenkaan ole strategisuuden perusta, sillä muullakin tavalla kuin johtoryhmässä työskentelemällä voidaan viestiä ja toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtoryhmäpaikan ehdottomuus riippuu osittain myös siitä, millaisena projektina strategian luominen nähdään (ks. taulukko 2).

3) Minkälaiset tekijät vaikuttavat viestintäammattilaisten asemaan?

Haastateltavien puhetavoista havaittiin viestintäammattilaisen asemaan vaikuttamisessa kaksi eri näkökulmaa, jotka myötäilevät myös Bergerin

(2005, 7) havaitsevia viestinnän asemaan vaikuttavia syitä. Ensimmäinen näkökulma korostaa viestintäammattilaisen lujaa ammattitaitoa ja sen arvon aktiivista esilletuomista. Viestintäammattilaisen tehtävänä nähdään johdon vakuuttaminen ja annetun lupauksen jatkuva lunastaminen. Toisessa näkökulmassa ajatusta hahmotetaan johdon arvostuksen puutteen ymmärtämättömyyden kautta. Koetaan, ettei johto ymmärrä eikä arvosta viestintää. Näin ollen viestintäammattilaista ei välttämättä päästetä mukaan päätöksentekoprosesseihin, eikä häntä nähdä strategisena toimijana. Arvostuksen puute saattaa johtua myös viestintäammattilaisen omasta kyvyttömyydestä hoitaa tehtäväänsä.

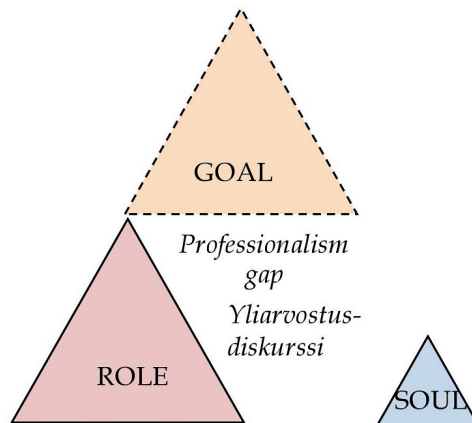
Näistä näkökulmista nousi esille kolme erilaista diskurssia viestintäammattilaisen asemasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Nämä diskurssit ovat 1) ansaittu arvostus, 2) aliarvostus ja 3) ansaittu epäarvostus.

Kaikkien diskurssien yhteinen kompastuskivi on viestintäammattilaisen ja ylimmän johdon näkemysristiriita viestinnästä. Diskurssien avainasemassa on viestintäammattilaisen rooli tämän ristiriidan oikaisemiseksi. Ansaittu arvostus –diskurssissa viestintäammattilainen nähdään aktiivisena toimijana, joka ammattitaidollaan lunastaa johdon arvostuksen ja ymmärryksen. Aliarvostus-diskurssissa viestintäammattilaisen vaikutusmahdollisuudet koetaan suhteellisen passiivisina, vaikka ammatillista kyvykkyyttä olisikin. Koetaan, että viestintäammattilainen on pattiilanteessa, mikäli johto ei ymmärrä viestinnän merkitystä. Ansaittu epäarvostus –diskurssissa puolestaan nähdään, ettei viestintäammattilainen ole tarpeeksi pätevä ristiriitaa ratkaisemaan, jolloin johdon näkemys viestinnän tilasta on täysin oikea.

Strateginen viestintä vaatii selvästi vielä käsittelyä, sillä mikäli viestinnän strategista potentiaalia ei nähdä, on vaarana liusua tilanteeseen, joita aliarvostus- tai ansaittu epäarvostus –diskurssi kuvaavat (ks. s. 49-50). Tällöin viestintä ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla edistääkseen organisaation toimintaa. Viestinnän toiminnan jarruna on joko organisaation johto tai jopa viestintäammattilainen itse. Tällöin viestintää ei tehdä sen täydessä potentiaalissa, eikä strategista arvoa ymmärretä. Tämä saattaa vaikuttaa esimerkiksi viestintäyksiköiden budjetteihin sekä vaikuttamismahdollisuuksiin. Ansaitun epäarvostuksen kohdalla on syytä pohtia, onko henkilö varmasti itselleen sopivassa työtehtävässä.

