

AVOIN, NOPEA, HAJAUTETTU
- kohti rihmastomaista Puolustusvoimien viestintää

Suvi Manelius
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos - Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Manelius Suvi	
AVOIN, NOPEA, HAJAUTETTU - kohti rihmastomaista Puolustusvoimien viestintää	
Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Maisterintutkielma
Aika - Month and year Keäkuu 2018	Sivumäärä - Number of pages 87
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessa esitellään informaatioympäristö sekä organisaation sisäiset rakenteet ja toimintamallit erityisesti rihmastoteorian näkökulmasta. Keskeisenä tavoitteena on tuoda esiin teemoja ja ajattelutapoja, joilla organisaatio voi selviytyä jatkuvassa muutoksessa. Rihmastoajattelun rinnalle nostetaan käsite puumallista, joka voidaan nähdä kuvaavana mallina perinteisen hierarkkiselle organisaatiolle. Tutkimuksessa viestintää ja sen organisointia tarkastellaan erityisesti Puolustusvoimien kontekstissa. Koska kyseessä on julkisen sektorin organisaatio, on keskeistä tarkastella sitä myös erityispiirteidensä kautta, joilla on vaikutus jatkuvassa muutoksessa selviytymiseen.</p> <p>Tutkimuskohteena ovat keskeisimmät Puolustusvoimien viestintää ohjaavat strategiset ohjausasiakirjat valtionhallinnon, puolustushallinnon sekä Puolustusvoimien tasolta. Tutkimusmetodina käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset ajattelutavat ohjaavat Puolustusvoimien strategisen tason viestintää sekä miten rihmastomainen ajattelumalli esiintyy suhteessa puumaiseen ajatteluun Puolustusvoimien viestintää ohjaavissa strategisisissä ohjausasiakirjoissa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitkä julkisen sektorin erityispiirteet korostuvat edellä mainituissa ohjausasiakirjoissa.</p> <p>Tulosten perusteella kaikissa tarkastelun kohteena olleissa asiakirjoissa esiintyy sekä rihmastomaisia, että puumaisia malleja. Puumaisuus on kuitenkin sitä ilmiömäisempää, mitä lähempänä aineisto on Puolustusvoimia ja toisaalta rihmastomaisuus lisääntyy liikuttaessa kohti ylintä, valtionhallinnon tasoa. Tuloksista voidaan nostaa paradoksaalisesti esiin keskeisimpänä rihmastomaisena piirteenä ei-hierarkkisuus ja keskeisimpänä puumaisena piirteenä keskitetty viestinnän malli. Lisäksi rihmastomaisista piirteistä korostuvat avoimuus sekä nopeuden vaade. Puumaisista piirteistä korostuu myös pyrkimys muutoksen hallintaan. Julkisen sektorin erityispiirteistä korostuvat poliittinen ja oikeudellinen rooli sekä julkisen sektorin palvelutehtävä.</p> <p>Tutkimuksessa esitetään Puolustusvoimien strategisen viestinnän malliksi avointa, nopeaa ja hajautettua mallia. Avoimuus on ennen kaikkea arvo, joka tulee näkyä organisaation kulttuurissa, jotta voidaan saavuttaa luova ja tuottava organisaatio. Nopeuden vaade luottamusta menettämättä toteutuu, kun organisaatio viestii ympäröivän yhteiskunnan kanssa avoimesti kaikissa prosessin vaiheissa. Hajautetun viestinnän mallin kautta organisaatio ei ole riippuvainen keskustastaan, jolloin siitä voidaan saada tarpeeksi vahva selviytymään rihmastomaisessa, jatkuvassa muutoksessa elävässä ympäristössä.</p>	
Asiasanat - Keywords	Julkinen sektori, organisaatio, Puolustusvoimat, puumalli, rihmasto, valtionhallinto, viestintä
Säilytyspaikka - Depository	
Muita tietoja - Additional information	

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
1.2 Tutkielman rakenne ja metodit.....	7
1.3 Tieteenfilosofinen lähtökohta	8
2 JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET.....	10
2.1 Miksi erityispiirteet merkitsevät?.....	10
2.2 Julkisen sektorin tehtävä	11
2.3 Poliittinen ja oikeudellinen viitekehys	11
2.4 Kompleksinen toimintaympäristö	12
2.5 Viestinnän toteutus julkisella sektorilla	14
2.6 Julkisen sektorin suhde innovointiin.....	16
2.7 Julkisen sektorin suhde muutokseen.....	17
2.8 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa	18
2.9 Viestinnän johtaminen muutoksessa	20
2.10 Yhteenveto julkisen sektorin erityispiirteistä	22
3 RIHMASTOTEORIA.....	28
3.1 Rihmaston määritelmä ja toimintalogiikka.....	28
3.2 Rihmastot ja muutos.....	30
3.3 Rihmastot ja aika.....	31
3.4 Rihmastot ja organisaatio	31
3.5 Viestintä rihmastoissa	33
3.5.1 Organisaatioviestinnän näkökulma	34
3.5.2 Viestinnän johtamisen näkökulma	35
3.6 Rihmastoteoria tutkimuksessa.....	35
3.6.1 Rihmastoteoria suhteessa organisaatioteorioihin.....	36
3.6.2 Viestinnän tutkimuksen näkökulma	37
3.7 Puumallin määritelmä ja toimintalogiikka	38
3.7.1 Puumalli yhteiskunnassa	39
3.7.2 Puumalli suhteessa rihmastoon	41
3.8 Rihmastoteorian sekä puumallin yhteenveto ja analyysi.....	42
3.8.1 Rihmastoteorian soveltuvuus viestinnän tutkimukseen.....	47
4 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT	49
4.1 Rakenne ja metodit	49
4.2 Aineiston hankinta	51
5 TULOKSET.....	53
5.1 Valtionhallinnon viestintäsuositus	53
5.1.1 Rihmastomaisuus valtionhallinnon viestintäsuosituksessa	54
5.1.2 Valtionhallinnon viestintäsuositus ja puumalli.....	58
5.1.3 Valtionhallinnon viestintäsuosituksen erityispiirteet.....	59
5.2 Puolustushallinnon viestintästrategiat.....	61

5.2.1 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja rihmasto.....	62
5.2.2 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja puumalli	64
5.2.3 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja erityispiirteet.....	66
5.3 Puolustusvoimien viestinnän normi.....	67
5.3.1 Puolustusvoimien viestinnän normi ja rihmasto.....	68
5.3.2 Puolustusvoimien viestinnän normi ja puumalli	72
5.3.3 Puolustusvoimien viestinnän normi ja erityispiirteet.....	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	78
6.1 Keskeisimmät rihmastomaiset piirteet	78
6.1.1 Avoimuus.....	78
6.1.2 Nopeus.....	79
6.1.3 Ei-hierarkkisuus	79
6.1.4 Jatkuva muutos vaatii innovatiivisuutta	80
6.2 Keskeisimmät puumaiset piirteet.....	81
6.3 Keskeisimmät julkisen sektorin erityispiirteet	83
6.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	83
6.5 Tutkimuksen laadun arviointi	86
6.6 Jatkotutkimusehdotukset	87
KIRJALLISUUS.....	88

JOHDANTO

Tutkielman lähtökohta perustuu pohdintaan siitä, miten nykyistä informaatioympäristöä ja siinä tapahtuvaa jatkuvaa tiedon liikettä pystytään sekä kuvaamaan että ymmärtämään. Jos toimintaympäristö nähdään kompleksisena ja jatkuvassa muutoksessa olevana, miten perinteisen byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatio pystyy siinä selviytymään? Ongelmaa on tutkimuksessa aiemmin lähestytty - esimerkiksi Särkymätön viestintä (Luoma-aho 2014; Canel & Luoma-aho 2018) tarjoaa organisaatioille jatkuvassa turbulenssissa selviytymisen keinoiksi muun muassa sopeutumisen, avoimuuden sekä kontrollin ideaalista luopumisen. Tässä tutkielmassa esitellään yhtenä mallina nähdä yhteiskunta ja organisaatio rihmastoteorian (Deleuze & Guattari 1987) näkökulmasta. Keskeisenä tavoitteena on tuoda esiin teemoja ja ajattelutapoja, joilla organisaatio voi jatkuvassa muutoksessa selviytyä. Rihmastoajattelun rinnalle nostetaan ajatus puumallista, joka voidaan nähdä kuvaavana mallina perinteisen hierarkkiselle organisaatiolle (Styhre & Sundgren 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson & Maguire 2010; Woods, Anderson, Guilbert & Watkin 2013). Tutkimuksessa viestintää ja sen organisointia tarkastellaan erityisesti Puolustusvoimien kontekstissa. Koska kyseessä on julkisen sektorin organisaatio, on keskeistä tarkastella sitä myös erityispiirteidensä kautta, joilla on vaikutus nykyisenkaltaisessa toimintaympäristössä selviytymiseen (mm. Cong & Pandya 2003; Liu, Horsley & Levenshus 2010; Fredriksson & Pallas 2016).

Vaikka tutkimuksessa tarkastellaan toimintaympäristöä rihmastomaisen mallin kautta, tuodaan siinä esiin myös organisaation sisäiset rakenteet ja toimintamallit sekä niiden vaikutus organisaation toimintaan. Organisaatio on harvoin täysin rihmastomainen tai puumainen, vaan kumpaakin mallia voi esiintyä organisaation sisällä (Jackson ym. 2000; Chia 2003; Styhre 2003; Chia 2004; Eriksson 2005; Lawley 2005; Gallas 2006; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Noy ym. 2012; Woods ym. 2013; Pick 2016). Onkin keskeistä tarkastella, millaisia malleja organisaatiosta löytyy ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat nämä kolme tekijää: rihmastomalli, puumalli sekä julkisen sektorin erityispiirteet ja niiden vaikutukset organisaation viestinnän selviytymisen kannalta.

Tarkastelun kohteeksi on valittu Puolustusvoimat ja sen viestintää ohjaavat keskeisimmät asiakirjat. Tutkielman perimmäinen tavoite kiteytyy ajatukseen, jossa organisaation tulee ymmärtää niin ympäristössään olevat toimintamallit ja logiikat, kuin organisaatioissa itsensä elävät rakenteet ja mallit. Ymmärryksen kautta organisaatio pystyy luomaan strategian, jossa valjastetaan puumaisen rakenteen hyödyt vastaamaan rihmastojen jatkuvaan muutokseen. Puolustusvoimille tutkimus tarjoaa selviytymiskeinoksi erityisesti avointa, nopeaa ja hajautettua viestintää.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, millaisia haasteita nykyinen informaatioyhteiskunta asettaa Puolustusvoimien viestinnälle ja sen organisoimiselle. Teoreettisena näkökulmana toimii rihmastoteoria, jonka kautta Puolustusvoimille esitetään mallia tavasta suhtautua ympäröivään yhteiskuntaan ja vuorovaikutukseen sekä organisaation sisäisiin toimintamalleihin. Tavoitteena on myös tuottaa näkemys niistä teemoista, joihin Puolustusvoimien tulisi keskittyä rihmastoissa selviytymisensä kannalta.

Koska informaatioympäristö on radikaalisti muuttunut, tarvitaan radikaalia ajattelua. Keskeinen kysymys on, miten Puolustusvoimat löytää toimivan strategian maailmassa, jossa kaikki liittyy kaikkeen ja muutos ei ole vain jatkuvaa, vaan oleellinen osa koko ekosysteemiä? Ongelmana on, ettei enää välttämättä tiedetä, mikä tekijä nousee merkitykselliseksi ja mihin ajattelumalliin toiminta perustuu. Miten muutokseen suhtaudutaan, miten siellä toimitaan? Tutkielman tutkimusongelmana onkin selvittää, mitkä rakenteet ja toimintamallit vaikuttavat Puolustusvoimien viestintään rihmastomaisessa ympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kumpi teoriaosuudessa käsitellyistä malleista – rihmasto-, vai puumalli - näyttäytyy valtionhallinnon eri tasojen strategisissa viestinnän ohjausasiakirjoissa ilmiömäisempänä erityisesti organisaatioviestinnän näkökulmasta. Lisäksi selvitetään, mitkä rihmasto-, tai puumallin teemat ovat ohjausasiakirjoissa korostuneita. Tätä kautta tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia ajattelumalleja sekä selviytymiskeinoja viestinnän strategiset linjaukset tarjoavat valtionhallinnon toimijoille jatkuvassa muutoksessa elämisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä julkisen sektorin erityispiirteet näyttäytyvät ohjausasiakirjassa korostuneina.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- 1) Millaiset ajattelutavat ohjaavat Puolustusvoimien strategisen tason viestintää?
- 2) Miten rihmastomainen ajattelumalli esiintyy suhteessa puumaiseen ajatteluun Puolustusvoimien viestintää ohjaavissa strategisissa ohjausasiakirjoissa?

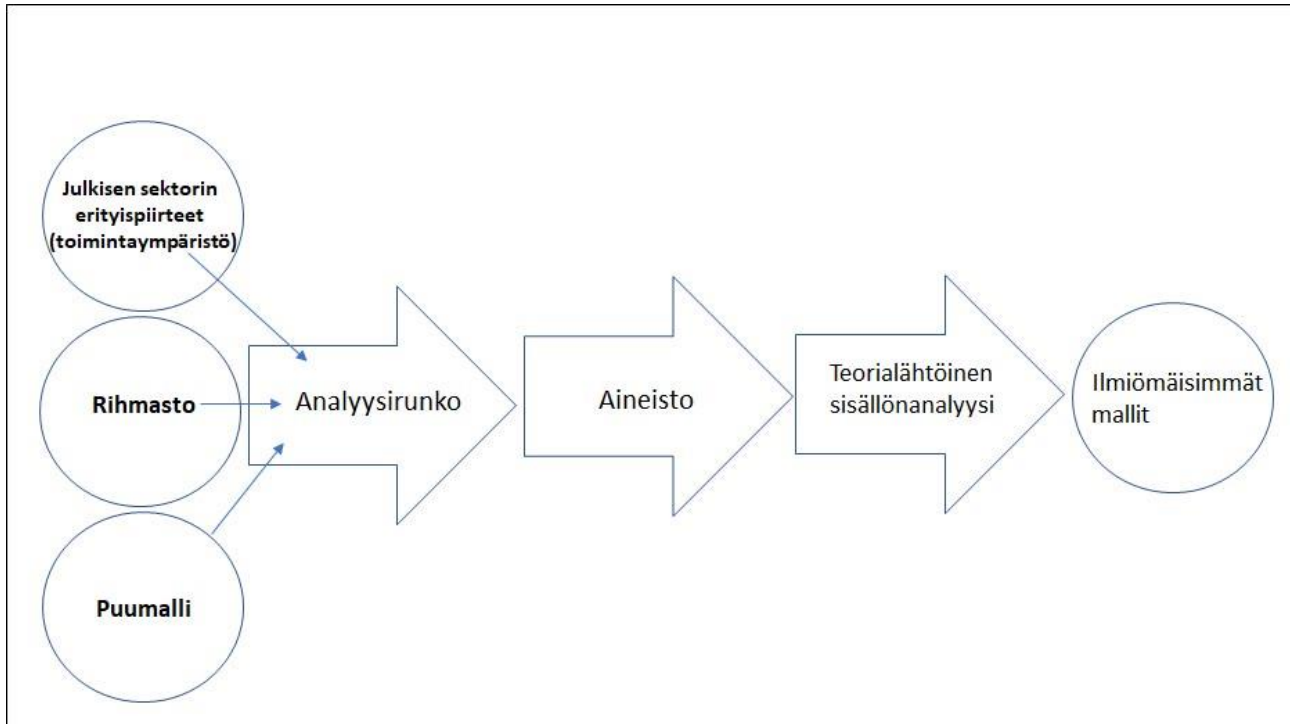
Alakysymys: Mitkä julkisen sektorin erityispiirteet korostuvat Puolustusvoimien viestintää ohjaavissa strategisissa ohjausasiakirjoissa?

1.2 Tutkielman rakenne ja metodit

Tutkielmassa määritellään ensin teoreettinen viitekehys ja kolme keskeistä näkökulmaa: rihmastoteoria, puumalli sekä tuodaan esiin julkisen sektorin erityispiirteitä, joiden kautta kuvataan toimintaympäristöä erityisesti strategisen viestinnän kontekstissa. Painopisteenä on esitellä rihmastoteoria nyky-yhteiskunnan ja organisaation kontekstista, sekä verrata rihmastomallia ja puumallia erityisesti organisaatioviestinnän näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on myös tarkastella rihmastoteorian soveltuvuutta informaatioyhteiskunnan nykytilaa kuvaavaksi teoriaksi sekä selvittää sen aiempaa laajempaa soveltuvuutta organisaatioviestinnän teoriaksi.

Tutkimuksen aineistona ovat keskeisimmät Puolustusvoimien viestintää ohjaavat strategisen tason ohjausasiakirjat. Asiakirjat jakautuvat kolmeen tasoon: valtionhallinto (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016), puolustushallinto (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007; Puolustushallinnon viestintä, osastrategia 2011), sekä Puolustusvoimat (Puolustusvoimien viestintä, normi 2016). Asiakirjoista Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016) voidaan nähdä koko valtionhallinnon kattavana laajana suosituksena, joka antaa pohjan ja suuntaviivan eri hallinnontasojen strategiselle viestinnälle. Seuraava, puolustushallinnon taso luo tarkemman perustan Puolustusvoimien strategiselle viestinnälle, ja kolmas, Puolustusvoimien taso on asiakirjoista eniten sen alaisia organisaatioita ohjaava ja suoraan perusteita sen johtoportaiden omalle viestinnälle antava.

Tutkimuksen menetelmänä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysia. Deduktiivisen sisällönanalyysin pohjalta on tuotettu tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät mallit sekä pohdinta, jossa Puolustusvoimien viestinnälle esitetään näkökulmia rihmastomaisessa, jatkuvassa muutoksessa selviytymiseen.



KUVIO1: Tutkimuksen eteneminen vaiheittain esitettynä.

1.3 Tieteenfilosofinen lähtökohta

Tutkielman tieteenfilosofinen lähtökohta pohjautuu postmodernin ajattelun piiriin kuuluvaan jälkistrukturalismiin, jonka edustajiksi Deleuze & Guattarin tuotanto kirjallisuudessa suhteellisen yksimielisesti määritellään. Tämä siitäkin huolimatta, että filosofit itse eivät määritelmää itse koskaan tehneet (mm. Chia 2003). Jälkistrukturalismin voidaan sanoa kehittyneen 1960-luvun Ranskassa, kun useat teoreetikot yhteiskunta-, ja humanistisissa tieteissä suhtautuivat kriittisesti strukturalismiin.

Jälkistrukturalismi hylkää ajatuksen yhdestä totuudesta ja tiedosta korostaen niiden subjektiivisuutta (Fox 2004). Jälkistrukturalismi ei kuitenkaan täysin hylkää strukturalismia, vaan ennemminkin radikalisoi sitä (McNamara 2012, 474). Jälkistrukturalismiin sisältyy ajatus valtasuhteista, mutta se painottaa kielen ja tiedon merkitystä eri valtasuhteiden synnyssä ja ylläpitämisessä. Jälkistrukturalismi kyseenalaistaa vallalla olevat narratiivit ja käsitykset perinteisestä organisaatiosta. Myös Koivula (Sivonen 2013) tuo esiin näkemykselle ominaisen kritiikin sekä rationaalisuutta että valtiolähtöisyyttä kohtaan. Kaiken kattavat totuusväittämät kohtaavat jälkistrukturalismissa epäuskoa niiden ollessa joko vallankäytön tai kontrollin välineitä tai käsitteinä kiistanalaisia tai epävakaita. (Sivonen 2013, 109.)

Jälkistrukturalismi on vaikuttanut viimeisen 40 vuoden aikana etenkin yhteiskuntatieteisiin, mutta myös humanistisissa tieteissä. On kuitenkin erotettava jälkistrukturalismi filosofiana ja tieteenä. Filosofia voidaan nähdä globaalina näkökulmana maailmaan ja ihmi-

seen, käsitteiden ollessa yleisiä ja abstrakteja, kun tieteenä sen täytyy valita tietty näkökulma kohdetta tarkastellessaan (Lagopoulos 2016, 34-36.) Koivula (Sivonen 2013) nostaa jälkistrukturalistisen tutkimuksen kolmeksi keskeiseksi ulottuvuudeksi tiedon perustan epävakaisuuden, reflektiivisyyteen pyrkimisen sekä huomion kiinnittymisen kieleen todellisuuden todellisuutta tuottaessa (Sivonen 2013, 110).

Tutkielman viitekehyksestä on hedelmällistä tarkastella jälkistrukturalismia myös strategian tutkimuksen näkökulmasta. Koivula (Sivonen 2013) mainitsee jälkistrukturalismin tarjoavan mahdollisuuden kuvata ilmiöitä, joita tänä päivänä pidetään tärkeinä. Jälkistrukturalismi voi myös auttaa itse tutkimusta kiinnittämään huomiota omiin menetelmiinsä ja itse lähtökohtiin. Kuten jälkistrukturalismin perusluonteeseen kuuluu, voi sen avulla ymmärtää tutkimusta ja sen kenttää itse asiassa vain yhtenä puhetapana muiden joukossa. Näin myöskään jälkistrukturalismi ei itsessään tarjoa yksiselitteisiä ratkaisuja tai malleja. (Sivonen 2013, 106.)

Jälkistrukturalistisessa ajattelussa tulisi korostaa erilaisuutta ja moniulotteisuutta tiedon tuottamisessa. Tämä ajattelu johtaa Koivulan (Sivonen 2013) mukaan siihen, että tieteellisin menetelmin tuotettu tieto ei ole automaattisesti parempaa kuin muilla keinoin tuotettu tieto. (Sivonen 2013, 111.)

Tieteellisenä viitekehyksenä jälkistrukturalistinen lähestymistapa voidaan nähdä paitisi "epämukavana", myös haastavana (Sivonen 2013, 119). Koivula (Sivonen 2013) tuo esiin sen haastavuuden etenkin puolustushallinnon näkökulmasta, jossa korostuvat suhteellisen tiukat tutkimusongelmien reunaehdot, sekä ennen kaikkea perinne, jossa arvostetaan "faktoja" sekä "tosiasioita" (Sivonen 2013, 119). Juuri tämän seikan vuoksi jälkistrukturalistinen näkökulma voi olla myös keskeinen, koska kuten Koivunen toteaa: "Jälkistrukturalismin suuntaukset kyseenalaistavat kodikkaat mallinnuksemme maailman luonteesta ja sen toimintaa ohjaavasta logiikasta, sekä painostavat jatkuvasti etsimään ja tunnistamaan erilaisia kieleen, ajattelutapaan tai jopa tietämiseen sisältyviä valtarakenteita." (Sivonen 2013, 119.)

2 JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET

2.1 Miksi erityispiirteet merkitsevät?

Strategisen viestinnän tutkimus tarkastelee usein organisaatioita kokonaisuutena, jaottelelatta niitä piirteidensä kautta. Tämä johtaa usein näkökulmaan, jossa painopisteenä on markkinatalous ja yksityinen sektori. Eri sektoreiden erityispiirteet ovat kuitenkin merkittäviä viestinnän näkökulmasta. Ne määrittelevät osaltaan, kuinka, milloin, missä ja miksi viestitään. (Fredriksson & Pallas 2016, 149.) Myös Liu, Horsley & Levenshus (2010) tuovat esiin jaottelun puutteen. Etenkin julkisen sektorin tutkimus keskittyy historiasta päin tarkasteleviin tapaustutkimuksiin, näkökulmana usein deskriptiivinen analyysi (Liu ym. 2010, 189.) Jotta voitaisiin ymmärtää olosuhteita, joissa strategista viestintää toteutetaan, täytyy nämä erityispiirteet ottaa kuitenkin tutkimuksessa huomioon. (Fredriksson & Pallas 2016, 150.) Myös Gelders, Bouckaert & Van Ruler (2007, 327) tuovat esiin tarpeen ottaa julkisen sektorin erityispiirteet huomioon, jotta viestintää voidaan suunnitella ja toteuttaa tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksessa pyritäänkin julkisen sektorin erityispiirteiden kuvaamisen kautta luomaan kuva olosuhteista ja toimintaympäristöstä, jotka vaikuttavat myös Puolustusvoimien strategiseen viestintään.

Samaan aikaan, kun kirjallisuudesta on nähtävissä kritiikkiä jaottelun puutteesta, voidaan sieltä nostaa myös esiin suhteellisen laajoja näkökulmia julkisen sektorin erityispiirteistä. Esimerkiksi Gelders ym. (2007, 326) tuovat esiin julkisen sektorin viranomaisten kohtaavan yksityiseen sektoriin verrattuna rajoitteita, jotka koskevat monimutkaista ja epävakaa ympäristöä, laillisuuteen ja muodollisuuteen liittyviä rajoitteita, jäykkiä menettelytapoja ja moninaisia tuotteita ja tavoitteita. Cong & Pandyan (2003, 28) nostavat esiin merkittävimmiksi eroiksi suhteessa yksityiseen sektoriin piirteet, jotka liittyvät henkilöstöresursien johtamiseen, tapoihin ja käytänteisiin sekä eettisten teemojen johtamiseen ja päätöksentekoprosesseihin. Liu ym. (2010) mukaan yksityisellä ja julkisella sektorilla on erityispiirteitä etenkin riittämättömiin budjetteihin, politiikan vaikutuksiin, pääsidosryhmien kanssa käytävän vuorovaikutuksen tiheyteen, yleiseen paineeseen saada tietoa, vuorovaikutukseen organisaatiosta ulospäin, medianäkyvyyden tiheyteen sekä negatiivisen medianäkyvyyden vaikutuksiin ja oikeudellisiin näkökulmiin liittyen. (Liu ym. 2010, 206.)

Myös julkishallinnon sisällä on eri hallinnonosien kesken erityispiirteitä niiden tehtävistä riippuen (Fredriksson & Pallas 2016, 150). Ferraro (2015, 6) mainitsee tutkimuksen identifioidun usein sekä organisatorisia, että ympäristöön liittyviä erityispiirteitä. Van der Voet, Kuipers & Groeneveld (2015, 291) mainitsevat julkisen sektorin keskeisimmiksi piirteiksi poliittisten toimijoiden, median sekä kansalaisten kiinteän tarkkailun julkista sektoria kohtaan. Boyne (2002, 97) muistuttaa, että empiiriset tutkimukset erityispiirteistä tukevat näkemyksiä julkisen sektorin byrokraattisuudesta, sekä johdon heikosta organisatorisesta sitoutumisesta.

2.2 Julkisen sektorin tehtävä

Aiemman julkisen sektorin tutkimuksen perusteella voidaan yhtenä keskeisimpänä erityispiirteenä nähdä sen tehtävän. Kuten Liu ym. (2010, 192) toteavat, on julkisen sektorin tehtävä palvella kansalaisia, julkisen sektorin organisaatioiden keskittyessä yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Ferraro (2015, 6) mainitsee yleisen hyvän kohteena olevat kansalaiset, joille tuotetaan muun muassa turvallisuutta, oikeuden toteutumista, kuten myös puhdasta vettä ja ilmaa. Palvelujen näkökulmasta (jona myös viestintää voidaan vahvasti pitää), on julkisella sektorilla useita erityispiirteitä. Ensinnäkin julkisella sektorilla on harvoin kilpailijoita, eikä voiton tuottaminen ole toiminnan motiivina. (Bloch & Bugge 2013, 3.) Arvonluonti julkisella sektorilla tarkoittaa palveluja, yhteiskunnallisia lopputulemia sekä luottamusta.

Vaikka arvonluonti julkisella sektorilla voi olla kompleksisempää ja tätä kautta vaikeampaa arvioida ja mitata (Bloch ym. 2013), voi lopputuote (ja laadun mittari) olla esimerkiksi tyytyväisyys, joka syntyy suuren yleisön odotusten täyttämisestä (Gelders ym. 2007, 332). Hallinnollinen ”lopputuote” on usein aineeton ja samaan aikaan monimutkainen, joka saavutetaan ulkoisesti poliittisen systeemin kautta.

2.3 Poliittinen ja oikeudellinen viitekehys

Julkisen sektorin organisaatiot määräytyvät poliittisin perustein. Poliittinen ilmapiiri vaikuttaa myös suuresti siihen, miten julkisen sektorin viestintä toteutuu. (Liu ym. 2010, 192.) Myös Fredriksson & Pallas (2016) tuovat esiin julkisen sektorin poliittisen luonteen yhtenä merkittävimmistä erityispiirteistä, jolloin tavoitteiden asettaminen ei voi olla yhtä autonomista kuin yksityisellä sektorilla. Poliittinen luonne vaikuttaa myös julkisen sektorin haluttomuuteen tarttua mahdollisuuksiin, toiminnan keskittyessä ennemminkin käsissä olevien ongelmien käsittelyyn. (Fredriksson & Pallas 2016, 150.)

Viestintä julkisella sektorilla on myös poliittinen (ja moraalinen) velvoite (Ferraro 2015, 9). Sekä sisäinen että ulkoinen poliittinen ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, kuinka omatoimisesti, luovasti ja innovatiivisesti viestintää toteutetaan (Liu ym. 2010, 192). Niin ikään Gelders ym. (2007, 330) tuovat esiin poliittisten realiteettien vaikuttavan julkisen sektorin viestin-

tään. Pandey & Garnett (2006) korostavat myös julkisen sektorin kohtaavan paljon poliittista vaikutusvaltaa, jolloin kasvanut poliittisen vastuullisuuden vaade vaikuttaa syvästi julkisen sektorin organisaatioiden rakenteisiin ja prosesseihin. Liu ym. (2010, 207) tuovatkin esiin, että etenkin julkisen sektorin viestinnän ammattilaisten tulisi saada koulutusta toimintaan vaikuttavaan politiikkaan liittyen.

Politiikan voidaan nähdä olevan synnynnäinen osa julkista hallintoa, virkamiesten valmistellessa, toimeenpannessa ja sovittaessa lakeja. Julkisella sektorilla on sekä perustuslaillinen että hallinnollinen rooli oikeudellisesta viitekehyksestä tarkasteltuna. (Ferraro 2015, 9.) Tällä on vaikutusta myös julkisen sektorin viestintään. Virkamiehet kohtaavat esimerkiksi poliittisten toimijoiden, lainsäätäjien, eri intressiryhmien ja muiden oikeudelliseen viitekehykseen liittyvien sidosryhmien väliintuloja, jotka eivät vaikuta yksityisellä sektorilla. (Ferraro 2015, 16.)

Julkisella sektorilla ei useinkaan ole mahdollista viestiä niin, että kaikki informaatio annettaisiin julkisuuteen kerralla. Syynä tähän voi olla sekä aika-, että taloudelliset rajoitteet. Lainsäädännöllä on vaikutuksia myös julkisen sektorin lobbaukseen sekä viestinnän resurssointiin markkinoinnissa. Lailliset rajoitteet vaikuttavat siihen, kuinka luovasti ja tehokkaasti viestintää voidaan julkisella sektorilla toteuttaa. (Liu ym. 2010, 191.) Boyne (2002) muistuttaa poliittisen prosessin vaikuttavan julkisen sektorin tavoitteisiin tehden niistä epätarkkoja. Poliittinen monitulkintaisuus voi olla etu haettaessa erilaisten ryhmien tukea, kun selkeät ja kirkkaat tavoitteet eivät luultavimmin saa hyväksyntää joissain poliittisissa liittoumissa (Boyne 2002, 101). Liu ym. (2007) korostavat politiikan olevan julkisen sektorin perusolemuksessa. Se voi jopa estää viestinnän luovuuden ja innovatiivisuuden, kun ns. valtavirrasta ei haluta poiketa. (Liu ym. 2007, 378).

2.4 Kompleksinen toimintaympäristö

Kuten Fredriksson ym. (2016) tuo esiin, tulee julkisen sektorin ottaa huomioon laaja määrä sidosryhmiä, joihin kuuluvat poliittisen kentän lisäksi mm. kansalaiset, toiset julkishallinnon organisaatiot, yksityinen sektori, ammattiyhdistykset, media, teollisuus, ja lobbaajat. Haasteellisen sidosryhmäkentästä tekee myös se, että niillä jokaisella on omat intressinsä ja usein myös laillinen vaikutusmahdollisuus julkisen sektorin toimintaan ja lopputuloksiin. Sidosryhmillä on myös vahvat olettamukset tasapuolisesta ja kaikki huomioon ottavasta kohtelusta. (Leitch & Davenport 2003, 129; Fredriksson & Pallas 2016, 150.)

Schraeder, Tears & Jordan (2005) korostaa niin ikään ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia suhteessa odotuksiin joita julkiseen sektoriin kohdistuu (Schraeder et al 2005, 494). Myös Van der Voet, Kuipers & Groeneveld (2015) mainitsevat sidosryhmäkentän moninaisuuden, korostaen vastuullisuuden vaatimuksen lisäävän kompleksisuutta entisestään. Toimintaympäristössä korostuu myös jaettu valta, hajautuneet intressit sekä etusijalla oleva politiikka. Myös toiminnan mittaristo voi olla kiistanalainen sekä toiminnan prosessit

itsessään hyvin kompleksisia. Tuloksena kaiken kattavaan kompleksisuuteen voikin olla turvautuminen entistä enemmän suunnitelmallisuuteen ja ylhäältä-alas johtamiseen myös muutoksessa. (Van der Voet ym. 2015, 291-292.) Riege & Lindsay (2006, 26) muistuttavat julkisen sektorin sidosryhmiin voivan kuulua niin yksittäisiä ihmisiä kuin organisaatioita-kin, joiden suhde julkiseen sektoriin voi vaihdella positiivisesta negatiiviseen. Esimerkkeinä voidaan mainita yksityiset yritykset, kaupungit ja kunnat, vapaaehtoisuuskenttä ja niin edelleen. Sidosryhmien väliseen kumppanuuteen, jatkuvaan keskinäiseen vuorovaikutukseen, liittyy teemojen ja tieteellisen informaation testausta ja analyysia, kuten myös käytäntöjen arviointia. (Riege ym. 2006, 35).

Leitch & Davenport (2003, 138) tuovat esiin sidosryhmäkentän moninaisuuden johtavan-kin helposti julkisen sektorin organisaatioiden strategioiden monitulkintaisuuteen. Boyne (2002) näkee ulkoisen ympäristön vaikutukset toki merkittävänä, mutta vaikutusten ollessa yhtä suuria sekä yksityiseen että julkiseen sektoriin (ks. myös Gelders ym. 2007). Liu ym. (2010) korostavat suuren yleisön tarvetta tiedolle etenkin julkisen sektorin kohdalla. Tämä tarve yhdistettynä heterogeenisen yleisön yleisesti kyynisiin odotuksiin aiheuttaa julkisen sektorin viestinnälle haasteita. (Liu ym. 2010, 207.) Kyyninen ja epäluottava ilma-ppiiri nousee esiin myös Ferraron (2015) mukaan sidosryhmien asennoitumisessa julkista sektoria kohtaan. Yhä vahvempana elementtinä näyttäytyy myös julkisen sektorin toimi-minen suoraan yksittäisten kansalaisten kanssa. Pandey & Garnett (2006) toteavatkin vies-tintään liittyvän yhä enemmän kompleksisuutta ja epävarmuutta, kun sitä toteutetaan monimuotoisessa sidosryhmäkentässä yhä sekasortoisemmassa ympäristössä (Pandey & Garnett 2006, 45). Cong & Pandya (2003, 30) korostavat julkisen sektorin olevan erityisen riippuvainen sidosryhmistään, kun yksityiselle sektorille merkittävin tekijä on osakkeen-omistajat. Riege ym. (2006, 37) nostavat esiin haasteina niin eettiset velvoitteet monimuotoisuuden liittyen, kuten myös eri kulttuurien kanssa toimimisen sekä kaikkien sidos-ryhmien äänen kuulumisen varmistamisen.

Myös media tarkkailee julkista sektoria intensiivisesti, onhan julkisen sektorin päätehtävä palvella kansalaisia ja tätä kautta sen tehtävä on raportoida ja kertoa päätöksistään ja toi-minnastaan julkisuuteen (perinteisesti) median kautta. Julkinen sektori kokee medialla olevan helposti negatiivinen näkökulma sitä kohtaan, jolla voi olla vaikutusta siihen, että viestintää ei pyritäkään toteuttamaan improvisoiden tai toteuttamalla suuria muutoksia totuttuun toimintamalliin. Kokemus negatiivisesta asenteesta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että median koettaisiin tehtävän työnsä huonosti, vaan ennemminkin kyse voi olla jatku-vasta ja voimakkaasta paineesta, jota julkinen sektori kohtaa. (Liu ym. 2010, 192.) Vaade avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä korostuu julkisella sektorilla etenkin median oikeudella pääsystä sen materiaaleihin (Fredriksson & Pallas 2016, 150).

Kuten Gelders ym. (2007) korostavat, täytyy julkisen sektorin ottaa huomioon myös ns. yleinen hyvä monimuotoisesta ja kompleksisesta sidosryhmäkentästä huolimatta. Julkisen sektorin viestintää mitataan paitsi tehokkuuden ja vaikuttavuuden, myös demokraatti-suuden ja laillisuuden vaateiden kautta. Demokratia kattaa niin avoimuuden, tiedon va-pauden, osallisuuden kuin asiakaslähtöisyyden ja mitattavuuden ajatukset. (Gelders ym. 2007, 332.) Myös ulkoisen ympäristön jatkuva muutos asettaa suuria paineita julkiselle sektorille. Schraeder ym. (2005) korostavatkin, että julkisen sektorin johdon tulisi edesaut-

taa ympäristön muutosten ymmärtämisessä ja niihin sopeutumisessa. Erityisessä asemassa tässä on organisaatiokulttuuri, jonka tulisi muokkautua myös ulkoisiin tekijöihin, jotta sidosryhmien luottamus saataisiin ylläpidettyä. (Schraeder ym. 2005, 494.)

Boyne (2002, 100) tuo niin ikään esiin ulkoisten olosuhteiden vaikutukset julkiseen sektoriin, joista keskeisimpinä kompleksinen sidosryhmäkenttä, jossa eri intressiryhmillä on omat vaateensa, sekä läpäisevyys, jolla tarkoitetaan julkisen sektorin olevan helposti altis ulkoisille tapahtumille. Samaan aikaan julkisella sektorilla on hyvin vähän kilpailijoita palveluilleen. Fryer, Anthony & Douglas (2007) tuovat myös esiin julkisella sektorilla korostuvan asiakkaiden erilaiset tarpeet, sekä ylipäättään sidosryhmien diversiteetin. Muutuvat hallinnot aiheuttavat uudelleenorganisointia ja uusia kumppanuuksia, jotka osaltaan aiheuttavat epävarmuutta ja muutosta. Tämä puolestaan voi näyttäytyä asiakkaalle heikkona palveluna. (Fryer ym. 2007, 500). Riege ym. (2006) korostavat suurten muutosten tarvitsevan usein paitsi syötteen ulkoisilta sidosryhmiltä, myös niiden tuen siitäkin huolimatta, että seurauksena voi olla myös monimerkityksellisiä ja epäselviä käytäntöjä. Sidoryhmit odottavat kehitystyössä myös yhä suurempaa läpinäkyvyyttä. Vaikka hallinnot tukevat läpinäkyvyyden ajatusta yhä enemmän, vaatii sen toteutuminen sekä tieteellistä, että yhteiskunnallista osallistumista kuten myös tiedon siirtoa takaisin sidosryhmille. (Riege ym. 2006, 26).

