

VAIKUTTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ ETUJÄRJESTÖSSÄ

Maiju Huhtaniska

Puheviestinnän maisterin tutkielma

Kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTETEIDEN
Tekijä – Author Maiju Huhtaniska	
Työn nimi – Title VAIKUTTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ ETUJÄRJESTÖSSÄ	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterin tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2016	Sivumäärä – Number of pages 87
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän maisterin tutkielman tutkimustehtävänä oli kuvata, millaista etujärjestön vaikuttamaan pyrkivä viestintä on kansainvälisessä kontekstissa. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella vaikuttamisen prosesseja ja muotoja etujärjestössä, sekä sitä kuinka kyseistä kokonaisuutta johdetaan strategisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimuskohteena oli case-tutkimuksena Brysselissä toimiva etujärjestö. Tutkielman pyrkimyksenä oli yksittäistapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen sen puheviestinnällisestä näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin monimenetelmällisesti avainhenkilohaastatteluja ja dokumenttianalyysiä sisällönanalyysin periaattein hyväksikäyttäen. Dokumenttianalyysi toteutettiin ennen haastatteluja, jolloin dokumenttien analyysin tulokset tukivat haastatteluiden toteutusta. Dokumenttianalyysin kohteeksi valittiin yhden lobbauksen aineistojen tarkastelu. Avainhenkilöinä haastateltiin etujärjestön toimitusjohtajaa ja yhteiskuntasuhteiden johtajaa.</p> <p>Tutkielman keskeisin havainto on, että vaikuttamaan pyrkivä viestintä näyttäytyy etujärjestön kontekstissa monipuolisena prosessina, jonka kaikkia osa-alueita leimaa vahva strategisuus ja osa-alueiden keskinäiset kytkökset. Tulosten perusteella vaikuttamaan pyrkivä viestintä koostuu eri muodoissa interpersonaalisen tasolla tapahtuvasta viestinnästä ja saman aikaisesti myös joukkoviestimien tasolla toteutettavasta viestinnästä. Vaikuttamisen nähtiin muodostuvan suhdetoiminnan, lobbauksen ja johtamisen ilmiöistä, joissa jokaisessa havaittiin selkeä keinovalikoima. Keskeisimmät vaikuttamisen muodot koostuvat tutkimuksen tulosten perusteella sisäisen viestinnän keinoista, mediaan kohdentuvista vaikuttamisen keinoista, etujärjestön tuottamista tapahtumista ja tutkimuksesta, sekä kahdenkeskisistä poliittisista tapaamisista. Vaikuttamaan pyrkivän viestinnän nähtiin tämän tutkielman tulosten kautta tapahtuvan yksilösuoritusten, mutta samaan aikaan myös ryhmätyön tuloksena. Tuloksista voitiin lisäksi päätellä viestinnän strategisen johtajuuden olevan keskeistä onnistuneen vaikuttamisen taustalla.</p> <p>Tämä tutkielma tarjoaa eväitä vaikuttamisen keinojen ja sen monien muotojen tunnistamiseen, mikä mahdollistaa työelämän ja viestinnän osa-alueiden kehittämistä vaikuttamisen osalta. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista soveltaa myös muissa organisaatioissa toteutettavaan vaikuttamaan pyrkivään viestintään.</p>	
Asiasanat – Keywords lobbaus, puheviestintä, strateginen johtaminen, suhteiden hallinta, vaikuttaminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIELMAN TAUSTA	8
2.1 Vaikuttaminen, suhdetoiminta ja lobbaus	8
2.1.1 Näkökulmia vaikuttamisen tutkimukseen	9
2.1.2 Suhdetoiminta ja suhteiden hallinta vaikuttamisen muotona	11
2.1.3 Lobbaus vaikuttamisen erityisosa-alueena	16
2.2 Etujärjestöt Euroopan unionissa	18
2.2.1 Etujärjestön johtaminen.....	20
2.2.2 Vaikuttamisen strateginen johtaminen	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1 Tutkimuksen tavoite.....	24
3.2 Kohteen kuvaus.....	25
3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	27
3.3.1 Dokumentit.....	28
3.3.2 Haastattelut.....	31
4 TULOKSET.....	37
4.1 Vaikuttaminen tietyn lobbausprosessin aikajanalla	37
4.1.1 Lobbausprosessi	38
4.1.2 Lobbausprosessin kronologia	40
4.2 Vaikuttamisen muodot etujärjestössä	44
4.2.1 Sisäisen viestinnän keinot	44
4.2.2 Ulkoisen viestinnän keinot	45
4.3 Suhdetoiminta	50
4.3.1 Suhteiden hallinnan strategisuus	55
4.4 Lobbaus.....	56
4.5 Etujärjestö vaikuttamaan pyrkivänä organisaationa	59
5 ARVIOINTI.....	65

6 TULOSTEN POHDINTA	69
6.1 Etujärjestö tulevaisuuden toimijana vaikuttamisien sektorilla	70
6.2 Vuorovaikutussuhteet vaikuttamisen ytimessä	74
6.3 Strateginen viestinnän johtaminen vaikuttamisen perusta	75
6.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	77
KIRJALLISUUS	80
LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Vaikuttaminen on yksi keskeisimmistä vuorovaikutuksen ilmiöistä ja on vaikeaa pohtia ilmiötä, johon se ei liittyisi millään tavalla. Voidaan todeta, että usein kaikki vuorovaikutustilanteet rakentuvat jollain tapaa vaikuttamisen ympärille. Vaikuttaminen on keskeistä ihmisten jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, ja se kuuluu osana monen ihmisen työnkuvaan. Vaikuttamaan pyrkivien toimijoiden työnkuva ja monimuotoisuus konkretisoituu erityisesti Brysselissä, jossa EU:n toimielinten ympärille on järjestäytynyt kiinnostava kokonaisuus vaikuttamisen parissa työskenteleviä organisaatioita ja yhdistyksiä. EU-toimielinten ympärillä työskentelevät tahot koostuvat muun muassa median edustajista, erilaisista alueellisista edustustoista, niin voittoa tavoittelemattomista kuin myös kaupallisista organisaatioista, ajatushautomoista, konsulteista sekä *lukuisten toimialojen erilaisista liittoutumista, eli etujärjestöistä*.

Etujärjestö on kolmannen sektorin toimija, jonka viestinnässä vaikuttaminen on sen kaiken toiminnan edellyttäjä. Tämä lähtökohta tarjoaa kiinnostavan kontekstin vaikuttamisen muotojen ja prosessien tarkastelulle. Vaikuttamaan pyrkivän viestinnän lisäksi etujärjestön toiminnassa yhdistyvät monet työelämän uusista erityispiirteistä: vuorovaikutuksellisuuden korostuminen ja sen kompleksisuus, verkostojen ja synergiaetujen muodostaminen, suhteiden hallinta ja sidosryhmäviestintä, sekä ennen kaikkea moniammatillinen asiantuntijatyö, jossa johtamisella voidaan olettaa olevan oma erityinen roolinsa. Etujärjestöjen kaltaisten verkostojen avulla toimivia ryhmittymiä tullaan mitä todennäköisimmin hyödyntämään tulevaisuudessa entistä enemmän niin lobbauksessa, verkostoitumisessa kuin myös erilaisissa asiantuntijapalveluissa.

Tässä tutkielmassa perehdyn etujärjestön vaikuttamisen eri muotoihin ja prosesseihin, siihen kuinka vaikuttamistyötä etujärjestöissä toteutetaan, ja kuinka kokonaisuutta johdetaan strategisen viestinnän näkökulmasta. Jotta etujärjestön vaikuttamisen kokonaisvaltainen ymmärtäminen olisi mahdollista, toteutan tutkielmani case-tutkimuksen periaattein tarkastelemalla erästä Brysselissä toimivaa etujärjestöä, jossa olen itse myös työskennellyt. Tutkimuksen kohteena oleva uusiutuvan energian etujärjestö on yksi lukuisista Brysselissä vaikuttavista teollisuuden toimijoiden etujärjestöistä. Vastaavanlaisia kaupankäynnin ja ammattilaisten etujärjestöjä

(trade association) on EU-lobbareista kirjaapitävän LobbyFactsin mukaan Brysselissä lähes 600 (LobbyFacts 2015). Nojaten työkokemukseeni etujärjestössä, tutkielmani tavoitteena on tarkastella vaikuttamaan pyrkivää viestintää yhden etujärjestön kautta.

Tutkielmassani lähestyn vaikuttamista *suhdetoiminnan* ja *lobbauksen* näkökulmista. Määrittelen suhdetoiminnan tutkielmassani johtamistoimena, joka on lähtökohtaisesti erottamaton osa organisaation strategista viestinnän johtamista. Näkökulmani etujärjestön suhdetoimintaan on *suhteiden hallinnan* (relationship management) mukainen, sillä koen lähestymistavan edustavan suhdetoiminnan tarkastelua ilmiön puheviestinnällisistä lähtökohdista: suhteiden hallinnan näkökulmassa interpersonaalisten suhteiden merkitys on keskiössä. Lobbauksen käsitän tutkielmassani viestinnällisenä prosessina, johon kuuluu keskeisesti tiedon vaihdantaan pyrkivien vuorovaikutussuhteiden rakentaminen asiantuntijoiden ja päättäjien välillä. Viestinnän ja johtamisen strategisuuden katson liittyvän merkittävällä tavalla siihen, kuinka vaikuttamistyötä etujärjestössä tehdään, minkä myötä tutkielman taustoituksessa haen näkökulmia myös viestinnän strategiseen johtamiseen.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen, lobbaus ja vaikuttajaviestintä ovat aihealueita, joihin viestinnän ammattilaiset ovat viime vuosina tarttuneet näkyvästi. Vaikka käsitteiden ja ilmiöiden nimeämisessä on selvästi havaittavia eroja, viestinnän erityisosaajat puhuvat kuitenkin samasta temasta, eli vaikuttamaan pyrkivästä viestinnästä. Useat viestinnän ammattilaiset kuitenkin kertovat, että lobbauksessa tai vaikuttajaviestinnässä yleinen huomio on tällä hetkellä vaikuttamisen kohteiden ja prosessien sijaan usein vaikuttamisen toimijoissa, eli henkilöissä. Tämä vallitseva fokus ei kuitenkaan tuota uutta tietoa siitä, miten työelämän vaikuttamaan pyrkivä viestintä tapahtuu, tai kuinka sitä voitaisiin hyödyntää.

Yhteiskunnassa jokainen järjestäytynyt toimija, kuten esimerkiksi urheiluseura, kansalaisjärjestö tai suuryritys pyrkii jollain tasolla vaikuttamaan sidosryhmiinsä viestinnän keinoin. Vaikuttaminen on keskeistä työelämässä eri organisaatioiden välisessä dynamiikassa, minkä myötä on tärkeää tunnistaa vaikuttamisen keinot, sen monet muodot ja mahdollisuudet. Etujärjestön vaikuttamaan pyrkivän viestinnän kuvaamisen kautta tutkielmani avaa vaikuttamisen kenttää uudella tavalla, ja purkaa lobbauksen usein negatiivistakin mystifiointia. Tällä tutkielmallani pyrin erittelemään vaikuttamista puheviestinnällisenä ilmiönä, jotta uudistuvan työelämän toimijat

pääsevät tietoisesti toteuttamaan ja hyödyntämään vaikuttamaan pyrkivää viestintää eri työsektoreillaan.

Kymmenelle viimeiselle vuodelle rajaamani tiedonhaun myötä voin todeta vaikuttamaan pyrkivien organisaatioiden viestinnän tutkimuksen olevan runsasta sisältäen erilaisia lähtökohtia myös lobbauksen tutkimukseen. Vaikuttaminen on ilmiönä hyvin laaja ja sitä voidaan tarkastella usean eri ilmiön kautta (Ks. O'Keefe 2008, Larson 2010, Stiff & Mongeau 2003). Näin ollen vaikuttamisen ja lobbauksen tutkimusta on myös tehty laajasti eri tieteenaloilla niin poliittisen viestinnän, valtio- ja yhteiskuntatieteiden, journalismin ja myös kauppätieteiden tieteidenalalla (Berger 2008). Tässä tutkielmassa vaikuttamista ja lobbausta ei ole tarkoitettu tarkastella minkään tietyn teoriataustan kautta. Sen sijaan tutkielman taustoitusta vasten on tarkoitettu eritellä ja tarkastella etujärjestön moniulotteista viestintää yhden työelämässä toimivan, kansainvälisen etujärjestön, kokonaisvaltaisen tutkimisen kautta.

2 TUTKIELMAN TAUSTA

2.1 Vaikuttaminen, suhdetoiminta ja lobbaus

Vaikuttaminen (influence) on yksi keskeisimmistä interpersonaalisen vuorovaikutuksen ilmiöistä, sillä usein vuorovaikutustilanteet rakentuvat nimenomaan vaikuttamisen ympärille. Vaikuttamisen ilmiö pitää sisällään niin tarkoituksenmukaista kuin myös tahatonta viestintää, jonka avulla toisen henkilön uskomuksia, asenteita, päämääriä tai käytöstä muutetaan (Gass 2009, 331). Tarkoituksenmukaista vaikuttamaan pyrkivää viestintää voidaan luonnehtia luonteeltaan strategiseksi toiminnaksi. Vaikuttaminen on hyvin laaja puheviestinnällinen ilmiö, jota voidaan tutkia eri käsittein määriteltävien ilmiöiden kautta (Ks. O'Keefe 2008, Larson 2010, Stiff & Mongeau 2003). Tässä tutkielmassa vaikuttamisen tarkastelussa keskitytään suhdetoimintaan ja lobbaukseen, joiden nähdään olevan vaikuttamisen muotoja.

Vaikuttamisen laajuuden myötä vaikuttamista käsitteenä on määritelty runsaasti ja eri näkökulmista. Tässä tutkielmassa käytetään Perloffin (2010, 11–19) kokoamaa tunnetuimmista määritelmistä ja näkökulmista koostuvaa vaikuttamisen määritelmää, jonka mukaan *vaikuttaminen on symbolinen prosessi, jossa viestijä pyrkii omalla viestillään saamaan toisen osapuolen vaihtamaan asennettaan tai käyttäytymistään jotakin tiettyä asiaa kohtaan valinnan vapauden sallivassa ilmapiirissä*. Tässä tutkielmassa myöhemmin luvussa 2.1.2 määriteltävä suhdetoiminta ja luvussa 2.1.3 määriteltävä lobbaus ymmärretään Perloffin vaikuttamisen määritelmän kautta. Tämän takia vaikuttamisen käsitettä on keskeistä avata ennen suhdetoiminnan ja lobbauksen määritelmiin siirtymistä.

Käytettävässä määritelmässä on keskeistä ymmärtää vaikuttamisen symbolinen luonne, mikä tarkoittaa, että vaikuttaminen toteutuu aina kulttuurisesti kielen tuomien merkityksien ja keinojen kautta. Määritelmä sisältää myös oletuksen siitä, että vaikuttaminen on tietoista ja päämääräkeskeistä toimintaa, jossa vaikuttaja tiedostaa vastapuolen mielen ja ajatuksen olevan muutokselle altis. Perloffin (2010, 11–19) määritelmässä keskeistä on lisäksi ajatus, että vaikuttaja ei pakota osapuolta vaihtamaan asennettaan, vaan vaikuttamisen keinoin – argumentoimalla vaikuttaja “asettaa syötin”, johon vaikutettava joko tarttuu tai jättää tarttumatta. Perloffin määritelmän mukaan

onnistuneessa vaikuttamisessa valinnan vapautta toteuttava ilmapiiri on keskeistä, jotta vaikutettava vakuuttaa itsensä vaikuttajan mielipiteestä ja hyväksyy sen omakseen. Määritelmä sisältää myös käsityksen vaikuttamisesta viestinnällisenä toimintana, joka tapahtuu sanallisen tai nonverbaalin viestinnän kautta interpersoonallisessa viestinnässä, teknologiavälitteisesti tai joukkoviestimien kautta. (Perloff 2010, 12–16)

Tässä tutkielmassa muita vaikuttamisen piiriin kuuluvia keskeisiä käsitteitä ovat *poliittinen vaikuttaminen* (political persuasion), *suhdetoiminta* (public relations), *asian ajaminen* (advocacy), *lobbaus*, *propaganda* ja *manipulaatio*. Suhdetoiminta on vaikuttamiseen kytkeytyvä ilmiö, jonka harjoittamisessa käytetään usein lobbauksen ja asian ajamisen keinoja vaikuttamisen toteuttamiseksi (Vercic & Takalac Vercic 2011). Lobbaus ja asian ajaminen ovat puolestaan rinnakkaiskäsitteet ja usein tutkimuskirjallisuudessa lobbauksesta näkee puhuttavan asian ajamisena. Poliittinen vaikuttaminen on puolestaan poliittisessa kontekstissa tapahtuvaa vaikuttamista (Perloff, Horowitz & Pettey 2008). Propaganda ja manipulaatio edustavat pakottamista, jotka ovat vaikuttamisen piiriin kuuluvia negatiivisia ilmiöitä (Larson 2010, 14). Näissä negatiivisissa ilmiöissä vaikuttamisen keinoja käytetään epäeettisesti siten, että vaikuttamisen kohteena olevalle ei tarjota mahdollisuutta muiden vaihtoehtoisten ehdotusten tarkastelulle (Perloff 19-20, 38-39). Vaikuttamista tarkastellessa aina ei ole selvää missä menee esimerkiksi asian ajamisen ja propagandan ero (Larson 2010, 14). Kiinnostavaa on, että asian ajamisella ja propagandalla on havaittu olevan samoja piirteitä, mikä saakin meidät välillä pohtimaan asian ajamisen eettistä puolta.

2.1.1 Näkökulmia vaikuttamisen tutkimukseen

Vaikuttamisen tutkimusta löytyy runsaasti aina ensimmäisistä Aristoteleen retoriikan tutkimuksista nykypäivään. Koska vaikuttaminen on niin keskeinen osa kaikissa vuorovaikutussuhteissa, sanotaan vikuuttamisen tutkimuksen olevan kaiken viestinnän tutkimuksen alkulähde. (Seiter 2009) Vaikuttaminen voidaan hahmottaa tieteellisessä kirjallisuudessa ilmiön lisäksi myös sateenvarjoterminä, joka sisältää keskenään erilaisten vaikuttamaan pyrkivien viestinnällisten ilmiöiden tutkimusta (Gass 2009, 331). Vaikuttamisen ilmiöiden voidaan kuvata yleisesti ottaen olevan perusolemukseltaan strategisia, sillä vaikuttamisen tutkimuksen suurimmat teoriat ja

mallit kuvaavat tai selittävät pohjimmiltaan kognitiivisia prosesseja, jotka pyrkivät saamaan aikaan mahdollisimman vaikuttavan lopputuloksen vuorovaikutussuhteessa.

Vaikuttamista ja vaikuttamisen tutkimusta voidaan jaotella puheviestinnän näkökulmasta karkeasti interpersonaalisen viestinnän tai joukkoviestinnän (*mass communications*) tutkimukseen (O'Keefe 2008). Tunnetuimpia interpersonaaliseen viestintään keskittyviä vaikuttamista selittäviä malleja ovat *myönnyttämisen* (compliance gaining) ja *harkinnan todennäköisyyden mallit* (elaboration likelihood model), jotka molemmat pyrkivät selittämään kognitiivista strategista prosessia, jonka vuorovaikutuksen osapuolet käyvät läpi erilaisissa interpersonaalisen vaikuttamisen tilanteissa (Seiter 2008). Vastaavasti retoriikan tutkimus on perinteisesti keskittynyt argumentoinnin tutkimukseen, jonka tavoitteena on niin ikään pyrkiä vaikuttamaan vuorovaikutuskumppanin asenteisiin ja mielipiteisiin. Interpersonaalisen vaikuttamisen tutkimuksessa on myös etsitty keinoja vaikuttamispyrkimysten vastustamiselle, eli resistenssille (resistance, resisting persuasion) (Seiter 2008).

Joukkoviestinnän tutkimusta vaikuttamisen saralla voidaan jaotella kolmeen alakategoriaan: kaupalliseen mainontaan, positiiviseen kampanjointiin, (pro-social advertising) kuten terveyden tai ilmaston puolesta kampanjointiin ja poliittiseen kampanjointiin keskittyvään tutkimukseen, joilla jokaisella kategoriolla on omat erityispiirteensä (O'Keefe 2008). Vaikuttamisen tutkimus on erittäin runsasta kaikilla näillä eri osa-alueilla, mutta interpersonaalisen viestinnän teoriat ja mallit ovat myös joukkoviestintään keskittyvän tutkimuksen pohjalla. Joukkoviestinnän vaikuttamisen tutkimuksessa merkittävin tutkimussuunta poiketen interpersonaalisen viestinnän teorioista on propagandan tutkimus, joka keskittyy yleisön mielipiteisiin vaikuttamiseen (Wilke 2008).

Suhdetoiminnan ja lobbauksen tutkimus

Vaikuttamisen, suhdetoiminnan ja lobbauksen tutkimusta on tehty laajasti myös muilla tieteenaloilla, niin poliittisen viestinnän, valtio- ja yhteiskuntatieteiden, journalismin ja myös kauppatieteiden tieteenalalla (Berger 2008). Viime vuosien aikana mediaan keskittyvä vaikuttamisen tutkimus on ollut runsasta niin perinteisen kuin myös sosiaalisen median kontekstissa. Esimerkiksi De Bruycker ja Beyers (2015) sekä Vercic ja Takalac Vercic (2011) ovat tutkineet uutispeittävyuden merkitys osana lakiesitysten lobbausprosessia. Kim ja McCluskey (2015) ovat puolestaan tutkineet uutispeittävyttä

organisaation strategian ja organisaation tyyppin kannalta ja sitä, mitkä tekijät johtavat uutisnäkyvyyden saamiseen. Yleisesti ottaen useat tutkijat korostavat median tärkeyttä areenana, joka luo edellytyksiä vaikuttamistyölle (Choi, Hyun, & Chang 2011; De Bruycker & Beyers 2015; Kim & McCluskey 2015).

Lobbauksen ja suhdetoiminnan tutkimusta ei ole aina helppoa pitää erillään toisistaan. Tämä johtuu siitä, että lobbauksen nähdään usein olevan ilmiönä negatiivisempi kuin suhdetoiminnan, minkä seurauksena suhdetoiminnan tutkimukset käsittelevät lobbausta vaikka lobbausta ei käsitteenä käytettäisi (Vercic & Takalac Vercic 2011, 16). Yleisesti ottaen lobbauksen tutkimus on ollut erityisen runsasta 1980–1990 -luvulla Euroopan unionin laajentumisen myötä. Perinteisesti lobbauksen tutkimuksessa kiinnostus on ollut erityisesti lobbauksen yhteyksien tarkastelussa poliittiseen päätöksentekoon ja erilaisten vaikuttamaan pyrkivien ryhmittymien lobbausstrategioissa ja taktiikoissa (Berger 2008). Mediaan keskittyvän tutkimuksen lisäksi lobbausta on tutkittu runsaasti lobbarin ominaisuuksiin keskittyvässä tutkimuksessa (Mack 2005; Shen, Seer, Li 2015). Selkeää suhdetoiminnan tutkimusta on tehty yritysten strategiseen viestintään keskittyen (esim. Hillman & Hitt 1999; Ruben 2016). Yleisesti ottaen suhdetoimintaan painottuvaa tutkimusta on niin ikään tehty runsaasti niin mainontaan kuin myös erilaisiin kampanjoihin keskittyen.

Viimeiselle kymmenelle vuodelle rajatun kirjallisuushaun myötä vaikuttaa siltä, että eturyhmien vaikuttamistyötä kokonaisuutena on kuvattu akateemisesti vähäisesti. Organisaatioiden vaikuttamaan pyrkivään viestintään keskittyvää tutkimusaineistoa löytyy konsulttien sekä alan asiantuntijoiden tekemänä, mutta tieteellinen lobbaukseen keskittyvä tutkimus tutkii lähinnä suhdetoiminnan tapoja (Wittke 2003). Uusiutuvan energian sektoriin keskittyvä tutkimus lobbauksen keinoista on myös vähäistä (Sühlsen & Hisschemöller 2014, 317).

2.1.2 Suhdetoiminta ja suhteiden hallinta vaikuttamisen muotona

Suhdetoiminta (public relations) on keskeinen osa kaikkien organisaatioiden viestintään, vaikka aina suhdetoimintaa ei nimetä osaksi organisaation näkyvää työnkuvaa. Suhdetoiminta ymmärretään usein vain sen näkyvimpien toimintojen, kuten mainonnan ja mediasuhteiden kautta (Wilcox & Cameron 2009, 5). Suhdetoiminnan tutkimus

kuitenkin määrittää ilmiön monitahoisena prosessina, joka vaatii suhdetoiminnan harjoittajilta muun muassa erilaisten tutkimusten ja analyysien laatimista, monipuolista viestintää ja sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Koko tämän prosessin katsotaan myös kaikilla osa-alueilla sisältävän teknistä, strategista ja eettistä päätöksentekoa. (Theaker 2008, 4; Wilcox & Cameron 2009, 5)

Suhdetoiminnan määrittelyä

Suhdetoiminnan tutkimuksessa suhdetoimintaa on kuvattu lukuisin eri tavoin. Määritelmäeroihin on vaikuttanut niin määrittelijän teoreettinen lähtökohta kuin myös historiallinen ajankulku. Suhdetoiminnan tutkimusta on tehty johtamisen, median, viestinnän ja psykologian tieteenaloilla ja eri tieteenalojen teorit ovat myötävaikuttaneet suhdetoiminnan tutkimuksen eri näkökulmiin. (Theaker 2008, 4–15) Suhdetoiminnan tutkimuksen pioneeri R. Harlow on koonnut yhteen monitasaisista PR:n käsitteen määrittelyistä yhden vallitsevan suhdetoiminnan määritelmän, jota pidetään yhä vakiintuneena, ja suhdetoiminnan määrittelylle pohjan luovana määritelmänä (Theaker 2008, 4; Wilcox & Cameron 2009, 5). Harlow (1976, Wilcox & Cameron 2009, 5 mukaan) määrittelee suhdetoimintaa seuraavasti:

“Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organisation and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinions; defines and emphasises the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilise change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principal tools.”