Ehkä kaikista vaarallisin vaihtoehto organisaation toiminnan kannalta olisi Asunnan (2016, 235) professionalismikuilun kaltainen tilanne. Tällaista

skenaariota voitaisiin kuvata yliarvostus-diskurssilla. Yliarvostus-diskurssi toimisi vastakohtana haastatteluaineistosta esiinnousseelle aliarvostus-diskurssille. Aliarvostus-diskurssissa pätevyyttä on ja arvostusta ei. Yliarvostus-diskurssissa puolestaan pätevyyttä ei olisi, mutta jostain syystä arvostusta olisi. Kuviossa 7 yliarvostus-diskurssi on sijoitettu Asunnan (2016) professionalismikuiluun.



KUVIO 7 Yliarvostus-diskurssi sijoitettuna muokattuun professionalismikuiluun (Asunta 2016, 235).

Yliarvostus-diskurssissa viestintäammattilaisella olisi valtaa ja mahdollisuus tavoitteiden asettamiseen, mutta ammattitaito olisi puutteellista. Tavoitteet on hahmoteltu kuvioon katkoviivaisella kolmiolla, sillä vaikka valtaa tavoitteiden asettamiseen olisi, eivät ne taitojen puutteesta johtuen välttämättä ole toimivia. Näin ollen vallan ja luottamuksen turvin viestintäammattilainen voisi tehdä ammatillisesta näkökulmasta vääriä valintoja ilman, että kukaan organisaatiossa puuttuisi toimintaan. Tällaisten mahdollisten tilanteiden ehkäisy on tulevaisuudessa ehdottoman tärkeää, sillä huonosti toteutetulla viestinnällä voi saada aikaan paljon tuhoa. On myös hyvä pohtia, olisiko viestijä itse tietoinen kykyjensä rajallisuudesta. Mikäli hän ei olisi, tulisi se kyllä varmasti nopeasti ilmi palautteissa.

Mitä tärkeämmäksi osaksi organisaation toimintaa viestintä tulee ja mitä enemmän ollaan läsnä eri areenoilla, sitä tarkemmin tulisi pohtia, millaisia ominaisuuksia viestintäammattilaisella tulee olla. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon rekrytointivaiheessa. Rekrytointiprosessissa on tiedettävä, millaiset ominaisuudet tulevan työntekijän on omattava, jotta paikan täyttää mahdollisimman pätevä henkilö. Myös työtä hakevan viestintäammattilaisen on hyvä pohtia tulevaa työpaikkaansa ja erityisesti sitä, kohtaavatko työtehtävät ja osaamisalueet sekä kuinka organisaation edustamat arvot ovat

linjassa hänen omiensa kanssa. Näin voidaan osittain ehkäistä mahdollisia diskurssien kuvaamia kuiluja, jotka voivat syntyä arvoriistiriidoista tai epäpätevyydestä.

7.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Yksi tapa lähestyä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on pohtia sitä Lincolnin ja Cuban (1985) luotettavuuskriteerien kautta. Nämä kriteerit ovat siirrettävyys (transferability), vahvistettavuus (confirmability), uskottavuus (credibility) sekä totuudellisuus (dependability).

Tutkimuksen siirrettävyyttä ajatellen, on tässä tutkimuksessa pyritty keräämään heterogeeninen aineisto. Vaikka aineisto on kooltaan pieni, on siinä otettu huomioon eri sektoreilla toimivat organisaatiot. Vahvempaa siirrettävyydekriteeriä haettaessa vaadittaisiin tutkimukseen määrällisesti suurempaa aineistoa. Vahvistettavuutta on tuotu esiin analyysin tiukalla teoriasidonnaisuudella, tällöin tulkinnat ovat saaneet tukea aikaisemmista tutkimuksista.

Uskottavuutta on tuotu esille esittämällä tekstissä suoria sitaatteja haastateltavien vastauksista. Näin lukijakin voi nähdä, millaiset vastaukset ovat johtaneet tiettyjen teemojen ja diskurssien syntyyn. Uskottavuutta olisi voinut lisätä ristiinkoodaamalla aineiston, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija on subjektiivinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 210). Totuudellisuutta on pyritty tässä tutkimuksessa edistämään tieteellisen käytännön mukaisella tutkimusprosessilla. Tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi menetelmäluvussa. Näin lukija pääsee arvioimaan, millaisin keinoin aineisto on kerätty ja miten sitä on käsitelty.