2.5 Viestinnän toteutus julkisella sektorilla

Viestinnällä on julkishallinnolle kriittinen merkitys: jotta demokratia toteutuisi, on julkisen tiedon oltava saatavilla (Ferraro 2015, 1). Gelders ym. (2007, 331) mukaan julkinen sektori viestii laajamittaisista aiheista monimuotoisille kohderyhmille. Hallinnolliset toimet vaikuttavat yksityistä sektoria suurempaan määrään ihmisiä ja niillä on kauaskantoisemmat seuraukset. Hallinnollinen viestintä on toisaalta vaikeampaa, mutta myös välttämättömympää kuin yksityisten yritysten viestintä. Edellä mainitut haasteet näyttäytyvät etenkin ulkoisessa viestinnässä, jonka vuoksi siihen tulisi erityisesti panostaa. (Pandey ym. 2006; Gelders ym. 2007.) Julkisen sektorin viestintä liittyy myös itse organisaatiosta viestimiseen. Viestinnän avulla tuetaan jatkuvuutta ja organisaation mainetta, vaikka yrityksen maine koetaan toki tärkeänä myös yksityisen sektorin viestinnässä. (Gelders ym. 2007, 333.)

Julkisella sektorilla on runsaasti toimijoita, joka asettaa haasteita yhtenäiselle viestinnälle (Liu ym. 2010, 207). Viestinnän organisoituminen tapahtuu julkisella sektorilla institutionaalisesti määriteltyjen, usein monimerkityksellisten ja ristiriitaisten normien, arvojen ja ideoiden kautta (Fredriksson ym. 2016, 154). Samaan aikaan viestintä on sekä moraalinen että poliittinen velvoite hallinnon ja kansalaisten välillä (Ferraro 2015, 9). Julkisella sektorilla voi olla myös vähemmän mahdollisuuksia itsenäisiin valintoihin sekä esimerkiksi innovatiivisuuteen (Ferraro 2015, 10). Luovan ja innovoivan viestinnän puute voi liittyä myös puutteellisiin budjetteihin (Liu ym. 2010). Gelders ym. (2007, 331) tuovat esiin budjetoinnin vaikeuden suhteessa muutokseen: jos budjetit toteutetaan (vain) vuosittain, eikä esimerkiksi projekteittain, voi tarve vuoden aikana muuttua muutosten myötä suurestikin.

Myös työhön liittyvät sopimusehdot on usein sidottu jäykkiin rakenteisiin, vaikka muutos voi tapahtua milloin, missä ja kenelle tahansa (Gelders ym. 2007, 331).

Gelders ym. (2007, 331) mainitsevat viestinnän suunnittelun olevan julkisella sektorilla monimutkaisempaa siihen vaikuttaen niin poliittisten toimijoiden kuin mediankin toiminnan. Kuten muissakin julkisen sektorin erityispiirteissä, viestinnän toteutuksessa näkyy tavoitteiden monimerkityksisyys (Pandey & Garnett 2006, 38). Myös Wright ym. (2009, 79) tuovat esiin tavoitteiden moninaisuuden sekä niiden vaikeasti mitattavuuden, samoin kuin tulosten ja palkitsemisen välisen heikon keskinäisen korrelaation. Liu & Horsley (2007) näkevät julkisen sektorin erityispiirteiden sekä rajoittavan, että myöskin luovan mahdollisuuksia etenkin yhteisöviestinnän näkökulmasta. Etenkin poliittiset, yleiseen hyvään liittyvät, laillisuuteen, yleisön (heikkoihin) odotuksiin, viestinnän arvon alenemiseen ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvät piirteet voivat toimia sekä rajoittavina, että myös mahdollisuuksia luovina tekijöinä (Liu ym. 2007, 378.)

Byrokratia voi vaikuttaa viestinnän toteutumiseen julkisella sektorilla usealla tavalla. Pandey & Garnett (2006, 39) mukaan jäykkien sääntöjen ja prosessien voidaan olettaa vaikuttavan viestintäkanavien kyvykkäaseen sekä määrälliseen käyttöön, toisaalta byrokratian voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti yksilön motivaatioon informaation tarjoamiseen ja etsimiseen. Erityisesti byrokratian nähdään vaikuttavan negatiivisesti sisäiseen viestintään (Pandey ym. 2006, 45). Wright ym. (2009, 78) korostavat byrokraattisten organisaatioiden tavoittelevan ennustettavuutta, stabiiliutta ja oikeudenmukaisuutta, jolloin sillä on vaikutusta työntekijöiden tilannetajuun ja siihen, että eri tilanteita tulkitaan samansuuntaisesti sekä eri tilanteisiin vastataan yhdenmukaisesti.

Viestinnän toteuttaminen tulee haasteellisemmaksi, mitä suurempi ja kompleksisempi julkisen sektorin organisaatio on kyseessä. Toisaalta tällaisissa organisaatioissa voi olla käytössään viestinnässä myös suuremmat resurssit. (Pandey ym. 2006, 40.) Viestinnän toteutus voi suurissa organisaatioissa olla enemmän rutiininomaista ja sisäiseen viestintään keskittyntä, innovatiivisen ja ulkoiseen viestintään painottuvien toteutusten jäädessä sivuosaan. (Pandey ym. 2006, 41.)

Viestinnän perinteinen malli analyysista sidosryhmärakenteiden luomiseen ja viestinnän toteuttamiseen nähdään julkisen sektorin viestinnän asiantuntijoiden keskuudessa edelleen vahvana. *Ns. ad hoc* - viestintä nähdään ennemminkin epäammattimaisena. (Fredriksson & Pallas 2016, 158.) Julkisen sektorin viestintä tarvitsee Liu ym. (2010) mukaan erityisesti professionalismin kehittämistä ja kehittymistä, jotta voidaan vastata median paineisiin sekä yleisiin huonoihin asenteisiin ja ennako-odotuksiin (Liu ym. 2010, 192). Viestinnän ammatillaiset tarvitsevat koulutusta myös politiikkaan liittyen sekä heidän toimintansa tulisi perustua yhä enemmän tutkimustietoon. Julkisen sektorin tulisi Cong & Pandya (2003) mukaan keskittyä enemmän tiedon identifioimiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen (Cong ym. 2003, 30).

Fredriksson ym. (2016) korostavat julkista sektoria leimaavan myös suuren asiantuntijoiden määrän, joka voi aiheuttaa konfliktin organisaation peruseriaatteiden sekä arvojen välillä. Asiantuntijoilla voi olla omat arvonsa, norminsa sekä periaatteensa, jotka voivat

poiketa organisaation vastaavista, kun samaan aikaan asiantuntijoilla voi olla merkittävä rooli organisoinnissa sekä päätöksenteossa. Julkisen sektorin edustajalla voidaan yleisesti nähdä olevan myös monta roolia, hänen ollessa paitsi työntekijä, myös esimerkiksi kansalainen, vanhempi, äänestäjä ja niin edelleen. (Fredriksson & Pallas 2016, 150.) Vaikka avoimuus ja läpinäkyvyys ovat lisääntyneet myös julkisella sektorilla, käydään Gelders ym. (2007, 331) mukaan organisaatioiden ns. sisäpiireissä vielä paljon keskustelua viestinnän eri näkökulmista. Organisaatioiden sisällä on lakisääteisten rajoitteiden lisäksi odotuksia siitä, mitä virkamies voi ja saa puhua esillä olevista aiheista sananvapauden puitteissa (Gelders ym. 2007, 331).

Riege & Lindsay (2006, 25) korostavat selkeän viestinnän merkitystä eri sidosryhmille, silloin kun julkisen sektorin tavoitteena on kehittyä kohti dynaamista, oppivaa organisaatiota. Boyne (2002) painottaa sisäisten tekijöiden vaikutusta julkisella sektorilla: organisaatiot ovat byrokraattisempia, jolloin päätöksenteko on muodollisempaa, joustamattomampaa ja riskejä karttavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Tämä voi näyttäytyä innovaatioiden puutteellisuutena palkitsemisena sekä toisaalta rangaistuksina, jos olemassa olevia prosesseja rikotaan. Myös johdolla on vähemmän vapautta reagoida tilanteisiin soveltuvalla tavalla. (Boyne 2002). Liu & Horsley (2007, 378-379) jatkavat merkityksellisen viestinnän julkishallinnon ja kansalaisten välillä olevan paljon muutakin kuin johtamisen kautta tuleva käytäntö: se on paitsi poliittinen, myös moraalinen velvoite. Julkisen sektorin viestinnän avoimuutta ja laajuutta ohjaa paitsi yleinen hyvä, usein myös lailliset rajoitteet. Samaan aikaan media tarkkailee julkista sektoria yksityistä herkemmin. Ongelmana on, miten pysyvyyteen pyrkivä julkinen sektori kohtaa median, joka toimii jatkuvassa, ympärivuorokautisessa muutoksessa. (Vrt. Liu ym. 2007, 379).

2.6 Julkisen sektorin suhde innovointiin

Koska innovoinnilla voidaan nähdä olevan merkitys jatkuvassa muutoksessa elämiseen (mm. Costanza 2016), on perusteltua tarkastella, millaisena julkisen sektorin suhde innovointiin näyttäytyy. Innovointi julkisella sektorilla voidaan Bloch & Blugge (2013) mukaan määritellä yksinkertaisesti uusiksi ideoiksi, jotka lisäävät yleistä arvoa. Tarkemmin määriteltynä, ideoiden tulee olla ainakin osittain uusia, ne tulee ottaa käyttöön ja niiden tulee olla käytettäviä. Lisäksi niiden tulee olla tarpeeksi laajoja ja kestäviä organisaatiossa. Julkisella sektorilla innovointi voi olla palvelujen tuottamiseen liittyvää, hallintoon ja organisaatioon liittyvää, käsitteisiin ja käytänteisiin liittyvää sekä systeemeihin liittyvää innovointia, jolla tarkoitetaan uusia tai parempia tapoja integroitua muiden organisaatioiden ja uusien tietämuskantojen kanssa (Windrum 2008; Bloch & Blugge 2013, 5).

Kuten Bloch ym. (2013) tuovat esiin, on innovoinnin näkökulmasta yksi keskeisimpiä erityispiirteitä julkisella sektorilla haluttomuus ottaa riskejä, joka voi johtua epäonnistumisen pelosta. Julkisella sektorilla ei ole myöskään yksityisen sektorin paineita markkinoilla selviytymisestä, jolloin sillä on vähemmän menetettävää, kun riskejä ei oteta. Toisaalta riskit voivat julkisella sektorilla olla myös merkityksiltään laajempia yksityiseen sektoriin ver-

rattuna. Yksityisellä sektorilla on perinteisesti myös vahvempi kulttuuri innovaatioiden palkitsemisessa (Bloch ym. 2013, 4.) Arundel, Casali & Hollanders (2015, 1281) mukaan innovointia julkisella sektorilla voidaan tukea usealla menetelmällä, kuten esimerkiksi alhaalta ylös - strategialla ja tietotaidon hyödyntämisellä. Keskeistä on, että julkinen sektori tarvitsee useita innovointia tukevia käytänteitä. Innovaatioiden omaksuminen julkisella sektorilla riippuu niin ikään Lapsley & Wright (2004, 355, 358) mukaan paitsi eri teknologioiden käyttämisestä, myös hallinnon vaikutuksesta.

Bloch ym. (2013) mukaan päätöksentekomallit ja organisaatorakenteet tekevät julkisesta sektorista eniten poikkeavan yksityiseen sektoriin verrattuna. Samalla ne ovat innovaatioiden syntymisen kannalta keskeisin tekijä. Hallitessaan innovointia, joutuu julkinen sektori navigoimaan läpi monimuotoisten sekä sisäisten että ulkoisten toimijoiden, mahdollisesti niin rajoitetuin päätöksentekomahdollisuuksin ja missä organisaatorakenteet vaihtelevat sisäisestikin hyvin paljon. (Bloch ym. 2013, 3.)

Myös innovaatioiden dynamiikka on jatkuvassa muutoksessa, jolloin innovaatioiden mittava viitekehys on vaikea saavuttaa. Teknologia on mahdollistanut kansalaisten aktiivisuuden ja osallistumisen yhteiskunnalliseen keskusteluun ja käytäntöjen muodostumiseen. Vuorovaikutuksen johdosta myös kansalainen vaikuttaa julkisen sektorin arvonluontiin. (Bloch ym. 2013, 4.) Keskeistä on, että innovaatio vaatii organisaatiolta suurta muutosta (Bloch ym. 2013, 6). Bloch ym. (2013) tutkimuksen mukaan kolme keskeisintä estettä innovoinnille julkisella sektorilla ovat rahoituksen, ajan, sekä sisäisten motiivien puute. Suurimpina ajureina innovaatioille toimii poliittinen tahtotila sekä organisaation sisäiset tekijät. Keskeistä on, että johto näkee innovoinnin keskeisenä tekijänä organisaation toiminnassa. (Bloch ym. 2013, 9.)

2.7 Julkisen sektorin suhde muutokseen

Jos informaatioympäristö nähdään jatkuvassa muutoksessa olevana, on syytä tarkastella julkisen sektorin suhdetta itse muutokseen. Muutos yhteiskunnassa ja organisaatioissa on ollut käsitteenä esillä jo pitkään. Esimerkiksi Cong & Pandya (2003, 25) toivat esiin jo lähes 15 vuotta sitten nopeasti etenevän muutoksen, jota edesauttavat niin globalisaatio, kuin kehittyvä teknologia ja viestintä. Zorn, Page & Cheney (2000) kysyivät niin ikään jo lähes kaksi vuosikymmentä sitten, miten muutoksessa ja muutoksesta viestitään. Zorn ym. (2000) määrittelivät muutoksen tarpeen tulevan jatkuvasti muutoksessa olevasta ja vaikeasti ennustettavasta ympäristöstä. Muutokseen vaikuttaa niin globalisaatio, kasvava kilpailu, teknologian kehittyminen ja asiakkaiden odotukset (Zorn ym. 2000, 516). Samat kysymykset ovat esillä vielä nykyäänkin. Esimerkiksi Costanza ym. (2016, 363) tuovat esiin organisaatioiden elävän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Keskiöön on noussut sopeutumiskyky, joka nähdään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä organisaatioille selviytyä tulevaisuudessa. Vaikka Zorn ym. (2000, 517) kyseenalaistivat jo aikanaan muutoksen muuttuneen organisaatioissa yleiseksi sloganiksi, joka lopulta estää kehittymisen ja siihen

liittyvän keskustelun, voidaan muutoksen olevan edelleen ajankohtainen ja vaikeakin aihe myös julkisen sektorin toiminnassa.

Kirjallisuudessa esitetään useita näkökulmia muutoksessa selviytymiseen julkisen sektorin näkökulmasta. Zorn ym. (2000, 517) tuovat esiin organisaation joustavuuden sekä ympäristön muutoksiin sopeutumisen, Costanza ym. (2016, 364) korostavat selviytymisessä organisaation arvoja, joissa tulee heijastua joustavuus, innovaatiot ja kyky ottaa riskejä. Fernandez & Rainey (2006, 169) korostavat muutokseen liittyvää viestintää ja vuorovaikutusta, jossa tulee olla mukana mahdollisimman monta sidosryhmää vastustuksen minimoimiseksi. Näin Fernandez ym. (2006, 170) mukaan muutoksen tarpeen perustelussa voidaanakin käyttää niin poliittisia perusteluja, kuin myös tuoda esiin ulkoiset vaikuttimet muutoksen tarpeellisuudelle.

Myös organisaation jäsenten tiedoilla ja taidoilla on merkitystä sopeutumiselle ja muutoksessa selviytymiselle (Costanza ym. 2016, 363). Schraeder ym. (2005, 495) korostavat harjoittelun merkitystä, jotta henkilöstö hyväksyisi uudet arvot ja toimintatavat ja näin ollen muutoksessa selviytyminen mahdollistuisi. Fernandez ym. (2006, 170) muistuttavat onnistuneen (suunnitellun) muutoksen vaativan riittävät resurssit prosessin toteuttamiseen. Muutos ei ole halpa prosessi, eikä se tapahdu ilman vaihtokauppaa (Fernandez ym. 2006, 172). Kelman (2005) tarjoaa mielenkiitoisen näkökulman henkilöstön muutosvastaisuuteen muistuttaen, ettei sitä pidä myöskään yliarvioida. Hänen mukaansa useat työntekijät toivottavat uudistukset tervetulleiksi ja tarvitaan vain työntekijöiden tuen ”vapaaksi päättäminen” muutoksen toteutumiseen. (Ks. myös Fernandez ym. 2006, 170.)

Julkisella sektorilla näyttäytyy usein etenkin organisaatioon itseensä liittyvä muutos, jonka toteutumiseen vaikuttaa eniten juuri julkisen sektorin erityispiirteet (van der Voet ym. 2015, 290). Vaikka kirjallisuudessa käsitellään sekä suunniteltua, että suunnittelematonta muutosta, nostavat Van der Voet ym. (2015, 292) esiin tarpeen etenkin empiiriselle tutkimukselle siitä, miten muutosprosessit liittyvät kompleksiseen ympäristöön.

2.8 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Organisaatiokulttuurin piirteitä on usein vaikeaa määritellä kulttuurin ollessa aineetonta ja jotain, jota ei voi nähdä. Juuri kulttuuri on kuitenkin keskeinen tekijä organisaatioiden toiminnassa (Schraeder, Tears & Jordan 2005, 493). Tutkielmassa organisaatiokulttuuria tarkastellaan erityisesti sen suhteessa muutokseen. Keskeistä on nostaa esiin ne julkisella sektorilla vaikuttavat erityispiirteet, jotka vaikuttavat muutoksessa selviytymiseen.

Parker & Bradley (2000, 125) korostavat organisaatiokulttuurin olevan muutosprosessin kannalta yhden keskeisimmistä tekijöistä. Julkinen sektori kohtaa suuria paineita sopeutuksessa jatkuvasti kehittyviin sidosryhmien vaatimuksiin. Nämä vaatimukset pakottavat myös organisaatioiden kulttuurit muutokseen. (Schraeder ym. 2005, 493, 501.) Jotta organisaatiot pystyvät tunnistamaan muutokset ja vastaamaan niihin, tulee heidän käyttää re-

surssina omaa kulttuuriaan. (Schein 2010; Costanza ym. 2016, 362.) Organisaatiokulttuurin avulla ohjataan sen jäseniä kohtaamaan ympäristön muutokset sekä jakamaan yhteistä ymmärrystä prosesseista. Organisaatiot, jotka epäonnistuvat vastaamaan ympäristössään tapahtuviin muutoksiin, heikentyvät, kohtaavat häiriötä ja mahdollisesti kuolevat. Jos organisaatiokulttuuri tukee muutosta, voidaan sen ennustavan sen selviytymistä. (Costanza ym. 2016, 362.) Kulttuurilla voidaan vaikuttaa suoraan sen jäsenten käsityksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. Kun organisaation jäsenillä on jaettu ymmärrys organisaation arvoista ja tavoitteista, kuten sopeutumisen merkityksestä, on todennäköisempää, että henkilöstö toimii tarkoituksenmukaisesti organisaation parhaaksi parantaen tällöin sen selviytymismahdollisuuksia. (Costanza ym. 2016, 363.)

Vahvat, byrokraattiset organisaatiot voivat kuitenkin luoda organisaatiokulttuurin, joka hylkii innovaatioita, vähentää johdon riskinottohalua tai vastustusta muutosta kohtaan (Arundel, Casali & Hollanders 2015, 1272). Toisaalta vahva organisaatiokulttuuri voi saavuttaa suuria etuja yhteisesti jaettujen arvojen kautta (Schraeder ym. 2005, 494). Myöskään Parker & Bradley (2000, 130) mukaan organisaatiokulttuuria ei olla nähty kehitettävänä ja merkittävänä osana organisaatiota, koska julkinen sektori ei ole orientoitunut adaptoitumiseen, riskinottoon tai muutokseen. Julkisen sektorin organisaatiokulttuuri asettuukin helpommin perinteisten byrokraattisten mallien kannalle siitäkkin huolimatta, että tavoitteena olisi organisaatiomuutos (Parker ym. 2000, 137).

Jotta muutoksessa pystyttäisiin toimimaan, nostavat Cong & Pandya (2003) keskeiseksi tarpeeksi saada organisaatioiden sisälle tiedon jakamisen kulttuurin. Tämä ei kuitenkaan tapahdu ilman asenteissa ja käytöksessä tapahtuvaa muutosta. Niin haasteet kuin mahdollisuudetkin näyttäytyvät prosesseissa, joihin julkisen sektorin tulisi ottaa proaktiivinen asenne saavuttaakseen hyödyt. (Cong ym. 2003, 30.)

Myös pitkälle viety adaptoituminen voi toimia mekanismina, jonka avulla muutoksessa voi toimia. Organisaatiokulttuuri voi toimia tällaisena mekanismina, jolloin sen jäsenet voivat tunnistaa uhkia ja kehittää ratkaisuja, joilla muutos voidaan toteuttaa nopeasti. (Costanza ym. 2016, 362.) Myös sillä on merkitystä, millaisia henkilöitä sopeutumiskykyinen organisaatio palkkaa. Jos sopeutuminen kuuluu organisaation arvoihin, on todennäköisempää, että se palkkaa henkilöitä, jotka ovat innovatiivisia, luovia, riskinottohaluisia ja nykytilanteen kyseenalaistavia. Tämä edesauttaa paitsi ympäristöön sopeutumista, myös selviytymistä ylipäätään. (Costanza ym. 2016, 363.)

Myös organisaatiokulttuuri itsessään kehittyy koko ajan, vaikkakin hitaasti. Voikin olla, että hitaus on sivutuote, joka on seurausta organisaation suunniteltujen muutosten vastustuksesta. Esimerkillä johtaminen ja viestintä ovatkin keskeisessä asemassa organisaatiokulttuurin muutoksessa (Schraeder ym. 2005, 501-502). Diefenbach (2009, 903) korostaa johtajien roolia ja merkitystä organisaatiokulttuurissa ja sen muutoksessa (ks. myös Boyne 2002). Niin ikään Parker & Bradley (2000, 126) korostavat, että johtajien on keskeistä ymmärtää organisaationsa kulttuuria, jotta se pystyy saavuttamaan tavoitteet ja toimimaan strategian mukaisesti.

2.9 Viestinnän johtaminen muutoksessa

Organisaatiot ja niiden johto ovat pitkään jakaneet huolen siitä, miten muuttuvaan ympäristöön pystytään sopeutumaan (Costanza 2016, 362). Jopa länsimaissa sotastrategian isänä pidetty Sun Tzu (Tzu 1963) tuo esiin sopeutuvuuden ja joustavuuden merkityksen organisaatiolle. 1990-luvulla johtajuus sidottiin yhä enemmän laajoihin muutoksiin. Tehokas johtaja nähtiin ”muutoksen mestarina”. (Zorn ym. 2000, 521.) Julkisen sektorin näkökulmasta muutoksen johtaminen vaatii erityisiä toimenpiteitä juuri julkishallinnon erityispiirteiden vuoksi. (Van de Voet 2015, 291). Esimerkiksi Dennis & Vessey (2005) mukaan julkisen sektorin moniarvoinen luonne vaatii johtajuutta, joka tähtää valtaan, intresseihin ja yhdistymiseen, eikä niinkään motivaatioon ja inspiraatioon. Viime aikoina johtamisen suhde ja painotus ulkoiseen ympäristöön on noussut yhä vahvemmin esiin. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan nähdä johdon aktiivinen informaation kerääminen keskeisimmiltä sidosryhmiltä. (Van de Voet 2015, 298.)

Pandey & Garnett (2006) mukaan, vaikka byrokratia asettaa viestinnän johtamiselle rajoitteita, liittyvät suurimmat haasteet ulkoiseen viestintään. Wright & Pandey (2009) ovat tutkineet transformaalista johtajuutta julkisella sektorilla, nostaen tuloksissa esiin byrokratian vähentävän tai heikentävän transformaalista johtajuutta, mutta ei sitä kuitenkaan täysin estäen. Tulee kuitenkin muistaa, että julkisen sektorin johtajuus kohtaa rakenteellisia rajoitteita, kuten hierarkkisuuutta ja muodollisuutta erilaisten sääntöjen ja ohjeiden kautta, jotka vaikuttavat viestinnän johtamiseen. (Wright & Pandey 2009, 78, 86).

Vaikka organisaatiomuutosta koskeva tutkimuskenttä piirtää osin kompleksisen kuvan organisaation muutoksesta, indikoi suuri osa tutkimuksesta johtamisella olevan keskeinen merkitys muutoksen toteutumisessa (Fernandez ym. 2006, 168). Kirjallisuuskatsauksen perusteella myös ns. aiottu tai suunniteltu muutos on pääosassa verrattuna yllättävään tai suunnittelemattomaan muutokseen myös julkisen sektorin johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Muutos nähdään myös jonain, jota pyritään hallitsemaan. Monet tutkimukset pyrkivätkin antamaan julkisen sektorin johtajuutta koskevassa tutkimuksessa vastauksia siihen, miten muutosta hallitaan ja miten muutos saadaan ”valmiiksi”. Organisaation luonteeseen nähdään kuuluvan aina jonkin verran kontrollia. Yhdeksi vaihtoehdoksi toimintamalliksi tarjotaan esimerkiksi humanien tapojen etsimistä konservatiivisiin menetelmiin. (Zorn ym. 2000, 558).

Esimerkiksi Fernandez ym. (2006, 169) nostaa esiin useita tekijöitä muutoksen johtamisen näkökulmasta, joihin tulee kiinnittää huomiota: ensinnäkin johdon tulee tuoda tarve muutokselle päättäväisesti esiin ja viestiä siitä. Organisaation jäsenet voidaan vakuuttaa muutoksen tarpeesta, kun sille luodaan visio muutoksen avulla saavutettavasta paremmasta tilanteesta organisaatiossa. Cong ym. (2003, 25) peräänkuuluttaa uusia johtamisen malleja, tekniikoita ja filosofioita, jotta muutoksessa selviytyy. Organisaatioiden arvokkaimpana resurssina nähdään sen henkilöstön omaava tieto. Tiedon johtamisella on mahdollista vahvistaa julkisen sektorin kilpailukykyä ja vaikuttavuutta muuttuvassa ympäristössä. (Cong ym. 2003, 29.)

Muutoksessa menestyminen voi vaatia Fernandez ym. (2006) mukaan osallistavaa alhaalta-ylös johtamista. Esimerkkeinä tästä ovat päätöksenteon delegoiminen keskijohdolle ja työntekijöiden palkitseminen muutoksen onnistuneessa toteutuksessa. Vastuu muutoksen johtamisesta on kuitenkin edelleen johdolla. Sen tulee kannustaa innovointiin ja tukea muutosta. Onnistunut muutos onkin usein yhdistelmä alemman tason osallistumista ja ylimmän johdon ohjaamista. (Fernandez ym. 2006, 170.)

Boyne (2002) tuo esiin julkisen sektorin johdolla olevan useita tavoitteita joutuessaan ottamaan huomioon useita sidosryhmiä. Tämä vaatii viestinnän johtamiselta tasapainoilua ja ristiriitaisten tavoitteiden keskinäistä sovittelua (Boyne 2002, 101). Sekä ylemmän, että keskijohdon tehtäväksi muodostuu muutoksen johtamisessa ennen kaikkea informaation kerääminen, neuvottelu-, ja kompromissien tekemisen taito, jotta muutoksen toimeenpano etenee. (Van der Voet, 2015, 298.) Strategisella viestinnällä (narratiivien ja metaforien käytöllä) voidaan myös nähdä olevan merkittävä rooli muutoksessa, kun itsestäänselvyyksiä kyseenalaistetaan sekä mahdollista vastustusta kohdataan. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota mikrotasoon, ihmisten väliseen viestintään, jonka kautta tuki muutokselle mahdollistuu. (Aggerholm & Thomsen 2016, 195-196). Fernandez ym. (2015) korostaa myös ns. kaksoislähestymisen taktiikkaa muutoksessa toimimisessa. Jos organisaatio on ylpeä historiastaan ja aiemmista onnistumisistaan, samalla kun se miettii tapoja tehdä asioita uudella tavalla, voi sillä olla positiivinen vaikutus muutosvastarintaan. (Fernandez ym. 2015, 170.)

Muutos vaatii myös sen sulauttamista organisaation toimintaan, jolloin organisaation jäseniltä vaaditaan uusia toimintatapoja ja innovaatioita suhteessa päivittäisiin rutiineihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijän tulee omaksua ja saattaa rutiinin tasolle uusia käyttäytymismalleja suhteellisen nopeassa ajassa, kun johtajien puolestaan tulee vakiinnuttaa toiminta pitkällä aikavälillä, jotta uudet toimintatavat lopulta korvaavat vanhat. (Fernandez ym. 2015, 172.) Wart (2003) tuo esiin useita määrittelyjä julkisen sektorin johtajuudelle, jotka voidaan nähdä merkittävinä myös viestinnän näkökulmasta. Ennen kaikkea viestinnän johtaminen on prosessi, jolla vaaditut tulokset saavutetaan tehokkaasti, vaikuttavasti ja lailliset näkökulmat huomioiden. Lisäksi johtaminen on tulosten tuottajien tukemista ja kehittämistä. Kolmantena johtaminen tarkoittaa organisaation ja sen ympäristön saattamista "samalle linjalle" etenkin makrotason muutosten ollessa kyseessä. Tämä tarkoittaa etenkin kulttuuriin uudelleen asemointia tilanteeseen soveltuvaksi. Johtamisen tulee olla Wart (2003) mukaan keskittyneitä yleisen hyvän tuottamiseen, avoimia, reagoivia sekä edelleen tietoisia keskenään kilpailevista intresseistä, jotta se saavuttaa yleisen luottamuksen. Johtajuus onkin yhdistelmä teknistä suorittamista, sisäistä ohjausta sekä ulkoista organisatorista suuntaamista, joissa kaikissa tulee näkyä yleinen hyvä, julkisen palvelun suuntautuneisuus. (Wart 2003, 221.)

2.10 Yhteenveto julkisen sektorin erityispiirteistä

Julkisen sektorin tehtävä on yksi sen merkittävimmistä erityispiirteistä myös viestinnän näkökulmasta. Etenkin laajasti käsitettynä tehtävä määritellään suhteellisen selkeästi sen ollessa kansalaisten palvelua ja yhteisen hyvän tuottamista, eli arvonluontia yhteiskunnalle ei-taloudellisin perustein. Samaan aikaan kun koko julkisen sektorin tehtävä on suhteellisen yksimielisesti ja selkeästi määritelty, on julkishallinnon tavoitteet kuitenkin osin epätarkkoja, monitahoisia ja jopa keskenään ristiriitaisia. Poliittisella ilmapiirillä on tavoitteisiin keskeinen vaikutus: toisaalta sitä kautta nousee esiin vastuullisuuden vaade, mutta myös haluttomuus tarttua mahdollisuuksiin ja luovaan viestinnän toteutukseen. Poliittinen viitekehys on keskeinen, synnynnäinen osa julkishallintoa sen määritellessä myös viestinnän resursointia ja tehokkuutta. Eri intressiryhmät pyrkivät vaikuttamaan julkisen sektorin viestintään, jolloin etenkin viestinnän johtaminen vaatii tasapainottelua, neuvottelua ja eri intressien huomioon ottamista. Oikeudellinen viitekehys kattaa niin ikään viestinnän sekä perustuslaillisen, että hallinnollisen roolin sen määritellessä osaltaan viestinnän velvoitteet ja vastuut, kuten myös toteutusta.

Kompleksinen toimintaympäristö on julkisen sektorin paitsi yksi merkittävimmistä, myös haasteellisimmista erityispiirteistä. Sidosryhmäkenttä on hyvin laaja ja moninainen sen kattaessa aina yksityiset kansalaiset kuin muun muassa yritykset, median ja muut sektorit. Julkisen sektorin toimintaympäristössä korostuukin moninaiset intressiryhmät, hajautunut valta sekä poliittinen etusijaisuus. Viestinnän toteutus on tällaisessa kompleksisessa toimintaympäristössä haastavaa julkisen sektorin viestinnän kohdatessa ympäristön laajat odotukset: viestinnän tulee olla laillista, demokraattista, tasapuolista, avointa, läpinäkyvää, eettistä ja vastata suureen tiedon tarpeeseen. Odotukset tulee täyttää ympäristössä, jossa yleinen ilmapiiri julkista sektoria kohtaan on kyynistä ja epäluottavaa sekä median asettaessa sitä kohtaan jatkuvaa, voimakasta painetta. Vahvat odotukset yhdistettynä kompleksiseen toimintaympäristöön voi aiheuttaa epävarmuutta viestinnän toteuttamisessa, sekä tätä kautta palvelun heikentymistä. Jotta odotukset täytettäisiin kompleksisessa toimintaympäristössä, saattaa se aiheuttaa paitsi strategioiden monitulkintaisuutta, myös turvautumista entistä vahvemmin suunnitelmallisuuteen sekä ylhäältä alas-johtamiseen. Julkinen sektori on kuitenkin riippuvainen sidosryhmistään, jolloin keskeiseksi tulee ympäristön muutoksen ymmärtäminen sekä siihen sopeutuminen, jotta tarvittava luottamus pystytään rakentamaan ja muutoksessa selviytyminen mahdollistuu.

Julkisen sektorin viestinnän toteutuksessa korostuu paitsi monimuotoinen sidosryhmäkenttä, myös viestiminen laajamittaisista aiheista, joilla voi olla sekä määrällisesti suuria, että ajallisesti kauaskantoisia seurauksia. Viestintä on paitsi haasteellista, myös välttämätöntä sen tukiessa jatkuvuutta sekä organisaation mainetta. Viestinnän toteutuksen haastavuutta lisää myös sen organisoituminen usein ristiriitaiden ja monimerkityksellisten arvojen, normien ja ideoiden kautta. Niin ikään suunnittelu ja tavoitteiden mitattavuus ovat haastavia julkiselle sektorille sen tavoitteiden ollessa moninaisia. Tällainen sisäinen kompleksisuus yhdistettynä ulkoiseen kompleksisuuteen yhdessä byrokraattisten ja hierarkkisten rakenteiden kanssa voi edesauttaa luovan ja innovatiivisen viestinnän puutetta, jolloin viestintävälineitä ei käytetä luovasti ja henkilöstöllä voi esiintyä motivaation puu-

tetta esimerkiksi informaation tuottamisessa ja etsimisessä. Byrokraattisen organisaation pyrkiessä stabiiliuteen ja ennustettavuuteen, voi toiminta näyttäytyä samojen viestintäkeinojen käyttämisenä siitäkin huolimatta, että tilanteet voivat vaihdella suuresti. Esimerkiksi median ja julkisen sektorin välistä toimintamallia tulisi tarkastella rakenteiden kautta: miten ne vaikuttavat median paineeseen saada tietoa nopeasti, luotettavasti ja milloin tahansa?

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on avainasemassa niin viestinnän suunnittelun kuin toteutuksen näkökulmasta. Julkisen sektorin viestintä tarvitsee osaamista niin poliittiseen toimintaan liittyen, kuin tutkimustiedon hyödyntämiseen. Sen tulee myös tarkastella suhdettaan innovointiin ja epäonnistumisiin: miten luovasta, innovoivasta toiminnasta palkitaan ja toisaalta, miten virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan? Julkisella sektorilla voidaan nähdä edelleen vallalla olevana toimintamallina niin sanottu perinteinen malli, jossa analyysin kautta tuotetaan sidosryhmämallit ja lopulta toteutetaan viestintä. Julkisen sektorin tulisi tarkastella suhtautumistaan myös ns. pikatilanteisiin. Kuinka paljon tällaisia tilanteita käytännössä on ja miten niihin suhtaudutaan? Toimiiko perinteinen malli vai tulisiko osaamisen kehittämisessä ottaa enemmän huomioon tilanteet, joita ei voi täysin ennakoita?

Julkista sektoria leimaa myös suuri asiantuntijoiden määrä. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa viestinnässä, jos asiantuntijoiden ja organisaation arvot eivät kohtaa. Erityisesti sillä voi olla vaikutusta yhdellä äänellä viestimiseen. Julkisen sektorin tulisi tarkastella suhdetta asiantuntijaviestintään. Kuinka paljon se sallii erilaisten äänien kuulua ja minkälainen vaikutus asiantuntijoiden äänillä on luottamuksen rakentamisessa?

Innovointi julkisella sektorilla voidaan määritellä uusiksi ideoiksi jotka lisäävät yleistä arvoa. Innovointi voi liittyä palvelujen tuottamiseen, organisaatioon, hallintoon, käsitteisiin tai esimerkiksi käytänteisiin liittyvää. Innovoinnille voi olla monia esteitä: rahoituksen, ajan tai sisäisen motivaation puute, sekä haluttomuus ottaa riskejä epäonnistumisen pelossa. Julkinen sektori voi tarvita useita eri tekniikoita ja käytänteitä innovointiin, kuten myös poliittisen sekä organisaation sisäisen tahtotilan. Muutos ja innovointi liittyvät vahvasti toisiinsa myös julkisella sektorilla. Myös julkinen sektori elää jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa muutokseen vaikuttaa niin globalisaatio, teknologian kehittyminen kuin asiakkaiden odotukset. Organisaatio vaatii tällaisessa ympäristössä joustavuutta sekä sopeutumiskykyä, joita edesauttavat viestintä ja vuorovaikutus mahdollisimman monen sidosryhmän kanssa.

Julkinen sektori kohtaa kuitenkin paineita vastatessaan sidosryhmien odotuksiin, jolloin organisaatiokulttuurin merkitys korostuu ja kulttuuria itseään kohtaan nousee muutospaineita. Kulttuuri on keskeinen tekijä organisaatioiden toiminnassa, mutta samaan aikaan vaikea määrittää sen ollessa aineetonta ja usein tiedostamatonta, jotain jota ei voida nähdä. Jos organisaatiokulttuuri tukee muutosta, voidaan sen nähdä vaikuttavan organisaation selviytymiseen. Etuja saavutetaan, kun organisaation arvot ovat yhteisesti jaettuina sekä tietoa jaetaan muutoksessa laajalti myös sisäisesti. Organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa joustavaksi ja sopeutuvaksi paitsi keskiössä olevan viestinnän, myös esimerkiksi johtamisen kautta.