Keskeisin havainto vakiintuneessa suhdetoiminnan määrittelyssä on suhdetoiminnan näkeminen selvästi erillisenä johtamistoimena, jossa keskeistä on organisaation ja sen yleisön välisen vuorovaikutussuhteen hallinta. Vuorovaikutussuhteen hallinnassa muutoksen tarkkailun ja ennakoinnin nähdään olevan keskiössä. (Harlow 1976, Wilcox & Cameron 2009, 5 mukaan) Harlowin pitkistä ja laajasta määritelmästä näkyy käytettävän yleisesti myös tiiviimpiä määritelmiä niin teoria- kuin myös tutkimuskirjallisuudessa, joista tunnetuin on Cutlip et al (Cutlip, Center & Broom 1994, Broom, Casey, Ritchey 2000, 4 mukaan) määritelmä, jonka mukaan *suhdetoiminta on johtamistoimi, jonka avulla tunnistetaan, erotetaan ja ylläpidetään organisaation ja sen yleisön välisiä lukuisia, molemminpuoleisesti hyödyllisiä suhteita, joista kummankin organisaation onnistuminen ja epäonnistuminen riippuu*. Cutlip et al. (1994) määritelmästä voidaan tunnistaa viisi pääpiirrettä, jotka kuvaavat suhdetoimintaa

keskeisesti: 1. suhdetoiminta on johtamistoimi, 2. se käsittää laajan joukon käytännössä toteutettavia toimia ja tarkoitusperiä, 3. se nähdään kaksisuuntaisena ja molemminpuolisena toimintana, 4. sen mukaan yleisö ei ole yksi kokonaisuus, vaan yleisö koostuu erillisistä ryhmistä, 5. sen mukaan suhteet ovat enemmän pitkä- kuin lyhytkestoisia. (Kitchen 2004, 27)

Keskeistä kaikissa suhdetoiminnan määrittelyssä on käsitys suhdetoiminnasta johtamistoimena, eli erottamattomana osana organisaation viestinnän johtamista. Viestintää johdetaan, jotta organisaation on mahdollista rakentaa hyvät suhteet ja keskinäisen ymmärrys organisaation ja sen tärkeimpien yleisöjen, eli sidosryhmien kanssa. Myös tässä tutkielmassa suhdetoiminta nähdään vahvasti johtamiseen linkittyvänä toimena, jossa johtajalla oletetaan olevan vastuu. Johtamisen näkökulmaan osana vaikuttamaan pyrkivää viestintää ja lobbausta pureudutaan tarkemmin luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2.

Teoreettisia lähtökohtia suhdetoiminnan tarkasteluun

Suhdetoiminnan monitieteellisyyden ja pitkän tutkimusperinteen myötä suhdetoiminnan tarkasteluun voidaan erottaa erilaisia teoreettisia lähtökohtia ja malleja (Theaker 2008, 14; van Ruler & Heath 2008). Teoreettisista lähtökohdista yleisimmät ovat *systemiteoreettinen, retorinen, suhdeteoreettinen, poliittis-taloudellinen ja kiriittinen lähestymistapa* (Theaker 2008, 14). Suhdetoiminnan tutkimuksessa havaittavat erilaiset mallit puolestaan pohjaavat teoreettisiin lähtökohtiin tarkastellen suhdetoimintaa eri näkökulmista. Erilaiset mallit näkevät suhdetoiminnan tarkoitusperät eri tavoin (van Ruler & Heath 2008). Tässä tutkielmassa *interpersonaalinen lähestymistapa* (the interpersonal model) ja *suhteiden hallinnan* (relationship management) näkökulma ovat kiinnostuksen keskiössä, sillä näiden lähestymistapojen nähdään edustavan suhdetoiminnan tarkastelua ilmiön puheviestinnällisistä lähtökohdista.

Muita malleja suhdetoiminnan tarkasteluun ovat esimerkiksi *propagandisti* näkökulma, *suostuttelun malli* (the persuasion model) ja *viestinnän hallinnoinnin malli* (the communications management model). Propagandistimalli pohjaa teoreettisesti poliittis-taloudelliseen näkökulmaan. Tämän mallin kautta suhdetoiminnan harjoittajan nähdään pyrkivän vaikuttamaan ympäristöönsä propagandan keinoin. Propagandistisessa näkökulmassa, eroten muihin lähestymistapoihin, suhdetoiminnan harjoittaja nähdään sitoutuneena ainoastaan omaan näkemykseensä, eikä ota huomioon yhteiskunnan

tarpeita kuten muut näkökulmat. (Theakeri 2008, 14) Suostuttelun mallissa suhdetoiminnan keskeisimpänä tehtävänä nähdään kohdeyleisön vakuuttaminen joukkoviestimien avulla siitä, että molemmat osapuolet jakavat samat mielipiteet ja arvot. Suostuttelun malli näkee suhdetoiminnan lähinnä mielikuvien hallintana (van Ruler & Heath 2008). Näin ollen suostuttelun mallin näkökulma suhdetoimintaan on kapea, eikä se kiinnitä juurikaan huomiota organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutukseen. Viestinnän hallinnoinnin malli pohjaa systeemiteoriaan ja sitä voidaan pitää strategiseen viestintään keskittyvänä suhdetoiminnan mallina (van Ruler & Heath 2010). Viestinnän hallinnoinnin mallia voidaan pitää kahteen aikaisempaan malliin verrattuna eniten puheviestinnällisenä lähestymistapana, sillä se sisältää oletuksen kahdensuuntaisesta viestinnästä ja keskustelukanavasta suhdetoimien harjoittajan ja kohdeyleisön kanssa. Tämä malli ei kuitenkaan korosta vuorovaikutussuhteiden merkitystä suhdetoiminnassa siinä missä interpersonaalinen lähtökohta ja suhteiden hallinnan malli.

Suhteiden hallinta

Useimmat suhdetoiminnan näkökulmat, mallit ja teoriat keskittyvä joukkoviestinnän näkökulmaan suhdetoiminnassa, eivätkä tunnista interpersonaalisen tason merkitystä. Interpersonaalinen lähestymistapa ei kuitenkaan ole suhdetoiminnan tutkimuksessa täysin uusi, vaikka vasta viime vuosina interpersonaalisten teorioiden näkökulma on lisääntynyt suhdetoiminnan tutkimuksessa. (van Ruler & Heath 2010) Ferguson uudisti suhdetoiminnan tutkimusta jo 1980-luvulla esittelemällä tuolloin ensi kertaa suhteiden hallinnan näkökulman, jossa interpersonaalisen viestinnän taso otettiin ensi kertaa huomioon. Fergusonin suhteiden hallinnan näkökulma toi aikaisemmin yksisuuntaisena nähtyyn suhdetoiminnan tutkimukseen vuorovaikutuksellisuutta korostavan näkökulman (Lee & Park, 190-191, 2013).

Suhteiden hallinta korostaa siis näkökulmaa, jonka mukaan suhdetoiminnan tutkimuksen kohteena tulisi olla organisaation ja sen yleisön välinen vuorovaikutussuhde viestinnällisten toimintojen sijaan (Sommerfeldt & Kent 2012, 3). *Suhteiden hallinnan näkökulma tunnistaa suhdetoiminnan harjoittajan työnkuvaan kuuluvan monitahoisten vuorovaikutussuhteiden rakentamista, ylläpitoa ja hallintaa niin organisaation sisäisissä kuin myös sidosryhmien kanssa olevissa suhteissa.* (Theaker 2008, 14; van Ruler & Heath 2010). Suhteiden hallinnan näkökulmasta suhdetoiminnan tarkoituksena on rakentaa suhteita yleisöjen, eli eri ryhmien kanssa,

jotka hillitsevät tai edistävät organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa (Gruning 1992, Ledingham & Bruning 2000, 56 mukaan). Interpersonaalisen viestinnän teoriaan pohjaavan näkökulman keskiössä on lisäksi ajatus siitä, että vuorovaikutussuhteiden laadulla on merkitystä suhdetoiminnan onnistumisessa. Laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden uskotaan lisäävän harmoniaa osapuolten välillä, minkä puolestaan katsotaan lisäävän ja vahvistavan osapuolten välistä yhteistyötä ja tukemista. (van Ruler & Heath 2010).

Organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutussuhdetta korostava suhteen hallinnan näkökulman kautta organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutussuhteen voidaan määrittellä muotoutuvan, kun osapuolet, organisaatio ja sidosryhmä, ovat toisistaan tietoisia oletusten ja käsitysten myötä (Broom, Casey, Ritchey 2000, 17-18). Suhteen muodostumisessa tärkeiksi tekijöiksi nähdään myös keskinäinen tarve vastapuolen resursseille. Esimerkiksi myös jaettu uhkaa uudesta ja vieraasta ympäristöstä voi olla suhteen pohjan luova tekijä. Organisaation ja sidosryhmien välinen vuorovaikutussuhde voi johtaa osapuolten kasvavaan keskinäiseen riippuvuuteen ja itsenäisyyden menettämiseen. Toisaalta suhteen kautta osapuolet voivat saavuttaa tavoitteitaan ja heidän välilleen muodostuu rakenteellista riippuvuutta rutiinien ja institutionaalisen käytöksen myötä. (Broom, Casey, Ritchey 2000, 17-18).

Yleisesti ottaen organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutussuhteen nähdään siis olevan osapuolten välisen keskinäisen vaihdannan tulosta. Näin ollen viestintäyhteys (*communication linkage*) organisaation ja sidosryhmän välisessä suhteessa on suhteiden hallinnan näkökulmasta merkittävä. Organisaatoiden viestintäyhteyden kautta vuorovaikutuksessa saavutetaan yhteisiä tavoitteita. Vuorovaikutusosapuolten laadukkaan vuorovaikutuksen katsotaan koostuvan molemminpuolisesta ja symmetrisestä vaihdannasta sekä vaihdannan intensiteetistä, sen sisällöstä, toistuvuudesta, arvosta sekä kestosta. (Broom, Casey, Ritchey 2000, 16-17).

Tätä taustaa vasten on kiinnostavaa tarkastella kuinka etujärjestön viestinnässä suhteiden hallintaa ilmenee. Kiinnostavaa on myös, kuinka organisaatio-sidosryhmäsuhde ilmenee etujärjestön vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä interpersonaalisella tasolla.

2.1.3 Lobbaus vaikuttamisen erityisosa-alueena

Suhdetoiminta ja lobbaus ovat keskeinen osa monenlaista vaikuttamaan pyrkivää viestintää. Molempia ilmiöitä voidaan tunnistaa niin poliittisen viestinnän kontekstissa, yritystoiminnassa, kuin myös yksittäisten ihmisten keskinäisissä viestinnällisissä pyrkimyksissä. Lobbaus on yksi vaikuttamisen muoto, johon liittyy keskeisesti samat perusoletukset kuin alussa kuvattuun vaikuttamisen monitahoiseen ilmiöön: vaikuttamisessa ja lobbauksessa rajanveto siihen, milloin on kyse pakottamisen ja propagandan sävytteisestä viestinnästä on haasteellista. Kitchen (2004, 33) mukaan lobbausta voidaan pitää yhtenä suhdetoiminnan erityisosa-alueena. Erona muuhun suhdetoimintaan lobbaus keskittyy valtiollisten tahojen kanssa toimimiseen. (Kitchen 2004, 33; Moloney 2004, 174).

Lobbauksen määrittelyä

Lobbaus-sanana juontaa juurensa englanninkielen *lobby*-sanasta, jolla viitataan parlamenttitalon eteishalleihin, joissa kansanedustajat voivat tavata yleisön (public) edustajia (Oxford Dictionaries 2015). Perinteisesti myös lobbaajilla ja median edustajilla on ollut mahdollisuus tavata päättäjiä ennen istuntoja ja niiden välillä, juuri kyseisillä aula-alueilla. Sanan alkuperän myötä suomenkielessä lobbausta onkin kutsuttu vanhentuneen käsityksen mukaan käytäväpolitiikoksi. (Jaatinen 2003, 12.) Se kuinka lobbaus määrittellään vaihtelee paljon määrittelijän oman position kautta. Seuraavaksi esitellään näkökulmia lobbaukseen muutaman eri määritelmän ja lähestymistavan kautta.

Yleisesti ottaen lobbauksen ammattilaisten ja tutkijoiden mukaan keskeistä lobbauksessa on pyrkimys vaikuttamiseen (Jaatinen 2003, 13, Jaskari, Hyytiäinen, Lähde, Perttula 2010, 9). Käsitteenmäärittelyn edetessä keskusteluun nousee pian pohdintaa siitä, mitä vaikuttamisella tarkoitetaan ja missä kontekstissa lobbaus tapahtuu. Voidaan pohtia onko äänestäminen lobbausta, tai mainokset ja myyntityö, jotka yhtäläillä pyrkivät tiedonjaon kautta vaikuttamaan ihmisten toimintaan ja mielipiteisiin. Useimmiten lobbaus-sana varataan kuitenkin tieteellisessä kirjallisuudessa erityisesti poliittiseen käyttöön, mikä erottaa sen muusta suhdetoiminnasta (Moloney 2004, 174; Jaskari, Hyytiäinen, Lähde, Perttula 2010, 9). Näin ollen lobbaus rajataan tieteellisessä kirjallisuudessa useimmiten tietyn ryhmän tai

ryhmittymän toteuttamaan vaikuttamiseen, jonka tarkoituksena on vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon (Moloney 2004, 174).

Päätäjiin vaikuttamisen lisäksi lobbauksen nähdään olevan suhdeverkostojen rakentamista ja suhteiden ylläpitämistä päättäjien suuntaan (Jaatinen 2003, 20). Kim ja McCluskeyn (2015) mukaan useat tutkijat määrittelevät lobbauksen olevan interpersonaalisten suhteiden rakentamista valtion virkamiesten kanssa, jossa suhteen tarkoituksena on päästä ilmaisemaan vaikuttamaan pyrkivän ryhmittymän näkemys tai auttaa päättäjää lakiesityksen muodostamisessa lobbaajan erikoisosaamisen avulla. Eräät näkökulmat korostavat, että lobbaus on kehittynyt pelkästä suhdetoiminnasta ennen kaikkea tiedonvaihdoksi asiantuntijoiden ja päättäjien välille (Jaatinen 2003).

Yleisesti ottaen lobbausta kuvataan strategiseksi prosessiksi, jonka avulla ryhmät ja organisaatiot pyrkivät niin ikään vaikuttamaan päättäjiin ja lakien ja asetusten muodostumiseen (Berger 2008). Moloney (2004, 172) kuvaa vaikuttamaan pyrkivän organisaation lobbauksen viestinnällistä prosessia seuraavasti: lobbaus pohjautuu poliittisen päätöksenteon monitorointiin, jonka perusteella organisaatio useimmiten rakentaa omaa mielipidettä suosivan kampanjan, jota välitetään yksityisesti poliitikoille eteenpäin vaihtelevalla painostuksella. Kampanjalla pyritään saavuttamaan päättäjän hyväksyntä ja sen kautta vaikuttamaan pyrkivälle ryhmälle otollinen poliittinen väliintulo. (Moloney 2004, 172) Moloneyn määritelmä on kiinnostava tämän tutkielman kontekstissa, koska määritelmä kuvaa lobbausta viestinnällisenä ilmiönä, joka koostuu ja vaatii monenlaisia eri toimia. Siinä missä suhdetoiminnan, niin myös lobbauksen katsotaan kuuluvan osaksi yrityksen johtamisviestintää (Jaatinen 2003, 27).

Lobbaus Euroopan unionissa

Euroopan Unionissa toimivien vaikuttamaan pyrkivien organisaatioiden määrä on kasvanut 90-luvulla merkittävästi lainsäädäntötoimintojen siirryttyä enenevässä määrin EU-jäsenvaltioilta EU-toimielimille (Coen 2009, 146). Eturyhmien suuri ja kasvava määrä on nostanut esiin kysymyksen toiminnan läpinäkyvyydestä ja lobbauksen säännöistä (Coen & Richardson 2009, 3). Näitä ongelmia vastaan Euroopan parlamentti ja komissio ovat kehittäneet avoimuusrekisterin. Avoimuusrekisterin tarkoituksena on pitää kirjaa ja tiedottaa kansalaisille ja päättäjille organisaatioista ja itsenäisistä ammatinharjoittajista, jotka pyrkivät vaikuttamaan Euroopan unionin päätöksentekoprosesseihin (EUR-Lex 2011).

Lobbaus on oleellinen ja pysyvä osa päätöksentekokoneistoja niin kansallisesti, kuin myös Euroopan Unionin tasolla (Coen 2009, 145; Jaatinen 2010, 8). Vaikuttamaan pyrkivät organisaatiot ja heidän EU:n toimielimille toimittama tieto on keskeisessä roolissa EU-lainsäädäntöä kehitettäessä. Lobbaajan tieto toimii samalla myös päätöksenteon mahdollisena oikeuttajana. (Coen 2009, 145). Lobbari on siis alansa erikoisasiantuntija, jonka tietoja ja kokemusta päättävässä asemassa olevat henkilöt voivat käyttää. Tätä taustaa vasten lobbaus parantaa poliittisten päätösten laatua ja on samalla myös demokratiaan kuuluva osallistumismuoto (Jaatinen 2010, 8). Asiantuntijoiden lausuntoihin perustuva päätöksenteko on koko yhteiskunnan edun mukaista.

EU:n toimielinten lobbauksen kohteet ovat lukuisia. Uusia lobbauskohteita syntyy aina, kun lobbaajan edustama ryhmittymä havaitsee, että uudella poliittisella toimella voitaisiin edistää ryhmittymän etua, tai vastaavasti, jos ryhmittymä havaitsee, että jokin poliittinen toimi heikentää edustettavan ryhmän etua (Moloney 2008, 169). EU:ssa tapahtuvaa lobbausta on tutkittu erityisesti siltä näkökulmalta, kuinka lobbaustoimet ovat vaikuttaneet muodostettuihin poliittisiin päätöksiin. Kaikille lobbattavina oleville kohteille on kuitenkin tyypillistä, että lobattava asia on jostakin vaikuttamaan pyrkivästä ryhmittymästä lähtöisin ja siihen vaikuttaa yleinen poliittinen päätöksenteko jollain tavalla. Lisäksi lobattaville asioille on tyypillistä, että lobbaaja näkee lobattavan asian oman etunsa kannalta joko uhkana tai uutena mahdollisuutena. Lobbaaja lähtee ajamaan asiaansa kohti päättäjiä, koska uskoo päättäjien voivan tehdä ajettavaa asiaa kohtaan suotuisan päätöksen. (Moloney 2008, 169)

2.2 Etujärjestöt Euroopan unionissa

Euroopan unionin toimielinten ympärille on järjestäytynyt laajasta sektorista koostuva vaikuttamaan pyrkivien tahojen kokonaisuus. Vaikuttamisen parissa työskentelevät toimijat edustavat keskenään hyvin erilaisia organisaatioita, ideologioita ja poliittisia resursseja. EU:n läpinäkyvyysrekisteriin listattuja lobbauksen parissa työskenteleviä tahoja ovat kansalaisjärjestöt, yritykset ja erilaiset ryhmittymät, konsultit, ajatushautomot ja tutkimuskeskukset, ammattiyhdistykset ja ammattilaisten liitot,

yriytysten in-house -lobbaajat, sekä lakifirmat (LobbyFacts 2015). Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan yhden *etujärjestön* (trade association) vaikuttamisen keinoja.

Etujärjestöt ovat suurin lobbaustyötä tekevä sektori Brysselissä, niin yksittäisten lobbaajien kuin myös organisaatioiden lukumäärää katsottaessa. (Berger 2008; LobbyFacts 2015). Tarkastelun kohteena oleva etujärjestö on yksi lukuisista Brysselissä vaikuttavista teollisuuden toimijoiden etujärjestöistä. Vastaavanlaisia kaupankäynnin ja ammattilaisten liittoumia on EU-lobbareista kirjavapitävän LobbyFacstin mukaan yksistään Belgiassa lähes 600, joista suurin osa Brysselissä (Lobbyfacts 2015). Koska hallinnolla ja lainsäädännöllä on suuri vaikutus eri organisaatioiden ja yritysten toimintaympäristöön, yhä useampi yritys ja ryhmittymä keskittyy enenevässä määrin vaikuttamistyöhön (Hillman &Hitt 1999, 1).

Etujärjestöjen erityispiirteet

Vaikuttamaan pyrkiviin organisaatioihin viitataan tutkimuskirjallisuudessa yleisesti eri termein: *interest group*, *pressure group* ja *advocacy group* (Moloney 2008, 170).

Kaikilla näillä käsitteillä viitataan useimmiten erilaisiin lobbausryhmittymiin, kuten eturyhmiin ja kansalaisjärjestöihin (Obar 2014). Kaikki termit kääntyvät suomeksi parhaiten *vaikuttaamaan pyrkiväksi ryhmäksi* tai *ryhmittymäksi*. Vaikuttamaan pyrkiville toimijoille heidän toimialastaan ja näkemyseroistaan huolimatta on yhteistä pyrkimys vaikuttaa poliittisiin päättäjiin erilaisilla strategisilla toimilla, jotta ryhmittymän oma tavoite ja etu tulisi saavutettua (Berger 2008).

Kim ja McCluskey (2015) mukaan etujärjestöille on tyypillistä toteuttaa monenlaisia strategisia aktiviteetteja, joiden päämääränä on edistää organisaation tavoitteita. Etujärjestön strategisilla toimilla voi olla vuorovaikutteinen vaikutus yleisöön, kansalaisiin, mediaan ja virkamiehiin. Strategisten toimien aiheuttama vuorovaikutus voi edelleen johtaa muutokseen, jota organisaatio tavoittelee. Suora lobbaus (*inside lobbying*) nähdään osana etujärjestöjen tapaa pyrkiä vaikuttamaan poliittisiin päättäjiin ja virkamiehiin. (Kim ja McCluskey 2015). Etujärjestöjen toiminnan perusedellytyksenä on yhdistyksen jäsenet (Hillman & Hitt, 1999). Lähtökohtaisesti etujärjestö on olemassa jäsenistölleen kooten yksittäisten toimijoiden äänet yhteen muodostaen näin isomman vaikuttajien joukon. Tässä tutkielmassa etujärjestöissä vaikuttamaan pyrkivänä toimijana kiinnostaa erityisesti organisaation edustuksellisuus. Etujärjestö ei

toimi oman etunsa, kuten esimerkiksi taloudellisen edun tavoittelemiseksi, vaan sen ainoa päämäärä on edustaa jäseniä ja toimia heidän puolestaan.

2.2.1 Etujärjestön johtaminen

Etujärjestön johtamista ei ole laajasti eritelty aikaisemmissa tutkimuksissa, joten tässä tutkielmassa etujärjestön johtamisen tarkastelu tapahtuu etujärjestön työnkuvaan pohjautuvien oletusten kautta, joita pyrittiin aikaisemmissa luvuissa avaamaan. Etujärjestön työ nähdään tässä tutkielmassa vaikuttamaan pyrkivänä viestintänä, ennen kaikkea suhdetoiminnan ja lobbauksen kautta. Suhdetoiminnan teoreettisissa lähtökohdissa käsitys suhdetoiminnasta *johtamistoimena*, eli erottamattomana osana organisaation viestinnän johtamista korostui selvästi. Etujärjestön työnkuvassa pidemmälle mentäessä myös lobbauksesta suhdetoiminnan erityisenä osa-alueena muodostui hyvin strateginen kuva. Tätä taustaa vasten, jossa etujärjestön ensisijaisessa työnkuvassa korostuu teoriataustan valossa johtajuus, on kiinnostavaa tarkastella pidemmälle, kuinka etujärjestön vaikuttamaan pyrkivää viestintää johdetaan.

Johtamisviestinnän tutkimukseen on monia eri näkökulmia puheviestinnän tutkimuksessa. Erottelu ihmisten ja asioiden johtamisen välille on edelleen näkyvissä, vaikka ajattelutapa on siirtymässä kohti näiden kahden johtamistavan päällekkäisyyden ymmärtämiseen. Salminen (2001) määrittelee johtamisviestintää seuraavasti: *“Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa -- se on perusluonteeltaan yhteisten merkitysten luomista ja kollektiivisen päätöksenteon tukemista”* (Jaatisen 2003, 27 mukaan). Salmisen määritelmää voidaan soveltaa etujärjestön johtamisen kontekstiin hyvin, sillä suhdetoiminta ja lobbaus ovat molemmat viestintätoimia, jotka vaativat onnistuakseen laajasti tietoa niin poliittisesta ilmapiiristä kuin myös etujärjestön sidosryhmistä ja mediasta. Nykypäivän johtamisessa asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle on noussut kasvava tarve kyetä johtamaan myös organisaation muutoksia, kehittymistä ja uudistumista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 28). Erityisesti etujärjestön kontekstissa, jossa ympäristö on jatkuvassa muutoksessa esimerkiksi jäsenmaiden lainsäädännön muuttumisen myötä, voidaan todeta, että myös johtamiselta vaaditaan paljon. Etujärjestön johtamista ja johtamisprosessia voidaan kuvata monipuoliseksi kokonaisuudeksi, jota johtajan on hallittava.

Vaikuttamisen ja asiantuntijuuden johtaminen

Etujärjestön henkilöstö koostuu useimmiten eri alojen osaajista. Tämän kaltainen asiantuntijatyöhön pohjautuva työ on yhä tavallisempaa nykypäivän tietopohjaisessa työssä. Asiantuntijatyössä keskiössä on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisessa keskeistä on tunnistaa ja valjastaa organisaatiossa oleva tieto sen käyttöön hyödyntämällä aikaisempia kokemuksia ja rakentamalla uusia mekanismeja, joilla tietoa voidaan edelleen kehittää, vaihtaa ja luoda (Heaton 2008). Luottamus ja sen rakentaminen työntekijän ja johtajan välille on tärkeä johtamistyön osa-alue, joka on keskeistä asiantuntijatyön johtamisessa. Monimuotoisten ja joskus kompleksisten asiakokonaisuuksien äärellä työskentely vaatii asiantuntijuutta, johon johtajan on voitava luottaa. Asiantuntijatyön erityisosaamisen vaatimusten myötä johtaja ei voi hallita kaikkia työkontekstin erityisalueita. (Juuti 2013, 164). Johtajan ja työntekijän välinen hyvä luottamussuhde vahvistaa työntekijän työmotivaatiota, lisää työhön sitoutumista sekä edistää työhyvinvointia ja –ilmapiiriä (Juuti 2013, 163-165, Viitala 2003, 16-18). Etujärjestötyö on vaativaa asiantuntijatyötä, jolloin myös johtamistyössä korostuu asiantuntijatyön johtaminen.

Johtajuuden oletetaan usein rutiininomaisesti olevan yhden hengen toteuttamaa toimintaa, mikä kuitenkin on harvoin totta. Vaikka organisaatioilla on usein nimetty johtaja, jolla on viimekädessä päätäntävalta, on organisaatioiden johtajuus usein jaettu eri yksilölle, usein joko toimitusjohtajan ja operatiivisen johtajan tai toimitusjohtajan ja puheenjohtajan välille (Küng 2008, 209). Asiantuntijatyön näkökulman lisäksi etujärjestöissä voidaan usein nähdä jaetun johtajuuden piirteitä niiden organisaatorakenteiden myötä. Etujärjestön organisaatorakenne noudattaa usein rakennetta, jossa johtaminen on jaettu yhdistyksen hallituksen ja työtiimin välille. Tämä rakenteellinen seikka perustuu etujärjestöjen edustuksellisuudelle: etujärjestön jäsenistö muodostaa yhdistykselle hallituksen, joka valitsee etujärjestölle henkilöstön.