On hyvä myös huomioida, että osa haastatteluista on suoritettu puhelimitse ja osa kasvotusten. Puhelimitse suoritettut haastattelut saattavat helposti jäädä suppeammiksi kuin kasvokkain tehdyt haastattelut. Eleet ja ilmeet voivat kannustaa niin haastateltavaa kertomaan tietyistä asioista enemmän kuin myös haastattelijaa kysymään enemmän tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimuksen lukijan on syytä huomioida, ettei tämän tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä.

Tutkijalla oli valmiina teemat, joiden kautta haastatteluja lähdettiin toteuttamaan. Mielenkiintoista keskustelua strategisesta viestinnästä olisi voinut saada myös järjestämällä ryhmäkeskustelutilanteen. Tällöin

haastateltaville olisi annettu vain alustava teema ja katsottu, minkälaisia puheenaiheita teeman alle olisi syntynyt. Tarvittaessa haastattelija olisi voinut puuttua tilanteeseen ohjaamalla ja motivoimalla keskustelun suuntaa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä paneutua viestintäammattilaisen asemaan vaikuttamiseen ja päästä käsiksi aliarvostus- sekä ansaittu epäarvostus-diskurssien syntymisen syihin. Tutkimuksessa olisi myös hyvä selvittää, kuinka näiden diskurssien kuvaamista tilanteista päästäisiin ansaittu arvostus -diskurssin edustamaan tilanteeseen.

Mielenkiintoa voisi suunnata esimerkiksi viestintäammattilaisen koulutukseen ja pohtia, kuinka sitä kautta voitaisiin entistä tehokkaammin kehittää opiskelijoiden viestintäprofession tarvittavia kykyjä. Toinen tutkimuksen kohde voisi olla viestintäammattilaisten rekrytointiprosessi. Tutkimuksen kohteena voisi olla minkäläisten työkalujen kautta viestintäammattilaisia olisi hyvä rekrytoida, ja mitä kaikkea rekrytointiprosessissa tulee oottaa huomioon. Näin voitaisiin pyrkiä selvittämään, mistä ansaittu epäarvostus-diskurssi johtuu ja kuinka sitä pystyttäisiin välttämään.

Strategista viestintää olisi hyvä tutkia johtoryhmätyöskentelyä laajemmassa mittakaavassa. Johtoryhmään osallistuminen edistää viestinnän strategisuuden toimivuutta, muttei ole sille tae. Pätevä viestintäjohtaja on tärkeä osa organisaatiota, mutta ei ole perusteltua sanoa, että vain viestintäjohtajan tehtävät ovat strategisia. Viestintäjohtajan tulisi pystyä johtamaan yksikköään niin, että kaikki yksikön toimet ovat strategisia eli niillä pyritään tukemaan ja saavuttamaan niitä päämääriä, joita strategiaan on määritetty. Siksi tutkimuksissa olisi hyvä korostaa myös muilla tasoilla tapahtuvaa strategista viestintää. Jatkossa olisikin tärkeää pohtia enemmän strategista viestintäyksikköä. Tärkeää olisi pohtia myös sisäisen konsultoinnin tehtävää, sillä viestintäyksikön lisäksi jokainen organisaation jäsen viestii ja luo kuvaa edustamastaan organisaatiosta. Näin voitaisiin lisätä ymmärrystä kokonaisvaltaisen strategisen viestinnän perusluonteesta, jonka avulla voidaan tukea koko viestinnän alan kehittymistä.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002) Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415–418.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere

Andrews, K. R. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill School Education Group. Viitattu teoksessa Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2.p. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. 2005. The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82-89. Siteerattu teoksessa Thomas, G. F. & Stephens, K. J. 2015. An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 3–11.

Asunta, L. 2016. *The Role, the Goal and the Soul of Professional Public Relations – Developing a Holistic Model of PR Professionalism*. Jyväskylän yliopisto.

Aula, P. & Mantere, S. 2012. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 43–51. WSOYpro Oy.

Bencherki, N., Chaput, M., Cooren, F. & Vasquez, C. 2014. *A communicational approach to strategy-making: Exploring the constitution of matters of concerns in fleeting moments of strategy*. Paper presented in 64th annual conference of International Communication Association, Seattle 22–26 May 2014.

