

Viestintäjohtajien näkemyksiä viestinnän merkityksestä  
suomalaisten virastojen strategiaprosessissa

Anna Tiihonen  
Yhteisöviestinnän  
pro gradu-tutkielma  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kevät 2014

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

|  |  |
|--|--|
| Tiedekunta – Faculty<br>Humanistinen tiedekunta  | Laitos – Department<br>Viestintätieteiden laitos |
| Tekijä – Author<br>Anna Tiihonen   |  |
| Työn nimi – Title<br>Viestintäjohtajien näkemyksiä viestinnän merkityksestä suomalaisten virastojen strategiatyössä  |  |
| Oppiaine – Subject<br>Yhteisöviestintä   | Työn laji – Level<br>Pro gradu-tutkielma         |
| Aika – Month and year<br>Kevät 2014  | Sivumäärä – Number of pages<br>88 + 2            |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Viestinnän strategista roolia organisaatioiden toiminnassa on tutkittu laajalti. Suomalaisten julkisorganisaatioiden osalta aihe ei ole kuitenkaan saanut paljoa huomiota. Tässä pro gradu-tutkimuksessa tarkastellaan Suomen valtion virastojen viestintäjohtajien näkemyksiä viestinnän merkityksestä ja roolista virastojen strategiaprosesseissa. Tässä tutkimuksessa viestinnällä viitataan viestintäammattilaisen tekemään asiantuntijatyöhön, ei viestintään ilmiönä.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ja sen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimukseen on haastateltu seitsemää (7) suomalaisen viraston viestintäjohtajaa tai -päällikköä. Aineisto on analysoitu teemoittelun avulla.</p> <p>Viestintäjohtajien mukaan viestintä otetaan hyvin mukaan virastojen strategiaprosesseihin. Prosessin aikana viestintä on tukemassa etenkin strategian suunnittelu- ja jalkauttamisvaiheita, sen roolin koko organisaation strategian seurannassa jäädessä vähäiseksi. Viestintäsisältöjä virastojen strategioissa ei mainita olevan; viestinnän kerrotaan olevan pikemminkin strategiaprosessin työväline.</p> <p>Kaikki viestintäjohtajat kokevat olevansa strategisia toimijoita ja heidän asemansa vaikuttaa autonomiselta. Yleisesti virastojen ilmapiiri näyttää hyvin viestintämyönteiseltä, ja viestinnän asemaan ja sen nauttimaan arvotukseen ollaan hyvin tyytyväisiä.</p> |  |
| Asiasanat – Keywords<br>Strategia, strategiaprosessi, strategiaviestintä, viestintäjohtaja, julkisorganisaatio   |  |
| Säilytyspaikka – Depository<br>Jyväskylän yliopisto  |  |
| Muita tietoja – Additional information   |  |

# SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2 STRATEGIA</b> .....   | <b>4</b>  |
| 2.1 Strategia käsitteenä .....   | 4         |
| 2.2 Liikkeenjohdon strategian historiaa.....                             | 6         |
| 2.3 Strategiaprosessi .....  | 9         |
| 2.3.1 Strategiaproessin muotoja .....                                    | 10        |
| 2.3.2 Strategiaprosessi: soveltaminen julkisella sektorilla .....        | 13        |
| <b>3 VIESTINTÄ ORGANISAATIOIDEN STRATEGIAPROSESSISSA</b> .....           | <b>17</b> |
| 3.1 Strategiaviestintä .....   | 17        |
| 3.2 Excellence-tutkimus - erinomaisen PR:n jäljillä?.....                | 21        |
| 3.3 Näkökulmia viestinnän roolista organisaatioiden strategiatyössä..... | 26        |
| <b>4 VIESTINNÄN AMMATTILAINEN - STRATEGISTI VAI TEKNIKKO</b> .....       | <b>30</b> |
| 4.1 Viestintäammattilaisen roolit.....                                   | 30        |
| 4.2 Viestintäjohtaja - oikeutetusti johtoryhmän jäsen?.....              | 33        |
| <b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....                                      | <b>39</b> |
| 5.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....                     | 39        |
| 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofiset lähtökohdat.....             | 40        |
| 5.2.1 Tutkimusta ohjaava tutkimussuuntaus .....                          | 41        |
| 5.2.2. Teemahaastattelu.....   | 42        |
| 5.3 Haastateltavat .....   | 43        |
| 5.4 Aineistonkeruu .....   | 44        |
| 5.4.1 Haastattelurunko.....  | 45        |
| 5.4.2 Haastattelujen toteuttaminen .....                                 | 45        |
| 5.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....                        | 47        |
| <b>6 TULOKSET</b> .....  | <b>50</b> |
| 6.1 Virastojen strategiatyön käytäntöjä .....                            | 50        |
| 6.2 Viestintä virastojen strategiaprosessissa .....                      | 52        |
| 6.5 Viestintäjohtajan ja viestinnän strateginen rooli virastoissa .....  | 62        |
| 6.6 Virastojen viestintäkulttuuri.....                                   | 65        |
| <b>7 POHDINTA</b> .....  | <b>68</b> |
| 7.1 Johtopäätökset .....   | 68        |
| 7.2 Tutkimuksen arviointi.....   | 75        |
| 7.3 Jatkotutkimusehdotuksia.....   | 78        |
| <b>KIRJALLISUUS</b> .....  | <b>80</b> |
| <b>LIITTEET</b> .....  | <b>90</b> |

# 1 JOHDANTO

Viestintä on murroksessa. Vaikka ilmaus on kulunut, sen totuudellisuutta on vaikea kieltää. Samaan aikaan kun seminaareissa (Jyväskylän yliopisto 2013) kuullaan sanoja viestinnän vallankumouksesta ja sen yhteiskunnallisen merkityksen kasvusta, julkisuudessa keskustellaan viestintäammattilaisen roolista ja saadaan lukea printtimedian päätoimittajan muotoilua siitä, kuinka viestinnän merkitys tämän päivän muoti-ilmiönä löytyy jostain hullutuksen ja turhan töhinän välimaastosta (Keskisuomalainen 3.3.2013). Viestinnän ammattilaisia on viimeaikaisessa keskustelussa kritisoitu muun muassa avoimen tiedonjaon esteenä seisomisesta (Helsingin Sanomat 2.2.2014) ja onpa ammattikuntaa kunnioitettu viestintäkyylä-nimitykselläkin.

Viestinnän tutkimuksessa viestinnän strateginen rooli koetaan tärkeäksi ja aihe onkin paljon tutkittujen joukossa. Strategiseen suunnanmäärittelyyn osallistuminen on yksi modernin viestintäprofession tärkeimmistä tavoitteista, jonka täyttämistä toisaalta myös organisaation johto odottaa viestinnän ammattilaiselta. (Bronn 2001, 313.) Laaja tutkimus ja akateeminen mielenkiinto aihetta kohtaan ovat johtaneet siihen, että viestinnän ja sen strategisen merkityksen kasvu organisaatioiden toiminnassa alkaa olla viestinnäntutkijoiden keskuudessa tunnustettu fakta.

Strategiakirjallisuudessa viestinnän strategisen roolin käsittely on sen sijaan jäänyt vähäiseksi. Vähissäkin maininnoissa viestinnän taktista ja operationaalista merkitystä strategiatyössä korostetaan, eikä sen vaikutusta strategian suunnittelussa juuri huomioida. (Moss & Warnaby, 1998, 131). Vastaavanlainen asennoituminen organisaatiojohdon osalta saattaa estää viestinnän täyden potentiaalin hyödyntämisen strategiatyössä. Vaikka

viestinnän tutkimuksen parissa viestinnän osallisuutta strategiatyöhön pidetään oleellisena, on organisaation johdon monessa tapauksessa todettu näkevän viestinnän ammattilaiset viestintämateriaalin tuottajina, joilla ei ole välttämättä annettavaa itse strategian suunnittelutyöhön. Voi olla, että viestinnän ammattilainen pääsee mukaan organisaation strategiatyöhön vasta, kun suuret linjavedot on jo tehty. (Hämäläinen & Maula, 2004, 158.) Tällaisessa tilanteessa viestinnän operationaalinen rooli on korostunut ja strategiakirjallisuuden kanta viestinnän merkityksestä organisaatiossa on perusteltu ja toteutunut; vahvasti strategisesta toimijasta voidaan tällöin tuskin puhua.

Steyn (2004, 177) arvelee viestinnän ammattilaisten vähäisen strategiantyöhön osallistumisen johtuvan osittain siitä, että vielä harva viestinnän ammattilainen on asemassa, jossa vaikuttaminen johtoportaan strategisiin päätöksiin on mahdollista. European Communication Monitor 2012-tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurimpia haasteita viestinnän ammattimaistumiselle on se, että organisaatioiden johto ei ymmärrä viestintää tarpeeksi. European Communication Monitor 2013-tutkimuksen tulosten vertaaminen European Association of Communication Directors-yhdistyksen (EACD) tuoreeseen julkaisuun (2013) viittaavat siihen, että viestintäammattilaisten arvioivat osallistuvansa päätöksentekoprosesseihin laajemmin, kuin käytännössä tapahtuu. 79 % European Communication Monitor 2013-tutkimukseen osallistuneista uskoo, että viestintä tullaan osallistamaan organisaation strategisen suunnan määrittelyyn, kun taas EACD:n julkaisun mukaan vain 23,5 % eurooppalaisista viestintäjohtajista itse asiassa omaa paikan organisaation strategisen suunnan määrittävässä johtokunnassa.

Suomalaisessa julkisuudessa on paikoin kyseenalaistettu viestinnän merkitystä ja myös osa aiemmasta tutkimuksesta antaa viitteitä viestinnän strategisen roolin vähäisyydestä. Viestinnän ammattilaiset 2013-tutkimuksen tulokset kuitenkin kertovat viestinnän merkityksen organisaation toiminnalle olevan Suomessa kohtalaisen hyvin tunnustettu. Tutkimuksen mukaan 61 % prosenttia suomalaisista viestinnän esimiehistä toimii täysivaltaisena jäsenenä tai läsnäolo-oikeudella organisaationsa johtoryhmässä, selvästi useammin kuin eurooppalaiset kollegansa.

Kaikki suomalaiset ovat arjessaan tavalla tai toisella tekemisissä julkishallinnon organisaatioiden kanssa, ja organisaatiot ovat sidosryhmiensä jatkuvan arvioinnin alla. Samaan aikaan organisaatiot kokevat paineita tehokkuusvaatimusten kasvaessa ja resurssien pienentyessä. Selvitäkseen haasteista ja turvatakseen toimintansa organisaatioiden on viestinnän avulla varmistettava toimintaympäristönsä tuki. (Luoma-aho 2005, 2.) Viestinnän ja viestintäammattilaisen strateginen rooli on suomalaisen julkishallinnon kentällä vielä melko tutkimatonta aluetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täyttää tuota aukkoa ja selvittää missä määrin viestintä on tukemassa suomalaisten julkisorganisaatioiden strategiaprosessia. Tavoitteena on Suomen valtion virastojen viestintäjohtajia haastatteleamalla selvittää *mikä on viestinnän merkitys virastojen strategiaprosessissa ja millainen on viestintäjohtajan rooli prosessin edetessä*. Viestinnällä viitataan tässä tutkimuksessa viestinnän ammattilaisen suorittamaan viestintätyöhön, ei viestintään ilmiönä. Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa viestinnän strategisesta asemasta suomalaisissa virastoissa ja avaavat näkökulmia suomalaisen viestintäprofession tämänhetkiseen tilaan.

## 2 STRATEGIA

### 2.1 Strategia käsitteenä

Strategia-käsitteellä ja strategiseen suunnitteluun perustuvalla johtamisella on pitkä historia. Molemmat käsitteet ovat saaneet syntynsä tarpeesta organisoida ja ohjata ihmisten yrityksiä toimia yhdessä tuotteliaalla tavalla. Epäsuorasti strategian käsite esiintyy jo klassikkoteoksissa Sun Tzun *Sodankäynnin taito* (n. 140 eaa.) ja Niccolo Macchiavellin *Ruhtinas* (1513), jotka voidaan nähdä myös aikansa strategisen johtamisen oppaina. Itse käsitteen alkuperä voidaan jäljittää Antiikin Kreikkaan, jossa ateenalainen poliitikko Kleistenes (n. 510 eKr.) nimesi jokaisen heimodivisioonan johtoon ”strategoksen”, strategin. Nämä strategit muodostivat myöhemmin Ateenan sotaneuvoston ja keskittyivät armeijan johtamiseen, mikä vaati jo tuolloin hyvää koordinoitukykyä, sekä ennakoivaa ja kekseliästä otetta. (Näsi & Aunola 2002, 10.)

Liikkeenjohtoajattelussa strategia on käsitteenä verrattaen nuori, mutta tullut jäädäkseen. Siitä kertoo vahva strategia-ajattelu, joka muodossa tai toisessa ohjaa tämän päivän yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Myös kirjallisuus aiheesta on kasvanut volyymiltaan valtavaksi, ja jatkaa yhä kasvuaan. Samalla, kun strategia-ajattelu on vakiinnuttanut itsensä organisaatioiden toiminnassa, on se myös akateemisella kentällä kerännyt tuekseen harvinaisen hajanaisen ja kirjavan oppirakennelmien joukon. Suuntauksia on löydetty eri näkemyksiä jaotteleamalla jopa kymmeneen eri koulukuntaan. (Näsi & Aunola 2002, 11.)

Strategialle on siis niin monta määritelmää, kuin on määrittelijöitäkin. Strategiakirjallisuudessa strategia nähdään muun muassa *organisaation elinehtona, joka luodaan päämääränä menestys ja yleisesti ottaen koko organisaation olemassaolon tarkoituksen toteuttaminen* (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 5). Hämäläisen ja Maulan (2004, 16) mukaan strategia on *johdon rationaaliseen päätöksentekoon perustuva suunnitelma, joka luo organisaation kehitykselle suuntaviivat, joiden avulla kehittyminen ja menestyksenkäs toiminta on mahdollista*. Karlöfin (2004, 19) määritelmä strategiasta kuuluu puolestaan seuraavasti: *"Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi"*. Ala-Mutkan (2008, 20) mukaan strategia on *epäsuoraa johtamista, kun taas Näsille ja Aunolalle (2002, 15) se tarkoittaa laueasti yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa*. Porter (1993, 57) puolestaan kuvaa (kilpailu)strategiaa *hyökkäys- tai puolustustoimenpiteiksi puolustettavan aseman luomiseksi jollakin alalla siten, että toiminta on onnistunutta viiden kilpailuun vaikuttavan voiman suhteen ja että yrityksen investoinneilla on mahdollisimman edullinen tuotto*.

Yleisesti ottaen strategian määritelmät siis koskevat organisaation tulevaisuuden suunnittelua ja ohjausta niin, että organisaatio pystyy toteuttamaan toimintaansa ja turvaamaan toiminnan jatkumisen muuttuvassa ympäristössä myös tulevaisuudessa. Kuten jo aiemmin todettiin, liikkeenjohdon laajaan strategiakirjallisuuteen tutustuminen osoittaa, että vaikka akateemikot ja alan harjoittajat ovat pyrkineet laatimaan strategian määritelmiä vuosikymmenten ajan, valmista ja muut määritelmät poissulkevaa määritelmää ei ole ehkä tarkoituksenmukaistakaan tavoitella.

Vaikka liikkeenjohdollinen strategia onkin epäilemättä vakiinnuttanut roolinsa useimpien organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen työkaluna, on myös organisaatioita, jotka toimivat ilman varsinaista strategiaa (*strategy absence*). Kun enemmistö tutkijoista on keskittynyt tutkimaan strategiaa olettaen, että sellainen jokaiselle organisaatiolla on, Inkpen ja Choudhury (1995, 313) korostavat, että myös strategian puuttumisen huomioiminen ja tarkempi tarkastelu voi tuoda lisäarvoa strategiatutkimukselle. Strategian puuttuminen voi olla tahatonta tai johdon tekemä tietoinen päätös. Mikäli strategian puuttuminen on tahatonta, vaatii se ns. anteliaan toimintaympäristön (*munificent environment*), joka ei vaadi paljoa ja jolloin



strategian tahaton puuttuminen ei vaaranna organisaation toimintaa (*"lucky absence"*). Strategian puuttuminen kielteisessä ympäristössä voi puolestaan olla organisaatiolle kohtalokasta. Tarkoituksellista strategian puuttumista voi esiintyä esimerkiksi uusilla yrityksillä, jotka tunnustelevat toiminnan edellytyksiä, tai vaihtoehtoisesti se voi olla myös kokeellinen vaihe, jolloin organisaatio testaa erilaisia toimintamalleja. Strategian puuttuminen voi olla myös strateginen linjaus, jonka avulla halutaan säilyttää organisaation toimintavapaus ja joustavuus nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Inkpen ja Choudhury käyttävät tämän tapauksen malliesimerkkeinä tietotekniikkayrityksiä. (Inkpen & Choudhury 1995, 319 - 321.) Bauerschmidt (1996, 667) kuitenkin kritisoi Inkpenin ajatuksia ja toteaa strategian olevan edelleenkin strategia, etenkin jos sen puuttuminen on selvästi tavoitteellinen linjaus.

## 2.2 Liikkeenjohdon strategian historiaa

Kuten jo aiemmin todettiin, liikkeenjohdon strategian historia on paljon strategian aiempien käyttötapojen historiaa nuorempi. Liikkeenjohdon strategian akateemisen esihistorian juuret löytyvät organisaatioiden liiketalouden sekä byrokratian tutkimuksista (Rumelt, Schendel & Teece, 1994, 10, 14). Myös sodankäyntiin liittyvä strategisen suunnittelun perinne näkyy 1960- ja 1970-lukujen liikkeenjohdon parissa ilmenneessä innostuksessa pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategisointiin. Aiemmin armeijassa toimineet akateemikot tuottivat materiaalia formaalista pitkän aikavälin suunnittelusta, johon olivat oppineet muun muassa toisen maailmansodan aikana. (Rumelt ym. 1994, 18 - 20.)

Rumelt ym. (1994, 16) näkevät liikkeenjohdon strategian käsitteen ja tutkimuksen saaneen alkunsa 1960-luvulla ilmestyneiden kolmen teoksen kautta. Nämä teokset ovat Alfred D. Chandlerin *Strategy and Structure* (1962), Igor Ansoffin *Corporate Strategy* (1965) ja Kenneth Andrews'n kokoama Harvardin oppikirja *Business Policy: Text and cases* (1965). Yksi ensimmäisistä, ja varmasti siteeratuimmista, liikkeenjohdon strategian määrittelyistä onkin Chandlerin muotoilema:

*"Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."*

Andrews otti käyttöönsä Chandlerin idean strategiasta, mutta lisäsi siihen käsitteen epävarmasta ympäristöstä, jossa organisaatiot joutuvat luovimaan (Rumelt ym. 1994, 17.) Määritelmässään hän huomioi laveammin organisaation toimintaan oleellisella tavalla vaikuttavat sidosryhmät ja korostaa, että strategian tulee ohjata jokaisen organisaation jäsenen toimintaa työnkuvasta tai ammatillisesta asemasta riippumatta. Andrews (1997, 52) määrittelee liikkeenjohdollisen strategian seuraavasti:

*“Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of economic and uneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities. ...In an organization of any size or diversity, “corporate strategy” usually applies to the whole enterprise”.*

Päämääränä strategiaprosessille Andrews näkee yrityksen oman ja erityisen pätevyyden löytämisen (*distinctive competence*). Tämän pätevyyden avulla yritys voi parhaiten selvitä voittajana toimintaympäristön luomasta turbulenssista. Pääasiassa Andrewsinkin muotoileman Harvardin mallin taustalla voidaan nähdä idea SWOT-analyysistä, joka auttaa yritystä sen erityisen pätevyyden paikantamisessa. (Näsi & Aunola 2002, 25.) SWOT-analyysin mukaisella vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisella löydetään vastauksia siihen, kuinka organisaatio pystyy parhaiten hyötymään mahdollisuuksista ja torjumaan uhkakuvat. Andrewsinkin huomioidut organisaatioiden ympäristöstä ovat huomattavia, sillä strategian laatimisen prosessi on pitkälti rakentunut niiden varaan. (Rumelt ym. 1994, 17.)

Kolmesta edellä mainitusta strategisen liikkeenjohdon tutkimuksen pioneerista Ansoff puolestaan pitää organisaation (*firm*) pääasiallisena tarkoituksena liiketoiminnallisen (*economic*) tuoton maksimointia. (Rumelt ym. 1994, 17.) Hän oli myös vahvasti hyvin suunnitellun ja seuratun strategiaprosessin puolestapuhuja. *Corporate Strategy*-teosta pidettiin aikansa strategisen suunnittelun raamattuna. (Horwath 2006, 2.)