2.2.2 Vaikuttamisen strateginen johtaminen

Strategisessa viestinnässä tarkastelun keskiössä on se, kuinka organisaatiot saavuttavat asetetut tavoitteet viestinnän keinon. Strategisen viestinnän keinoin organisaatio tai

yrittäjä voi tavallisesti rakentaa positiivista mainetta tai pyrkiä voittamaan poliittisen kampanjan. Strategisen viestinnän nähdään usein olevan keskeistä julkisen keskustelun säätelemisessä ja muokkaamisessa. (Holtzhausen 2008) Strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan toimintaympäristöään. Kamenskyn (2000, 21) mukaan organisaatio hallitsee ympäristöään eri tasoissa. Hallintaa on hänen mukaansa: organisaation pyrkimys sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ympäristön muokkaaminen ja toimintaympäristöön vaikuttaminen sekä toimintaympäristön valitseminen. (Kamensky 2000, 21) Etujärjestön toiminnalle ominaista onkin juuri tarve jatkuvaan ja onnistuneeseen ympäristöön sopeutumiselle, sillä etujärjestön toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa muun muassa lainsäädännöllisten uudistusten ja vaihtuvien markkinatilanteiden myötä.

Etujärjestön toimintaympäristön muodostavat organisaation sidosryhmät. Sidosryhmiin voidaan katsoa kuuluvan organisaation jäsenistö, media, EU-päätäjät, sekä muut uusiutuvien energioiden etujärjestöt. Sidosryhmien toiminta vaikuttaa suoraan etujärjestön toimintaan. Esimerkiksi uusi EU-päätös koskien uusiutuvien energianlähteiden rahoitusta, negatiivinen kirjoitus mediassa tai uuden merkittävän jäsenen saanti vaikuttavat suoraan organisaation lyhyen tähtäimen strategiaan ja suurten EU-päätösten äärellä myös yhdistyksen pitkän tähtäimen toimintastrategiaan. Organisaation sidosryhmätoiminnassa keskeistä on sidosryhmien kiinnittäminen yhteisöön, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa pitkäaikaisten ja toimivien vuorovaikutussuhteiden kautta. (Jaatinen 2003, 27).

Strategisen suunnittelun ja strategian johtamisen kehitys on siirtynyt yhä vuorovaikutteisempaan ajattelutapaan 1990-luvulta alkaen. Vuorovaikutteisuuden kasvaminen näkyy siten, että kaikkien työntekijöiden katsotaan vaikuttavan organisaation strategiaan ja sen toteutumiseen omalla osaamisellaan ja toiminnallaan. Vuorovaikutusjohtamista pidetään johtamisen menetelmänä, joka ottaa huomioon koko organisaation henkilöstön kapasiteetin osana organisaation ympäristön riippuvuussuhteiden hallintaa. (Kamensky 2000, 36). Voidaan olettaa, että organisaatiossa, jossa perustyö on pitkälti strategista, vuorovaikutusjohtaminen olisi muotoutunut johtamisen keinoksi. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että vaikuttamistyötä toteuttavassa organisaatiossa lobbausta voidaan pitää strategisena johtamisviestinnän lajina, osana organisaation toimintaa (Jaatinen 2003, 27). Lobbaus yhdistetään johtamiseen liittyvänä viestintänä, sillä lobbauksen yhtenä keskeisimmistä tehtävistä

nähdään organisaation tavoitteiden neuvottelu organisaation strategian muokkaamisen ja strategian viestimisen kautta. Lobbauksen voidaan sanoa olevan myös keino toteuttaa yritysstrategiaa. (Jaatinen 2003, 19, 27)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän maisterin tutkielman tutkimustehtävänä on *kuvata, millaista etujärjestön vaikuttamaan pyrkivä viestintä on kansainvälisessä kontekstissa*. Tutkielman tavoitteena on tarkastella vaikuttamisen prosesseja ja muotoja etujärjestössä, sekä sitä kuinka kyseistä kokonaisuutta johdetaan strategisen viestinnän näkökulmasta. Tutkielman pyrkimyksenä on yksittäistapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen sen puheviestinnällisestä näkökulmasta. Jotta etujärjestön vaikuttamisen kokonaisvaltainen ymmärtäminen olisi mahdollista, tutkimus toteutetaan case-tutkimuksen periaattein tarkastelemalla yhtä Brysselissä toimivaa etujärjestöä, joka edustaa yhtä kuudesta sadasta muusta Brysselissä vaikuttavista teollisuuden eturyhmittymistä.

Tässä työssä *vaikuttamaan pyrkivän viestinnän* käsite kulkee suhdetoiminnan ja lobbauksen rinnalla läpi koko työn. Vaikuttamaan pyrkivä viestintä nähdään tässä tutkielmassa monipuolisena viestinnän kokonaisuutena, joka koostuu suhdetoiminnasta, lobbauksesta ja strategisesta viestinnän johtamisesta. Vaikuttamaan pyrkivällä viestinnällä viitataan siis tässä tutkielmassa etujärjestön vaikuttamisen kokonaisuuteen. *Suhdetoiminnalla* tarkoitetaan suhdeverkostojen rakentamisesta, suhteiden ylläpidosta ja suhteiden hallinnasta sekä tiedonvaihdannasta muodostuvaa kokonaisuutta. Tässä tutkielmassa *tiedonvaihdannan* nähdään olevan suhdetoiminnassa keskeistä, ja sen katsotaan määrittävän suhdetoiminnan luonnetta nimenomaan kahdensuuntaisena ja interpersonaalisen viestintänä, jossa molemmat vuorovaikutuksen osapuolet ovat suhteessa aktiivisia ja suhteesta hyötyviä. *Lobbaus* nähdään suhdetoiminnan erityisosa-alueena, ja termillä viitataan myös etujärjestön vaikuttamaan pyrkiviin prosesseihin (advocacy activity). Nämä käsitelähtökohdat nojaavat aikaisemmin esiteltyyn tutkimuksen taustoitukseen.

Tutkimustehtävään haetaan vastausta kahdella menetelmällä: jo olemassa olevien etujärjestön dokumenttien analyysillä, laadullisen sisällönanalyysin periaattein, sekä avointa haastattelurakennetta noudattavilla avainhenkilöhaastatteluilla. Vaikuttamisen

prosesseihin ja muotoihin, sekä etujärjestön strategisen johtamisen hahmottamiseen haetaan vastausta molempia menetelmiä, eli dokumenttien analyysiä ja avainhenkilöhaastatteluja hyväksikäyttäen. Haastatteluista saatava aineisto painottuu kuitenkin hieman enemmän johtamisen tarkasteluun verrattuna valmiista dokumenteista saatavaan aineistoon.

3.2 Kohteen kuvaus

Etujärjestö

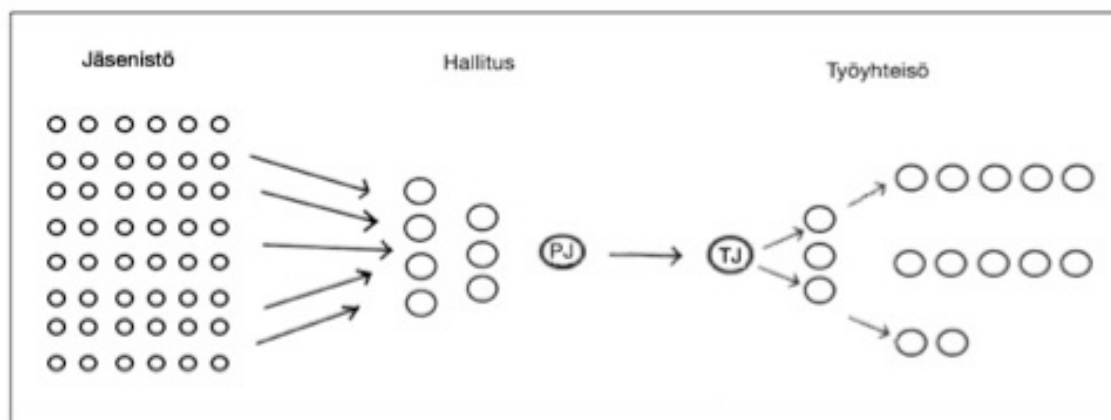
Tutkielman kohteena on yksi eurooppalaisen uusiutuvan energiasektorin etujärjestö, joka edustaa yhtä kuudesta sadasta muusta Brysselissä vaikuttavista etujärjestöistä. Tutkimuskohteena oleva etujärjestö ajaa yhden tietyn uusiutuvan energiasektorin etuja, mutta kohteen anonymiteetin suojaamisen myötä tutkielmassa puhutaan tarkemman energiasektorin sijaan yleisesti ottaen *uusiutuvan energian etujärjestöstä, etujärjestöstä, yhdistyksestä* tai *organisaatiosta*. Kyseisen etujärjestön pyrkimyksenä on vaikuttaa eurooppalaiseen lainsäädäntöön siten, että se edesauttaa edustamansa uusiutuvan energiasektorin mahdollisuuksia ja kasvua Euroopassa. Yhdistyksen visiona on mahdollistaa, että edustettavan uusiutuvan energian muoto on eurooppalaisen energiankäytön ja tuotannon suurin tekijä Euroopassa.

Etujärjestö toimii jäsenistönsä, eli lähtökohtaisesti eurooppalaisten uusiutuvaa energiaa tuottavien ja tarjoavien yritysten äänenä kohti EU-päätäjiä ja valvoo jäsenistönsä etua Euroopassa. Etujärjestön toimitilat sijaitsevat Brysselissä suurinten EU-instituutioiden läheisyydessä. Tutkimuskohteena oleva etujärjestö tarjoaa vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi lukuisia muita palveluita jäsenistölleen: tietoa erilaisten markkinaselvitysten ja teknologisten kehitysten seurantaraporteilla, verkostoitumismahdollisuuksia erilaisten tapahtumien avulla, sekä näkyvyyttä energiasektorilla kuin myös mediassa erilaisten yhteistyösopimusten kautta.

Tarkastelun kohteena oleva uusiutuvan energian etujärjestö on yhdistysmuotoinen organisaatio, jonka toiminnan olemassaolo rakentuu sen jäsenistön varaan. Yhdistyksen jäsenistöstä valitaan yhdistykselle hallitus, joka valvoo etujärjestön toimintaa. Vastaavasti hallituksen toimintaa tukee etujärjestön *tiimiksi* kutsuttu henkilökunta ja jäsenistöstä koostuvat työryhmät. Organisaation hallitus edustaa toiminnan ylintä johtoa

strategian ja linjojen sopimisen kannalta. Yhdistyksen hallitukselle valitaan neljän vuoden välein puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat, jotka nauttivat koko jäsenistön luottamusta. Yhdistyksen puheenjohtaja nimittää yhdistykselle toimitusjohtajan, joka puolestaan toteuttaa strategiatyötä ja johtaa 15-20 henkisen tiimin toimintaa käytännössä. Alla oleva kaavio 1 kuvaa organisaation rakennetta:

KAAVIO 1 Organisaation rakenne



Etujärjestön henkilöstö on yhdistykseen toimitusjohtajan toimesta palkattua henkilökuntaa, joka vastaa hallituksen linjausten toteutumisesta käytännössä. Tiimi koostuu eri toimialojen asiantuntijoista, joilla on jokaisella oma erityisasiantuntijan roolinsa työyhteisössä. Asiantuntijat työskentelevät jokapäiväisessä työssään kuitenkin myös tiiviisti yhteistyössä keskenään. Tarkasteltavan etujärjestön tiimin rakenne on seuraava: toimitusjohtajasta seuraavalla johtoportaalalla ovat kolme johtajaa, operatiivinen johtaja (Chief Operating Officer), yhteiskuntasuhteiden johtaja (Policy Director) ja johdon neuvonantaja (Executive Advisor). Liiketoiminnan kehittämisestä (Business Development) vastaava osasto muodostaa suurimman tiimin, jota hallinnoi yhdistyksen operatiivinen johtaja. Toiseksi suurin osasto muodostuu yhteiskunta- ja EU-suhteiden parissa työskentelevästä osastosta (Policy), josta vastaa yhteiskuntasuhteiden johtaja. Yhteiskunta- ja EU-suhteiden osastoon kuuluu lisäksi viestintävastaava ja kaksi insinööriä, jotka seuraavat alan teknistä kehitystä ja markkinatrendejä. Yhdistyksen henkilöstöön kuuluu lisäksi IT-vastaava ja henkilöstö- ja laskutusvastaava.

3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tämä tutkielma tähtäsi etujärjestön vaikuttamisen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun vaikuttamisen prosessien ja muotojen sekä strategisen viestinnän johtamisen kautta. Tämän tutkimusasetelman myötä koin, että työ voitiin parhaiten toteuttaa laadullista tutkimusotetta hyväksikäyttäen. Laadullinen tutkimusote soveltuu yleisesti ottaen tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkimuksessa pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 156).

Tapaustutkimuksen periaatteet tuntuivat tutkimusstrategiana tämän tutkielman tutkimustehtävän selvittämiseen parhaiten sopivalta strategialta. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on ilmiön kokonaisvaltainen kuvailu ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 126, 157). Tapaustutkimukselle on lisäksi tyypillistä, että tutkimuksen aineisto kerätään useita metodeja hyväksikäyttäen, metodisella triangulaatiolla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 125-126). Metodisella triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä useammalla kuin yhdellä metodilla. Lisäksi metodisen triangulaation katsotaan yleisesti ottaen lisäävän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140-142). Näin ollen päädyin keräämään tämän tutkielman aineiston monimenetelmällisesti.

Monimenetelmällisyys oli mahdollista toteuttaa avainhenkilöhaastatteluiden ja etujärjestön jo olemassa olevien dokumenttien analyysillä. Kummallakin menetelmällä haettiin vastausta tutkimustehtävään kokonaisuutena, mutta menetelmien erilaisuuden myötä saatava tieto oli luonteeltaan erilaista. Toteutin dokumenttien analyysin ennen haastatteluja, sillä etujärjestön itse tuottamasta materiaalista oli mahdollista muodostaa alustava kokonaiskuva etujärjestön vaikuttamaan pyrkivän viestinnän kokonaisuudesta. Dokumenttien luoman pohjan kautta haastatteluilla päästiin syventämään dokumenttiaineiston analyysin kautta muodostuneita jatkokysymyksiä. Kumpikin aineisto, niin dokumentit kuin myös haastattelut, kulkivat analyysiprosessissa lopulta rinnakkain, vaikka dokumenttien aineistonkeruu ja analyysi suoritettiin ennen haastatteluihin siirtymistä. Monimenetelmän ansiosta aineistoa saatiin syvennettyä jo aineistonkeruun aikana.

3.3.1 Dokumentit

Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkijan ei tarvitse aina kerätä tutkittavaa aineistoa, vaan yhtenä vaihtoehtona on tarkastella jo olemassa olevia aineistoja (Eskola & Suoranta 2014, 118). Halusin käyttää etujärjestön itse tuottamia asiakirjoja osana tutkimusaineistoa, tutkimushaastatteluiden rinnalla, rikastuttamaan analysoitavaa materiaalia. Yleisesti ottaen jo olemassa olevien dokumenttien analysoinnilla tutkijan on mahdollista pyrkiä ymmärtämään tutkittaviaan heidän itse tuottamien aineistojen avulla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 206). Tässä tutkielmassa pyrin dokumenttien avulla selvittämään faktatietoa etujärjestön viestinnästä jo olemassa olevien ja toteutettujen viestinnällisten tuotosten analyysillä. Dokumenttien avulla pääsin tarkastelemaan etujärjestön lobbauksen ja suhdetoiminnan prosesseja, vaikuttamaan pyrkivää viestintää kokonaisuutena ja sitä, mistä vaikuttamaan pyrkivä viestintä muodostuu etujärjestön omista lähtökohdista, materiaalin ollessa heidän itsensä tuottamaa. Tutkimuskohteen itsensä tuottamien valmiiden dokumenttien tarkastelu tutkimushaastatteluiden rinnalla mahdollisti ennen kaikkea rikkaan ja monipuolisen tutkimisaineiston.

Dokumenttianalyysiä aloittaessani ja dokumenttien valintaa kartoittaessani havaitsin dokumenteissa viitattavan etujärjestön erilaisiin käynnissä oleviin ja jo päätyneisiin lobbausprosesseihin. Pohjaten työkokemukseeni etujärjestössä, päätin kohdentaa dokumenttien analyysini yhteen etujärjestön edelleen käynnissä olevaan lobbausprosessin, koska ajattelin yhdessä lobbausprosessissa kiteytyvän yhteen koko etujärjestön vaikuttamaan pyrkivän viestinnän ja vuorovaikutuksen muodot. Lobbausprosessin tarkastelun kautta pystyin näin ollen tekemään syväasukelluksen etujärjestön lobbaukseen, mikä puolestaan mahdollisti etujärjestön vaikuttamisen muotojen rakentumisen hahmottamista. Tämän päätöksen myötä valitsin analysoitaviksi dokumenteiksi tutkielman toteutuksen rajoissa kaikki keskeiset ja tärkeät dokumentit, joihin minulla tutkijana oli pääsy tarkasteltavan lobbausprosessin osalta.

Tarkasteltavasta lobbausprosessista analysoitaviksi dokumenteiksi valikoitui yhteensä yksitoista erilaista dokumenttia. Tarkasteltavista dokumenteista seitsemän oli etujärjestön näkökulmasta tehty palvelemaan viestinnällisesti eri tarkoituksiperiä. Kaikki dokumentit olivat keskeisiä etujärjestön vaikuttamaan pyrkivän viestinnän kokonaisuudessa. Analysoitu materiaali sisälsi karkeasti ottaen kahdenlaisia dokumentteja: erilaisia kirjallisia tuotoksia sekä webinaaritaltenteen. Webinaaritaltenteen

oli kestoltaan 41 minuuttia, ja se litteroitiin “asiatarkasti”, eli siten, että tallenteesta saatiin kokonaiskuva tutkijan laatimien kuvausten perusteella. Esimerkkinä asiatarkasta kuvauksesta seuraavat kohdat tallennuksen alusta:

00:00 - 3:30 Toimitusjohtaja toivottaa kuuntelijat tervetulleiksi, esittelee aiheen ja pahoittelee flunssaista ääntään.

3:30-5:05 Etujärjestön position perustelua: Mitä kannanotolla halutaan saavuttaa. Kannanottoa perustellaan hallituksen yksimielisellä päätöksellä. Etujärjestö kertoo toimivansa aktiivisesti EU-tahojen kanssa, sekä käyvänsä aktiivista keskustelua EU-jäsenmaiden kanssa.

“Asiatarkan” litteroinnin lisäksi webinaarista litteroitiin myös paikoin otteita sanatarkasti. Kaiken kaikkiaan kirjallista materiaalia muodostui webinaaritaltenteesta yhteensä 2,5 sivua fonttikoolla 12, Times New Roman, rivivälillä 1,5. Webinaarin lisäksi muita dokumentteja valmiissa kirjallisessa muodossa oli yhteensä noin 20 sivua erilaisilla sivun muotoiluilla.

Dokumenttiaineiston käsittely ja analyysi

Tarkastelun kohteena olleet dokumentit olivat kaikki keskenään hyvin erilaisia, minkä myötä materiaalia voidaan kuvata strukturoimattomaksi. Aineiston strukturoitumattomuuden myötä päätin toteuttaa dokumenttien analyysin laadullisen sisällönanalyysin periaattein. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002, 105) sisällönanalyysi on analyysikeino, joka soveltuu hyvin strukturoimattoman aineiston analyysiin. Laadullinen sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa *teorialähtöisesti*, *teoriaohjaavasti* (kutsuttu myös *teoriasidonnaiseksi*) tai *aineistolähtöisesti* (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Tässä tutkielmassa aineiston analyysi on teoriasidonnaista, mutta siinä on myös aineistolähtöisen analyysin piirteitä. Teoriasidonnaisen analyysin sanotaankin usein olevan aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin välissä ja teoriasidonnaiselle analyysille on tyypillistä, että analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta teoria tuo analyysin tekoon taustaoletuksia ja on näin kevyesti teorian ohjaamaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110).

Lähdin dokumenttien analyysiin teoriasidonnaisen lähestymistavan mukaan avoimin mielin. Taustakirjallisuuteen tutustumisen myötä analyysiä ohjasi kuitenkin myös kirjallisuudesta omaksuttu tieto, ja oletukset siitä, minkälaisia aihealueita dokumenteista voitaisiin etsiä. Analysoitavan materiaalin ollessa strukturoimatonta vahva teemoittelu ei ollut mielekästä, vaan teemoittelun sijaan etsin dokumenteista kohdat, joissa ilmeni viitteitä vaikuttamaan pyrkivän viestinnän osa-alueisiin. Analyysiprosessini eteni

laajojen kokonaisuuksien tarkastelusta kohti tarkempaa analyysiä. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin tutkimusaineistoa useaan kertaan huolella läpi, tutkimustehtävän mielessä pitäen. Tämän, analyysin ensimmäisen vaiheen, tavoitteena oli tutustua aineistoon tarkasti ja alkaa hahmottaa aineistoa tutkimustehtävän ja taustakirjallisuuden kautta.

Analyysin toisessa vaiheessa tunnistin ja valitsin dokumenteista vaiheittain varsinaiset analyysikohteet, joiden katsoin olevan lobbauksessa ja suhdetoiminnassa merkittävässä roolissa. Vaiheittaisella valinnalla tarkoitan sitä, että aineistossa keskityttiin aina yhden tietynlaisen teeman hahmottamiseen kerrallaan. Materiaalin ollessa runsasta ja strukturoimatonta käytin analysoitavien kohtien hahmottamiseen rauhasa aikaa. Joissain dokumenteissa tunnistettiin useampia vaikuttamaan pyrkivään viestintään ja johtamiseen viittaavia kokonaisuuksia, kun taas joidenkin dokumenttien katsottiin edustavan kokonaisuudessaan yhtä aihealuetta. Analyysikohteet löytyivät ja valikoituivat aineistosta lopulta niiden havaitun toistuvuuden myötä. Alla olevasta taulukosta 1 käy ilmi, mitä analyysikohteita kustakin dokumentista tunnistettiin analyysin toisessa vaiheessa:

TAULUKKO 1 Dokumenteista tunnistetut analyysikohteet

Dokumentti	Analyysin kohde:
Viestintäsuunnitelma	Viestinnän strategisuus, suhteiden hallinta
Henkilöstön Q&A -paketti	Viestinnän strategisuus, suhteiden hallinta
Linjanvetotiedote	Jäsenorganisaatioiden edustaminen, suhteiden hallinta,
Lehdistötiedotteet, 4 kpl	Suhteiden hallinta, lobbaus
Tapaamiskutsu	Jäsenorganisaatioiden edustaminen, suhteiden hallinta, lobbaus
Vetoomus	Jäsenorganisaatioiden edustaminen, lobbaus
Webinaaritalenne	Jäsenorganisaatioiden edustaminen, lobbaus

Analyysin toisen vaiheen tuloksena aineistosta löydettiin neljä teoriaan pohjautuvaa ryhmää, joita lähdettiin analysoimaan tarkemmin: viestinnän strategisuuden, suhteiden hallinnan, lobbauksen ja jäsenorganisaation edustamisen ryhmät. Näiden analyysikohteiden tunnistamisen jälkeen aineistoon koodattiin värein kulloisenkin aihealueen ilmenemiskohta. Värikoodeja tarkastelemalla strukturoimattomassa materiaalissa alettiin tunnistaa toistuvuutta. Eri dokumenteissa tunnistettujen samojen analyysikohteiden ilmenemistä tarkasteltiin ja niistä löydettiin yhteisiä linkittymiskohtia

ja yhteneväisyyksiä. Linkittymiskohtien löydyttyä analysoin niitä vielä tarkemmin ja vertailin eri dokumenteista nousevia kohtia keskenään. Purin kunkin värikoodin sisältöä, eli yksittäisten analyysikohteiden havainnointia tekstimuotoon siten, että käytin jokaiselle ryhmälle erillistä tekstidokumenttia, joihin analyysikohtien keskeiset havainnot poimittiin. Näistä poiminnoista, eli linkittymiskohdista, muotoutui analyysikohtien alakategorioita. Taulukossa 2 kuvatut ryhmät kuvaavat sitä, kuinka analyysin kohteet ilmenivät dokumenteissa.

TAULUKKO 2 Dokumenttien analyysikohtien ilmeneminen

Analyyssikohte	Kohteista tiivistetyt teemat:
Viestinnän strategisuus	Sidosryhmäviestintä, strateginen johtajuus, suunnitelmat, suhteiden hallinta
Suhteiden hallinta	Tiedonvaihto, tiedottaminen, kriisiviestintä, sidosryhmäviestintä
Lobbaus	Tiedottaminen, tiedonvaihto, sidosryhmäviestintä, tiedonvaihanta, jäsenorganisaatioiden edustaminen
Jäsenorganisaatioiden edustaminen	sidosryhmäviestintä, tiedonvaihanta, jäsenorganisaatioiden edustaminen

Analyysivaiheessa ja tulosten kirjaamisessa dokumenteista käytettiin seuraavia lyhenteitä: lehdistötiedotteet merkittiin L1-L4 tunnuksin niiden ajallisen kronologian mukaan, kauppakomissaarin kutsu merkittiin tunnuksella K1, vetoamus kauppakomissaarille tunnuksella V1, linjanvetotiedote jäsenistölle tunnuksella LVM ja viestintä suunnitelmaa merkittiin tunnuksella CP. Organisaation anonymiteetin suojaamiseksi joitain sanoja tai nimiä poistettiin ja merkittiin Xx -tunnuksella. Lainauksissa, joissa alkuperäistä virkettä ei käytetty kokonaan leikkauskohtia merkittiin kahdella peräkkäisellä katkoviivalla - -.

3.3.2 Haastattelut

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri tekniikkaan: lomakehaastatteluun, joka on tyypillinen kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sekä teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun, joita käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa. Näitä kolmea haastattelumenetelmää erottaa teoreettisten oletusten lisäksi ennen kaikkea haastattelun strukturoinnin aste. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76) Päädyin käyttämään *avointa haastattelua* haastatteluiden toteutuksen metodologiana.

Punnitsin metodologista valintaa teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä paljon, mutta lopulta valinta kohti avointa haastattelua oli selkeä erityisesti, koska tutkimuskohde oli minulle tutkijana entuudestaan tuttu etujärjestössä työskentelyn myötä. Avoin haastattelu on haastattelumenetelmä, jonka erityispiirteinä on tutkijan intuitiivisen lähestymistavan ja haastattelun yhteydessä tapahtuvien kokemusperäisten väliintulojen salliminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78).