Viestinnän johtaminen muutoksessa kohtaa julkisella sektorilla monia haasteita. Samaan aikaan kun johtamisessa korostuu suhde ulkoiseen ympäristöön, on ulkoinen viestintä julkiselle sektorille haastavaa. Lisäksi viestinnän johtamisessa tuottaa haasteita paitsi johtajuutta rajoittavat rakenteet, kuten byrokraattisuus, hierarkkisuus ja muodollisuus, myös viestinnän rooli, jossa sitä ei nähdä johtamisen välineenä. Vaikka organisaatiolla tulee olla selkeä visio myös muutoksessa, voi viestinnän johtaminen käytännössä olla useiden tavoitteiden johtamista useilla tekniikoilla sekä menetelmillä niin, että viestinnän tulee toteutua laillisesti yleisen hyvän näkökulmasta. Käytännössä viestinnän johtaminen julkisella sektorilla voi olla tasapainottelua erilaisten intressien välillä toiminnassa korostuen neuvottelu-, ja kompromissien tekemisen taito. Keskeistä on kerätä organisaatioon liittyvää informaatiota niin keskeisiltä sidosryhmiltä kuin toimia organisaation mikrotasolla käyttäen eri tilanteisiin soveltuvia johtamisen malleja. Muutoksessa korostuu innovointiin kannustava ja siitä palkitseva, prosesseihin osallistuva, alhaalta ylös - johtamismalli, jonka pohjana on selkeä visio, jossa muutosta tuetaan ja nähdään se keinona saavuttaa nykyistä parempi tilanne.

TAULUKKO 2: Julkisen sektorin erityispiirteet määriteltynä teemoittain sekä suhteessa vaikutukseen julkisen sektorin viestinnälle.

Yläteema	Määritelmä	Vaikutus julkisen sektorin viestinnälle
Julkisen sektorin tehtävä	Kansalaisten palvelua ja yhteisen hyvän tuottamista (Liu ym. 2010; Ferraro 2015). Arvonluontia yhteiskunnalle ei taloudellisin perustein (Bloch ym. 2013).	Vaikutukset viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen: kuinka, milloin, missä ja miksi viestitään (Gelders ym. 2007; Fredriksson ym. 2016).
Poliittinen ja oikeudellinen viitekehys	Politiikka synnynnäinen osa julkishallintoa (Ferraro 2015). Organisaatiot määräytyvät poliittisin perustein (Liu ym. 2010). Oikeudellisessa viitekehyksessä sekä perustuslaillinen että hallinnollinen rooli (Ferraro 2015).	Viestintä poliittinen velvoite (Ferraro 2015). Poliittisella ilmapiirillä suora vaikutus viestinnän toteutukseen, tavoitteiden asettamiseen sekä haluttomuuteen tarttua mahdollisuuksiin (Liu ym. 2010; Fredriksson ym. 2016). Poliittisen vastuullisuuden vaateella suora vaikutus rakenteisiin ja prosesseihin (Pandey ym. 2006). Eri intressiryhmät pyrkivät vaikuttamaan viestintään (Boyne 2002). Sekä laillisilla, että poliittisilla rajoitteilla vaikutuksia viestinnän resurssointiin, luovuuteen ja tehokkuuteen (Gelders ym. 2007; Liu ym. 2010).
Viestinnän toteutus julkisella sektorilla	Tiedon tuottamista kaikille saatavaksi (Ferraro 2015). Tehtävänä tukea jatkuvuutta ja organisaation mainetta (Gel-	Organisoituu monimerkityksellisten ja ristiriitaisten arvojen, normien ja ideoiden kautta (Leitch ym. 2003; Fredriksson ym. 2016). Viestinnän vaikutukset määrällisesti suuria ja ajalli-

	<p>ders ym. 2003).</p> <p>Laajamittaisten aiheiden viestimistä monimuotoisille kohderyhmille (Leitch ym. 2003; Gelders ym. 2007; Fredriksson ym. 2016).</p>	<p>sesti kauaskantoisia (Gelders ym. 2007).</p> <p>Vallalla viestinnän perinteinen malli (Fredriksson ym. 2016).</p> <p>Yhdellä äänellä viestiminen korostuu: mahdolliset konfliktit jos asiantuntijoiden ja organisaation arvot eivät kohtaa (Liu ym. 2010).</p> <p>Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden mitattavuus monimutkaista moninaisten tavoitteiden vuoksi (Gelders ym. 2003; Pandey ym. 2006; Wright ym. 2009).</p> <p>Henkilöstön osaamisen kehittäminen politiikkaan ja tutkimustietoon liittyen korostuu (Liu ym. 2010).</p> <p>Byrokratia heikentää viestintävälineiden käyttöä sekä motivaatiota tuottaa sekä etsiä informaatiota (Pandey ym. 2006).</p> <p>Byrokraattinen organisaatio pyrkii stabiiliuteen ja ennustettavuuteen, jolloin samojen metodien käyttö eri tilanteissa korostuu (Wright ym. 2009).</p> <p>Median toimintarytmi ja paine tiedonsaannille asettaa paineita julkisen sektorin perinteiselle viestinnän toimintamallille (Liu ym. 2010; Fredriksson ym. 2016).</p>
<p>Kompleksinen toimintaympäristö</p>	<p>Laaja ja moninainen sidosryhmäkenttä, joka kattaa aina yksityiset ihmiset, kuten myös muut sektorit, joiden kaikkien suhde julkiseen sektoriin voi vaihdella (Riege ym 2006; Fredriksson ym 2016).</p> <p>Toimintaympäristössä korostuneena jaettu valta, hajautuneet intressit sekä etusijalla oleva politiikka (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld 2015).</p>	<p>Ympäristön muutoksen ymmärtäminen ja siihen sopeutuminen korostuu luottamuksen rakentamisessa (Shraeder ym 2005).</p> <p>Sidosryhmien erilaisilla intresseillä vaikutus viestinnän toteutukseen ja lopputulokseen (Fredriksson ym. 2016).</p> <p>Viestinnässä otettava huomioon sidosryhmien tasa- puolinen kohtelu (Leitch ym. 2003).</p> <p>Kompleksisuus voi lisätä suunnitelmallisuutta ja ylhäältä alas-viestintää (van der Voet ym. 2015).</p> <p>Heterogeenisellä yleisöllä kyyniset odotukset ja samaan aikaan suuri tiedon tarve (Liu ym. 2010).</p> <p>Viestintä epävarmempaa ja kompleksisempaa (Pandey & Garnett 2006).</p> <p>Eettiset velvoitteet viestinnässä korostuvat (Riege ym 2006).</p> <p>Avoimuuden, läpinäkyvyyden, laillisuuden sekä demokraattisuuden vaade korostuu (Riege ym 2006; Fredriksson ym. 2016).</p>

		Laillisuuden ja demokraattisuuden vaade korostuu (Gelders ym. 2007).
Innovointi julkisella sektorilla	<p>Innovointi uusia ideoita jotka lisäävät yleistä arvoa (Bloch ym. 2013).</p> <p>Palvelujen tuottamiseen, hallintoon, organisaatioon, käsitteisiin ja käytänteisiin sekä systeemeihin liittyvää innovointia. (Windrum 2008; Bloch ym. 2013).</p> <p>Uusia tai parempia tapoja integroitua muiden organisaatioiden ja uusien tietämystietojen kanssa. (Windrum 2008; Bloch ym. 2013).</p>	<p>Julkinen sektori tarvitsee useita käytänteitä ja teknikoita innovoinnin tukemiseen (Lapsley ym. 2004; Arundel ym. 2015).</p> <p>Innovoinnin esteenä rahoitus, aika ja sisäisten motiivien puute. Haluttomuutta riskien ottoon epäonnistumisen pelossa. (Bloch 2013).</p> <p>Organisaatorakenteella sekä päätöksentekomalleilla keskeinen vaikutus innovointiin (Bloch 2013).</p> <p>Innovoinnin edistäjinä poliittinen tahtotila ja organisaation sisäiset tekijät (Bloch 2013).</p>
Muutos julkisella sektorilla	Organisaatiot elävät jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Zorn ym. 2000; Cong ym. 2003; Costanza ym. 2016).	<p>Viestintä ja vuorovaikutus mahdollisimman monen sidosryhmän kanssa muutoksen keskeisimpiä elementtejä (Fernandez ym. 2006).</p> <p>Organisaatioilla oltava joustavuutta, sopeutumiskykyä, innovointia tukevat arvot sekä kyky ottaa riskejä muutoksessa selviytyäkseen (Costanza ym. 2016).</p>
Organisaatiokulttuurin merkitys julkisen sektorin muutoksessa	<p>Kulttuuri keskeinen tekijä organisaation toiminnassa (Parker ym. 2000; Schraeder ym. 2005).</p> <p>Kulttuurin avulla organisaatiot tunnistavat muutoksen tarpeet (Schein 2010; Costanza ym. 2016).</p> <p>Vahvat, byrokraattiset organisaatiot voivat luoda organisaatiokulttuurin, joka hylkii innovaatioita, vähentää johdon riskinottohalua tai vastustusta muutosta kohtaan (Arundel 2015).</p>	<p>Jos organisaatiokulttuuri tukee muutosta, voidaan sen ennustavan sen selviytymistä (Costanza ym. 2016).</p> <p>Julkinen sektori kohtaa paineita vastatessaan sidosryhmien vaatimuksiin, jolloin organisaatioiden kulttuurit toimivat muutoksessa (Schraeder ym. 2005).</p> <p>Vahva organisaatiokulttuuri voi saavuttaa suuria etuja yhteisesti jaettujen arvojen kautta (Schraeder ym. 2005).</p> <p>Henkilöstö ja kulttuuri keskiössä muutoksessa selviytymisessä (Costanza ym. 2016).</p> <p>Sisäisen tiedon jakamisen kulttuuri muutoksessa tärkeää (Cong ym. 2003).</p> <p>Viestintä ja esimerkillä johtaminen keskeisiä organisaatiokulttuurin muutoksessa (Schraeder ym. 2005; Diefenbach 2009).</p>
Viestinnän johtaminen muutoksessa	Johtajuus yhdistelmä teknistä suorittamista, sisäistä ohjausta sekä ulkoista organisatorista suuntaamista, joissa kaikissa tulee näkyä yleinen hyvä (Wart 2003).	<p>Byrokratia, hierarkia ja muodollisuus asettavat viestinnän johtamiselle rajoitteita (Wright ym. 2009).</p> <p>Julkinen sektorin johtajuus kohtaa rakenteellisia rajoitteita (Wright ym. 2009).</p>

	<p>Useiden johtamismallien ja teknikoiden käyttöä (Cong ym. 2003).</p> <p>Johtamisessa painottuu suhde ulkoiseen ympäristöön (Van der Voet 2015).</p> <p>Useiden tavoitteiden johtamista (Boyne 2002).</p> <p>Tiedon johtamista (Cong ym. 2003).</p> <p>Johtaminen on tulosten tuottajien tukemista ja kehittämistä (Wart 2003)</p>	<p>Viestinnän johtaminen tasapainoilua ja erilaisten ristiriitojen sovittelua (Boyne 2002).</p> <p>Viestinnän johtamisessa korostuu informaation kerääminen, neuvottelu-, ja kompromissien tekemisen taito (Van der Voet 2015).</p> <p>Mikrotason viestinnällä vaikutus muutoksessa (Aggerholm ym. 2016).</p>
--	---	---

3 RIHMASTOTEORIA

3.1 Rihmaston määritelmä ja toimintalogiikka

Ranskalaisten filosofien Deleuzen ja Guattarin (1987) luoma ajastus rihmastoista on käsitteenä määritelty suhteellisen yksimielisesti (Douglas-Jones & Sariola 2009). Teoksessa "A Thousand Plateaus" (Deleuze & Guattari, 1987) filosofit määrittelevät rihmaston biologiaan pohjautuen vapaaksi, laajentuvaksi liikkeeksi, joka yhdistää jatkuvasti satunnaisia ja päättymättömiä linjoja (Lawley 2005, 36). Wood & Ferlie (2003, 52) määrittelee liikkeen energiaksi ja informaatioksi, joka vaeltaa rihmaston linjoissa. Rihmastossa ei ole alku-, eikä loppupistettä, mutta sen keskellä on muutosta (Carter & Jackson 2004, 115; Liikola & Huhtinen 2016, 174; Pick 2016, 5). Rihmasto on avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa liikkeessä (Lawley 2005, 39). Styhre & Sundgren (2003, 422) määrittelee rihmaston ei-hierarkkiseksi tiedon kentäksi, jossa moninaiset tiedon nystyrät voivat kytkeytyä toisiinsa mahdollistaen näin avoimen luomisen kopioimisen ja toistamisen sijaan. Pick (2016, 5) korostaa uuden ajattelun voivan syntyä missä ja milloin tahansa rihmaston muuttaessa suuntaa, jäljittäessä sisältä ja ulkoa tilaa, jota ulkopuolinen ei voi hallita.

Rihmastossa ei ole hierarkiaa, se ei toimi keskitetysti eikä sitä voi lokeroida. Sillä ei ole myöskään omaa identiteettiä (Carter & Jackson 2004, 115; Noy & Luski 2012, 25). Se voi kytkeytyä mistä pisteestä tahansa, sisältäen aina parhaan ja huonoimman vaihtoehdon. (Carter & Jackson 2004, 115, Chia 1999, 222.) Rihmasto kasvaa alhaalta ylöspäin, eikä se lisäännä jatkuvasti, vaan vaihtelee olomuotoaan (Liikola & Huhtinen 2016, 174). Rihmaston linja voi pirstaloitua mistä kohtaa tahansa, mutta se aloittaa uudelleen joka vanhasta linjasta tai luoden kokonaan uuden linjan (Noy & Luski 2012, 25; Woods ym. 2013, 436).

Internet voidaan nähdä yhtenä tämän päivän esimerkkinä rihmastosta (Styhre ym. 2003; Buchanan 2007; Huhtinen & Rantapelkonen 2014). Se voi kytkeytyä pisteestä toiseen missä kohtaa tahansa, sen ulottuvuuksia ei voida määritellä yhdeksi tai moneksi, sekä se toimii muuttuen, laajentuen, ja vallaten. Se voidaan nähdä äärettömänä, muokkautuvana karttana, jossa on monia mahdollisuuksia mennä sisään tai tulla ulos. Sillä ei ole keskusta eikä se mahdu tiettyyn rakenteeseen tai generatiiviseen malliin (Buchanan 2007; Douglas-Jones & Sariola 2009; Noy & Luski 2012, 25; Woods ym. 2013.) Niin ikään Robinson & Maguire

(2010) näkee digitaalisen ympäristön rihmastomaisena yhdistymisten ja liitosten tapahtuessa ei-lineaarisesti ja monisuuntaisesti. Enää ei ole lopullista tavoitetta tai suuntaa, on vain vaeltamista monimuotoisissa linjoissa, jotka johtavat pois vallan keskiöistä. Esimerkiksi jokainen verkkosivusto voidaan nähdä rihmaston yhtenä nystyränä, jolla on potentiaali yhdistyä äärettömästi toisiin nystyröihin. (Robinson ym. 2010, 607-608.)

Sosiaalisessa mediassa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että julkaisuja (sanoja, kuvia, ääntä, merkkejä) voidaan käyttää hyvin erilaisiin merkityksiin. Alkuperäinen merkitys voidaan kopioida ja muuttaa täysin uudeksi merkitykseksi eikä alkuperäinen julkaisija pysty tätä kontrolloimaan. (Huhtinen ym. 2014, 128.) Styhre ym. (2003) korostavat, ettei rihmastossa ei yhtä tiettyä vaikutinta, traditiota tai historiallista taustaa, jolla idean voisi legitimoida. Sen sijaan he nostavat niin ikään esiin ajatuksen topologisesta kartasta, jossa kohteiden välinen sijainti, intensiteetti ja voima vahvistaa ja legitimitoi idean. Kartta on täynnä reittejä, joissa on loputon määrä mahdollisuuksia kytkeytyä. (Styhre ym. 2003, 425.)

Sosiaalisessa mediassa toteutuu myös rihmastoteorian mukainen ajatus eihierarkkisuudesta. Medialla, viranomaisilla tai päättäjillä ei ole etuoikeutta toimia eikä tieto kulje ylhäältä alas eikä sen kulkua voi ennakkoon tietää. Tieto leviää tai on leviämättä rihmastoissa. Sosiaalisessa mediassa ei ole aikaa eikä paikkaa, vanha voi nousta uudestaan esiin erilaisena kuin aiemmin ja tieto voi levitä rihmastoissa ilman, että sitä voi kontrolloida. Rihmasto ei erittele totuutta ja valhetta, vaan erilaiset viestit elävät yhtä aikaa sekä so- vussa että ristiriidassa (Huhtinen ym. 2014, 130). Myös toimijoiden roolia on rihmastoissa vaikea erottaa niiden kietoutuessa toisiinsa. Esimerkiksi viranomainen voi tuottaa tehtävänsä liittyä tietoa sekä samaan aikaan käsitellä toisaalla tietoa henkilökohtaisesta kontekstista (Huhtinen ym. 2014, 131).

Funke (2012) tuo esiin rihmastomallin oivallisuuden tarkasteltaessa sosiaalisten foorumien ja laajemmin globaalin liikkeen luonnetta ja haasteita. Rihmasto korostaa prosessien heterogeenisyyttä ja moniulotteisuutta, jolloin prosesseista puuttuu dominoiva, keskiössä oleva toimija, aihe, strategia tai ideologia (Funke 2012, 1.) Styhre (2003, 33-36) näkee myös tiedonhallinnan rihmastomaisena toimintana. Tieto ei ole konsepti tai tietyn toiminnan harjoittamista, vaan kaikkea sitä, mikä nousee esiin näkemisen ja sanomisen, operaation ja käsitteellisen viitekehyksen välissä. Tieto on nestemäinen ja liikkeessä oleva käsite, joka vangitsee suuren määrän käytäntöjä sekä sopimuksia. Woods ym. (2013, 434) puolestaan kutsuvat viimeaikaisia kansanliikkeitä luonteeltaan rihmastomaiseksi niiden ollessa avoimia, hajautuneita ja pystyessä liikkumaan eri paikallisuuksien välillä. Rihmasto ohjaakin juuri ajattelua kohti hajautuneita, monimuotoisia verkostoja, jotka saattavat yhdistyä mistä kohtaa tahansa (Woods ym. 2013, 436).

Kuten Styhre ym. (2003, 425, 430) korostavat, rihmasto ei voi ikinä tarjota ”ylimaallista” totuutta. Sen sijaan se tarjoaa erilaisia kytkentöjä, jotka voivat saada aikaan mahdollisuuksia toimintaan. Rihmastomalli ei myöskään tarjoa toimintamalleja perinteisessä mielessä, vaan ennemminkin käsitteellisen viitekehyksen ja erilaisen perspektiivin uudelle tavalle ajatella. Tämä ei Thanem (2013) mukaan kuitenkaan tarkoita, että kyseessä olisi pelkästään filosofinen ajattelu, vaan Deleuzen ajatukset voidaan nähdä toimivimpana juuri käytännössä. Yhteistyössä Guattarin kanssa he puhuvat suoraan muille kuin filosofeille kritisoi-

den radikaalistikin länsimäisen modernin yhteiskunnan tapoja, normeja ja traditioita. (Thanem 2013, 1.)

3.2 Rihmastot ja muutos

Rationaalisessa ajattelussa todellisuus on pysyvää, ja muutos on ollut tila, joka pyritään ratkaisemaan, jotta voidaan jälleen palata pysyvyyteen. Rihmastoissa todellisuus nähdään kuitenkin jatkuvassa muutoksen tilassa olemisena. (Huhtinen ym. 2014, 127.) Myös itse muutosta on niin viestinnän-, kuin organisaatioteorioissakin analysoitu pitkälti pysyvyyden kautta. Kuten Chia (1999) on jo aikanaan tuonut esiin, on muutos koettu ennemmin poikkeukseksi kuin elävän systeemin perusedellytykseksi. Yksi syy, miksi muutosta harvoin tarkastellaan välttämättömyyden kautta, voi löytyä ihmisen perusluonteesta. Ihmiselle on syvälle juurtunut tapa tarkastella yhteiskuntaa pysyvyyden, lokaation tai identiteetin kautta, ennemminkin kuin epäjärjestyksen, muutostilan, hajaantumisen tai erilaisuuden kautta. (Chia 1999, 210.)

Van de Ven (2013) tuo esiin näkemyksen maailmasta prosesseina, jossa organisaatiot ja erilaiset rakenteet ovat jatkuvasti käynnissä olevien prosessien ilmentymiä. Tällöin muutos ei tapahdu yksittäisille asioille, vaan se rakentuu todellisuudessa joka hetkessä. (Van de Ven 2013, 5.) Strategista muutosta onkin alettu viime vuosina tarkastelemaan yhä enemmän prosessien kautta, jotka nähdään epälineaarisenä, jatkuvana ilmiönä (MacKay & Chia 2013, 210). Tällaisessa muutoksen jatkuvassa prosessissa voidaan nähdä ja nostaa esiin mahdollisuuksien kokonaisuus, joka jää kausaalisessa ja lineaarisessa pisteestä A pisteeseen B etenevässä muutoksessa näkemättä (Carter & Jackson 2004, 114). Tällöin ajattelun keskiöön ja huomion keskipisteeksi nousevat juuri mahdollisuudet varmuuden sijaan sekä rihmastojen linjoissa tapahtuvat todennäköisyydet (Chia 1999, 223). Muutos kehittyy niissä paikallisissa rihmaston linjoissa, joissa on vähiten vastustusta, eli kuten Chia (1999) toteaa: muutos tapahtuu luonnollisesti ja vapaasta tahdosta, kun kulttuurin ”näkyttömän käden” väliintulo on poistettu (Chia 1999, 223).

Rihmastoteorian tarjoama käsitys muutoksen jatkuvuudesta soveltuu kuvaamaan myös tämän hetkistä viestinnän kenttää. Siinä eri toimijat kytkeytyvät monin eri säikein toisiinsa, sitä ei pystytä ennakoimaan, se ei noudata hierarkiaa, eikä tieto kulje lineaarisesti. Rihmaston avulla voidaan käsitellä vuorovaikutusta niin, että eri toimijat toimivat rinnakkain, eivätkä vastakkain (Huhtinen ym. 2014, 127). Tällöin on tärkeää, miten ilmiöt, asiat ja tapahtumat resonovat rihmastoissa. (Chia 1999, 223).

Organisaatiomuutosta käsittelevä kirjallisuus lähtee usein ajatuksesta, että muutos on jonkinlainen ongelma, jota täytyy hallita. Muutos nähdään myös jonakin, joka vaatii ulkoista väliintuloa (Chia 1999, 211, 214). Chia (1999, 222) kiteyttää rihmastomaisen muutoksen kolmeen periaatteeseen: heterogeeneeseen liikkeeseen, toiseuteen ja läsnä olemiseen. Muutos leviää kuin öljy, se vastustaa yksittäisten, paikallistettavien pisteiden jäljittämistä. (Chia 1999, 222; 2003, 21.) Pick (2016) tuo esiin rihmastomaisen muutoksen kasautuvana, levottomana, usein opportunistisena prosessina, joka sisältää hienovaraisia, maanalaisia

muutoksia. Muutokset synnyttävät uusia pintoja ja tulkintoja, uusia yhdistymisiä ja todellisuuksia, jotka eivät välttämättä vastaa aiottua. Organisaatiomuutosta voidaan tätä taustaa vasten tutkia tapahtumina, jotka alkavat yksittäisenä liikkeenä, mutta leviävät ja avautuvat erilaisille tulkinnoille luoden jälleen jatkuvasti jakautuvia uusia todellisuuksia. (Pick 2016, 15.)

3.3 Rihmastot ja aika

Se, miten rihmastoteoria näkee ajan käsitteen, tekee siitä kenties eniten muista vallalla olevista organisaatio-, tai viestintäteorioista poikkeavan. Kuten Huhtinen ym. (2014) tuovat esiin, rihmastossa historia, tämä hetki ja tulevaisuus sulautuvat toisiinsa. Perustana on ajatus jatkuvasta paluusta ja muutoksen tilassa olemisesta. Huhtinen ym. kiteyttävät rihmaston ajan käsitteen oivallisesti tähän päivään linkittyen: ”Uutinen on kopio tai uusi versio vanhasta merkityksestä. Tulevaisuus merkitsee historiaa, joka toistuu erilaisena ja muuttuneena loputtomasti” (Huhtinen ym. 2014, 130). Lawley (2005) näkee asian samoin organisaation näkökulmasta, jossa nykyhetki nähdään uutena tuloksena menneestä (Lawley 2005, 43).

Ajan käsitettä on lähestytty kirjallisuudessa etenkin virtuaalisuuden kautta, jonka mm. Lawley (2005) määrittelee nykyhetkeksi, joka sisältää joukon potentiaalisia suhteita, jotka voivat yhdistyä, jos siihen kohdistuu tarpeeksi halua. Yhdistyminen voi hänen mukaansa tapahtua aiemmista liikkeistä riippuen minä hetkenä tahansa. Virtuaalisuus (eli tämä hetki), on täten avoin kenttä erilaisille mahdollisuuksille toteutua. (Lawley 2005, 38.)

3.4 Rihmastot ja organisaatio

Organisaatio voidaan nähdä yhtenä osana rihmastoja (Lawley 2005, 42). Rihmastoajattelu näkee kuitenkin organisaation luonteen ja funktion toisin kuin yhteiskunnassa on totuttu ajattelemaan. Se haastaa perinteiset organisaatioteoriat tarjoten kompleksisen, mutta kuvaavan mallin organisaation suhteille ja vuorovaikutukselle. (Carter & Jackson 2004, 105.) Pick (2016) korostaa, että organisaatiota ja siellä tapahtuvia prosesseja tulisi ajatella uudella tavalla: epälineaarisina, virtaavina liikkeinä, joissa on paljon erilaisuutta, tulemisiä ja ilmaantumisia (ks. myös Chia 2003, 1). Organisaatio on jotain, jossa kaikki on kytkeytyneenä kaikkeen (Noy & Luski 2012, 29). Toisaalta eri tasoilla voidaan nähdä organisoituja kytkentöjä, mutta samaan aikaan esiintyy epäjärjestelmällistä, jatkuvaa liikettä, jossa muodostuu uusia kytkentöjä. (Pick 2016, 3-7.) Linstead & Thanem (2007) edustavat suhteellisen radikaalia ajattelua nähden organisaation luovana ja kumouksellisena kokonaisuutena, joka on jatkuvassa liikkeessä ilman lepoa. Organisaatioiden monimuotoisuus on paljon enemmän kuin vastakkaisuuksia ja eroavaisuuksia. Deleuze esittää heidän mukaansa luovaa moniarvoisuutta (Linstead ym. 2007, 1486-1487.) Keskeistä on, että organisaatio ja sen jäsenet yhdistyvät toisiinsa tarpeeksi suuren halun voimalla. Tämän halun avulla voidaan jopa kukistaa jokapäiväiset rutiinit. (Linstead ym. 2007, 1495.)

Rihmaston näkökulmasta ei siis ole riittävää tarkastella organisaatioita ja vuorovaikutusta byrokraattisena jaotteluna vierekkäisiin toimistoihin, malleihin ja ohjeisiin. Rihmaston näkökulmasta byrokraattisen mallin rinnalla toimii ja elää luovaa, kekseliästä ja notkeaa viestintää, usein jopa vastoin annettuja ohjeistuksia. Rihmastoajattelussa kiinnostus kohdistuu tähän tiedon liikkeeseen, joka tapahtuu eri pisteiden välillä. (Lawley 2005, 43, 40.) Ajatuksen mukaan ihmiset toimivat, organisoituvat sekä organisoivat rihmastomaisesti. Organisaatioissa tämä näyttäytyy vuorovaikutuksen liikkeenä, jossa ryhmittyvät yksilöiden ja ryhmien halut, uskomukset, sekä virallisen ja epävirallisen vallan käyttö. Tätä liikettä, eli ei myöskään lopputulosta, voida ennustaa, tarkalleen määritellä tai kartoittaa. (Jackson & Carter, 2000, 252-253, Lawley 2005, 41.)

Organisaatio voidaan nähdä jatkuvasti muuntautuvana kokonaisuutena, dynaamisten kohtaamisten paikkana (Fox 2002, 351-352). Luovan vuorovaikutuksen rinnalla esiintyy kuitenkin myös vastustusta sekä torjumista (Lawley 2005, 38). Woods ym. (2013) näkevät, ettei organisaatio ole pelkästään joko puumainen tai rihmastomainen. Esimerkiksi rihmastomaisesti alkanut liikehdintä voi muuttua puumaiseksi rakenteeksi organisaatiossa. Jos taas yhteiskunnallista liikehdintää tarkastellaan rihmastomaisesti, voidaan sen avulla käydä dynaamista vuorovaikutusta puumaisen rakenteen kanssa, sekä ennen kaikkea nähdä, mihin suuntaan rakenne kehittyä ja asemoituu. (Woods ym., 2013, 449.)

Kuten Lawley (2005) tuo esiin, voidaan rihmaston ja byrokraattisen rakenteen suhde nähdä ongelmallisena. Rihmasto tarvitsee liikettä, josta voi nousta uusia, luovia mahdollisuuksia, mutta organisaatio pystyy tukahduttamaan liikkeen puun juuriston lailla. Koska rihmasto on moniarvoinen, hajaantuva ja uusia yhteyksiä luova, voi sen avulla organisaation sisältä nousta kuitenkin tärkeitä piilotettuja ääniä ja tarinoita, jotka ovat jääneet organisaation virallisten tarinoiden alle. Rihmaston avulla ei vain kuvata organisaation toimintaa, vaan voidaan uudelleen arvioida organisaation rakennetta, johtamista, valtaa ja vastustusta. Rihmasto avaa uusia lähestymiskulmia organisaatioiden kehitykseen sekä niiden toimintaan niin eettisillä kuin poliittisillakin areenoilla. (Lawley 2005, 39-42.) Chia (2003) muistuttaa organisaatiolla tehtävänä olla rakentavana vastavoimana kaaokselle. Sen tehtävä on järjestää, korjata, rutinoida ja vakiinnuttaa muutokset ihmisten toiminnan kautta, jotta voidaan saavuttaa tietty ennustettavuus ja tuottavuus sosiaalisissa vaihtokaupoissa. Organisaation kautta saavutetaan rakenteet niin suhteiden, yksilön identiteetin, käyttäytymiskoodien, tapojen ajatella, sosiaalisten pyrkimysten kuin ideaalien ja saavutusten suhteen. (Chia 2003, 22.) Organisaatiolla on vaikutus siihen, miten käynnissä oleva muutostila ja virtaus rakentuvat. Luokittelu ja hierarkia auttavat luomaan prioriteetit, jotka osaltaan vaikuttavat käsityksiin ja arvoihin. Arvot vaikuttavat päätöksentekoon ja valintoihin, ja lopulta tapaamme olla tekemisissä muiden kanssa. (Chia 2003, 22.)

Rihmastoajattelun kautta organisaatioille voi syntyä myös uusia, radikaalejakin merkityksiä ja tehtäviä, jotka ovat organisaation selviytymisen ja toiminnan parantamisen kannalta välttämättömiä. Tämä vaatii kuitenkin sekä ajattelun että toiminnan kehittymistä aktiiviseksi ja myönteiseksi passiivisuuden ja reaktiivisuuden sijaan. (Chia 1999, 123.)

Styhre ym. (2003, 426) käyttävät rihmastoja mallina organisaation luovuudelle korostaen luovuuden ilmenemistä avoimessa resurssien liikkeessä sekä toisaalta sen vastustaen ja

paeten kontrollia. Styhre ym. (2003) käsitteellistävät luovuuden rihmastomallin mukaisesti sarjaksi yhdistymisiä. Ennemmin kuin täysin uusien ideoiden, tuotteiden ja tapahtumien tuottamista, luovuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa jo olemassa olevat ajatukset yhdistyvät. Keskeistä on, että yhdistymiset tehdään mahdollisiksi; kun yksi ajatus yhdistyy toiseen ajatukseen, syntyy uusi synteesi. (Styhre ym. 2003, 421-422, 431.) Noy ym. (2012, 29) yhdistävät rihmaston konseptin yritysstrategiaan korostaen rihmaston periaatteen mukaisesti, ettei yrityksen tehtävä ole ennustaa, mitä tapahtuu, ja sovittaa sitä strategiaan. Sen sijaan yrityksen tavoite saavutetaan visionäärisellä, erilaisiin odotuksiin sidotulla strategialla, jota voidaan toteuttaa ennakoimattomassa ympäristössä. Kuten Styhre ym. (2003, 432) toteavat, rihmastossa ei voida hallita prosesseja, mutta siellä voidaan saavuttaa organisaatio, joka on dynaaminen, tuottava ja luova. Se edellyttää kuitenkin mahdollisuuksien hyödyntämisen mahdollisimman vapaalla vuorovaikutuksella.

Linstead & Thanem (2007) vievät Deluzialaisen ajattelun niin pitkälle, että organisaatio ja muutos eivät ole toistensa vastakohtia, vaan organisaatio itsessään on muutos. Heidän mukaansa Deleuze määrittelee uudelleen organisaation muuttuvana ja muokkautuvana ympäristönä, jolloin organisaation kompleksisuus on helpompi ymmärtää myös teoreettisesti tarkasteltuna. Organisaatio ja järjestys nähdään usein synonyymeina, kun Deleuze & Guattari kirkastavat niiden suhdetta jakamalla käsitteet organisaation moninaisuuteen ja järjestyksen moninaisuuteen. Organisaation monimuotoisuudella tarkoitetaan sen sisäisyyttä, menestystä, yhdistymistä, heterogeenisyyttä, ja erilaisuutta, kun taas järjestyksen moninaisuudella tarkoitetaan ulkoisuutta, samanaikaisuutta, rinnastusta, määrällistä erilaisuutta. Organisaation monimuotoisuus sekoittaa usein oletetun ja suhteellisen pysyvyyden sekä organisaation yhtenäisyyden. (Linstead ym. 2007, 1484-1485.)

3.5 Viestintä rihmastoissa

Rihmastoteorian voidaan nähdä tarjoavan kuvaavan mallin nyky-yhteiskunnan informaation liikkumisesta ja sen ennalta -arvaamattomasta luonteesta ja vaikutuksista. Viestinnän näkökulmasta rihmasto muodostuu niin mediasta, sosiaalisesta mediasta, päättäjistä, viranomaisista, asiantuntijoista, kansalaisista kuin myös niistä tahoista, jotka tarkoituksella levittävät ristiriitaista, valheellista tai jopa tarkoituksella vahingoittavaa tietoa. Kuten Huhtinen ym. (2014) tuovat esiin, kaikki nämä viestit elävät rihmastoissa samaan aikaan sovussa ja ristiriidassa. Valtamääritelmien rinnalla elää vaihtoehtoisia määritelmiä ja merkityksiä, jotka voivat tarpeeksi resonoidessaan yhdistyä muihin rihmaston linjoihin. Koska rihmasto toimii ei-hierarkkisesti, on kaikkien mielipide esillä ja nähtävillä. Kontrollonin yrittäminen rihmastoissa onkin turhaa. Rihmastoissa liikkuva tieto, oli se tekstiä, kuvaa, ääntä, videota tai kaikkien näiden yhdistelmää, voidaan kopioida ja käyttää joko samoin kuin alkuperäinen julkaisija on aikonut tai toisaalta muokata täysin päinvastaiseksi ja kontekstista irrallaan. (Huhtinen ym. 2014.)

Styhre & Sundgren (2003, 431) painottavat innovaatioiden ja luovuuden edistämiseksi tarvittavan vapaata viestintää ja ajatusten jakamista. Myös Servaes & Malikhao (2005) puhuvat osallistumiselle avoimesta mallista, muistuttaen viestinnässä korostuvan paitsi kyvyn

kertoa nopeasti, myös ennen kaikkea kyvyn kuunnella hyvin. Myös kulttuurinen identiteetti merkitsee kaikilla tasoilla aina kansainvälisestä kansalliseen, paikallisesta yksilöön. Strategiassa korostuu erilaisten yleisöjen näkökulmien huomioon ottaminen jo ennen organisaation sisäistä resurssointia. Eri yleisöjä kuunnellaan niin ikään eri käytäntöjä ja niiden muutoksia tarkasteltaessa. (Servaes ym. 2005, 95.)

3.5.1 Organisaatioviestinnän näkökulma

Organisaatiot ovat yksi osa rihmastoa, mutta myös ne itsessään muodostavat sisäisiä rihmastoja. Niissä tapahtuva vuorovaikutus on paljon monimutkaisempi kokonaisuus kuin vain ohjeet ja toimintamallit. Niihin liittyy myös monipuolista, luovaa viestintää kuten myös vastustusta ja estämistä. Organisaation kulttuurilla, prosesseilla ja itse yksilöillä on vaikutusta siihen, miten rihmasto toimii ja jatkuva muutos toteutuu (mm. Chia 1999; Fox 2002; Wood & Ferlie 2003; Carter & Jackson 2004; Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016). Rihmasto ei myöskään koostu pelkästään kielestä, äänestä tai kuvasta, vaan siihen liittyy vahvasti myös nonverbaalinen viestintä. Kehonkielellä, eleillä ja ilmeillä on myös vahva merkitys. (Huhtinen ym. 2014, 131.) Rihmasto vaatii myös organisaatioita osallistumaan, koska vaikeneminen on myös viesti. (Huhtinen ym. 2014). Myös Wood ym. (2003) mukaan rihmastomainen viestintä on epävirallista, alhaalta ylöspäin kulkevaa liikettä, joka ympäröi tai peittää virallisen viestinnän. Organisaatioviestinnän näkökulmasta tämä epävirallinen liike tulisi paitsi tunnistaa, myös yhdistää virallisen viestinnän linjoihin. Tässä on kuitenkin haasteita, epävirallisten linjojen ollessa kompleksisia, moniulotteisia sekä vaikeita ymmärtää. (Wood ym. 2003, 65.)

Strategisella tasolla rihmastomainen viestintä tarkoittaa etenkin tapaa ajatella; suhtautumista niin organisaatioon, johtamiseen kuin jatkuvaan ympärillämme olevaan informaatiotvirtaan. Huhtinen ym. (2014, 133) mainitsevat, että ennen kaikkea kyse on asenteesta, jossa rihmastoissa liikutaan mukana ilman, että sitä pyritään kontrolloimaan, valvomaan tai ottamaan kaikkia merkityksiä haltuun. Huhtinen ym. (2014) mukailen, viestinnän yksi merkittävimmistä tehtävistä on tietää organisaatiolle keskeiset merkitykset, jonka jälkeen niitä uusintamalla ja toistamalla ne saadaan rihmastoissa elämään. Tärkeää on, mitkä merkitykset saadaan rihmastoissa resonoimaan niin, että ne nousevat esiin voimakkaina linjoina.

Viestinnän perinteinen malli, jossa ensin tuotetaan tavoitteiden pohjalta viestintäsuunnitelma ja tämän jälkeen pyritään se toteuttamaan, ei rihmastoissa täysin toimi. Koska liike on jatkuvaa ja muutos on lähimpänä pysyvää olotilaa, tulee kyetä puhua ja ajatella samanaikaisesti (Huhtinen ym. 2014, 133). Tuottaminen ja tulostaminen yhtä aikaa on myös strateginen valinta, jonka organisaation on tehtävä. Rihmastoissa pärjää, jos osaa asennoitua päättäväisesti, mutta kuitenkin rennosti. Tämä näyttäytyy etenkin siinä, että organisaatio pystyy siedättämään itsensä rihmastoissa vellovilta keskusteluilta sekä adaptoitumaan rihmastoihin (Huhtinen ym. 2014.)