Vaikka Chandlerin, Andrewsinkin ja Ansoffin teorioiden ei voida osoittaa suoraan ja välittömästi vaikuttaneen aikansa liikkeenjohdon strategian

käytännön harjoittamiseen, voi heidän sanoa luoneen pohjan liikkeenjohdon strategian perustermistölle. Suurimmat vaikutukset ja muutokset alan käytänteisiin tulivat pitkälti konsulttifirmoilta, joista malliesimerkkinä toimii Boston Consulting Group (BCG). BCG painotti toiminnan suunnittelussa juuri strategian tärkeyttä. Yhdessä Chandlerin, Andrewsien ja Ansoffin teorioiden kanssa BCG:n vaikutukset johtamiskäytänteisiin loivat uutta puhtia liikkeenjohtoon ja kauaskantoisemman, vastuuntuntoisemman tavan johtaa organisaatioita.

Liikkeenjohdon eri koulukuntien käsitykset strategian eri ulottuvuuksista ovat vaihdelleet eri aikakausina. Kuten taulukossa 1. kuvataan, muun muassa se, mihin osa-alueisiin strategian teossa keskitytään, ovat vaihdelleet ja saaneet eri painotuksia. Usein huomio kiinnitettiin useampaan pääkohtaan, jotka sanelivat osaltaan strategian teon intressejä ja sen, mihin milläkin aikakaudella keskitytään. Nyt 2010-luvulla on vallalla kokonaisvaltainen strateginen ajattelu, jonka seurauksena organisaatioiden strategiat ovat aktiivisesti eläviä ja jatkuvasti kehittyviä. (Tuomi & Sumkin 2010, 26 - 27.)

| Aika                      | 1950 - 1960-luku              | 1970-luku  | 1980-luku                                     | 1990-luku  | 2000-luku                                 | 2010-luku   |
|---------------------------|-------------------------------|--|---|--|---|---|
| <b>Huomion kohde</b>      | Strateginen suunnittelu, SWOT | Kilpailijat & toimintaympäristö, strategia asemana | Arvoketjut & prosessit, geneeriset strategiat | Resurssit & kyvykyys, ydinosoaminen                        | Verkostostrategiat, kielellinen näkökulma | Kokonaisvaltainen strateginen ajattelu                                      |
| <b>Strategian laatija</b> | Ylin johto                    | Ylin johto   | Ylin ja keskijohto                            | Johto, esimiehet, henkilöstö                               | Johto, esimiehet, henkilöstö, sidosryhmät | Johto, esimiehet, henkilöstö, kumppanit, asiakkaat ja asiakkaiden kumppanit |
| <b>Muutoksen ydin</b>     | Toimintaympäristön huomioinen | Sisäiset prosessit                                 | Organisaation osaaminen                       | Sisäisen ja ulkoisen ympäristön viestintä & jalkauttaminen | Strateginen johtaminen                    | Joustava & dynaaminen strategiamalli  |

Taulukko 1. Strategiasuuntaukset eri aikakausina (mukailtu Tuomi & Sumkin 2010).

Myös määritelmät siitä, kenelle strategia tehdään ja ketkä osallistuvat sen tekemiseen, ovat vaihdelleet eri vuosikymmeninä (ks. taulukko 1). 1950- ja 1970-lukujen välisenä aikana strategian tekoon osallistui ainoastaan organisaation ylin johto, 1980-luvulla mukaan otettiin keskijohto ja 1990-luvulle tultaessa mukana oli myös henkilöstöä. 2000-luvulla käytännöksi on muodostunut, että strategian laatimisessa kuunnellaan mahdollisesti myös sidosryhmien edustajia. Tällä hetkellä vallalla olevan dynaamisen strategiäkäsityksen mukaan strategian tekemiseen voivat osallistua johdon lisäksi myös henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Tuomi & Sunkin 2009, 25 - 26.) Näkemys strategiasta pelkän johdon työvälineenä on siis väistynyt organisaation kaikkia tasoja osallistavan näkemyksen tieltä.

### 2.3 Strategiaprosessi

Sama yltäkylläisyys jonka kohtaamme strategia-käsitteen määrittelyssä, seuraa myös strategiaprosessin määrittelyä: erilaisia prosessikaavioita on melkein yhtä monta kuin on strategiatutkijoitakin. Jokseenkin samaa mieltä voidaan olla kuitenkin siitä, että prosessin on tarkoitus johtaa strategiaan, jonka toteuttamisessa kaikki organisaatiotasot toimivat menestyksekkäästi yhdessä ja jonka lopputuloksena asetetut tavoitteet saavutetaan.

Jotta strategia todella saadaan toimimaan käytännön tasolla, tulee se muuttaa arkipäiväiseksi toiminnaksi. Strategiaprosessi kuvaa strategiatyön askeleet, joiden mukaan strategian muodostamisessa edetään. Nimensä mukaisesti strategiaprosessi on jatkuvaa toimintaa, ei kertaluontoinen hanke. (Hämäläinen & Maula 2004, 24.) Kennyn (2006, 364) mukaan strategian suunnitteluprosessin aikana organisaatio oppii tuntemaan toimintaympäristönsä ja -edellytyksensä, asettaa tulevaisuuden tavoitteet ja allokoii resurssinsa. Hän summaa strategian suunnitteluprosessin olevan organisaation selviytymisen keskiössä.

Strategian muodostumisen prosessi ei aina välttämättä noudattele samaa kaavaa. Johnsonin, Whittingtonin ja Scholesin (2011, 397 - 404) mukaan strategia voi olla *tarkasti suunniteltu ja aiottu*, tai *hiljalleen kehittyvä*. Aiottu strategia on organisaation johdon tarkkaan harkittu, tavoitteellinen suunnitelma. Tässä tapauksessa strategian muodostumiseen vaikuttaa useampi asia. Strategia saattaa syntyä vahvan johtajiston muodostamana,

strategisen suunnitteluprosessin kautta tai ulkopuolisen tahon muotoilemana. Vahvan organisaatiojohdon muodostamassa strategiassa avainvaikuttajana voi olla yksi tai useampi johtohahmo organisaatiossa, organisaation perustaja tai aiempien näyttöjen perusteella määritelty organisaation strateginen johtaja. Strategisen suunnitteluprosessin kautta muodostuva strategia muotoutuu systemaattisen, askelittain etenevän suunnitteluprosessin kautta. Kolmas tapa aiotun strategian syntymiseen on ulkopuolisen tahon, esim. tärkeän sidosryhmän, vaikutuksen aiheuttamana. Hiljalleen kehittyvä strategia taas syntyy useiden päätösten saattamana, ja muotoutuu ajan kuluessa linjoiltaan selkeämmäksi. Organisaation strategia ei ole tällöin se suuri, etukäteen päätetty suunnitelma, vaan tehtyjen päätöksiä sanelema kaava, joka itsessään ohjaa organisaation toimintaa.

Vaikka strategiaprosessi on saanut ajan saatossa monta tarkkaa määritelmää ja yksityiskohtaista kulkukaaviota on hyvä muistaa, että todellisuudessa prosessin hallinta ei ole välttämättä helposti toteutettavissa juuri tietyn kaavion mukaisesti. Jo laatikoiden määrä monessa strategian laadintaa kuvaavissa kaavioissa kertoo, että kyseessä on prosessi, joka ei välttämättä ole hallittavissa ilman yksinkertaistavaa vaiheistusta ja tarkkaa suunnitelmaa. Toisaalta, kuten Henry Mintzberg (1994) toteaa, orjallinen byrokraattisen strategiaohjelman noudattaminen vähentää tehokkaasti myös uusia toimintatapoja ja näkökulmia synnyttävää luovuutta. Näsin ja Aunolan mukaan strategiaprosessi löytääkin usein muotonsa jostain konemaisen ja kreatiivisen suunnittelun välimaastosta. (Näsi & Aunola 2002, 109).

### 2.3.1 Strategiaprosessin muotoja

Karlöfin (2004, 33) mukaan strategiatyöhön kuuluvista vaiheista voi rakentaa yleisen mallin, jonka voidaan katsoa mukailevan kaikkia strategiaprosesseja. Organisaatiosta riippumatta strategiatyötä tehtäessä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden maailmoissa. Prosessi vaatii myös kuvainnollisesti organisaation ulkopuolelle astumista ja organisaation tarkastelua ulkopuolisen silmin, samoin kuin ympäristön tarkastelemista organisaation näkökulmasta. Näiden seikkojen lisäksi strategiaprosessiin kuuluvat muutosvaatimukset, toteutus ja seuranta. Organisaation toiminta-ajatus on luonnollisesti lähtökohta prosessille, joka pitää sisällään edellä mainitut vaiheet. (Karlöf 2004, 33.)

Useimmat strategiamallit ovat myös Nieboerin (2011, 372) mukaan normatiivisia ja pitävät sisällään vaiheet, jotka ovat toivottavia ainakin yritysstrategioiden luomisessa. Strategia ei ole sama asia kuin yrityksen perustehtävä tai toiminta-ajatus, jolle erikseen määritellyt tavoitteet ja strategiat ovat alisteisia. Toiminnan edellytyksiä analysoidaan organisaation perustehtävän mukaan, jonka jälkeen tavoitteet voidaan asettaa ja strategia jalkauttaa edelleen kaikille organisaatiotasolle. Strategiasuunnittelun oppisänä voidaan Nieboerin mukaan pitää George Steineria, jonka strategisen suunnittelun malli pitää sisällään kaikki edellä mainitut vaiheet. Strategiaprosessin tarkastelua voidaan syventää tutustumalla Steinerin (1969) strategiamalliin, jota Näsi ja Aunola (2002, 28) kutsuvat strategisen suunnittelun standardimaiseksi esimerkiksi.

Steiner (1971, 47) on jakanut strategisen suunnittelun mallinsa, jota kutsuu yrityssuunnittelun rakenteelliseksi prosessiksi, kolmeen vaiheeseen: *perusteet, suunnitteleminen ja toimeenpano*. Yrityssuunnittelutoiminnan perustana ja rakenteellisen prosessin ensimmäisenä elementtinä Steiner näkee organisaation sosioekonomisten vaatimusten tunnistamisen, sisäisten ja ulkoisten mahdollisuuksien ja ongelmien arvioinnin, sekä organisaation vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisen. Nämä seikat suodatetaan organisaation johdon arvojen ja yritysfilosofian läpi (Näsi & Aunola 2002, 28).

Seuraavana elementtinä prosessissa on suunnitteleminen. Tähän vaiheeseen kuuluu strateginen suunnittelu, jota Steiner kuvaa organisaation tärkeimpien tavoitteiden asettamisprosessiksi. Prosessissa määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toimintaperiaatteet ja käytännöt, jotka määräävät muun muassa varojen hankinnan ja käytön. Strateginen suunnittelu kattaa Steinerin mukaan monentyypisiä toimintoja, kuten esimerkiksi pääomakustannukset, hinnoittelun, työsuhdeasiat, tuotannon, markkinoinnin, PR-toiminnan ja tuotekehityksen. Strategisen suunnittelun vaiheessa organisaatiolle luodaan pitkän tähtäimen tavoitteet. (Steiner 1971, 48 - 49.)

Prosessin suunnitteluvaiheeseen kuuluvat myös keskipitkän tähtäimen ohjelmointi ja ohjelmat, sekä lyhyen tähtäimen suunnittelu ja suunnitelmat.

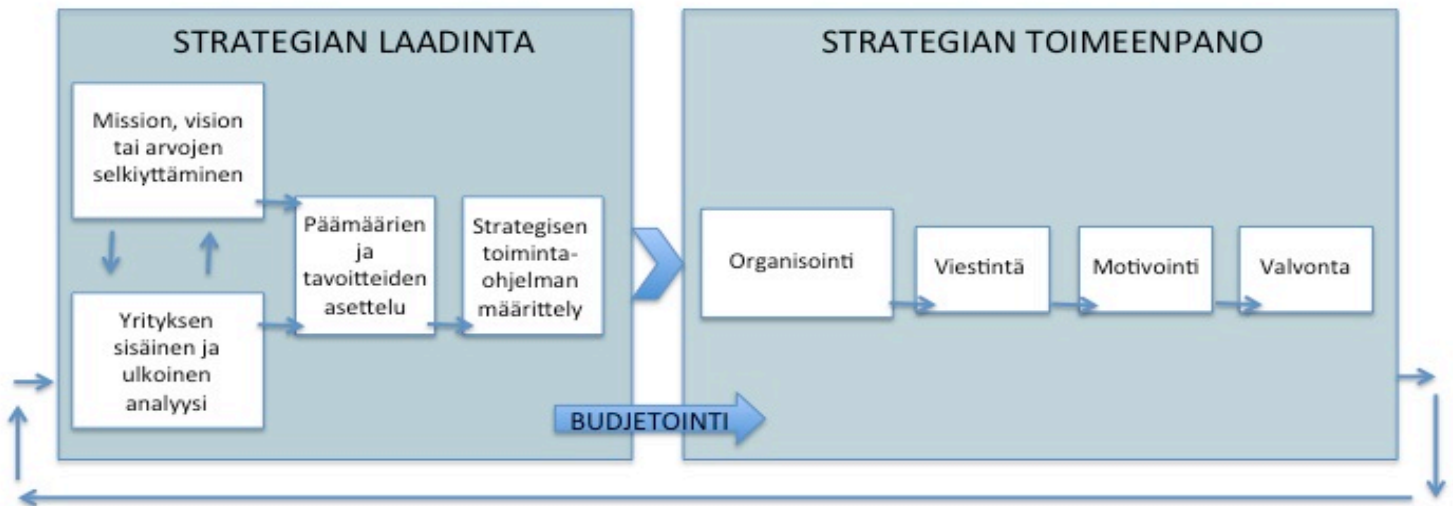
Keskipitkän tähtäimen ohjelmoinnissa laaditaan kokonaisvaltaisia suunnitelmia tiettyjä, valikoituja organisaation toimintoja varten. Esimerkiksi tuotanto- tai myyntiosasto saattaa laatia oman keskipitkän tähtäimen suunnitelmansa, joka tehdään nojaamaan organisaation strategisessa suunnitteluprosessissa päätettyihin tavoitteisiin. Keskipitkän tähtäimen ohjelmat kattavat yleensä saman ajanjakson, tavallisesti viisi vuotta, ja jokaisen erillisen vuoden osalta tehdään omat, tarkemmat suunnitelmat. Lyhyen tähtäimen taktisempiin suunnitelmiin sisältyvät taas esimerkiksi myynnille asetetut lyhyen tähtäimen tavoitteet, kampanjanomaiset markkinointisuunnitelmat sekä muut yksityiskohtaisemmat toimintasuunnitelmat ja menettelytavat käytännön työntekoa koskien. (Steiner 1971, 49 - 50.)

Kolmantena elementtinä Steinerin yrityssuunnittelun rakenteellisessa prosessissa on toimeenpano, joka koostuu suunnitelmien organisoinnista, tarkastuksesta ja arvioinnista. Steiner mainitsee suunnitelmien jatkuvan tarkastelun ja uudelleenarvioinnin tärkeyden. Suunnitelmia on mahdollista ja suotavaakin muuttaa, mikäli muuttuvissa tilanteissa niin on tarkoituksenmukaista tehdä. (Steiner 1971, 51.)

Steiner näkee strategisen suunnittelun olevan nimenomaan ja yksinomaan organisaation korkeimman johdon tehtävä. Hänen mukaansa prosessi on jatkuva, mutta toisaalta saattaa olla päätöksenteon suhteen epäsäännöllinen, sillä se on riippuvainen monista ulkoisista seikoista, kuten uusista ideoista, johdon aloitekyvystä tai mahdollisista kriiseistä. (Steiner 1971, 52 - 53.)

Steinerin näkemyksessä yrityssuunnittelun rakenteellisesta prosessista on paljon samaa tänä päivänä tavallisesti käytetyn strategiaprosessin kanssa. Prosessin jakautuminen selkeästi suunnittelu- ja toteutusperiodeihin on nähtävissä myös tämän hetken käytännöissä. Samoin ajatus prosessin jatkuvuudesta on säilynyt tähän päivään: strategiaprosessi toteutetaan harvoin sillä olettamuksella, että se tulee jonain päivänä valmiiksi. Kuten jo Steiner ajatteli, toimintasuunnitelmaan palataan, sitä arvioidaan ja siihen tehdään muutoksia tarvittaessa. Joitain eroavaisuuksiakin löytyy, kuten esimerkiksi strategian laatimiseen osallistuvat tahot. Moderni strategiaprosessi ja sen suunnittelu näyttäisi olevan hyvinkin osallistava, Steinerin pitäessä suunnittelutyötä täysin johdon tehtävänä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on muodostettu osittain mukailen Näsin ja Aunolan (2002, 138) kaksiportaista strategisen johtamisen kulkukaaviota (ks. kuva 1).



Kuvio 1. Strategisen johtamisen kulkukaavio (Näsi & Aunola 2002)

Näsi ja Aunola (2002, 138) jakavat strategisen johtamisen kokonaisuuden *laadinta-* ja *toimeenpanoprosesseihin*. Molemmille prosesseille voidaan jäsentää neljä alavaihetta. Strategian laadintaprosessin alavaiheita ovat organisaation vision, mission ja arvojen selkiyttäminen, sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettelu sekä strategisen toimintaohjelman määrittely. Strategian toimeenpanoprosessin alavaiheet ovat organisointi, viestintä, motivointi ja valvonta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä ensimmäinen koskee viestinnän roolia strategian suunnittelu- ja laadintavaiheessa ja toinen sen roolia strategian toimeenpanovaiheessa.

### 2.3.2 Strategiaprosessi: soveltaminen julkisella sektorilla

Julkisen sektorin hallinto on kohdannut viime vuosikymmenten aikana suuria muutospaineita ja se on joutunut uudistumaan vastatakseen tyytymättömyyteen, jota perinteinen byrokraattinen päätöksentekojärjestelmä on saanut osakseen. Perinteisen hallintotavan on nähty vastaavan vaillinaisesti haasteisiin, kuten esimerkiksi resurssien



väheneeseen ja toisaalta kansalaisten kasvaviin vaatimuksiin palveluiden tasosta. Kun resursseja ei enää tietyn pisteen jälkeen voi kasvattaa, on tuottavuutta ja tehokkuutta pyrittävä lisäämään. Muun muassa näistä olosuhteista johtuen julkishallinnon organisaatioissa on pyritty omaksumaan johtamiskäytäntöjä yrity maailman puolelta. (Lähdesmäki 2003, 9.)

Pääasiassa yksityisellä sektorilla syntynyttä liikkeenjohdon strategiäkäsitystä onkin sovellettu julkisen sektorin organisaatioissa vuosikymmenten ajan (Alford 2001, 1). Julkisen ja yksityisen sektorin erojen ymmärtäminen on oleellista, jotta ymmärretään myös eroavaisuudet niiden strategiaprosesseissa (Ring & Perry 1985, 276). Lukuisat tutkijat (mm. Nutt & Backoff 1993; Bryson 1995; Johanson 2009; Brown 2010; Ugboro, Obeng & Spann 2011) ovatkin muotoilleet näkemyksiään siitä, millä tavalla julkisorganisaatioiden erityispiirteet tulisi ottaa huomioon, kun yrity maailmaa silmällä pitäen muodostettuja strategiamalleja sovelletaan julkisella sektorilla.

Alfordin (2001, 10) mukaan yksityisen sektorin strategiamallit voivat mukautettuina palvella myös julkisen sektorin organisaatioita. Hän summaa sektorien välisten erojen olevan sisällöllisellä puolella muodollisen puolen sijaan. Strategiaprosessien mukaillessa usein samantyyppistä kaavaa, erot löytyvät esimerkiksi siitä, miten ja millaisia tuotteita ja palveluita julkissektorin organisaatioissa tuotetaan, ja mitkä seikat vaikuttavat toimintaprosesseihin. Samoin kuin yrityksissä, myös julkisorganisaatioissa johdon rooli on olla mukana muuttamassa resursseja mitattaviksi hyödykkeiksi. Itse prosessi kuitenkin sisältää eri tavoilla muuttuvia tekijöitä kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Julkisorganisaatioiden toimintaan liittyy usein monimuotoisempi skaala tuotettavia hyödykkeitä, erilainen tapa hankkia resursseja sekä kirjavampi toimintaympäristö. Markkinatalouden kentän lisäksi julkisorganisaatiot toimivat poliittisella toimintakentällä. (Alford 2001, 5 - 6.) Julkisorganisaatioiden johto on vastuussa sellaisten julkisten hyödykkeiden tuottamisesta, jotka kuuluvat koko yhteisölle, kuten esimerkiksi toimiva terveydenhuolto Suomessa.

Julkisorganisaatioiden tuottamien hyödykkeiden arvo on usein vaikeammin mitattavissa kuin yksityisen sektorin organisaatioiden tuotteiden. Tuotteen tai palvelun tuottaman taloudellisen arvon sijaan hyödykkeen arvoa

tarkastellaan mittaamalla sitä, miten hyvin ne palvelevat yhteisön jäseniä ja vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Julkisorganisaation toimintaedellytyksistä päättävät lopulta kansalaiset, jotka demokraattisen hallinnon kautta voivat vaikuttaa julkisorganisaatioiden tulevaisuudennäkymiin. Toimintaympäristö on samasta syystä usein turbulenti ja vaalikausien vaihtuminen pitää myös muutokset hallinnossa suhteellisen lyhytaikaisina. (Alford 2001, 5 - 6.)