Perustavanlaatuisena erona teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä on se, että teemahaastattelussa tutkija olettaa haastateltavan ymmärtävän tutkittavan ja haastateltavan ilmiön tutkijan kanssa yhdenmukaisesti, kun taas avoimessa haastattelussa tutkija antaa haastateltavan itse määrittellä ilmiön tai kohteen ymmärtämällään tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 79). Avoimen haastattelun rakenne on strukturoimaton, minkä takia metodia näkee kutsuttavan myös *strukturoimattomaksi haastatteluksi*. Erona teemahaastatteluun, avoimessa haastattelussa tutkijan tavoitteena on syventää haastateltavien vastauksia jatkokysymyksillä. Tämän myötä avoin haastattelu muistuttaa muodoltaan keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45) Avoimessa haastattelussa ajatuksena on, että tutkijan ilmiöstä jo tietämä ohjaa ja helpottaa tutkijaa hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä. Tämän tutkielman yhteydessä tutkijan kokemusperäinen tieto tutkimuskohteesta sekä ennen haastatteluja toteutettu dokumenttien analyysi ohjasi avoimia haastatteluja. Avoimessa haastattelussa keskeistä on pyrkiä tuottamaan mahdollisimman tarkka ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tämän myötä avoimelle haastattelulle on ominaista, että haastateltavien lukumäärä ei ole kovin suuri. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78).

Haastateltavat

Avoimelle haastattelulle tyypilliseen tapaan haastateltavat valitaan tutkijan kokemusperäisen tiedon valossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78). Kokemukseeni perusteella valitsin etujärjestöstä haastateltaviksi avainhenkilöiksi kokemani kaksi henkilöä: etujärjestön toimitusjohtajan ja yhteiskuntasuhteiden johtajan. Halusin haastatella toimitusjohtajaa, jotta voisin muodostaa selkeämmän kuvan siitä, miten viestintä ja viestinnän strategisuus on järjestetty johtajuuden näkökulmasta. Yhdistyksen yhteiskuntasuhteiden johtaja seuraa EU-politiikkaa ja on suoraan tekemisissä muiden yhdistysten ja poliitikkojen kanssa. Näin ollen yhteiskuntasuhteiden johtajan haastattelulla pyrin selvittämään erityisesti organisaation suhdetoiminnan periaatteita suhteiden hallinnan ja suhteiden ylläpidon näkökulmasta. Molemmilla

haastateltavilla on yli kymmenen vuoden kokemus Brysselissä vaikuttamaan pyrkivän viestinnän parissa työskentelystä. Kummallakin on lisäksi yli viiden vuoden ja yli kahdeksan vuoden kokemus samalle sektorille sijoittuvista johtotehtävistä.

Kummatkin haastattelut toteutettiin maaliskuun aikana. Toinen haastattelu oli mahdollista toteuttaa paikanpäällä Brysselissä haastateltavan työpaikalla, ja toinen haastattelu toteutettiin puhelimitse. Puhelimitse ja kasvotusten toteutetun haastattelun välillä ei havaittu laadullista eroa aineiston rikkauden osalta. Puhelimitse toteutetun haastattelun tallennuksen laatu oli heikompi, minkä myötä aineiston litterointi oli hieman haastavampaa. Yleisesti ottaen kummankin haastattelun aikana vallitsi suotuisa ilmapiiri ja kumpikin haastateltavista tarjoutui olemaan vielä käytettävissä haastattelumateriaalin mahdolliseen täydentämiseen liittyen. Avoimelle haastattelulle ominaiseen tapaan kumpikin haastattelu muodostui melko pitkäksi puhelinhaastattelun ollessa 45 minuuttia ja kasvokkain toteutettu haastattelu 62 minuuttia. Haastatteluaineistoa syvennettiin haastattelutilanteen aikana, mutta myös haastattelujen jälkeen tarkentavilla kysymyksillä, jotka toteutettiin sähköpostin välityksellä. Joskus avoimelle haastattelulle on ominaista myös saman haastateltavan useampaan otteeseen haastattelu, minkä myötä metodia kutsutaan myös syvähaastatteluksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78). Tässä tutkielmassa toiseen haastattelukertaan ei kuitenkaan koettu tarvetta, mutta muutamia tarkentavia, keskustelua jatkavia kysymyksiä käsiteltiin sähköpostivaihdon yhteydessä.

Haastatteluiden teema-alueet olivat kummallekin haastateltavalle lähes samat, mutta toimitusjohtajan haastattelussa johtajuuden teema oli näkyvämmän läsnä. Tutkijan näkökulmasta haastattelutilanteisiin pyrittiin valmistautumaan mahdollisimman huolellisesti. Ennakovalmistautumisen määrä korostui avoimen haastattelu myötä, sillä haastattelurunkoon ei laadittu tarkkoja kysymyksiä. Kummankin haastateltavan kohdalla valmistauduin haastattelutilanteisiin muistelemalla yhteisestä työhistoriastamme haastattelun teemoihin sopivia kiinnekohtia. Hahmottelin kiinnekohdat myös haastattelurunkoihin haastattelua tukemaan (ks. liite 1 ja 2). Kiinnekohdista oli apua keskustelun ohjaamisessa. Haastattelut alkoivat teemojen taustoituksella, minkä myötä keskustelu saatiin käyntiin. Haastatteluteemoihin johdattelevat kysymykset olivat haastateltavien kesken erilaiset ja haastattelut muotoutuivat haastateltavien roolien myötä täysin erilaisiksi sisällöllisesti.

Tiivistelmä toimitusjohtajan ja yhteiskuntasuhteiden johtajan haastattelurungon teemoista:

1. Trade association as an organisation

1.1 Role & Purpose of the organisation and your personal role in it.

1.2 Members of the association

1.3 Board, President, CEO

2. Lobbying and Persuasive communications

2.1 Lobbying functions

2.2 Effectiveness

2.3 Media

3. Relationship building

3.1 Coalitions

3.2 Interpersonal relations

4. Leadership

Haastatteluiden onnistumisen ja eettisyyden takaamiseksi haastateltaville esiteltiin tutkielman tavoitteet jo haastattelupyynnön yhteydessä. Lisäksi ennen haastattelua tutkielman kiinnostuksen kohteena olevat ilmiöt esiteltiin haastateltaville kevyesti, jotta heillä olisi tutkielman tarkoitukseen kannalta sopiva tulokulma keskusteluun tähtäävässä haastattelussa.

Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluaineisto kerättiin käyttämällä laadullista aineistonkeruumenetelmää, minkä myötä aineiston analyysi oli myös luontevaa toteuttaa laadullisella menetelmällä. Näin ollen päätin toteuttaa analyysin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin periaattein. Kuten dokumenttienkin analyysissä, myös haastatteluissa aineistolähtöisyys ja teoriaohjautuvuus kulkivat rinnakkain. Teoria toi analyysin tekoon taustaoletuksia ja strukturoimattoman haastattelun teema-alueet ohjasivat osittain aineiston analyysiprosessia. Teoreettisista oletuksista huolimatta pyrin kuitenkin suhtautumaan haastatteluaineistoon mahdollisimman avoimesti. Analyysi eteni haastattelupohjan teemojen hahmottamisesta kohti yksityiskohtaisempaa analysointia teemoittelua apuna käyttäen.

Laadullisessa aineiston analyysissä haastatteluiden suorittamisen ja tallentamisen jälkeen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi, eli litteroidaan joko koko haastattelun osalta tai valikoiduista osioista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138). Avasin keräämäni aineiston

tekstimuotoon sanatarkasti. Jätin huokaukset, täytesanat ja naurahdukset litteroinnin ulkopuolelle, koska en kokenut niiden vaikuttavan analyysiini. Kirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 17 sivua fonttikokoa 12 ja riviväliä yksi käyttäen. Merkitsin haastateltavat aineistonkäsittelyn vaiheessa sattumanvaraisesti H1 ja H2 tunnuksilla haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi.

Aineiston koonnin ja litteroinnin jälkeen laadullisen sisällönanalyysin mukaan aineisto tulee järjestellä tutkijan parhaaksi näkemällä tavalla (Eskola & Suoranta 2014, 148). Koska tässä tutkielmassa haastatteluaineisto oli suhteellisen helppo hallita materiaalin sivumäärän puitteissa, aineisto oli mahdollista järjestää manuaalisesti Google Driven kommenttiosiota ja useampia tekstitiedostoja hyväksikäyttäen. Ennen varsinaiseen aineiston teemoitteluun siirtymistä olin kuunnellut haastatteluja litteroinnin ohessa paljon ja litteroinnin valmistuttua olin myös lukenut kirjallista materiaalia läpi huolellisesti useita kertoja. Aineistoon rauhassa tutustumisen myötä sain pikkuhiljaa niiden kokonaiskuvasta kiinni, ja ryhdyin jakamaan aineistoa haastattelurungon (ks. taulukko 3) neljän osion mukaisesti Google Driven kommenttitoimintoja apuna käyttäen.

Kun olin jakanut aineiston ensin teoriaohjaavasti haastattelurungon neljän osion mukaisiin ryhmiin, aloin tarkastella jokaisen osion sisältöjä erikseen. Tässä vaiheessa analyysia pyrin aineistolähtöiseen tarkasteluun pyrkien nostamaan aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmiöitä esiin. Aineisto oli erittäin rikasta, joten jouduin pohtimaan paljon rajauksia tutkimustehtävän puitteissa. Kaikkea materiaalia ei kuitenkaan ole mahdollista sisällyttää yhteen tutkimukseen. Teemoittelun tavoitteena on nostaa aineistossa tutkimustehtävän kannalta merkittävimmät havainnot esiin kokoamalla yhden teeman alle kyseisen aihealueen sisälle sijoittuvat ajatukset ja tapahtumat (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173).

Erittelin aineistoa osiokohtaisesti, ja aloin tunnistaa toistuvia aihealueita. Toistuvista aiheista aloin etsiä yhtäläisyyksiä, joiden kautta aihealueesta muodostui nimetty teema. Esimerkiksi alla oleva sitaatti luokiteltiin teemaan *taktiset ja strategiset päätökset* koska siinä haastateltava kuvaa suhdetoiminnan strategista luonnetta:

H2: Today even the conservative ones are recognizing that you need to change the market rules in order to make them more fit for renewables so, it's a question of what time and on which topic you are intervening.

Analyysin perusteella etujärjestön vaikuttamisen ja vaikuttamisen johtamisen keinovalikoima muodostui taulukkoon 3 kirjattujen teemojen ympärille. Yhteensä teemoja tunnistettiin 15.

TAULUKKO 3 Haastatteluanalyysin teemat

Etujärjestö	Suhdetoiminta	Lobbaus	Johtaminen
Edustuksellisuus	Verkostoituminen	Ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot	Johtajuuden antaminen ja vastuuttaminen
Jäsenistön hallinta	Suhteiden hallinta ja interpersonaaliset suhteet	Tiedon merkitys	Vision ja kokonaiskuvan hallinta
Jäsenistön tuomat mahdollisuudet ja rajoitteet	Tiedon merkitys	Prosessi	Vastuu
	Taktiset ja strategiset päätökset		Strategia
	Liittoutumien etsiminen ja rakentaminen		

4 TULOKSET

Maisterin tutkielmani tavoitteena oli kuvata millaista etujärjestön vaikuttamaan pyrkivä viestintä on kansainvälisessä kontekstissa. Pyrkimyksenäni oli tarkastella vaikuttamisen prosesseja ja muotoja etujärjestössä, sekä sitä kuinka kyseistä kokonaisuutta johdetaan strategisen viestinnän näkökulmasta. Hain vastausta tutkimustehtävään etujärjestön valmiiden dokumenttien analyysin ja avainhenkilöhaastatteluiden avulla. Analyysin perusteella saadut tulokset on koottu yhteen molemmista aineistonkeruun menetelmistä. Tulosluku alkaa yhden lobbausprosessin avaamisesta kokonaisuutena, mikä antaa yleisen kuvan etujärjestön vaikuttamisesta ja vaikuttamisen johtamisesta. Viestinnän strategisen johtajuuden tuloksien raportointia jatketaan läpäisyperiaatteella tulosluvun kaikissa luvuissa, sillä johtamisen teeman havaittiin linkittyvän etujärjestön vaikuttamiseen monella tapaa. Lobbausprosessin tuloksista siirrytään vaikuttamisen muotojen erittelyyn havaittujen lobbauksen taktiikoiden ja suhdetoiminnan prosessien kuvaamisen kautta. Lopuksi raportoin tulokseni etujärjestön erityispiirteistä vaikuttamaan pyrkivänä organisaationa.

4.1 Vaikuttaminen tietyn lobbausprosessin aikajanalla

Analysoitavien dokumenttien kautta lobbausprosesseiksi tunnistettiin asian ajamiseen (advocacy activity) liittyvät erilliset projektit, joilla havaittiin olevan selkeä alkupiste ja tavoite. Valitun lobbausprosessin dokumentteja analysoimalla etujärjestön vaikuttamisesta hahmotettiin monipuolinen kuva: etujärjestön sisäisellä viestinnällä näytti dokumenttien valossa olevan vahva, vaikuttamiselle pohjaa luova strateginen ominaisuus, ja lisäksi ulkoisen viestinnän dokumenttien kautta etujärjestön sidosryhmäviestinnästä ja viestinnän muodoista saatiin selkeä kuva. Dokumenttien tarkastelu toi myös kuvan yhden suuren lobbausprosessin aikajanasta.

4.1.1 Lobbausprosessi

Etujärjestön lehdistötiedotteisiin perustuvan analyysin myötä viestinnän dokumenteista tunnistettiin vuodelle 2014–2015 rajatun analyysijakson aikana kolmetoista erillistä lobbausprosessia. Yhden vuoden aikana toteutettujen lobbausprosessien koon havaittiin vaihtelevan pienimuotoisista vetoomuksista kampanjoihin ja massiivisiin projekteihin. Etujärjestön havaittiin toteuttavan lobbausprosesseja yksin tai yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Vuoden 2014–2015 aikana yksi lobbausprosessi oli selkeästi suurin, minkä myötä sitä kiinnostuttiin analysoida tarkemmin. Valitun lobbausprosessin tärkeyttä etujärjestölle kuvaa myös haastateltavien viittaukset kyseiseen prosessiin haastatteluiden yhteydessä.

Tarkasteltava lobbausprosessi on etujärjestön poliittinen kannanotto EU:n ja EU:n ulkopuolisen suuren valtion välillä vallitseviin kauppasuhteisiin, kohdentuen kauppasuhteen sääntelyyn EU:n osalta. Kannanoton julkistamisen jälkeen etujärjestö lähti ajamaan asiaa eteenpäin EU-tasolla, eli lobbaamaan näkemystään kauppasuhteisiin liittyen. Etujärjestön tavoitteena edelleen käynnissä olevassa lobbausprosessissa on kaupankäynnin vapauttaminen maiden välillä. Huomionarvoisena seikkana kyseisestä lobbausprosessista on mainittava, että etujärjestön ottama kanta kiistakysymykseen ei ollut lähtökohtaisesti etujärjestön jäsenistön kesken yksimielinen, vaan johti joidenkin jäsenten eroamiseen.

Lobbausprosessin viestintä

Lobbausprosessin dokumentteja analysoimalla etujärjestön vaikuttamaan pyrkivän viestinnän keinovalikoimasta saatiin hahmotettua kokonaisuus. Analysoidut dokumentit sisälsivät niin ulkoisenviestinnän kuin myös sisäisenviestinnän dokumentteja. Sisäisiä ja ulkoisia dokumentteja analysoimalla havaittiin, että etujärjestön vaikuttaminen, joka kohdistuu ensisijaisesti ulkoisiin toimijoihin, on lähtöisin vahvoista sisäisistä prosesseista ja pohjaavat strategisuudelle. Ulkoisen viestinnän osalta analysoitavana oli julkista materiaalia, kuten lehdistötiedotteita, vetoomuksia ja lobbaustilanteen tilannekatsauksesta tehty webinaaritallenne. Näiden dokumenttien kautta hahmotettiin keiden kanssa etujärjestö viestii pyrkiessään vaikuttamaan. Yhdistyksen sisäisessä käytössä olleita dokumentteja päästiin puolestaan analysoida etujärjestön viestintäsuunnitelman ja henkilöstölle suunnatun kysymyksiä ja vastauksia (Q&A) -paketin kautta. Sisäisistä dokumenteista tarkasteltavana oli myös vain yhdistyksen jäsenistölle jaossa olleita linjanvetotiedotteita (position paper) ja kauppakomissaarille

lähetetty tapaamiskutsu. Dokumentteja analysoitaessa havaittiin, että kaikki seitsemän erilaista dokumenttityyppiä oli laadittu selkeästi eri tarkoituksiin ja toivat esiin vaikuttamisen keinovalikoiman monipuolisuutta. Alla on kuvattu tiiviisti analyysin myötä havaitut dokumenttien erityispiirteet ja niiden rooli etujärjestön viestinnässä:

- *Etujärjestön sisäinen viestintäsuunnitelma.* Viestintäsuunnitelma on etujärjestön johdon laatima dokumentti, jossa kuvataan ja suunnitellaan toimia, joihin etujärjestö ryhtyy lobbausprosessin käynnistyessä. Viestintäsuunnitelmassa määritellään ja kuvataan etujärjestön viestintätoimia ja lisäksi se valottaa, kuinka ja millä sanoin etujärjestö itse puhuu kyseisen lobbausprosessin strategiastaan.
- *Q&A-paketti* on etujärjestön henkilöstölle suunnattu tietopaketti, joka sisältää lobbausprosessiin liittyviä kysymyksiä ja vastauksia. Dokumentin kysymykset on laadittu, kuten joku etujärjestön ulkopuolinen taho esittäisi etujärjestölle tai etujärjestön työntekijöille kysymyksiä lobbausprosessiin liittyen. Dokumentin analyysi myötä kyseisen dokumentin katsotaan sitovan viestintäsuunnitelman ja strategisuuden myös henkilöstön tasolle pelkän johdon sijaan. Q&A-paketin analysoitiin näin ollen olevan strategisen johtamisen työkalu.
- *Etujärjestön jäsenistölle suunnattu linjanvetotiedote,* on ainoastaan etujärjestön jäsenistölle välitetty tiedote. Tiedotteessa etujärjestö informoi jäsenistöään lobbausprosessin taustoista ja syistä miksi etujärjestö otti oman kantansa lobbausprosessissa. Tiedote on lähetetty jäsenistölle kannanoton julkaisun aamua edeltävänä iltana. Linjanvetotiedotteen lähetyksen ajankohdasta pääteltiin dokumentilla olleen jäsenistön hallintaan liittyvä ominaisuus.
- *Webinaaritallenteella* nähtiin analyysin valossa olevan sidosryhmien, median ja jäsenistön tiedottamiseen tärkeä funktio. Tätä tulosta tukee toimitusjohtajan haastatteluiden yhteydessä mainitsevan kyseisten tahojen edustajien olleen linjoilla kuulemassa webinaarina järjestettyä tiedotustilaisuutta. Siinä missä muillakin julkiseen tiedottamiseen tärkeävillä viestinnän keinoilla (lehdistötiedotteet ja vetoamukset), myös webinaarilla nähtiin olevan etujärjestön äänen vahvistamiseen pyrkivä funktio. Tämä havainto perustuu haastatteluista saatuun tietoon, jossa toimitusjohtaja kertoo ensinnäkin strategisesta viestinnästä jolla median edustajille koitetaan välittää mahdollisimman aktiivisesti tietoa, kuin myös molempien haastateltavien kertomus siitä, kuinka tärkeää etujärjestön uskottavuuden puitteissa on, että etujärjestö on aktiivinen, kiinnostava ja seuraamisen arvoinen toimija Brysselin kontekstissa ja jakaa näin ollen aktiivisesti tietoa suuren yleisön kanssa.
- *Lehdistötiedotteet* pyrkivät kaikki osaltaan tiedottamaan lobbausprosessista. Lehdistötiedotteet tiedottavat ja perustelevat lobbausprosessin käynnistymistä ja kertovat tilanpäivitysten omaisesti lobbausprosessin etenemisestä etujärjestön näkökulmasta. Haastatteluissa toimitusjohtaja kertoo lehdistötiedotteiden toimivan jäsenistön tiedottamisen välineenä enemmän kuin median tiedottamisessa.
- *Kauppakomissaarin tapaamiskutsusta* käy ilmi lobbausprosessin lähtökohdat, niin kuin etujärjestö sen ulkopuoliselle esittää. Tapaamiskutsu on välitetty kauppakomissaarille etujärjestön toimitusjohtajan nimissä. Kutsussa toimitusjohtaja esittelee etujärjestön kannan ja syyt kannanoton takana ja esittää lisäksi toiveen keskustella aiheesta komissaarin kanssa.

- *Vetoomus* on 21:n uusiutuvaan energiasektoriin kuuluvan organisaation allekirjoittama ja vetoaa kauppakomissaariin kannanottonsa mukaisesti. Vetoomuksessa kerrotaan lobbausprosessin taustoista ja faktoista, mitä kiistakysymyksen myötä etujärjestön edustaman näkemyksen mukaan on havaittavista. Vetoomuksesta käy ilmi etujärjestölle läheiset ja aktiiviset sidosryhmäsuhteet allekirjoittaneiden tahojen myötä.

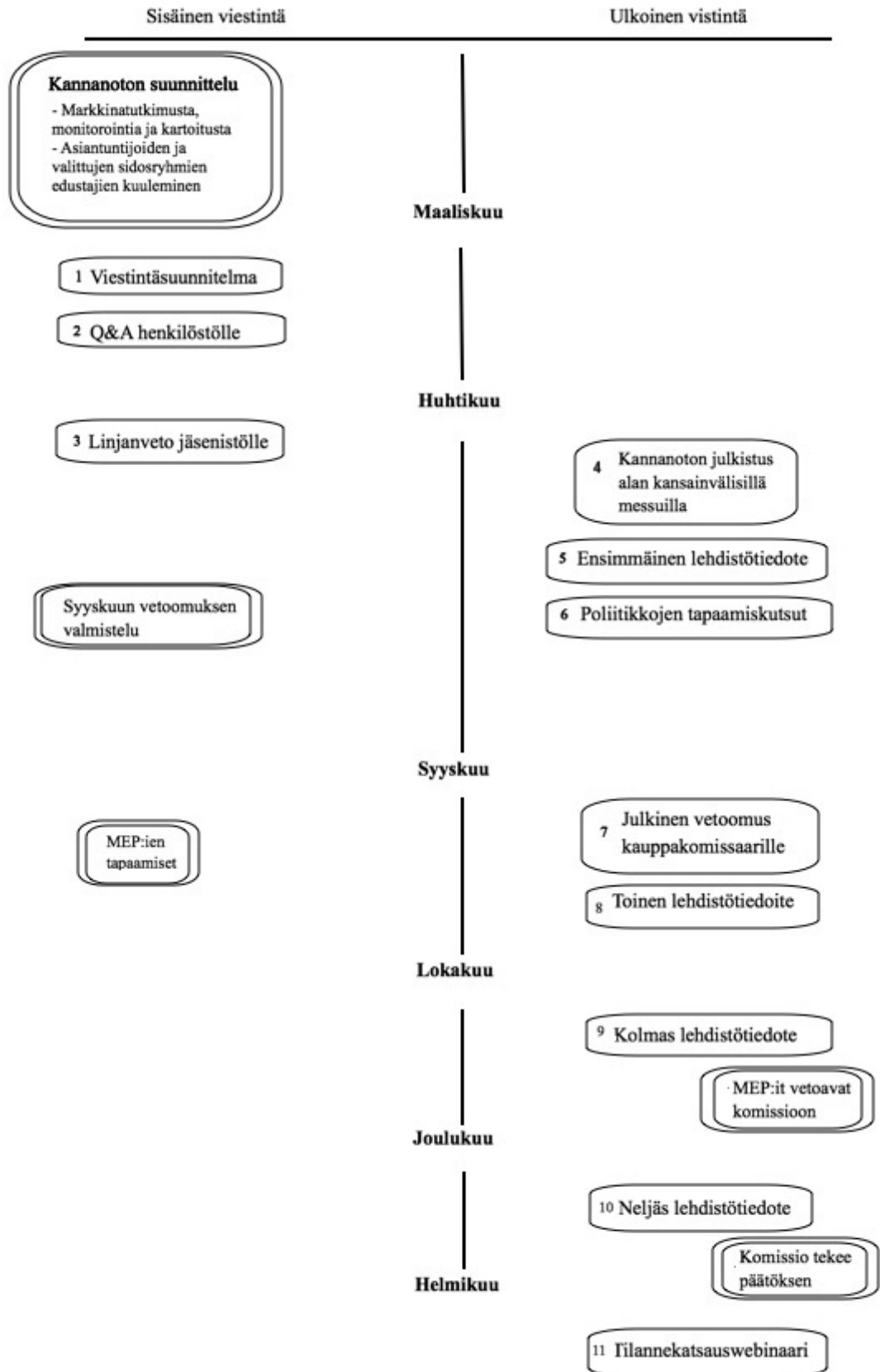
Dokumenttien analysoinnilla päästiin hahmottamaan vaikuttamisen muotoja ja keskeisistä funktioita, joilla vaikuttamiseen pyritään. Dokumenttien analyysissä *strategian sitominen henkilöstöön, etujärjestön äänen vahvistaminen tavoitteena uskottavuuden ja vaikutusvallan lisääminen, sekä pyrkimys poliitikkojen tapaamisille* olivat keskeisiä funktioita, joita analysoiduille dokumenteille tunnistettiin. Näitä eritellään tarkemmin luvussa 4.2, kun vaikuttamisen muotoja eritellään tarkemmin. Analysoitavista dokumenteista hahmotettiin myös lobbausprosessista sen ajallinen kuva, eli kronologia.

4.1.2 Lobbausprosessin kronologia

Dokumenttien analyysi ja dokumenteista muodostettu kronologia toi kuvaa yhden massiivisen lobbausprosessin aikajanasta. Dokumenttien perusteella käy ilmi, että tarkastelun kohteena oleva lobbausprosessi aloitettiin yhdeksän kuukautta ennen kuin Euroopan komission oli määrä tehdä asiaan liittyvä päätös. Haastateltava kertoo etujärjestön pidättäytyneen kannanotosta aikaisemmin ennen vuotta 2014, mutta puolueettomuuden koettiin haastattelujen mukaan näyttäytyvän sidosryhmille organisaation heikkoutena. Haastateltavat kertovat, että kannanottoon ryhtymistä oli punnittu etujärjestön sisällä jo vuoden ajan, mutta konkreettinen valmistelu- ja suunnittelutyö kannanoton julkistamiseksi aloitettiin noin neljä kuukautta ennen viestintäsuunnitelman julkaisua. Haastateltava kertoo prosessin valmistelun sisältäneet erilaisten tutkimuksiin perustuvien tilannearvioiden tekoa ja valittujen sidosryhmien edustajien kuulemisia.