3.5.2 Viestinnän johtamisen näkökulma

Koska yllätyksellisyys, luovuus ja uuden elementit ovat muutoksen ytimessä (Chia 1999, 223), ovat ne avainasemassa myös tarkasteltaessa viestinnän johtamista organisaatioissa. Rihmasto mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen loputtomien kytkeytymisten kautta. (Styhre & Sundgren 2005, 51; Liikola ym. 2016, 175.) Tähän tarvitaan kuitenkin luovuutta ja innovatiivisuutta. Kaikki kytkennät eivät kuitenkaan ole kannattavia tai hyödynnettäviä, joten etenkin johtamisen näkökulmasta tulee keskeiseksi paitsi ylläpitää, myös tunnistaa luovuudesta syntyviä uudet, kannattavat kytkennät. (Styhre ym. 2005, Liikola ym. 2016, 175.)

Viestinnän johtamisen näkökulmasta, voidaan Liikola ym. (2016) mukaillen nähdä johtamisen roolin olevan prosessissa, eli rihmastoissa, mukana olemisena. Tämä ei kuitenkaan poista vastuuta päätöksistä, mutta se antaa mahdollisuuden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Johtaja ei pyri hallitsemaan koko prosessia, mutta se elää siinä mukana, jotta päätöksenteko mahdollistuu. (Liikola ym. 2016, 130.) Johtajuudella on myös merkitystä potentiaalisiin esiin tulemiseen tai toisaalta tukahduttamiseen (Carter ym. 2004, 108). Minkälaista johtajuutta rihmastoissa tällöin tarvitaan? Kirjallisuus tarjoaa vastaukseksi ennen kaikkea rentoa, mutta osallistuvaa tapaa johtaa. Rihmastomaailmassa johtajan tulisi miettiä palkitsemista sekä rangaistuksia, sitä miten suhtaudutaan epäonnistumiseen tai toimintaan, joka poikkeaa totutusta (ks. esim. Chia 1999, 211; Carter ym. 2004, 117).

3.6 Rihmastoteoria tutkimuksessa

Rihmastoteoriasta on hyvin harvoin pyritty tekemään lineaarisloogista analyysia (sen ollessa myös vastoin teorian luonnetta), vaan ennemminkin siitä on pyritty nostamaan esiin teemoja etenkin organisaation näkökulmasta. (Carter ym. 2004, 109.) Esimerkiksi Lawleyn (2005, 36) mielestä teoria tulisikin pitää mahdollisimman avoimena konseptina siitäkin huolimatta, että se sisältää paljon organisaatioteorian piirteitä. Douglas-Jones ym. (2009) nostavat esiin teoriaa käytetyn etenkin globalisaation tutkimuksessa. Näkökulma tutkimuksissa on ollut pääosin antropologinen, tutkimuskohteena ollen globaali liike talouden ja politiikan näkökulmasta. He kaipaavat tutkimukseen lisää etnografista viitekehystä, joka tutkisi tätä moniulotteista ilmiötä (Douglas-Jones ym. 2009, 3).

Thanem (2013) tuo esiin teoriaa käytetyn laajasti muun muassa kulttuurin tutkimuksessa ja viime aikoina sen saavuttaessa yhä enemmän suosiota organisaatioteorioiden ja johtamisen tutkimuksessa. Deleuzen sitoutuneisuus avoimuuteen niin filosofiaa, käsitteitä kuin elämää itseäänkin kohtaan voikin auttaa organisaatioteorioita avaamaan ymmärrystä sekä itse organisaatiota, että sen käsitteitä kohtaan. (Thanem 2013, 1-2.) Pick (2016, 3) näkee Deleuzen ja Guattarin filosofian vahvuuden siinä, että se siirtää ajattelun organisaation prosesseista tapaan ajatella niitä. Pick (2016, 4) kokee kuitenkin, että vaikka Deleuzen filosofiaa on tutkittu suhteellisen paljon, jää se edelleen sivuosan esittäjäksi organisaatioteorioissa. Myös Styhre ym. (2003) nostavat esiin rihmastoteorian käytön organisaatiotutkimuksessa, etenkin organisaatiomuutoksen, talouden ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta. He nosta-

vat esiin rihmaston mahdollisuudet myös organisaation luovuuden tutkimuksessa. (Styhre ym. 2003, 424.)

3.6.1 Rihmastoteoria suhteessa organisaatioteorioihin

Teorian voidaan nähdä myös kritisoivan etenkin useita vallalla olevia organisaatio-, ja muutosteorioita. Chia (1999) kritisoi rihmastoteorian näkökulmasta muutosteorioita siitä, että ne näkevät muutoksen olevan jotain, joka tulee korjata, muutoksen tapahtuessa siirtyäessä yhdestä pysyvästä olotilasta toiseen pysyvään olotilaan. (Chia 1999, 215.) Rihmastoteoriassa voidaan nähdä eroja verrattuna myös sitä lähellä oleviin teorioihin. Esimerkiksi verkostoteoriassa sosiaaliset kytkennät toimivat eri tasoilla ja vastavuoroisesti, kun taas rihmastoissa yhteydet ovat saman arvoisia ja keskiössä ovat asioiden kytkökset (Liikola ym. 2016, 174.) Eroavaisuuksia voidaan löytää myös suhteessa systeemiajatteluun, joka tarkastelee todellisuutta pysyvän olotilan kautta nähden muutoksen häiriönä, jota tulee säätää. (Huhtinen ym. 2014, 128.)

Rihmastoteoriassa on myös yhteisiä piirteitä ns. perinteisten organisaatioteorioiden kanssa. Esimerkiksi systeemiteorian kanssa yhteinen piirre on, että organisaatio nähdään avoimena järjestelmänä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Myös kontingenssiteoriassa rakenteen tulisi sopeutua ympäristön muutoksiin. Tilanneteoriassa ei nähdä myöskään yhtä oikeaa organisaatorakennetta, sen toimivuus liittyy tilannesidonnaisuuteen. Niin ikään kontingenssiteoriassa ihmisen keskeisin käyttäytymisen piirre on monimutkaisuus. (Lämsä & Hautala 2004, 166-168.)

Rihmastoteoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Carter ym. (2004) mukaan kritiikki on kohdistunut siihen, että teoria ehdottaa itse asiassa anarkiaa, tai ainakin hyvin radikaalia muutosta. Heidän mukaansa teoria ei kuitenkaan pohjautu epäorganisoituun yhteiskuntaan, vaan mahdollisuuteen ajatella organisoitumisen perusteita muun, kuin kapitalistisen näkökulman kautta. (Carter ym. 2004, 123.) Teoriaa on pidetty myös terminologialtaan liian kompleksisena ja epälineaarisenä, jotta siitä voisi tulla laajasti käytetty teoria (mm. Robinson & Maguire 2010, 606). Lisäksi siinä voidaan nähdä voimakasta ja läpitunkevaa kritiikkiä kapitalistista järjestelmää kohtaan (Carter ym. 2004, 107).

Robinson & Maguire (2010) nostavat esiin useita haasteita teorian käytössä. Ensinnäkin voi olla vaarallista nostaa esiin yksittäinen käsite kompleksisesta filosofisesta kokonaisuudesta. Etenkin rihmaston käsitteen kohdalla voidaan havaita sitä käytetyn paitsi useilla tieteenaloilla, myös usein irrotettuna alkuperäisestä kontekstista tai laajemmasta tuotannosta. (Robinson ym. 2010, 604.) Woods ym. (2013, 435) korostavat niin ikään rihmastoteorian olevan huomattavasti enemmän kuin malli sosiaalisesta liikkeestä, sitä käsiteltävän usein myös epätarkasti synonyymina verkostoille.

Kirjallisuudessa on kuitenkin viime vuosina nostettu yhä enemmän esiin tarve entistä laajemmalle ajattelulle organisaatioista ja niitä ympäröivästä yhteiskunnasta kompleksisena

ja abstraktina käsitteenä (mm. Clarke & Parsons 2013; MacKay & Chia 2013; Oswick 2013; Brunner 2014). Esimerkiksi Oswick (2013) perustelee tarvetta sillä, että organisaation kehityksen kannalta merkittävät tekijät muuttuvat yhä enemmän aineellisista aineettomiksi, jolloin kehitys resonoi yhä enemmän laajempien filosofisten ja kulttuuristen näkökulmien, kuten interpretivismin ja jälkimodernin ajattelun, kanssa (Oswick 2013, 373). Oswick (2013) vertaileekin osuvasti ns. perinteistä ajattelutapaa sekä radikaalimpaa ajattelua, jossa tulevaisuus nähdään moniulotteisina mahdollisuuksina ja tilaisuuksina, joihin huomio pitää kiinnittää (Oswick 2013, 375). Noy & Luski (2012) näkevät rihmastoajattelulla olevan paljonkin merkitystä tutkimukselle sen voidessa avata uusia, jopa vallankumouksellisia määritelmiä ja useita näkökulmia. He peräänkuuluttavat monitieteellisyyttä ongelmien ratkaisussa, etenkin strategian tutkimuksen kaivatessa rihmaston tarjoamaa laajaa, moniulotteista perspektiiviä. Esimerkiksi strategisen suunnittelun muutosten tutkimuksissa on havaittu usean tekijän vaikutus aina motivaatiosta käyttäytymiseen sekä organisaatiokulttuuriin. (Noy & Luski 2012, 29-31.)

3.6.2 Viestinnän tutkimuksen näkökulma

Rihmastomallia on käytetty jonkin verran viestinnän tutkimuksessa. Viime vuosina teoria on noussut esiin etenkin uuden median tutkimuksessa, jossa teoria nähdään kuvaavan hyvin internetin, sosiaalisen median ja informaatioympäristön luonnetta ja logiikkaa (mm. Buchanan 2007; Brunner 2014; Liikola ym. 2016). Rihmasto tarjoaa tutkimusten mukaan ennen kaikkea aiempaa laajemman näkökulman informaatioympäristön ymmärtämiseen, jota kautta voi nousta uusia, tärkeitä kysymyksiä (Brunner 2014). Wood ym. (2003, 61) ovat käyttäneet rihmastomallia myös organisaatioviestinnän tutkimuksen analyysin pohjana, käsitellen organisaatiossa tapahtuvaa viestintää rihmaston keskeisimpien piirteiden kautta: rihmasto yhdistää erilaisia linjoja, usein ennakoimattomasti, se toimii heterogeenisesti, sitä ei voi paikallistaa, eikä liikettä voida jäljittää takaisin tiettyyn alkulähteeseen.

Aiempi rihmastoteoriaan pohjautuva kirjallisuus esittää suhteellisen yksimielisesti (mm. Chia 1999; Wood & Ferlie 2003; Carter & Jackson 2004; Lawley 2005; MacKay & Chia 2013; Brunner 2014; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016), että tutkimus tarvitsee entistä laajempaa näkökulmaa, jossa muutosta ei pyritä poistamaan tai ratkaisemaan, vaan se hyväksytään olennaiseksi osaksi niin organisaatiota kuin sen ympäristöä. Tutkimusten mukaan tarvitaan ajattelua, jossa luovutaan ajatuksesta, että organisaatio olisi koskaan itse asiassa täysin valmis, tai että se voisi kontrolloida informaation liikkumista tai merkitysten syntyä. Wood ym. (2003, 65) nostavat esiin yhä vahvemman tarpeen tutkimuksen ja käytännön keskinäiselle vuorovaikutukselle, jossa otetaan yhä syvällisemmin ja monipuolisemmin huomioon aidossa ympäristössä oleva muutos. Brunner (2014) tuo osuvasti esiin rihmastoteorian mahdollisuudet viestinnälle: hänen mukaansa teoria (ja Deleuze & Guattarin tuotanto ylipäätään) tarjoaa median ja viestinnän tutkimukselle laajan näkemyksen, jossa otetaan huomioon poliittiset systeemit, media, talous, sosiaaliset toimintatavat, globalisaatio ja ylipäätään ihmisten ja ympäristön välinen vuorovaikutus (Brunner 2014, 274). Rihmastoteoria on tällöin paljon muutakin kuin sosiaalisen median tutkimusta, se voi olla uusi ajattelutapa, jolla organisaatio pystyy toimimaan – elämään ja hengittämään – myös nykyisen kaltaisessa rihmastomaailmassa.

Erityisen mielenkiintoisen vertailukohdan rihmastomaiselle ajattelulle tarjoaa särkymätön viestintä (Luoma-aho 2014), jolla voidaan nähdä olevan huomattavan paljon yhtäläisyyksiä rihmasteorian keskeisimpiin näkemyksiin. Kumpikin malli lähtee ajatuksesta, jossa organisaation tulee kyetä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön. Kumpikin malli nostaa esiin myös tarpeen luopua kontrollin ideaalista, särkymättömän viestinnän korostaessa erityisesti skenaariokysymyksiä sekä soveltamista. (Chia 1999; Carter ym. 200; MacKay ym. 2013; Huhtinen ym. 2014; Luoma-aho 2014.)

Myös avoimuuden merkitys on kummassakin mallissa avainroolissa. Avoimuus korostuu erityisesti kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa organisaatiot kilpailevat tilasta kaikkien muiden äänien kanssa. (Jackson ym. 2000; Styhre ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Servaes ym. 2005; Noy ym. 2012; Huhtinen ym. 2014; Luoma-aho 2014; Pick 2016.) Niin ikään sekä rihmasto, että särkymätön viestintä näkevät organisaatioiden eihierarkkisyyden keskeisenä tekijänä selviytymisessä. Perinteinen ylhäältä alas - johtaminen ei enää toimi, vaan toiminnan pitäisi mahdollistaa yksinkertaiset vaikuttamiskanavat kaikille. (Wood ym. 2003; Carter ym. 2004; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Luoma-aho 2014; Liikola ym. 2016.) Kumpikin malli kiinnittää huomiota myös innovatiivisuudesta ja muutoksesta palkitsemiseen, ei rankaisemiseen (Chia 1999; Carter ym. 2004; Luoma-aho 2014). Kumpikin malli korostaa myös viestinnän onnistumisen riippuvan myös muista tekijöistä kuin viestinnän ammattilaisista. Johtamisen näkökulmasta kumpikin malli puhuu jaetun vastuun puolesta, rihmaston korostaessa erityisesti osallistuvaa johtajuutta, joka ei kuitenkaan pyri hallitsemaan kaikkia merkityksiä. (Chia 1999; Carter ym. 2004; Huhtinen ym. 2014; Luoma-aho 2014; Liikola ym. 2016.)

Särkymätön viestintä puhuu myös jatkuvasta toiminnan luotaamisesta, ympäristön monitoroinnista, jota voidaan verrata rihmaston yleisöjen kuunteluun (Wood ym. 2003; Servaes ym. 2005; Styhre ym. 2005; Luoma-aho 2014). Luotaaminen tai yleisöjen kuuntelu tuodaan perinteisen viestinnän mallin tilalle, jotta jatkuvassa muutoksessa selviytyminen olisi mahdollista. Särkymätön viestintä puhuu viestinnän ammattilaisten ketteryudesta, rihmaston tuodessa esiin nopeuden merkityksen, jotta haastavassa, jatkuvassa muutoksessa olevassa ympäristössä pystyy selviytymään (Buchanan 2007; Linstead 2007; MacKay 2013; Huhtinen ym. 2014; Luoma-aho 2014).

3.7 Puumallin määritelmä ja toimintalogiikka

Käsiteltäessä Deleuze & Guattarin rihmastomallia, liittyy siihen oleellisena osana niin ikään kasvitieteestä johdettu käsite puumallista. Rihmastoteoriaan pohjautuva kirjallisuus määrittelee puumallin suhteellisen yksimielisesti. Deleuze & Guattar (1987) itse määrittelee puumallissa rakenteiden kasvavan ja lisääntyvän suhteessa keskiön ohjaukseen ja ankkuroituun rakenteeseen. Keskeisintä puumallissa on, että se on hierarkkinen ja keskusjohtoinen (Styhre ym. 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013). Puumalli toimii vertikaalisti, jäykän keskustan kautta, sillä on lineaarinen, hierarkkinen,

muuttumaton ja jaokkeinen rakenne sekä oksat, jotka jakautuvat yhä pienempiin ja merkityksettömämpiin osiin mitä kauemmas ne rungosta kasvavat. (Gallas 2006, 101; Edwards 2006.)

Myös Eriksson (2005, 316) määrittelee puumallin hierarkkiseksi systeemiksi, jonka osat rakentuvat keskiöstä. Puumallissa sen yksittäisten osien keskinäinen suhde on muodollisesti määritelty. Puumalli muodostaa kokonaisuuden, jossa toiminta suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan ennakkoon määritellyn kriteeristön kautta. Robinson ym. (2010, 606) kiteyttää puumallin olevan hierakkinen, kerrostunut kokonaisuus, joka määrittää rajoitetun ja säännellyn määrän yhteyksiä eri osiensa välillä. Woods ym. (2013) mukaan puumalli on osiensa summa, jossa sen osat ovat kykenemättömiä liikkumaan horisontaalisesti niiden ollessa ennakkoon määriteltyjä ja jäykkiä. Puumallin ongelmana onkin luova ja tuotava vuorovaikutus toisten mallien ja käsitteiden kanssa. (Woods ym. 2013, 436.)

3.7.1 Puumalli yhteiskunnassa

Puumallin voidaan nähdä dominoineen modernia länsimaista yhteiskuntaa, etenkin Taylorismin kautta. (Eriksson 2005, 315.) Niin ikään Robinson ym. (2010, 606) määrittelevät puumallin metaforana perinteiselle hierarkkiselle luokittelulle, jonka juuret ulottuvat aina Aristoteleen klassiseen luokitteluteoriaan, jossa kaikki yksittäiset osat voidaan luokitella kokonaisuuksiksi niiden piirteiden kautta. Chia (2004) korostaa niin ikään puumallin metaforan hallinneen modernia yhteiskuntaa tuoden esiin sen kyvyn jäljittää tapahtuman alkuperä yksittäisestä tapahtumasta takaisin oksien kautta runkoon ja aina juuriin saakka. Chian mukaan tällainen logiikka edellyttää lineaarisuutta, jäljitettävyyttä, monistettavuutta ja yhtenäisyyttä (Chia 2004, 32).

Robinson ym. (2010, 606) mukaillen, puumallille ovat tunnusomaista vertikaalit ja pysyvät linkitykset, joissa hierarkkiset osat rakentuvat tietyn määritellyn kriteeristön perusteella. Käsitteen tulee mahtua tiettyyn luokittelukaavaan, jolloin puumallissa informaatio, ajatukset, ihmiset ja instituutiot on järjestetty hierarkkisesti perustuen niiden alkuperään ja juuriin. Puumalli on tällöin järjestys, joka perustuu samankaltaisuuteen tarjoten mahdollisuuden mallien luokitteluun ja kategorioimiseen. Coyne (2008) mukaan puumallissa kaikki johdetaan päärungosta riippuvuuksien hierarkian kautta. Pinnan alla piilevästä liberalismista huolimatta kyseessä on vertikaalinen prosessi, joka on ylikuormitettu auktoriteeteilla, järjestyksellä sekä hierarkialla. Linstead & Mullarkey (2003, 8) tuo esiin äärimmäisen muodon puumallista, jossa on olemassa yksi elämän puu, jossa kaikki lajit haaraantuvat alun perin yhdestä kantaisästä. Puumalli vertautuu myös Chian (2004) mukaan myös metaforaan ”tiedon puusta” yritettäessä ymmärtää ihmisluontoa tai ”valintojen puista” analysoitaessa valintojen tekemisen prosessia. Näissä malleissa toistuu puumallin perusajatus kausaalisuudesta, jossa jokainen seuraus voidaan jäljittää johonkin syyhyn. (Chia 2004, 32).

Puumallia voidaan Chian (2004, 33) mukaan verrata laajasti valtion mekanismiin: sen tehtävänä on paikallistaa ja kuvata jokainen sen jäsen, jotta se voi saavuttaa tarkan, ylimmän määräysvallan ja kontrollin jäseniään kohtaan. Tässä ajattelussa valtio asettaa jäsenensä omille paikoilleen palvelemaan tiettyä yhteiskunnallista roolia. Gallas (2006) määrittelee

puumallin myös vertikaalisten linjojen ja keskustassa olevan käsäkyvällä kautta: puumallin rakenne määräytyy sen keskustan kautta, josta syntyy oksia joiden paksuus ja voima heikkenevät sitä mukaa mitä kauemmas keskustasta mennään. Samoin puumaiset sosiaaliset verkostot sisältävät keskustan, auktoriteetin, vastakohtana rihmastoja monisuunnaltaan viliseville linjoille. (Gallas 2006, 88.)

Styhre ym. (2003) vertailevat rihmastoja ja traditionaalista puumallia käsitellessään tietämyksen hallintaa organisaatiossa etenkin luovuuden näkökulmasta: tieto liikkuu kuten puun oksat kasvavat sen rungosta, jolloin olettamuksena on, että tiedon alkuperä pystytään jäljittämään. Rihmasto operoi hyvin eri tavalla tiedon alkuperän ollessa mahdotonta jäljittää, ylipäätään tiedon alkuperällä ei rihmaston linjoissa ole juurikaan edes merkitystä. (Styhre ym. 2003.)

Woods ym. (2013) ovat rakentaneet seitsemän kohdan hypoteesin tutkiessaan poliittisia rakenteita puumallin näkökulmasta. Myös heidän työssään keskeisimpinä havaintoina tuodaan esiin puumallin riippuvuus sen keskustasta. Organisaation näkökulmasta puumalli pyrkii ratkaisemaan maantieteelliset ongelmat, kun organisaation osat, puun oksat, järjestetään hallittaviin yksiköihin joihin yksilöt voivat sitoutua. Samaan aikaan kun nämä puun oksat ovat tiukasti sidoksissa puun runkoon, vaikuttaa se yksittäisten paikallisten oksien, organisaation osien, toimintavapauteen. Yksittäisten osien tulee noudattaa rungon sääntöjä ja käytäntöjä, jolloin organisaation uudistuminen hidastuu. (Woods ym. 2013, 438.)

Energia liikkuu Woods ym. (2013, 438) mukaan puumallissa lineaarisesti sen äärimmäisistä oksista kohti keskustaa. Puumainen organisaatio, jossa johtaminen on keskitettyä, vaatii tällöin sen osien, etenkin asiantuntijoiden laajaa sitoutumista kohti samaa päämäärää. Samaan aikaan puurakenteessa ei suvaita kilpailua. Woods ym. (2013, 439) vertaavat tilannetta puuhun, jonka oksat rajoittavat latvuston läpi pääsevää valoa kohti aluskasvillisuutta. Ne kasvit, jotka eivät saa tarvittavaa valoa, jäävät kitukasvuiksi ja joutuvat taistelemaan selvitäkseen.

Puumalli saa voimaa täysikasvuisuudesta. Puut elävät luonnostaan pitkään, saaden voimaa syvistä juurista ja paksusta rungosta jolloin se on vaikea irrottaa tai siirtää paikaltaan. Täysikasvuinen puumainen organisaatio myös sulautuu kulttuuriin sekä jokapäiväiseen elämään yhteisöissä, joissa sitä tuetaan. (Woods ym. 2013, 439.)

Puumalli vilisee myös loisia, jotka imevät puun lineaarisesti etenevää energiaa horjuttaen ja murtaen rungon ja oksien yhteyksiä (Woods ym. 2013, 439). Puumallin on vaikeaa adaptoitua uusiin ympäristön muutoksiin sen itsensä muuttuessa ja kasvaessa hitaasti. Puu sopeutuu säännöllisiin kausittaisiin muutoksiin pystyen selviytymään myrskyistä, kuivuudesta ja jopa palosta, mutta se on haavoittuvainen nopeissa ympäristön muutoksissa. Heikentyminen voi tapahtua vähitellen rungon mädäntymisenä tai äkillisenä romahduksena kriisin seurauksena. (Woods ym. 2013, 439.)

3.7.2 Puumalli suhteessa rihmastoon

Vaikka osassa kirjallisuutta puumalli nähdään lähes suorana vastakohtana rihmastoille (mm. Eriksson 2005, 316; Robinson ym. 2010, 605), on keskeisempää käsitellä malleja saman liikkeen eri näkökulmina, rakenteen problematisointina, potentiaalina ja realisoitumisena (esim. Lawley 2005, 45). Postmoderniin ajatteluun liittyvän rihmaston monimuotoisuus ei ole tarkoitettu korvaamaan puumallia, vaan tuomaan rihmasto puumallin rinnalle muokaten sen olemassaoloa (Eriksson 2005, 316). Puumallia ja rihmastoa vertailtaessa ei siis ole kyse joko-tai-tilanteesta. Kuten Gallas (2006, 88) tuo esiin, voi näiden kahden välillä esiintyvä monenlaisia suhteita, niiden eläessä myös rinnakkain. Edelleen Gallasta (2006) mukaillen, etenkin organisaatiokulttuuri reagoi kummassakin mallissa ollen herkkä niin rihmaston leviävälle linjoille kuin puumallin taimille. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta mallien välille voidaan pyrkiä luomaan uudenlaista suhdetta, jota määrittelee vaivattomampi ja monisävyisempi yhteistoiminta. (Gallas 2006, 89).

Myös Lawley (2005, 36-41) korostaa puumallin ja rihmastojen sekä keskinäistä riippuvuutta että niiden välistä jännitettä. Etenkin organisaation rakennetta käsiteltäessä on näennäisen helppoa vertailla näitä kahta mallia historiallisesta perspektiivistä, mutta pelkästään näin tekemällä ei kuitenkaan saavuteta mallien molemminpuolista, perustavaa luonnetta. Woods ym. (2013), tukevat ajatusta tuomalla esiin kummassakin mallissa esiintyvän sekä puumaisia että rihmastomaisia piirteitä sekä niiden saadessa myös toistensa muotoja: Rihmaston potentiaali purkautuu puumallin rakenteista. Rihmastomaisesta toiminnasta, epävirallisista ryhmistä ja epämuodollisista organisaatioista, voi myös tulla puumaisia rakenteeltaan, kun ne valitsevat johtajan, muodostavat nimen ja järjestävät rakenteen. Keskeistä on, että puumalli ja rihmastot eivät ole toistensa vastakohtia.

Chia (2004) tuo puumallin ja rihmaston erityispiirteet esiin usean vertauskuvan kautta: puumalli on lineaarinen, keskittynyt, tehtäväjohtoinen ja rationaalinen. Puumallissa epäselvät ja hiomattomat kokemukset ohjataan tunnistettaviin, päättyviin yksiköihin jotta niitä pystytään kontrolloimaan. Puumallissa vallalla ovat positiot, järjestys ja stabiilit suhteet. Toiminta perustuu huomion keskittymiseen, selkeään käsitykseen, strukturoituun päätteilyyn sekä kontrolloituun toimintaan. Samaan aikaan rihmasto puolestaan on avoin, haajantunut sekä mahdollisuuksia ja luovuutta etsivä. (Chia 2004, 33.) Lawley (2005, 39) näkee puumallin koko yhteiskuntaa määrittävänä tekijänä. Tästä laajasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta rihmastomallin voidaan nähdä olevan mikrotason liikehdintää vastakohtana puumaiselle mallille, jossa yhteiskunta on jaettu ja kerrostunut makrotasolle. Puumaiset kerrostumat näyttävät kaikilla luokitteluna, järjestyksenä ja organisoitumisena. Puumalli näyttää niin organisaatioissa kuin instituutioissa sekä laajemmin ihmisen elämään liittyvissä ajallisissa kerrostumissa aina lapsuudesta koululaiseen, opiskelijaan ja vaikkapa varusmiespalvelukseen. Yhteiskunnan luokkajaot ovat myös malleja puumaisista kerrostumista. Samaan aikaan kun puumainen organisoituminen ja järjestäytyminen näyttävät vahvana toimijana yhteiskunnassa, haastaa rihmastomainen liike puumallin pyrkimystä pysyvyyteen ja järjestykseen. (Lawley 2005).

Kuten aiemmin on jo tuotu esiin, rihmasto ei tarkoita puun juuristoa ja mallia, jonka nähdään tukahduttavan jatkuvan liikkeen, vaan se on ennemminkin kuin sipulit ja mukulat

joka puolelle laajenevine ja haarautuvine muotoineen (Chia 1999, 222; Lawley 2005, 36; Noy & Luski 2012, 25). Jos rihmaston liike on vapaata, laajentuvaa, satunnaisesti yhdistyvää liikettä (Lawley 2005, 36), pystyy puumalli tukahduttamaan tällaisen liikkeen pientäen sen laajenemista sekä potentiaalia. Rihmastot pystyvät samaan aikaan haastamaan puumallin näennäisen staattista rakennetta. (Deleuze & Guattari 1987; Lawley 2005, 36).

Woods ym. (2013) näkevät niin ikään puumaisessa rakenteessa heikkouksia rihmastoon verrattuna: puun voi tuhota kaatamalla tai kaivamalla sen maasta ylös. Puumainen rakenne ei voi selvitä, jos sen keskustan tappaa. Rihmasto sen sijaan voi uudistua mistä kohtaa tahansa ja sitä on vaikea tuhota. Rihmasto kykenee adaptoitumaan, jolloin sen resilienssi kasvaa. Rihmasto voi vaihtaa taktiikkaa, muotoa ja nimeä, itää yllättäviin paikkoihin vastustaen kontrollia ja kiinni ottamista. (Woods ym. 2013, 437.) Myös Linstead & Thanem (2007, 1484) korostavat rihmaston dynaamisuutta, ennustamattomuutta ja spontaaniutta erilaisten elementtien yhdistymisessä puurakenteeseen verrattuna. Styhre ym. (2003) käsittelevät puun ja rihmaston eroa tiedon näkökulmasta. Kun puumallissa tieto voidaan paikantaa puun oksista sen runkoon ja juuriin, operoi tieto rihmastossa yksittäisellä, läsnä olevalla tasolla, jossa kaikki tapahtumat ja kokonaisuudet syntyvät samasta rakenteesta. Rihmasto operoi horisontaalisesti, eikä siellä pystytä jäljittämään kaikkea tietoa ja sen alkuperää. Tieto syntyy rihmastoissa tapahtuvissa kytkennöissä. (Styhre ym. 2003, 425.) Robinson ym. (2010) pohtivat sekä rihmaston, että puumallin toisiinsa linkittämistä käytännön elämää tarkasteltaessa. Toisaalta näiden kahden mallin yhtäaikainen käyttö voi olla hedelmällistä, mutta samaan aikaan tulee edelleen muistaa niiden edustavan toisistaan hyvin erilaista filosofista taustaa. (Robinson ym. 2010, 611.)

Coyne (2008) korostaa, että puumalli ja rihmastot näyttävät olevan riippuvaisia toisistaan kompleksisella tavalla, johon meillä ei vielä ole olemassa riittävän kuvailevaa kieltä olemassa rohkeista metaforista huolimatta. Rihmaston ja puumallin toimintaa ja vaikutusta voidaan kuitenkin Gallas (2006) mukaan tarkastella kummassakin mallissa keskeisen tekijän ja yhteisen nimittäjän, kulttuurin kautta. Kummassakin mallissa on keskeistä, että niillä on sopiva ja hedelmällinen kasvualusta, jotta kehittyminen ja kasvu voi tapahtua. (Gallas 2006, 102). Kenties yhden kuvaavimmista malleista rihmaston ja puumallin antavat Woods ym. (2013), jotka näkevät rihmastojen linjojen liikkuvan aina puiden lähellä keksien yhteyksiä yhdestä puusta toiseen, linjojen värähdellessä puun linjojen välissä.

3.8 Rihmastoteorian sekä puumallin yhteenveto ja analyysi

Teoriaosuudessa on kuvattu rihmastoteorian keskeisiä teemoja, jotka nähdään merkittävinä tutkimuskysymysten kannalta. Lisäksi aiemmin on kuvattu rihmastoteorian pohjalta vahvasti esiin nousevaa puumallia suhteessa rihmastoon etenkin organisaation näkökulmasta. Taulukossa 3 on koottuna rihmaston ja puumallin näkökulmat teorian pohjalta syntyneiden teemojen kautta, joita ovat rakenne, informaatio, muutos, organisaatio, mallien suhde toisiinsa, suhde aikaan ja selviytymisen teema. Taulukossa 4 on kuvattu, millaista viestintä rihmastossa sekä puumallissa nähdään olevan, sekä mitä rihmastomaisen viestinnän toteutuminen tarkoittaa organisaation näkökulmasta.

TAULUKKO 3. Rihmaston ja puumallin määrittely teemojen mukaisesti.

Teema	Rihmastomalli	Puumalli
Rakenne	Ei-hierarkkinen, jatkuvasti muuntuva. Kasvaa alhaalta ylöspäin (Deleuze ym. 1987; Carter ym. 2004; Noy ym. 2012; Woods ym. 2013; Liikola ym. 2016).	Hierarkkinen, keskitetty. Kasvaa keskustasta. (Deleuze ym. 1987; Styhre ym. 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013).
Informaatio	Vapaata, laajentuvaa, satunnaista, spontaania. Keskiössä eri linjojen liike ja energia. Tietoa vaikea paikantaa. (Styhre ym. 2003; Buchanan 2007; Douglas-Jones ym. 2009; Robinson ym. 2010; Noy ym. 2012; Huhtinen ym. 2014).	Eri pisteistä toiseen etenevää, ennakoitavaa. Pystyy tukahduttamaan liikkeen. Tieto paikannettavissa. (Styhre ym. 2003; Chia 2004; Lawley 2005).
Muutos	Muutos välttämätöntä ja jatkuvaa (Carter ym. 2004; MacKay ym. 2013; Huhtinen ym. 2014). Muutos epälineaarisia, jatkuvia prosesseja (Carter ym. 2004; MacKay ym. 2013). Nostaa esiin mahdollisuudet ja todennäköisyydet muutoksessa (Chia 1999). Pyrkii elämään muutoksessa (Chia 1999; Carter ym. 2004; MacKay ym. 2013; Huhtinen ym. 2014).	Todellisuus pysyvää tai pysyvyyteen pyrkivää (Chia 1999). Muutos kausaalisesti pisteestä A pisteseen B etenevää (Chia 1999; Woods ym. 2013). Pohjautuu varmuuteen (Chia 1999; Woods ym. 2013). Pyrkii hallitsemaan muutosta (Chia 1999; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013).
Organisaatio	Osa rihmastoa (Chia 1999; Fox 2002; Wood & Ferlie 2003; Carter & Jackson 2004; Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016). Byrokratian rinnalla luovaa, notkeaa viestintää (Lawley 2005). Kompleksinen malli, jossa lopputuloksia ei voida ennustaa (Jackson & Carter, 2000; Lawley 2005). Organisaatiossa voi esiintyä kumpaakin mallia (Jackson ym. 2000; Chia 2003; Styhre 2003; Chia 2004; Eriksson 2005; Lawley 2005; Gallas 2006; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Noy ym. 2012; Woods ym. 2013; Pick 2016). Pystyy tuottamaan uusia, radikaaleja merkityksiä ja tehtäviä (Chia 1999). Tavoitteena dynaaminen, tuottava ja	Perinteinen malli organisaatiosta (Chia 2004; Eriksson 2005; Robinson 2010; Woods ym. 2013). Byrokraattinen, hierarkkinen malli, jossa lopputulokset pyritään ennustamaan (Eriksson 2005; Robinson 2010; Woods 2013). Organisaatiossa voi esiintyä kumpaakin mallia (Chia 2004; Eriksson 2005; Lawley 2005; Gallas 2006; Woods 2013). Luokittelun ja hierarkian avulla organisaatio luo prioriteetit toiminnalle (Coynne 2008; Robinson 2010). Vuorovaikutus hierarkiaan ja byrokraatiin sidottua (Gallas 2006; Woods 2013). Organisaatio on järjestys (Chia 2004; Linstead ym. 2007; Robinson 2010).

	<p>luova organisaatio (Styhre 2003).</p> <p>Mahdollisimman vapaa vuorovaikutus (Chia 1999; Fox 2002; Wood & Ferlie 2003; Carter & Jackson 2004; Lawley 2005; Brunner 2014; Huhtinen ym. 2014).</p> <p>Keskiössä luovuus ja innovatiivisuus (Chia 1999; Styhre 2003; Liikola ym. 2016).</p> <p>Sekä organisaatio että järjestys ovat moninaisia (Linstead ym. 2007).</p>	
Suhde toisiinsa	<p>Organisaatiossa voi esiintyä kumpaakin mallia (Jackson ym. 2000; Chia 2003; Styhre 2003; Chia 2004; Eriksson 2005; Lawley 2005; Gallas 2006; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Noy ym. 2012; Woods ym. 2013; Pick 2016).</p> <p>Tarvitsee liikettä elääkseen (Lawley 2005).</p>	<p>Organisaatiossa voi esiintyä kumpaakin mallia (Jackson ym. 2000; Chia 2003; Styhre 2003; Chia 2004; Eriksson 2005; Lawley 2005; Gallas 2006; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Noy ym. 2012; Woods ym. 2013; Pick 2016).</p> <p>Pystyy tukahduttamaan liikkeen (Lawley 2005).</p>
Suhde aikaan	<p>Historia, nykyisyys ja tulevaisuus sulautuvat toisiinsa (Chia 1999; Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014).</p>	<p>Erottelee historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden (Chia 1999; Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014).</p>
Selviytyminen	<p>Vaikea tuhota, voi kasvaa mistä kohtaa tahansa. (Lawley 2005; Woods ym. 2013).</p>	<p>Riippuvainen keskustasta (Lawley 2005; Woods ym. 2013).</p>

Kirjallisuuden pohjalta keskeisimmiksi teemoiksi nousi rihmaston määritelmä ja toimintalogiikka, rihmaston suhde muutokseen ja aikaan, rihmaston vaikutukset organisaatioon sekä viestintä rihmastossa, jossa tarkastelun kohteena on erityisesti organisaatioviestintä sekä viestinnän johtaminen. Tarkastelun kohteena on myös rihmastoteorian aiempi käyttö tutkimuksessa, jotta voidaan arvioida sen soveltuvuutta etenkin organisaatioviestinnän teoriaksi.

Kirjallisuudessa määritellään rihmaston rakenteen yhtä aikaa yksinkertaiseksi ja monimutkaiseksi: yhtä mallia rihmastosta ei voida tuottaa sen muuttuessa jatkuvasti. Merkittävämpää kuin rakenteen malli, on siinä tapahtuva liike ja yhdistyminen. Kaikki linjat voivat kytkeytyä mistä kohtaa tahansa toisiinsa, jolloin keskeisintä rakenteesta on ymmärtää sen tuottaman potentiaalinen: haluttu informaatio nousee esiin rihmaston linjoissa, jos sen saa siellä tarpeeksi resonoimaan. Rihmaston rakenteella ei myöskään täysin pystytä kuvaamaan organisaation rakennetta, mutta se on tärkeä osa kuvaamaan myös perinteisissä puumaisissa organisaatioissa tapahtuvaa luovaa, epävirallista tiedon ja vuorovaikutuksen liikettä, joka näyttäytyy organisaatioille entistä merkittävämpänä tekijänä sen kyetessä peittämään alleen virallisen informaation liikkeen.