Julkisorganisaatioiden johdolla voi nähdä olevan käytössään yksityistä puolta monipuolisemmat resurssit. *Julkisen rahan* lisäksi organisaatioiden johdolla on myös *julkista valtaa*, jota he demokraattisen järjestelmän, eli kansalaisten, valtuuttamina käyttävät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Julkisen sektorin organisaatioilla voi olla myös mahdollisuus käyttää organisaation ulkoisia sidosryhmiä saavuttaakseen tavoitteitaan. Esimerkiksi yhteistyö kansalaisten kanssa koko yhteisöä palvelevan tavoitteen saavuttamiseksi voi tarjota lisäresursseja julkisen sektorin organisaatiolle. (Alford 2001, 7 - 8.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellut virastot ovat asiantuntijaorganisaatioita. Tämä erityispiirre asettaa organisaation strategiatyön johtamiselle omat haasteensa. Johansonin (2009, 876) mukaan muodollinen pätevyys on julkisen sektorin kontekstissa oleellisempaa yksityiseen sektoriin verrattuna. Johanson näkeekin johtamisen ja asiantuntijuuteen perustuvan autonomian välisen suhteen yhtenä asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteenä. Hän viittaa Carterin (1989) näkemykseen siitä, että yksi asiantuntijuuden määritelmistä on asiantuntijan vastuuvollisuus ainoastaan "vertaisillensa", ts. muille asiantuntijoille. Suorien määräysten saneleminen asiantuntijoille ei siis ole välttämättä toimivin tapa johtaa asiantuntijaorganisaatiota. Asiantuntijaorganisaation strategiatyössä nouseekin esille eri toimialojen substanssiosaajien erityinen rooli toimintaympäristön erityispiirteiden tunnistamisessa, nykytilanteen kartoittamisessa sekä tulevaisuuden "trendien" tunnistamisessa.

Ugboro, Obeng ja Spann (2011, 110) ovat tutkimuksessaan julkisen kuljetussektorin strategiasuunnittelusta vetäneet yhteen joitain julkisen sektorin organisaatioiden strategiatyöhön liittyviä seikkoja. Yksi näistä seikoista on organisaation johdon omistautuminen strategian

suunnitteluprosessiin, niin että päävastuuta ei siirretä esimerkiksi eri osastojen päälliköille. Heidän mukaansa pääjohtajan tulee määritellä organisaation tehtävä ja strategiset päämäärät selkeästi, ja luoda omalla toiminnallaan organisaatioon ilmapiiri, jossa eri organisaatiotasojen johtajat ja muut strategiatyöhön osallistuvat voivat työskennellä hedelmällisesti yhdessä. Myös lopullisen strategian tulee luonnollisesti istua organisaation toimintakulttuuriin, jotta se tulee todella omaksutuksi ja on myös toteutettavissa organisaation kaikilla tasoilla. Ugboro ym. (2011, 111) näkevät tärkeänä myös, että organisaatiossa muodostetaan selkeä proseduri strategian suunnittelulle ja siitä viestitään tehokkaasti. Strategian suunnittelusta ja jalkauttamisesta vastaavat työntekijät ovat tärkein kohderyhmä toimintatavoista viestimiselle.

Vaikka organisaation johdon rooli strategiatyössä on oleellinen, Brown (2010, 213) ei tue strategiaa, jonka rakentamiseen on osallistunut pelkkä organisaation ylin johto. Tietoon perustuvan ja muokattavissa olevan toimintasuunnitelman tulee olla rakennettu yhteistyössä monipuolisesti eri organisaatiotasojen edustajien kanssa. Alemmalla johdolla tulisi myös olla mahdollisuus muokata strategiaa uuden tiedon ja muuttuvien tilanteiden mukaan. Brown summaa julkisen sektorin organisaation strategian oleelliseksi rakennuspalikaksi riittävän tiedonsaannin. Strategian luojilla tulee olla kattavaa tietoa organisaation päämääriin vaikuttavista seikoista, joiden varaan toimintasuunnitelman voi rakentaa. (Brown 2010, 212 - 213.) Juuri tässä tilanteessa asiantuntijaorganisaation substanssiosaajien roolin tärkeys tulee esille; toimintaympäristöanalyysin teossa voitaneen luottaa alansa asiantuntijoiden tietoon ajankohtaisesta tilanteesta, sekä heidän kykyynsä pystyä ennustamaan tulevia trendejä.

## 3 VIESTINTÄ ORGANISAATIOIDEN STRATEGIAPROSESSISSA

### 3.1 Strategiaviestintä

Holtzhausenin (2008) mukaan strategiaviestintä on suunniteltua ja ennakoivaa viestintää, joka tähtää paitsi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, myös kriisitilanteiden ehkäisemiseen. Strategian menestyksekkäs toteuttaminen voi osoittautua haastavaksi tehtäväksi organisaatiolle ja yksi strategiaviestinnän tavoitteista onkin auttaa organisaatiota suoriutumaan siitä kunnialla. Etenkin, jos organisaation strategia on yksinomaan ylimmän johdon suunnittelema, ongelmaksi voi muodostua se, kuinka henkilöstö lopulta ottaa tavoitteet omikseen ja sitoutuu niiden tavoitteluun jokapäiväisessä työssään. Tehokas viestintä on avain ongelmaan, sillä mikäli tieto ei tavoita strategian toteuttajia, strategian päämäärät jäävät helposti saavuttamatta. Strategiaviestintää siis tarvitaan, jotta organisaatiossa saadaan muodostettua yhteisymmärrys päämääristä ja keinoista, joilla nuo päämäärät tavoitetaan. Strategiaviestinnällä on tärkeä rooli siinä, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman työnsä merkityksen, organisaation ilmapiiri säilyy positiivisena, sekä avoimena luovuudelle ja uusille innovaatioille. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 31.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 28) sisällyttävät strategiaviestintään kolme osaluetta. Kun viestitään *strategian sisällöstä*, tavoitteena on tukea strategian luomista ja toimeenpanoa. Strategian sisällöstä viestimisen tavoitteena on myös rakentaa organisaationlaajuinen yhteisymmärrys strategiasta. Strategiaviestintää on myös *strategian toteuttamista* tukeva viestintä, jonka

päämääränä on tukea henkilöstöä, strategian toteuttajia, organisaation tavoitteiden ymmärtämisessä ja niiden integroimisessa kunkin omaan työhön. Strategian toteuttamista tukevaan viestintään kuuluu myös strategian toteutumisen seuranta, esimerkiksi kyselyjen ja palautteen keräämisen avulla. *Strategiaprosessista* viestiminen on kolmas strategiaviestinnän osa-alue. Strategiaprosessista viestiminen pitää huolen siitä, että henkilöstö on ajan tasalla prosessin eri vaiheista, aikataulutuksesta ja esimerkiksi järjestelmistä ja vastuuhenkilöistä, joita strategiatyöhön liittyy.

Mantere ym. (2003, 28) alleviivaavat, että strategiaviestintä ei ole pelkkää tiedottamista. Perinteiset viestinnän kanavat, kuten intranet, henkilöstölehdet ja perinteikkäät kalvosulkeiset voivat osoittautua riittämättömiksi tiedonlähteiksi ja henkilöstölle voi jäädä niiden seurauksena strategiasta vain pintapuolinen kuva. Organisaatioiden strategiat muotoillaan usein tiiviiseen muotoon, jotta pääviestit eivät hukkuisi tietotulvaan. Tämä tiivis tapa esitellä strategiaa voi kuitenkin johtaa siihen, että jotkut viestit eivät aukea niille, jotka eivät osallistuneet strategian luomiseen. Vuorovaikutus onkin korostetussa roolissa, mikäli halutaan varmistaa yhteisymmärrys strategian tavoitteista. Henkilöstöä voi osallistaa yhteisen ymmärryksen syntyä tukevaan strategiakeskusteluun esimerkiksi järjestämällä henkilöstötilaisuuksia, joissa sana on vapaa ja strategiaa koskeviin kysymyksiin vastataan kiireettä. Strategian omaksuminen ja ottaminen osaksi työrutiineja vaatii henkilöstöltä aikaa, tiedon prosessointia ja tulkintaa. (Mantere ym. 2003, 26 - 28, 44.)

Tehokas ja toimiva strategiaviestintä voidaan nähdä myös organisaation aineettomana varallisuutena ja kilpailuvalttina, joka muun muassa varmistaa organisaatiolle parhaat työvoimaresurssit, joita markkinoilla on tarjolla. Hartmanin ja Lenkin (2004, 152) mukaan organisaation tehokkaalla strategiaviestinnällä on arvo, jota voi olla vaikea mitata laskennallisella tavalla. Heidän rakentamansa mallin mukaan organisaation liiketoiminnan todellista arvoa on vaikea saavuttaa, mikäli organisaation älyllisestä pääomasta ja suhteista tärkeisiin sidosryhmiin ei pidetä huolta. Organisaation perustehtävä, kuten esimerkiksi tuotesuunnittelu ja tuotanto, ovat riippuvaisia organisaation älyllisestä ja sosiaalisesta kapasiteetista, toisin sanoen organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Viestintätoiminto nähdään Hartmanin ja Lenkin mallissa siis välineenä, jonka avulla voidaan

tukea organisaatiota sille tärkeiden suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, jotta sen optimaalinen toimintakyky säilyisi. (Hartman & Lenk 2001, 147.) Vaikka mallissa puhutaan organisaation kilpailukyvyn säilyttämisestä ja markkina-arvosta, strategiaviestinnän tavoitteena voisi nähdä myös olevan juuri henkilöstön sitouttaminen ja sen tyytyväisyyden takaaminen.

Viestinnän suuntaviivat ja tavoitteet kirjataan organisaatioissa tavallisesti viestintäsuunnitelman, -strategian, tai joksikin muuksi nimetyin peruslinjauksen muotoon, joka luo pohjan viestinnän käytännön työlle. Juholinin mukaan viestintästrategialla tarkoitetaan *"niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen yritys tai yhteisö viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa nykyisissä ja tulevaisissa olosuhteissa, ja jotka tukevat yhteisön kokonaistavoitteita ja -strategiaa"*. (Juholin 2001, 52 - 53, 79.) Steyn (2003, 182) korostaa organisaation viestintästrategian teossa viestinnän ammattilaisen kykyä ymmärtää organisaation toimintaan liittyviä erityispiirteitä ja niiden huomioon ottamista viestintästrategian laatimisen yhteydessä. Ilman tätä ymmärrystä viestintästrategia ei voi tarjota organisaatiolle täyttä hyötyään. Hänen mukaansa viestintää ei tulisi "pakottaa" itseisarvona organisaation toimintaan, vaan se tulisi integroida organisaation asialistalla oleviin teemoihin ja pyrkiä pohtimaan, kuinka viestintätoiminto voisi avustaa noiden teemojen saralla.

### Julkisorganisaation viestinnän tavoitteet

Julkisorganisaatioiden viestintään liittyy omat erikoispiirteensä, jotka vaikuttavat oleellisesti myös strategiaviestinnän tavoitteisiin. Suomen valtionhallinnon viestinnän keskeiset tehtävät perustuvat kansalaisten perusoikeuksiin, joita ovat muun muassa sananvapaus, osallistumis- ja vaikuttamisoikeudet sekä oikeus perusturvaan ja omaan kieleen ja kulttuuriin. (Valtioneuvosto 2010.) Suomen perustuslaissa määriteltävän sananvapaus- ja julkisuusperiaatteen mukaisesti jokaisella on oikeus saada tietoa julkisesta asiakirjasta tai tallenteesta (Suomen perustuslaki 12 §). Julkisuusperiaatteen piiriin kuuluu myös viranomaisen tiedottamisvelvollisuus, joka tiedon luovuttamisen lisäksi velvoittaa aktiiviseen tiedottamiseen kansalaisia koskevista asioista ja palveluista (Nieminen 2000, 119). Suomalaisen julkishallinnon viestinnän keskeisiä

tavoitteita ovat avoimuus, kansalaiskeskeisyys, tasapuolisuus sekä pyrkimys vuorovaikutteisuuteen ja osallistamiseen (Valtioneuvosto 2010).

Julkissektorin tavoitteet ja tehtävät poikkeavat selvästi esimerkiksi yrityssektorin organisaatioiden tavoitteista ja tehtävistä. Nieminen (2000, 109 - 110) kutsuu sektoreiden toimintaa kuvaavaa eroa *strategisen* ja *kommunikatiivisen* toiminnan väliseksi eroksi. Strategista toimintaa hän kuvailee päämäärärationaaliseksi, jolloin kaiken toiminnan tarkoituksena on saavuttaa ennalta määritelty päämäärä, joka yrityksissä on tavallisesti taloudellisen kannattavuuden saavuttaminen. Strategia ohjaa toimintaa niin, että päämäärä voidaan saavuttaa parhaiten olemassa olevia resursseja hyväksikäyttäen. Viestinnän tehtävä on tällöin halutun vaikutuksen aikaansaaminen kuluttajassa niin, että organisaation päämäärä saavuttaisiin.

Kommunikatiivinen toiminta tähtää puolestaan yhteisöllisyyden luomiseen ja yhteisen ymmärryksen tukemiseen. Toiminnalle on ominaista, että tavoitteet luodaan yhteisön sisällä, eikä niitä voida sanella ulkoapäin. Viestinnän tehtävänä on pyrkiä takaamaan jokaiselle yhteisön jäsenellä yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yhteisymmärrykseen tähtäävään julkiseen keskusteluun, jossa kaikki osapuolet ovat tasavertaisia. (Nieminen 2000, 110.) Vaikka julkisyhteisöjen toimintaa ohjaa varmasti myös päämäärärationaalisuus, voidaan demokraattisen julkisyhteisön toiminnan olettaa kuitenkin lähtökohtaisesti pyrkivän kommunikatiivisuuteen. Tällä tavoin voidaan taata kansalaisten perusoikeuksien toteutuminen ja luodaan mahdollisuus yhteisen ymmärryksen syntymiselle.

Viestinnän yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut ja tämä luo haasteita myös julkishallinnon viestinnälle. Kansalaisten odotukset tiedonsaannin suhteen ovat kasvaneet ja julkisuusperiaatteen mukaisesti viranomaisten tulee huolehtia tiedonjaosta sekä lisätä enenevässä määrin myös viestinnän vuorovaikutteisuutta. Näin tuetaan kansalaisten mahdollisuutta paitsi valvoa julkisen vallan käyttöä, myös osallistua päätösten valmisteluun ja kansalaiskeskusteluun. (Valtioneuvosto 2010.) Lisäksi julkisyhteisöjen viestinnän haasteena on hyvin laaja kohderyhmä, sillä tavoitteena on ainakin periaatteen tasolla tavoittaa kaikki kansalaiset (Nieminen 2000, 113).

### 3.2 Excellence-tutkimus - erinomaisen PR:n jäljillä?

Ennen siirtymistä viestinnän strategista roolia käsittelevän kirjallisuuden pariin on syytä paneutua pikaisesti viestinnän ja PR:n käsitteiden terminologiaan. Englanninkielinen kirjallisuus viittaa organisaatioiden toimintaan liittyvään viestintään usein termillä PR (*public relations*). Euroopassa PR on terminä etenkin akateemisessa kontekstissa vähäisesti käytetty. Sen sijaan käytössä on useammin "*communication management*", tai "*corporate communication*". (Van Ruler & Vercic 2004, 3.) Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan usein yhteisö- tai organisaatioviestinnästä. Tässä tutkimuksessa on säilytetty alkuperäisen lähteen käyttämät termit, joten tekstissä tullaan mainitsemaan niin viestintä kuin PR:kin. Molemmilla termeillä viitataan Grunigin (1997, 287) tapaan johdettuun viestintään organisaation ja sen sidosryhmien välillä.

Yksi tutkimuksen aiheen kannalta merkittävistä viestinnän tutkimuksista on The International Association of Business Communicators (IABC) Research Foundationin rahoittama tutkimus erinomaisesta PR:stä (the Excellence Study). Osakseen saamasta kritiikistä (ks. s. 25) huolimatta Excellence-tutkimuksen voi katsoa vaikuttaneen vahvasti tutkimukseen PR:n ja viestinnän strategisesta roolista, ja siihen viitataan useimmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. On totta, että Excellence-tutkimus ei edusta tuoreinta viestinnän tutkimusta, mutta sen ohittaminen jättäisi kuitenkin aukon viestinnän strategista roolia koskevan tutkimuksen esittelyyn.

Kuuden tutkijan joukko aloitti Excellence-tutkimuksen vuonna 1985, ja sen perinne on vahvasti nähtävillä viestinnän kirjallisuuden piirissä. Tutkimuksen tarkoituksena on nimensä mukaisesti määritellä erinomaisen PR:n tunnuspiirteitä. Lähtökohtina ovat kysymykset miten ja missä määrin viestintä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista, ja millä tavoin viestintätoimintoa tulisi harjoittaa ja johtaa, jotta se palvelisi noiden tavoitteiden saavuttamista parhaiten (Grunig & Grunig 2000, 304). Tutkimuksen tarkoituksena oli myös testata Grunigin ja Huntin 1984 lanseeraamaa niin sanottua PR:n nelimallia, joka kuvaa alan toimintamuotoja seuraavilla termeillä: julkisuustyö (*press agency and publicity*), tiedotustoiminta (*public information*), kaksisuuntainen epäsymmetrinen



viestintä (*two-way symmetrical*) ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä (*two-way symmetrical*) (Laskin 2009, 40).

Excellence-tutkimuksen toteuttajien aikaansaama teoreettinen ”rakennelma”, kuten Grunig (2006, 153) sitä kutsuu, pyrkii kuvailemaan ja määrittelemään viestinnän roolia organisaation toiminnassa. Tarkemmin määritellyt tavoitteet ovat 1) havainnollistaa viestinnän strateginen arvo niin organisaatiolle, yleisölle kuin yhteiskunnallekin, ja erottaa viestintäfunktion rooli esimerkiksi markkinoinnista; 2) tarjota viestintäjohdolle välineitä toimia strategisina toimijoina organisaatioissa; 3) korostaa hyvin rakennettujen suhteiden kriittistä roolia viestintäohjelmien suunnittelussa ja arvioinnissa; 4) auttaa niiden viestintämallien tunnistamisessa, jotka luovat ja ylläpitävät suhteita yleisöön; 5) sisällyttää eettinen näkökulma viestinnän strategiseen rooliin sekä 6) osoittaa, kuinka teoriaa voi globaalisti soveltaa. (Grunig 2006, 154.) Excellence-teoria perustuu pitkälti olettamukselle, että PR-toiminto on organisaatiolle arvokas, koska se auttaa organisaatiota rakentamaan hyviä ja pitkäkestoisia suhteita sille tärkeiden strategisten sidosryhmien kanssa (Grunig, Grunig & Dozier 2002, 57).

Grunig ym. (2002, 306) kuvaavat erinomaista PR:ää strategiseksi ja symmetriseksi viestinnän johtamiseksi (*strategic symmetrical communication management*). Tämä määritelmä tuo esille ne pääelementit, jotka ovat rakentamassa erinomaista viestintää organisaatioissa. Ensinnäkin viestintätoimintoa johtavan henkilön on osallistuttava organisaation strategisiin päätöksentekoprosesseihin, mikäli strategian halutaan todella vaikuttavan organisaation toimintakykyyn ja tehokkuuteen. Viestintäjohtajalla on oltava paikka organisaation johtoryhmässä, tai muutoin tilaisuus vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, jotta viestintätoiminto voi tarjota tietoa organisaation toimintaympäristöstä ja sen olemassaolon kannalta tärkeistä sidosryhmistä. (Grunig ym. 2002, 191.) Erinomaisen PR:n tehtävänä on havaita ympäristössä ja sidosryhmien tarpeissa tapahtuvat muutokset; näin mahdollisten nousevien ongelmien hallinta tapahtuu ennakoivasti ja hallitusti. (Grunig & Grunig 2000, 312 - 313). Excellence -tutkimuksen empiria osoittaa, että monien toimitusjohtajien mielestä sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen tukee myös liikevaihdon kasvua, samalla kun hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpito auttaa

vähentämään muun muassa negatiivisen julkisuuden tuomia haittoja. (Grunig 2006, 159.)

Toiseksi erinomaisen PR:n määritelmä korostaa *symmetrisyyden* roolia tehokkaassa viestinnässä. Excellence-teorian mukaan organisaation tulisi pyrkiä toimimaan ja ratkaisemaan ongelmia tavoilla, jotka tyydyttävät niin sidosryhmiä kuin organisaation johtoakin. Mikäli näin ei tapahdu, sidosryhmät voivat nousta vastustamaan organisaation toimintamalleja ja painostaa kustannuksia kasvattaviin rakenteellisiin muutoksiin. Teoria näkee PR:n roolin olevan oleellinen, kun puhutaan organisaatiolle tärkeiden, sen toimintaan vaikuttavien sidosryhmien tunnistamisesta ja pitkäaikaisten, laadukkaiden suhteiden luomisesta näiden ryhmien kanssa. Tämä tapahtuu parhaiten noudattamalla kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän ideaalia. (Grunig 2006, 159.) Grunig ym (2002, 308) kuvaavat kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän luonnetta seuraavasti: " *With the two-way symmetrical model, practitioners use research and dialogue to bring about symbiotic changes in the ideas, attitudes, and behaviors of both the organisation and its' publics*". Kyse on siis viestinnästä, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation yleisöjen, mutta myös organisaation itsensä toimintaan, ylläpitämällä keskusteluyhteyttä ja huomioimalla päätöksenteossa kaikki osapuolet.