Alla olevaan kaavioon on jäsenelty koko lobbausprosessi kronologisesti analysoitujen dokumenttien valossa alkaen maaliskuusta 2014 aina seuraavan vuoden helmikuuhun.

KAAVIO 2 Lobbausprosessin kronologia



Lobbausprosessin voidaan katsoa käynnistyneen sisäisen viestintäsuunnitelman ja Q&A-paketin julkaisusta, mikä tapahtui maaliskuussa. Etujärjestö tiedotti jäsenistöään kannanotosta varsinaisen kannanoton julkaisua edeltävänä iltana. Linjanvetotiedotteen lähetyksen ajankohdasta voidaan päätellä dokumentin pyrkineen jollain lailla jäsenistön hallintaan.

Ensimmäisestä prosessiin liittyvästä lehdistötiedotteesta ja viestintäsuunnitelmasta käy ilmi, että etujärjestö oli suunnitellut kannanottonsa julkistamisen tapahtuvan alan suurimmilla kansainvälisillä messuilla. Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi, että ratkaisu perustuu strategiaan, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri medianäkyvyys, mikä pääteltiin seuraavista otteista viestintäsuunnitelmasta:

CP: The Executive Advisor will be tasked with promoting this announcement in the Xx (maa, jossa tilaisuus järjestetään) media.

CP: Ahead of the announcement xx (etujärjestö) will seek to gain exclusive interviews and coverage with trade media - -

Dokumenttien valossa huhtikuun aikana etujärjestö pyrki järjestämään tapaamisia sidosryhmien ja poliitikkojen kanssa. Varsinainen vetoamus asian puolesta on välitetty kauppakomissaarille vasta syyskuussa. Lokakuun lehdistötiedotteesta käy ilmi, että lokakuun alussa Euroopan parlamentin jäsenet, eli MEP:it ovat vedonneet Euroopan komissioon etujärjestön kannanoton mukaisesti, eli kauppasuhteiden normalisoinnin puolesta. Näin ollen kolmannesta lehdistötiedotteesta pääteltiin, että huhtikuun ja syyskuun välinen ulkoisen viestinnän osalta hiljainen aika on käytetty MEP:ien tapaamisiin ja syyskuussa julkaistuun, lopulta 21 organisaation allekirjoitukset sisältävän vetoamuksen valmisteluun. Allekirjoitusten saaminen vetoamukseen on oletettavasti vaatinut suhdetoimintaa sidosryhmien edustajien kanssa ennen vetoamuksen syyskuusta julkaisua.

Aikajana, joka dokumenteista näyttäytyy näyttää toteuttavan strategiaa, jossa keväällä työstetyt MEP:ien suhteet ja tapaamiset ovat johtaneet siihen, että Euroopan parlamentin jäsenet ovat vedonneet päätöksentekijäelimeen, eli Euroopan komissioon. Lehdistötiedotteista ilmenee, että joulukuussa Euroopan komissio teki päätöksen, jonka mukaan kauppasuhteet otetaan tarkemman tutkimuksen kohteeksi markkinatilanteen tarkastelun kautta. Huomionarvoisena seikkana on etujärjestön viimeisessä Euroopan komission päätöksen jälkeen annetussa lehdistötiedotteessa joulukuussa etujärjestön lausunto, joka ei osoita minkäänlaista pettymystä, vaikka Euroopan komissio ei tehnyt

lopullista päätöstä lobattavan asian suhteen. Lehdistötiedotteessa korostetaan etujärjestön kantaa siitä, että he ymmärtävät komission tarpeen selvittää Euroopan unionin jäsenmaiden markkinatilanteita ennen lopullisen päätöksen tekoa, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi:

L4: We understand that the Commission believes that an investigation into the market situation relating to --- in Europe is necessary, before determining what action to take on the measures. We will continue to work with the European Commission to find a suitable outcome to this investigation - -

Ulkoisessa EU-toimielimistä viestimisessä etujärjestö näyttää pyrkivän enemmän positiiviseen viestintään. Positiivisen viestinnän takana voidaan arvella olevan etujärjestön suhteiden hallinnan taktiikka, joka pyrkii ylläpitämään etujärjestön yhteistyösuhdetta EU-toimielinten kanssa.

Positiivisuuteen pyrkivän viestinnän lisäksi etujärjestön päättäjiin kohdistuvasta viestinnästä voitiin havaita etujärjestön pyrkimys tiedonvaihdannalle. Pyrkimystä tiedonvaihdataan havaittiin komissaarin tapaamiskutsussa ja vetoamuksessa sekä lehdistötiedotteissa. Dokumenteista käy ilmi, että etujärjestön pyrkimys tiedonvaihdannallisuuteen EU-toimielinten kanssa pyrittiin rakentamaan vastavuoroiseksi tarpeeksi. Voidaan päätellä, että etujärjestö pyrkii viestinnässään tuomaan omaa expertiisiään ja yhden sektorin äänen edustuksellisuutta esiin, vahvistaakseen omaa merkitystään päättäjien edessä. Seuraavista otteista voidaan havaita etujärjestön pyrkimystä positiiviseen ja tiedonvaihdannalliseen suhteeseen:

V1: - - we look forward to hearing the European Commission's view on this issue and remain available to discuss the matter with you in person at your earliest convenience.
K1: You may be aware that the rate of XX installations has slowed considerably in - - -I would be delighted to meet with you and discuss these issues of our industry - -

Kaiken kaikkiaan etujärjestön lobbausprosessin dokumenttien tarkastelun kautta näyttää siltä, että yksi lobbausprosessi toteutetaan monien eri vaikuttamaan pyrkivien viestinnän keinojen avulla. Viestintäsuunnitelmaan tutustuttua ja etujärjestön muita dokumentteja tarkasteltaessa viestintäsuunnitelman valossa lobbausprosessi näyttäytyy myös vahvasti strategiseen johtamiseen nojaavalta prosessilta. Seuraavaksi eritellään dokumenttien ja haastatteluiden valossa aiemmin eritellyn lobbausprosessin kautta muodostunutta vaikuttamisen kokonaisuutta yleisellä tasolla.

4.2 Vaikuttamisen muodot etujärjestössä

Lobbausprosessista hahmotetuista etujärjestön vaikuttamisen muodoista erotettiin selkeä keinovalikoima, kun dokumenttien analyysi ja haastatteluiden analyysi yhdistettiin. Kumpaankin aineistoon perustuvan analyysin myötä voidaan sanoa, että etujärjestön vaikuttamisen keinovalikoima, eli vaikuttamisen muodot, koostuvat sisäisen viestinnän keinoista, joilla on strategisen viestinnän piirteitä ja suhteiden hallintaan liittyviä ominaisuuksia. Ulkoisen viestinnän muotoja havaittiin monia. Ulkoisen viestinnän muotojen nähdään analyysin valossa koostuvan mediasta vaikuttamisen kanavana, etujärjestön tuottamista tapahtumista ja tutkimuksesta, sekä kahdenkeskisistä poliittisista tapaamisista. Seuraavaksi eritellään keinokohtaisesti etujärjestön vaikuttamisen muotoja.

4.2.1 Sisäisen viestinnän keinot

Yleisesti ottaen yhdistyksen sisäisiä dokumentteja tarkasteltaessa viestinnän näkökulmasta havaittiin, että sisäistä viestintää toteutetaan yhdistyksen tiimin sisällä, eli etujärjestön johdon ja henkilöstön välillä muun muassa viestintäsuunnitelman ja Q&A-dokumenttien muodossa. Sisäistä viestintää tulkittiin myös laajemmalti etujärjestön ja sen jäsenistön välillä tapahtuvana viestintänä. Johdon ja henkilöstön välisten sisäisten dokumenttien keskeisenä funktiona näyttäisi olevan yhdistyksen sisäisen yhtenäisen rintaman muodostaminen. Henkilöstön yhteisen rintaman havaittiin rakentuvan tarkastelun kohteena olleen lobbausprosessin viestintäsuunnitelman kautta. Viestintäsuunnitelman sisäisen viestinnän tavoitteena näyttää olevan etujärjestön sisäisen yhteisen äänen muodostaminen. Lobbausprosessin yhteyteen tuotetun Q&A-dokumentin katsottiin toimivan samassa tarkoitusperässä.

Haastatteluista kävi ilmi, että suuri osa etujärjestön sisäisestä viestinnästä tapahtuu sen jäsenistön kanssa. Analysoitavista dokumenteista yksi (linjanvetotiedote) oli suunnattu pelkästään etujärjestön jäsenistölle. Linjanvetotiedotteen olemassaolosta, ja sen sisältämän tiedon erilaisuudesta verrattuna samaa aihetta käsitteleviin muihin dokumentteihin, voidaan todeta, että etujärjestön henkilöstö viestii koko jäsenistönsä kanssa ja tiedottaa heitä erityisellä tavalla verrattuna muuhun yleisöön. Jäsenistölle välitetty linjanvetotiedote oli seikkaperäisempi kuin julkiseen levitykseen laitettut

tiedotteet. Linjanvetotiedote sisälsi runsaasti tietoa koko lobbausprosessista ja sen taustoista. Sähköpostina lähetetty tiedote sisälsi myös liitteenä varsinaisen tietopaketin, johon oli koottu runsaasti erilaista markkinaselvitystietoa puoltamaan etujärjestön ottamaa kantaa. Linjanvetotiedotteessa korostettiin päätöksen olleen yhtenäinen koko etujärjestön hallituksen kanssa. Uuden kannanoton kerrottiin myös olevan eurooppalaisten energiantuottajien (eli etujärjestön kohdeyleisön) edun mukainen, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

LVM: The Board has agreed this position, as we believe that a return to a level playing field will help xx (industry) in Europe to grow - -

Keskeisenä havaintona oli se, että jäsenistön kanssa viestintää pidettiin tärkeänä osana etujärjestön työtä ja jäsenistön kanssa tapaamiset erilaisten työpajojen (workshop) merkeissä pidettiin tärkeänä. Haastateltavat kertovat, että jäsenistö on myös etujärjestön tukena ja osa sen resursseja. Näin ollen etujärjestön ja jäsenistön väliselle vuorovaikutussuhteelle havaittiin olevan tyypillistä keskinäinen riippuvuussuhde ja viestinnän tiedonvaihannallinen luonne. Seuraavat esimerkit haastatteluista kuvaavat edellä mainittuja vuorovaikutussuhteen piirteitä:

H2: Members have big expertise inside their organisations typically with big members you can rely on your members in preparing papers etc and with meetings.

H2: - - (tilaisuudet joissa) you can talk about the position of the association is very key for the members, replying questions to members and finding new members.

4.2.2 Ulkoisen viestinnän keinot

Etujärjestön ulkoisen viestinnän keinojen tunnistettiin analyysin kautta koostuvan mediaan kohdentuvasta viestinnästä, etujärjestön järjestämistä tapahtumista, sen tekemästä tutkimuksesta, yhteisistä kannanotoista kumppaneiden kanssa sekä erilaisista tapaamisista. Yleisesti ottaen havaintona kaikkiin ulkoisen viestinnän keinoihin liittyen tunnistettiin, että ulkoinen viestintä pyrkii tavoittamaan ennen kaikkea poliitikkoja, median edustajia ja kyseisestä energian alasta kiinnostunutta yleisöä. Näiden tahojen päätettiin kuuluvan organisaation keskeisiin sidosryhmien edustajiin.

Media

Analysoitavat dokumentit sisälsivät neljä lehdistötiedotetta tarkastelun kohteena olevasta lobbausprosessista. Lehdistötiedotteita tarkasteltaessa havaittiin, että kaikki tiedotteet olivat suhteellisen lyhyitä (0,5–1 sivua), mutta silti hyvin informatiivisia. Kaikki tiedotteet noudattivat samaa rakennetta, jossa ensin kerrottiin tiedottamisen syy, seuraavaksi kerrottiin seuraamuksista etujärjestön edustamalle energiasektorille ja loppuun oli kiteytetty johtoportaan lainaukset tilanteeseen. Lehdistötiedotteet oli kirjoitettu yleisempään, vähemmän ammattisanastolliseen tyyliin kuin jäsenille välitetyt tiedotteet. Tästä voidaan päätellä etujärjestön suuntaavan lehdistötiedotteet myös sektoria vähemmän seuraaville henkilöille. Lisäksi dokumenttien analyysin perusteella vaikuttaa siltä että, median edustajille kohdennetaan lehdistötiedotteita suhteellisen säännöllisin väliajoin, noin kerran kuukaudessa. Toisaalta toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että etujärjestö pyrkii viestinnässään yhä nopeampaan ja kohdennetumpaan toimintaan mitä median edustajiin tulee. Toimitusjohtajan mukaan lehdistötiedotteet palvelevat etujärjestön viestinnässä jäsenistön tiedottamista journalistien tavoittamisen sijaan:

Hx: We still maintain a press release but we only use it for our members. So in essence, yeah, the press release is dead, but we can't kill it entirely, because we need to disseminate information for our members. The newsletter is also used for that, but I feel that every now and then there is an initiative that we need to send to our members.

Lehdistötiedotteiden kautta etujärjestöstä muodostuu kuva kyseisen energia-alan eksperttinä. Kuva ekspertiisistä muotoutuu sanavalintojen kautta, kun lehdistötiedotteissa on tyypillistä, että etujärjestö puhuu itsestään me-muodossa. Me muodolla viitataan dokumenteissa vaihtelevasti joko etujärjestöön tai koko uusiutuvan energia-alan sektoriin, kuten seuraavista otteista voidaan havaita:

L1: We understand that the Commission believes that an investigation into the market situation relating to xx in Europe is necessary - -

L3: Xx is a strong supporter of free and fair trade and we would like to see trade relations between Europe and xx return to normal - -

Käsitystä ekspertiisistä vahvistaa myös seuraavat lehdistötiedotteista kerätyt sanoitukset, joilla etujärjestön mielipide nostetaan tärkeään arvoon:

L4: Commenting on the developments Xx stated - -

L4: We welcome the initiative of MEP Xx and all his colleagues

L2: Our board has recognised that more ambition is needed in Europe - -

Yleisesti ottaen median voidaan nähdä analyysin valossa olevan etujärjestölle tärkeä kanava, jolla voidaan tavoittaa yhä enenevässä määrin maallikkoyleisön rinnalla myös etujärjestölle keskeisiä yleisöjä, kuten poliitikkoja, etujärjestön jäsenistöä ja sidosryhmiä. Mediakanavien, myös sosiaalisen median potentiaali vaikuttamiseen tunnustetaan, kuten seuraava ote osoittaa:

H1: In general it (social media) is more about creating positivity around xx. - - Social media function is like a continuous lobbying function.

Tulosten valossa voidaan todeta, että etujärjestö näkee voivansa vaikuttaa siihen kuvaan, minkä yleisö ja sidosryhmät siitä saavat median kautta, viestimällä itse aktiivisesti eri kanavissa positiivisesti ja mm. valitsemalla ja tiedostamalla sanavalintansa. Haastatteluissa käy lisäksi ilmi, että etujärjestö myös pyrkii olemaan itse hyvin aktiivinen viestijä mitä tulee lehdistötiedotteiden lähettämiseen, sosiaalisen median käyttöön ja journalistien kyselyihin vastaamiseen. Yksi haastateltavista kertoo aktiivisen viestinnän kertovan dynaamisesta ja ajan tasalla olevasta toiminnasta, minkä koetaan olevan tärkeä viesti ulospäin.

Mediasuhteiden hoitoa kuvataan samanlaisena kuin mitä tahansa muuta suhdetoimintaa. Haastateltavat kuitenkin korostavat varovaisuutta mitä tulee median edustajien lähestymiseen. Haastateltava kuvaa varovaisuuden takana piilevän etujärjestön julkisuuskuvan suojelun, kuten seuraavista sitaateista käy ilmi:

H1: You need to get them write about you in a right way. It's hard because they might have their preconceptions, they may or may not like you or your technology, but you have to sell it. That's when we need positivity - -

H1: A similar thing could be applied to journalists we are more careful; we don't want to waste their time. What we tend to do is when we think we have something value we try to reach out them and try to create background briefings.

Mediasta keskusteltaessa haastateltavilta kysyttiin myös heidän ajatuksiaan median luomasta kuvasta lobbauksesta. Haastateltavien mukaan negatiivissävytteisten ja lobbausta mustamaalaavien artikkeleiden taustalla on se, että journalistit eivät heidän mukaansa tunne Brysselin päätöksentekokoneiston toimintatapoja. Haastateltavien mukaan koko poliittinen prosessi nojaa lobbaukseen. Haastateltavien kommentaasta voidaan päätellä, että lobbaus on heille ammatti, jota harjoittavat useat eri tahot, ja jonka vakiintuneisuutta ja läpinäkyvyyttä tukee EU:n läpinäkyvyysrekisteri. Seuraavista

sitaateista muodostuu kuva haastateltavien mielipiteistä median lobbauksesta kirjoittamiseen liittyen:

H1: To answer your question it's because they are not doing their job properly. They haven't understood at all how Brussels works. I mean everyone is doing that. All the interest, and then you can decide which is good and bad. Transparency register, which is a very good tool, shows that everyone is doing it but some more than others.

H2: ...Pissed off about the black and white articles about lobbying...shows that the journalists don't understand how the decision-making process works here. And they are not making the effort to dig a bit more. It's hard to find a journalist that really understands the process.

Tapahtumat, tutkimus ja yhteiset kannanotot

Haastatteluissa käy ilmi, että etujärjestöjen koon ja resurssien mukaan ne tekevät usein myös omaan energia-alaansa liittyvää tutkimusta. Erityisesti pienille jäsenorganisaatioille pääsy etujärjestön tutkimustietoon kerrotaan olevan usein vahva motivaatio liittyä jäseneksi, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

H2: - - small members they are looking for information, market data etc.

Toisaalta tiedon kerrotaan olevan myös erittäin tärkeä osa koko vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä ja sen mahdollistumisessa:

H2: To create a network at some point you have to have something interesting to say. Because this is how you will be invited to events and...how you will be perceived as someone as a trustworthy source.

Etujärjestö järjestää myös tapahtumia, joilla kerrotaan olevan kolmenlaisia funktioita osana vaikuttamaan pyrkivää viestintää: Etujärjestön omat tapahtumat ovat paikka, jossa henkilökunta ja jäsenistö voivat vaihtaa ajatuksia, toisaalta on tapahtumia joihin kutsutaan koko energiasektorin eksperttejä, ja joissa niin etujärjestön jäsenistön kuin myös henkilökunnan verkostoituminen uusien hyödyllisten tuttavuuksien kanssa on mahdollista. Kolmanneksi mainitaan tapahtumat, joilla on selkeä lobbaustavoite ja joihin kutsutaan paikalle poliitikkoja ja EU-päätäjiä. Haastateltava kuvaa tapahtumien merkitystä osana vaikuttamisen muotoja seuraavasti:

H1: Events what we do vary of being a lobbying tool or an industry workshop or an opportunity to discuss the work we do beyond lobbying with our members.

Yhteiset kannanotot muiden sidosryhmien kanssa näyttää olevan selkeä osa vaikuttamaan pyrkivän viestinnän muotoja. Kaikissa analysoitavissa aineistoissa, niin dokumenteissa kuin myös haastatteluissa kävi ilmi, että etujärjestö korostaa usein argumenteissaan olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi vetoomuksessa korostettiin sanallisoin keinoin viestin vahvuutta tuomalla monen puhujan ääni näkyviin:

V1: We are writing to you regarding the current trade case - - All of our associations believe that
 --
 K1: I am writing to you on behalf of the xx industry - -

Sen lisäksi, että yhteiset kannanotot ovat yksi vaikuttamisen keino, sen tunnistettiin myös olevan yksi etujärjestön selkeä lobbaustaktiikka. Yhteisten kannanottojen avulla etujärjestö ylläpitää suhdettaan muiden organisaatioiden kanssa ja samalla rakentaa omaa julkisuuskuvaansa päättäjiä kohtaan, pyrkimyksenään osoittaa olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Seuraava sitaatti kuvaa hyvin muiden etujärjestöjen kanssa tapahtuvan yhteistyön tärkeyttä vaikuttamisessa:

H1: - - setting up coalitions is important. When you can say you have all the different aspects of society behind you: industry NGOs, academics, when you have a very big, broad coalition you've got a much greater voice.

Tapaamiset

Yhtenä lobbausprosessin tarkasteltavana dokumenttina oli kauppakomissaarille lähetetty tapaamiskutsu, mistä käy ilmi, että myös kahdenkeskisiä tapaamisia pyritään järjestämään korkeassa asemassa olevien virkailijoiden kanssa. Tarkastelun kohteena ollut lobbausprosessi liittyi kauppasuhteisiin, jonka EU:n vastuuhenkilölle kutsu oli esitetty. Vaikka etujärjestöllä on käytössään monia erilaisia keinoja vaikuttaa, kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kahdenkeskiset tapaamiset ovat vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä tärkein tapa päästä vaikuttamaan ja keino päästä rakentamaan suhdeverkostoja. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kertoo kasvokkain tapahtuvien tapaamisten olevan paras tapa vaikuttamisessa:

H1: Best way of lobbying remains the face-to-face meetings. It's about building relationships.

Vaikuttamaan pyrkivää viestintää lobbauksena, eli käsitellen erityisesti poliittisten henkilöiden tapaamisia, käsitellään seuraavissa kappaleissa 4.3 ja 4.4 tarkemmin.

4.3 Suhdetoiminta

Haastatteluiden analyysin valossa voidaan todeta, että etujärjestön toteuttama suhdetoiminta rakentuu suhdeverkostojen rakentamisesta ja lobbauksesta.

Haastateltavien puhuessa lobbauksesta osana suhdetoimintaa, he viittasivat pyrkivänsä interpersonaalisen vuorovaikutussuhteen rakentamiseen. Lobbauksen konteksti osana suhdetoimintaa miellettiin kahdenkeskisten tapaamisten merkityksessä.

Kokonaiskuvana suhdetoiminta näyttäytyi laajana kokonaisuutena, joka sisältää paljon taktikointia siinä kuinka verkostoja kasvatetaan, ja mikä nähdään parhaana vuorovaikutuksen keinona rakentaa ja ylläpitää interpersonaalisia suhteita.

Suhteiden rakentaminen

Haastateltavat kuvaavat suhdetoiminnan ja suhdeverkostojen rakentamisen olevan yksi keskeisin osa heidän työnkuvassaan. Heidän työssään onnistumisensa vaatii haastateltavien mukaan hyviä verkostoja. Suhdetoimintaan kerrotaan kuuluvan interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden kehittämisen lisäksi myös koko organisaation profiilin nostaminen. Organisaation profiilin kohottamista ja mainostamista toteutetaan muun muassa ”pitämällä ääntä” omasta organisaatiosta julkisissa tilaisuuksissa, kuten seuraava ote haastattelusta vahvistaa:

H2: You have to make sure you have a good network to the decision making process here in Brussels. Maintaining and improving the network... That could be under the topic of raving for the organization in events.

Myös lobbauksen kerrotaan olevan pohjimmiltaan suhteiden rakentamista. Suhteiden rakentamisen kerrotaan perustuvan suhdekohtaiseen panostukseen ja vaivannäköön.

Haastateltava kertoo menevänsä mielellään kahdenkeskisiin tapaamisiin, koska kokee tapaamisten olevan avaintekijä molemminpuolisen vuorovaikutussuhteen muodostamisessa:

H1: It (lobbying) is about building relationships. That means making an individual effort. So that means I'm always very keen on going to meetings. - - I like to do that first, break the ice, show that we are human, show that we are serious about what we believe in but ultimately to show that we can do business and that we are pragmatic.

“Jäänrikkominen” mainittiin useaan otteeseen avaintekijänä suhteiden rakentamisessa ja vaikuttamisen onnistumisessa. Tapaamiset, jotka järjestetään toimiston ulkopuolella luovat haastateltavien mukaan paremmat olosuhteet positiivisen, hyödyllisen ja vahvan vuorovaikutussuhteen luontiin. Epävirallisen tapaamispaikan ja ”pihvin ääressä

keskustelun” kuvataan tuovan keskustelutilanteeseen rennomman ja inhimillisemmän ilmapiirin, jonka kerrotaan edesauttavan toisen vakuuttamisessa. Seuraavissa otteissa haastateltavat kuvaavat jäänrikkomisen ja epävirallisen ilmapiirin luomisen merkitystä vaikuttamisessa:

H1: You make things more informal. While you break the ice it's easier to sell an idea to someone over a good steak that you are buying them rather than sitting in a cold room and explaining why your idea is the best.

H2: - - make a more informal setting to take them out. I think that helps break the ice but build a relationship. There's no two ways about it.

Sen lisäksi, että molemmat johtotehtävissä työskentelevät haastateltavat kertovat työnkuvaansa kuuluvan keskeisesti suhdetoiminnan ja verkostojen rakentamisen, niin molemmat haastateltavat myös kertovat heidän olevan vastuussa siitä kuinka henkilöstö verkostoituu. Haastateltavat kertovat pyrkivänsä kannustamaan alaisiaan verkostoitumaan. Haastattelussa käy myös ilmi, että etujärjestön yhtenä johtamisen osa-alueena on työntekijöiden suhteidenrakentamiseen vaikuttaminen. Haastateltavat kertovat ohjaavansa ja kannustavansa henkilökuntaa tapaamaan ja rakentamaan suhteita myös nk. epätavallisten kumppaneiden kanssa, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

H1: Through the appraisal process we make it part of targets to explore unusual partnerships. We are comfortable with renewables and NGOs, but we need tactical and flexible partnerships - - build relationship with non-traditional partnership.

Yhden haastateltavan mukaan johtajuus joutuu välillä koetukselle, jos henkilöstö ei koe vallitsevaa suhteiden rakentamisen ja hallinnan strategiaa omakseen. Tästä haastattelussa ilmeni esimerkkinä yhteistyö kaasun kanssa, mikä sai vastustusta osalta henkilöstöltä. Johtaja kertoi haasteenaan olevan kuinka vakuuttaa työntekijät tiettyjen suhteiden luonnin merkityksestä etujärjestölle.

H1: People have different motivator for being in this team. Keeping the team together is hard because different people have different interest. At the same time we have to have a common front.

Aineiston analyysin perusteella voidaan todeta etujärjestön rakentavan suhteita niin muiden organisaatioiden edustajiin, poliitikkoihin kuin journalisteihinkin. Haastateltava kertoo mediasuhteiden ylläpidon ja rakentamisen olevan lähtökohdiltaan samanlaista kuin poliittisten suhteiden rakentamisen. Haastateltavan mukaansa suhteiden

rakentamisessa on kyse samanmielisyyden löytämisestä, johon päästään ”myymällä” ja ”markkinoimalla” omia ajatuksia. Haastateltavan mukaan suhteidenrakentamisen pohjalla on positiivinen viestintä:

H1: Media is not different from policy makers. You need to create relationships and you need to sell ideas. - - It's hard because they might have their preconceptions, they may or may not like you or your technology, but you have to sell it. That's when we need positivity in use.