Rihmastoissa liikkuva informaatio on vapaata ja spontaania. Tiedon alkulähde ja päätepiste eivät täten ole merkittäviä samalla tavalla kuin puumallisissa. Keskeistä on, miten tieto saadaan nousemaan esiin. Perinteistä sidosryhmäajattelua merkittävämpää onkin mieltä itse sisältöä: miten siitä saadaan niin mielenkiintoinen, tärkeä tai ajankohtainen, että se resonoi rihmastoissa yli muiden viestien. Jos näkökulmaa pyritään siirtämään yksinkertaistettuun konkreettiseen malliin, voisi tällöin riittää, että organisaatiolla on olemassa omat kanavat, joita kautta se laittaa informaation liikkeelle rihmastoon, ja jos informaatio resonoi tarpeeksi, saavuttaa se halutun tavoitteen. Samaan aikaan hyväksytään ajatus, että rihmaston linjoihin liikkeelle laitettu informaatio ei ole enää organisaation hallittavissa. Sitä voidaan muokata, torjua, kyseenalaistaa tai käyttää eri tarkoituksiperiin kuin alun perin on tarkoitettu. Organisaatioiden tuleekin rihmastoajattelun pohjalta omata myös resilienssiä. Sen tulee tunnistaa itselleen merkitykselliset informaatiot ja keskittyä niiden resonointiin sekä kyetä suodattamaan informaatio jolla ei ole kokonaistoiminnan kannalta merkitystä, vaikka ne edustaisivatkin vastakkaista tai jopa valheellista tietoa. Jos organisaation oma liike on tarpeeksi rihmastoissa resonovaa, pystyy se peittämään riittävästi muut liikkeessä olevat viestit. Tätä kautta rihmastoissa ja siellä tapahtuvassa liikkeessä mukana oleminen on organisaatiolle elintärkeää. Jos sillä ei ole omaa liikettä, ei se pysty vaikuttamaan resonoiviin linjoihin, jolloin liike vapautuu muiden informaatioiden liikkeille.

Rihmastoajattelussa korostuu muutoksen välttämättömyys ja jatkuvuus. Tämä voi olla teorian vahvuus sekä heikkous sen käytettävyyden näkökulmasta. Organisaatioiden ja sen jäsenten voi olla vaikeaa hyväksyä ajatus jatkuvasta muutoksesta, jota ei voida hallita tai muuttaa pysyvyyden tilaksi. Etenkin puumaisissa organisaatioissa korostuu valmiiksi saattaminen, tavoitteissa tulee olla päätepiste, maali, joka saavutetaan. Rihmastomallisissa organisaatioiden näkökulma tulisi vaihtaa ennemminkin sen selviytymiseen jatkuvassa muutoksessa niin, että se paitsi hyväksyy jatkuvasti käynnissä olevat prosessit, myös kiinnittää huomiota seikkoihin, joilla organisaation toimintakyky säilyy. Keskeistä on kasvattaa epävarmuuden sietokykyä.

Kirjallisuuden perusteella voidaan organisaatio nähdä osana rihmastoa sekä laajassa, yhteiskunnallisessa mittakaavassa, että rihmastomaisen liikkeen esiintymisenä organisaation sisällä. Rihmastomalli ei poissulje perinteisiä puumaisia rakenteita, vaan ennemminkin tuo rihmastomallin niiden rinnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa luovaa, innovatiivista ja epävirallista liikettä, jolla voi olla jopa suuremmat vaikutukset kuin virallisilla toimintatavoilla. Viestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä organisaatio sisällä tapahtuvaan tiedon liikkeeseen ja sen merkitykseen. Minkälaista rihmastomaista toimintaa organisaatiossa on, mitkä ovat toiminnan vaikutukset ja voidaanko ne kenties saada adaptoitumaan osaksi virallisia käytänteitä hyväksymällä mahdollisimman vapaa ja avoin vuorovaikutus?

Jos organisaatiota tarkastellaan osana laajaa, koko yhteiskunnan kattavaa rihmastoa, nousee keskeisenä elementtinä informaation resonoinnin lisäksi suhtautuminen muutokseen. Muutos on nopeaa ja jatkuvaa, joka tarkoittaa viestinnän näkökulmasta samanaikaista puhumista ja ajattelemista, informaation jatkuvaa tuottamista. Tällainen malli on organisaation strateginen valinta, joka on tehtävä rihmastoissa selviytyäkseen. Nopeudesta ja samanaikaisuudesta voi väistämättä seurata virheitä, ja keskeistä onkin, miten organisaatio

niihin suhtautuu. Jos virheistä seuraa ankara rangaistus, voi sillä olla liikettä tukahduttava vaikutus. Tilanne on organisaatioille haastava, kun samaan aikaan sen on kyettävä toimimaan nopeasti, mutta myös pystyttävä rakentamaan riittävää luottamusta rihmastoissa, jotta se saisi omat viestinsä siellä resonoimaan. Luottamuksen rakentamisessa keskeistä on omien yleisöjen kuuntelu.

Viestinnän toteutuminen rihmastoissa vaatii myös johtajuudelta tietynlaista asennetta. Rentoudella tarkoitetaan sen hyväksymistä, ettei kaikkea tietoa voida hallita, edes sitä informaatiota jonka itse on alun perin tuottanut. Prosesseihin osallistuva johtaja pystyy tuottamaan merkityksiä nopeasti ymmärtäen rihmaston linjoissa resonoivat sisällöt. Tämä näyttäytyy päättäväisyytenä toiminnassa ja lopulta resilienssinä organisaationa.

Sekä rakenne että kulttuuri pystyvät tukahduttamaan liikkeen. Jotta näin ei tapahtuisi, organisaation on painotettava kulttuurissaan (rakenteestaan riippumatta) vapaan tiedon ja vuorovaikutuksen merkitystä. Sen on sallittava erilaiset äänet ja kuunneltava viestejä alhaalta ylös. Myöskään virallista viestintää ei rihmastoajattelussa tule sitoa organisaation rakenteeseen, vaan sen tulee toimia kaikilla organisaation tasoilla. Nonverbaalisella viestinnällä voidaan vaikuttaa rihmastoissa paljon, jolloin käytännön tasolla se tarkoittaa fyysistä, läsnä olevaa, avointa ja kuuntelevaa vuorovaikutusta aina johdosta yksittäisiin työntekijöihin.

TAULUKKO 4: Viestintä rihmastoissa ja puumallissa.

	Viestintä rihmastomallissa	Viestintä puumallissa
Millaista	Avointa, ei-hierarkkista, kontrolloimatonta (Jackson ym. 2000; Styhre ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Servaes ym. 2005; Noy ym. 2012; Huhtinen ym. 2014; Pick 2016).	Keskitettyä, hierarkkista, muodollista, rajoitettua (Styhre ym. 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013).
	Epävirallista, alhaalta-ylös etenevää, kompleksista (Wood ym. 2003; Carter ym. 2004; Linstead ym. 2007; Robinson ym. 2010; Liikola ym. 2016).	Vertikaalista, lineaarista (Styhre ym. 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013).
	Nopeaa, jatkuvaa (Buchanan 2007; Linstead 2007; MacKay 2013; Huhtinen ym. 2014).	Jäykkää (Woods ym. 2013).
	Yleisöjä kuuntelevaa (Wood ym. 2003; Servaes ym. 2005; Styhre ym. 2005).	Ennakkoon määriteltä (Woods ym. 2013).
	Ristiriitaiset viestit samanaikaisesti esillä (Chia 2003; Huhtinen ym. 2014; Pick 2016).	Ongelmana luova ja tuottava vuorovaikutus toisten mallien kanssa (Woods ym. 2013).

Toteutuminen organisaatiossa	Vaatii organisaatiota osallistumaan (Carter ym. 2004; Huhtinen ym. 2014).	Vaatii asiantuntijoilta suurta sitoutuneisuutta päämäärää kohtaan (Woods ym. 2013).
	Resonoi ja adaptoituu rihmastoissa selviytyäkseen (Chia 1999).	Ei suvaitse kilpailua. Saa voimaa täysikasvuisuudesta. (Woods ym. 2013).
	Keskittyy organisaatiolle tärkeimpiin merkityksiin (Huhtinen ym. 2014).	Keskittyy suunnitteluun ja ennakointiin (Eriksson 2005).
	Ei pyri kontrolloimaan tai valvomaan kaikkea informaatiota (Huhtinen ym. 2014).	Pyrkii tiedon jäljitettävyyteen, monistettavuuteen ja yhtenäisyyteen (Chia 2004).
	Korostaa organisaation resilienssiä (Huhtinen ym. 2014).	Korostaa kontrolloitua toimintaa (Chia 2004).
	Kulttuurilla ja yksilöllä korostunut merkitys (Chia 1999; Fox 2002; Wood ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Servaes ym. 2005; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016).	Organisaatiokulttuuri reagoi herkästi. Järjestyksellä, luokittelulla ja kategorisoinnilla korostunut merkitys (Gallas 2006; Robinson ym. 2010).
	Non-verbaalisuudella suuri merkitys (Huhtinen ym. 2014).	Perinteisellä viestinnän prosessilla suuri merkitys (Chia 2004; Lawley 2005).
	Palkitsee luovat ja innovatiiviset ratkaisut, ei rankaise epäonnistumisista (Chia 1999; Carter ym. 2004).	Palkitsee sääntöjen noudattamisen (Woods ym. 2013).
	Johtajuus rentoa, osallistuvaa, mutta päättäväistä (Chia 1999; Carter ym. 2004; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016).	Hierarkkista johtajuutta, joka pyrkii hallitsemaan merkityksiä (Styhre ym. 2003; Eriksson 2005; Gallas 2006; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013).

3.8.1 Rihmastoteorian soveltuvuus viestinnän tutkimukseen

Yksi keskeisin kysymys on, miten rihmastoteoria soveltuu etenkin viestinnän tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen perusteella teoriassa on sekä vahvuuksia, että heikkouksia. Se soveltuu suhteellisen hyvin kuvaamaan tämän hetkistä informaatioympäristöä toimintalogiikkansa kautta. Teoriaa on käytetty kuvaamaan etenkin internetin sekä sosiaalisen median toimintaa alati muokkautuvine yhdistymisineen sekä heikolla kyvyllä kontrolloida siellä liikkuvaa informaatiota.

Teoria itsessään on hyvin moniulotteinen ja kompleksinen, ja vaarana ovatkin virheelliset tulkinnat etenkin, jos yksittäisiä käsitteitä irrotetaan alkuperäisestä asiayhteydestä. Kuten kirjallisuudesta voidaan havaita, rihmastoteoria on hyvin laaja filosofinen kokonaisuus, joka epälineaarisuudessaan ja kompleksisuudessaan asettaa tutkimukselle haasteita. Samaan aikaan voidaan kysyä, onko tämä myös itse asiassa teorian tarkoitus ja vahvuus? Jos rihmasto itsessään nähdään alati muokkautuvana karttana, voiko teoria toimia samalla logiikalla? Jos teoria käsitetään mahdollisimman avoimena konseptina, sallii se useat samanaikaiset tulkinnat jotka muokkaavat teoriasta muodostuvaa rihmastoja. Se liike, joka tutkimuksessa resonoi vahvimmin, nousee esiin ja vaikuttaa edelleen tutkimuksen muokkautumiseen. Jos teoriaa käsitellään näin laajasta näkökulmasta, voidaan sen vahvuuden nähdä olevan juuri sen muokkautuvuudessa eri aikakausiin ja konteksteihin soveltuvaksi.

Edelleen teorian niin vahvuus, kuin heikkouskin on siinä, että se ei anna valmiita vastauksia, vaan ennemminkin tapoja ajatella niin organisaatioita kuin ympäröivää yhteiskuntaa yhä kompleksisempina ja abstraktimpina käsitteinä. Tämä asettaa etenkin empiiriselle tutkimukselle haasteita teorian pysyessä filosofisella, käsitteellisellä tasolla. Samaan aikaan teoria voi olla oivallinen lähtökohta tutkimukselle sen tuottaessa laajoja, monitieteellisiä näkökulmia jotka auttavat paitsi ymmärtämään, myös tuottamaan uusia merkityksiä niin organisaatiosta kuin koko yhteiskunnan toimintalogiikasta.

Viestinnän näkökulmasta teorian voidaan nähdä antavan etenkin uusia näkökulmia. Viestintä, informaation liike, on teorian ytimessä. Teorian keskeinen vahvuus viestinnän näkökulmasta on, että se ottaa huomioon myös muut siihen vaikuttavat tekijät. Viestintä liittyy kaikkeen inhimilliseen toimintaan, jolloin teoria antaa tarpeeksi laajan näkökulman ajatella ihmistä, organisaatiota ja yhteiskuntaa painottaen monitieteellisyyden merkitystä tämän hetkessä viestinnän tutkimuksessa.

4 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT

4.1 Rakenne ja metodit

Tutkimuksessa käytetään laadullista, tulkitsevaa tutkimusotetta, tutkimusmetodina käytetään deduktiiviseen päättelyyn perustuvaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on teorialähtöinen sen nojautessa Tuomi & Sarajärven (2017, 124) mukaisesti valmiiseen teoriaan ohjaten tutkimuksen keskustelua ja löydöksiä (ks. myös Hsieh & Shannon 2005, 1283). Keskeistä on, että tutkimuksessa vertaillaan jatkuvasti teoriaa ja aineistoa iteroiden niitä kohtaamaan toisensa (Kohlbacher 2006). Sisällönanalyysin avulla on pyritty muodostamaan ilmiöstä kuvaus, jolla tulokset voidaan kytkeä ilmiön laajempaan kontekstiin (Tuomi ym. 2002, 105). Sisällönanalyysia on myös jatkettu Tuomi ym. (2002) mukaisesti niin, että sanallisesti kuvatusa aineistosta on tuotettu myös määrälliset tulokset tukemaan analyysia. (vrt. myös Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 140).

Tutkimus on rakentunut niin, että ensin on kirjallisuuden perusteella muodostettu rihmastoon, puumalliin sekä julkisen sektorin erityispiirteisiin liittyvät keskeiset teemat, jotka toimivat pohjana alustavalle koodaukselle (vrt. Hsieh ym. 2005, 1281). Aineistoa tutkittaessa on pyritty havaitsemaan siinä esiintyviä ilmiöitä, jotka vastaavat teoriaa. Tällöin toteutuu deduktiivisen sisällönanalyysin perusajatus systemaattisesta ilmiöiden kuvailusta ja määrittelystä. (vrt. Herranen 2015.) Sisällönanalyysin kautta aineisto on luokiteltu selkeiksi kategorioiksi, jotta alun perin ilman yhdistävää tekijää olevat merkitykset kytetään yhdistämään teoriaan. (Elo & Kyngäs 2007). Aineiston temaattisen kategorisoinnin avulla on tekstianalyysillä voitu tehdä tutkimuskysymyksiin vastaavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa ei oteta kantaa todellisten käytäntöjen ja tekstien suhteeseen, vaan painopisteenä on tutkia ohjausasiakirjojen sisältöjen vastaavuutta teorian teemoihin. (vrt. Herranen 2015).

Kaikkien analyysin kohteena olevien asiakirjojen sisältö on aluksi jaettu teemoihin taulukoiden 3 "Rihmaston ja puumallin määrittely teemojen mukaisesti" ja 4 "Viestintä rihmastoissa ja puumallissa", perusteella joko rihmastomaisiin tai puumaisiin piirteisiin. Lisäksi sisällöstä on haettu julkisen sektorin erityispiirteitä taulukon 2 "Julkisen sektorin erityis-

piirteet määriteltynä teemoittain sekä suhteessa vaikutukseen julkisen sektorin viestinnälle”, mukaisesti.

Rihmaston ja puumallin osalta tarkastelun kohteena olivat organisaation näkökulmasta seuraavat yläteemat: rakenne, näkemys informaation liikkeestä, suhde muutokseen, mallien esiintyminen organisaatiossa, mallien suhde toisiinsa ja ajan käsitteeseen, sekä kummankin mallin selviytymismalleihin. Viestinnän näkökulmasta rihmaston ja puumallin analyysirunko muodostui teemoista, jotka käsittelivät sekä rihmaston, että puumallin näkemystä siitä, millaista viestintä on ja miten viestintä organisaatiossa esiintyy. Keskeisimmät teemat olivat: avoimuus, hierarkkisuus, viestinnän kontrollointi, informaation eteneminen organisaatiossa, kompleksisuus, nopeus, yleisöjen kuuntelu, organisaatioiden osallistuminen, resonointi, adaptoituminen, resilienssi, kulttuurin merkitys sekä johtajuus. Julkisen sektorin erityispiirteiden osalta analyysirungon pääteemat olivat: julkisen sektorin tehtävä, poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, kompleksinen toimintaympäristö, viestinnän toteutus julkisella sektorilla, julkisen sektorin suhde innovointiin ja muutokseen, organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa sekä viestinnän johtaminen muutoksessa. Teemoittamisen tukena käytettiin rihmaston, puumallin sekä julkisen sektorin erityispiirteiden teemoissa esiintyviä asiasanoja taulukon 5 esimerkin mukaisesti.

TAULUKKO 5: Esimerkki teemoittamisen tukena käytetyistä asiasanoista.

Rihmasto	Puumalli	Julkisen sektorin erityispiirre
Aktiivisuus	Asettaa	Ammattitaito
Avoimuus	Ennakoitavuus	Asetus
Arvot	Hallinta	Asiantuntija
Epävirallinen	Johtaa	Koulutus
Jatkuva	Järjestelmällinen	Laki
Kaikki	Keskitetty	Media
Kulttuuri	Kohderyhmä	Oikeus
Kuuntelu	Linjaus	Osaaminen
Muutos	Määrittää	Palvelu
Nopeus	Ohjaa	Poliittinen
Osallistuminen	Selkeys	Riippumattomuus
Rohkeus	Suunnitelmallisuus	Säädös
Uusi	Tavoite	Tasapuolisuus
Yhteinen	Vastaa	Velvollisuus
Yllättävä	Virallinen	Ymmärrettävyys

Materiaali koodattiin asiasanojen lisäksi niihin liittyviin lauseisiin, kontekstiin jossa se esiintyy, hierarkiaan asiakirjan sisällä sekä tätä kautta teorian pohjalta aiemmin muodostettuihin alateemoihin. Tarkasteltaessa koko aineistoa, oli löydettävissä 179 rihmastoon, 101 puumalliin ja 77 julkisen sektorin erityispiirteisiin liittyvää erillistä koodiriviä.

Seuraavaksi aineisto identifioitiin rihmaston, puumallin sekä julkisen sektorin erityispiirteiden alateemoihin, ja yhdistettiin uudelleen omiksi kokonaisuuksiksi. Näin pystyttiin nostamaan esiin keskeisimmät näkökulmat jokaisen asiakirjan kohdalla. Muodostetut alateemat analysoitiin sen mukaan, miten asiakirja käsittelee ja näkee kyseisen teeman. Lo-

puksi eri tasojen ohjausasiakirjojen teemat yhdistettiin, vertailtiin keskenään, ja muodostettiin kokonaisuus keskeisimmistä rihmastomaisista, puumaisista sekä julkiseen sektoriin liittyvistä erityisistä piirteistä, jotta pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

4.2 Aineiston hankinta

Aineiston hankinta aloitettiin keskustelulla Pääesikunnan viestintäosaston kanssa varmistamalla, mitkä asiakirjat ja ohjeet ohjaavat Puolustusvoimien viestintää. Keskeisimmät Puolustusvoimien viestintää ohjaavat ohjausasiakirjat ovat Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016), Puolustushallinnon viestintästrategiat (2007; 2011) sekä normi Puolustusvoimien viestinnästä (2016). Tämän jälkeen aineisto hankittiin sekä julkisista lähteistä, että Puolustusvoimien asiakirjanhallintajärjestelmästä. Kaikki käsitellyt asiakirjat liitteineen ovat julkisia. Asiakirjojen arviointi ja vertailu oli mahdollista niiden kaikkien käsitellessä omasta näkökulmastaan samaa asiaa: strategista viestintää julkisella sektorilla. Asiakirjat olivat myös ajallisesti julkaistu riittävän lähellä toisiaan, jotta niiden vertailu oli tarkoituksenmukaista.

Kaikkiaan kolmelta tarkastelun kohteena olevalta julkisen sektorin tasolta (valtionhallinto, puolustushallinto ja Puolustusvoimat) on löydettävissä 29 ohjetta, suositusta, normia, sääntöä tai niihin viitattua lain kohtaa. Valtionhallinnon osalta on löydettävissä kolme pääasiakirjaa: Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016), valtionhallinnon viestintä häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa -ohje (2013) sekä yhteensä 22 valtiohallinnon viestintää koskevia ja sivuavia säädöksiä sekä muita ohjeita ja suosituksia. Näistä 16 on suoraan erilaisia toimintaa ohjaavia lakeja.

Puolustushallinnon osalta tarkastelun kohteena on Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) sekä Puolustushallinnon viestintä - osastrategia (2011). Näistä Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) on yksi osastrategia yhdeksästä puolustusministeriössä laaditusta osastrategiasta, jotka osaltaan täydentävät puolustusministeriön strategiaa 2025 nimeltä "Turvallisesti tulevaisuuteen". Toinen analyysin kohteena oleva asiakirja "Puolustushallinnon viestintä" (2011) on niin ikään yksi osastrategia puolustusministeriön strategisen suunnitelma 2030:sta. Analyysissä kumpikin puolustushallinnon strateginen asiakirja analysoidaan omana kokonaisuutenaan, jotta pystytään parhaiten kuvaamaan saman hallinnon alan ja samantasoisten asiakirjojen eroavaisuuksia ja toisaalta yhtäläisyyksiä.

Puolustusvoimien strategista viestintää ohjaavat normit, jotka jakautuvat ohjekokoelmiksi seuraavasti: Puolustusvoimien viestintä (2016), Puolustusvoimien verkkoviestintä (2017), pääesikunnan viestintäosaston työjärjestys (2016) erityistilanneviestintä Puolustusvoimissa (2014) sekä sotilasmusiikki Puolustusvoimissa (2014). Pääasiakirja Puolustusvoimien viestintä (2016) sisältää liitteet "Yhteisömarkkinointi Puolustusvoimissa" sekä liitteen viestintäsuunnitelman rungosta. Normi Puolustusvoimien verkkoviestinnästä sisältää liitteen "Puolustusvoimat sosiaalisessa mediassa".

Tutkimuksessa on analyysin kohteeksi rajattu seuraavat asiakirjat: Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016), Puolustushallinnon viestintästrategia (2007), Puolustushallinnon viestintä - osastrategia (2011), Puolustusvoimien viestintä (2016), sekä normiin liittyvät Puolustusvoimien verkkoviestintä (2017) ja Puolustusvoimat sosiaalisessa mediassa (2017). Analyysissä on rajattu pois häiriö-, ja erityistilanneviestintää koskevat asiakirjat. Asiakirjojen laajuus vaihteli kuudesta sivusta 15 sivuun, aineiston kokonaismäärän ollessa 56 sivua. Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016) on aineistosta laajin (15 sivua), lisäksi Puolustusvoimien viestinnän normin pääasiakirja on lähes yhtä laaja (14 sivua). Edellä mainittuun normiin liittyvät asiakirjat Puolustusvoimien verkkoviestintä (2017) ja Puolustusvoimat sosiaalisessa mediassa (2017) kasvattavat Puolustusvoimien asiakirjojen koon yhteensä 28 sivuun. Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) on laajuudeltaan kuusi sivua, Puolustushallinnon viestintä - osastrategian (2011) ollessa kahdeksan sivua.

5 TULOKSET

Tulokset esitellään asiakirjoittain niin, että jokaisen tason (valtionhallinto, puolustushallinto, Puolustusvoimat) rihmastomaiset, puumaiset ja erityispiirteet käsitellään omina kokonaisuuksinaan. Jokaisen tason piirteet esitellään myös määrällisin taulukoin, joiden avulla havainnoidaan piirteiden keskinäistä esiintyvyyttä asiakirjoittain. Otokoot (N) ovat aina jokaisen piirteen määriä kokonaisuineistossa.

5.1 Valtionhallinnon viestintäsuositus

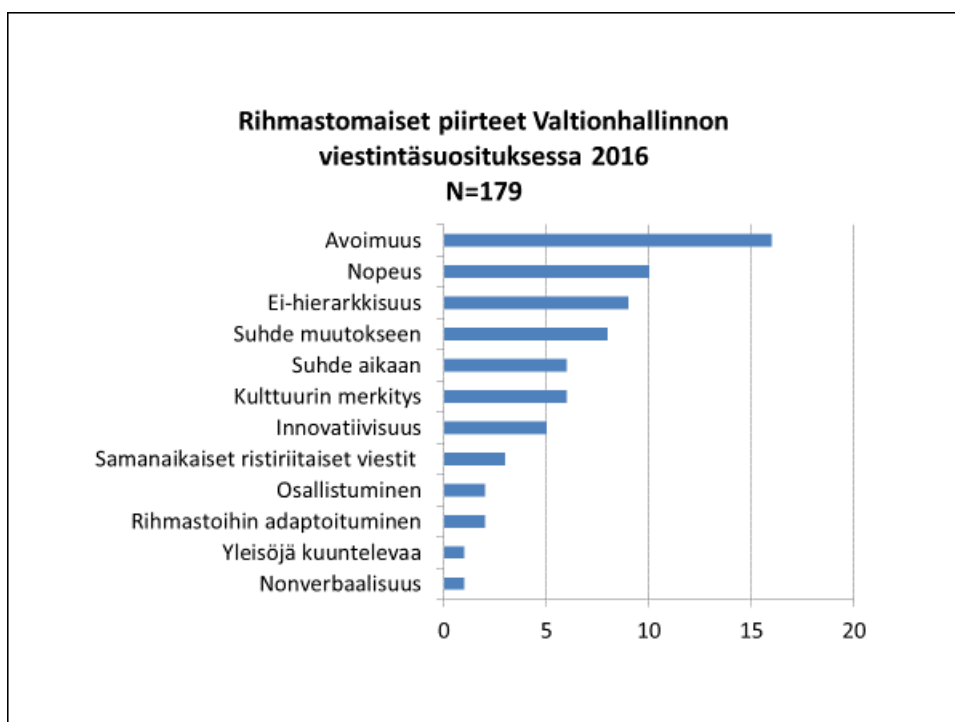
Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016) voidaan nähdä rihmastomaisten ajattelumallien olevan korostetusti esillä. Pelkästään prosentuaalisesti tarkasteltuna rihmastomaisia näkökulmia voidaan löytää 92% puumalliin verrattuna. Puumaisia piirteitä valtionhallinnon viestintäsuosituksesta on löydettävissä vain yksittäisinä mainintoina. Maininnat ovat myös tulkinnanvaraisia näkemyksiä, jotka voidaan määritellä ennemminkin heikoiksi signaaleiksi kuin suoraan puumaista rakennetta noudattavaksi. Valtionhallinnon viestintäsuosituksesta voidaan nostaa esiin julkisen sektorin erityispiirteinä erityisesti kompleksinen toimintaympäristö, poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, sekä julkisen sektorin tehtävä. Lisäksi viestinnän toteutukseen liittyviä piirteitä on selkeästi löydettävissä, erityisesti osaamisen kehittämisen kontekstissa.



KAAVIO 6: Valtionhallinnon viestintäsuosituksen (2016) prosentuaalinen jakautuminen rihmastomaisiin ja puumaisiin malleihin.

5.1.1 Rihmastomaisuus valtionhallinnon viestintäsuosituksessa

Valtionhallinnon viestintäsuosituksen (2016) korostuneimmat rihmastomaiset piirteet ovat avoimuus, viestinnän nopeuteen liittyvät piirteet, sekä ei-hierarkkisuus. Näiden lisäksi valtionhallinnon viestintäsuositus (2016) korostaa rihmastomaista suhdetta muutokseen, suhdetta aikaan sekä kulttuurin merkitystä, innovatiivisuutta, samanaikaisesti esillä olevia ristiriitaisia viestejä, osallistumisen ja rihmastoisiin adaptoitumisen merkitystä. Lisäksi on löydettävissä yleisöjä kuuntelevan viestinnän merkitykseen liittyvä maininta.



KAAVIO 7: Valtionhallinnon viestintäsuosituksen (2016) rihmastomaiset piirteet eriteltyinä.

Avoimuuden voidaan nähdä olevan koko suosituksen kantava teema. Avoimuus voidaan nähdä myös rihmastoissa toimimisen elinehtona, tiedon kontrolloinnin ollessa suorastaan turhaa. Avoimuus esiintyy hyvin laajasti suosituksen eri konteksteissa: suositus korostaa hallinnon avoimuutta, johon myös valtionhallinnon viestintä perustuu. Avoimuus nähdään jopa velvollisuutena, jota viranomaisen tulee toiminnassaan edistää (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 5).

Avoimuus nähdään myös organisaation keskeisimpänä arvona, avoimuuden määritellesä pitkälle sen, miten ja millaista viestintää suunnitellaan sekä toteutetaan. Avoimuus liittyy kaikkiin prosesseihin, johdon roolin ollessa avainasemassa avoimuuden kulttuurissa. Organisaation tulee olla avoin myös uudelle jatkuvassa muutoksessa.

Myös kansalaisten oikeudet nousevat esiin viestintäsuosituksen avoimuuden vaateessa: heidän tulee saada tietoa mahdollisimman avoimesti jo valmisteluvaiheessa, koko prosessin ajan. Myös valtionhallinnon asiantuntijoiden rooli on merkittävä avoimuuden toteutumisessa. Ajattelumallissa korostuukin vahvasti rihmastomainen ajattelu jatkuvista prosesseista, joihin kaikki osallistuvat.

Avoimuus liitetään myös muihin rihmastomaisiin piirteisiin. Vaikka johdon rooli nähdään merkittävänä etenkin avoimuuden kulttuurin luomisessa, toteutuu avoimuus viestintäsuosituksessa myös ei-hierarkkisesti. Jo suosituksen nimi "Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä", korostaa avoimuuden kuuluvan koko organisaation toimintaan ja viestintään. Avoimuus yhdistettynä ei-hierarkkisuuteen voidaan nähdä myös esipuheen maininnassa avoimesta ja vuorovaikutteisesta viestinnästä, joka kuuluu keskeisesti hyvään hallintoon. Erityisesti ei-hierarkkisuus toteutuu maininnassa, jossa asiantuntijoiden osallistuminen julkiseen keskusteluun nähdään lisäävän organisaation avoimuutta (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 6). Organisaation kulttuurilla nähdään avoimuuden toteutumisessa merkittävä rooli. Avoimuus lähtee organisaation kulttuurista, joka rakentuu myös viestintää ohjaavista arvoista. Viestinnän avoimuus tulee suosituksessa esiin myös käsiteltäessä viestinnän roolia ja merkitystä muutoksessa: "Viranomaisten mediaviestinnän tulee olla aktiivista, avointa, tasapuolista ja palvelevaa" (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 12). Avoimuus voidaan nähdä liittyvän myös yleisöjen kuunteluun, suosituksen mainitessa vuorovaikutuksen, jossa on oltava avoin uudelle. Ajatuksessa näyttäytyy hyvin näkökulma, jossa rihmasto itsessään nähdään ei-hierarkkisena tiedon kenttänä, jossa tiedon nystyrät voivat kytkettyä toisiinsa ja näin mahdollistaen avoimen uuden luomisen.

Viestinnän nopeutta käsitellään suosituksessa erityisesti yllättäviin tilanteisiin liittyen. Nopeus liitetäänkin suosituksessa myös viestinnän rooliin ja merkitykseen muutoksessa, digitaalisuuden mukanaan tuomiin vaikutuksiin viestinnälle sekä viestinnän varautumisessa että informaatiovaikuttamista käsiteltäessä. Viestinnän nopeutta käsiteltäessä korostuvat suosituksessa yhteistyön merkitys ja varautumien sekä valmiudet yllättävissä tilanteissa toimimiseen. Keskeisenä näkökulmana on luotettavuuden säilyttäminen tarvittaessa nopeuden kustannuksella. Myös hyvä tiedonhallintatapa sekä viestinnän johtaminen ja kehittäminen näyttäytyvät suosituksessa nopeuden kontekstissa.

Suosituksessa informaation liike nähdään rihmastomaisena; nopeana, ennakoimattomana ja jatkuvana: ”Uudet asiat ja ilmiöt nousevat verkostoituneessa ja globaalissa maailmassa julkiseen keskusteluun nopeasti. Viestinnässä on jatkuvasti varauduttava yllättäviin tilanteisiin” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 13). Tämä vaatii suosituksen mukaan viestinnältä varautumista ja valmiutta käyttää eri viestintäkanavia nopeasti ja joustavasti, lisäksi esimerkiksi median tarpeisiin tulee kyetä vastaamaan myös virka-ajan ulkopuolella. Viestintäkanavat asettavat omat vaateensa myös nopeuden näkökulmasta, kun palautteeseen ja kysymyksiin tulee kyetä reagoida nopeasti. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa harhaanjohtavaa tietoa levitetään tarkoitushakuisesti. Samaan aikaan, kun viestintää tulee toteuttaa nopeasti monella eri kanavalla, tulee viestinnän suosituksen mukaan olla kuitenkin huolellista sekä luotettavaa, tarvittaessa nopeuden kustannuksella.

Avoimuuden ja nopeuden ohella näyttäytyy ei-hierarkkisuus keskeisenä rihmastomaisena tekijänä valtionhallinnon viestintäsuosituksessa. Ei-hierarkkisuus voidaan nostaa esiin useassa kontekstissa: koko suosituksen kattavana teemana, viestinnän käytännön toteutuksessa, avoimuuden kontekstissa, viestinnän roolissa ja merkityksessä muutoksessa, sekä viestinnän johtamisen ja kehittämisen kontekstissa.

Suositus korostaa asiakirjan olevan tarkoitettu kaikille valtionhallinnon työntekijöille jopa niin, että viranomaisten päivittäinen toiminta nähdään vaikuttavan Suomen maineeseen. Samaan aikaan digitalisaation kehittymisen myötä yksittäiset kansalaiset nähdään yhä merkittävämpinä viestijöinä. Ei-hierarkkisuus toteutuu siis paitsi valtionhallinnon sisällä, myös ympäröivässä yhteiskunnassa. Samaan aikaan kun viestintä nähdään kuuluvan jokaisen työhön, näyttäytyy viestintätoimialan näkökulmasta ei-hierarkkisuus suhteessa päätöksentekoon: viestinnän on oltava päätöksenteon ytimessä kaikissa prosessin vaiheissa.

Muutosta käsitellään suosituksessa niin digitalisaation, journalismin, kuin viestinnän roolin ja merkityksen kontekstista. Samaan aikaan kun koko maailma nähdään rihmastomaisesti nopeasti muuttavana, on myös valtionhallinto itsessään ja sen viestinnä muutoksessa, samoin kuin mediaympäristö, jonka ”nopea muutos vaatii viranomaisilta uudenlaista ajattelua” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 12). Myös julkisen sektorin suhde mediaympäristöön korostuu nopeassa muutoksessa, kun ”tasokkaalla ja luotettavalla journalismilla” nähdään edelleen olevan keskeinen tehtävä myös valtionhallinnon näkökulmasta (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 12).

Suositus, ei pyri saattamaan muutosta ”valmiiksi”, vaan tuo esiin rihmastoteorian mukaisen tarpeen kykyyn toimia jatkuvassa muutoksessa. Vaikka jatkuva, koko yhteiskuntaa käsittävä muutos nähdään haasteena, löydetään suosituksessa myös keinoja muutoksessa selviytymiseen: esimerkiksi uusi ajattelu, poliittisen viestinnän roolin tunnistaminen sekä viestinnän mukana oleminen päätöksenteon kaikissa vaiheissa nähdään keinoina, joilla rihmastomaisessa ympäristössä pystytään toimimaan. Viestintä itsessään vastaa muutokseen ja odotuksiin.

Valtionhallinnon viestintäsuosituksesta on löydettävissä myös rihmaston näkemyksen mukaista suhtautumista aikaan. Aikaa käsitellään jatkuvan kehityksen, viestinnän johta-

misen ja kehittämisen, sidosryhmätyön, viestinnän työkalujen ja viestinnän roolin ja merkityksen muutoksessa kontekstista.

Viestintää tulee suosituksen mukaan kehittää jatkuvasti, jolloin se tarvitsee myös työkalut viestinnän mittaamiseen sekä arviointiin. Kuten suosituksessa tuodaan esiin: ”Viestinnän tehtävät eivät noudata globaalissa maailmassa ja sosiaalisen median aikana noudata virka-aikaa” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 8), ja ”Sidosryhmien tiedon tarpeeseen ja odotuksiin vastaamiseen tarvitaan jatkuvaa yhteydenpitoa ja luotausta.” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 9). Ei riitä, että viestitään päätöksistä, vaan ”valmisteilla olevista asioista kerrotaan monikanavaisesti mediassa, verkkopalveluissa, sosiaalisessa mediassa eri tilanteissa ja asiakaspalvelun kautta” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 11). Suosituksessa muistutetaan, että organisaation sisällä tämä tarkoittaa, että viestinnän tulee olla tietoinen riittävän aikaisessa vaiheessa vireille tulevista asioista.

Organisaatiokulttuurin merkitystä käsitellään suosituksessa erityisesti arvojen kautta. Keskeisimmiksi viestintää ohjaaviksi arvoiksi nostetaan luotettavuus, tasapuolisuus, ymmärrettävyys, vuorovaikutteisuus ja palveluhenkisyys. Kulttuurin merkitys voidaan suosituksessa nähdä rihmastomaisena, sen korostaessa organisaatiokulttuurin rakentuvan sekä virallisen että epävirallisen viestinnän avulla.

Keskeistä on, että arvot koetaan myös tärkeämmäksi kuin esimerkiksi ympäristön aiheuttama nopeuden vaade. Etenkään luotettavuudesta ei voida tinkiä julkisen sektorin viestinnässä. Näin ollen organisaatiokulttuurin merkitys nähdään suosituksessa vahvana ja moniulotteisena tekijänä, jonka kautta myös viestintää toteutetaan.

Innovatiivisuutta ei sanana tuoda suosituksessa suoraan esiin. Innovatiivisuus voidaan kuitenkin liittää konteksteihin, joissa kannustetaan luovuuteen ja uusien tapojen etsimiseen selviytymisessä, kuten vuorovaikutuksen merkityksestä viestinnässä, viestinnän johtamiseen ja kehittämiseen liittyen sekä kontekstissa yhteistyön merkityksestä toiminnan kehittämisessä. Innovatiivisuus voidaan nähdä myös yhteydessä ei-hierarkkisuuteen: ”Yhteistyötä syventämällä ja tiedonkulkua parantamalla madalletaan organisaation sisäisiä raja-aitoja ja tarjotaan mahdollisuuksia uudenlaisten toimintatapojen syntymiseen” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, esipuhe). Jos myös suosituksen pääteemana mainittu rohkeus nähdään innovatiivisuutena, voidaan sen tulkita olevan suosituksen keskiössä. Keskeistä on, että niin johtamisen kuin viestinnän toteuttamisen näkökulmasta innovatiivisuus toteutuu yhteistyössä.