Bentele, G. & Junghänel, I. 2004. Germany. Teoksessa Ruler, B. van & Verčič, D. (toim.) *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin: Mouton de Gruyter. 154–167.

Berger, B. K. 2005. Power Over, Power With and Power to Relations: Critical Reflections to Public Relations, the Dominant Coalition and Activism. *Journal of Public Relations Research* 17 (1), 5–28.

Berger, B. K. & Reber B. 2006. Gaining Influence in Public Relations. The Role of Resistance in Practice. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Beurer-Züllig, B., Fieseler C. & Meckel M. 2009. Typologies of communicators in Europe. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 158–175.

Botan, C. & Hazleton, V. 2006. Public Relations in a New Age. Teoksessa Botan, C. & Hazleton, V. (toim.) *Public Relation Theory II*, 1–18.

Bowen, S. A. 2009. All Glamour, No Substance? How Public Relation Majors and Potential Majors in an Exemplar Program View the Industry and Function. *Public Relations Review* 35, 402–410.

Bronn, B. S. 2001. Communication managers as strategists? Can they make grade? *Journal of Communication Management* 5 (4), 313–326.

Broom, G. M. & Smith, G. D. 1979. Towards an understanding of public relations roles: An empirical test of five role models' impact on clients. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism, Seattle, WA.

Buhmann, A., Hellmueller, L. & Bosshart, L. 2015. Popular Culture and Communication Practice. *Communication research trends*, 34 (3), 4–18.

Chandler, A., D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. Viitattu teoksessa Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2.p. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Chia, R. & MacKay, B. 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60, 217–242.

Cooren, F. 2012. Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62, 1–20. Viitattu teoksessa Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercič, D., and Sriramesh, K. 2007. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Cooren, F., Kuhn, T. R., Cornelissen, J. P., & Clark, T. 2011. Communication organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170.

Creedon, P. J. 1991. Public relations and “women’s work”: Towards a feminist analysis of public relations roles. Teoksessa Grunig, J. E & Grunig, L. A. (toim.) *Public relations research annual* 3, 67–84. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cutlip, S. M & Center A. H. 1971. *Effective Public Relations*. 4. painos. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. 1994. *Effective Public Relations*. 7. painos Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

DeSanto, B. & Moss, D. 2004 Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196.

Díez-Martín, F., Prado-Roman, C. & Blanco-González, A. 2013. Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. *Management Decision* 51 (10), 1954-1969.

Dozier, D. M. 1984. Program evaluation and the roles of practitioners. *Public Relations Review* 10 (2), 13-21. Viitattu teoksessa Dozier, D. M. 1992. The organizational roles of communications and public relations practitioners. Teoksessa Grunig J. E (toim.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. 327-355. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.

Dozier, D. M. 1992. The organizational roles of communications and public relations practitioners. Teoksessa Grunig J. E (toim.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. 327-355. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.

Dozier, D. M. & Broom, G. M. 1995. Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*. 7(1), 3-26.

Dozier, D. M. & Broom G. M. 2006. The Centrality of Practitioner Roles to Public Relations Theory. Teoksessa *Public Relations Theory II*. Botan C. H. & Hazleton V. (toim) 137-170.

Duhé, S. 2012. Public Relations and New Media – Advocacy, Alliances, and Assessments. *Global Media Journal* 5 (2), 1-4.

Dulek, R. E & Campbell, K. S. 2015. On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication* 52 (1), 122-142.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Falkheimer, J. & Heide, M. 2014. From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge. *Nordicom Review* 35 (2), 123-138.

Gregory, A. 2008: Competences of Senior Communications Practitioners in the UK: an Initial Study. *Public Relations Review*. 34. 215-223

Grunig, J. E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. 2001. Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*, 11-30. Thousand

Oaks, CA: Sage.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Grunig, J. E., Grunig, L.A. & Dozier D. M. 2006. The Excellence Theory. Teoksessa Botan, C. & Hazleton, V. (toim.) *Public Relation Theory II*, 21–62.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercič, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. *Kilpajuoksu tulevasta*. Talentum Media Oy.

Hendry, K., Nicholson G. J & G.C. Kiel. 2010. How Boards Strategize: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.