Haastatteluissa käy ilmi, että suhteiden rakentaminen on luonteeltaan strategista.

Haastateltavat kertovat tekevänsä tietoista henkilöiden kartoitusta jatkuvasti. Toisaalta Brysselin kerrotaan olevan loppupeleissä pieni toimikenttä, jossa toimimisen myötä henkilöiden kartoitus tapahtuu myös melko luonnollisesti:

H2: Brussels is a small world, so when you are outside the office, not in front of your desk you identify already who are on your side, who are the organizations which are fighting against your interest, the mapping of course is important.

Suhteiden rakentamisesta tarkemmin kysyttäessä käy ilmi, että verkostoa kasvattaessa ja uusiin ihmisiin tutustumisessa tärkeintä on useimmiten se, mistä organisaatiosta vastapuoli on. Toisaalta suhteiden rakentamisen voidaan nähdä olevan myös strategista siinä mielessä, että joskus kun suhdetta yritetään muodostaa haluttoman organisaation kanssa, keskitytään enemmän persooniin ja sopivan kontaktihenkilön löytämiseen, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H2: It's more the organisation that matters (suhteiden rakentamisessa). But well, it depends if you want to build a coalition for the organization because you want the interest of that organization to be on your side and so, then it's up to u to find the right contact and person.

Analyysin perusteella suhteiden rakentamisessa on havaittavissa selkeää strategisuutta ja tavoitteellisuutta siinä, kuinka suhteita päästään rakentamaan tiettyjen henkilöiden kanssa. Suhteiden rakentamisen ja suhdeverkoston kasvattamisen nähdään olevan pitkän tähtäimen prosessi, joka huipentuu mahdollisuuteen tavoittaa korkea-arvoisin virkahenkilö omien suhdeverkostojen kautta. Tästä esimerkkinä haastateltava kuvaa, että heidän suhteiden rakentamisen taktiikassaan on tyypillistä aloittaa suhteen rakentaminen organisaation tai EU-instituuttien alimmilla portailla työskentelevien henkilöiden kanssa. Rakentamalla suhdetta alimman portaan henkilöstöön yhteydenottojen, keskusteluiden ja yhteisten kahvihetkien kautta pikkuhiljaa aukeaa

mahdollisuuksia tavata seuraavalla tasolla työskenteleviä henkilöitä ja niin edelleen aina korkea-arvoisimpaan tahoon saakka. Tästä kuvauksena seuraava sitaatti:

H1: We'll often build relationships with the policy officers, the desk officers, then use that to make sure they will make sure we'll get a meeting with the head of unit, after meeting with the head of unit, meeting with the director, and so you build your network.

Liittoumat

Kun haastateltavilta kysyttiin lobbauksesta ja siitä mistä lobbaus heidän mielestään koostuu, suhteiden rakentaminen nousi keskeisenä seikkana esiin. Analyysin perusteella voidaan todeta, että etujärjestö pyrkii saavuttamaan synergiaetuja uusien suhteiden rakentamisella. Uusien suhteiden rakentaminen näkyy dokumenteissa erilaisina yhdistyminä, joihin viitataan me-muodossa viestimällä. Etujärjestö siis näyttää pyrkivänsä osaksi laajempia kokonaisuuksia ja verkostoja, eikä toisin sanoen halua tulla nähdyksi yksinäisenä toimijana.

V1: We are writing to you regarding the current trade case - - All of our associations believe that - -

V1: Our 21 organisations represent thousands of companies involved in delivering xx energy for Europe today. We represent more than 80 per cent of the value of xx in Europe today.

Yllä näkyvistä vetoamuksen otteista käy ilmi sanatasoa tarkasteltaessa, että suuren joukon korostetaan ajavan samaa asiaa ja sitä tuodaan esille paljon. Sidosryhmät näyttävät lobbauksessa dokumenttien valossa etuna ja vahvuutena.

Tätä havaintoa, jonka mukaan sidosryhmät näyttävät etujärjestön vaikuttamisessa vahvuutena, tukee haastattelut, joissa kaikki haastateltavat kertovat erilaisten verkostoitumisen pohjalta rakennettujen liittoumien muodostamisen olevan tärkeää vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä ja lobbauksessa. Suurien liittoumien kanssa yhdessä lobbaaminen tuottaa haastateltavien sanoittamana "isomman äänen", jota päättäjien on vaikeampi jättää kuuntelematta.

H1: - - setting up coalitions is important. When you can say you have all the different aspects of society behind you: industry NGOs, academics, when you have a very big, broad coalition you've got a much greater voice. So one of my key elements in lobbying campaign is to build as many alliances as possible.

H2: Typically when u have one message one advocacy activity you want to push in the commission or in the parliament you are stronger if you are able to create coalitions so basically the mapping of the networking is also dictated by the needs of creating coalitions.

Liittoutumien rakentamisen voidaan tulkita olevan myös hyvin suunnitelmallista. Yksi haastateltavista kuvaa heidän toteuttavan “joustavaa lähestymistapaa” missä keskeistä kriteerina on oikean yhteistyökumppanin löytäminen tiettyyn lyhytaikaiseen projektiin. Pitkäaikaisia suhteita ei arvosteta yhtä paljon kuin täydellisen kumppanin löytämistä yhteen tiettyyn lyhyeen projektiin, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

H1: But it's not enough (viitaten kahden välisiin tapaamisiin), and that's why I need to build the right alliances on right issues. And in this I believe in a more flexible approach: Flexible approach i.e. I don't want long-term partners, I want the right partners for the right lobbying dossier.

Mitä liittoumien strategisuuteen tulee, haastatteluissa ilmenee myös, että liittoumia ollaan valmiita tekemään myös kilpailijoiden ja “vihollisten” kanssa. Vihollisilla viitataan fossiilisten polttoaineiden edustajiin ja kilpailijoilla muihin uusiutuvan energian tuottajiin.

H2: We have been much open with the competitors, we are organizing events with them, we are even sometimes trying to do a joint paper but with knowing that once everyone is turning their back we want to kill the other.

Kilpailijoiden ja vihollisten kanssa työskentelyssä mainitaan kuitenkin myös, että näiden sidosryhmien kanssa työskenneltäessä on oltava varovainen mitä tietoa jaetaan avoimesti, kuten seuraava sitaatti selvästi osoittaa:

H2: You should also be careful with who you share information.

Kilpailijoiden kanssa työskentelystä kysyttäessä lobbauksen strateginen luonne tulee myös esiin, kun yksi haastateltavista kuvailee taktiikkaa, jossa etujärjestön on myös pohdittava haluaako se jakaa jonkun asian eteenpäin viennin muiden tahojen kanssa, vai haluaako se olla jonkin asian edelläkävijä ja pitäytyä asian lobbaamisessa yksin, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

H2: If you are really a front runner of one topic that you want to push you would try to keep it for you and make sure it's planted in the minds of the right people in the commission and once the topic is on the table more publically you can then have events with your competitors.

4.3.1 Suhteiden hallinnan strategisuus

Aineistoa koodatessa havaittiin, että suhteiden hallinnan aihealueet ja viestinnän strategisuus olivat analyysissä usein päällekkäisiä teemoja. Tästä esimerkkinä seuraava ote viestintäsuunnitelmasta:

CP: Though not many members are expected to resign from xx on the release of this news, in case this happens, we will run a crisis communications plan to protect the organisation from unfounded criticism and - - this will be done with interviews and ad hoc press statements as necessary - -

Strategisuutta nähtiin toteutuvan yllä olevassa otteesta sisäisestä viestintäsuunnitelmasta sen suunnitelmallisen ja kaiken huomioon ottavan sävyn myötä. Suhteiden hallintaa puolestaan havaittiin kyseisessä otteessa kohdassa, jossa etujärjestö suunnittelee kriisiviestintää mediakanavien kautta. Dokumenteista erityisesti viestintäsuunnitelma valottaa lobbausprosessin strategista luonnetta: eri toimijoilla koko etujärjestön kontekstissa, eli jäsenistöllä, hallituksella ja henkilöstöllä katsotaan ja tunnistetaan olevan omat roolinsa lobbausprosessissa, johon suunnitelma on laadittu. Seuraavat otteet viestintäsuunnitelmasta tuovat esiin roolien jakoa:

CP: The position will be announced by the President in the xx Ceremony - -
 CP: A high level delegation from xx will be in attendance including the President, Chief Operating Officer and the Executive Advisor.
 CP: European developer would also be approached, such as xx (jäsenen nimi) to support this effort.

Viestintäsuunnitelmassa jäsenistöstä on nostettu esiin ne organisaatiot, jotka sopisivat etujärjestön arvion mukaan jäsenorganisaation taustan (kuten sen edustaman maan tai tuotantoketjun) puolesta parhaiten auttamaan ja tukemaan etujärjestöä lobbausprosessissa. Strategisesti valittujen jäsenorganisaatioiden suunnitellaan tukevan etujärjestöä siten, että tietyt jäsenorganisaatiot lähestyvät päättäjiä omien suhdeverkostojensa avulla ja johtamalla tiettyjä neuvotteluja päättäjien kanssa. Lisäksi toiminnan strategisuutta kuvaa myös se, että etujärjestö kertoo suunnitelmassaan liittyvänsä erilaisten liittoumien jäseneksi, jotta sen asema kampanjan ajajana katsotaan ulkoisesti vahvistuvan.

Yhdistyksen sisäisiä dokumentteja tarkasteltaessa viestinnän näkökulmasta havaittiin, että sisäisten dokumenttien keskeisenä funktiona näyttäisi olevan yhdistyksen sisäisen yhtenäisen rintaman muodostaminen. Henkilöstön yhteisen rintaman havaittiin rakentuvan tarkastelun kohteena olleen lobbausprosessin viestintäsuunnitelman kautta.

Viestintäsuunnitelman sisäisen viestinnän tavoitteena näyttää olevan etujärjestön sisäisen yhteisen äänen muodostaminen. Lobbauksen yhteyteen tuotetun Q&A-dokumentin katsottiin analyysin myötä toimivan samassa tarkoituksessa.

Viestintäsuunnitelmassa korostettiin eri tavoin prosessin onnistumisen merkitystä, jonka voidaan nähdä pyrkivän sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä prosessiin, kuten seuraavat otteet osoittavat:

CP: It is of great importance that xx is successful in this mission - -

CP: Xx has agreed that a key objective of such plan is to normalise trade relations with xx - -

4.4 Lobbaukset

Aineiston analyysin myötä lobbaukset näyttävät yhtenä suhdetoiminnan ja vaikuttamaan pyrkivän viestinnän osa-alueena, joka keskittyy nimenomaan päättäjiin kohdistuvana vaikuttamisena ja toteutuu yleisimmin kasvokkaistapaamisten muodossa. Aikaisemmin lobbauksen materiaalien analyysin raportoinnissa tunnistetut vaikuttamisen muodot, niin etujärjestön sisäisessä kuin myös ulkoisessa viestinnässä, ovat vaikuttamisen eri muotoja, jotka kattavat laajemman keinovalikoiman kuin pelkästään lobbauksen keinoja. Lobbauksen ja keinovalikoiman kanssa tehdään tulosten raportoinnissa ero, koska vaikuttamisen keinovalikoimaan sisältyvät vaikuttamisen muodot, kuten esimerkiksi yksittäinen tapahtuma tai tutkimustulosten esittely ei kuitenkaan yksistään esitettyinä tai toteutettuina täytä lobbauksen kriteereitä, vaan niiden nähdään ennemminkin olevan osa lobbauksen prosessia.

Lobbaukset

Haastateltavilta kysyttäessä lobbauksesta ja lobbauksen keinoista kävi ilmi, että lobbauksessa keskeisenä ja tärkeimpänä elementtinä kuvattiin kahdenkeskisten tapaamisten tärkeyttä, kuten seuraavasta haastattelun otteesta hyvin ilmenee:

H1: Best way of lobbying remains the face to face meetings. It's about building relationships. Everybody has a problem you have to come up with a solution. Building personal relationship on bilateral bases, it's the fundament.

Haastateltava korosti keskustelun yhteydessä myös paljon lobbauksen ominaisuuksien merkityksestä osana onnistunutta lobbauksia:

H1: Lobbying is two things: relationship building in which being pleasant and likable is very important, and the second thing is, lobbying is a simple sales function, but it is a very difficult one! I have a point of view and i want you to take it. It's difficult because you have your own points of view already formed.

Lobbarin ominaisuuksien rinnalla korostettiin myös vahvaa kontekstin hallintaa.

Haastateltavien mukaan tieto on suurta pääomaa ja avaa uusia tilaisuuksia suhdeverkoston rakentamiseen:

H1: "But to do this, to build this network, you need to be somehow confident and even strong with the content. "

H2: "- - i'm not very sensitive to those persons who spend their time in conferences but actually have never nothing really to add to the content. I tempt to not to spend too much time with them in terms of networking."

Kaikki haastateltavat kuvasivat lobbauksen olevan erittäin haastava tehtävä, jota verrattiin myyntityöhön:

H1: "Lobbying is a simple sales function, but it is a very difficult one. I have a point of view and i want you to take it. It's difficult because you have your own points of view already formed."

H2: " But generally speaking, all the trade associations if you are in Brussels to lobby, it is always very hard to sell. "

Lobbauksesta kysyttäessä haastateltavilta, suhteiden rakentaminen ja verkostot nousivat usein esiin. Lobbauksesta myös puhuttiin suhteiden rakentamisena. Yksi haastateltavista kiteytti lobbauksen koostuvan kahdesta osa-alueesta: myyntityöstä ja suhteiden rakentamisesta.

H1: Lobbying is two things, sales function and relationship building. Relationship building means being pleasant and likable is important.

Lobbaustaktiikat

Lobbauksesta muodostui taktinen kuva, kun haastatteluissa kysyttiin lobbauksesta ja lobbauksen toteuttamisesta kahdenvälisten tapaamisten kontekstissa. Haastatteluista selvisi, että ensinnäkin, jotta poliitikon kanssa päästään tapaamaan kahden kesken, vaatii tämä pohjatyötä suhteiden rakentamisen osalta. Jotta poliitikko tai päättävässä asemassa oleva henkilö suostuu tapaamiseen, käy haastatteluissa ilmi, että lobbaajalle on etua omasta asemastaan tai omassa verkostossa saavutetusta arvostuksesta, mitä lobbaajan tiedolliseen pääomaan tulee:

Hx: - - and when you are lucky enough to be in a position that I am as the Chief Executive Officer, I am able to write to directors and director generals and commission and say, why don't we have lunch.

H1: Titles still matter in the city.

H2: To create a network, at some point you have to have something interesting to say. Because this is how you will be invited to events and...How you will be perceived as someone as a trustworthy source, so then you are basically asked by a person from the parliament to provide an amendment or they want your advice or something. But to do this, to build this network you need to be somehow confident and even strong with the content.

Kahdenvälisen tapaamisen kerrotaan olevan koko lobbausprosessissa tärkeitä, koska tapaaminen on tapa näyttää lobbaajan olemus, osaaminen ja luotettavuus tahona, kenen kanssa asioita voidaan hoitaa. Seuraava ote kuvaa haastateltavien käsityksiä tapaamisen merkityksestä:

H1: - - break the ice, show that we are human, show that we are serious about what we believe in but ultimately to show that we can do business and that we are pragmatic.

Kasvokkaisten tapaamisen tavoitteena kerrotaan olevan niin sanottu jään rikkominen. Haastateltavat kertovat, että toimiston ulkopuolella tapaaminen luo tapaamiselle informaalin asetelman, joka mahdollistaa interpersoonallisen suhteen muodostamisen.

H2: “- - lunch, drink, coffee whatever, makes a more informal setting to take them out. I think that helps break the ice but build a relationship. There's no two ways about it.”

Eri EU-tahojen kanssa tapaamisen kerrotaan olevan luonteeltaan erilaista Euroopan parlamentin, komission ja neuvoston välillä. Tahojen byrokraattinen erilaisuus otetaan huomioon lobbaustaktiikoissa siinä missä lobattavan henkilön ikäkin. Lobattavan henkilön iän katsotaan vaikuttavan siihen tapaan, jolla nämä ovat tottuneet toimimaan ja vaikuttavan sen kautta siihen, kuinka henkilöä tulisi lähestyä. Haastateltavat kertovat, että tapaamisissa pyritään aina kohti korkeinta päättäjää, mutta korkeimman päättäjien tapaaminen vaatii ensin portaittain hallinnollisen tason avustajien tapaamista, joiden avulla pyritään saamaan varmistettua tapaamiselle aika seuraavan tason virkailijan kalenterista ja lopulta ylimmän tason päättäjän kanssa.

Erilaisten taktisten liittoumien rakentamisen nähtiin olevan keskeistä suostuttelun onnistumisessa. Haastateltavien mukaan päättäjät on helpompi vakuuttaa lobattavasta näkökulmasta, kun omaa näkökulmaa on tukemassa suuri joukko ihmisiä erilaisista organisaatiotaustoista.

H1: - - the next point is setting up coalitions. When you can say you have all the different aspects of society behind you: industry NGOs, academics, you achieve greater voice. So one of my key elements in lobbying campaign is to build alliances.

Tärkeimpänä tekijänä onnistunutta lobbausta toimitusjohtaja totesi kuitenkin saavutetun näkyvyyden merkityksen. Hänen mukaansa onnistuneilla kahdenkeskisillä tapaamisilla ja suurilla liittymillä ei ole merkitystä, jos kukaan ei ole tietoinen siitä mitä lobbari on tekemässä:

Hx: It's no good if you have these alliances and you have great one by one bilaterals, if you don't have visibility. That's when Social Media, traditional media, and your events come in. You need public eyes on what you are doing, you need people to be aware of it.

Tämä havainto vahvistaa kuvaa vaikuttamaan pyrkivän viestinnän keinovalikoimasta, ja sitä, että yksittäisillä vaikuttamisen muodoilla ei saada tuloksia aikaan, vaan vaikuttamaan pyrkivä kokonaisuus ratkaisee, ja on kaikkien muotojen summa.

Analyysin myötä lobbauksesta ja lobbauksen taktiikoista muodostui strateginen kuva. Lobbaus perustuu analyysin mukaan pikkuhiljaa rakentuvien suhteiden varaan, jossa vuorovaikutussuhteissa strategisesti toimimalla edetään kohti haluttua päämäärää. Tätä kuvaa hyvin seuraava sitaatti, jossa haastateltava kertoo parhaan lobbaustuloksen ilmenevän silloin, kun tapaamisessa ympärillä olevat osapuolet sanovat sen, mitä lobbari itse haluaisi sanoa. Haastateltavan mukaan tämän kaltaisessa tilanteessa on päästy siihen, että lobbaaja on onnistunut saamaan istutettua oman näkökulmansa, ”tarinansa” muiden osapuolien mieliin:

H2: In the end the best lobbying is when you are in the room and others are saying what you would like to say. That's when you have achieved a lot. - - it means that you have managed to implant your storyline into another key organization.

4.5 Etujärjestö vaikuttamaan pyrkivänä organisaationa

Kaikki haastattelut aloitettiin kyselemällä haastateltavien käsityksiä siitä, miten etujärjestöt eroavat muista Brysselin toimijoista ja mitä erityistä etujärjestöissä on verrattuna haastateltavien muihin työkokemuksiin. Molemmat haastateltavat kuvasivat etujärjestön työnkuvan ja organisaation luonteen tuovan tiettyjä raameja etujärjestön toteuttamaan suhdetoimintaan ja lobbaukseen, verrattuna heidän muihin työkokemuksiinsa suhdetoiminnan parissa.

Jäsenistön merkitys etujärjestön viestinnässä

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta etujärjestön edustuksellisuuden erottavan sen muista vaikuttamisen toimijoista. Haastateltavat mainitsevat etujärjestöjen jäsenistöjen olevan erottavin tekijä muihin organisaatiotyyppisiin verrattuna. Jäsenistöllä ja jäsenorganisaatioiden tyypeillä kerrotaan olevan vaikutusta siihen, kuinka etujärjestö toimii ja mitä sen työnkuvaan kuuluu. Laajaan jäsenistön kerrotaan kuitenkin olevan etujärjestölle organisaationa etu, jotta etujärjestö pääsee vaikuttamaan ja muodostamaan vahvoja sidosryhmäsuhteita, kuten seuraava ote haastattelusta hyvin kuvaa:

H1: To be effective in Brussels you need to have as large group as possible. And so you need to have industry but different sectors, need to have NGOs, other civil society actors, perhaps...and this sort of things. You need to have a whole range of stakeholder backing on your position to be really successful.

Toisaalta laajan edustuksellisuuden myötä haastateltava kertoo etujärjestön työnkuvan ja vaikuttamisen lähtökohtien taustalla olevan aina suuria kompromisseja, koska etujärjestö edustaa suurta joukkoa erilaisia jäsenorganisaatioita. Edustuksellisuuden myötä haastateltavien mukaan kaikki etujärjestön edustamat asiat ovat usein suurten linjojen ajamista. Haastateltavien mukaan edustuksellisuus ja useiden eri taustoista tulevien jäsenten kanssa tehdyt kompromissiset päätökset saavat aikaan sen, että etujärjestön ulosanti sen kannanottojen osalta on usein melko neutraalia verrattuna yritysten viestintään ja kannanottoihin, kuten seuraavista lainauksista voidaan tulkita:

H1: And so trade associations are very good in representing a very large group of companies. But it's often the case that the messages they then give are somehow very diluted. And that's why you find that lot of companies also like to have their representations here and they don't want to leave it just for the associations.

H2: - - some are so large that is also probably hard to have meaningful message, a detailed message. At least that's what they say on the energy sector, it's frankly not very detailed, it's also resulting from the fact that they are very large, covering a very wide set of interest.

Edustuksellisuuden tuoman aspektin myötä, kun etujärjestön kannanotot ja viestintä ei ole yhtä voimakasta kuin joidenkin yksittäisten yritysten ajamat asiat ovat, on haastateltavan mukaan tyypillistä, että jotkut yritykset, siitä huolimatta, että ovat jonkin yhdistyksen jäseniä, päättävät lähteä itse yksin ajamaan omaa asiaansa ja näkökulmaansa vahvemmin.

Siitä huolimatta, että etujärjestön ajamien asioiden sanotaan olevan suurien kompromissiprosessien takana, käy ilmi, että etujärjestöjen roolin nähdään olevan tärkeä osa koko EU-päätöksentekoprosessia. Etujärjestöjen tärkeys

päätöksentekoprosesseissa kumpuaa haastateltavan mukaan nimenomaan siitä seikasta, että etujärjestö on edustuksellinen taho, jonka nähdään EU-toimielinten silmissä edustavan yhtä sektoria. Komissio ja parlamentti ovat kiinnostuneita kuulemaan erinäisten sektoreiden kootun mielipiteen, minkä myötä haastateltavien mukaan vaikuttamaan pyrkivänä osapuolena on etua olla nimenomaan etujärjestö verrattuna yksinäisiin toimijoihin, kuten seuraava ote kiteyttää:

H1: When you are really talking about trade association, you are really getting into the representative point of one sector, one industry. And that often is very important to the European Parliament, the parliamentarians, because they want to know what the industry thinks about a specific legislation.

Vaikka etujärjestön koolla ja edustettavien jäsenien monipuolisuudella kerrotaan olevan selkeitä myötävaikutuksia vaikuttamaan pyrkivälle toiminnalle, kerrotaan myös tapauksista, joissa jotkut jäsenorganisaatiot haluavat liittyä yhdistykseen omana motiivinaan päästä piiloutumaan sateenvarjo-organisaation suojiin ja puskemaan "likaista agendaansa" etujärjestön viestinnän kautta kohti päättäjiä.

Likapyykkiesimerkkinä mainitaan tapauksia, joissa osa etujärjestön jäsenistöstä on saanut päätäntävällään etujärjestöjä vastustamaan esimerkiksi uusia ilmatorajoituksia ja lobbaamaan tämän kaltaisten päätösten puolesta, minkä seurauksena jotkut kyseisten etujärjestöjen jäsenistöstä on päättänyt vaihtaa yhdistystä. Tämän esimerkin kautta haastateltava kertoi etujärjestön haasteena olevan viestinnän säilyttäminen positiivisena, mikä vaatii myös oman jäsenistön hallinnointia. Haastateltava mainitsi viestinnän haasteena olevan myös se, kuinka etujärjestö asemoi itsensä, pysyy relevanttina ja osallisena keskusteluissa.

H2: Associations are used to hide under an umbrella to say ok we hate that legislation but we are not going to go out as X company and say this, let's get the association to say it. And so if they will get enough support the association will take on that position and the association will be then seen as the association is just pushing that measure is crap and that company can say that oh, we are really positive and communicate well, and we build positive things while getting its dirty laundry washed through the association.

H1: - the danger for an association, in (yhdistyksen nimi) we have always tried to make sure that we have very positive view of how we communicate, and that means a controlling the members if they want to say negative things about - -, the trade case, we have to think in a positive way so in explaining why it's better to not to have the measures in place on - - rather than saying it's bad.

Etujärjestön toimenkuvasta kysyttäessä kaikki haastateltavat korostivat jäsenten merkitystä siinä, mitä asioita etujärjestö lähtee ajamaan. Haastattelussa myös mainittiin

etujärjestön jäsenistöllä ja siinä, minkälaisia valintoja uusien jäsenten suhteen tehdään olevan suuri vaikutus etujärjestön kokonaisvaltaisiin resursseihin.

H2: I think the membership is having a huge impact on what you can do or not. - - Then depending on how you want to evolve you can then choose your members. But it all depends on what direction you want to give to the organization. But of course you can see it (the difference) typically by the nationality of the member.

Yksi haastateltavista kuvaa, että suurten jäsenten etuna on se, että isoilla jäsenyhdistyksillä on jo omasta takaa paljon resursseja tehdä selvitystyötä, mikä mahdollistaa yhteistyön etujärjestön kanssa ja osaltaan myös helpottaa etujärjestön työmäärää. Toisaalta mainittiin myös, että suurilla jäsenyrityksillä on suurempi päätäntävalta koko etujärjestön toiminnassa, minkä myötä isot toimijat voivat selkeämmin vaikuttaa myös päätöksiin, mitä asioita etujärjestössä työstetään tai lähdetään viemään eteenpäin. Aikaisemmin kuvattu jäsenten hallinta toteutetaan myös sisäisin keinoin ja erimielisyydet näkemyseroista pyritään ainakin etujärjestön mukaan selvittämään poissa julkisuudesta. Tätä havaintoa tukee myös dokumenteista havaittu kohta, missä kävi ilmi etujärjestön tiedottaneen jäsenistöään puolivuorokautta kannanottonsa virallista julkistamista.