Valtionhallinnon viestintäsuosituksesta on löydettävissä myös viitteitä rihmaston näkemykseen, jossa ristiriitaiset viestit ovat samanaikaisesti esillä. Samanaikaiset ristiriitaiset viestit näyttäytyvä suosituksessa etenkin informaatiovaikuttamisen, avoimuuden ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Yleisön näkökulmasta todetaan sillä olevan saatavilla ”suunnaton määrä erilaista tietoa, jonka luotettavuutta tai oikeellisuutta on vaikea arvioida.” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 13).

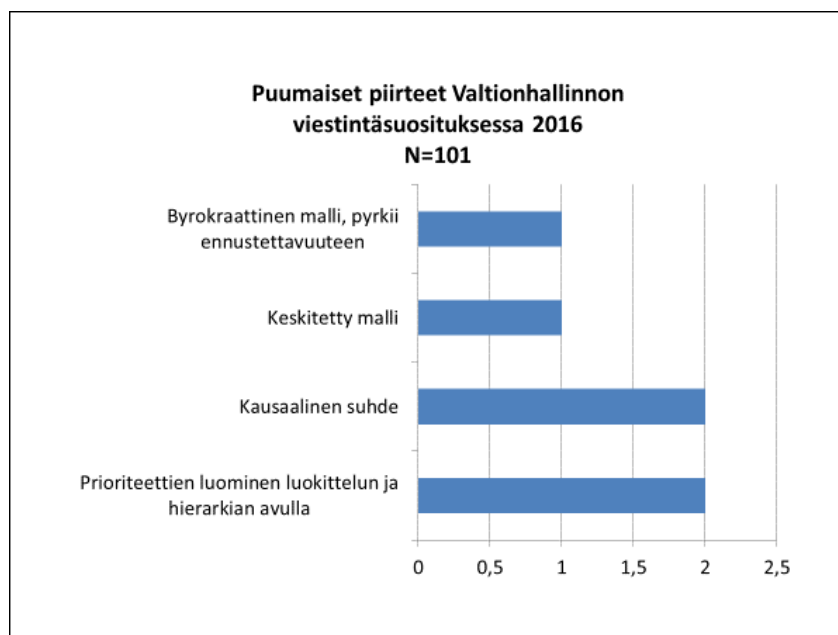
Suositukselta ei voida vetää suoria johtopäätelmiä rihmaston näkökulmaan, jossa rihmasto pakottaa organisaation osallistumaan. Liittymäpintoja voidaan kuitenkin löytää arvojen

ja avoimuuden kontekstista, samoin kuin viestinnän keinoista muutoksessa. Organisaatioita kehoitetaan rihmastomaiseen osallistumiseen esimerkiksi johdon esimerkin kautta, jolloin ”rohkeat keskustelunavaukset kannustavat koko työyhteisöä” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 6). Osallistuminen tapahtuu kertomalla toiminnasta aktiivisesti, ennakoivasti ja oikea-aikaisesti (Valtiohallinnon viestintäsuositus 2016, 6). Rihmastomaisuus median näkökulmasta toteutuu viestinnän keinoja käsiteltäessä, kun taustatilaisuudet nostetaan esiin vakiintuneena tapana ”kertoa medialle laajemmin ja syvemmin usein vielä keskeneräisistä asioista” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 12).

Suositus pyrkii adaptoitumaan rihmastoisiin käyttäen keinoinaan yleisöjen kuuntelua sekä läsnäoloa. Adaptoitumiseen pyrkimys voidaan nähdä sekä vuorovaikutuksen että digitaalisuuden merkityksen kontekstissa. Kuten suositus tuo esiin, yleisöjä on osattava kuunnella jatkuvassa muutoksessa. Läsnäolo ja kuuntelu tapahtuvat foorumeilla, joilla ihmiset haluavat käydä keskustelua. Keskeisimmät foorumit löytyvät sosiaalisesta mediasta, joita viranomaisten tulee hyödyntää ”aktiivisesti, monipuolisesti ja ennakkoluulottomasti” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 12).

5.1.2 Valtionhallinnon viestintäsuositus ja puumalli

Valtionhallinnon viestintäsuosituksen puumaiset mallit esiintyvät lähinnä yksittäisinä mainintoina byrokraattisesta, keskitetystä mallista, kausaalisuhteesta sekä prioriteettien luomisesta luokittelun ja hierarkian avulla.



KAAVIO 8: Valtionhallinnon viestintäsuosituksen (2016) puumaiset piirteet eriteltyinä.

Suosituksessa voidaan nähdä puumaisia mainintoja luokittelusta ja hierarkian avulla prioriteettien luomisesta toiminnalle etenkin vastuunjaon ja hyvän tiedonhallinnan menetelmien kontekstissa. Suosituksessa todetaan organisaatiossa tarvittavan selkeät menettelytavat julkisuus päätösten tekemiselle sekä selkeää tehtävänjakoa asiantuntijaviestinnälle

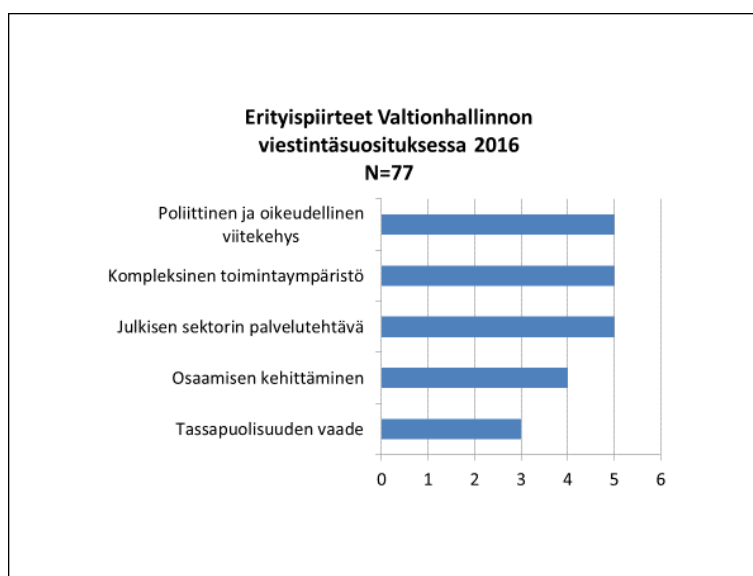
sekä poliittiselle viestinnälle. Onkin todettava, että yleisön kannalta on tärkeää, että edellä mainittu tehtävänjako on selkeä, jotta se kykenee liittämään viestinnän oikeaan kontekstiin. Samaan aikaan rihmasto voi asettaa tällaiselle ajattelulle haasteita, kun eri roolit sekoittuvat ja resonoivat rihmastoissa.

Kausaalisuhde lähettäjän ja vastaanottajan välillä voidaan havaita viestinnän toteutusta käsiteltäessä. Samaan aikaan kun viestinnän tulee suosituksen mukaan olla ymmärrettävää, korostaa se viestinnässä käytettävien ”ilmaisutapojen, jotka ottavat huomioon kohderyhmän ja tavoitteen” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 7). Toisin sanoen viesti on tällöin yhdestä pisteestä toiseen etenevä, eikä rihmastomaista, jossa viesti voi edetä useaan suuntaan samanaikaisesti. Suositus korostaa myös palveluhenkisyyden merkitystä viestinnässä, sen toteutumisen mahdollistuessa, kun kohderyhmät ja niiden odotukset tunnetaan.

Puumallin keskeisin piirre, keskitetty rakenne, näyttäytyy suosituksessa mainintana viestinnän johtamisen ja suunnittelun ja arvioinnin kontekstissa: ”Ylin johto antaa organisaatiolle kasvot ja on vastuussa organisaation viestintäkulttuurista, osaamisesta ja tiedonhallinnasta” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 8). Yksittäinen maininta puumaisesta ennustettavuuteen pyrkimyksestä voidaan nähdä viestinnän suunnittelun kontekstissa, jolla pyritään ennakoitavuuteen.

5.1.3 Valtionhallinnon viestintäsuosituksen erityispiirteet

Valtionhallinnon viestintäsuosituksesta nostetut julkisen sektorin erityispiirteet esiintyvät aineistossa keskimäärin neljästä kuuteen prosenttiin. Julkisen sektorin erityispiirteistä korostuivat poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, kompleksinen toimintaympäristö, julkisen sektorin palvelutehtävä, osaamisen kehittäminen sekä vähäisimpänä tasapuolisuuden vaade.



KAAVIO 9: Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016) korostuneet julkisen sektorin erityispiirteet.

Kompleksinen toimintaympäristö näyttäytyy suosituksessa erityispiirteenä viestinnän johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen kontekstissa. Analyysissa käsitellään kompleksisen toimintaympäristön erityispiirrettä etenkin siitä näkökulmasta, miten suositus näkee valtionhallinnon viestintää toteutettavan haastavassa toimintaympäristössä. Keskeisinä näkökulmina nähdään palveluhenkisyys ja tasapuolisuuden huomioon ottaminen koko prosessin ajan niin, että eri sidosryhmien erityispiirteet ja tarpeet tulevat huomioiduksi. Yhtenä tällaisena esimerkkinä toimii myös median erityistarpeista huolehtiminen. Suositus näkee kuitenkin, etteivät erilaiset yhteistyön muodot saa vaarantaa julkisen vallan käyttäjien riippumattomuutta.

Tasapuolisuuden vaade nousee suosituksessa esiin sekä kompleksisen toimintaympäristön erityispiirteessä, että viestinnän toteutuksessa. Tasapuolisuuden vaade liittyy paitsi eri näkökulmien huomioon ottamiseen viestinnän toteutuksessa, myös tasapuolisuuden merkitykseen viestinnän koko prosessissa sekä kielellisten oikeuksien huomioon ottamisessa viestintää toteutettaessa. Käytännössä tasapuolisuus toteutuu eri sidosryhmien tasapuolisella palvelulla sekä erilaisten näkökantojen avoimella esiin tuomisella eri kielitarpeet huomioon ottaen.

Suositus näkee toimintaympäristön hyvinkin kompleksisena, sen asettaessa samalla viestinnälle laajoja vaateita. Suositus tuo esiin myös mukaisesti viestinnän eettisiä näkökulmia: viestinnän tulee olla arvojen mukaisesti luotettavaa, palvelevaa, tasapuolista, ymmärrettävää, vuorovaikutteista, riippumatonta ja moninaiset sidosryhmät huomioon ottavaa.

Poliittinen ja oikeudellinen viitekehys näyttäytyy suosituksessa etenkin perusoikeuksien toteutumisen, ymmärrettävän viestinnän toteuttamisen sekä poliittisen viestinnän kontekstissa. Suositus korostaa kansalaisten perusoikeuksia, johon valtionhallinnon viestinnän tavoitteet ja periaatteet pohjautuvat. Kansalaisilla on paitsi oikeus saada viranomais tiedot jotka koskevat heitä itseään, myös saada ne ymmärrettävässä muodossa. Poliittinen ja viranomaisviestintä jaotellaan myös tässä viitekehyksessä omiksi kokonaisuuksiksi, joilla kummallakin on yhteiskunnallinen, perusteltu rooli.

Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa korostuu julkisen sektorin tehtävistä erityisesti kansalaisten palvelu. Viestinnän tehtävä on suosituksessa tukea demokratian toimivuutta ja kansalaisten oikeuksien toteutumista niin, että kansalaiset saavat tietoja julkisista päätöksistä jo valmisteluvaiheessa. Kuten suosituksessa todetaan, korostuu kaikessa vuorovaikutuksessa palveluhenkisyys, jonka kautta eri sidosryhmät voidaan tavoittaa: ”Avoin viestintä on kansalaisille olennainen osa viranomaisten palvelutehtävää” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, 7).

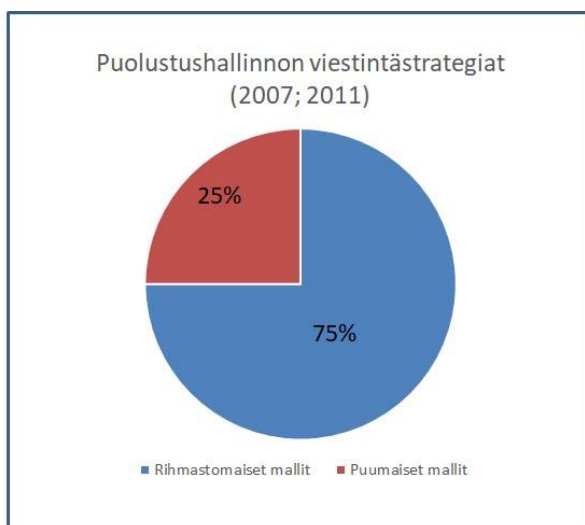
Suosituksessa korostuu myös henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulma. Keskeistä on osata tuottaa ymmärrettävää viestintää. Vastuu osaamisesta on organisaatiolla, jonka tulee huolehtia osaamisen ylläpidosta säännöllisellä koulutuksella. Myös etenkin julkisuuslain periaatteiden tuntemus nousee suosituksessa esiin, samoin kuin kielilainsäädännön osaaminen, jotta viestintä toteutuu paitsi ymmärrettävästi, myös asiallisesti ja selkeästi.

5.2. Puolustushallinnon viestintästrategiat

Puolustushallinnon viestintästrategiat asettuvat rihmastomaisten ja puumaisten mallien esiintyvyydessä Valtionhallinnon viestintäsuosituksen sekä Puolustusvoimien viestinnän normin väliin; rihmastomaisten ajattelumallien esiintyessä yhteensä 75% aineistosta. Aineistoa tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon aineiston ikä: vaikka kumpikin tutkimuksessa käytetyistä aineistoista ohjaa edelleen Puolustusvoimien viestintää, ovat ne viidestä yhdeksään vuotta vanhempia kuin muu tutkimusaineisto. Kummatkin asiakirjat korostavat rihmastomaisista piirteistä ei-hierarkkisuutta, Puolustushallinnon viestinnän (2011) korostaessa lisäksi nopeutta ja suhdetta muutokseen. Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) korostaa puolestaan ei-hierarkkisuuden lisäksi yleisöjen kuuntelua sekä avoimuutta.

Puumallia tarkasteltaessa Puolustushallinnon viestintä (2011) - asiakirjasta on löydettävissä vain yksittäisiä huomioita liittyen keskitettyyn malliin, luokittelun avulla toiminnan prioriteettien luomiseen sekä pyrkimykseen muutoksen hallintaan. Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) sen sijaan korostaa voimakkaammin keskitettyä mallia. Yksittäisiä huomioita voidaan löytää liittyen luokittelun avulla toiminnan priorisointiin ja varmuuteen pohjautumiseen.

Julkisen sektorin erityispiirteistä nousee kummassakin analyysin kohteena olevassa asiakirjassa esiin poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, kun taas erityisesti henkilöstön osamisen kehittäminen korostuu Puolustushallinnon viestintä (2011) - asiakirjassa, Puolustushallinnon viestintästrategian (2007) korostaessa enemmän julkisen sektorin palvelutehtävää.

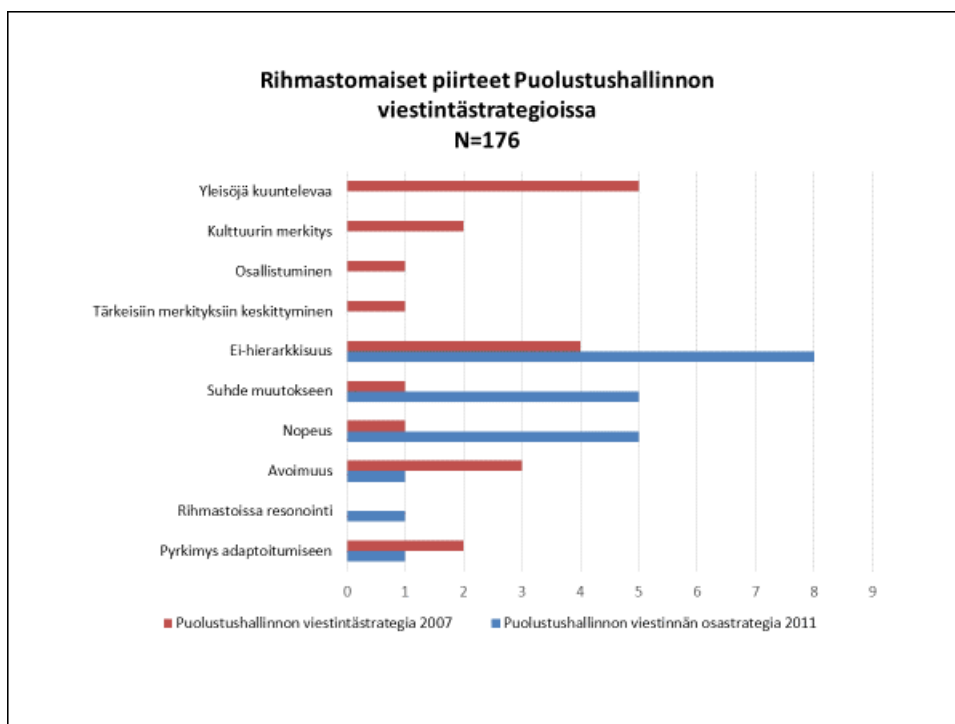


KAAVIO 10: Puolustushallinnon viestintästrategioiden (2007;2011) prosentuaalinen jakautuminen rihmastomaisiin ja puumaisiin malleihin.

5.2.1 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja rihmasto

Asiakirjoja vertailtaessa voidaan havaita, että Puolustushallinnon viestintä (2011) korostaa enemmän rihmastomaisia piirteitä. Erityisesti korostuvat ei-hierarkkisuus, viestinnän nopeus sekä suhde muutokseen. Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) ei korosta yhtä paljon rihmastomaisia piirteitä, mutta toisaalta käsittelee niitä monipuolisemmin. Erityisesti korostuvat yleisöjen kuuntelu, ei-hierarkkisuus sekä avoimuus, joskin huomattavasti vähemmän kuin valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016).

Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) korostaa rihmastoon liitettävistä piirteistä eniten yleisöjen kuuntelua, ei-hierarkkisuutta sekä avoimuutta. Nämä piirteet eivät kuitenkaan nouse läheskään yhtä selkeästi keskeisimmiksi piirteiksi kuin esimerkiksi avoimuus Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016), vaan strategiasta voidaan nostaa useita yksittäisiä mainintoja, jotka koskevat paitsi edellä mainittuja, myös kulttuurin merkitystä, pyrkimystä rihmastoihin adaptoitumiseen, sekä yksittäiset maininnat myös viestinnän nopeudesta ja suhteesta muutokseen. Puolustushallinnon viestintästrategia käsittelee täten rihmastomaisia piirteitä laajemmalla skaalalla verrattuna muihin asiakirjoihin, muttei nosta mitään piirrettä suoraan toista keskeisemmäksi.



KAAVIO 11: Puolustushallinnon viestintästrategioiden rihmastomaiset piirteet määrällisesti jaoteltuina.

Ei-hierarkkisuus on selkein rihmastomaisin piirre Puolustushallinnon viestintä (2011) -osastrategiassa. Ei-hierarkkisuus esiintyy erityisesti muuttuvan viestintäympäristön, häiriötilanneviestinnän sekä julkisuusriskien kontekstissa. Haastavien tilanteiden onnistunut hoitaminen nähdään poikkisektorialisena, eri viranomaisten yhteisenä toimintana myös viestinnässä. Myös viestintä ja johtaminen nähdään yhteen sulautuneina. Poikkihallinnol-

linen yhteistyö tarkoittaa osastrategian mukaan paitsi tehostettua media-, ja analyysiyhteistyötä, myös yhteistä varautumista häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. Julkisuusriskejä tulee strategian mukaan säännöllisesti arvioida niin puolustusministeriön kuin Puolustusvoimien kaikissa ydinprosesseissa.

Puolustushallinnon viestintästrategiaa (2007) tarkasteltaessa nousee Ei-hierarkkisuus esiin etenkin viestinnän strategisen roolin, viestinnän periaatteiden ja sille asetettujen vaatimusten sekä viestinnän toteutuksen kontekstissa. Keskeistä on, että viestintä nähdään osana nykyaikaista johtamista, toisaalta jokainen virkamies on myös viestintävelvollinen. Myös hallinnolliset ja poliittiset kysymykset nähdään nivoutuvan toisiinsa yhä enemmän niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Viestinnän arviointi kuuluu myös koko hallinnon-alalle.

Puolustushallinnon viestintä (2011) tuo esiin suhteensa muutokseen erityisesti muuttuvan viestintäympäristön kontekstissa. Julkisen hallinnon viestintä nähdään toimivan muuttuneissa olosuhteissa, jotka koskevat teknologian aiheuttamien muutosten lisäksi niin viestinnän ja politiikan suhdetta, sekä viestinnän roolia johtamisessa kuin kansalaisten asettamia odotuksia valtionhallintoa kohtaan. Strategia ei suoraan pyri myöskään saattamaan muutosta valmiiksi, vaan ennemminkin pyrkimyksenä elämään jatkuvassa muutoksessa. Yksittäisenä suurimpana muutoksena nähdään valtionhallinnon, median ja kansalaisten välinen suhde: ”Erityisen suuri muutos on se, että tiedotusvälineillä ei enää ole samanlaista merkitystä kansalaisten saavuttamisen kannalta kuin ennen.” (Puolustushallinnon viestintä 2011, 3).

Viestinnän nopeutta käsitellään Puolustushallinnon viestinnän osastrategiassa (2011) etenkin muuttuvan viestintäympäristön sekä viestinnän tarvitsemien kykyjen kontekstissa. Kuten Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa, ei myöskään osastrategiassa tingitä luotettavuudesta nopeutta vaativissa tilanteissa, vaan tietojen oikeellisuudesta kiinnipitäminen nähdään entistä tärkeämpänä. Nopeuden vaade liittyy strategiassa erityisesti kykyyn luoda tilannekuva nopeasti sekä kykyyn analysoida muuttuvia turvallisuustilanteita. Puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) nousee esiin nopeuden vaade viestinnän periaatteiden ja vaatimusten kontekstissa. Se korostaa yksittäisenä mainintana aktiivisuuden edesauttavan sekä tehokkuutta, että nopeaa reagointikykyä.

Puolustushallinnon viestintä (2011) – osastrategiassa on löydettävissä yksittäisinä mainintoina rihmastomaisia viitteitä avoimuuteen, resonointiin rihmastoissa sekä adaptoitumiseen pyrkimyksenä. Jos valtionhallinnon viestintäsuositus korosti avoimuutta hyvin voimakkaasti, mainitaan se Puolustushallinnon osastrategiassa pelkästään viestinnän tavoite-tilan kontekstissa, jossa todetaan viestinnän olevan vuorovaikutteista ja avointa luonteeltaan. Resonointi rihmastoissa tulee niin ikään yksittäisenä mainintana esiin julkisuusriskien kontekstissa, kun häiriö-, ja poikkeusolojen julkisuusriskit nähdään helposti moninkertaistuvana. Resonointi tuodaan täten esiin käsitteenä, mutta se nähdään erityisesti haasteena ja negatiivisen näkökulman kautta. Pyrkimys adaptoitumiseen voidaan havaita viestinnän tarvitsemien kykyjen kontekstissa, kun puolustushallinnon todetaan tarvitsevan kykyjä ”suunnitella, toteuttaa ja kehittää tapoja, joilla puolustushallinto kohtaa yh-

teiskunnan ja vaikuttaa siihen.” (Puolustushallinnon viestintäsuositus 2011, osastrategia, 5)

Avoimuuden merkitys nousee puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) esiin viestinnän periaatteiden ja sille asetettujen vaatimusten, viestinnän toteutuksen sekä lakien ja asetusten kontekstissa. Vuorovaikutuksen korostetaan olevan ”avoimuutta, kaksisuuntaisuutta ja palveluhenkisyttä” (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007, 2). Tärkeä huomio myös puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) on, että viranomaisten tulee edistää aktiivista keskustelua kertomalla jo vireillä olevista asioista. Samoin laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta korostaa viranomaisten toiminnan avoimuutta. Viestintästrategian näkemys avoimuuden merkityksestä vastaakin pitkälti Valtionhallinnon viestinnän näkemystä avoimuuden merkityksestä koko prosessien ajan, aina valmistelusta alkaen. Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) tarkasteltaessa voidaan nähdä rihmas-toihin adaptoituminen viestinnän strategisten päämäärien kontekstissa, jossa keskeistä on julkisuuden kentillä kohtaaminen. Puolustushallinnon viestinnän tehtävänä onkin paitsi suunnitella ja toteuttaa, myös kehittää tapoja joilla tämä kohtaaminen yhteiskunnan kanssa toteutuu. Suoria keinoja kohtaamisen toteuttamiseen ei kuitenkaan nosteta esiin.

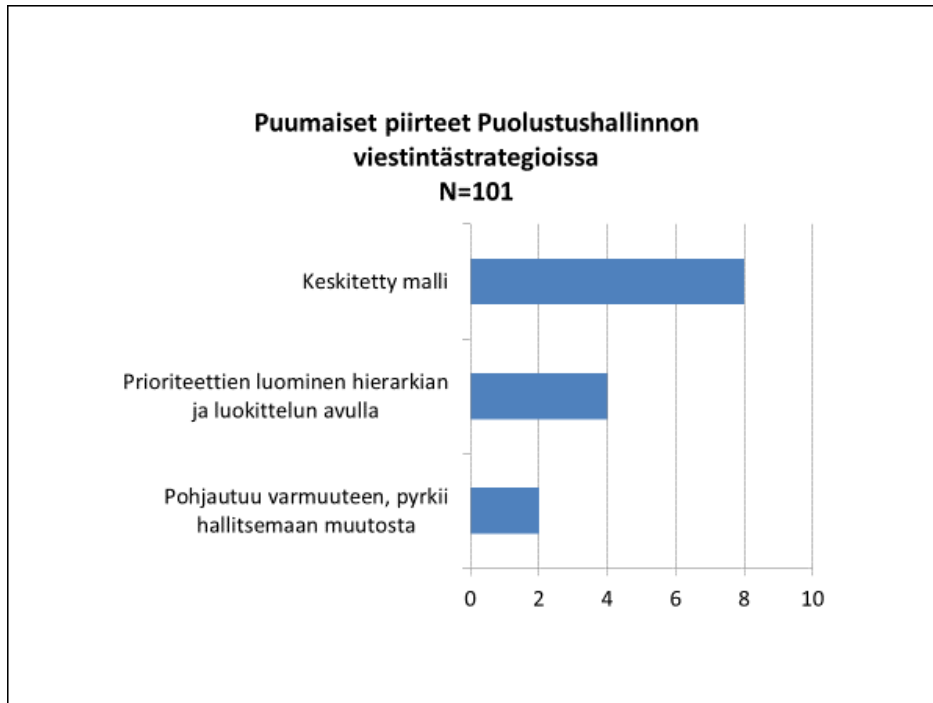
Puolustushallinnon viestintästrategia (2007) on ainut analyysin kohteina olleista asiakirjoista, jossa selkeästi korostui yleisöjen kuuntelun merkitys. Kuuntelu nousee esiin etenkin viestinnän seurannan ja arvioinnin kontekstissa. Seurannan kohteena ovat tärkeimmät sidosryhmät ja heidän käsityksensä viestinnän toimivuudesta, verkon käyttö ja siitä saatu palaute, kansalaispalaute ja itse palautejärjestelmän toimivuus sekä sisäisesti seurataan henkilöstön käsityksiä viestinnän johtamisesta sekä sisäisestä viestinnästä. Arviointi tapahtuu strategian mukaan erityisesti valtionhallinnon viestinnän seuranta-, ja arviointijärjestelmä (VISA:n) mukaisesti.

Kulttuurin merkitys nousee esiin puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) esiin kahdessa kontekstissa: visio, arvot ja perustoiminnot sekä viestinnän periaatteissa ja sille asetettavissa vaatimuksissa. Keskeisimmät arvot, joihin viestintä tukeutuu, ovat luotettavuus, uskottavuus sekä isänmaallisuus. Toisin sanoen myös puolustushallinnon viestintästrategia korostaa luotettavuuden merkitystä muiden analyysin kohteina olevien asiakirjojen tapaan. Edellä mainittuihin arvoihin perustuva viestintää tulee strategian pohjalta toteuttaa myös aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, sekä toisaalta puumalliin enemmän nojautaan suunnitelmallisuuteen perustuen.

5.2.2 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja puumalli

Puolustushallinnon viestintästrategioista on löydettävissä puumaisia piirteitä suhteellisen vähän. Puolustushallinnon viestintä (2011) - osastrategiasta on nostettavissa esiin yksittäisiä mainintoja puumallista kahdesta kontekstista: luokittelun ja hierarkian avulla prioriteettien luomisesta toiminnalle sekä pyrkimykseen hallita muutosta. Prioriteettien luominen luokittelun ja hierarkian avulla voidaan nähdä puolustushallinnon viestinnän vision ja viestinnän tarvitsemien kykyjen kontekstissa. Vastuu ja ohjaaminen tuodaan esiin pääesikunnan viestintäosaston kautta, jonka todetaan vastaavan Puolustusvoimien viestintää sekä alaistensa hallintoyksiköiden viestintäorganisaatioiden ohjaamisesta. Tämä tarkoittaa

taa selkeää toimijoiden ja niiden vastuiden määrittelyä. Pyrkimys hallitsemaan muutosta voidaan nähdä viestinnän tarvitsemien kykyjen kontekstissa, jossa tuodaan esiin kyky julkisuuskuvan hallintaan.



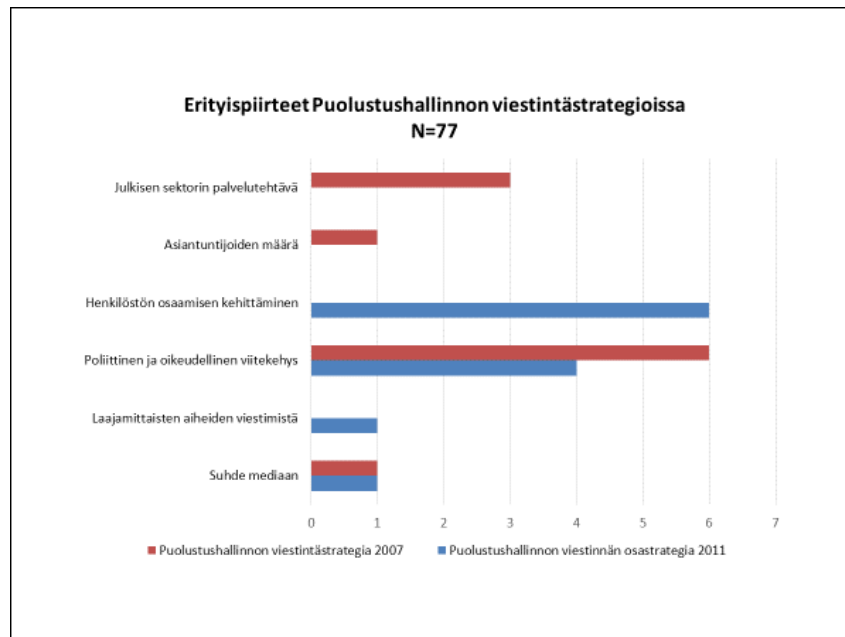
KAAVIO 12: Puolustushallinnon viestintästrategioiden puumaisien piirteiden jakautuminen määrällisesti.

Organisaation keskitetty malli nousee puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) selkeimpänä puumaisena piirteeksi esiin. Yksittäisiä puumaisen mallin piirteitä voidaan löytää myös luokittelun ja hierarkian avulla prioriteettien luomisen sekä muutoksen hallintaan pyrkimyksen kontekstista. Keskitetty malli korostuu erityisesti viestinnän toimijoiden ja viestintävastuiden kontekstista, sekä mainintana viestinnän periaatteista ja sille asetettavista vaatimuksista. Vaikka aiemmin on tuotu esiin viestinnän kuuluvan jokaiselle virkamiehelle, korostaa strategia vastuun viestinnän toteutuksesta kuuluvan ylimmälle johdolle. Strategiassa määritellään puumaisesti keskustasta lähtevät vastuut Puolustusministeriön koordinoinnista hallinnonalalla Pääesikunnan toimialan ohjauksesta vastaamiseen. Ministeriön keskitetty malli näyttäytyy sen vastuissa, kun strategiassa määritellään sen asettavan puolustushallinnon strategiset päämäärät, varmistavan toimintaedellytykset sekä ohjaavan ja seuraavan viestinnän kokonaisuutta. Tehtävien toteuttaminen tapahtuu johdon linjausten mukaisesti.

Viestinnän strategisesta roolista puhuttaessa voidaan havaita pyrkimys prioriteettien luomiselle luokittelun ja hierarkian avulla. Vuosittaisten viestintäsuunnitelmien tehtävänä on määrittellä toimijat vastuineen, ja ne liitetään osiksi toiminta-, ja taloussuunnitelmia. Pyrkimys hallitsemaan muutosta näyttäytyy viestinnän periaatteissa ja vaatimuksissa, vaikkakin yksittäisenä mainintana: ”Suunnitelmallinen viestintä on järjestelmällistä, määrätietoista ja ennakoivaa” (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007, 1).

5.2.3 Puolustushallinnon viestintästrategiat ja erityispiirteet

Julkisen sektorin erityispiirteistä nousee kummassakin Puolustushallinnon viestintästrategiassa esiin keskeisenä piirteenä poliittinen ja oikeudellinen viitekehys. Muiden esiin nostettujen piirteiden kohdalla voidaan nähdä hajontaa, vuoden 2007 viestintästrategian korostaessa julkisen sektorin palvelutehtävää, asiantuntijoiden määrää sekä suhdetta mediaan. Vuoden 2011 viestintästrategia tuo puolestaan esiin henkilöstön osaamisen kehittämisen, laajamittaisten aiheiden viestimisen sekä suhteen mediaan.



KAAVIO 13: Puolustushallinnon viestintästrategioissa korostuneet julkisen sektorin erityispiirteet.

Julkisen sektorin erityispiirteistä Puolustushallinnon viestintä (2011) – osastrategiassa korostuu erityisesti henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osaamista käsitellään viestinnän tavoitetilan, häiriö-, ja poikkeusolojen viestinnän, osaamisen turvaamisen sekä julkisuusriskien kontekstissa. Viestinnän osaamisen painopistealueiksi nostetaan ”viestintäympäristöjen tuntemus, viestinnän suunnittelu, toteutus ja vaikuttavuuden arviointi sekä viestintäteknologian käytettävyyden ylläpito” (Puolustushallinnon viestintä 2011 – osastrategia, 7). Osaamisen kehittämisessä nostetaan esiin myös keskeisenä viestinnän resurssit: ”Viestinnän merkityksen kasvusta johtuen hallinnonalan viestintäorganisaatioiden henkilöresurssien määrällinen ja laadullinen osaaminen on pidettävä tasolla, joka mahdollistaa viestinnällisten toimenpiteiden toteutuksen kaikissa valmiustiloissa ja tilanteissa.” (Puolustushallinnon viestintä 2011 – osastrategia, 7). Yksittäisenä keinona osaamisen kehittämisessä mainitaan säännölliset valmiusharjoitukset.

Toinen strategiassa korostuva erityispiirre osaamisen kehittämisen lisäksi on poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, jota käsitellään viestinnän tavoitetilan sekä muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa. Strategiassa korostetaan kansalaisten oikeutta tietoon lainsäädännön näkökulmasta: se on määritelty lainsäädännössä aiempaa vahvemmin, julkisuuslain nostaessa yhdeksi demokratian peruskriteereistä kansalaisten oikeuden tietoon. Viestinnän tehtävänä nähdäänkin osastrategiassa hallinnonalan julkisuuspolitiikan tukeminen,

hallinnonalojen poliittinen ohjaus todetaan myös valtioneuvostotasolta lisääntyneen (Puolustushallinnon viestintä 2011 – osastrategia, 2).

Yksittäisinä mainintoina erityispiirteistä voidaan nostaa laajamittaisten aiheiden viestiminen ja yhteistoiminta median kanssa. Puolustushallinnon näkökulmasta häiriö- ja poikkeusolot korostavat viestinnän tehtävien ja vastuiden moninkertaistumista, ja toisaalta muuttuvassa toimintaympäristössä nähdään hallinnonalan ja median keskinäisen perinteisen yhteistyön merkitys edelleen tärkeänä. Samaan aikaan on muistettava osastrategian esiin tuoma näkemys, jossa median rooli nähdään myös muuttuvana, kun hallinnonala saavuttaa digitaalisuuden myötä kansalaisia suoraan, kuten jo aiemmin tuotiin esiin.

Puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) nousee keskeisimpänä julkisen sektorin erityispiirteenä poliittinen ja oikeudellinen rooli valtionhallinnon viestintää ohjaavien lakien ja asetusten kautta. Lisäksi viestinnän tehtävä julkisella sektorilla nähdään erityisesti kansalaisten neuvontana. Yksittäisinä mainintoina viestinnän toteutuksessa erityispiirteistä voidaan nostaa esiin julkisen sektorin ja median välinen yhteistoiminta sekä suuri asiantuntijoiden määrä.

Poliittisessa ja oikeudellisessa roolissa korostuvat laeista etenkin valmiuslaki, puolustustilalaki sekä kielilaki. Keskeisenä tekijänä mainitaan myös ” Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), sekä julkisuuslain nojalla annettu asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta” (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007, 6). Viestinnän tehtävänä on strategiassa tukea ” ...ministeriön keskeisiä tehtäviä puolustuspolitiikan valmistelussa ja toimeenpanossa” (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007, 3).

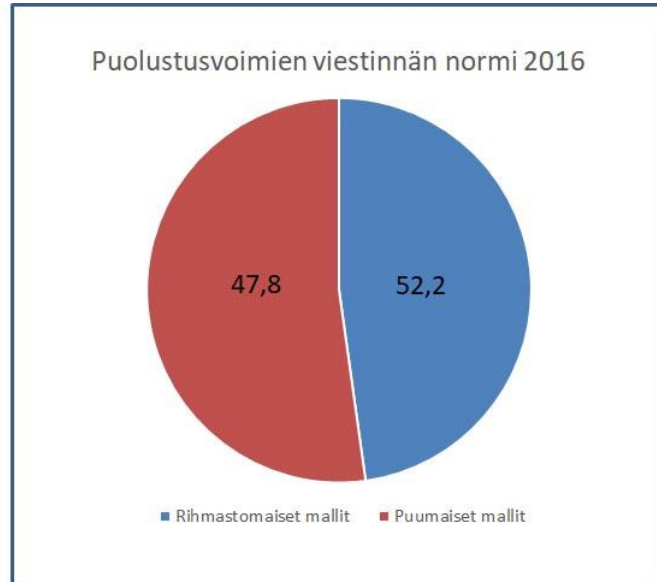
Julkisen sektorin tehtävää käsitellään viestintästrategiassa etenkin viestinnän strategisen roolin sekä viestinnän toteutuksen kontekstissa. Hallinnonalan yhteiskunnallinen rooli nähdään suurena; keskeisimpinä tehtävinä on antaa neuvontaa hallinnonalalla käsiteltävistä asioista. Neuvonnan avulla ”taataan kansalaisille tarvittava käytännön tieto hallinnossa asioimiseen.” (Puolustushallinnon viestintästrategia 2007, 2).