Excellence-tutkimuksen empiria osoittaa, että kaksisuuntaisen symmetrisen PR:n toteutuminen ei ole itsestäänselvyys suuressa osassa organisaatioita. Päinvastoin, keskimääräisesti PR-osastoilla on suurempi potentiaali harjoittaa yksisuuntaisia ja vähemmän erinomaisia viestintämalleja. Tämä antaa viitteitä siitä, että viestintäosastoilla on yleisesti ottaen potentiaalia suoritua tehtävistään keskiarvosta erinomaisen sijaan. Viestintäjohtajat kuitenkin uskoivat potentiaalia kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän toteuttamiseen löytyvän, joskin he raportoivat myös aukoista sitä tukevassa teoreettisessa tietämyksessä. (Grunig ym. 2002, 60 - 61.)

Excellence-teorian toteuttaneet tutkijat toteavat, että mikäli puhtaan symmetrisen viestinnän ideaali ei toteudu, myös kaksisuuntaista epäsymmetristä ja symmetristä viestintämallia (*mixed-motive model*) yhdistelemällä voidaan parantaa organisaation tehokkuutta. Kaksisuuntaisen epäsymmetrisen mallin mukaan viestinnän tarkoituksena on tutkimuksen ja luotaamisen avulla selvittää, miten kohdeyleisö saadaan

todennäköisimmin toimimaan organisaatiolle suotuisalla tavalla. (Grunig ym. 2002, 309.) Epäsymmetrisestä mallista puuttuu kuitenkin symmetrisen mallin mukainen keskusteluyhteyden korostaminen kaikkia osapuolia kannattavan ratkaisun etsimisessä.

Excellence-tutkimuksen teoriaosuutta testaamaan ja todentamaan tutkimusryhmä haastatteli viestintä- ja toimitusjohtajia 323 organisaatiossa. Empiria osoitti, että erinomaisen viestintäosaston omaavissa organisaatioissa johtajat pitivät viestinnän merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta suuremmassa arvossa, kuin organisaatioissa, joissa viestintäosasto ei omannut kaikkia erinomaisen PR:n piirteitä. Empiria osoitti myös, että PR-toiminto osallistuu useimmissa tapauksissa organisaation rutiininomaisten toimintojen suorittamiseen, mutta strategiseen suunnitteluun PR osallistuu pienemmällä todennäköisyydellä. Ne PR-osastot, jotka osallistuivat strategiseen suunnitteluun, osallistuivat siihen usein epämuodollisella tavalla, esimerkiksi hoitamalla kontaktoimisen organisaation ulkopuolisiin vaikuttajiin. Useinkaan PR:llä ei ollut roolia strategiselle suunnittelulle oleellisessa tiedonkeruussa. Seikka, joka tutkijoiden mukaan osoittaa PR-toiminnolta usein puuttuvan pätevyyden strategiseen suunnitteluun. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen empiria osoitti, että niiden PR-osastojen osalta, jotka eivät omanneet erinomaisen PR:n piirteitä, viestintää ei voitu sanoa toteutettavan strategisella tavalla, eikä suurinta osaa viestintäjohtajista myöskään voitu sanoa strategisiksi toimijoiksi. (Grunig & Grunig 2000, 303, 315, 319.)

#### Excellence-tutkimuksen kritiikkiä

Excellence-tutkimuksen kulmakivenä toimiva PR:n nelimalli ja symmetrisen viestinnän ideaali on saanut osakseen huomattavan määrän kritiikkiä. Etenkin suurten organisaatioiden valtaa yli sen yleisöjen on pidetty usein niin suurena, että ajatus symmetrisestä viestinnästä tuntuu liian idealistiselta; miksi organisaatiot tekisivät myönnytyksiä, joita niiden ei ole pakko tehdä? Mallia on pidetty utopistisen epärealistisena ja ajatusta mallin normatiivisuudesta ja eettisestä paremmuudesta on kritisoitu. (mm. Leitch & Nelson 2001, Kunczik 1994, Pieczka 1995 Laskinin mukaan 2012, 357; Grunig ym. 2002, 309 - 323.) Huang (2004, 334) lähestyy symmetrisen viestinnän ongelmallisuutta kahdella tavalla. Ensimmäinen kysymys liittyy

symmetrisen viestinnän oletettavasti eettiseen luonteeseen; eikö symmetrisen viestinnän eettisyys ole lopulta riippuvaista viestintää harjoittavan organisaation tai henkilön toimintatavoista?

Toinen Huangin esittämä kysymys liittyy symmetrisen viestinnän vaikuttavuuteen, ja siihen, onko symmetrisen viestinnän tehokkuudesta itse asiassa todettuja tutkimustuloksia esimerkiksi organisaatioiden ja aktivistiryhmien välisessä viestinnässä. Huangin mukaan Leichty ja Springston (1993) kyseenalaistavat lisäksi sen, onko todella organisaation parhaaksi viestiä jatkuvasti kaikkien sidosryhmien kanssa saman kaavan mukaan. Myös muut tutkijat (Sun 1994; van der Meiden 1993 & Murphy 1991) ovat osoittaneet epäilevänsä, onko symmetrisen viestinnän ideaali ylipäätään käytännössä toteutettavissa, vai jääkö se vain toimintaperiaatteellisen ideaalin tasolle. (Huang 2004, 334.)

Yhtenä Excellence-tutkimuksen ja symmetrisen viestinnän ideaalin epäkohtana voidaan nähdä myös se, että tutkimuksen tulokset osoittavat symmetrisen viestinnän olevan itse asiassa vähiten käytetty viestintämalli tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tästä huolimatta symmetrisen viestinnän ideaalia pidetään teorian puitteissa erinomaisen PR:n ja viestinnän johtamisen oleellisena indikaattorina. (Laskin 2009, 41, 45.) Voidaan siis myös nähdä, että koska tutkijat vastoin alan ammattilaisten harjoittamia toimintatapoja julistivat symmetrisen viestinnän erinomaisen PR:n edellytykseksi, symmetrisen viestinnän käsite voi jäädä helposti teoreettiseksi.

Laajasti esitetty kritiikki ja mallien testaamisessa esille nousseet heikkoudet saivat PR:n nelimallin laatijat muokkaamaan aiemmin määrittelemiään malleja kokonaisuudessaan. Mallit on käsitteellistetty lopulta seitsemäksi PR:n ulottuvuudeksi:

- 1) one-way dimension;
- 2) two-way dimension;
- 3) asymmetrical dimension;
- 4) symmetrical dimension;
- 5) interpersonal dimension;
- 6) mediated dimension;

7) ethical dimension. (Laskin 2012, 356.)

Laskinin (2012, 358) mukaan nelimallin käsitteellistäminen edellä esitellyiksi ulottuvuuksiksi ei kuitenkaan paranna teorian käytettävyyttä mainittavasti. Ulottuvuuksiksi nimittäminen on hänen mukaansa tässä tapauksessa harhaanjohtavaa, sillä sen sijaan, että ”ulottuvuudet” olisi esitetty toisiinsa liittyvänä jatkumona, jokainen niistä on eritelty teoriassa itsenäiseksi kokonaisuudekseen. Esimerkiksi yksisuuntainen ja kaksisuuntainen viestintä on erotettu omiksi ulottuvuuksikseen, vaikka ne itseasiassa ovat viestinnän suunnasta kertovan jatkumon kaksi eri päätä. Näin ollen edellä mainittu ulottuvuuksiksi tyypittely jakaa PR:n ominaisuuksia liian yksioikoisesti, eikä itseasiassa kerro paljoakaan todellisista ulottuvuuksista.

Laskin (2009, 50) toteaa ulottuvuus-käsitteen kuitenkin olevan PR:n ominaispiirteiden mittaamisen kannalta käyttökelpoinen työkalu. Hän ehdottaakin PR:n ulottuvuuksien käsitteellistämisen kehittämistä suuntaan, missä ulottuvuuksia voitaisiin tarkastella mitattavina jatkumoina. Näiden PR:n mitta-asteikoiden (*public relations scales*) avulla voidaan käytännönläheisemmin mitata samoja PR:n ulottuvuuksia, joihin alkaperäisessä nelimallissakin kiinnitettiin huomiota. Mitta-asteikon käyttäminen antaa myös mahdollisuuden eri ulottuuksien tarkempaan vertailuun. (Laskin 2012, 358, 363.)

### **3.3 Näkökulmia viestinnän roolista organisaatioiden strategiatyössä**

Vaikka viestinnän merkitys organisaatioiden strategiatyössä on saanut paljon huomiota viestinnän tutkimuksen parissa, strategiakirjallisuudessa viestinnän roolin tarkastelu on jäänyt varsin vähäiseksi. Useimmissa strategiatyötä koskevissa julkaisuissa viestintäfunktiota ei mainita, tai sen merkitys ohitetaan sivulauseessa ja huomio keskitetään pääasiassa viestinnän taktiseen rooliin. (Moss & Warnaby 1998, 131 - 132.) Viestintäkirjallisuudessa sen sijaan viestinnän strategista roolia pidetään usein jopa itsestäänselvyytenä. Oletuksena on, että viestintä on merkittävä tekijä organisaation arvoketjussa ja että viestintäjohtaja kuuluu organisaation johtoryhmään, tai toimii ainakin vastuuvollisena suoraan ylimmälle johdolle. (Raupp & Hoffjan 2010, 149.) Katsaus viestinnän kirjallisuuteen osoittaaakin, että viestinnän strategista roolia onkin tutkittu laajasti.

Sidosryhmien kanssa viestiminen ja toimintaympäristön tunteminen näyttäisivät olevan korostuneessa asemassa viestinnän strategisista tehtävistä puhuttaessa. Myös Excellence-tutkimus ja sen tulokset esiintyvät laajalti läpikäydyssä kirjallisuudessa.

Broom ja Dozier (1986) toteavat, että mikäli viestintää ei huomioida organisaation strategisessa päätöksentekoprosessissa, voidaan viestintätoimintoa pitää ainoastaan tukitoimintona (Lauzen 1995, 290). Tässä yhteydessä on hyvä erottaa päätöksenteko *strategisesta* päätöksenteosta, joka on päätöksentekoa selvästi kompleksisempaa ja jonka tavoitteena on tuottaa tavoitteellisia, organisaation toimintaa pitkällä tähtäimellä ohjaavia päätöksiä. (Schwenk 1988 & Quinn 1988 Bronnin 2001 mukaan, 315.) Tässä tutkimuksessa strategisella päätöksenteolla viitataan organisaation johtoryhmätasolla tehtyyn organisaation tavoitteita koskevaan päätöksentekoon.

Gordon ja Kelly (1999, 144) ovat tutkineet viestintäjohtajien kokemuksia siitä, miten heidän viestintäosastonsa harjoittavat erinomaista viestintää Excellence-teorian määrittelemällä tavalla. Tavoitteena oli paikantaa ne ominaisuudet, joita organisaation strategiseen työhön osallistuva viestintäosasto omaa. Tutkimus osoitti, että viestintäyksiköt, joilla on tietotaitoa harjoittaa symmetristä viestintää todennäköisimmin myös osallistuvat organisaation strategiseen työhön ja tukevat organisaation toiminnan tehokkuutta parhaiten. Erinomaiseen viestintätulokseen pääseminen siis edellyttää tämänkin tutkimuksen mukaan symmetrisen viestinnän harjoittamista ja vähentää sitä, että viestintäammattilainen nähdään viestintää välillisesti ja teknisesti suorittavana teknikkona. (Gordon & Kelly 1999, 161.)

Ni (2006, 280) on perehtynyt viestinnän merkitykseen strategiaprosessin jalkauttamisvaiheessa. Hänen mukaansa viestinnän todellinen arvo organisaatioiden strategiatyölle mitataan sen mukaan, kuinka hyvin viestintätoiminto onnistuu organisaation strategisten yleisöjen ja niiden tavoitteiden tunnistamisessa. Hän siis jatkaa samalla linjalla useiden tutkijoiden (ks. Grunig 2006; Moss & Warnaby 1998; Dolphin & Fan 2000; Raupp & Hoffjan 2010) kanssa ja korostaa viestinnän tärkeää roolia suhteiden luomisessa organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien kanssa. Hyvä

suhde sisäisiin sidosryhmiin edesauttaa henkilöstön sitoutumista strategiaan tavoitteisiin ja saa organisaation jäsenet ”puhaltamaan yhteen hiileen”. Hyvin ylläpidetyt sisäiset suhteet auttavat organisaatiota sitouttamaan osaavat työntekijänsä myös aloilla, joissa työvoiman vaihtuvuus voi olla suurta. (Ni 2006, 278.)

Toimivat suhteet ulkoisiin sidosryhmiin, esimerkiksi median edustajiin, edesauttavat muun muassa tehokkaassa tiedottamisessa. Myös toimivat suhteet valtionhallintoon näyttäisivät edesauttavan organisaation strategian toteuttamisessa. Esimerkiksi yritysten on helpompi saada uusia tuotteitaan markkinoille, mikäli tieto ja ymmärrys uusista säädöksistä on ollut käytössä tuotteiden suunnitteluvaiheessa. Hyvät suhteet organisaatioiden eri sidosryhmiin voivat toimia kilpailuetuna siitakin syystä, että kaikki organisaatiot eivät välttämättä kiinnitä niihin huomiota, tai yksinkertaisesti omaa kykyä ottaa niitä huomioon. (Ni 2006, 279.)

Viestintäkirjallisuudessa on tutkittu myös organisaatioiden toimitusjohtajien näkemyksiä viestintätoiminnon arvosta ja sen strategisesta roolista. Murrayn ja Whiten (2005, 349) tutkimus vahvistaa näkemystä, jonka mukaan viestintä on arvostettu osa niin organisaation maineenhallintaa kuin strategista työtäkin. Vaikka suuri osa tutkimuksessa haastatelluista toimitusjohtajista koki, että viestinnän arvoa on vaikea mitata, kaikki kuitenkin uskoivat hyvin toteutetun viestinnän minimoivan uhkia ja olevan arvokasta organisaation toiminnalle. Kaikki vastaajat uskoivat myös, että viestinnän merkitys organisaation toiminnassa tulee kasvamaan. Puhuttaessa viestinnän merkityksestä organisaation strategiatyössä, osa haastatelluista piti viestintää strategisena toimintona, jonka merkitys korostui etenkin toimintaympäristön tuntemisessa. He kokivat, että tärkeiden strategisten sidosryhmien tarpeet ja näkemykset ovat juuri viestinnän avulla tunnistettavissa. (Murray & White 2005, 353.)

Bowen (2003, 3) on tutkinut viestinnän ja viestintäammattilaisen autonomiaa, ja sitä miten se vaikuttaa viestinnän osallisuuteen organisaation strategiatyössä. Viestintäammattilaisen autonomia tarkoittaa esimerkiksi suoraa raportointia toimitusjohtajalle, tai vapautta tehdä omaa toimintaan koskevia päätöksiä ilman pitkiä hyväksyttämisprosesseja. Se tarkoittaa myös, että viestintätoiminto on organisaatiossa oma kokonaisuutensa, ilman että

sitä yhdistetään tai alistetaan esimerkiksi organisaation markkinointitoimintoon. Tapaustutkimukseen ja aiempaan kirjallisuuteen perustuen Bowen päätelee, että viestintäammattilaisen autonomia on edellytys erinomaiselle viestinnälle ja organisaation strategiseen päätöksentekoon osallistumiselle. Viestintäammattilaisen autonomia on myös tae siitä, että hänen päätöksentekoonsa ei vaikuteta, eivätkä profession etiikan mukaiset normit täten vaarannu (Bowen 2003, 26 - 28).

Moss ja Warnaby (1998, 137) peräänkuuluttavat lisähuomiota viestinnän merkitykselle organisaatioiden strategiatyössä. He tarkastelevat tutkimuksessaan viestinnän rooleja Hartin (1992) viiteen eri strategiamoodiin yhdistettynä. Tämä tyypittely tarjoaa hyvän esimerkin siitä, kuinka viestintätoiminnon voi sisällyttää strategiaa ja strategiaprosessia kuvailevaan teoriaan. Eri moodeihin yhdistetyistä viestinnän tyyleistä ja tavoitteista esille nousevat etenkin symbolisen (*symbolic*), transaktiivisen (*transactive*) ja generatiivisen (*generative*) moodin viestintätyylit ja tavoitteet. Näiden moodien viestinnän ominaispiirteet pitävät sisällään jo aiemmin käsitellyn erinomaisen viestinnän piirteitä; jokaisessa painotetaan kaksisuuntaista, symmetristä viestintää ja huomioidaan organisaation toiminnalle tärkeät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät (ks. s. 14 tai Grunig 2006, 159).

Symbolisen strategiamoodin viestintäfunktion tavoitteena on kommunikoida sidosryhmille organisaation visiosta ja houkutella, sekä rohkaista toimintaan tuon vision saavuttamiseksi. Transaktiivisessa moodissa viestinnän roolina on mahdollistaa organisaation sidosryhmien toiminta strategian päämäärien tavoittelussa tarjoamalla tietoa ja rohkaisemalla dialogin käyttöön. Generatiivisen moodin viestintäfunktio toimii tiedonjakajana ja motivaattorina etenkin sisäisten sidosryhmien suhteen; vertikaaliseen viestintään panostetaan erityisesti. Vaikka painotus on sisäisissä sidosryhmissä, myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmat otetaan tässä strategiamoodissa huomioon. (Moss & Warnaby 1998, 137 - 138.)



## 4 VIESTINNÄN AMMATTILAINEN - STRATEGISTI VAI TEKNIKKO

### 4.1 Viestintäammattilaisen roolit

Tutkimus viestintäammattilaisten rooleista on yksi tapa tarkemmin määrittellä ja kirkastaa viestintäprofessiota (Hogg & Doolan 1997, 597); aihe onkin yksi alan tutkituimpia (Pasadeos, Renfro & Hanily 1999, 39). Viestintäammattilaisten roolien tutkimuksen aloittivat Broom ja Smith (1979), jotka loivat rooleille paljon siteeratun typologiansa. Broom luokittelee viestintäammattilaisten toimivan neljässä eri roolissa, joita ovat: PR-expertti (*expert describer*), viestinnän tukihenkilö (*communication facilitator*), ongelmanratkaisija (*problem-solving process facilitator*) ja viestintätekniikko (*communication technician*). PR-expertti toimii organisaatiossa tahona, joka määrittelee viestinnän ongelmia ja ehdottaa ratkaisumahdollisuuksia organisaation johdolle. Tukihenkilö puolestaan huolehtii toimivasta ja dialogisesta sidosryhmäviestinnästä organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Ongelmanratkaisija taas osallistuu organisaation strategiseen päätöksentekoon konsultoimalla muita johtajia ja auttamalla viestintään liittyvässä ongelmanratkaisussa. Viestintätekniikon työnkuvaan kuuluu viestinnän tavoitteita tukevien viestintämateriaalien, kuten tiedotteiden ja esitteiden, toteuttaminen ja jakelu. (Dozier & Broom 2006, 139.)

Kattavissa tutkimuksissaan Dozier (1983) huomasi, että vaikka Broomin kolme ensimmäistä roolia ovatkin erillisiä, ne eivät ole toisiaan poissulkevia ja jokainen niistä voi näkyä saman viestintäammattilaisen päivittäisessä työssä. Dozier yhdistikin hieman myöhemmin nuo kolme

viestintäammattilaisen roolia viestintäjohtajan tai -päällikön (*communication manager*) roolin alle. Hänen mukaansa viestintäjohtajan työ koostuu niiden kolmen ammattiroolin yhteensulautumasta. (Dozier & Broom 2006, 141.) Wright (1995, 185 - 186) lisää Dozierin ja Broomin viestintäammattilaisten jaotteluun vielä kolmannen roolin, joka on *communication executive*. Hänen mukaansa roolissa toimivat henkilöt ovat vahvasti mukana organisaation strategisessa päätöksenteossa ja johtoryhmän toiminnassa. Heillä on päätöksenteon rakenteissa sama vaikutusvalta kuin minkä tahansa muun osaston johtajalla ja heidän työtehtäviinsä kuuluu harvemmin tekniseen suorittamiseen liittyviä tehtäviä.

Vaikka viestintäammattilaisten roolitutkimuksessa onkin päädytty johtajan ja teknikon roolien erotteluun, se ei tarkoita, että johtajan työtehtäviin ei voisi kuulua tekniseen työhön liittyviä tehtäviä, tai toisin päin (Dozier & Broom 1995, 6). Myös Mossin, Newmanin ja DeSanton (2005, 884) tutkimus viestintäjohtajien ammattikuvasta ja työtehtävistä vahvistaa viestintäjohtajien työnkuvaan kuuluvan usein myös teknisen työn elementtejä. Aiemmin esitellyn Excellence-tutkimuksen mukaan viestintäjohtajan ammattitaito on vahvimmillaan, kun hänellä on myös teknistä osaamista, tai teknisiä osaajia käytettävissään (Grunig ym. 2002, 255).