Etujärjestön ääni

Kaikissa ulkoisen viestinnän dokumenteissa havaittiin yhdistävänä tekijänä se, että etujärjestö viittaa viestinnässään omaan edustuksellisuuteensa paljon sanallisoin keinoin. Koska etujärjestön tehtävä on edustuksellinen sen edustaessa noin 200 jäsenyritystä, havainnoitiin sitä miten etujärjestö puhuu tai osoittaa puhuvansa jäsenistönsä äänellä.

Yhdistys kertoo jo omassa missiolauseessaan olevansa uusiutuvan energian yksi yhtenäinen ääni kohti päättäjiä. Vastaavasti lehdistötiedotteissa on tyypillistä, että etujärjestö puhuu itsestään me-muodossa. Me muodolla havaittiin etujärjestön viittaavan dokumenteissa vaihtelevasti joko etujärjestöön tai koko uusiutuvan energia-alan sektoriin. Ulkoista viestintää tarkasteltuna kokonaisuutena havaittiin, että etujärjestö myös oikeuttaa omaa asiansa ajoa yhdistyksen hallituksen ja jäsenistönsä päätöksillä, mistä esimerkkeinä seuraavat otteet:

LVM: The Board has agreed this position, as we believe that a return to - -

L2: Our board has recognised that more ambition is needed in Europe - - We have therefore unanimously agreed to call for - -

Jaettu johtajuus

Haastatteluissa käy ilmi, että etujärjestön organisaatorakenteen kerrotaan olevan ”vertikaalisesti järjestäytynyt”. Vertikaalisen järjestäytymisen kerrotaan näkyvän siten, että jokainen etujärjestön henkilöstöön kuuluva vastaa tietyistä osa-alueista täysin. Tätä voidaan pitää jaettuna johtajuutena, jossa vastuuta antamalla sitoutetaan henkilöstö työhönsä. Haastateltavat kertovat, että jaettu johtajuus on tärkeää, jotta etujärjestön sisälle saadaan kerättyä suurta asiantuntijuutta eri teemojen ympärille.

Asiantuntijuudessa haastateltavien mukaan on parasta, että tiedon keräämisen vastuu on yhdellä henkilöllä hajauttamisen sijaan. Näin tämä henkilö, jolla suurin tieto on, on myös kontaktihenkilö lobbausprosessin eri vaiheissa, niin etujärjestön sisäisessä kuin myös ulkoisessa viestinnässä. Seuraavat otteet haastatteluista vahvistavat jaetun johtajuuden merkitystä etujärjestön vaikuttamisessa:

H2: Maybe the different trade associations are organized... can have different business models but the one we are trying to implement is vertically integrated model, meaning that one person is in charge of a topic from A to Z because this is how you can build your network. Meaning that you are the one in charge of making sure that the messages are identified and agreed among the membership.

H1: We have to give room for the egos of other team members, but you also need to build a safety net so that if things don't go right, the responsibility is still mine, because I'm ultimately responsible - -

Vaikka johtajuus on jaettua, haastateltavat kertovat johtajilla olevan lopullinen vastuu osa-alueista turvaverkon tapaan, mutta käytännön vastuu on työntekijöillä.

”Vertikaalisen mallin”, eli jaetun johtajuuden kerrotaan tukevan vaikuttamaan pyrkivää viestintää suhteiden rakentamisen näkökulmasta: on parempi, että yksi ihminen tuntee tietyt aihealueet perinpohjaisesti, niin hänellä on todellista tietopääomaa, joka on verkostoitumisessa tärkeä valttikortti. Toisaalta se, että yksi ihminen vastaa tietyistä aihealueista helpottaa haastateltavien mukaan myös viestintää jäsenistön kanssa: jäsenet tuntevat etujärjestön sisällä olevan vastuuhenkilön kenen kanssa he voivat olla yhteydessä.

Täydellisen vastuunannon nähdään olevan työntekijöitä voimaannuttava johtamistapa, kuten tästä sitaatista voidaan havaita:

H2: How I think you can empower people is to make sure they are fully in charge of a topic. And that's basically how i try to push them.

Toisaalta kuitenkin johtajat mainitsivat johtamisen olevan hallinnointia, niin alaisten aikataulussa pysymisen, kuin myös omien vastualueidensa rajaamisen suhteen, kuten seuraavista otteista käy ilmi:

H2: you will never reach the same level of expertise than them but you should be able to understand exactly what they are doing and guide them, that's the number one thing, So basically you keep an eye on everything.

H2: When you are too much into a topic you tend to lost into the details and sometimes fresh eyes coming from the outside, you are more to say keep this and leave the rest aside.

Yleisesti ottaen etujärjestön johtajien haastatteluiden mukaan voidaan tulkita strategisuuden olevan arvostettua, ja ominaisuus, jota pyritään toteuttamaan sopivissa määrin, kuten seuraavat lainaukset haastatteluista vahvistavat:

H2: in lots of associations there is not lot of planning, they are jumping from issue to issue because they are not keeping a careful eye on what's coming up.

H1: We have a good view of what's coming up and we always plan for it and in that regards we are always planning what the messaging and positioning should be, what the partnership would be, where to build the alliances, what kind of tactical methods for lobbying so for events, bilateral meetings, joint position papers, media, events...We have a strong tactical underpinning.

5 ARVIOINTI

Tieteellisen tutkimuksen kriteeristöön kuuluu keskeisesti tehdyn tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen arviointiin onkin kehitetty useita eri tulkinta- ja mittaustapoja. Kvantitatiivista tutkimusta arvioitaessa pureudutaan usein reliiabeliuden, eli tulosten toistettavuuden ja validiuden, eli tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuuden käsitteiden tarkasteluun. Tapaustutkimusten kohdalla on kuitenkin perusteltua ajatella kaiken ihmisiä ja kulttuuria koskevien tutkimusten olevan ainutlaatuista, jolloin perinteinen tutkimuksen toistettavuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen perustuva arviointi ei ole mielekäästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216 - 217) Laadullisenkaan tutkimusperinteen sisällä ei ole kuitenkaan yhtä ainoaa tutkimusperinnettä, mikä tarkoittaa, että laadullista tutkimusta voidaan myös arvioida usein eri kriteeristöin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Arvioin tutkielmani luotettavuutta Lincolnin ja Guban (1985) laadulliselle tutkimukselle laadituilla kriteereillä, jotka sisältävät uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden arvioinnin.

Uskottavuus

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka todenmukaisesti tutkija on tulkinnut aineistoa ja kuinka hyvin tutkittavaa todellisuutta on kuvattu (Lincoln & Guba 1985, 296). Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta ja luotettavuutta lisää koko tutkimuksen tarkka kirjallinen kuvaus jokaisesta työskentelyvaiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217-218). Pyrin mahdollisimman tarkkaan työvaiheiden kuvaamiseen tutkimuksen tekoon ja työvaiheisiin liittyen. Pyrin myös perustelemaan tulkintojani ja tuomaan niitä näkyväksi lukijalle käyttäen suoria otteita kerätystä tutkimusaineistosta. Suorat lainaukset tutkimusaineistoon tuovat haastateltavien kokemukset esiin myös lukijalle ja näin tutkijan tekemien tulkintojen ymmärtäminen on mahdollista. Pyrin lisäämään tutkimuksen uskottavuutta päätösten perustelulla teoriataustaan ja aikaisempaan tutkimukseen viitaten.

Keräsin tutkielmani tutkimusaineiston useammalla kuin yhdellä metodilla. Metodisen triangulaation katsotaan yleisesti ottaen lisäävän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140). Uskottavuutta voidaan arvioida lisäksi aineiston

riittävyden perusteella. Metodisen triangulaation myötä sain kerättyä aineiston hyvin riittäväksi valmiiden dokumenttien ja haastatteluiden yhdistelmällä. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä vaatii myös tutkijaa selvittämään vastaavatko tutkijan käsitykset ja käsityksistä tehdyt tulkinnat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2014, 212). Voidaan sanoa, että tunsin tutkittavieni käsitemaailman hyvin oman etujärjestössä työskentelyn myötä. Etujärjestössä työskentelytaustani myötä voidaan myös olettaa, että minun, tutkijan ja tutkittavien muodostamat merkitykset keskusteltavista aiheista ja ilmiöistä ovat yhteneväiset. Kontekstin ja tutkimushenkilöiden ennalta tunteminen mahdollisti sopivien avainhenkilöiden valinnan haastatteluihin. Haastateltavat henkilöt kuuluivat myös etujärjestön johtoon toimitusjohtajasta lähtien, minkä voidaan nähdä tuovan lisää uskottavuutta johtamisen kontekstin tutkimiseen. Korkeassa asemassa olevien avainhenkilöiden löytäminen ja haastattelu ilman aiempia yhteyksiä tutkimuskohteeseen ei olisi mitä luultavammin ollut mahdollista.

Siirrettävyys

Tutkimuksen siirrettävyyttä tarkastellessa arvioidaan kuinka hyvin tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettävissä toiseen kontekstiin (Lincoln & Guba 1985, 297). Tutkielmani aineistonkeruu on toteutettu haastatteluiden ja dokumenttien analyysillä. Haastateltavien henkilöiden käsitykset ovat luonnollisesti yksilökohtaisia, mikä rajoittaa osaltaan tutkimuksen siirrettävyyttä. Analysoidut etujärjestön dokumentit ovat myös kyseisen etujärjestön dokumentteja, eikä niitä voi suoraan verrata jonkun muun etujärjestön tai organisaation samankaltaisiin dokumentteihin. Laadulliset tutkimukset ovat kuitenkin aina luonteeltaan tapauskohtaisia, eikä yleistäminen ole tapaustutkimuksessa edes mielekästä (Eskola & Suoranta 2014, 66). On kuitenkin todennäköistä, että tarkastelemalla jonkun toisen etujärjestön dokumentteja, vaikkapa lehdistötiedotteita ja sisäistä viestintäsuunnitelmaa, tehtäisiin niistä samankaltaisia havaintoja kuin mitä tämän tutkimuksen kontekstissa samaa tutkimusasetelmaa ja metodologiaa käytettäessä. Tutkimuksen siirrettävyyttä tukemaan tutkimuksen tekotapa on pyritty kuvaamaan kokonaisuudessaan tarkasti. Tarkka kuvaus mahdollistaa sen, että myös toisen tutkijan olisi mahdollista päästä samoihin tutkimustuloksiin (Lincoln & Guba, 1985, 297-298).

Varmuus

Kun arvioidaan tutkimuksen varmuutta, kiinnitetään huomiota tutkimuksen mahdollisiin virhetekijöihin (Lincoln & Guba, 1985, 298-299). Pyrin minimoimaan virhetekijät

pyrkimällä huolelliseen ja perusteelliseen työskentelyyn kaikissa työn vaiheissa. Pyrin vastaamaan varmuudesta myös teknisellä tasolla esivalmistelemalla kaikki haastattelutilanteet hyvin. Tallennuslaitteiden akut oli tarkistettu samoin kuin myös tallennuksen ja äänenvoimakkuuksien toimivuudet. Koin, että esivalmistelut helpottivat litterointivaihetta ja selkeän litteroinnin saavuttamisen kautta myös analyysi oli sujuvaa toteuttaa ilman aukkoja aineistossa. Haastattelut sujuivat teknisesti hyvin ja voidaan todeta, että haastatteluissa onnistuttiin luomaan vahva keskusteleva sävy ja ymmärryksen ilmapiiri. Positiivisesta ilmapiirin luonnista kertoo myös se, että kaikissa haastattelutilanteissa haastateltavat jatkoivat vielä asiasta puhumista, vaikka olin jo kertonut saaneeni tarvitsemani materiaalin. Molemmat haastateltavat myös kertoivat olevansa käytettävissä lisäkysymysten ilmetessä. Näin positiivista ja rikasta keskustelutilannetta olisi ollut vaikea luoda ilman kontekstin ja henkilöiden aikaisempaa tuntemista.

Varmuuden arvioinnissa on myös otettava huomioon ennakkoehdot, jotka voivat vaikuttaa ennakoimattomalla tutkimuksen toteutukseen (Eskola & Suoranta 2014, 213). Tunsin tutkittavan kontekstin työkokemukseni myötä ja myös haastateltavat henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja. Minulla oli siis jo entuudestaan jonkinlainen käsitys siitä, minkälaisia huomioita haastateltavat nostaisivat esiin ja osittain minulla oli myös odotuksia analysoitavien dokumenttien sisällöstä. Otin ennakkotietoni kuitenkin heti alusta asti huomioon ja vahvalla tutkimus- ja teoria-aineistoon perehtymällä esitietojen vaikutusta pyrittiin neutralisoimaan.

Vahvistettavuus

Vahvistettavuuden arvioinnissa tutkija aseman tunnistaminen tulee ottaa huomioon (Lincoln & Guba, 1985, 290). Tämän lisäksi vahvistettavuutta tarkastellessa tulee ottaa myös huomioon vastaavasta ilmiöstä aikaisempien tulosten peilaaminen tutkijan omien tulosten kanssa (Eskola & Suoranta, 2014, 213). Etujärjestön vaikuttamaan pyrkivään viestintään keskittyvää tutkimusta ei löydetty systemaattisen kirjallisuushaun avulla, mutta ilmiöt, joista tutkittava kokonaisuus koostui olivat entuudestaan paljolti tutkittuja ja tulosten havaittiin olevan yhteneväisiä.

Tutkijan ehdottoman objektiivisuuden saavuttamisen voidaan sanoa olevan lähes mahdotonta, sillä tutkijalla on aina jonkinlaisia perusolettamuksia tutkittavasta kohteesta. Otin oman kokemukseni tutkittavasta kontekstista kuitenkin huomioon

vahvalla teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymisellä. On kuitenkin todettava, että taustakirjallisuudesta tehdyt havainnot ovat ainakin osittain minun ajatussuunnan mukaiset, minkä myötä voidaan pohtia ovatko tutkijan käsitykset ohjanneet teoriataustan muodostamista.

6 TULOSTEN POHDINTA

Tässä luvussa kokoan yhteen ja pohdin tutkielmani keskeisimmät tulokset, joita pyrin myös mahdollisuuksien mukaan peilaamaan aikaisempaan tutkimukseen. Tämän tutkielman tutkimustehtävänä oli kuvata, millaista etujärjestön vaikuttamaan pyrkivä viestintä on kansainvälisessä kontekstissa. Pyrkimyksenäni oli tarkastella vaikuttamisen prosesseja ja muotoja etujärjestössä, sekä sitä kuinka kyseistä kokonaisuutta johdetaan. Tutkielmani on case-tutkimuksen periaattein toteutettu tapaustutkimus, jonka pyrkimyksenä oli yksittäistapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Tämän tutkielman keskeisin havainto on, että vaikuttamaan pyrkivä viestintä näyttäytyy etujärjestön kontekstissa monipuolisena prosessina, jonka kaikkia osa-alueita leimaa vahva strategisuus ja osa-alueiden keskinäiset kytkökset. Tuloksista havaittiin, että kaikki tunnistetut ilmiöt suhdetoiminnasta johtamiseen linkittyvät yhteen toisiaan tukien vaikuttamisen onnistumiseksi. Tulosten mukaan vaikuttamaan pyrkivän viestinnän nähdään muodostuvan niin interpersonaalisella tasolla tapahtuvasta viestinnästä, kuin myös samaan aikaan joukkoviestimien tasolla toteutettavasta viestinnästä.

Vaikuttamaan pyrkivän viestinnän nähtiin muodostuvan tämän tutkielman tulosten valossa lobbauksen, suhdetoiminnan ja johtamisen ilmiöistä, joissa jokaisessa oli selkeästi tunnistettava keinovalikoima käytössä: lobbauksen nähtiin muodostuvan sisäisen viestinnän keinoista, mediaan kohdentuvista vaikuttamisen keinoista, etujärjestön tuottamista tapahtumista ja tutkimuksesta, sekä kahdenkeskisistä poliittisista tapaamisista. Lisäksi suhdetoiminnan nähtiin muodostuvan strategisesta suhteiden muodostamisesta ja johtajuuteen liittyen hallitsemisen (*management*) ja asiantuntijatyön johtamisen välisestä tasapainosta. Vaikuttamaan pyrkivän viestinnän nähtiin tämän tutkielman tulosten kautta tapahtuvan yksilösuoritusten, mutta samaan aikaan myös ryhmätyön tuloksena. Tuloksista voidaan päätellä strategisen johtajuuden olevan keskeistä onnistuneen vaikuttamisen taustalla.

Seuraavissa luvuissa pohdin tutkielmani keskeisiä tuloksia. Pohdinnassa olen pyrkinyt kunnioittamaan tutkimustehtävääni, jonka tavoitteena oli etujärjestön vaikuttamisen kokonaisvaltainen kuvaaminen. Näin ollen pyrin nostamaan ja sitomaan yhteen havaitut

ilmiöt tarkastelemalla tuloksia niiden tuoman kokonaiskuvan kautta. Jotta tuloksista ja etujärjestön vaikuttamisesta saadaan kokonaiskuva, lähdetään pohdinnassa ensin tarkastelemaan etujärjestöä vaikuttamaan pyrkivänä organisaationa, minkä jälkeen siirrytään kohti analysoitujen vaikuttamisen tulosten tarkastelua, keskittyen ensin viestinnän ja vuorovaikutuksen interpersonaaliseen tasoon ja sitten joukkoviestimien tasolla tapahtuvaan viestintään. Lopuksi tarkastelen ja pohdin vielä johtajuuden kysymyksiä osana vaikuttamisen kokonaisuutta.

6.1 Etujärjestö tulevaisuuden toimijana vaikuttamisten sektorilla

Haastateltavat kuvasivat etujärjestön eroavan muista perinteisistä suhdetoiminnan harjoittajista verrattuna heidän muihin työkokemuksiinsa vaikuttamisen parissa.

Etujärjestön erilaisuuden kerrottiin kumpuavan sen edustuksellisuudesta: etujärjestön olemassaolo on ennen kaikkea sen jäsenyhdistyksistä riippuvainen. Lisäksi kaikki mitä etujärjestö tekee, on seurausta kompromissien sävyttämistä päätöksistä.

Edustuksellisuus näyttäytyy tulosten valossa yhtä aikaa etujärjestön vahvuutena ja heikkoutena. Toisaalta yhden sektorin edustaminen päättäjien edessä tuo etujärjestön äänelle uskottavuutta ja näkyvyyttä, mutta toisaalta lobbausprosesseihin ryhtymisen kuvataan olevan haastavaa päätöksentekoprosessien myötä.

Jäsenistö. Haastatteluissa kerrottiin, että jos haluaa vaikuttaa EU-toimielimiin, on etua, jos oman asiansa taakse saa kerättyä enemmän puolestapuhujia. Suuren jäsenjoukon omaamisesta on etujärjestölle hyötyä uskottavuuteen ja näkyvyyteen liittyen: Jäsenet tuovat edustuksellisuuden aspektin, joka toimii hyvin EU-päättäjiin vedotessa. Haastateltavat kertovat, että uusien jäsenten hankinta on etujärjestön strategian keskiössä. Sen lisäksi, että jäsenistö tuo etujärjestölle näkyvyyttä, ovat jäsenet luonnollisesti myös etujärjestön rahoituksesta vastaava taho. Haastateltavat kertovat etujärjestön jäsenistön ja erityisesti suurten jäsenten olevan hyödyllisiä etujärjestön vaikuttamistyössä, sillä suurilla jäsenyrityksillä on jo itsellään käytettävissä suuret resurssit vaikuttamisessa. Näin ollen suurten jäsenten kanssa etujärjestön suhteen voidaan kuvata olevan molemminpuolinen riippuvuussuhde, siinä missä pienet jäsenet nojaavat enemmän etujärjestön tuottamiin palveluihin ja organisaatioiden välinen vuorovaikutussuhde jää asymmetriseksi. Organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutussuhdetta korostavan suhteen hallinnan näkökulman kautta organisaation

ja sidosryhmien vuorovaikutussuhteen muodostumisessa tärkeiksi tekijöiksi nähdään erityisesti keskinäinen tarve osapuolien resursseille (Broom, Casey, Ritchey 2000, 17-18). Tätä taustaa vasten voidaan arvioida, että etujärjestön suhde suuriin jäseniinsä on vastavuoroisempi ja sitä kautta mahdollisesti laadukkaampi pienten jäsenten kanssa oleviin suhteisiin verrattuna. Pohdintaa tukee myös työkokemukseni kautta saamani käsitys siitä, että suuria jäseniä suositaan pienempiin nähden päätöksenteossa. Toisaalta suuremmat jäsenet myös rahoittavat etujärjestön työtä, minkä myötä heillä on enemmän vaikutusvaltaa. Tuloksissa kuitenkin kävi ilmi etujärjestön riippuvuus sen jäsenistön resursseista osana etujärjestön lobbausta. Suhteiden hallinnan ja suhdetoiminnan tutkimuksen valossa vastavuoroiset ja symmetriset suhteet vahvistavat osapuolien keskinäistä yhteistyötä. Jotta etujärjestö olisi entistä parempi vaikuttamisessaan, tätä taustaa vasten sen tulisi ennen kaikkea pyrkiä muodostamaan tasavertaisia suhteita jäsenistönsä kanssa. Tämä tarkoittaa, että etujärjestön tulisi myös tietoisesti valita jäsenyhdistyksensä joko näiden edustaman tietopääoman tai suhdepääoman näkökulmasta. Tasaveroisten ja vahvojen jäsenorganisaatioiden vuorovaikutussuhteiden avulla etujärjestön vaikuttamisen keinot voisivat kehittyä entistä vaikuttavimmiksi.

Jäsenistön hallinta. Tässä tutkimuksessa etujärjestön jäsenistön tarkastelu oli jätettävä tutkielman resurssien puitteissa tarkastelun ulkopuolelle. Haastatteluiden analyysin myötä on kuitenkin selvää, että suhdetta jäsenistöön pidettiin tärkeänä ja jäsenistöä kunnioitettiin toiminnan määrittäjän ja rahoittajan roolissa. Tässä valossa on kiinnostavaa pohtia havaintoa lobbausprosessin jäsenistön tiedottamisen osalta. Dokumenttien analyysistä havaittiin, että jäsenorganisaatioiden tiedotus suureen lobbausprosessiin ryhtymisestä oli ajoitettu noin 12 tuntia ennen etujärjestön kannanoton julkistamista. Haastatteluista kävi myös ilmi, että organisaation jäsenistö ei ollut täysin samaa mieltä sen kannan kanssa, jota etujärjestö lähti ajamaan. Etujärjestön hallitus puolsi lobbausprosessin kantaa yksimielisesti. Näiden seikkojen valossa etujärjestö voisi pohtia, minkälaisena etujärjestön tiedotusstrategia näyttäytyy jäsenistölle ja mitkä ovat mahdolliset strategian vaikutukset jäsenistöön. Suhteiden hallinnan näkökulmasta tiedetään, että viestintäyhteys organisaation ja sidosryhmien, eli esimerkiksi jäsenistön välisessä suhteessa, on suhteiden hallinnan näkökulmasta merkittävä (Broom, Casey, Ritchey 2000, 16-17). Haastatteluiden myötä tiedetään, että etujärjestö pyrkii kontrolloimaan jäsenistöään ja tiedostaa, että kaikki sen jäsenet eivät jaa samoja näkemyksiä kaikissa kannanotoissa. Etujärjestön jäsenistön hallinta näyttäytyy tasapainoiluna jäsenten arvostuksen ja heihin kohdistuvana vallankäyttönä.

Toisaalta jäsenistöä tulee kunnioittaa, mutta toisaalta etujärjestö joutuu välillä tekemään ”epäkunnioittavia” päätöksiä suojellakseen lobbausprosessejaan. Suhteiden ylläpidon näkökulmasta asiallinen viestintäyhteys olisi ensiarvoisen tärkeää ylläpitää myös maineenhallinnan yhteydessä.

Lobbauksen mystifiointi

Haastatteluihissa lobbauksesta puhuttiin avoimesti osana etujärjestön työnkuvaa, eikä lobbaukseen liittyvistä negatiivisista kaiuista, kuten propagandasta, pakottamista tai lahjonnasta ollut vaikeuksia keskustella. Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä, mitä lobbaukseen tulee, on se, että lobbaus nähdään tämän tutkielman tulosten valossa neutraalina, vaikuttamaan pyrkivään työhön keskeisesti kuuluvana viestintänä päättäjien kanssa. Tulosten valossa lobbauksesta ja lobbaajasta puhuttaessa tulee kuitenkin huomioida, että lobbaajaa ei voida pitää täysin neutraalina poliitikkojen asiantuntijatahona. Joidenkin tutkijoiden määritelmä lobbaajan ja poliitikon suhteesta perustuu vastavuoroiselle tiedonvaihdonalle (Jaatinen 2003; Kim & McCluskeyn 2015). Kuitenkin tämän tutkielman tulosten myötä haastateltavat itse tiedostivat ja tunnistivat oman asemansa värittyneisyyden ja kertoivat, että lobbaajaa ei voi koskaan olla täysin neutraali asiantuntijataho, koska lobbaaja pyrkii tarjoamaan tietonsa päättäjän käyttöön sellaisessa valossa, jossa lobbaajan oma intressi näyttäytyy parhaana. Näin ollen poliitikon ja lobbaajan suhteen ei voida katsoa tämän tutkielman tulosten perusteella perustuvan pelkästään molemminpuoliseen tiedonvaihantaan ja tasavertaiseen vuorovaikutussuhteeseen, koska haastateltavien mukaan se ei pohjimmiltaan sitä ole.

Median luomasta lobbauksen negatiivisesta kuvasta keskusteltaessa, kävi ilmi, että haastateltavat kokevat negatiivisuuden johtuvan siitä, että poliittisen päätöksentekokoneiston toimintatapa ei ole journalisteille, ja sitä kautta suurelle yleisölle selvä. Lobbauksen kuulumista luonnollisena osana demokraattiseen päätöksentekoon tukee kuitenkin myös tutkimustausta (ks esim Coen 2009, 145; Jaatinen 2010, 8). Näin ollen kiinnostavaa pohtia, mistä johtuu, että lobbauksen kuuluminen päätöksentekoprosessiin on suurelle yleisölle edelleen epäselvää. Tämän tutkielman tulosten valossa etujärjestön havaittiin viestivän avoimesti poliittisista tapaamisistaan, mutta tarkastelun kohteena ei tutkimuksen rajoissa ollut poliitikkojen viestintä. Lobbauksen näkyvyyttä on kuitenkin poliittisella tasolla pyritty lisäämään mm. EU:n läpinäkyvyysrekisterin avulla. Voidaan ajatella, että läpinäkyvyyden

lisääminen ja tapaamisista tiedottaminen olisi kaikkien osapuolien edun mukaista, niin lobbaajien, poliitikkojen kuin myös suuren yleisön. Jotta lobbauksen negatiivisuudesta ja hämäräperäisenä toimintana näyttäytyvästä asemasta päästään pois, olisi niin lobbaajien kuin poliitikkojen suotavaa tuoda tiedonvaihdamallisten tapaamistensa luonnetta itselähtöisesti enemmän esiin julkisuuteen esimerkiksi Twitterin nopeuteen ja helppouteen nojaamalla.