Yksittäisinä mainintoina erityispiirteisiin liittyen nousevat esiin median rooli suhteessa hallinnonalan viestintään sekä asiantuntijajulkisuus, joka nähdään yhtenä tekijänä viestinnän strategisten päämäärien saavuttamisessa. Yhteydenpito mediaan ja sidosryhmiin nähdään täten merkittävänä tekijänä, mutta median asettama nopeuden vaade ja jatkuva, voimakas paine eivät nouse korostetusti esiin.

5.3 Puolustusvoimien viestinnän normi

Puolustusvoimien viestinnän normi on aineistosta puumaisin, vaikka rihmastomaisia malleja on aineistosta edelleen löydettävissä puumaisia malleja enemmän. Puumaisuus liittyy aineistossa hyvin vahvasti hierarkkiseen, keskitettyyn malliin. Rihmastomaisista malleista

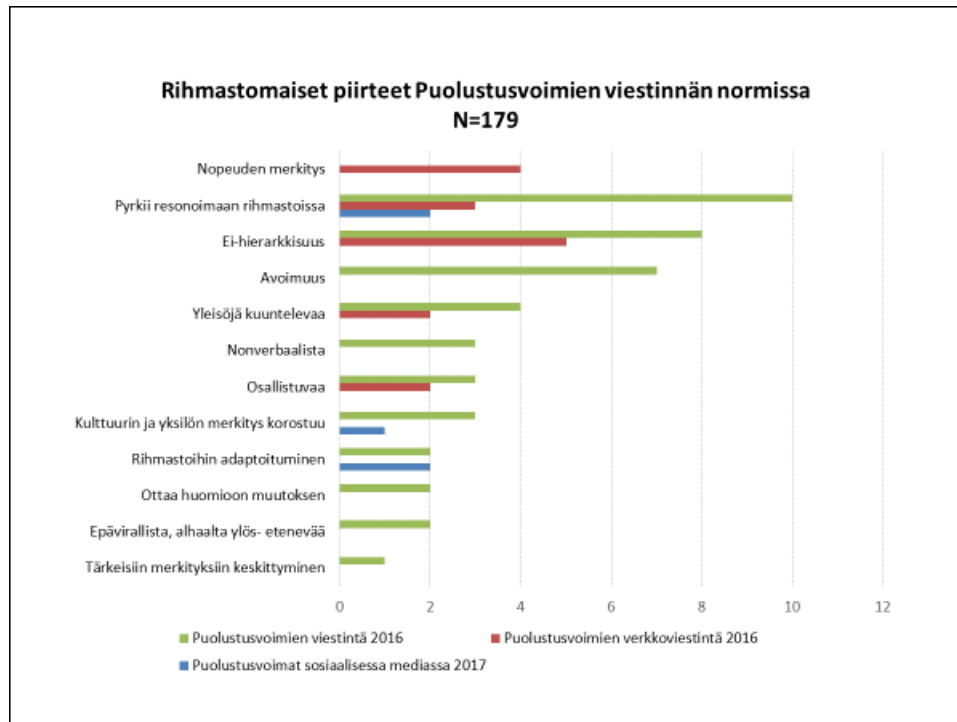
korostuu rihmastoissa resonointi, avoimuus sekä paradoksaalisesti ei-hierarkkisuus. Julkisen sektorin erityispiirteistä korostuu erityisesti poliittinen ja oikeudellinen rooli sekä viestinnän toteutuksen perinteinen malli.



KAAVIO 14: Puolustusvoimien viestinnän normin (2016) prosentuaalinen jakautuminen rihmastomaisiin ja puumaisiin malleihin.

5.3.1 Puolustusvoimien viestinnän normi ja rihmasto

Puolustusvoimien viestinnän normissa (2016) korostuu rihmastomaisimpana piirteenä pyrkimys rihmastoissa resonointiin. Lähes yhtä keskeisenä nähdään ei-hierarkkisuus sekä avoimuus. Hieman näitä vähemmän tuodaan esiin yleisöjen kuuntelun merkitys, organisaation osallistuminen rihmastoissa, nonverbaalisuuden merkitys, kulttuurin ja yksilön merkitys, sekä muutamana mainintana rihmastoihin adaptoituminen, muutoksen huomiointi, epävirallisen ja alhaalta ylös etenevän viestinnän sekä itselle tärkeisiin merkityksiin keskittymisen. Samaan aikaan kun normi tuo esiin useita rihmastomaisia piirteitä, ei yksikään piirteistä nouse selkeästi keskeisimpänä esiin.



KAAVIO 15: Puolustusvoimien viestinnän normissa esiintyvät rihmastomaiset piirteet.

Pyrkimys rihmastoissa resonointiin näyttäytyy erityisesti viestinnän periaatteiden sekä viestinnän toteutuksen ja arvioinnin kontekstissa. Analyysissa vaikuttavuus nähdään pyrkimyksenä rihmastoissa resonointiin, ja normissa vaikuttavuus on merkitykseltään suuren ollessa viestinnän suunnittelun lähtökohta. Vaikutuksen kohteena ovat vastaanottajan tiedot, mielipiteet, asenteet, sekä myös käyttäytyminen organisaation tarpeiden mukaisesti. Resonointi tulee esiin myös pyrkimyksessä tehdä Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät paitsi tunnetuksi, myös ymmärretyksi osana yhteiskunnan kokonaisuuspuolustusta. Samoin resonointi nousee esiin monikanavaisuudessa, jonka avulla normissa pyritään tavoittamaan kohderyhmät kattavasti. Vaikuttavuus nousee esiin myös viestinnän seuranta-, ja analysointiprosessissa paitsi edellä mainittujen näkökulmien kautta, myös puolustusvoimiin liittyvän uutisoinnin näkökulmasta.

Vaikka hierarkkinen ja keskitetty malli nousee Puolustusvoimien viestinnän normissa hyvin selkeästi puumaisena piirteenä esiin, on normista löydettävissä myös näkökulmia rihmastomaiseen ei-hierarkkiseen näkökulmaan. Nämä piirteet näyttäytyvät erityisesti viestintää ohjaavien säädösten, määräysten ja ohjeiden, viestinnän periaatteiden, toimijoiden ja vastuiden, maineenhallinnan sekä viestinnän arvioinnin kontekstissa.

Keskeisenä ei-hierarkkisenä näkökulmana normi tuo esiin viestinnän olevan jokaisen virkamiehen vastuulla (Puolustusvoimien viestintä 2016, 3). Myös viestintä toimialana”... tukee Puolustusvoimien johtamista kaikilla hallintorakenteen tasoilla” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 5). Viestinnän toteutuksessa korostuu asianomistajuus, eli lähtökohtaisesti asiasta viestii taho, joka tietää asiasta eniten, ei siis automaattisesti organisaation johto. Yhteistoiminta korostuu laajoissa asiakokonaisuuksissa, jotka toteutetaan yhteistoiminnassa asianomistajan ja viestintätoimialan kesken. Rihmastomainen, ei-hierarkkinen piirre

löytyy myös maininnassa maineesta, joka on kaikkien Puolustusvoimissa työskentelevien vastuulla. Samoin viestinnän tavoitteiden toteutumisen arviointi tapahtuu kaikilla johtamisen tasoilla.

Avoimuus nousee normissa kolmantena keskeisimpinä rihmastomaisena piirteenä esiin. Se näyttäytyy etenkin viestintää ohjaavien säädösten, määräysten ja ohjeiden sekä viestinnän periaatteiden ja päivittäisviestinnän kontekstissa. Normissa tuodaan keskeisenä esiin julkisuusperiaate, jonka mukaan ”viranomaisen asiakirjan julkisuus on pääsääntö ja salassapito poikkeus” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 3). Samoin julkisuuslaki viestinnän avoimuuden ja osallistamisen painotukisineen nostetaan keskeisenä periaatteena esiin: ”Osallistaminen ei ole mahdollista eikä avoimuus toteudu pelkästään pitämällä tietoa saatavilla, vaan viranomaisten on tiedotettava aktiivisesti ja ennakoivasti” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 3).

Yleisöjen kuuntelun merkitys ei nouse edellisten resonoinnin, ei-hierarkkisuuden sekä avoimuuden teemojen lailla Puolustusvoimien viestinnän normissa esiin, mutta selkeitä viitteitä tähän voidaan löytää. Erityisesti viestinnän suunnittelun, toimeenpanon sekä arvioinnin kontekstissa yleisöjen kuuntelun merkitys nähdään keskeisenä. Normi korostaa kohderyhmien tiedon tarpeiden tuntemisen tärkeyttä. Jotta tarpeet tunnettaisiin, tulee viestinnän olla aktiivista ja vuorovaikutteista, analyysissa tulee mitata vaikuttavuutta paitsi mielipiteisiin ja asenteisiin, myös käyttäytymiseen. Konkreettisena mittauskeinona tuodaan esiin saadut kansalaispalautteet sekä kyselytutkimukset. Median tuottama uutisointi nähdään keskeisenä vaikuttajana ja analysoinnin kohteena: ”Tiedotusvälineiden ja niiden tuottaman julkisen keskustelun seurannan ja analysoinnin tarkoituksena on saada kokonaiskäsitys Puolustusvoimia ja puolustuspolitiikkaa käsittelevästä uutisoinnista. Lisäksi seurataan Puolustusvoimien viestinnän vastaanottoa tiedotusvälineissä ja sen vaikutusta uutisoinnin sisältöön” (Puolustusvoimien viestintä 2006, 13).

Vaikka rihmaston mukainen vaatimus organisaatioiden osallistumiseen voidaan liittää vahvasti edellä esitettyihin piirteisiin, voidaan se myös nostaa omaksi kokonaisuudekseen. Osallistumisen vaatimukseen voidaan liittää vahvasti normissa niin ikään esiin nousevat osallistumiseen vaikuttavat nonverbaalisuus sekä korostunut kulttuurin ja yksilön merkitys.

Vaade organisaation osallistumiseen näyttäytyy erityisesti Puolustusvoimien viestintää ohjaavien säädösten, määräysten ja ohjeiden, sekä viestinnän periaatteiden ja viestinnän toteutuksen kontekstissa. Hallinnon tulee viestinnässään olla paitsi avoin ja osallistava, myös aktiivinen ja oma-aloitteinen. Näin pyritään edistämään ”kansalaisten yhteiskunnallista osallistumista ja hallinnon vuorovaikutusta” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 5). Osallistuminen on jatkuvaa, sen tulee tapahtua ymmärrettävällä tavalla ja erityisesti noudattaen ”lain sallimaa suurinta mahdollista julkisuutta” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 10).

Osallistuminen nähdään normissa myös nonverbaalisuuden kontekstista. Rihmastoissa osallistuminen voidaan nähdä tapahtuvan erityisesti myös asevelvollisten kautta: ”Merkittävä osa maanpuolustustahdosta luodaan asevelvollisten palvelukseen liittyvien koke-

muksien ja tuntemuksien kautta.” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 9). Normi korostaa osallistumisen vaikuttavan maineeseen, joka syntyy ”teoista, viesteistä ja ilmeestä” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 10). Näkökulman voidaan nähdä olevan täten hyvin laajan, jossa monimuotoinen osallistuminen tapahtuu: ”Maineeseen vaikuttavat mm. tehtävien hyvä hoitaminen, asevelvollisten laadukas koulutus, kansainvälinen toiminta, sotavarustus ja muu infrastruktuuri sekä johtamiskulttuuri ja työnantajakuva” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 10).

Puolustusvoimien viestinnän normista (2016) voidaan löytää yksittäisiä rihmastomaisia piirteitä, rihmastoissa adaptoitumiseen, suhteesta muutokseen sekä alhaalta ylös etenevään, epäviralliseen viestintään liittyen. Rihmastoihin adaptoituminen voidaan nähdä erityisesti päivittäisviestinnän kontekstissa, kun normissa korostetaan toimivaa vuorovaikutusta henkilöstön ja asevelvollisten kesken. Samoin normissa tulee tukea sellaista toimintaa, joka ”edistää Puolustusvoimien verkottumista yhteiskunnan muihin toimijoihin”. (Puolustusvoimien viestintä 2016, 10). Suhde muutokseen näyttäytyy viestinnän toteutuksessa ja arvioinnissa. Viestinnän muutostarpeiden havaitseminen sekä julkisessa keskustelussa ja uutisoinnissa tapahtuvat muutokset analysoidaan säännöllisen seurannan ja vertailun kautta.

Epävirallinen, alhaalta ylös etenevä viestintä tulee esiin sosiaalista mediaa käsiteltäessä, jossa erityisesti varusmiesten rooli nousee merkittävänä tekijänä esiin. Puolustusvoimien viestinnän normi pääasiakirjana ei kuitenkaan korosta sosiaalisen median merkitystä, vaan se tuodaan esiin etenkin ulkoista viestintää tukevana elementtinä (Puolustusvoimien viestintä 2016, 12). Yksittäisenä mainintana voidaan vielä todeta normin maininta viestinnän tavoitteista, jotka tulee olla selkeästi määriteltynä. Tämä voidaan nähdä keskittymisenä itselle tärkeisiin merkityksiin, mutta koska kyseessä on yksittäinen maininta, ei voida puhua vahvasti normissa esiintyvistä rihmastomaisesta piirteestä.

Analyysissa tarkastellaan Puolustusvoimien viestinnän normeista myös Puolustusvoimien verkkoviestinnän normeja (2017). Rihmastomaisia piirteitä verkkoviestinnän normista voidaan nostaa esiin ei-hierarkkisuuden, nopeuden sekä resonointiin pyrkimyksen näkökulmasta. Ei-hierarkkisuus näyttäytyy erityisesti toimijoiden ja vastuiden sekä sisällöntuotannon kontekstissa. Esimerkkeinä ei-hierarkkisuudesta voidaan mainita kaikkien tulosityksiköiden osallistuminen päätoimituksen työhön, samoin kuin Puolustusvoimien verkkosivujen etusivujen nostot, jotka liittyvä niin ikään kaikkien tulosityksiköiden tehtäviin. Toimintaa tukee erillinen asiantuntijaryhmä, joka koostuu Pääesikunnan ja eri toimialojen asianomistajista. Vastuiden kohdalla ei-hierarkkisuus näyttäytyy selkeästi: ”Asianomistaja ei yleensä ole viestintätoimiala, vaan esimerkiksi esikunnan osasto tai yksittäinen asiantuntija. Asianomistajat vastaavat vastuullaan olevan sisällön kattavuudesta, virheettömyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja ajantasaisuudesta.” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 6.)

Myös rihmaston vaatima nopeus nousee esiin verkkoviestinnän normista, erityisesti verkkoviestinnän periaatteiden sekä verkkoviestintää ohjaavien säädösten, määräysten sekä ohjeiden kontekstissa. Verkkoviestintä nähdään nopeuden lisäksi rihmastomaisesti laajana ja yhdenmukaisena tiedon välittäjänä: ”Puolustushallinnon organisaatioiden on kyettävä tyydyttämään nopeasti kansalaisten tiedontarpeet hyödyntämällä viestintäkanavia moni-

puolisesti viranomaisviestinnässä. Uuden teknologian myötä nopeus ja tietojen oikeellisuus ovat keskeisiä.” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 3.) Suhde muutokseen ja sen nopeuteen tulee niin ikään normissa esiin: ” Palveluilla tulee kyetä vastaamaan nopeasti muuttuviin vaatimuksiin ja tarpeisiin” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 4).

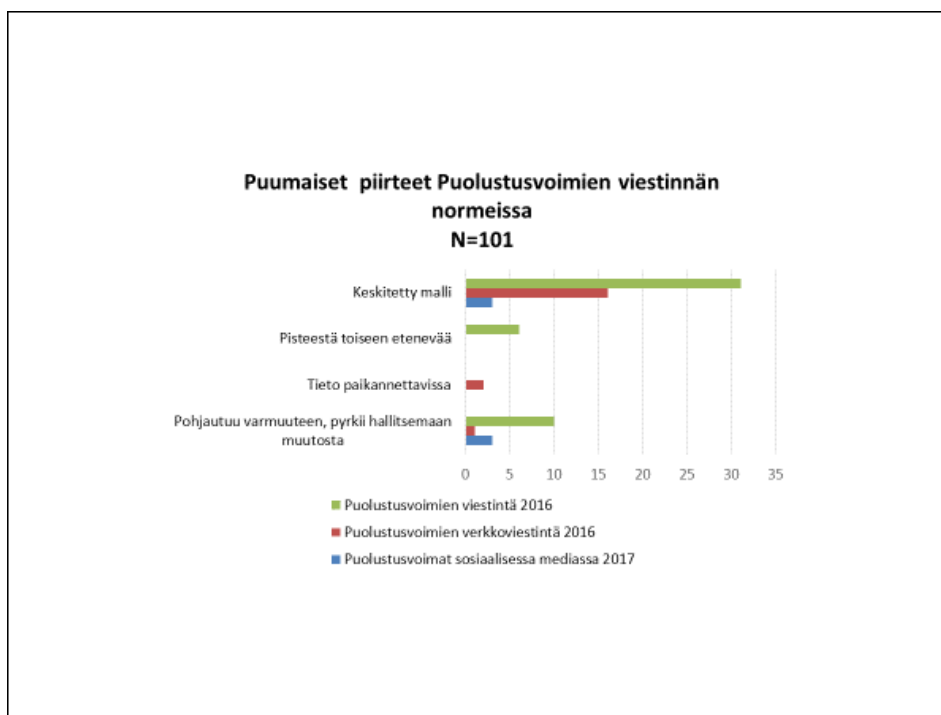
Viitteitä pyrkimykseen rihmastoissa resonointiin voidaan löytää erityisesti verkkoviestintää ohjaavien säädösten, määräysten ja ohjeiden sekä verkkoviestinnän periaatteiden kontekstissa. Verkkoviestinnän sisältöjen tuottamisessa ja käytössä korostetaan monikanavaisuutta, itse sisällön voidessa olla muita kanavia epämuodollisempaa. Verkon nähdään myös alentavan kansalaisten osallistumiskynnystä.

Yleisöjen kuuntelu voidaan löytää verkkoviestinnän periaatteiden ja sisällöntuotannon kontekstissa. Palveluiden tulee normin mukaan olla paitsi korkealaatuista, myös asiakaslähtöistä sekä vuorovaikutteista. Myös kanavien kehittäminen toteutetaan asiakaslähtöisesti. Keskeistä on, että toiminnan keskiössä on asiakas esimerkiksi organisaation johdon sijaan. Sekä yleisöjen kuuntelu, että organisaation osallistuminen näkyy mainintana verkkoviestinnästä mahdollisuutena, joka ”tarjoaa mahdollisuuden hallinnon ja kansalaisten vuorovaikutukseen sekä kansalaisten osallistumiseen” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 3).

Puolustusvoimien viestinnän normin (2016) liitteenä olevassa ”Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa” (2017), voidaan nähdä yksittäisiä rihmastomaisia piirteitä. Pyrkimys rihmastoissa resonointiin voidaan nähdä tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kontekstissa. Kanaville voidaan liitteen mukaan tuottaa epämuodollisempaa sisältöä, ja siellä pyritään tekemään vaikuttavaa viestintää käyttäjäkunnan tuntemisen kautta. Rihmastoissa resonointi ja niihin adaptoituminen näyttäytyy myös tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kautta, kun liitteessä korostetaan sosiaalisen median tarjoavan ” vuorovaikutteisen tavan viestiä, jakaa kokemuksia puolustusvoimista tarinoin, kuvin ja videoin sekä keventää ja tehostaa asiakaspalvelua” (Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa 2017, 1). Yksilön merkitys tuodaan myös esiin, vaikkakaan ei korostuneesti: ”Palkattu henkilöstö voi yksityishenkilöinä tukea Puolustusvoimien viestintää sosiaalisessa mediassa” (Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa 2017, 2).

5.3.2 Puolustusvoimien viestinnän normi ja puumalli

Puolustusvoimien viestinnän normissa (2016) korostuu hyvin selkeästi puumaisena piirteenä hierarkkinen, keskitetty malli. Hierarkkisuus näyttäytyy etenkin toimialaohjauksen, mutta myös viestinnän periaatteiden, toimijoiden ja vastuiden sekä viestinnän toteutuksen kontekstissa. Piirteen esiintyvyyttä voidaan verrata Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa avoimuuden esiintymiseen rihmastomaisia piirteitä käsiteltäessä: hierarkkisuus esiintyy Puolustusvoimien viestinnän normissa lähes kaksinkertaisesti valtionhallinnon viestintäsuosituksen avoimuuteen verrattuna. Vaikka normissa löytyy myös ei-hierarkkisia piirteitä, korostuu hierarkkisuuden piirre noin 80 prosenttia ei-hierarkkisuutta enemmän.



KAAVIO 16: Puolustusvoimien viestinnän normissa esiintyvät puumaiset piirteet jaoteltuna.

Normissa hierarkkisuus tulee esiin erityisesti pääesikunnan viestintäosaston vastuiden kohdalla. Viestintäosasto vastaa toimialan ohjauksesta prosessiohjauksen sekä toimialaohjauksen menetelmillä. Toimialan ohjaus kohdistuu puolustushaaraesikuntien, Pääesikunnan alaisten laitosten sekä Maanpuolustuskorkeakoulun viestintään. Puolustushaaraesikunnat ja Pääesikunnan alaiset laitokset puolestaan ohjaavat hallintoyksiköitään. Myös viestintätoimialan hallinnollinen ohjaus on määritelty: "Viestintätoimialaa ohjataan hallinnollisesti Puolustusvoimien normiohjauksella sekä toiminnan ja resurssien suunnittelun sekä seurannan prosessilla" (Puolustusvoimien viestintä 2016, 5), jotka osaltaan määrittelevät viestinnän linjaukset ja tavoitteet.

Hierarkkinen, keskitetty malli nousee vahvasti esiin myös viestinnän toimeenpanossa: "Viestintätoimiala määrittää käytössä olevat viestinnän kanavat ja ohjaa viestinnän suunnittelua ja toimeenpanoa. Keskitettyä viestintää toimeenpannaan viestinnän operaatioilla." (Puolustusvoimien viestintä 2016, 6). Päivittäisviestinnän ohjaus tapahtuu ohjaussuhteiden mukaisesti esimerkiksi varautumiskorteilla, valmiudensäätelyä ohjataan Puolustusvoimien viestinnän valmiuden säätelyohjeessa sekä operatiivisen suunnittelun ohjaus tapahtuu niin ikään pääesikunnan viestintäosaston kautta. Ohjaus ulottuu normissa myös osaamisen kehittämiseen sekä sotilasopetuslaitosten opintokokonaisuuksiin liittyvän viestinnän opetukseen.

Puolustusministeriön asettaessa puolustushallinnon strategiset päämäärät ja vastatessa viestinnän koordinoinnista, korostuu ministeriön roolissa erityisesti puolustuspolitiikkaan, päätöksiin ja lainsäädäntötyöhön liittyvä viestintä. Keskeistä normin keskitetyssä mallissa on, että " Puolustusvoimien viestintä toteutetaan Puolustusvoimien johdon linjausten mukaisesti" (Puolustusvoimien viestintä 2016, 7). Vahva signaali keskitetystä mallista näkyy myös yhteistoiminnasta median kanssa, kun normi määrittää viestintäosaston

koordinoivan ”kaikkia Puolustusvoimien valtakunnallisen tason mediayhteyksiä” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 7). Viestintäosasto omistaa myös joitakin julkisuuskuvaan liittyviä kokonaisuuksia, kuten perusviestit sekä visuaalisen ilmeen. Kuten normissa todetaan: Puolustusvoimia johdetaan linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 7), joka näyttäytyy myös normissa vahvasti hierarkkisuutena ja keskitettyinä mallina.

Puolustusvoimien viestinnän normi (2016) korostaa hierarkkisuuden ja keskitetyn mallin lisäksi toiminnan pohjautumista varmuuteen ja ennustettavuuteen, jota kautta muutosta pyritään hallitsemaan. Tämä näyttäytyy erityisesti viestinnän periaatteissa, toimijoissa ja vastuissa, sekä viestinnän toteutuksen ja arvioinnin kontekstissa. Normi korostaa toiminnan suunnitelmallisuutta jopa niin, että ” Toiminnan ja resurssien suunnittelussa painotetaan kahden vuoden tarkkaa suunnittelua” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 6). Kaikissa toimintasuunnitelmissa tulee normin mukaan määrittää tavoitteiden, teemojen, pääviestien ja kohderyhmien lisäksi aikautus. Tällaisella pitkän aikavälin suunnittelulla lisätään normin mukaan viestinnän ennakoitavuutta. Viestinnän suunnittelu sidotaan myös vahvasti toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessin aikatauluun sitoen. Kuten normissa todetaan: ” Viestinnän toimeenpano perustuu suunnitelmallisuuteen” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 12). Normissa mainittu pitkän aikavälin suunnitelmallisuuden pohjautuva viestintä voidaan nähdä lähes vastakohtana rihmaston ajatukseen jatkuvassa muutoksessa elämisestä.

Yhdestä pisteestä toiseen etenevää viestinnän suunnittelua sekä toteutusta voidaan myös nähdä yhtenä, joskin vähemmän merkittävänä puumaisena piirteenä Puolustusvoimien viestinnän normissa (2016). Paitsi viestinnän toteutuksessa, myös periaatteissa ja toimialaohjauksen kontekstissa on signaaleja pisteittäin etenevään toimintaan. Viestinnän toimintasuunnitelmien prosessi on perinteisesti määritelty tavoitteiden, teemojen, pääviestien, kohderyhmien ja aikataulutuksen ja arvioinnin kautta.

Normissa puhutaan myös ulkomaille suunnattavasta tiedottamisesta, jolla on tärkeä tavoite vahvistaa maanpuolustuksen uskottavuutta rajojen ulkopuolella (Puolustusvoimien viestintä 2016, 9). Tässä kohtaa normissa puhutaan kuitenkin tiedottamisesta, ei esimerkiksi vuorovaikutteisesta viestinnästä. Yhtenä tärkeimmistä Puolustusvoimien sisäisen viestinnän kanavista mainitaan esimies-alaisviestintä, joka voidaan nähdä paitsi hierarkkisenä, myös pisteestä toiseen etenevänä.

Keskitetty malli näyttäytyy selkeimpänä puumaisena piirteenä myös Puolustusvoimien verkkoviestinnän normissa (2017). Kuten pääasiakirjassa Puolustusvoimien viestinnästä, näyttäytyy verkkoviestinnän normissa keskitetty malli erityisesti toimijoiden ja vastuiden kontekstissa. Lisäksi verkkoviestintää ohjaavissa säädöksissä, määräyksissä sekä ohjeissa, kuten myös verkkoviestinnän periaatteissa sekä sisällöntuotannon ja käyttöoikeuksien kontekstissa korostuu puumaisen keskitetty malli. Myös verkkoviestinnän näkökulmasta korostuu Pääesikunnan viestintäosaston rooli, sen avatessa ja omistaessa ”Puolustusvoimissa käytettävät sosiaalisen median kanavat ja viralliset käyttäjätilit” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 4). Lisäksi viestintäosasto ohjaa sisältöjen yhteensovittamista, sekä vastaa verkkopalveluista sekä niiden kehittämisestä, kuten myös koulutuksesta. Tulosityk-

siköiden rooli ja vastuut tuodaan mainintoina esiin, mutta tarkempi määrittely normista uupuu.

Keskeinen huomio keskitettyyn malliin kuitenkin on, että yksittäisten henkilöiden rooli nähdään vähemmän merkityksellisenä: ”Yksityishenkilöiden tilit ja profiilit sosiaalisessa mediassa eivät ole Puolustusvoimien virallisia kanavia.” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 5).

Verkkoviestinnän normista voidaan löytää yksittäisiä viitteitä liittyen puumaiseen tiedon alkuperän paikannettavuuteen. Esimerkiksi verkkoviestinnän sisällöntuotannon kontekstissa mainitaan, että ”julkaistavalla sisällöllä tulee olla omistaja, joka vastaa omistamastaan asiasta tai sisällöstä sen koko elinkaaren ajan” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 6). Samoin muutoksen hallintaan tai varmuuteen pohjautuvaan toimintaan viittaava maininta voidaan löytää verkkoviestinnän periaatteista, kun verkkoviestinnän kanavien ja tilien perustamiseen liittyen hallintoyksiköiltä edellytetään suunnitelmaa vastuullisten ylläpitäjien sekä sisällön ja suunnitellun elinkaaren suhteen.

Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa (2017) – liitteessä voidaan nähdä puumaisista piirteistä erityisesti pyrkimys muutoksen hallintaan. Tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kontekstissa korostetaan yhteisöprofiilien virallista asemaa ja aseman edellyttämää suunnitelmallisuutta. Työprofiileilla annetaan toimia vain ”Puolustusvoimien virallisilla sosiaalisen median kanavilla”. Sisällöntuottajat ovat niin ikään määritelty ja erikseen hyväksytyt.

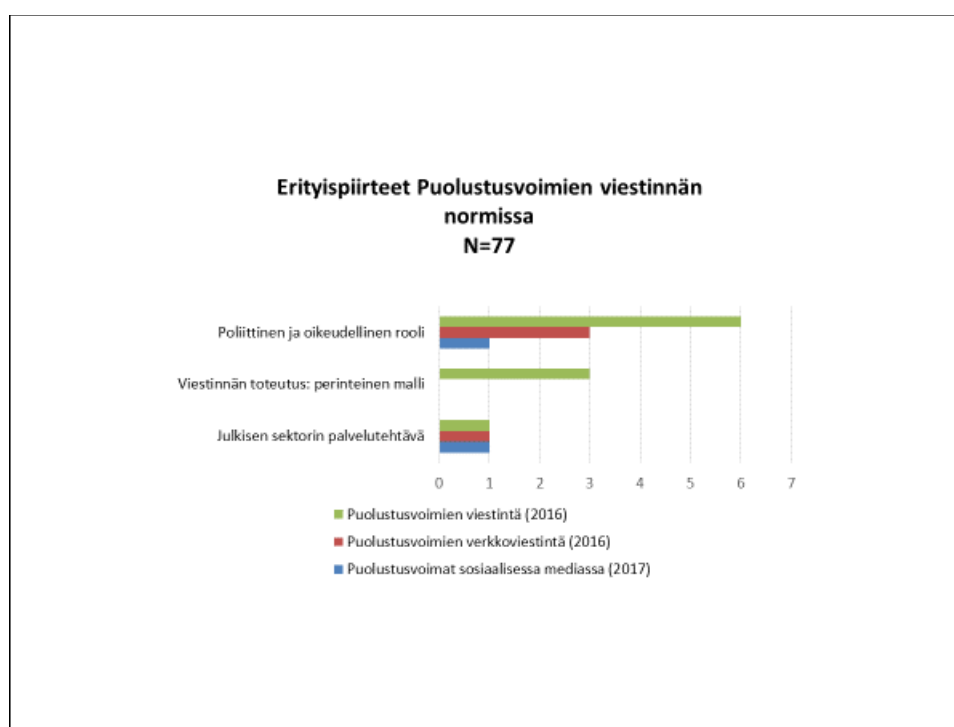
Keskitetty malli nousee niin ikään mainintana esiin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin liittyen. Liitteessä puhutaan Puolustusvoimien keskitetyistä sosiaalisen median kanavista, joilla toimitaan erikseen määritellyillä organisaatio-, yhteisö tai työprofiileilla. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva vuorovaikutus voidaan tulkita myös hierarkiaan sidotuksi: ”Mikäli yksityisprofiililla otetaan kantaa puolustusvoimallisiin asioihin, tulee huomioida, että henkilökohtainen mielipide voidaan tulkita Puolustusvoimien viralliseksi näkemykseksi” (Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa 2017, 2).

5.3.3 Puolustusvoimien viestinnän normi ja erityispiirteet

Julkisen sektorin erityispiirteistä Puolustusvoimien viestinnän normissa (2016) korostuu selkeimmin poliittinen ja oikeudellinen rooli erityisesti viestinnän periaatteiden, toimijoiden ja vastuuden sekä viestintää ohjaavien säädösten, määräysten sekä ohjeiden kontekstissa. Normissa tuodaan viestinnän kannalta keskeisimpinä lakeina esiin tekijänoikeuslaki sekä kielilaki. Puolustusvoimien viestintä paitsi noudattaa valtionhallinnon viestinnästä asetettuja säädöksiä, määrittää laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta viestinnän julkisuuden tason. Käytettävillä kanavilla tulee noudattaa tekijänoikeuslainsäädäntöä, samoin kielilaki määrittää toimimisen sekä suomeksi että ruotsiksi. Normiohjauksessa varmistetaan laillisuus hallinnon jokaisella tasolla. Oikeudellinen rooli nousee esiin myös viestittävinä asioina, joita ovat mm. ”Pääesikunnan päätökset sekä lainsäädännön toi-

meenpanoon liittyvät kysymykset” (Puolustusvoimien viestintä 2016, 7). Normissa korostuukin oikeudellisessa viitekehyksessä olevan sekä perustuslaillinen että hallinnollinen rooli.

Yksittäisinä mainintoina erityispiirteissä voidaan nostaa esiin myös viestinnän toteutus, jossa vallalla on viestinnän suunnittelun perinteinen malli sekä arvioinnin kohdalla korostunut henkilöstön osaamisen kehittäminen, jonka tulisi perustua myös tutkimustietoon perustuen. Tutkimustiedon keskiössä on paitsi tiedotusvälineiden, myös ”kansalaisten ja asevelvollisten maanpuolustustahtoa ja odotuksia Puolustusvoimien viestinnälle” luotavat tutkimukset. (Puolustusvoimien viestintä 2016, 13). Julkisen sektorin tehtävä nousee mainintana esiin Puolustusvoimien viestinnän periaatteissa, joissa neuvonnan rooli nähdään organisaation keskeisenä tehtävänä.



KAAVIO 17: Puolustusvoimien viestinnän normissa esiintyvät erityispiirteet jaoteltuna.

Puolustusvoimien verkkoviestinnän normista voidaan nostaa erityispiirteenä esiin poliittinen ja oikeudellinen viitekehys, joka näyttäytyy erityisesti verkkoviestintää ohjaavien säädösten, määräysten ja ohjeiden viitekehyksessä. Keskeisiksi verkkoviestintää ohjaaviksi laeiksi nostetaan yksityisyyden suojaa määrittävä henkilötietolaki, tekijänoikeuslaki sekä kielilaki, joka määrittelee Puolustusvoimien viestien kieliksi suomen, ruotsin sekä saamen. Yksittäisenä mainintana voidaan nostaa esiin julkisen sektorin tehtävään liittyvä piirre, jossa korostetaan valtionhallinnon palvelutehtävää: ”Valtionhallinnon verkkoviestinnän tulee palvella niin kansalaisia, mediaa kuin muitakin sidosryhmiä” (Puolustusvoimien verkkoviestintä 2017, 3).

Julkisen sektorin erityispiirteitä tarkasteltaessa, mainitsee Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa (2017) - liite sekä kansalaisten palvelun että poliittisen ja oikeudellisen roolin. Sosiaalisen median nähdään tehostavan asiakaspalvelua, toisaalta työprofiililla toimittaessa tulee toimia määritellyn virkavelvollisuuden mukaisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Puolustusvoimien strategiseen viestintään rihmastomaisessa ympäristössä. Tutkimusongelmaa on lähestytty teoreettisesti määrittelemällä rihmasto ja puumalli sekä vertaamalla mallien näkökulmia toisiinsa. Lisäksi tutkielmassa on määritelty teoreettisella tasolla julkisen sektorin erityispiirteitä, joilla on vaikutusta viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Teorian pohjalta on tuotettu keskeisimmät teemat niin rihmasto, puumallin kuin julkisen sektorin erityispiirteistä, jotka toimivat tutkimusosuuden lähtökohtana ja vertailupohjana. Tutkimusosuuksessa on haettu vastaukset tutkimuskysymyksiin teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta, jossa tutkimuskohteena on ollut keskeisimmät Puolustusvoimien viestintää ohjaavat strategiset ohjausasiakirjat.

6.1 Keskeisimmät rihmastomaiset piirteet

6.1.1 Avoimuus

Avoimuus nähdään ilmiömäisimpänä rihmastomaisena piirteenä erityisesti Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2016). Jos viestintäsuosituksessa esiin tuotu avoimuuden kulttuuri toteutuu organisaatiossa, voi se tukea Lawleyn (2005) esiin tuomaa mahdollisuutta nähdä organisaation sisältä esiin nousevia tärkeitä piilotettuja ääniä ja tarinoita, jotka puolestaan voivat synnyttää Chian (1999) esiin nostamia uusia, radikaalejakin merkityksiä ja tehtäviä, jotka mahdollistavat jatkuvassa muutoksessa selviytymisen. Jos organisaation kulttuuri tukee voimakkaasti avoimuutta, voidaan Chian (1999, 223) mainitsema kulttuurin ”näkyvätön käsi” nähdäkin voimavarana, joka nostaa esiin rihmastoissa piilevät mahdollisuudet, muutoksen tapahtuessa luonnollisesti ja vapaasta tahdosta. Puolustushallinnon viestintästrategian (2011) näkemys avoimuuden merkityksestä vastaa pitkälti Valtionhallinnon viestinnän näkemystä avoimuuden merkityksestä koko prosessien ajan, aina valmistelusta alkaen. Tällöin voi toteutua Lawleyn (2005) ajatus avoimesta kentästä erilaisille mahdollisuuksille toteutua ja kuten Styhre ym. (2003) jatkavat: keskeistä on, että

mahdollisimman avoimella vuorovaikutuksella tehdään erilaiset yhdistymiset mahdolliseksi, jotta voidaan saavuttaa dynaaminen, luova ja tuottava organisaatio. Myös Puolustusvoimien viestinnän normi näkee avoimuuden toteutumisen rihmastomallin tyyppisesti (vrt. Jackson ym. 2000; Styhre ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Servaes ym. 2005; Noy ym. 2012; Huhtinen ym. 2014; Pick 2016): sen tulee toteutua mahdollisimman laajana ja niin, että viranomaisten tuottama informaatio antaa kansalaisille mahdollisuuden arvioida viranomaisten toiminnan vaikutuksia. Viestinnän ja sidosryhmätoiminnan tulee normissa olla rihmastomaisen avointa ja vuorovaikutteista, jotta syntyisi perusta maineelle ja edellytykset ulkoisen viestinnän onnistumiselle.

6.1.2 Nopeus

Viestinnän nopeuden merkitys nousee aineistossa esiin erityisesti yllättäviin tilanteisiin liittyen. Ajatus voidaan nähdä liittymäpintana rihmaston jatkuvaan liikkeeseen ja muutoksessa olemiseen (mm. Huhtinen ym. 2014), jossa yllätyksellisyys, luovuus ja uuden elementit ovat muutoksen ytimessä (Chia 1999). Erityisesti Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa voidaan nähdä Huhtinen ym. (2014) korostamaa organisaation kykyä puhua ja ajatella samanaikaisesti. Puolustushallinnon viestintästrategioissa nopeuden merkitystä lähestytään niin ikään rihmastomaisesti, vaikkakaan niissä ei täysin saavuteta Huhtinen ym. (2014) ajatusta samanaikaisesta ajattelusta ja puhumisesta. Nopeuden merkityksestä puhuttaessa on keskeistä nostaa esiin myös kuuntelun merkitys. Kuten Servaes ym. (2005) korostavat, on tärkeää omata paitsi kyky kertoa nopeasti, myös ennen kaikkea kyky kuunnella hyvin. Puolustusvoimien viestinnän normissa analysointi - eli yleisöjen kuuntelu - painottuu kuitenkin julkiseen keskusteluun ja pitkälle aikavälille, jolloin nopeus ja nopea reagointi ei nouse merkittävänä tekijänä esiin. (vrt. Buchanan 2007; Linstead 2007; MacKay 2013; Huhtinen ym. 2014).