European Public Relations Education and Research Association (Euprera) käynnisti 1990-luvun lopulla EBOK-projektin (European Public Relations Body of Knowledge Project), jonka tarkoituksena oli tarkastella eurooppalaista PR:ää ja tehdä kirjallisuuteen perustuva analyysi sen luonteesta ja käytännöistä. Tutkimus laajeni Delphi-tutkimukseksi, jonka tutkimustuloksien perusteella eurooppalaista PR:ää voisi kuvailla seuraavilla termeillä: 1. *reflective*, 2. *managerial*, 3. *operational* ja 4. *educational*. (Van Ruler & Vercic 2004, 2.) Rooleista ensimmäinen (*reflective*) liittyy organisaation ja yhteiskunnan arvojen muuttumisen seurantaan niin, että organisaatio pystyy säätämään omaa arvopohjaansa ja tavoitteitaan yhteiskunnan normien mukaisesti. Toimintaympäristöä tarkkailemalla viestintä auttaa organisaatiota takaamaan yhteiskunnallisen legitimitettinsä. PR:n toinen rooli (*managerial*) tarkoittaa viestinnän vastuuta sidosryhmäsuhteiden ylläpidosta niin, että organisaatio saavuttaa ja ylläpitää julkisen luottamuksen. Tehtävään liittyy organisaation strategian toteuttamisen

tukeminen ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin vaikuttamalla. Kolmas rooli (*operational*) keskittyy käytännön viestintätöiden suorittamiseen ja organisaation tehokkaan viestimisen mahdollistamiseen. PR:n neljäs rooli (*educational*) taas suuntautuu organisaation sisällä tehtävään viestintätöihin. Koulutuksellinen rooli pyrkii tukemaan organisaation jäseniä viestimään oikeista asioista oikealla tavalla. (Vercic, van Ruler, Buttschi, Flodin 2001, 380.)

PR-ammattilaisen tehtävänä on tutkimuksen mukaan siis arvioida organisaation toimintaa ulkopuolisen silmin ja tunnistaa toimintaympäristön ja sidosryhmien tarpeet. Viestintä on johdettua toimintaa, jonka tavoitteena on suunnitelmallisen viestimisen kautta pitää yllä sidosryhmäsuhteita ja toteuttaa organisaation strategiaa. Sen operationaalinen rooli on valmistaa viestintämateriaaleja organisaation käyttöön ja strategian toteuttamisen tueksi. Viestintätoiminnon koulutuksellinen ulottuvuus takaa hyvät viestintävalmiudet myös organisaation muille jäsenille. Delphi-tutkimuksen yhteenvedona PR:n tärkeimmäksi rooliksi kuvataan organisaation legitimitetin säilyttämisen tukeminen. (Van Ruler & Vercic 2004, 5 - 7.)

Viimeisimmän Suomessa tehdyn Viestinnän ammattilaiset-kartoituksen (2013) mukaan viestintäammattilaisen neljä päätehtävää ovat keskittyneet pitkälti suorittamaan ja tekniseen työhön työhön. Tutkimuksen mukaan eniten viestintää työllistävät tehtävät ovat verkkosivujen sisällöntuotanto ja seuranta, sisäinen viestintä, mediaviestintä sekä lehtien ja julkaisujen toimittaminen. Myös sosiaalisen median sisällöntuotannon ja seurannan merkitys on selvästi nousemassa, ja valtaamassa alaa yhtenä viestintäammattilaisen päätehtävistä. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että viestintä on yhdistetty selvästi aiempaa useammin yhteen organisaation markkinointitoiminnon kanssa.

Beurer-Zülligin, Fieselerin ja Meckelin (2009, 158) eurooppalaisen viestintäammattilaisen työtehtäviin paneutuva tutkimus tarjoaa jaottelun, jonka mukaan työtehtävien perusteella voidaan erottaa kaksi viestintäjohtajan ja kolme viestintätekniikon roolia. Viestintätekniikon rooleihin kuuluvat markkinointiin ja brändäykseen suuntautunut *brand officer*, sisäistä viestintää ja organisaation yhteisöllisyyttä ylläpitävä *internal communicator*, sekä *press agent*, joka vastaa muun muassa

mediatiedottamisesta. Viestintäjohtajan rooleja ovat *negotiator* ja *policy advisor*. *Negotiator* toimii nimensä mukaisesti neuvottelijana organisaation ja sen tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien välillä. Hän ylläpitää organisaation toimintakykyä vaalimalla hyviä suhteita organisaation toimintavalmiuksiin vaikuttavien tahojen kanssa. Tämän johtajatyypin edustajalla on todennäköisesti jo melko paljon tai runsaasti työkokemusta, ja mahdollisuus päästä vaikuttamaan organisaation strategiseen työhön. *Policy advisor* taas vaikuttaa organisaation päätöksenteossa sekä toimintamallien ja strategian muotoilussa muiden johtajien kanssa. Hänellä on pisin työkokemus muiden roolien edustajiin verrattuna. (Beurer-Züllig ym. 2009, 165 - 174.)

Johnsonin ja Acharyan (1982) mukaan johtajan roolin täyttämällä (*role enactment*) ja pääsyllä mukaan organisaation päätöksentekoprosesseihin on selvä yhteys. Viestintätekniikon roolilla ja osallisuudella päätöksentekoon tätä yhteyttä ei ole (Hogg & Doolan 1997, 599). Myös Excellence-teoria linjaa, että PR:n on hyvin vaikeaa osallistua organisaation strategiseen työhön, mikäli organisaation johtavan viestijän (*top communicator*) rooli on lähempänä tekniikon kuin johtajan roolia (Grunig ym. 2002, 58). Paljon roolitutkimuksessa esiintyvä jaottelu viestintäjohtajan ja viestintätekniikon välillä antaa siis myös viitteitä viestinnän ammattilaisen osallistumisesta organisaation päätöksentekoon ja strategiseen työhön. Tämän tutkimuksen kannalta on luontevaa käsitellä tarkemmin viestintäjohtajan roolia organisaation päätöksenteon rakenteissa.

#### **4.2 Viestintäjohtaja - oikeutetusti johtoryhmän jäsen?**

Viestintäjohtajan roolia organisaation toiminnassa on lähestytty eri näkökulmista tarkastelemalla niin viestintäjohtajien kuin organisaation johdonkin näkemyksiä asiasta. Yleisellä tasolla viestintäjohtaja voidaan nähdä valmentajana, joka auttaa organisaatiota viestimään selkeästi ja tehokkaasti, ja joka tarjoaa sidosryhmien tuntemukseen perustuvaa tietämystä strategisen päätöksenteon tueksi, sekä toimii eettisen päätöksenteon tukijana johtoryhmässä (Murray & White 2005, 354; Bowen 2003, 8.)

Johansson ja Ottestig (2009) tarkastelevat tutkimuksessaan viestintäjohtajien työnkuvaa ja jaottelevat viestintäjohtajien roolit kolmeen eri kategoriaan: 1)

*organisational leader*, 2) *communication leader* ja 3) *communication manager*. Ensimmäisen roolin edustaja toimii organisaation johtoryhmässä ja osallistuu täysipainoisesti organisaation strategiseen päätöksentekoon. Toisen roolin edustaja osallistuu myös johtoryhmän toimintaan ja on mukana viestintään liittyvien linjausten teossa. Kolmatta roolia ei tutkijoiden mukaan voi kutsua varsinaiseksi johtajan rooliksi. Tämän roolin edustaja vastaa organisaatiossa viestinnällisistä asioista, mutta ei ole johtoryhmän jäsen. (Johansson & Ottestig 2009, 158.)

Kun tarkastellaan lähemmin eri tutkijoiden määrittämiä viestintäjohtajien rooleja, voidaan viestintäjohtajat voi jakaa karkeasti kolmeen luokkaan riippuen siitä, mikä on heidän osallisuutensa johtoryhmän toimintaan ja päätöksentekoon (ks. taulukko 2). Mielenkiintoista on, että Dozierin näkemys viestintäjohtajan (*communication manager*) roolista painottuu selkeästi viestinnän perustehtäviä suorittavaan työhön, kun taas modernimmat näkemyksen pitävät optiona myös täysipainoista johtoryhmän toimintaan ja strategiseen päätöksentekoon osallistumista. Wright täydensi viestintäammattilaisten roolien määrittelyä omalla viestintäjohtajan (*communication executive*) määritelmällään vuonna 1995, jonka jälkeen viestintäjohtajan rooli organisaation strategisessa johdossa tuntuu olevan taulukoinnin mukaan vakiintunut optio. Sitä mahdollisuutta, että viestintäjohtaja ei toimi organisaationsa johtoryhmässä, ei tuoreemman käsityksen mukaan juuri huomioida. Kuten Johanson ja Ottestig (2009, 158) toteavat; mikäli viestintäjohtaja ei osallistu johtoryhmän toimintaan, ei oikeastaan voida puhua johtaja-roolin edustajasta.

|   | Osallistuu täysipainoisesti johtoryhmään ja strategiseen päätöksentekoon | Paikka johtoryhmässä, mutta osallistuu päätöksentekoon vain viestintää koskeissa asioissa | Ei osallistu johtoryhmän toimintaan / strategiseen päätöksentekoon |
|---|--|---|--|
| <b>Communication manager</b><br>(Dozier 1983)               |  | X   | (X)  |
| <b>Communication executive</b><br>(Wright 1995)             | X  |   |  |
| <b>Negotiator</b><br>(Beurer-Züllig ym. 2009)               |  | X   |  |
| <b>Policy advisor</b><br>(Beurer-Züllig ym. 2009)           | X  |   |  |
| <b>Organisational leader</b><br>(Johansson & Ottestig 2009) | X  |   |  |
| <b>Communication leader</b><br>(Johansson & Ottestig 2009)  |  | X   |  |

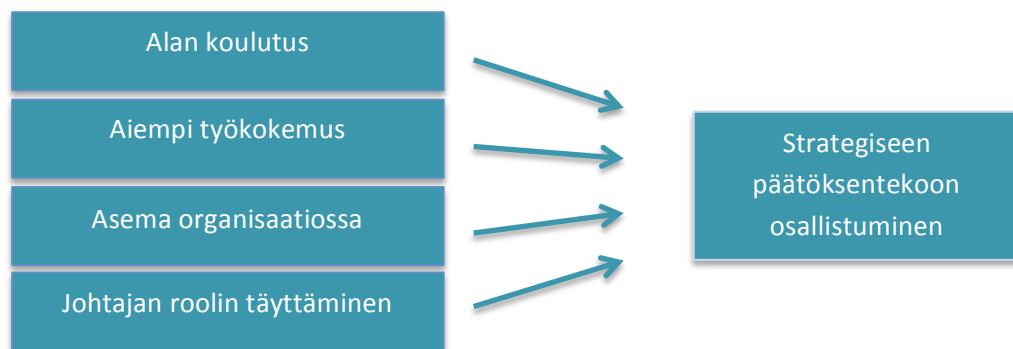
Taulukko 2. Viestintäjohtajien eri roolien osallisuus johtoryhmän toimintaan.

Moni tutkija nimeää viestintäjohtajan osallistumisen organisaation johtoryhmään oleelliseksi merkiksi siitä, että viestinnällä on mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa ja tehdä työnsä tehokkaasti (Kanihan, Hansen, Blair, Shore & Myers 2011; Plowman 2005; Grunig 2006; Bowen 2003). Viestintäammattilaisen paikka johtoryhmässä on saanut enenevässä määrin huomiota luultavasti koska niin teoria kuin empiriakin ovat osoittaneet viestintätoiminnon olevan tehokkaimmillaan, mikäli viestinnän edustaja pääsee vaikuttamaan organisaation johtoryhmän toiminnassa (Kanihan ym. 2011, 141).

Johtoryhmästä esiintyy akateemisessa kirjallisuudessa monia eri määritelmiä. Yhden määrittelyn mukaan johtoryhmä on organisaation vallan, päätöksenteon ja viestinnän keskittymä (Berger 2005, 8), jossa jäseninä ovat organisaatiossa vaikutusvaltaa käyttävät, johtotason jäsenet (Bowen 2009, 419). Johtoryhmän rakenne voi myös vaihdella käsiteltävien asioiden mukaan ja se voi olla jakaantunut erillisiin ryhmittymiin, joissa tehdään päätöksiä koskien jotain tiettyä organisaation toimintasektoria (Berger 2005, 9). Tässä tutkimuksessa johtoryhmällä viitataan

kokoonpanoon, joka muodostuu organisaatiossa sekä mahdollisesti sen ulkopuolella toimivista henkilöistä, ja joka määrittelee organisaation tavoitteet ja strategiset päämäärät.

Reber ja Berger (2006, 246) toteavat myös viestintäammattilaisten itsensä kokevan vaikutusvaltansa olevan korkeimmillaan, kun he osallistuvat organisaation päätöksentekoprosesseihin - mikäli heidät siihen osallistetaan. Osallistaminen näihin toimintoihin vaatii viestintäammattilaiselta osoitusta ongelmanratkaisukyvyistä ja kokemusta viestintätoimintojen tavoitteellisesta johtamisesta. Plowmanin (2005, 135) mukaan viestintäjohtaja otetaan osalliseksi organisaation johtoryhmään, mikäli tämän ammatillinen tausta tukee sitä, ja tämä osoittaa kykyä strategiseen ajatteluun sekä tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Johtoryhmään pääseminen edellyttää luottamusta, joka syntyy seuraamuksena viestintäjohtajan omasta toiminnasta; se ei ole oikeus, vaan paikka ansaitaan jokapäiväisessä työssä (Reber & Berger 2006, 235). Bronn (2001, 316) summaa strategiseen päätöksentekoon osallistumisen edellytykseksi johtajan aiemman koulutustaustan ja työkokemuksen, aseman organisaatiossa sekä sen, miten henkilö täyttää roolinsa johtajana (*role enactment*) (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Strategiseen päätöksentekoon osallistumisen edellytykset (Bronn 2001).

Viestintäjohtajien ammatillista roolia tutkittaessa on käynyt ilmi, että organisaatioiden johto arvostaa viestintätoimintoa ja ottaa sen mukaan päätöksentekoprosesseihin todennäköisemmin, mikäli viestinnän asiantuntijalla (*high-calibre adviser*) on vahva substanssiosaaminen, niin viestinnän- kuin organisaationkin toimialalta, sekä sopivasti itsevarmuutta haastaa organisaation johto ja nostaa tärkeäksi kokemiaan asioita asialistalle. (Murray & White 2005, 354.) Päästäkseen johtoryhmän jäseneksi, tulee

viestintäammattilaisen tarvittaessa kasvattaa osaamistaan koulutuksen ja kokemuksen kautta (Grunig ym. 2002, 166).

Kanihanin (ym. 2011) viestintäjohtajien osallisuutta organisaatioiden johtoryhmässä tarkastelleen tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että viestintäjohtajan osallistuminen johtoryhmän toimintaan on osoitus luottamuksesta, merkki osallisuudesta strategiseen päätöksentekoon ja siitä, että viestinnän näkökulma otetaan todennäköisemmin huomioon organisaatiossa. Johtoryhmässä istuva viestintäjohtaja pääsee helpommin vaikuttamaan koko organisaation tasolla syntyvään yhteisymmärrykseen organisaation tavoitteista. Tutkimuksen mukaan viestintäjohtajan roolina on siis toimia niin organisaation strategisessa suunnanmäärittelyssä, kuin määritellyn suunnan viestimisessäkin. (Kanihan, ym. 2011, 152 - 153.)

Vaikka tutkimukset ovat osoittaneet, että ollakseen tehokkaimmillaan viestinnän edustajalla tulisi olla pääsy organisaation johtoryhmään, alan kirjallisuus kertoo myös, että viestintäjohtajan paikka johtoryhmässä ei aina ole itsestään selvää. Esimerkiksi Dolphin ja Fanin (2000, 15) tutkimuksen mukaan viestintäjohtajan rooli organisaatioiden strategiatyössä on kasvava, mutta ainoastaan yksi (1) kahdestakymmenestäyhdestä (21) haastatellusta viestintäjohtajasta oli osallisena organisaation strategiset päätökset tekevässä kokoonpanossa. Kanihanin ym. (2011, 151) tutkimuksessaan haastatteleemasta 161 viestintäjohtajasta 59 (37 %) istui organisaationsa johtoryhmässä. Excellence-tutkimukseen osallistuneista viestintäjohtajista hieman yli puolet (57 %) raportoi suoraan toimitusjohtajalla, mutta alle puolet (45 %) istui organisaation johtoryhmässä (Grunig ym. 2002, 172, 192).

Myös Bowenin mukaan viestinnän edustajilla voi olla vaikeuksia päästä osallisiksi organisaatioiden johtoryhmään ja sitä kautta myös strategiseen päätöksentekoon. Johtopäätös pohjaa osaltaan tutkimukseen, jossa Bowen, Heath, Lee, Painter, Agraz, ja McKie (2006) haastattelivat 1827 viestintäammattilaista, joista 29,8 % kertoi toimivansa johtoryhmän jäsenenä (Bowen 2009, 421, 424). Reberin ja Bergerin (2006, 246) tutkimuksen tulokset kertovat, että viestintäammattilaiset itse kokevat omaavansa loppujen lopuksi vain vähän vaikutusvaltaa organisaatioidensa strategisessa suunnittelussa ja visioinnissa. Esimiestasoltakin löytyy tutkimusten mukaan jonkin verran epäluottamusta viestinnän strategista roolia kohtaan: Hoggin



ja Doolanin (2005, 606, 609) haastattelemat työnantajat eivät kokeneet, että viestintä ansaitsee paikkaa strategisena tekijänä organisaatioidensa johtoryhmässä. Viestintää pidettiin tutkimustulosten mukaan lähinnä pinnallisena toimintona.

Vaikka viestintäammattilaisen osallistuminen johtoryhmän toimintaan näyttäisi korostuneelta, on myös olemassa tutkimuksia, joissa on havaittu että paikka johtoryhmässä ei ole edellytys viestinnän menestykselle hoitamiselle, tai itsestään selvä merkki viestintäammattilaisen vaikutusvallasta organisaatiossa (Holzhausen & Voto 2002, 78; Reber & Berger 2006, 245). Viestintäammattilaiset voivat olla vaikutusvaltaisia myös ilman johtoryhmän jäsenyyttä. Tällöin he vaikuttavat organisaatiossa tukeutumalla ammattitaitoonsa ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, kuten kykyyn luoda suhteita (Holzhausen & Voto 2002, 72). Reberin ja Bergerin (2006, 246) mukaan pelkkä virallinen asema organisaation johtoryhmässä ei välttämättä takaa vaikutusvaltaa viestintäammattilaiselle; viestintäammattilaisen tulee myös vaalia ja kehittää suhteita organisaation johtoon ja osoittaa kykyä strategiseen ajatteluun.

Kaikki tutkijat eivät ole yhtä mieltä myöskään siitä, tulisiko viestinnän edustajan ylipäättään osallistua johtoryhmän toimintaan. Berger (2005, 8) on kiinnostunut siitä, miten johtoryhmässä vaikuttaminen saattaa rajoittaa viestintäammattilaisen mahdollisuuksia toimia professionsa, organisaation sidosryhmien ja yhteiskunnan kannalta parhaalla tavalla. Hän ehdottaakin viestintäjohtajille perinteisen asiantuntijaroolin sijasta aktivistin roolia. Aktivistina, ja mahdollisesti johtoryhmän ulkopuolelta, viestintäjohtajan olisi helpompi toimia suuremman yleisön äänenä, ja palvelua näin ollen muitakin kuin esimerkiksi organisaation taloudellisen edun sanelemia tarkoituksia. Johtoryhmän jäsenyydessä vaarana voi olla altistuminen vaikutuksille, jotka estävät tai vaikeuttavat aktivistina toimimista (Holzhausen & Voto 2002, 72). Organisaatiossa yleisimmin harrastettuja ”hyväksytyt” vastustuksen ja aktivismin muotoja ovat esimerkiksi korkean koulutustasoisuuden ja laajan asiantuntemuksen tarjoaman vääntövoiman käyttäminen, ryhmäytyminen ja hyvä faktoihin perustuva argumentointi (Berger 2005, 9 - 24).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tarkastelen pro gradu-tutkimuksessani viestinnän merkitystä ja viestintäjohtajan roolia suomalaisten virastojen strategiaprosessissa. Tarkoituksena on virastojen viestintäjohtajia haastatteleamalla selvittää *mikä on viestinnän merkitys virastojen strategiaprosessissa ja millainen on viestintäjohtajan rooli* prosessin edetessä. Viestintä-termillä viitataan tässä yhteydessä viestintäammattilaisen suorittamaan asiantuntijatyöhön, ei viestintään ilmiönä.