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

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

Holtzhausen, D. R. 2008. *Strategic Communication*. Donsbach, W (toim). The International Encyclopedia of Communication. Blackwell Publishing, Blackwell Reference Online. Viitattu teoksesse Tiihonen, A. 2014. *Viestintäjohtajien näkemyksiä viestinnän merkityksestä suomalaisten virastojen strategiaprosessissa*. Jyväskylän yliopisto.

Holtzhausen, D. R. 2013. *Public Relations As Activism. Postmodern Approached to Theory & Practice*. Routledge Communication Series.

Holtzhausen, D. R. & Voto R. 2002. Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research* 14(1), 57–84.

Holtzhausen, D. & Zerfass A. 2015. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. 711 Third Avenue, New York, NY1007.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ihlen, Ø. & Verhoeven, P. 2015. Social Theories for Strategic Communication. 127-141. Teoksessa Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.) 2015. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*.

Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5–27.

Jarzabkowski P. & Spee, A. P. 2009. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.

Johansson, C. & Ottestig, A. T. 2011. Communication executives in a changing world. Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management* 15 (2), 144–164.

Johnston, K. A. & Everett J. L. 2015. Cultural Influences on Strategic Communication, 157–172. Teoksessa Teoksessa Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.) 2015. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*.

Juholin, E. 2003. "Born again". *A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. *Mediapeli – anatomia ja keinot*. Helsinki: Infornestintä.

Kanihan S. F., Hansen K. A., Blair S., Shore M. & Myers J. 2013. Communication managers in the dominant coalition, Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management* 17 (2), 140–156.

Katz, D. & Kahn. R. L. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Lahikainen, A.-R. & Pirttilä-Backman, A.-M. 2000. *Sosiaalipsykologian perusteet*. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Laine P.-M. & Vaara E. 2012. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelu strategisesta johtamisesta*. WSOYpro Oy.

Leichty, G. & Springston, J. 1996. Elaborating Public Relations Roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 73 (2), 467–477.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: 114 Sage Publications.

Luoma-aho V. & Vos. M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315–331.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Marchiori M. & Bulgacov. S. 2012. Strategy as Communicational Practice in Organizations. *International Journal of Strategic Management* 6, 199–211.

The Melbourne Mandate 2012. Understanding and Communicating Organisational Character. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.prsa.org/Network/GlobalAffairs/Documents/Melbourne%20Mandate.pdf>](http://www.prsa.org/Network/GlobalAffairs/Documents/Melbourne%20Mandate.pdf) 27.1.2014

Miller, K. 2014. *Organizational communication: approaches and processes*. Belmont, CA: Cengage Learning.

Mintzberg, H. 1973. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16 (2), 44–53.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30 (1), 11–24.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. London.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2.p. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Moss, D. & Warnaby, G. 1998. Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications* 4, 131–140.

Mustonen, M. 2009. *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Niemistö, R. 2002. *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Tammerpaino: Tampere.

Näsi, J. & Aunola, M. 2004. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

O’Hair, D., Friedrich, G. W. & Dixon, L. D. 2011. *Strategic communication in business and the professions*. Boston, Mass; London: Allyn & Bacon.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. 2014. Public relations as expectation management? *Journal of Communication Management*, 18 (3), 222–239.

Pasadeos, Y., Renfro, R.B. & Hanily, M.L. 1999. Influential authors and works of the public relations scholarly literature: A network of recent research. *Journal of Public Relations Research* 11 (1), 29–52.

Porter, M. E. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. 2.p. Oy Rastor Ab, Helsinki.

ProCom ry & T-Media oy. 2015. *Johtavien viestijöiden tutkimus 2015*. Saataville www-osoitteesta: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Johtavien-viestijoiden-tutkimus-2015.pdf> luettu 8.2.2016

Reber, B. H. & Berger, B. K. 2006. *Finding influence: Examining the role of influence in public relations practice*. *Journal of Communication Management* 10 (3), 235–249.

Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A Sociological Interpretation* Evanston, IL: Row, Peterson. Viitattu teoksessa Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. 2.p. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Sethi, S. P. 1979. "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns". *Academy of Management Review* 4, 63–74.

Steyn, B. 1999. CEO expectations in terms of PR roles. *Communicare* 19(1), 20–43.

Steyn, B. 2009. The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist* 53(4), 516–532.

Thomas, G. F. & Stephens, K. J. 2015. An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 3–11.