6.1.3 Ei-hierarkkisuus

Kolmantena keskeisenä rihmastomaisena piirteenä aineistossa näyttäytyy ei-hierarkkisuus. Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa näyttäytyvä vahva ei-hierarkkisuus korreloi hyvin rihmaston käsitteiden kanssa, joiden mukaan rihmastossa ei ole hierarkiaa, eikä se toimi keskitetysti (mm. Carter ym. 2004; Noy ym. 2012). Suosituksen ajatusta tukee myös Huhtisen ym. (2014) huomio, ettei medialla, viranomaisilla tai päättäjillä ole etuoikeutta toimia sosiaalisen median kaltaisissa rihmastoissa, tiedon itsensä liikkeessä ei-hierarkkisesti ja ennakoimattomasti.

Samaan aikaan kun viestintä nähdään Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa kuuluvan jokaisen työhön, näyttäytyy viestintätoimialan näkökulmasta ei-hierarkkisuus suhteessa päätöksentekoon: Viestinnän on oltava päätöksenteon ytimessä kaikissa prosessin vaiheissa. Jos ajatusta pyritään jalostamaan rihmaston näkökulmasta, voisi viestinnän keskeinen tehtävä olla päätöksenteon tukeminen myös niin, että se tuo esiin myös ne rihmastoissa

liikkuvat epäviralliset liikkeet, joista voi muodostua uusia keskeisiä merkityksiä muutoksessa selviytymisen kannalta. (mm. Chia 2003; Lawley 2005; Pick 2016.)

Puolustushallinnon viestintästrategioissa voidaan myös nähdä piirteitä, jotka lähestyvät rihmastoja ei-hierarkkisesti yhteistoiminnan näkökulmasta, mutta puhtaasti rihmastomainen ajattelu jatkuvassa liikkeessä olevasta, avoimesta, ei-hierarkkisesta kentästä (mm. Styhre ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Noy ym. 2012; Pick 2016) jää saavuttamatta.

Vaikka keskitetty malli näyttäytyy Puolustusvoimien viestinnän normissa hyvin vahvana, voidaan siellä esiintyvää ei-hierarkkisuuutta tarkastella osallistumisen näkökulmasta. Normissa voidaan nähdä osallistumisen tapahtuvan hyvin monimuotoisesti ja laajasti, myös kulttuurin ja yksilön merkitystä korostaen (vrt. Chia 1999; Fox 2002; Wood ym. 2003; Carter ym. 2004; Lawley 2005; Servaes ym. 2005; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016). Normi kiinnittää huomiota toimintakulttuuriin sekä myös Liikola ym. (2016) korostamaan johtamiskulttuuriin, joiden avulla henkilöstö motivoituu ja sitoutuu tavoitteisiin. Tätä kautta henkilöstö näyttäytyy rihmastomaisena toimijana vaikuttaen Puolustusvoimien viestintään hoitamalla tehtävänsä hyvin sekä kouluttamalla asevelvollisia laadukkaasti. Johtamisen näkökulmasta normin maininnoissa ei tuoda kuitenkaan esiin rihmaston tarjoamaa mallia, jossa johtajuus nähdään prosesseihin osallistuvana, mutta ei sitä hallitsemaan pyrkivänä (vrt. Carter ym. 2004; Styhre ym. 2005; Liikola ym. 2016).

6.1.4 Jatkuva muutos vaatii innovatiivisuutta

Kolmen keskeisimmän rihmastomaisen piirteen; avoimuuden, nopeuden ja ei-hierarkkisen lisäksi voidaan nostaa esiin myös muita piirteitä, jotka voivat tukea Puolustusvoimien viestintää rihmastomaisessa ympäristössä. Keskeisimpinä näkökulmina voidaan nostaa esiin suhtautuminen muutokseen sekä sen kautta vaade uuteen ajatteluun, innovatiivisuuteen.

Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa ei pyritä saattamaan muutosta ”valmiiksi”, vaan se tuo esiin rihmastoteorian mukaisen tarpeen kykyyn toimia jatkuvassa muutoksessa. (mm. Chia 1999, 2013; Carter ym. 2004; Van de Ven 2013; Pick 2016). Suositus korostaa myös tarvetta uudelle ajattelulle. Vaikka suositus ei anna tarkkaa vastausta sille, mitä uudella ajattelulla tarkoitetaan, pystyy rihmasto tarjoamaan alustan uusille ideoille siellä tapahtuvien jatkuvien kytkeytymisten kautta (Styhre ym. 2005). Keskeistä on, että uusi ajattelu tarvitsee luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaation tuleekin tunnistaa luovuudesta syntyvät uudet, merkitykselliset kytkenät. (Liikola ym. 2016.) Styhre ym. (2003) puhuu myös organisaation luovuudesta, joka käsitetään prosesseiksi, joissa jo olemassa olevat ajatukset yhdistyvät. Keskeistä myös Styhre ym. (2003) ajattelussaan on, että organisaatio tekee nämä yhdistymiset mahdollisiksi: organisaatiossa huomio tulee kiinnittää siellä oleviin mahdollisuuksiin, joka puolestaan edellyttää mahdollisimman vapaata vuorovaikutusta.

Kulttuurilla voi olla rihmaston näkökulmasta keskeinen rooli avoimuuden toteutumisessa ja vapaassa vuorovaikutuksessa (mm. Chia 1999; Huhtinen ym. 2014). Uusi, innovatiivinen ajattelu vaatii erityisesti avoimuuden kulttuuria (mm. Pick 2016), jota johtajuuden tulee tukea. Avoimuuden kulttuurissa johtajuus on osallistuvaa, prosesseissa mukana olevaa, mutta niin, ettei se yritäkään hallita kaikkia merkityksiä ja koko prosessia. Avoimuuden kulttuuri sallii myös epäonnistumiset ja kannustaa luovaan ja innovatiiviseen ajatteluun (Chia 1999; Huhtinen ym. 2014; Liikola ym. 2016). Erityisesti Valtionhallinnon viestintäsuositus voidaan nähdä tukevan rihmastomaista ajattelua vapaalle vuorovaikutukselle: ”Yhteistyötä syventämällä ja tiedonkulkua parantamalla madalletaan organisaation sisäisiä raja-aitoja ja tarjotaan mahdollisuuksia uudenlaisten toimintatapojen syntymiseen” (Valtionhallinnon viestintäsuositus 2016, esipuhe). Tulee myös muistaa, että organisaatiokulttuuri rakentuu sekä virallisen, että epävirallisen viestinnän avulla, jolloin tulee ottaa huomioon myös epäviralliset, ristiriitaisetkin viestit, jotka pystyvät jopa peittämään organisaation virallisen viestin (mm. Wood ym. 2003). Organisaation tulee kuitenkin kestää myös kriittinen keskustelu. Rihmastoissa toimiessa on keskeistä tietää organisaatiolle tärkeät merkitykset, ja omata kyky keskittyä niihin. (mm. Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014).

Puolustushallinnon tasolla yksittäisenä suurimpana konkreettisenä muutoksena nähdään valtionhallinnon, median ja kansalaisten välinen suhde: ”Erityisen suuri muutos on se, että tiedotusvälineillä ei enää ole samanlaista merkitystä kansalaisten saavuttamisen kannalta kuin ennen.” (Puolustushallinnon viestintä 2011, 3). Tieto ei siis ajattelussa liiku enää puumaisesti pisteestä A pisteeseen B, vaan leviää rihmaston nystyröissä resonoiden jatkuvassa muutoksen tilassa (vrt. esim. Styhre ym. 2003, Van de Ven 2013). Ajattelussa voidaan nähdä liittymäpinta rihmaston ajan käsitteeseen, jolla on suuri vaikutus myös viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen: rihmastoissa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat myös valtionhallinnon viestinnän näkökulmasta toisiinsa. (Lawley 2005; Huhtinen ym. 2014). Virka-ajalla ei ole rihmastoissa merkitystä ja vanha uutinen voi nousta esiin uudessa merkityksessä, milloin tahansa.

Innovointi voi tarkoittaa myös yleisöjen kuuntelun merkitystä ja sitä kautta nousevaa uutta ajattelua organisaation sisällä. Puolustusvoimien viestinnän normi tuo esiin yleisöjen kuuntelun merkityksen rihmastoajattelua lähestyen, voidaan kuitenkin etenkin mittauskeinoissa nähdä puumaisia piirteitä, niiden painottuessa etenkin tiedotusvälineiden seurantaan. Tällöin seuranta ei ota huomioon esimerkiksi Pick (2016) korostamaa uuden ajattelun syntymistä missä ja milloin vain, sillä voivan olla suuriakin vaikutuksia viestinnän toteutukseen.

6.2 Keskeisimmät puumaiset piirteet

Puolustusvoimien viestinnän normista oli eniten löydettävissä puumaisia piirteitä erityisesti keskitettyyn, hierarkkiseen malliin liittyen. Vahva hierarkkisuus ja keskitetyn mallin korostuminen johtaa väistämättä ajatukseen puumallin heikkoudesta (Lawley 2005; Woods ym. 2013): puu on riippuvainen keskustastaan, kun rihmasto taas on vaikea tuhota

sen kasvaessa uudelleen mistä kohtaa tahansa. Onkin keskeistä kysyä, mitä tapahtuu viestinnälle vahvasti hierarkkisessa ja keskitetyssä mallissa, jos sen keskusta tuhoutuu tai tulee toimintakelvottomaksi?

Vaikka Valtionhallinnon viestintäsuositus on piirteiltään selkeästi aineistosta rihmastomaisiin, näyttäytyy myös siinä puumaisia piirteitä. Suosituksen ajatus lähtee siitä, että viestintä liikkuu lähettäjistä tiettyyn vastaanottajaryhmään, eikä leviä rihmaston öljyn lailla (mm. Chia 1999, Huhtinen ym. 2014). Samaan aikaan on kuitenkin todettava, että toiminta voidaan suosituksessa nähdä rihmastomaisen päättäväisenä, organisaatiolle tärkeisiin merkityksiin keskittyvänä ja rihmastoisiin adaptoituvana, jolloin suoraa vertausta puumaiseen ajatteluun on suosituksesta vaikea liittää. Valtionhallinnon viestintäsuosituksesta on löydettävissä myös maininta puumaisesta ennustettavuuteen pyrkimyksestä erityisesti viestinnän suunnittelun kontekstissa. Myös esimerkiksi Puolustushallinnon viestintästrategiassa (2007) viestintä nähdään Robinson ym. (2010) tai Woods ym. (2013) mukaisesti pohjautuvan perinteiseen suunnitelmallisuuteen, jossa tulevaisuus pyritään ennakoimaan ja sen avulla muutoksessa selviytymään. Järjestelmällisyys viittaa niin ikään Chian (1999) mukaiseen priorisointiin sekä hallintaan, jossa prosessi etenee pisteestä A pisteeseen B. Myös Puolustusvoimien viestinnän normissa on paitsi viestinnän toteutuksessa, myös periaatteissa ja toimialaohjauksen kontekstissa nähtävissä Chian (1999) sekä Robinson ym. (2010) mukaisia signaaleja pisteittäin etenevään toimintaan. Viestinnän toimintasuunnitelmien prosessi on perinteisesti määritelty tavoitteiden, teemojen, pääviestien, kohde-ryhmien ja aikataulutuksen ja arvioinnin kautta.

Rihmaston näkökulmasta edellä mainitun kaltainen ennakoitavuus on kuitenkin lähes mahdotonta saavuttaa rihmaston luonteen vuoksi, jolloin voidaan perustellusti kysyä, kuinka suuri merkitys ennakoitavuudelle viestinnän suunnittelussa lopulta kannattaa laittaa? Rihmastoajattelu tarjoaa ennakoitavuuden tilalle useitakin vaihtoehtoja: itselle tärkeisiin merkityksiin keskittymistä, tavoitteena saada ne resonoimaan rihmastoissa (Chia 1999) tai rihmastoissa mukana elämistä niin, ettei pyritä edes hallitsemaan kaikkia merkityksiä (Huhtinen ym. 2014).

Johtajuuden näkökulmasta, vaikka lopullinen vastuu kuuluu niin rihmastossa kuin puumallissakin johdolle, voi rihmastossa vastuu jakautua laajemmin ja organisaation kasvot voivat muodostua yhtä lailla organisaation yksittäisistä tekijöistä. Keskeistä on, mikä ja kuka rihmastoissa pystyy resonoimaan (mm. Chia 1999; Styhre ym. 2003; Huhtinen ym. 2014). Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että muutosta ei pyritä hallitsemaan (vrt. Chia 1999; Robinson ym. 2010; Woods ym. 2013). Kuitenkin esimerkiksi Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa (2017) - liitteessä näyttäytyy hyvin puumaisena piirteinä yhteisöprofiilien virallinen asema ja niiltä edellytetty suunnitelmallisuus. Sisällöntuottajat määrittellään ja hyväksytetään erikseen. Voisikin kysyä, mitä vaikutuksia hajautetulla mallilla olisi erityisesti sosiaalisen median foorumeilla, jotka voidaan nähdä hyvin rihmastomaisesti toimivina? Olisiko organisaation mahdollista toimia ennemmin osana rihmastoja ja mukana siinä, kuin pyrkimässä määrittelemään ja hallitsemaan rihmastoissa tapahtuvaa liikettä? Voisiko tätä kautta syntyä organisaatiolle uusia tärkeitä merkityksiä?

6.3 Keskeisimmät julkisen sektorin erityispiirteet

Läpi koko aineiston voidaan nähdä erityisenä julkisen sektorin erityispiirteenä sen korostunut poliittinen ja oikeudellinen rooli. Puolustushallinnon ja Puolustusvoimien asiakirjoissa korostuu erityisesti valtionhallinnon viestintää ohjaavat lait ja asetukset. Tämä vastaa hyvin Ferraron (2015) näkökulmaa, jossa julkisella sektorilla korostuu sekä perustuslaillinen, että hallinnollinen rooli, joka tulee ottaa myös viestinnässä huomioon. Poliittinen ja oikeudellinen rooli asettaakin vaatimuksia myös viestinnän osaamiselle ja sen kehittämiseksi, joka nousee myös aineistossa keskeisenä piirteenä esiin. Viestinnän ammattilaisten osaamista tulee kehittää Liu ym. (2007; 2010) mukaisesti etenkin politiikkaan ja tutkimustietoon perustuen.

Aineistossa näyttäytyy teorian tavoin julkisen sektorin tehtävän olevan ensisijaisesti kansalaisten palvelua. Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa keskeisinä näkökulmina nähdään Liu ym. (2010) mukaisesti palveluhenkisyyden ja tasapuolisuuden huomioon ottaminen koko prosessin ajan niin, että eri sidosryhmien erityispiirteet ja tarpeet tulevat huomioiduksi (ks. myös Leitch ym. 2003). Yhtenä tällaisena esimerkkinä toimii myös Liu ym. (2010) korostamansa median erityistarpeista huolehtiminen. Suositus näkee kuitenkin samoin kuin Leitch ym. (2003), etteivät erilaiset yhteistyön muodot saa vaarantaa julkisen vallan käyttäjien riippumattomuutta. Myös suosituksessa esiin nouseva tasapuolisuuden vaade liittyy Fredriksson ym. (2016) mukaisesti paitsi eri näkökulmien huomioon ottamiseen viestinnän toteutuksessa, myös tasapuolisuuden merkitykseen viestinnän koko prosessissa sekä kielellisten oikeuksien huomioon ottamisessa viestintää toteutettaessa.

Aineistosta vain Valtionhallinnon viestintäsuositus näkee toimintaympäristön hyvinkin kompleksisena, sen asettaessa myös viestinnälle laajoja vaateita. Myös Schraeder ym. (2003) korostavat ulkoisen toimintaympäristön vaikuttavan suuresti odotuksiin julkista sektoria kohtaan. Suositus tuo esiin myös Riege ym. (2006) mukaisesti viestinnän eettisiä näkökulmia: viestinnän tulee olla arvojen mukaisesti luotettavaa, palvelevaa, tasapuolista, ymmärrettävää, vuorovaikutteista, riippumatonta ja moninaiset sidosryhmät huomioon ottavaa. Voidaankin nähdä, että jo pelkästään kompleksinen toimintaympäristö asettaa valtionhallinnon, ja tätä kautta Puolustusvoimien viestinnälle ja etenkin sen resurssoinnille suuria haasteita ja paineita. Suositus korostaakin Fredriksson ym. (2016) mukaisesti asiantuntijoiden roolia, joiden on kyettävä vaikuttamaan verkostoissa. Näin ollen asiantuntijoiden viestintään panostaminen voi olla yksi keino valtionhallinnon viestinnän kompleksisessa toimintaympäristössä selviytymiseen. Asiantuntijajulkisuuden kohdalla tulisi kuitenkin myös tarkastella julkisuuden vaikutuksia, jos Fredriksson ym. (2016) mukaisesti organisaation ja asiantuntijan arvot eivät kohtaa.

6.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaiset ajattelutavat ohjaavat Puolustusvoimien strategisen tason viestintää?” Tulosten perusteella voidaan todeta kai-

kissa tarkastelun kohteena olleissa asiakirjoissa esiintyvän sekä rihmastomaisia, että puumaisia ajattelumalleja. Eniten rihmastomaista ajattelua esiintyi Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa, kun taas puumaista ajattelua esiintyi eniten Puolustusvoimien viestinnän asiakirjoissa. Puolustushallinnon viestintästrategiat poikkesivat toisistaan erityisesti rihmastomaisten mallien osalta. Kuitenkin rihmastomaisuus nousi Puolustushallinnon viestintästrategioissa selkeästi puumaisia piirteitä ilmiömäisempänä esiin.

Tutkimuksen perusteella ei voida suoraan sanoa Puolustusvoimien viestintää ohjaavien asiakirjojen olevan joko puumaisia tai rihmastomaisia, vaan kumpaakin ajattelumallia esiintyi kaikilla hallinnontasoilla. On kuitenkin selkeästi havaittavissa, että puumaisuus on sitä ilmiömäisempää, mitä lähempänä aineisto on Puolustusvoimia ja toisaalta rihmastomaisuus lisääntyy liikuttaessa kohti ylintä, valtionhallinnon tasoa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten rihmastomainen ajattelumalli esiintyy suhteessa puumaiseen ajatteluun Puolustusvoimien viestintää ohjaavissa strategisissa ohjausasiakirjoissa?” Jos aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, nousee paradoksaalisesti keskeisimpänä rihmastomaisena ajattelumallina esiin ei-hierarkkisuus ja keskeisimpänä puumaisena mallina nousee keskitetty malli. Tämä johtuu osittain siitä, että vaikka muut asiakirjat eivät korostaneet keskitettyä mallia juuri ollenkaan, nousi se Puolustusvoimien viestinnän normissa hyvin vahvasti esiin. Puumaisessa, keskitetyssä mallissa on kuitenkin heikkoutensa: puu on riippuvainen keskustastaan, jolloin sen voi myös tuhota keskustan kautta. Johtopäätelmänä ja vastauksena keskustan heikkouteen voidaan esittää viestinnän vastuiden hajauttamista rihmastomaisesti. Jos yksi rihmaston osa tuhoutuu, pystyy se kasvamaan uudestaan mistä kohtaa tahansa. (Lawley 2005; Woods ym. 2013.) Rihmastomainen hajautettu malli voi tarjota vastauksen myös nopeuden vaateeseen kaikkina aikoina: hajautetun mallin avulla hyödynnetään olemassa oleva resurssi, jota kautta organisaatio pystyy vastaamaan median ja yhteiskunnan tarpeisiin silloin kun ne syntyvät, kaikkina vuorokauden aikoina.

Ei-hierarkkisuuden jälkeen nousi keskeisimpinä rihmastomaisena ajattelumallina esiin avoimuus sekä nopeuden vaade. Erityisesti avoimuus korostui Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa. Organisaation sisällä avoimuus tarkoittaa myös kaikkia epävirallisia ääniä, joita organisaation tulee kuunnella. Tätä kautta voi nousta esiin uusia keskeisiä merkityksiä sekä kyetään saavuttamaan luova ja tuottava organisaatio. Avoimuuden tulee olla myös ulospäin laajaa, jotta organisaation yleisöille tulee antaa mahdollisuus arvioida viiranomaista ja sen toimintaa mahdollisimman avoimesti. Avoimuus on ennen kaikkea arvo, joka tulee näkyä organisaation kulttuurissa.

Vaikka viestinnän nopeus nähdään rihmastoteoriassa sekä tutkitussa aineistossa yhtenä keskeisimpänä tekijänä, nousi kaikissa ohjausasiakirjoissa esiin luottamuksen ylläpito ja rakentaminen nopeutta tärkeämpänä elementtinä. Luottamuksen ylläpidossa on keskeistä tuottaa oikeaa tietoa tarvittaessa nopeudesta tinkimällä. Jos rihmastoissa selviytyminen vaatii kuitenkin viestinnän nopeutta, voidaan johtopäätelmänä esittää, että nopeuden vaateeseen vastataan kertomalla toiminnasta kaikissa prosessein vaiheissa, eikä vasta lopullisten päätösten tai kaikkien varmistettujen tietojen jälkeen. Nopea reagointi luottamusta menettämättä voi tarkoittaa sitä, että kerrotaan myös se, ettei vielä tiedetä varmuutta tai

että asiasta kerrotaan heti lisää, kun tiedot saadaan varmistettua. Toisin sanoen organisaatio toteuttaa jatkuvaa, avointa vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Tällöin toteutuu sekä avoimuuden, että nopeuden vaade.

Keskitetyn mallin lisäksi aineistossa esiintyi korostuneimpana puumaisena piirteenä pyrkimys hallitsemaan muutosta. Määrällisesti piirre esiintyi kuitenkin keskeisimmistä puumaisista ja rihmastomaisista piirteistä vähäisimpänä. Pyrkimys hallitsemaan muutosta näyttäytyi erityisesti Puolustusvoimien viestinnän normissa, kun taas Puolustushallinnon tai valtionhallinnon tasolla piirre ei korostunut. Teorian pohjalta toimintaympäristö voidaan kuitenkin nähdä jatkuvassa muutoksen tilassa olemisena. Jos ajatusmallia ohjataan kohti rihmastomaista ajattelua, ei muutosta enää pyritäkään hallitsemaan, vaan sen nähdään ennemminkin välttämättömänä ja jatkuvina prosesseina. Niiden avulla organisaatio pystyy nostamaan esiin erilaiset mahdollisuudet ja muutoksessa tapahtuvat todennäköisyydet, joiden avulla se pystyy jatkuvassa muutoksessa selviytymään. (vrt. Chia 1999; Carter ym. 200; MacKay ym. 2013; Huhtinen ym. 2014.)

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitkä julkisen sektorin erityispiirteet korostuvat Puolustusvoimien viestintää ohjaavissa viestinnän strategisissa ohjausasiakirjoissa?” Julkisen sektorin erityispiirteistä aineistossa korostui keskeisimpänä poliittinen ja oikeudellinen rooli. Erityisesti läpi koko aineiston korostui oikeudellinen viitekehys, jossa organisaatiolla on sekä perustuslaillinen, että hallinnollinen rooli. Sekä laillisilla, että poliittisilla rajoitteilla voi kuitenkin olla vaikutuksia niin viestinnän resursointiin, luovuuteen kuin tehokkuuteenkin. Poliittisen viitekehysten kautta voi korostua myös eri intressiryhmien pyrkimykset vaikuttamaan viestintään. (vrt. Boyne 2002; Pandey & Garnett 2006; Gelders ym. 2007; Liu ym. 2010; Ferraro 2015; Fredriksson ym. 2016.)

Läpi koko aineiston korostui myös julkisen sektorin tehtävä, jossa viestintä nähdään ennen kaikkea kansalaisten tasapuolisena palveluna. Jos palvelutehtävän näkökulma liitetään aiempiin rihmaston tarjoamiin keskeisimpiin näkökulmiin, voidaan määritellä, että palvelun tulee olla tasapuolista, avointa, nopeaa ja sitä tulee pystyä toteuttamaan hajautetusti.

Lisäksi voidaan nostaa esiin julkisen sektorin keskeisimpinä piirteinä esiin osaamisen kehittäminen sekä kompleksinen toimintaympäristö. Osaamisen kehittäminen näyttäytyi erityisesti Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa sekä Puolustushallinnon viestintästrategioissa, mutta ei juurikaan Puolustusvoimien viestinnän normissa. Osaamisen kehittämisen tarve liittyi erityisesti siihen, että viestinnän ammattilaiset osaavat tuottaa ymmärrettävää viestintää. Tämä mahdollistuu, kun ammattilaiset tuntevat työhönsä liittyvän lainsäädännön, poliittisen viitekehysten, sekä osaavat hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa.

Kompleksisen toimintaympäristön merkitys nousi keskeisesti esiin Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa, muiden hallinnontasojen nähdessä sen vähemmän merkittävänä. Informaation voidaan nähdä liikkuvan rihmastomaisesti: nopeasti, ennakoimattomasti sekä jatkuvassa liikkeessä olevana. Puumainen organisaatio pyrkii kuitenkin etenemään pisteestä toiseen olettaen liikkeen olevan ennakoitavaa ja paikannettavissa. Johtopäätelmänä voidaan esittää, että puumaisen organisaation tulisi luopua pyrkimyksestä kontrolloida

jatkuvaa liikettä. Sen tulisi ennemminkin keskittyä kuuntelemaan yleisöjään, sekä pyrkiä adaptoitumaan rihmastoihin sekä resonoimaan siellä keskittyen itselleen tärkeisiin merkityksiin.

6.5 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkielmassa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002) määritelmiä hyvän tieteellisen käytännön mukaisille toimintatavoille: rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tiedonhankinnassa sekä arvioinnissa on käytetty eettisiä menetelmiä sekä huomioitu asiaankuuluvasti muiden tutkijoiden tekemä työ. Tutkimusprosessi on avattu lukijalle mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi. Tutkija on pyrkinyt tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa koko prosessin ajan, jotta ne eivät vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja tätä kautta pätevyyttä (Saaranen-Kauppinen ym. 2009) arvioidaan tutkielmassa siirrettävyyden, vahvistettavuuden, uskottavuuden sekä totuudellisuuden käsitteiden kautta (Lincoln & Cuban 1985). Kuten Saaranen-Kauppinen ym. (2009) toteavat, kysymys on siitä, kuinka hyvin tutkijan tuottamat konstruktiot vastaavat tutkimuskohteen tuottamia ja miten hyvin nämä konstruktiot tuotetaan myös muille ymmärrettävästi. Tutkimuksessa on myös kyetty vain raapaisemaan tutkittavan ilmiön pintaa, eikä pyrkimyksenä ole tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista (Töttö 2004).

Siirrettävyyttä ajatellen on pyritty keräämään tarpeeksi heterogeeninen aineisto, joka kuitenkin pystyy vastaamaan tutkimuskysymykseen. Paremman siirrettävyyden kannalta tarvittaisiin kuitenkin julkisen sektorin osalta laajempi aineisto. Nyt aineisto keskittyy ainoastaan keskeisimpiin strategisen tason asiakirjoihin ottamatta huomioon eri organisaatiotasojen omia tarkentavia viestinnän ohjausasiakirjoja. Vaikka tutkimusaineisto oli pääsääntöisesti iältään yhteneväinen, osoittautui yksi tutkimuskohteen aineisto lähes 10 vuotta muuta vanhemmaksi vaikuttaen osaltaan tuloksiin. Tutkimuksessa ei olla myöskään huomioitu erityistilanneviestintää.

Tutkimuksen vahvistettavuus toteutuu vahvan teorialähtöisyyden kautta. Tutkimuksessa tehdyt tulkinnat sitoutuvat aiempaan tutkimukseen joko vahvistaen sitä tai tuoden uusia näkökulmia teoriaan. Uskottavuus ja totuudellisuus näyttäytyvät tutkimusprosessin sekä aineiston huolellisen avaamisen ja käsittelyn kautta. Tutkimusosuudessa on pyritty avaamaan päättelyn logiikkaa sekä tuotettuja teemoja myös suorien sitaattien avulla.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa ei ole käsitelty rihmastoteoriaa, puumallia tai julkisen sektorin erityispiirteitä Puolustusvoimien työntekijöiden käytännön kokemusten kannalta. Jatkossa olisikin hedelmällistä tarkastella käytännön kokemuksia ja verrata niitä sekä teoriaan että tutkimustuloksiin. Miten rihmastomaiset piirteet näyttäytyvät julkisen sektorin työntekijöiden työssä, miten puumaiset piirteet vaikuttavat viestinnän toteutumiseen Puolustusvoimissa tai mitkä erityispiirteet korostuvat Puolustusvoimien viestinnässä?

Lisäksi olisi hedelmällistä tarkastella julkista sektoria laajemmin ja vertailla eri organisaatioita keskenään. Tutkimalla julkisen sektorin viestintää ohjaavia asiakirjoja isommalla ja heterogeenisemmällä otoksella saataisiin tuotettua laajempi käsitys siitä, miten edellä mainitut piirteet näyttäytyvät julkisella sektorilla kokonaisuutena, sekä toisaalta pystyttäisiin vertailemaan eri julkisen sektorin organisaatioita keskenään. Tätä kautta julkisen sektorin strategiselle viestinnälle pystyttäisiin tuottamaan näkemys tarpeesta yhtenäisempään viestinnän ohjaukseen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi myös mielenkiintoista verrata viestintää ohjaavien asiakirjoja sekä käytännön kokemuksia: miten viestinnän strateginen ohjaus näyttäytyy käytännössä? Noudattaako käytännön viestintä viestintästrategioita?

Myös jokaista yksittäistä esiin nostettua teemaa niin rihmaston, puumallin kuin julkisen sektorin erityispiirteiden osalta voidaan tutkia omana kokonaisuutenaan. Esimerkiksi johtamisen, organisaatiokulttuurin, luovuuden tai resilienssin osalta jatkotutkimus toisi kaivattua syvyyttä teemoihin.

Syvempi tutkimus rihmastoteorian soveltuvuudesta organisaatioviestinnän teoriaksi on varmasti yksi keskeisimmistä ja samalla haastavimmista jatkotutkimusehdotuksista. Jatkotutkimuksen tulisi vertailla rihmastoteoriaa syvällisemmin muihin viestinnän teorioihin ja pyrkiä luomaan tarpeeksi laajoja näkökulmia viestinnän tutkimukseen, joita se mitä suuremmissa määrin myös tulevaisuudessa tarvitsee.

KIRJALLISUUS

- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2016). Legitimation as a particular mode of strategic communication in the public sector. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 195 - 206.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271 - 1282.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation – From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133 - 145.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97 - 122.
- Brunner, E. (2014). Asking (new) media questions: Thinking beyond the Twitter revolution. *Explorations in Media Ecology*, 13(3-4), 269 - 283.
- Buchanan, I. (2007). Deleuze and the Internet. *Australian Humanities Review*. 43 December.
- Callahan, J. L. (2010). Constructing a manuscript: Distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles. *Human Resource Development Review*, 9(3), 300 - 304.
- Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2018). *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. John Wiley & Sons.
- Carter, P. and Jackson, N. (2004). Gilles Deleuze and Felix Guattari. In *Organization Theory and Postmodern Thought*, toim. Linstead S., 105 - 126. London: SAGE Publications.

- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 209 - 227.
- Chia, R. (2003). Organization theory as a postmodern science. *The Oxford handbook of organization theory*, 113 - 140.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29 - 34.
- Clarke, B., & Parsons, J. (2013). Becoming rhizome researchers. Reconceptualizing educational research methodology, 4(1).
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25 - 33.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361 - 381.
- Coyne, R. (2008). The net effect: Design, the rhizome, and complex philosophy. *Futures*, 40(6), 552 - 561.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), 38 - 43.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). A thousand plateaus.
- Dennis, A. R., & Vessey, I. (2005). Three knowledge management strategies: Knowledge hierarchies, knowledge markets, and knowledge communities. *MIS Quarterly Executive*, 4(4), 399 - 412.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892 - 909.
- Douglas-Jones, R. C., & Sariola, S. (2009). Rhizome yourself: experiencing Deleuze and Guattari from theory to practice. *Rhizomes.*, 19(Summer).
- Edwards, R. (2006). A sticky business? Exploring the "and" in teaching and learning. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 27(1), 121 - 133.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107 - 115.
- Eriksson, K. (2005). Foucault, Deleuze, and the ontology of networks. *The European Legacy*, 10(6), 595 - 610.

- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168 - 176.
- Ferraro, A. M. (2015). Exploring an alternative public relations framework for the public sector (Doctoral dissertation, The University of Akron).
- Fox, N. J. (2002). Refracting 'health': Deleuze, Guattari and body-self. *Health*., 6(3), 347 - 363.
- Fox, N. J. (2014). Poststructuralism and Postmodernism. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Health, Illness, Behavior, and Society*.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 10(3), 149 - 152.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497 - 517.
- Funke, P. N. (2012). The global social forum rhizome: A theoretical framework. *Globalizations*, 9(3), 351 - 364.
- Gallas, K. (2006). Rethinking Rhizomes in Writing About Research. *The Teacher Educator*, 42(2).
- Gelders, D., Bouckaert, G., & Van Ruler, B. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), 326 - 337.
- Herranen, O. (2015). Uusi julkisjohtaminen ja valtion tuottavuusohjelman kova ydin. *Hallinnon tutkimus*, 34(1), 27 - 42.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277 - 1288.
- Huhtinen, A., & Rantapelkonen, J. (2014). Rihmastoajattelu strategisena kommunikaationa. *Strategisen viestinnän salat*, 126.
- Jackson, N. & Carter, P. (2000). Rethinking organizational behaviour. London: PrenticeHall.
- Kelman, S. (2005). *Unleashing change: A study of organizational renewal in government*. Brookings Institution Press.
- Kohlbacher, F. (2006, January). The use of qualitative content analysis in case study research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*.

- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138 - 148.
- Lagopoulos, A. P. (2016). A meta-theoretical approach to the history and theory of semiotics. *Semiotica*, 2016(213), 1 - 42.
- Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), 355 - 374.
- Lawley, S. (2005). Deleuze's rhizome and the study of organization: Conceptual movement and an open future. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 3(3/4), A36.
- Leitch, S., & Davenport, S. (2003). Strategic ambiguity in communicating public sector change. *Journal of Communication Management*, 7(2), 129 - 139.
- Liikola, J., & Huhtinen, A. M. (2016). LUOVUUS SOTILASORGANISAATION UUDISTUMISEN JA INNOVAATION LÄHTEENÄ. *Tiede ja ase*, 73.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park.
- Linstead, S., & Mullarkey, J. (2003). Time, creativity and culture: Introducing Bergson. *Culture and Organization*, 9(1), 3 - 13.
- Linstead, S., & Thanem, T. (2007). Multiplicity, virtuality and organization: The contribution of Gilles Deleuze. *Organization Studies*, 28(10), 1483 - 1501.
- Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007). The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377 - 393.
- Liu, B. F., Horsley, J. S., & Levenshus, A. B. (2010). Government and Corporate Communication Practices: Do the Differences Matter?. *Journal Of Applied Communication Research*, 38(2), 189 - 213.
- Luoma-aho, V. (2014). Särkymätön viestintä. *ProComma Academic*.
- Lämsä, A. M., & Hautala, T. T. (2004). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.
- MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northco Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208 - 230.
- McNamara, T. (2012). Poststructuralism and its challenges for applied linguistics. *Applied linguistics*, 33(5), 473 - 482.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*.

- Neuvottelukunta, T. (2002). Hyvä tieteellinen käytäntö. *Helsinki: Edita Prima*.
- Noy, E., & Luski, A. D. (2012). The Multidisciplinary Nature of Business Strategy: Suggesting a Rhizome Paradigm. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(1).
- Oswick, C. (2013). Reflections: OD or Not OD that is the Question! A Constructivist's Thoughts on the Changing Nature of Change. *Journal of Change Management*, 13(4), 371 - 381.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37 - 51.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125 - 141.
- Pick, D. (2016). Rethinking organization theory: The fold, the rhizome and the seam between organization and the literary. *Organization*, 24(6), 800 - 818.
- Puolustushallinnon viestintästrategia (2007). Puolustusministeriö.
Saatavilla (25.5. 2018): <http://www.defmin.fi/files/1095/viestintastrategia.pdf>
- Puolustushallinnon viestintä - osastrategia (2011). Puolustusministeriön strateginen suunnitelma 2030. Puolustusministeriö.
Saatavilla (25.5. 2018): <http://www.defmin.fi/files/1838/viestinta.pdf>
- Puolustusvoimien viestintä, normi PVOHJEK-PE (2016). Saatavilla Puolustusvoimien asiakirjahallinnosta.
- Puolustusvoimien verkkoviestintä, normi PVOHJEK-PE (2017). Saatavilla Puolustusvoimien asiakirjahallinnosta.
- Puolustusvoimien viestintä sosiaalisessa mediassa, PVOHJE VIESTINTÄ 002 - VERKKO-VIESTINTÄ (2017). Saatavilla Puolustusvoimien asiakirjahallinnosta.
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of knowledge management*, 10(3), 24 - 39.
- Robinson, L., & Maguire, M. (2010). The rhizome and the tree: changing metaphors for information organisation. *Journal of documentation*, 66(4), 604 - 613.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja*.

- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus. *Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja*, 62.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492 - 502.
- Servaes, J., & Malikhao, P. (2005). Participatory communication: The new paradigm. *Media & global change. Rethinking communication for development*, 91 - 103.
- Sivonen, P. (2013). Suomalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen. Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 33.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2003). Creativity as connectivity: A rhizome model of creativity. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 1(4), 421 - 436.
- Thanem, T. (2013). A Deleuzian Future for Organization Theory?. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 3(4).
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356 - 367.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404 - 428.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Tzu, S. (1963). *The art of war*, trans. Samuel Griffith. Oxford: Clarendon Press, 13, 3.
- Töttö, P. (2004). *Syvällistä ja pinnallista: Teoria, Tutkimus ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino.
- Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016): Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2016. Saatavilla (25.5. 2018): <http://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestintäsuositus-2016.pdf/5b1ec30b-107c-419f-8366-bfd9b9f923f8>.
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290-300.

- Van de Ven, A. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, vol. 56 No. 1, 1 - 13.
- Wart, M. V. (2003). Public Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214 - 228.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546 - 553.
- Windrum, P., & Koch, P. M. (Eds.). (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.
- Wood, M., & Ferlie, E. (2003). Journeying from Hippocrates with Bergson and Deleuze. *Organization Studies*, 24(1), 47 - 68.
- Woods, M., Anderson, J., Guilbert, S., & Watkin, S. (2013). Rhizomic radicalism and arborescent advocacy: a Deleuzo-Guattarian reading of rural protest. *Environment and Planning D: Society and Space*, 31(3), 434 - 450.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20(1), 75 - 89.
- Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515 - 566.