Lobbauksen ilmiöön pureuduttua havaittiin, että lobbaus tuottaa myös sanatasolla haasteita ilmiön kuvaamisessa. Tutkielman taustan valossa lobbaus nähdään useimmiten suhdetoiminnan osa-alueena (Kitchen 2004, 33). Voidaan sanoa, että lobbaus on suhdetoimintaa, mutta on huomioitava, että suhdetoiminta ei välttämättä aina ole, tai sisällä lobbausta. Tämän taustan tuoman jäsenyyksen kautta, jossa lobbaus hahmotettiin yhtenä suhdetoiminnan muotona, on tulosten valossa kiinnostavaa, että haastateltavat eivät itse käyttäneet suhdetoimintaa (*PR, public relations*) käsitteenä lainkaan kuvatessaan viestintäänsä. Etujärjestön työnkuvasta kysyttäessä haastateltavat puhuivat suoraan lobbaamisesta: “*Lobbauksessa on tärkeää*”, “*Lobbattaessa*”, “*Kun lobbaan*”. Tämän havainnon voidaan nähdä entisestään vahvistavan lobbareiden vahvaa ammatti-identiteettiä ja osaltaan myös ammattiympyyttä, jossa toimintaa ei pyritä peittelemään kiertoilmauksien taakse.

Toinen sanatason huomio lobbauksen käsitteeseen liittyen, haastateltavien kommenttien valossa on se, että lobbauksen ei voida nähdä olevan myöskään pelkästään kahdenkeskisiä tapaamisia poliitikkojen ja päättäjien kanssa, kuten usein oletetaan. Suomessa julkisessa keskustelussa huomaa käytettävän sanoituksia “*Tämän eteen on lobattu useita vuosia*” tai “*Lobbauksen tuloksena Xx saavutti...*”. Kummassakin esimerkissä lobbaus saadaan kuulostamaan yhdeltä toiminnalta, vaikka tutkimuskirjallisuuden ja tämän tutkielman valossa lobbaus tunnistetaan strategiseksi viestinnäksi, jota voidaan toteuttaa useita eri viestinnän keinoja hyväksikäyttäen (Ks esim. Choi, Hyun, & Chang 2011; Hillman & Hitt 1999; Kim & McCluskey 2015; Sühlsen & Hisschemöller, 2014).

6.2 Vuorovaikutussuhteet vaikuttamisen ytimessä

Vaikuttamisen muodot. Tutkimustuloksista voitiin tunnistaa viisi selkeää muotoa, *sisäinen viestintä, media, etujärjestön tuottamat tapahtumat ja tutkimukset, sekä kahdenkeskiset poliittiset tapaamiset*, joilla etujärjestö toteuttaa vaikuttamaan pyrkivää viestintäänsä. Nämä löydökset vaikuttamisen muodoista ovat saman suuntaisia kuin Sühlsen ja Hisschemöllerin (2014) tekemässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin lobbausstrategioita, joita on käytetty Saksassa uusiutuvien energianlähteiden lobbauksen puolesta. Tutkimustuloksia tarkastelemalla voitiin havaita, että kaikki keinot pyörivät jollain tavalla suhteiden rakentamisen teeman ympärillä: kahdenväliset tapaamiset, joiden mahdollistumisen kerrottiin olevan pyrkimyksenä kaikessa vaikuttamaan pyrkivässä viestinnässä, eivät ole mahdollisia ilman suhdeverkoston rakentamista. Tämän havainnon valossa voidaankin todeta, että kaikki vaikuttamisen keinovalikoimaksi tunnistetuista elementeistä tukevat jollain tavalla suhteiden rakentamista.

Lobbaajan vuorovaikutustaidot. Aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen tutustumisen myötä osattiin olettaa, että lobbaajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla nähdään olevan vaikutusta lobbauksen onnistumiseen (Ks esim. Mack 2005; Shen, Seer & Li 2015). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että ”hyvän lobbaajan” ominaisuuksia voidaan nimetä. Haastateltavaien mukaan mukavuus ja miellyttävyys ovat lobbaajan tärkeimmät luonteenpiirteet. Tämän tutkielman puitteissa analysoitua materiaalia kokonaisuutena tarkasteltuna lobbaajan tärkeimpien vuorovaikutustaitojen voidaan nähdä koostuvan suostuttelunaidosta, vahvasta kontekstin hallinnasta sekä dynaamisesta viestintätyylistä. Tulokset osoittavat, että lobbarin ”mukavuudella ja kyvyllä muodostaa sopiva ilmapiiri” kahdenvälisissä tapaamisissa nähdään olevan pohja suhteiden rakentamiselle. Mukavuuden ja kyvyn sopivan ilmapiirin rakentamiseen ovat osa lobbaajan vuorovaikutusosaamista. Vaikka haastateltavat olivat analyttisiä oman työnsä pohdinnassa haastattelujen yhteydessä, ei vuorovaikutustaitojen erittely noussut keskusteluissa pinnalle. Vaikuttaa siltä, että vuorovaikutustaitoja ei hahmoteta yhtenä strategisenviestinnän ja vaikuttamisen osa-alueena, jota voisi olla mahdollista kehittää. Vuorovaikutustaitojen kokonaisuuden hahmottaminen ja sitä kautta vuorovaikutustaitojen osa-alueiden kehittäminen kehittäisi lobbaajien suostuttelunaitoja ja suhteidenrakentamisen kykyä.

Mediasuhteet. Tutkielman tulosten valossa mediasuhteiden rakentaminen toimii samoja periaatteita noudattaen kuin muiden sidosryhmäsuhteiden rakentaminen. Kiinnostavaa kuitenkin oli, että haastateltavat kertoivat olevansa median edustajien kanssa varovaisempia kuin poliitikkojen kanssa, mitä tulee suhteiden rakentamiseen. Haastatteluista kävi ilmi, että median edustajien tapaamisiin suhtauduttiin huomattavasti varovaisemmin kuin poliitikkojen tapaamisiin. Varovaisuuden taustalla voidaan tulkita olevan pelko siitä, että tavattu journalisti julkaisee tapaamisen perustella etujärjestön maineelle haitallisen artikkelin tai kirjoituksen. Tästä voidaan päätellä, että median luoma ja tarjoama näkyvyys on etujärjestölle erittäin tärkeää. Jopa niin tärkeää, että huonosti menneellä poliittisella tapaamisella on vähemmän vahinkoa aikaansaava merkitys kuin huonosti menneellä journalistin tapaamisella. Myös aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat käsitelleet median osuutta vaikuttamisen onnistumisessa, ovat kuvanneet median merkitystä areenana, joka mahdollistaa vaikuttamistyön toteutuksen (Choi, Hyun, & Chang 2011; De Bruycker & Beyers 2015; Kim & McCluskey 2015).

Uskottavuuden muodostaminen ja näkyvyys. Tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden ja sitä kautta suhdeverkostojen muodostaminen on tärkeä osa lobbausta ja vaikuttamaan pyrkivää viestintää. Tuloksista havaittiin myös, että suhdeverkostojen näkyvyyttä haluttiin tuoda paljon esille. Kaikissa aineistoissa, niin dokumenteissa kuin myös haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että sidosryhmäviestintä pyrittiin tuomaan mahdollisimman näkyväksi. Haastatteluissa myös kerrottiin, että jos haluaa vaikuttaa EU-toimielimiin, on etua, jos oman asiansa taakse saa kerättyä enemmän puolestapuhujia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kumppanuuksien ja laajojen sidosryhmäsuhteiden kautta etujärjestön kasvu on mahdollista, mikä tuo sille sen tavoittelemaa näkyvyyttä, ja sitä kautta vaikuttavuutta. Myös suuren jäsenjoukon omaamisesta on etujärjestölle hyötyä uskottavuuteen ja näkyvyyteen liittyen: Jäsenet tuovat edustuksellisuuden aspektin, joka toimii hyvin EU-päättäjiin vedotessa. Vastaavasti näkyvyyttä voidaan tulkita haettavan myös tunnistettujen lobbauksen keinovalikoiman kautta, erityisesti median, tapahtumien ja yhteisten vetoamusten avulla.

6.3 Strateginen viestinnän johtaminen vaikuttamisen perusta

Taustakirjallisuuden valossa oli selvää, että lobbaus on strategista toimintaa (Berger 2008; Jaatinen 2003, 53). Tämän tiedon myötä tutkielmaa myös toteutettiin oletuksella,

että strateginen viestintä vaatii strategian johtamista myös etujärjestön lobbauksessa, siinä missä jonkin muun yrityksen johtamisessa strategian johtaminen on keskeistä. Lobbauksen tai vaikuttamisen johtamisesta ei löydetty viimeisen kymmenen vuoden ajalle rajatulla kirjallisuushaulla aikaisempaa tutkimustulosta, joten tämän tutkielman tuloksia peilataan mahdollisuuksien mukaan muuhun sovellettavaan tutkimuskirjallisuuteen.

Strateginen terminologia. Havaintoa etujärjestön viestinnän strategisuudesta vahvistaa strategisten termien käyttäminen osana etujärjestön viestintäkulttuuria. Työelämän ja johdon strategiaoppi pohjautuu vahvasti vanhoille sodankäynnin termeille ja tässä valossa oli mielenkiintoista huomata haastatteluiden litterointeja tarkasteltaessa, kuinka etujärjestön strategisuus näkyy myös sanatasolla asti: etujärjestö käyttää mm. sanoitusta vihollinen (*enemy*), kumppani (*ally*) ja jopa ilmaisuja tappaa (*kill*) ja hyökätä (*attack*). Näistä havainnoista strategisuuden pääteltiin olevan hyvin syvällä ja sisäiänkirjoitettuna etujärjestön tavassa hahmottaa, ja myös järjestää vaikuttamaan pyrkivän viestinnän johtamista.

Jaettu johtajuus. Etujärjestön avainhenkilöhaastatteluiden myötä tiedetään, että etujärjestö toteuttaa hierarkiaansa jaetun johtajuuden periaattein, mikä näkyy vastuun keskittymisenä yksittäisille työntekijöille näiden ekspertiisin mukaan. Heatonin (2008) mukaan osaamisen johtamisessa keskeistä onkin juuri tunnistaa ja valjastaa organisaatiossa oleva tieto sen käyttöön hyödyntämällä aikaisempia kokemuksia ja rakentamalla uusia mekanismeja, joilla tietoa voidaan edelleen kehittää, vaihtaa ja luoda. Haastatteluista käy ilmi, että etujärjestön johtajien antavan työntekijöille vastuualueiden mukana myös paljon omaa vastuuta, jonka kuvataan motivoivan ja voimaannuttavan työntekijöitä. Toisaalta haastatteluista myös tunnistettiin kohtia, jotka viittasivat johtamisen olevan alaisten hallinnointia aikataulujen ja asiasisältöjen valvomisen myötä. Näiden havaintojen valossa jaetun johtajuuden periaattein jaetut vastuualueet ja tunnistetut osaamisenjohtamisen periaatteet tuntuvat palvelevan enemmän etujärjestön vaikuttamistyön etua, kuin puhtaasti työntekijöiden työhönsä motivoitumista. Toisin sanoen se, että vastuut on jaettu osakokonaisuuksittain työntekijöille voidaan nähdä ennemminkin strategisena ratkaisuna, kuin yksinomaan työntekijöiden voimaannuttamiseen tähtäävänä ratkaisuna. Tähän päätelmään päädyttiin haastatteluiden ja dokumenttien analyysin myötä, jossa lobbaajan tiedollisen pääoman nähtiin olevan suuressa merkityksessä lobbaajan verkostoitumismahdollisuuksissa, ja

sitä kautta koko vaikuttamistyössä: Lobbajaan on mahdollista saavuttaa suurin mahdollinen osaaminen tietystä aiheesta, kun hän työskentelee täysin kyseisen aiheen parissa, eikä jaa aiheen osa-alueita muiden henkilöiden kanssa.

Pyrkimys yhteisen sisäisen rintaman muodostamiselle. Tutkimusaineistoa analysoitaessa havaittiin, että etujärjestön johto pyrkii systemaattisesti luomaan henkilöstönsä sisälle yhteisen rintaman. Yhteistä rintamaa, eli henkilöstön samanmielisyyttä lobattavien aiheiden puolesta pyrittiin saavuttamaan erilaisilla sisäisen viestinnän keinoilla, kuten viestintäsuunnitelmilla ja kysymyksiä ja vastauksia dokumenteilla. Lisäksi haastatteluista käy ilmi, että sisäisen viestinnän strategiaan kuuluvat myös tiimipalaverit ja kehityskeskustelut. Vaikuttamaan pyrkivää viestintää toteuttavan organisaation sisäisen yhteisen rintaman katsotaan tämän tutkielman tulosten valossa olevan tärkeää koko lobbauksen onnistumisen kannalta. Tähän päätelmään tultiin sitä kautta, kun johtajat kertoivat ohjaavansa henkilöstöään verkostoitumaan strategisesti valittujen tahojen kanssa, mutta kokemuksena oli, että erityisesti epätavallisten kumppanuussuhteiden laatiminen oli joskus kohdannut henkilöstön osalta vastustusta, mikä oli ilmennyt heikkona verkostoitumisena näiden tahojen kanssa. Tulosten valossa etujärjestön henkilöstön samanmielisyyttä näyttäytyä tärkeänä osana strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta yhteinen rintama olisi mahdollista, vaatii se johdon toteuttamaa vahvaa keskustelukulttuuria. Esimerkiksi tiimipalavereissa voitaisiin kiinnittää huomiota siihen, että aikaa jää myös henkilöstön näkemysten kuunteluun ja johdon päätösten perusteluun.

6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat vaikuttamisen prosessien koostuvan monesta eri osa-alueesta. Tuloksista tehtyjen päätelmien mukaan etujärjestön vaikuttamistyöhön linkittyvät vahvasti sen sidosryhmät, eli sen jäsenistö, päättäjät, media sekä muut etujärjestöt. Jotta etujärjestön vaikuttamisen ymmärtämistä voitaisiin syventää, olisi kiinnostavaa tutkia tunnistettujen vaikuttamisen muotojen ilmenemistä etujärjestön sidosryhmien näkökulmasta. Sidoryhmien tarkastelu syventäisi ymmärrystä vaikuttamisen muotojen ja prosessien moniulotteisuudesta ja keskinäisestä riippuvuudesta.

Tässä tutkimuksessa etujärjestön jäsenistön tarkastelu oli jätettävä tutkielman resurssien puitteissa tarkastelun ulkopuolelle. Haastatteluissa jäsenistöllä kuvattiin kuitenkin oleva tärkeä rooli etujärjestön olemassaoloon ja työnkuvaan liittyen. Jäsenistön kerrottiin olevan taho, joka valitsee, mihin lobbausprosesseihin lähdetään. Perustietoina työkokemukseni kautta oli myös tiedossa, että jäsenet saavat valita millä taloudellisella tasolla haluavat investoida etujärjestön toimintaan ja olla siten eritasolla mukana päättämässä, mitä lobbausprosesseja toteutetaan ja mikä on etujärjestön vaikuttamisen keskiössä. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tarkastella keiden etua etujärjestö todella ajaa lobbausprosesseissaan ja selvittää samalla sitä, mikä on pienempien, äänensä huonommin kuuluviin saavien jäsenten motivaatio etujärjestöjen jäsenyydessä. Tämän kaltainen tutkimustieto toisi lisää läpinäkyvyyttä järjestäytyneeseen lobbaukseen, mikä osaltaan purkaisi lobbauksen mystifiointia.

Lobbauksen mystifioinnin purkamisessa ja lobbauksen hyväksyttävämmäksi tuomisessa myös poliitikkojen ja lobbaajien tapaamisia olisi kiinnostavaa tutkia pidemmälle. Tämän tutkielman ja aikaisemman tutkimustiedon valossa lobbaus tunnistetaan jo nyt kuuluvan kiinteästi demokraattiseen päätöksentekoprosessiin, mutta tämä ei kuitenkaan jostain syystä ole suurelle yleisölle selvä EU:n läpinäkyvyysrekistereistä huolimatta. Lobbaajan ja lobattavan käsityksiä näiden osapuolien vuorovaikutussuhteesta selvittämällä voitaisiin saavuttaa käsitys minkälaisena erilaiset lobbaaja–lobattava-suhteet koetaan, ja mitkä tekijät vaikuttavast siihen, kuinka avoimesti vuorovaikutussuhteesta halutaan puhua julkisesti.

Tuloksissa kävi ilmi, että lobbaajan vuorovaikutus- ja esiintymistaidoilla on tärkeä rooli suhteiden rakentamisessa ja sitä kautta koko vaikuttamistyössä onnistumisessa. Tämän tutkielman puitteissa lobbaajan tärkeimpien vuorovaikutustaitojen nähdä koostuvan suostuttelunaidosta, vahvasta kontekstin hallinnasta sekä dynaamisesta viestintätyylistä. Taustatutkimuksen (Ks esim. Mack 2005; Shen, Seer, Li 2015) kautta tiedettiin, että lobbaajan ominaisuuksia on aikaisemmin tutkittu hyvinkin laajasti, mutta lähinnä lobbaajan luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien näkökulmasta. Koska vaikuttamaan pyrkivien toimijoiden määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, olisi työelämän kannalta merkittävää selvittää vaikuttamiseen liittyviä vuorovaikutustaitoja seikkaperäisemmin. Vuorovaikutustaitojen yksityiskohtaisemman tunnistamisen myötä vaikuttamisen parissa työskenneltäville henkilöille olisi mahdollista kohdentaa esiintymisvalmennuksen rinnalle laajempaa koulutustarjontaa, mikä osaltaan kehittäisi

myös puheviestinnän tutkimusta eteenpäin.

KIRJALLISUUS

Berger, B. K. 2008. Lobbying. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The International Encyclopedia of Communication. Blackwell Publishing.

Broom, G. M., Casey, S., Ritchey J. 2000. Concept and theory of organization. Public relationships. Teoksessa Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (toim.) Public relations as relationship management. A relationship approach to the study and practice of public relations. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3–22.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom G. M. 1994. Effective public relations. 7th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

De Bruycker, I., & Beyers, J. 2015. Balanced or Biased? Interest Groups and Legislative Lobbying in the European News Media. Political Communication. 32, 453–474.

Eurooppatiedotus 12.11.2015

<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=247835&contentlan=1#.VjhaOLRtb89>. Viitattu 22.10.2015.

Gass, R. H. 2009. Compliance gaining strategies. Teoksessa Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (toim) Encyclopedia of communication theory. Thousand Oaks: Sage, 155–159

Grunig, J. E. 1992. Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. Teoksessa Gruning, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Gruning, L. A., Repper, F. C. & White, J. (toim) Excellence in public relations and communication management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 617–638.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harlow, R. F. 1976. Building public relations definition. Public relations review 2, 34–42.

Heaton, L. 2008. Knowledge Management. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The International Encyclopedia of Communication. Blackwell Publishing.

Hillman, A. J., & Hitt, M.A. 1999. Corporate political strategy formulation. A model of approach, participation, and strategy decisions. Academy of management review. 24, 825–824.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Holtzhausen, D. 2008. Strategic Communication. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The International Encyclopedia of Communication. Blackwell Publishing.

- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY
- Jaatinen, M. 1999. Lobbying political issues. A contingency model of effective lobbying strategies. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus.
- Jaatinen, M. 2003. Lobbaus. Yritys yhteiskunnan vaikuttajana. Helsinki: Talentum.
- Jaskari, H., Hyytiäinen, M., Lähde, J. & Perttula, P. 2010. Lobbauskirja. Helsinki: Paasilinna.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum
- Kim, Y. M., McCluskey, M. 2015. The DC factor? Advocacy groups in the news. *Journalism*. 16, 791–811.
- Kitchen, P. J. 2004. The evolution of public relations. Teoksessa Kitchen, P. J. (toim.) *Public relations. Principles and practice*. London: Thomson, 22–42.
- Küng, L. 2008. *Strategic management in the media. Theory to practice*. London: Sage.
- Larson, C. U. 2010. *Persuasion: Reception and responsibility*. 12th ed. Boston: Wadsworth.
- Lee, H., & Park, H. 2013. Testing the impact of message interactivity on relationship management and organizational reputation. *Journal of public relations research*. 25, 188–206.
- Ledingham J. A. & Bruning S. D. 2000. A longitudinal study of organization-public relationship dimensions. Defining the role of communication in the practice of relationship management. Teoksessa Ledingham J. A., & Bruning S. D. (toim.) *Public relations as relationship management. A relationship approach to the study and practice of public relations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum: 55–70.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- LF, LobbyFacts. <http://lobbyfacts.eu/explore>. Viitattu 22.10.2015
- Mack, R. 2005. Lobbying effectively in Brussels and Washington. Getting the right result. *Journal of communication management* 9, 339–347.
- Moloney, K. 2004. Government and lobbying. Teoksessa Kitchen, P. J. (toim.) *Public relations. Principles and practice*. London: Thomson, 168–187.
- O'Keefe, D. J. 2008. Persuasion. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- Oxford dictionaries. 2015. Oxford university press.
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/lobby>. Viitattu 12.11.2015

- Perloff, R. M. 2010. *The dynamics of persuasion*. 4th ed. New York: Routledge.
- Richardson, J. J. & Coen, D. 2009. *Lobbying the European union: Institutions, actors, and issues*. Oxford: Oxford University Press.
- Ruben, A. 2016. Public relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review* 42, 264–270.
- Seiter, J. S, 2009. Persuasion and social influence theories. Teoksessa Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (toim) *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks: Sage, 745–749
- Shen, F., Sheer, V. C., & Li, R. 2015. Impact of narratives on persuasion in health communication. A meta-analysis. *Journal of Advertising* 44, 105–113
- Stiff, J. B. & Monceau P. A. 2003. *Persuasive communication*. 2nd ed. New York: The Guilford Press.
- Sommerfeldt, E. J. & Kent, M. L. 2012. A network approach to measuring organization-public relationships. Research directions for public relations using social network analysis. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, May 26, Phoenix, Arizona.
- Sühlsen, K. & Hisschemöller, M. 2014. Lobbying the Energiewende. Assessing the effectiveness of strategies to promote the renewable energy business in Germany. *Energy Policy* 69, 316–325
- Theaker, A. 2008. *The public relations handbook*. 3rd ed. London: Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* Jyväskylä: Tammi.
- van Eemeren, F. H. 2008. *Rhetoric, Argument, and Persuasion*. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- van Ruler, A., Betteke, A. & Heath, R. L. 2008. *Public Relations*. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- Vercic, D. & Takalac Vercic, A. 2011. Public relations and lobbying: new legislation in Slovenia. *Public Relations Review* 38, 14–21.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Waters, R. D., Friedman, C. S., Mills, B., & Zeng, L. 2011. Applying relationship management theory to religious organizations. An assessment of relationship cultivation online. *Journal of communication & religion* 34, 88–104.
- Wilcox, D. L. & Cameron G. T. 2009. *Public relations: strategies and tactics*. 12th ed. Boston: Person/Allyn and Bacon cop.

Wilke, J. 2008. Propaganda. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The International Encyclopedia of Communication. Blackwell Publishing.

Wittke, K. 2008. The state of strategic communications in small advocacy groups. Best practices, challenges, and trends. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, May 21, Montreal, Canada.

LIITTEET

LIITE 1 Toimitusjohtajan haastattelurunko

1. Trade association as an organisation

1.1 Role & Purpose

You have been working in Brussels for several years and we could say that you have a good understanding of the Brussels dynamics and the dynamics of different organisations.

- Role of trade associations and lobbying in general

1.2 Members:

Trade Associations exists for their members. Let's discuss about your associations' members

- Who the members are and why they become members
 - o The voice of members
 - o Association's role as an advocate in relation to members' will

1.3 Board, President, CEO (Leadership)

Due to the organisational structure association's leadership occurs in different levels.

- Your leadership in this light
 - o Responsibilities and to whom do you feel responsible

2. Lobbying and Persuasive communications

2.1 Lobbying functions

What are the different ways your association uses to make an impact, to lobby? What does a typical lobbying action involve?

2.2 Effectiveness

- o Effectiveness in lobbying

2.3 Media

- o Image of lobbying
- o Lobbying in the future

3. Relationship building

3.1 Coalitions

By observing some of the open documents (press releases, open letters to commissioners etc) it seems that different kinds of coalitions are often emphasized.

- Stakeholders in general

- o Competition with stakeholders and co-operation
- o Communication with stakeholders

3.2 Interpersonal relations

Connections and building relationships is important in lobbying. In your association there are different people, with different expertise, who get to meet with different stakeholders, politicians and maybe media representatives.

- CEO's/ President's role in the overall relationship building
 - o Control over relationship building

4. Leadership

Lobbying is very strategic by nature. Let's discuss the impact of the strategies to the work in general and its reflections to your leadership.

- *How strategies develop and who are*

LIITE 2 Yhteiskuntasuhteiden johtajan haastattelurunko

1. Trade association as an organisation

1.1 Role & Purpose

You have been working in Brussels for several years and we could say that you have a good understanding of the Brussels dynamics and the dynamics of different organisations.

- Role of trade associations and lobbying in general

Empolyee:

- Describe your position, what are your responsibilities for the association
- What is the most important part of your job and what defines it?

1.2 Members:

The fact that trade associations exist because and for its members is interesting for me.

- In your opinion what is XX role for its members?
- Association as an adviser to members?

2. Lobbying and Persuasive communications

2.1 Lobbying functions

I have observed the open documents of the Trade case that started a year ago.

- Describe this big lobbying campaign a bit from the strategic point of view?
 - o How does a big campaign like this go step by step.

2.2 Lobbying as exchange of information

Some say that lobbying can be seen as exchange of information between an expert and a politician f.ex.

- Your idea?

2.3 Media

I have noticed that media often gives us a shady image of lobbying.

- What you think of that? And why it is so? Who is responsible of that?

3. Relationship building

3.1 Coalitions

- I've noticed from the open letters and press releases that different coalitions seem to be emphasized. How do you see it?
- Could you describe the meaning of coalitions for Xx?
- What about stakeholders in general?
 - o Importance of ?

- Competition with some stakeholders: Twist to the co-operation?

3.2 Interpersonal relations

Connections and building relationships is important, crucial in lobbying.

- How do you try to build relationships?
- How do you recognise a need for a new partner?
 - Do you target “people” because of their association or because of a personal history?