Tiihonen, A. 2014. *Viestintäjohtajien näkemyksiä viestinnän merkityksestä suomalaisten virastojen strategiaprosessissa*. Jyväskylän yliopisto.

Toth, E. L., Serini, S. A., Wright, D. K. and Emig, A. G. 1998. Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review* 24 (2), 145–63.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa*. Sanoma Pro Oy.

Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.

van Ruler, B. 2004. The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30, 123–143

van Ruler, B & Verčič, D. 2002. *The Bled Manifesto on Public Relations*. Ljubljana: Pristop Communications.

van Ruler, B. & Verčič, D. 2004. *Overview of public relations and communication management in Europe*. Teoksessa van Ruler, B. & Verčič, D. (Toim.) *Public relations and communication management in Europe*. Berliini: Mouton de Gruyter, 1–11.

Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. 2001. On the definition of public relations: A European view. *Public relations review* 27 (4), 373–387.

Viestinnän ammattilaiset 2015. ProCom, Viesti RY, Julkisen alan tiedottajat (JAT ry). Kirkon tiedotuskeskus. Saatavilla [www-osoitteesta: < http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinnaen-ammattilaiset-20151.pdf>](http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinnaen-ammattilaiset-20151.pdf) Haettu 3.11.2015

Wæraas, A. 2007. The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review* 33 (3), 281-286.

Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. 2005 Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4), 409–422.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. 2012. European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA. Saatavilla [www-muodossa: < http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012EResultsEChartVersion.pdf >](http://www.muodossa: < http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012EResultsEChartVersion.pdf >) 12.1.2015

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. 2014. European Communication Monitor 2014. *Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media*. Results of a Survey in 42 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Saatavilla [www-muodossa: < http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf >](http://www.muodossa: < http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf >) 12.1.2015

Zhang, B. & Vos, M. 2014. Social media monitoring: aims, methods, and challenges for international companies. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (4), 371–383.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

1. Kertoisitko urapolustasi ja asemastasi tässä organisaatiossa?
2. Millaisia tehtäviä viestinnällä on organisaatiossanne?
3. Millaisiin päämääriin viestinnällä pyritään organisaatiossanne?
4. Millainen on viestinnän asema organisaatiossanne?
5. Miten käsität sanan strateginen viestintä?
6. Onko viestinnällä teillä strateginen rooli ja jos on niin mitä se käytännössä tarkoittaa? Jos ei ole, niin pitäisikö olla?
7. Miten viestinnän asemaan voisi mielestäsi vaikuttaa?
8. Kuulutko organisaatiosi johtoryhmään ja jos kuulut niin mitä se käytännössä tarkoittaa? Jos et kuulu, niin haluaisitko kuulua?
9. Kertoisitko esimerkin, jolloin viestintä on mielestäsi ollut erittäin tärkeässä asemassa?

Liite 2

Hei xx,

Olen Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän opiskelija ja etsin viestinnän asiantuntijoita haastattelututkimukseen, joka tarkastelee viestinnän ja vuorovaikutuksen strategista roolia organisaatioissa. Haastattelun teemat liittyvät viestinnän asemaan ja päämääriin organisaatiossa. Aineistoa käytetään pro gradu -tutkielmassa sekä myöhemmässä tieteellisessä tutkimusartikkelissa.

Nyt kerättävä aineisto on jatkoa Laura Asunnan viestinnän asiantuntijuutta käsittelevälle väitöstutkimukselle. Kyseisessä tutkimuksessa aineisto kerättiin lumipallotekniikalla, jossa asiantuntijat valikoituvat haastateltaviksi edellisten haastateltavien suositteluina. Tämän tutkimuksen haastateltavat on poimittu väitöstutkimuksen osallistujien ehdotusten joukosta. Haastattelu on luottamuksellinen ja se voidaan sopimuksen mukaan suorittaa puhelimitse tai kasvotusten.

Haastattelut suoritetaan tämän kevään aikana. Sovitaan tarkempi ajankohta yhdessä, mikäli olette halukas vastaamaan haastatteluuni.

Vastaan myös mielelläni tutkimukseen tai sen toteutukseen liittyviin lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,
Hanna Koskinen
0400 630327

Lisätietoja antaa tarvittaessa myös tutkimuksen ohjaaja, yliopistonopettaja
Laura Asunta, p. 040 8054 962, laura.asunta@jyu.fi