Tavoitteena on tutkimustulosten kautta hahmottaa, millainen rooli viestinnällä on suomalaisten julkisorganisaatioiden strategisten tavoitteiden määrittelyssä ja niiden saavuttamisessa. Vaikka laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole tilastollisessa merkityksessä yleistettävissä, antavat tulokset kuitenkin viitteitä siitä, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja missä määrin samat piirteet voisivat toistua yleisemmän tason tarkastelussa. Laadullisessa tutkimuksessa yleistyksiä ei tehdä suoraan aineistosta, vaan tulkinnoista, joita aineiston analyysi tuottaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 51). Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis tutkimusaineistoa tulkitsemalla kuvailla sitä, kuinka viestintää ja viestintäammattilaisen työpanosta arvotetaan suomalaisessa julkishallinnossa, ja mihin viestinnän työpanosta suomalaisissa virastoissa käytetään.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten viestintä osallistuu organisaation strategian suunnittelutyöhön?
2. Miten viestintä osallistuu organisaation strategian jalkauttamiseen ja sen toteutumisen seurantaan?
3. Millainen on viestintäjohtajan rooli organisaation strategiaprosessissa?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineistonkeruu on toteutettu teemahaastatteluina. Laadullinen tutkimus on laaja nimitys monelle eri tutkimustavalle, jotka pyrkivät kuvaamaan ihmisen toimintaa. Kun määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiön toistuvuutta ja yleistettävyyttä, laadullinen tutkimus keskittyy kuvaamaan ilmiön laatua. Laadullisen tutkimuksen ohjaavana tavoitteena on ymmärtää ihmisen käyttäytymistä, ja toisaalta hahmottaa niitä merkityksiä ja tulkintoja, joita he muodostavat kanssakäymisessä muiden kanssa. Laadullinen tutkimus ei siis nojaa lukuihin tai yleistettävyyteen, vaan sen avulla tutkitaan ihmisten kokemuksia ja merkityksellistämisen tapoja. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 139 - 140.)

Laadullisen tutkimusotteen valinta perustuu tutkimuksen tekijän tavoitteeseen saada syvällistä tietoa siitä, mikä on viestintätoiminnon rooli julkisorganisaatioiden strategiatyössä. Tuota tietoa lähdettiin hankkimaan kartoittamalla nimenomaan esimiesasemassa olevien viestintäammattilaisten ajatuksia ja käsityksiä aiheesta. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden avata tutkittavien näkökulmia ja käsityksiä tutkittavasta asiasta (Kiviniemi 2001, 68) ja oli siten luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Lisäksi laadullinen lähtökohta mahdollistaa tiedonantajien harkinnanvaraisen valinnan niin, että tutkimukseen voidaan valikoida parhaiten tarkoitusta vastaavat tiedonantajat. Teemahaastattelu sopi aineistonkeruumenetelmäksi hyvin, sillä vapaamuotoisuudessaan se antaa haastateltaville mahdollisuuden rajoitteettomasti kuvailla näkemyksiään tutkittavasti ilmiöstä, mutta kuitenkin niin, että samat teemat

käydään varmasti läpi kaikkien tiedonantajien kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 87).

### 5.2.1 Tutkimusta ohjaava tutkimussuuntaus

Tätä tutkimusta löyhästi ohjaava tutkimussuuntaus on fenomenografia. Sanana fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai siitä kirjoittamista. Sen kannalta on olemassa vain yksi maailma, josta jokainen muodostaa oman käsityksensä (Metsämuuronen 2011, 240). Fenomenografisen tutkimuksen peruslähtökohta on se, että ihminen on tietoinen olento, joka puheen kautta pystyy ilmaisemaan itse tietoisesti rakentamansa käsitykset (Ahola 1994, 121 - 122). Tutkimus itsessään on kuvailevaa ja uutta tietoa tuotetaan tulkitsemalla ihmisen todellisuudesta rakentamia käsityksiä (Koskinen 2011, 268).

Fenomenografisen tutkimussuuntauksen luoja Ference Marton muotoilee fenomenografisen tutkimuksen perustuvan todellisuutta koskevien käsitysten etsimiselle ja analysoimiselle (Marton 1981, 189). Huuskon ja Paloniemen mukaan käsitykset taas ymmärretään fenomenografian viitekehyksessä merkityksenantoprosesseina, jotka eroavat yksilöiden mielipiteistä laajempina ja syvempinä, kokemuksen kautta muodostuneina ajatusmalleina. Tulee kuitenkin huomata, että fenomenografia ei ole oma tieteenfilosofinen suuntauksensa, vaan metodinen tutkimussuuntaus ja lähestymistapa, jonka tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat Heikkisen ym. (2005) mukaan konstruktivismia ja fenomenologiaa (Huusko & Paloniemi 2006, 163 - 164).

Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä väitelauseita ilmiöiden totuudesta (Huusko & Paloniemi 2006, 165). Tutkimusta tehdään ilman oletusta tutkijan, tutkittavien tai yleisesti ottaen tiedon objektiivisuudesta. Marton puhuukin ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmista. Kun fenomenologiassa pyritään määrittelemään esimerkiksi sitä, *mitä poliittinen valta on*, fenomenografiassa keskitytään hahmottamaan miten yksilöt *käsittävät ja ymmärtävät* poliittisen vallan. Fenomenologisen lähestymistavan kuvatessa ensimmäisen asteen näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä, fenomenografinen lähestymistapa kuvaa toisen asteen näkökulmaa, jossa ilmiön määrittelyn sijasta tarkastellaan sitä, miten juuri valitut

tiedonantajat määrittävät ja käsittävät ilmiön. (Marton 1981, 178 - 180.) Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä määrittelemään totuutta siitä, mikä on viestinnän merkitys organisaation strategiaprosessissa, vaan tarkoituksena on tarkastella aihetta nimenomaan asiantuntevien tiedonantajien käsitysten ja kokemusten kautta.

Kuten aiemmin todettiin, fenomenografian voisi oikeammin sanoa olevan tutkimusta löyhästi ohjaileva ajattelutapa, kuin sitä täydellisesti ohjaava aatteenselitysfilosofia. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena eivät ole samalla tavalla puhtaasti käsitykset, kuin olisi tutkittaessa sitä, miten eri ihmiset käsittävät esimerkiksi rakkaus-käsitteen. Tutkimuksessa halutaan paneutua tiedonantajien käsityksiin tutkittavasta aiheesta, jotta niiden käsitysten kautta voitaisiin hahmottaa viestinnän strategista roolia kohdeorganisaatioissa. Fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti pyrkimyksenä on synnyttää systemaattinen kuvaus yli yksilöiden (Huusko & Paloniemi 2006, 165), eli muodostaa kuva tutkittavasta ilmiöstä tukeutumalla tiedonantajien käsitysten muodostamaan kokonaiskuvaan.

Toiseksi aineiston analyysimenetelmänä käytetään fenomenografisen aineistonanalyysin sijasta teemoittelua. Aineiston analyysimenetelmää lukuunottamatta tutkimuksen rakentuminen vastaa fenomenografisen tutkimuksen vaiheita, jotka ovat Aholan (1994, 115) mukaan seuraavanlaiset: 1) tutkijan huomio kiinnittyy asiaan, josta hän huomaa esiintyvän eriäviä käsityksiä ja päättää tutkia aihetta; 2) tutkija perehtyy aiheen teoreettiseen taustaan ja jäsentää alustavasti siihen liittyviä näkökulmia; 3) tutkija haastattelee valitsemansa tiedonantajat, jotta he voivat ilmaista käsityksensä asiasta.

### 5.2.2. Teemahaastattelu

Haastattelu valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska henkilökohtainen haastattelutilanne tarjoaa mahdollisuuden toistaa ja tarkentaa kysymyksiä, sekä tarvittaessa selventää sanamuotoja ja epäselviksi jääviä asioita. Haastattelemalla päästään syvällisesti kiinni tiedonantajien käsityksiin ja kokemuksiin käsiteltävästä ilmiöstä. Etuna on myös, että kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, tai toiston välttämiseksi jättää kysymättä. (Hammond & Wellington 2013, 91.) Tämä takaa esimerkiksi

lomakekyselyyn verrattuna paremman mahdollisuuden kartoittaa syväluotaavasti haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

Varsinaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Hirsjärvi ja Hurme tukeutuvat teemahaastattelun ominaispiirteitä kuvaillessaan Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) määrittelyyn teemahaastattelun luonteesta. Kuvailun mukaan teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jolloin tiedetään haastateltavan kokeneen tutkittavaan ilmiöön liittyvän tilanteen ja tutkimuksen tekijä on perehtynyt ilmiön oletettavasti tärkeisiin taustatekijöihin. Tutkimuksen tekijä muodostaa taustatekijöiden tuntemukseen perustuvan haastattelurungon, jonka avulla ilmiötä lähdetään tutkimaan. Haastattelun avulla luodetaan tiedonantajien subjektiivisiä käsityksiä ja kokemuksia ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme (2000, 47).

Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa tietoa halutaan kerätä tietyistä, ennalta määritellyistä teemoista. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan pelkkien teemojen varassa toimiminen antaa tilaa vastaajan omalle tulkinnalle. Haastattelutyypinä teemahaastattelu sopi tutkimuksen tavoitteisiin, koska haastattelutilanne haluttiin pitää vapaana ja keskustelunomaisena, mutta sen haluttiin myös etenevän tiettyjä, etukäteen valittuja teemoja seurailleen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Lisäksi, koska tutkimuksessa tarkastellaan viestintäjohtajien yksilöllisiä käsityksiä ja tulkintoja tutkittavasta asiasta, tarjoaa teemahaastattelu tähän tiukemmin strukturoitua haastattelua paremmat mahdollisuudet (Eskola & Suoranta 1998, 88).

### **5.3 Haastateltavat**

Laadullinen lähtökohta määrittää myös tiedonantajien valintaa; tavoitteena on valikoida mahdollisimman paljon tietoa aiheesta omaavat tiedonantajat, jotta aineiston laatu olisi paras mahdollinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 - 86.) Tässä tutkimuksessa tiedonantajiksi valikoituivat virastojen viestintäyksiköiden esimiehet, sillä heillä voidaan olettaa olevan niin viestinnän ammatillista osaamista kuin kokemusperäistä tietoa viestinnän osallisuudesta organisaationsa strategiatyöhön. Tämä tekee heistä asiantuntevia ja tutkimuksen aiheeseen hyvin sopivia tiedonantajia.

Tutkimuksen tarkoituksiin on haastateltu seitsemää suomalaisen viraston viestintäjohtajaa. Suomalaisen virastojen tehtäviin kuuluu muun muassa laajasti erilaisia hallinto-, tutkimus- ja toimialojen kehittämistehtäviä (Suomi.fi 2014). Tässä tutkimuksessa mukana olleet virastot edustavat Keskushallinnon virastorakenneselvityksen (2014, 89) määrittelemää neljää eri virastotyyppiä: valvonta- ja lupaviranomaista, tutkimuslaitoksia sekä kehittämisvirastoja ja palvelukeskuksia. Tutkimuksessa mukana olleiden virastojen tehtäviin kuuluu siis monipuolisesti muun muassa valvontaa, lainsäädännön toimeenpanoa, tutkimus- ja kehittämistyötä, palveluiden tuottamista ja asiakaspalvelua. Virastosta riippuen kansalaisilla on vaihtelevasti mahdollisuus olla suorassa yhteydessä viranomaiseen, ja asiakaspalvelulähtöisyys onkin korostetussa asemassa osassa virastoista.

Tutkimukseen haastatellut henkilöt toimivat viraston viestintäyksikön tai -osaston esimiehinä ja heidän ammattinimekkeensä ovat vaihtelevasti viestintäpäällikkö tai viestintäjohtaja. Jatkossa kaikkiin haastateltuihin viitataan viestintäjohtaja-termillä, jolla siis tarkoitetaan organisaation viestintäosaston tai -yksikön toiminnasta vastaavaa esimiestä. Kaikki haastatellut omaavat pitkän työhistorian viestinnän työtehtävien parissa (10 - 34 vuotta) ja jokaisen koulutustaustasta löytyy viestinnän opintoja vaihtelevasti pää- tai sivuainetasolta. Tämänhetkissä toimissaan he ovat toimineet vaihtelevasti noin kuudesta kuukaudesta 30 vuoteen. Virastoissa, joissa viestintäjohtaja oli haastatteluhetkellä vaihtunut viimeisen vuoden aikana, strategiaprosessi ei ollut vielä välttämättä siinä pisteessä, että uusi viestintäjohtaja olisi ehtinyt osallistua sen kaikkiin vaiheisiin. Tästä johtuen kolme viestintäjohtajista ei pystynyt vielä täydellisesti vastaamaan strategiaproessin jalkauttamista ja seurantaan koskeviin kysymyksiin. Näissäkin tapauksissa strategiaprosessi oli käynnissä ja sen suuntaviivat olivat viestintäjohtajien tiedossa.

#### **5.4 Aineistonkeruu**

Tutkimuksen aineistonkeruuseen kuuluu tutkimuskysymysten teemoihin nojaavan haastattelurungon hahmottelu, haastateltavien kontaktointi ja haastattelujen toteuttaminen. Varsinainen aineistonkeruu, eli haastattelut, toteutettiin toukokuun ja elokuun 2013 välisenä aikana.

#### 5.4.1 Haastattelurunko

Haastattelujen kysymysrunko on laadittu teemahaastattelulle tyypillisesti teoriataustassa käsiteltyjä teemoja mukaillen. Kysymykset perustuvat siis osittain tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009. 74 - 75.) Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan teemahaastattelussa haastattelijalla on käytössään tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei kuitenkaan valmiita kysymyksiä. Tätä tutkimuksissa varten toteutetuissa haastatteluissa käytössä oli kuitenkin myös etukäteen laadittu kysymyspatteristo. Tuota kysymyslistausta voidaan pitää kuitenkin haastattelijan omana "muistilistana", sillä kysymykset esitettiin usein eri muotoilua käyttäen ja vaihtelevassa järjestyksessä. Kysymyslista oli mukana turvaamassa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi samat asiat.

Haastattelujen kysymyspatteristo (ks. liite 1) jakautuu teemoiltaan neljään osaan, joista ensimmäisessä pyydetään haastateltavaa kuvailemaan organisaationsa strategiaprosessia yleisellä tasolla; ketkä osallistuvat strategian tekoon, kuinka usein strategiaa tarkastetaan ja muokataan, mille ajanjaksolle strategia on suunniteltu ja niin edelleen. Toinen, kolmas ja neljäs teema johdetaan suoraan tutkimuskysymyksistä. Toinen teema käsittelee viestinnän roolia organisaation strategian suunnittelutyössä, kolmas teema viestinnän roolia strategian jalkauttamisessa ja strategian tulosten mittaamisessa. Neljännessä teemassa keskitytään viestintäjohtajan rooliin organisaation strategiatyössä.

#### 5.4.2 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelujen toteuttaminen alkoi haastateltavien kontaktoinnilla. Virastojen viestintäjohtajien kartoitus käynnistyi virastojen listauksella, joka tehtiin perustuen tutkijan omaan sekä internetistä löytyvään tietoon. Virastojen verkkosivuilta kerättiin viestintäjohtajien yhteystiedot ja haastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla yhteensä kymmenelle viestintäosaston esimiehelle. Tämän lisäksi yhdestä haastattelusta sovittiin puhelimitse. Yhteensä yhdestätoista haastattelupyynnöstä seitsemän kanssa sovittiin haastattelu. Sähköpostilla lähetetyssä haastattelukutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta, haastattelun arvioidusta kestosta (60-90 min.)



ja ehdotettiin mahdollista ajankohtaa haastattelulle. Lisäksi mainittiin, että kaikkea haastatteluaineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, haastateltavien anonymiteetti säilytetään eikä virastojen nimiä mainita loppuraportissa. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen, eikä kellekään haastateltavista lähetetty muita lisätietoja aiheesta ennen haastatteluja.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tavoitteena oli toteuttaa kaikki haastattelut kasvokkain, ja ensimmäiset neljä haastattelua toteutettiin niin, että tutkimuksen tekijä tapasi haastateltavat kasvotusten. Aikataulumuutosten vuoksi kaksi haastattelusta siirrettiin myöhemmäksi ja toteutettiin puhelinhaastatteluina. Kun puhelinhaastattelu oli osoittautunut toimivaksi tavaksi haastatella, yksi myöhemmin sovittu haastattelu sovittiin suoraan pidettäväksi puhelimesta.

Kolme kasvokkain toteutettua haastattelua tehtiin haastateltavien työpaikalla. Yksi kasvokkain tehty haastattelu tehtiin viime hetken muutoksista johtuen kahvilassa. Kolme puhelimesta tehtyä haastattelua tehtiin rauhallisessa, hälyttömässä tilassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastatellun luvalla. Haastattelutilanteessa haastateltavalle kerrattiin ensin lyhyesti tutkimuksen aihe ja kerrottiin tutkimuskysymykset. Aluksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan lyhyesti koulutustaustastaan sekä työhistoriastaan viestinnän parissa. Tämän jälkeen haastattelu eteni aiemmin kuvaillun haastattelurungon mukaisesti. Mikäli haastateltava ei pystynyt kokemuseräisesti vastamaan esimerkiksi strategiaproessin jalkauttamiseen ja seurantaan liittyviin kysymyksiin, pyydettiin häneltä kuitenkin omaa arviota siitä, miten uskoo strategiaproessin etenevän. Haastattelun lopussa kysyttiin vielä, olisiko haastateltavalla kysymyksiä tai lisättävää.

Kysymykset eri teemoista esitettiin haastateltaville pääosin samassa, haastattelurungon määrittelemässä järjestyksessä, mutta haastattelun kulusta riippuen järjestys saattoi myös vaihdella. Esimerkiksi toiston välttäminen kyselyn aikana saattoi olla syynä kysymysjärjestyksen muuttamiseen tai jonkin kysymyksen kysymättä jättämiseen. Kysymyksiä ohitettiin, mikäli asiasta oli jo keskusteltu aiemmassa yhteydessä tai oli käynyt ilmi, että haastateltavalla ei ole haastattelun hetkellä vastaamiseen tarvittavaa tietoa. Esimerkiksi organisaation strategiaproessin varhainen vaihe saattoi estää

strategian jalkauttamiseen liittyviin kysymyksiin vastaamisen, mikäli haastateltava ei ollut aiemmin osallistunut ko. organisaation strategiatyöhön. Kysymyksiä ei välttämättä esitetty aina käyttäen samoja sanamuotoja, asiasisällöt pysyivät kuitenkin kysymysrunгон mukaisena, ja samana jokaiselle haastateltavalle.

Haastattelujen kesto vaihteli reilusta 30 minuutista 75 minuuttiin. Puhelimitse tehdyt haastattelut jäivät kaikki kestoltaan lyhyemmiksi, kuin kasvokkain tehdyt haastattelut. Niiden keskimääräinen kesto oli 35 minuuttia, kun kasvokkain tehtyjen haastattelujen keskimääräinen kesto oli 55 minuuttia. Tämä voi johtua siitä, että asiaa on käsitelty puhelimesta kevyemmin, tai ehkä kiireisemmin, mutta tutkimuksen tekijä ei itse kokenut tilanteita suuresti kasvokkain tehdyistä haastatteluista eroaviksi. Puhelinhaastattelujen lyhyempi kesto johtuu todennäköisemmin kuitenkin siitä, että kaikki puhelimesta haastatellut viestintäjohtajat olivat työskennelleet ko. virastossa alle vuoden, ja eivät näin ollen pystyneet kokempohjaisesti vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tästä syystä joitain kysymyksiä hypättiin kokonaan yli ja haastattelu lyheni kokonaiskestoltaan.

## **5.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi**

Tutkimuksen aineisto koostuu litteroiduista haastatteluista ja se on laajuudeltaan 70 sivua. Litteroinnissa on käytetty hyväksi F5-litterointiohjelmaa, jonka avulla on mahdollista muun muassa hidastaa haastateltujen puhetta litteroinnin helpottamiseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 139) mukaan aineiston litteroinnista ja sen tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Aineisto on tässä tapauksessa litteroitu asiatarkasti, koska varsinaista keskusteluanalyysiä puhutusta ei ollut tarkoitus tehdä. Puhutut asiasisällöt on kirjattu siinä muodossa kun vastaaja on ne lausunut, mutta kaikkia täytesanoja ja aihealueeseen varsinaisesti liittymätöntä puhetta ei ole otettu litteroituun tekstiin mukaan.

Haastatteluaineisto on analysoitu teemoittelun avulla. Koska aineistonkeruu on tapahtunut teemahaastattelulla, on aineiston teemoittelu luonnollinen tapa analysoida aineistoa haastattelun teemojen muodostaessa jo itsessään jäsenystä aineistoon. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan osiin siinä esiintyvien eri aihealueiden mukaan ja pilkotusta aineistosta voidaan

nostaa tarkasteluun tiettyjä vertailtavia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemojen alle kerätään usein jokaisesta haastatteluista ne kohdat, jotka liittyvät kyseessä olevaan aiheeseen. Näistä sitaattikokoelmista nostetaan tutkimusraporttiin havainnollistavia sitaatteja, jotka tuovat esille aiheen kannalta mielenkiintoisia näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 106.)

Eskolan ja Suorannan mukaan teemoittelun avulla aineistosta pyritään paikantamaan nimenomaan tutkimusongelman kannalta oleelliset kokonaisuudet. Pelkkä asiakokonaisuuksien niputtaminen ja niihin liittyvien sitaattikokoelmien kerääminen ei vie analyysia tarpeeksi pitkälle. Jotta teemoittelu olisi aineistonanalyysimenetelmänä hedelmällinen ja tuottaisi syvällisempää tietoa, vaatii se teorian ja empirian yhdistelyä. (Eskola & Suoranta 1998, 174 - 175.) Aineistosta koottujen teemojen avulla pyritään hahmottamaan tekstin merkityksenantojen ydin ja huomio kiinnittyy kokonaisuuteen yksittäisten kohtien sijasta. Keskeisiä merkityksiä pyritään löytämään tekstin rivien välistä; merkitysten tulkinnessa tulos ei ole se mitä tiedonantaja on sanonut, vaan se miten tutkija se tulkitsee. (Moilanen & Rähä 2001, 53, 55.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on teemoiteltu haastattelukysymysten luoman rakenteen mukaisesti. Moilasan ja Rähän (2001, 53) mukaan tässä tapauksessa keskeistä on teemojen etsimisen sijaan tiedonantajien antamien merkitysten löytäminen. Kuitenkin, vaikka haastattelukysymykset ohjaavatkin pääasiassa teemojen muodostumista, on aineistosta pyritty nostamaan käsittelyyn myös muita, aiheen kannalta oleellisia teemoja.

Aineistoa lähestytään abduktiivisesti, eli teoriaohjaavasti. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tutkimusasetelma on muotoiltu aiempaan tutkimukseen perustuen, mutta teoria ei sinänsä ohjaa analyysiä, kuten se ohjaisi teorialähtöisen aineiston analyysin ollessa kyseessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 116). Aineistoa ei myöskään analysoida täysin aineistolähtöisesti, mikä tarkoittaisi analyysin tekoa ilman mitään teoreettisia ennako-olettamuksia (Eskola & Suoranta 1998, 151). Aholan (1994, 123) mukaan teoria on oleellinen osa fenomenografista tutkimusta, mutta sitä ei käytetä ennakoita määrittelemään ja luokittelemaan tutkittavia käsityksiä, eikä tarkoituksena

ole testata aiempaa teoriaa. Tutkijan oma päättely syntyy siis teorian ja aineiston keskustellessa keskenään.

Käytännössä aineiston analyysi alkoi huolellisella litteroidun haastattelumateriaalin läpikäynnillä. Jokaiselle haastateltavalle annettiin oma värikoodinsa aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi niin, että sitä tiivistettiin ja siitä eroteltiin tutkimusongelman kannalta oleellisia kokonaisuuksia omien otsakkeidensa alle. Näitä teemoja jäseneltiin ja täydennettiin kahdella seuraavalla aineiston tarkastelukierroksella. Samalla aineistosta tehtiin huomioita asiakirjan kommenttiosioon.

Aineisto käytiin tiivistäen läpi yhteensä kolme kertaa, jonka jälkeen alkoi tulosten raporttimuotoon kokoaminen. Tulosten kirjoittamisen yhteydessä aineistosta valittiin sopivia sitaatteja havainnollistamaan tuloksia. Aineistosta erotellut teemat noudattavat pitkälti temahaastattelurungon rakennetta ja aiheita. Haastattelurunkoa mukailevien teemojen lisäksi aineistosta erotettiin myös yksi uusi, virastojen viestintäkulttuuria koskeva teema.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Virastojen strategiatyön käytäntöjä

Haastattelun aluksi viestintäjohtajia pyydettiin kuvailemaan organisaationsa strategiatyön yleisiä linjoja. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla virastoilla on olemassa kirjattu strategia, joka on yleensä löydettävissä muun muassa organisaatioiden verkkosivuilta. Tutkimuksessa mukana olleiden virastojen strategiaprosessi toistuu tavallisimmin neljän-viiden vuoden sykleissä, mutta myös lyhyempää ja pidempää toistumistiheyttä esiintyy. Strategiakauden aikana strategian tavoitteita tarkastetaan tasaisin väliajoin; aineiston mukaan tarkasteluväli vaihtelee puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Strategian tekemiseen käytetty aika vaihtelee arvioiden mukaan joistain kuukausista noin vuoteen. Kaikkien virastojen kohdalla strategia näyttäisi muodostuvan systemaattisen, askelittain etenevän suunnitteluprosessin kautta, johon kuuluu suunnitteluvaihe, jalkauttaminen ja strategian seuranta. Varsinaista suunnittelua edeltävää toimintaympäristön aktiivista luotaamista ei tehty aineiston mukaan erikseen.

Aineiston mukaan virastoissa strategiatyötä koordinoi usein johtoryhmästä erillinen pienempi ryhmittymä, jota johtaa tavallisesti organisaation strategiajohtaja. Ryhmän tehtävänä on suunnitella ja organisoida strategiaprosessin kulkua. Strategiatyöryhmän jäsenenä voi olla niin johtoryhmän jäseniä kuin organisaation muutakin henkilöstöä. Vaikka erillinen strategiatyöryhmä usein koordinoikin prosessia, on johtoryhmällä kuitenkin päätösvalta lopullisista strategialinjauksista.

Viestinnän osallistuminen strategiatyötä koordinoivan työryhmän toimintaan jää vähäiseksi, sillä haastatelluista strategiatyöryhmän kokoonpanoon osallistuu yksi viestintäjohtaja. Yhdessä virastoista strategiapalaveriinkin osallistuu johtajan sijasta toinen viestinnän työntekijä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatelluista toimivat organisaationsa johtoryhmässä, ja ottavat näin ollen ryhmän jäsenenä osaa myös strategiatyöhön. Poikkeustapauksessa viraston johtoryhmässä toimii toinen viestinnän johtotason edustaja, joten viestintä on siis edustettuna kaikkien virastojen johtoryhmissä.

*”Eli strategiatyöryhmä tekee ja valmistelee aikataulut, ja rakentelee niitä workshoppeja, minne kaikki sitten osallistuu, ja vetää yhteen. (...) Mä oon aina ollut mukana siinä strategiatyön ydinryhmässä rakentamassa ja viestintänäkökulman takia, ja pystynyt myös vaikuttamaan siihen, et siinä on viestinnällistä ajattelua meidän toiminnassa.”(H2)*

*”Meillä on erikseen tällanen strategiaryhmä, johon kuuluu erikseen sitten muutama jäsen johtoryhmästä ja sitten muutamia muita esimiehiä. (...) Siellä strategiaryhmässä varsinaisesti en (ole jäsenenä), mutta meillä kaikki olennaiset strategiapäätökset tehdään johtoryhmässä ja johtoryhmässä olen jäsenenä.”(H5)*

Pienemmän strategiatyöryhmän lisäksi strategiatyössä saattaa olla mukana kokoonpano, jota kutsutaan esimerkiksi laajennetuksi johtoryhmäksi, johtokunnaksi tai neuvottelukunnaksi. Tällöin päätöksentekoon vaikuttamassa on myös usein organisaation ulkopuolisten sidosryhmien jäseniä. Myös organisaation henkilöstön edustajia saattaa osallistua ns. laajennetun johtoryhmän toimintaan. Laajennetun johtoryhmän yhtenä tavoitteena on huomioida strategisten tavoitteiden suunnittelussa myös organisaatiolle tärkeät sidosryhmät ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Yhdessä virastossa viestintä on nostettu maineenhallinnan ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta erityisen merkittäväksi tekijäksi.

*”(...) meillä on tää neuvottelukunta, jonka tarkoitus on taata, et se edustaa tätä toimintaympäristöä missä me ollaan. Joka tapauksessa, tää ryhmä esim. ne nosti viestinnän todella tärkeäksi keinoksi, strategiseksi merkittäväksi asiaksi, että miten me päästään meidän tavoitteisiin ja miten me hallitaan meidän*

*tehtäviä ja mainetta. Ylläpidetään luottamusta suomalaiseen yhteiskuntaan.*  
”(H5)

Vastausten perusteella virastojen strategiaprosessien voidaankin sanoa olevan henkilöstöä hyvin osallistavia. Niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien osallisuus koetaan selvästi tärkeäksi ja myös organisaation ulkopuolinen näkökulma halutaan huomioida strategisia tavoitteita muotoiltaessa. Haastateltavat kokevat oleelliseksi, että organisaation kaikki tasot huomioidaan strategiatyössä aina strategian suunnittelusta alkaen. Erilaiset työpajatyöskentelyn muodot ja henkilöstötilaisuudet toimivat esimerkkeinä paljon käytetyistä tavoista tiedottaa organisaation strategiaproessin kulusta ja osallistaa henkilöstöä strategiatyöhön.

*”Meillä lähdettiin ilman muuta siitä, että ei sitä voi tehdä ja liimata päälle, vaan siinä pitää olla kaikkien mukana. Kaikkia ei tietenkään voi pakottaa olemaan mukana, mut kyl meillä aika aktiivista oli se. Ja kukaan ei voinut olla tietämättä, että strategiaa uudistetaan ja siihen voi vaikuttaa.”(H1)*

*”Henkilökunta on kyllä aktiivisesti mukana silloin kun tehdään isompaa strategiakerrosta. Meillä tehdään paljon työpajoja ja haetaan niitä ajatuksia henkilöstöltä, ja ollaan avattu tällasia sähköisiä työtiloja, jonne voi kirjoittaa ja kommentoida, ja jossa voi käydä keskustelua.”(H3)*

## **6.2 Viestintä virastojen strategiaprosessissa**

### Viestintä ja strategian suunnittelutyö

Kysyttäessä viestinnän roolista virastojen strategian suunnittelussa vastaukset ovat varsin samansuuntaisia, ja haastateltavien mukaan viestintä otetaan pääasiassa hyvin mukaan organisaation strategian suunnitteluvaiheeseen. Viestinnän asiantuntemusta hyödynnetään laajasti niin strategian kieliasujen ja visualisoinnin suunnittelussa kuin pohdinnoissa siitä, miten strategia saadaan parhaiten viestittyä eri sidosryhmille. Viestinnällä on vastausten perusteella annettavaa myös henkilöstön osallistamisen keinojen pohdinnassa.

*”Viestintä otetaan alusta alkaen mukaan strategian suunnitteluun. Me mietitään miten henkilöstö saadaan mukaan, miten me halutaan viestiä*

*sidosryhmille, miten johtokunnalle, mitä asiakkaille. Strategian ihan viimeistelytyö, kieliäsit ja ulkoasut jää viestinnän tehtäviksi. (...) Se on ihan kokouksia, suunnitelmien tekoa, kirjoittamista, intranetin uutisointien tekemistä, uutisten tekoa siitä missä vaiheessa mennään, sidosryhmäviestintää. Perustyötä. Itse strategiassa viestintäsisältöjä ei puolestaan kauhean paljon ole, koska se viestintä on tavallaan se työväline.”(H3)*

*”Siinä oli viestintä tosi vahvasti mukana, et me oltiin heti siinä alkuvaiheessa miettimässä, että miten se strategia visualisoidaan ja miten se jalkautetaan. Ja sit myös sitä, miten se viestitään. Eli tavallaan paitsi se, että miten me siitä kerrotaan, mutta myös et miten me saadaan henkilöstö tulemaan mukaan siihen suunnitteluun. (...) Se oli ihan selkeä, että se ei ollut niin, että mun täytyi muistuttaa, vaan multa tultiin kysymään. Et oikeastaan kaiottiin apua.”(H4)*

*”Mun näkemys tällä hetkellä ois se, et tietenkin tota strategiaa työstetään johdon ja asiantuntevien asianomaisten johtajien johtamana, niinkun siinä substanssimielessä luonnollisesti ne määrittää sen strategian ja määrittää sen tavoitteet. Mut heti kun se rupee kirkastumaan niinkun virastotasolla, ja toimialatasoilla, niin mä haluaisin tehdä erillisen harjoituksen siihen, jossa mietitään ne pääviestit. Ihan erikseen. Tietenkin sen strategian mukana tulee iso osa niitä viestejä jo, mutta sen lisäksi mun mielestä ois hyvä, että me saatais niiden keskeisten ihmisten kanssa käytyä läpi vielä ihan viestinnällisestä näkökulmasta, että mitkä nää avainviestit on tässä, ja miten niitä perustellaan.” (H7)*

Aineistosta voi päätellä, että suunnitteluvaiheessa viestinnän ammattiosaamista käytetään laajasti strategiaprosessin tukemiseen. Fasilitaattorina viestintä auttaa eri vaihtoehtojen ideoinnissa, tukee päätöksentekoprosessia, auttaa strategiaviestien muotoilussa ja vastaa käytännön viestimisen keinoista. Vastauksista käy myös ilmi, että varsinaisia viestinnällisiä sisältöjä strategiassa ei välttämättä ole ja näin ollen viestinnän rooli itse strategisten tavoitteiden määrittelyssä ei näytä korostuvan. Tämä voi johtua myös siitä, että suurin osa viestintäjohtajista ei ole mukana strategiatyötä koordinoivassa strategiatyöryhmässä. Toisaalta yhtä lukuun ottamatta kaikki viestintäjohtajat istuvat täysivaltaisina jäseninä viimeisen sanan strategiasta lausuvassa johtoryhmässä, jossa heillä on mahdollisuus halutessaan vaikuttaa myös lopullisiin sisältöihin.

Vaikka viestinnän osallisuutta strategian suunnitteluvaiheeseen pidetäänkin oleellisena, usean vastaajan mukaan organisaation pääjohtaja,



strategiajohtaja tai organisaation erillinen strategiatyöryhmä käyttää selvästi eniten aikaa strategian tekemiseen ja kantaa samalla suurimman vastuun prosessin kulusta.

*”Enemmän aikaa käyttää ihan varmasti pääjohtaja ja strategiajohtaja. Ne suunnittelee sen johtoryhmänkin prosessin, ja tää strategiajohtaja fasilitoi sitä.” (H7)*

Aina viestinnän huomioiminen strategiatyön alkaessa ei ole itsestään selvää; viestinnän vastuualueita saattaa olla jakamassa esimerkiksi jokin toinen organisaation yksikkö. Tässä tilanteessa viestintäjohtajan tehtäväksi voi jäädä muistuttaa strategiaproessin viestinnällisistä tarpeista.

*”Kyl siinä joutui vähän tekemään töitä, kun se käynnisty se prosessi. (...) Se tuli jotenkin niin itsestään selväksi annettuna, että se on nimenomaan tää toinen yksikkö, joka tän strategian tekee. Niin siinä joutui vähän kyllä tekemään töitä sen eteen ja pitämään ääntä, et kyllähän että se prosessi tulee ymmärrettäväksi koko talolle, niin siinä tarvitaan viestintää.” (H6)*

Viestintäjohtajat kokevat, että etenkin seurantaan verrattuna strategian suunnitteluvaihe vie eniten heidän työaikaansa. Muun viestintätiimin voi tulkita vastausten perusteella taas käyttävän enemmän aikaa strategian jalkauttamiseen.

*”Henkisesti, ja varmaan ajallisestikin, mä käytän aikaa enemmän siihen suunnitteluun, enkä sen arviointiin. (...) Et oma työ on pitkälti suunnittelutyötä, ideointityötä, ja palautteen antamista. Et kyllä se valtaosa ajasta menee siihen sitten.” (H2)*

*”Sanotaan näin, että mun oma rooli varmasti enemmän siinä suunnittelussa johtoryhmän jäsenenä. Mutta sitten taas sen meidän viestintäpäällikön, jonka vastuulle tää jalkauttaminen jäi, hänhän teki siinä vaiheessa kun jalkautettiin, niin se oli varmaan 80 % hänen työstään.” (H4)*

*”Than mun henkilökohtaista aikaa voisin kuvitella, että ehkä se saattaa se suunnittelu viedä jopa enemmän, koska sit taas tos mun tiimissä varmaan ne käyttää enemmän sit siihen ihan käytännön strategian toteuttamiseen.” (H7)*

Strategian suunnitteluvaiheeseen liittyvään toimintaympäristön luotaamiseen liittyen vastaukset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian edustajat eivät maininneet toimintaympäristön

luotaamista missään vaiheessa haastattelua. Toisen kategorian edustajat mainitsivat luotaamisen lyhyesti mutta eivät nähneet viestinnällä olevan ennakoivassa strategiatyössä toimintaympäristön luotaajan roolia. Heidän mukaansa erillisen luotaamisen sijaan virastoissa luotetaan pitkälti omien asiantuntijoiden ja heidän verkostojensa tietoon organisaation toimintaympäristön tilasta. Luotaamisen välineenä saatetaan käyttää myös erilaisia sidosryhmätapaamisia, joissa tunnustellaan organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien toiveita ja tarpeita. Viestinnällä ei kuitenkaan mainita olevan varsinaista roolia tämänkaltaisessa ennakoivassa työssä.

*”Se luotaaminen oli sitä, että johtoryhmässä tuotiin esille sellaista, et mikä on eri osastonjohtajien käsitys siitä, et mihin meidän toimialalla ollaan menossa ylipäätään. Mut ei mitään sellasta, että ois niinkun luodattu systemaattisesti ja jollain välineellä. Ei meillä ollut sellaiseen mahdollisuutta.” (H1)*

*”Tämmösiä erilaisia sidosryhmä- ja asiakastapaamisia pidetään, joissa haetaan niitä näkemyksiä siitä, miten eri organisaatiot ja meidän asiakkaat näkee, et mitä tarpeita heillä on. Se on strategiajohtajan ja hänen tiiminsä asia. Kun siellä on esim. mediatoimittajia, me annetaan vinkkejä et ketä ne vois olla, ja ketä vois haastatella. Ja tehdään juttuja näistä, muuten se varsinainen prosessi on strategiajohtajan ja hänen tiiminsä, ja mahdollisesti ulkopuolisen konsultin työtä.” (H3)*

Kolmannen kategorian ainoan edustajan mukaan toimintaympäristön luotaus nähdään jokapäiväiseen työhön nivoutuvana jatkuvana toimintana, jossa jokainen viraston osasto hoitaa oman toimialansa toimintaympäristön seurannan. Viestinnän osalta tämä tarkoittaa muun muassa mediaseurantaa ja viestintäkentässä tapahtuvien mahdollisten muutostekijöiden tunnistamista ja niistä raportointia. Koska luotaaminen on jatkuvaa, ei strategiaympäristön tarvitse välttämättä siltä osin valmistautua erikseen.

*”Sitä luotaamista tehdään kyllä muutenkin kun viestinnässä. Et mehän tavallaan luodataan jatkuvasti, et meillä on erilaisia työkaluja, mediaseurantaa ja tällasta sosiaalisen median seurantaa tms. Mut tietysti myös tää toimialojen seuranta kuuluu tähän luotaukseen, ehkä se menee niin, että mulla viestinnän edustajana on roolina tuoda esiin niitä viestinnän alueelta tulevia muutostekijöitä, jotka on sit eri lähteistä. (...) Kyl me lähdetään liikkeelle siitä, et me tehdään sitä jatkuvasti. Ja strategiapäivät on kun ne on, et niille ei erityisesti ehkä valmistauduta.” (H5)*

## Viestintä ja strategian jalkauttaminen

Kysyttäessä viestinnän roolista strategian käytännön jalkauttamisessa, käy ilmi, että tässä vaiheessa prosessia koko viestintäosaston työpanos on laajimmin hyödynnettyä. Strategian jalkauttaminen nähdään strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeänä asiana ja vastaajat kokevat viestinnällä olevan jalkauttamisessa selkeä rooli muun muassa erilaisten materiaalien, aineistojen ja toimintamallien tuottajana. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi organisaation intranetin ylläpitämistä, sidosryhmälehtien toimittamista ja erilaisten kirjallisten tai muussa formaatissa olevien strategiamateriaalien tuottamista. Strategiaviesteistä pyritään luomaan sisällöltään selkeitä ja visuaalisesti kiinnostavia. Viestinnän ammattilaisten voikin päätellä tekevän paljon käytännön työtä strategian viestimiseksi kiinnostavalla ja ymmärrettävällä tavalla. Osa vastaajista kuvailee hyvinkin monipuolisesti keinoista, joita käytetään käytännön jalkauttamistyössä. Jalkauttamista ei pyritäkään tekemään niin sanotusti kerralla kuntoon, vaan työ vaatii pidemmän tähtäimen suunnittelua.

*”Kyllä musta se viestinnän rooli jalkauttamisessa on se, että me tehdään juttuja sisäiseen verkkolehteen, tehdään intraan tarvittavia sivuja eri asioista. Se on jatkuvaa, ei se voi olla sille et kertalaakista.(...) Sanoisin et kyllä nyt ainakin 30-50 % meidän sisäisen verkkolehden sisällöstä ja intran ja muun, kyllä se tavalla tai toisella strategiassa oleviin asioihin liittyy.” (H1)*

Muun muassa henkilöstön omia kokemuksia siitä, mitä strategia jokapäiväisen työn kannalta tarkoittaa, on käytetty hyväksi jalkauttamisvaiheessa.

*”Esimerkiksi me ollaan tehty intraan haastatteluja. Ihan toimistohenkilökuntaa tai asiakastyötä tekeviä asiantuntijoita, ollaan kysytty, että mitä tämä merkitsee sun työssäsi. Ja ne on auttaneet sitten ihmisiä miettimään sitä ja toisille antaneet ajatuksia, että mitä tää nyt vois tarkoittaa, ja synnyttäneet keskustelua.” (H3)*

Viestinnän tärkeäksi tehtäväksi katsotaan strategiaviestien muotoilu ymmärrettäväksi, jotta strategian sisältö ja tavoitteet eivät jää kenellekään epäselviksi. Jalkauttamisen kannalta on oleellista, että strategian tavoitteet ovat selkeät ja helposti omaksuttavissa henkilökohtaisen työn tasolla.

*"Mun mielestä viestinnän tehtävä on kääntää se suomeksi, jos se on liian mutkallista. (...) Et jos on liian mutkallinen, ei sitä pysty jalkauttamaan, vaikka kuinka yrittäis. Koska ne jotka ei oo sitä jatkuvasti ollut miettimässä, sitä ei oo helppo ymmärtää. Mä oon pitänyt, et mun rooli tässä kaiken kaikkeen, et mä oon ollut se tulkki." (H1)*

*"Kyllä siinä on suuri rooli. Just se, että yrittää miettiä, että mitkä ne on ne keinot, joilla sen sais mahdollisimman hyvin havainnollistettua, konkretisoitua, ja sitten että jokainen siinä arkityön kiireessä kerkeis miettiä sitä aina. Että mikä nyt on tärkeää." (H3)*

Viestinnän voi nähdä toimivan eräänlaisena säätelijänä ja organisaation sisäisenä portinvartijana, joka toiminnallaan ohjaa organisaation muuta henkilöstöä viestimään strategian linjausten mukaisesti. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen viestintä voi osallistua esimerkiksi varmistamalla, että vaikka varsinaisia strategisia tavoitteita ei viestitä talon ulkopuolelle, on strategian henki kuitenkin nähtävissä organisaation tuotteissa tai palveluissa.

*"Sit myöskin ihan käytännön viestintätyössä me ollaan ajateltu, että kun esim. uutistarjontaa tulee talosta enemmän kun ehditään tehdä (...)tai et pyydetään, et julkaisu tästä tai tuosta, niin kysytään sitten, että miten tää liittyy meidän strategiaan, ja mitä meidän tavoitteita tämä toteuttaa? Ja jos se uutisen tai julkaisun ehdottaja ei pysty nimeämään yhtään miten tämä liittyy strategiaan, niin me voidaan vaikka sanoa, että ei tämä taida päästä työliselle. Että sillä tavalla se on ihan hyöä priorisoinnin apuväline myöskin." (H3)*

*"Tietysti meillä on enemmän roolia sitten jos puhutaan ulkoisesta viestinnästä. Sen ei taas pitäisi näkyä ulkopuoliselle, että tämä on meidän strategiaa, vaan se pitäisi näkyä muissa meidän tuotteissa, sen henkeä saada niihin." (H2)*

Strategian jalkautumisen organisaation sisällä nähdään kuitenkin olevan viime kädessä kiinni organisaation johdon kyvystä viestiä strategiasta; viestinnällä voidaan vaikuttaa lopputulokseen vain tiettyyn pisteeseen saakka. Viestintäammattilaisen tehtävänä on tarjota viestimiseen välineitä ja tukea, jotta esimiehet voivat viestiä strategiasta onnistuneesti henkilöstölle.

*"Me ollaan hyvin pitkälti tultu siihen tulokseen, että jalkauttaminen ei voi olla pelkästään niitä postereita tai huoneentauluja, tai pelkkiä jotain intranetin juttuja. Et ne kaikki on vaan tukemassa sitä. Se keskeinen asia on miten se oma johtaja ja esimies jalkauttaa ja vie eteenpäin, ja miten se saa sen porukan sisäistämään sen asian." (H2)*

*"Siinä jalkauttamisvaiheessa viestinnällä on tietysti rooli siinä miettimisessä, et miten tämä jalkautetaan. Ja sitten on ne välineet, jotka tavallaan viestinnän hallinnassa, niinkuin intra ja verkkosivut. Niin ne on tärkeitä ja työllistäviä meille, mutta sitten se varsinainen jalkauttaminen, vois sanoa että semmonen vaikuttava jalkauttaminen, niin se edellyttää puhetta ihmisiltä ihmisille, ja siinä kohtaa se päävastuu on strategiajohtajalla ja hänen tiimillään. Et se ei voi mennä viestinnän kautta.(...) Me tehdään aineistoja ja tän tyypisiä ja kirjoitetaan niistä juttuja. Mut viestintä ei ole se viestinviejä." (H3)*

Useassa virastossa strategia jalkautuu organisaation oman tulostenseurantajärjestelmän kautta aina jokaisen työntekijän henkilökohtaiselle tasolle saakka.

*"Meillä on organisaationa on tulossopimus työ- ja elinkeinoministeriön kanssa, ja siitä määräytyy organisaation ja pääjohtajan tavoitteet, ja ne lähtee tietysti strategiasta. Sitten kullekin vastuualueelle on määritelty tavoitteet ja ne lähtee strategiasta. Ja jokaiselle työntekijälle on tehty tavoitekortti, joka lähtee näistä organisaation ja vastuualueiden tavoitteista, et mitkä on jokaisen omat tavoitteet. Ja mikä on se tuloskortti siinä sitten. Ja tuloskorttia käydään läpi kaksi kertaa vuodessa tulos- ja kehityskeskusteluissa. Et sillai se menee läpi kaikkien." (H3)*

*" (...) et strategiasta valitaan ne painopisteet vuosittain et mitkä ne on, ja sit ne palvelusopimukset tehdään niiden valintojen mukaan. Ensimmäin on vaikka saavutettavuus, sit se lähtee sillei et osastotasolla mikä on se saavutettavuus, mitä ne on asiat mitä tavoitellaan, sit se menee yksikötasolle ja siitä alaspäin niinkun jokaisen henkilökohtaiseen tulossopimukseen." (H1)*

Strategian jalkauttamisessa nähdään myös olevan kehitettävää. Yhdeksi kehittämisen kohteeksi koetaan muuten erinomaisen strategian muotoilu lukijaystävällisemmäksi niin organisaation sisällä kuin ulkonakin toimiville tahoille.

*"Et kyl mä ite viestinnän ihmisenä toivoisin, että se ois lennokkaampi ja innostavampi, että tää ei oo mitenkään niinkun viestinnällisesti laadittu strategia, et se viestinnän ulottuvuus tulee sitten enemmän näistä toiminnan jutuista. Et mitä mekin tällä hetkellä viestitään, niin ollaan mun mielestä dynaaminen virasto, ja varmaan omalla toimialallamme ihan kärkiluokkaa, mut ei ehkä meidän strategiapapereita lukemalla saa välttämättä sellaista kuvaa." (H5)*

## Viestintä ja strategian seuranta

Haastatteluaineiston mukaan erilaiset sidosryhmä- ja työtyytyväisyyskyselyt ovat tavallisimpia tapoja mitata organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kyselyt suoritetaan usein vuosittain, ja niihin pohjataan myös organisaation vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisessa sekä strategisten tavoitteiden laatimisen yhteydessä. Yhdessä virastossa viestintäyksikön toimintavalmiudesta on toteutettu myös oma erillinen kyselynsä. Asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset koetaan hyvin tärkeiksi mittareiksi, kun tarkastellaan strategian onnistumisen tasoa.

*" (...) kyl mä sanoisin, et toi oman henkilöstön tyytyväisyysmittaus on se ihan tärkein jos puhutaan sisäisistä. Ja sitten, kyl me ollaan noita mittareita mietitty eri osa-alueille, ja meillä tehdään erinäköisiä sidosryhmätutkimuksia, jotka on tavallaan vähän sellasta asiakastyytyväisyysmittausta täällä maailmassa. Niin ne on kans ihan erittäin hyviä tiedonlähteitä, ja antaa sit viestiä siitä onko se strategia miten sisäistetty. Et kyl mä luulen, et se tulee varmaan vähän useammasta eri suunnasta se tieto siitä, et kuinka onnistunutta se strategia on."(H7)*

Kuten jo aiemmin saatiin viitteitä, viestinnän rooli strategian tulosten seuraamisessa tuntuu jäävän vähäisemmäksi suunnitteluun ja jalkautukseen verrattuna. Viestintä vastaa viestintään liittyvistä strategisista tulostavoitteista, niiden seurannasta ja raportoinnista; koko organisaation strategian seurantaan viestinnällä ei sen sijaan näytä vastausten perusteella olevan suurta erillistä osuutta. Verkkosivujen kävijämäärät, lähetettyjen tiedotteiden volyymi sekä PR- ja mediabarometrit toistuvat esimerkkeinä viestinnän omaa kenttää mittaavista mittareista. Myös itsearviointiin luotetaan yhtenä toiminnan ja tulosten mittaamisen tapana.

*"Viestintä tietysti vastaa, tai jos aattelen omaa työtäni, vähän niinkuin raportoin ja seuraan niitä asioita, jotka strategiasta on meille suoraan viestintään liittyviä strategisia tulostavoitteita. Meillä on myös indikaattorityyppisiäkin, tällasia PR-barometri-tyyppisiä mittareita käytössä, et näitä seuraan tietysti." (H5)*

*"Meillä on hyvin vähän mitattavaa tällä tavalla, vaan ne perustuu itsearviointeihin, asiakaspalautteisiin, ja tietysti jossain määrin myös määriin, että seurataan esim. verkkosivujen käyntimääriä, että onko ne nousu- vai laskusuunnassa. Kuinka paljon on koulutettu ihmisiä, paljonko prosentteina palkkakustannuksia hoidetaan ulkopuolisella rahoituksella. (...) Meillä on median palaute, joka toinen vuosi osallistutaan mediabarometriin, me nähdään vähän sitä trendiä mikä sieltä tulee. Et kun me ei olla makkaranmyyjiä niin ei oo sitä myyntitilastoa." (H2)*

Vaikka viestinnällä ei mainita olevan suurta roolia strategian tulosten seurannassa, organisaation yleisen toiminnan seuraaminen ja sisäinen tiedottaminen kuuluvat viestinnän toimenkuvaan. Tärkeintä näyttää kuitenkin olevan viestinnän omien mittareiden seuraaminen ja viestintäkentän muutoksessa mukana pysyminen.

*"Tietysti tää koko toiminnan seuraaminenkin jollain tasolla kuuluu meille, ja siitä lähinnä sisäinen tiedottaminen toki. Suurempana, merkittävämpänä pitäisin omien mittareiden seuraamista, ja kun koko ajan kun tulee näitä uusia, ja tää viestintäkenttäkin muuttuu, et aina pitää vähän säätää sitä mittaristoa, et mitä me nyt sitten seurataan, ja mitkä on ne oikeat, tavoiteltavat tai järkevät tavoitetasot." (H5)*

Mittaaminen koetaan osittain haastavaksi. Erityisen haasteelliseksi koetaan viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen. Toisaalta vaikka mittareita pidetään hyvinä, niiden määrään toivotaan rajoitusta lisäämisen sijaan. Mittaamiseen ei haluta käyttää aikaa, mikäli ei olla aivan varmoja, että se tukee oleellisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamista.

*"Vaikeinta on aina se vaikuttavuuden arviointi, ja siihen menee aikaa, jos sitä haluaa lähteä myöskin viestintätyössä arvioimaan. Meidän voimavarat on kuitenkin sen verran pienet, et jos lähtee viestinnän vaikuttavuuden arviointiin onnistuakseen oikeasti, niin sehän vaatis ihan hirveesti panostusta"(H2)*

*”Yleensä näissä meidän suunnittelupalavereissa mun oma kanta on ollut enemmänkin se, että meidän pitäis vielä tiivistää ja vähentää mittareita. Meillä on mittareita hyvin ja monipuolisesti, mut sit se, että ehkä haasteena näen enemmänkin sen, että kaikkeahan voi mitata, mutta mitä on järkevää mitata.” (H5)*

## Yhteenveto viestinnän tehtävistä virastojen strategiaprosessissa

Kuvioon 3 on koottuna virastojen strategiaproessin vaiheet ja eri vaiheisiin liittyvät viestinnän tehtävät. Kuten kuviosta voi nähdä, strategian suunnitteluvaiheessa huomio kiinnittyy viestinnän osalta pitkälti strategiaproessin läpivientiin liittyvään käytännön työhön. Voidaan siis sanoa, että viestinnän työ on tässä vaiheessa lähinnä prosessia tukevaa. Suunnitteluvaihe työllistää eniten viestintäjohtajaa, joka valmistele strategiaa johtoryhmässä. Myös jalkauttamisvaiheessa viestinnän työtehtävien pääpaino on strategiaviestien ymmärrettäväksi tekeminen ja strategian käytännön jalkauttajien, eli esimiesten, viestimisen tukeminen. Jalkauttamisvaiheessa viestintätyöhön käyttää eniten aikaansa organisaation muu viestintähenkilöstö.



Kuvio 3. Viestinnän tehtävät virastojen strategiaproessin eri vaiheissa



Kuviosta 3 käy myös ilmi, että prosessin alku ja loppuvaihe ovat vähiten viestinnän työpanosta vaativia. Luotaamisen mainittiin olevan jatkuvaa toimintaa, ei vain strategiatyön valmisteluun liittyvä tehtävä. Samoin strategian seurannan kerrottiin olevan lähinnä viestinnän toimintakentän seuraamista.

## 6.5 Viestintäjohtajan ja viestinnän strateginen rooli virastoissa

Haastatellut viestintäjohtajat ovat yksimielisiä omasta strategisesta roolistaan. Kaikki vastaajat kokevat itsensä strategisiksi toimijoiksi organisaatiossaan. Tätä selitetään yleisesti sillä, että viestintäjohtajat olivat strategiaprosessissa mukana läpi koko prosessin. Strategista roolia perustellaan myös muilla seikoilla, kuten esimerkiksi vastuunottamisella siitä, että muu viestintätiimi ottaa strategisen näkökulman huomioon päivittäisessä työssään. Myös osallisuutta johtoryhmän toimintaan pidetään perusteluna strategisesta roolista. Aina sen kummempaa perustelua ei pyritäkään esittämään, vaan strategista roolia pidetään itsestään selvänä.

*"Joo kyllä, ihan sen takia, että oon ihan sieltä alusta asti ollut niin vahvasti strategiatyössä mukana, että kyllä koen ehdottomasti. Ja tässä on varmaan se taustalla että meillä on ollut se ymmärrys, että viestintä pitää ottaa mukaan, niin se on sille uralle jäänytkin." (H2)*

*"Kyllä mä koen. Johtoryhmän jäsenyys on tietysti jo sellanen. Et kyl mä pyrin olemaan aktiivinen silloin kun mulla on jotain annettavaa." (H7)*

*"Kyllä, joo. Ja kyllä koen, että mun pitää pitää huolta myös, että viestintäyksikön tiedottajat ottavat strategian näkökulman mukaan kaikkeen. Tiedotteisiin, uutisiin ja juttuihin. Että näkyy se kokonaisuus." (H3)*

*"Joo, kyl tietenkin, vaikka miellän itseni ensisijaisesti viestintäjohtajaksi, mutta kyllä. Nimenomaan jos katoo yleisesti niin kyllä se viestintästrategian näkökulma on mulle kaikista tutuin. Se että miten mä viestinnässä sovellan sitä strategiaa, et miten se viestintästrategia toteuttaa sitä yleistä strategiaa."(H4)*

*"Joo, kyllä. Jotenkin pidän sitä itsestään selvänä." (H6)*

Viestintäjohtajat kokevat, että viestinnän asiantuntijuuden lisäksi heillä on myös paljon muuta annettavaa organisaation strategiseen keskusteluun, ja näkevät, että heidän osallisuutensa johtoryhmätyöskentelyssä ei rajoitu ainoastaan oman asiantuntijuusalueen sisälle. Aineistosta voisikin päätellä, että viestintäjohtajalla on ainakin optio toimia organisaatiossaan ja sen johtoryhmässä kokonaisvaltaisesti muussakin roolissa, kuin pelkästään viestinnän asiantuntijana (ks. taulukko 3).

*”Ihan substanssin osalta, sikäli mikäli mä nyt voin siihen vaan lisäarvoa tuoda, et en mä rajoitu pelkästään viestinnän osaamiseen, vaan mulla on paljon muutakin osaamista johtoryhmän jäsenenä.” (H7)*

*”Meillä ylijohdaja on korostanut sitä, ja oon itekin sen tiedostanut, että johtoryhmäläiset eivät ole sen oman karsinansa vankeja, eikä pidäkään olla. Että minä nyt ajattelen tätä asiaa vain viestinnän näkökulmasta, et osallistutaan keskusteluun laajalti.” (H5)*

|           | Paikka johtoryhmässä, osallistuu strategiseen päätöksentekoon | Paikka johtoryhmässä, osallistuu strategiseen päätöksentekoon viestintää koskevissa asioissa | Ei osallistu johtoryhmän toimintaan / strategiseen päätöksentekoon |
|-----------|---|--|--|
| <b>H1</b> | (X)   | X  |  |
| <b>H2</b> | (X)   | X  |  |
| <b>H3</b> |   |  | X  |
| <b>H4</b> | (X)   | X  |  |
| <b>H5</b> | (X)   | X  |  |
| <b>H6</b> | (X)   | X  |  |
| <b>H7</b> | (X)   | X  |  |

(X) = optio vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon

Taulukko 3. Viestintäjohtajien roolit strategiaprosessissa

Kysyttäessä onko viestinnällä viestintäpäällikön mielestä tarpeeksi vaikutusvaltaa organisaation strategiatyössä, vastaukset noudattelevat hyvin pitkälti samaa linjaa: viestinnän koetaan yleisesti ottaen saaneen riittävästi

vastuuta ja valtuuksia organisaation strategiaprosessissa. Yksikään vastaaja ei koe, että viestinnällä ei olisi mahdollisuuksia vaikuttaa tekeillä olevaan strategiaan, ja suurin osa vastaajista kokee, että heillä on täysi toimivalta sisällyttää viestinnällinen näkökulma strategiatyöhön. Vastauksista päätellen virastojen viestintäjohtajien toimintavaltuudet ovat laajat ja viestintä on täten saavuttanut melko autonomisen aseman.

*”Vastuuta me oltais varmaan saatu niin paljon kun oltais otettu. Sanotaan näin, että me oltais voitu tehdä enemmän vuonna 2011, ja meidän ois varmaan ois kuulunu tehdä enemmän, mutta tää kriisivuosi. (...) meillä ois ollut mahdollisuus, valta ja oikeus, mutta me ei pystytty vastaamaan siihen huutoon.” (H2)*

*”Joo, on. Koska me pystytään hirveen paljon siihen itse vaikuttaan, et minkä kokoinen se rooli on. Me pystytään siihen vaikuttaan itse, et se on melko lailla sellanen kun me halutaan. Ja niinkun sanottu, se on ihan keskeinen asia, toi strategian viestintä. Niin kyl siihen myös sitten laitetaan paukkuja.” (H7)*

*”Kyllä mä pidän sitä ihan riittävänä, ja jos mä sanoisin että se ei oo riittävä, niin mä kokisin, että vois kattoo peiliin todella. Et kyllä mulla kaikki toimivalta siihen on. (...) Et tosiaan viimeiset pari strategiapäivitystä, viestinnän rooli on ollut tosi korostunutkin.” (H5)*

Myös siinä tapauksessa, että viestinnän osallisuuden eteen on pitänyt tehdä hieman töitä, viestintänäkökulma on saatu kuitenkin sisällytettyä mukaan prosessiin.

*”Niin kuin sanoinkin tossa, että mitä meidän pitää koko ajan seurata, ja pitää huoli siitä, että meidän merkitystä ja osallistumismahdollisuuksia ei unohdeta. Et se ei ole ollut niin itsestään selvä kuin olisin odottanut, et me oltais siinä mukana.(...) Mut se on jo joka tapauksessa sovittu, että meiltä viestintäyksiköstä, jos en minä niin sitten meidän viestintäpäällikkö, et hän ois siinä rinnalla koko ajan kun edetään seurataan seuraavaan vaiheeseen.” (H6)*

Kysyttäessä muutostoiveita viestinnän rooliin organisaatioiden strategiatyössä, yhdessäkään tapauksessa toiveet eivät olleet kovin radikaaleja suuntaan tai toiseen. Resurssien puutteen vuoksi lisävastuuta ei välttämättä haluta haalia, mutta viestinnän roolin toivotaan pysyvän vähintäänkin sillä tasolla kun se tällä hetkellä on. Lisäksi prosessiin

kaivataan luovuutta ja uusia ideoita, joiden avulla prosessiin voi löytyä uusia näkökulmia ja intoa osallistumiseen.

*"Ainakin sillei, et on siellä kokoajan mukana siellä kärjessäkin, ettei se väisty johonkin taustalle. Se on musta tärkeätä. Jos olis aikaa ja pystyis enemmän, ihan varmasti mä voisin ehdottaa asioita ja näin, mut ei mun kannata haalia semmosta mitä mä en pysty hoitamaan." (H1)*

*"(...) tää ei välttämättä ole talon näkemys vaan todellakin henkilökohtainen kokemus, must ois kiva jos vois kokeilla jotain vähän viljelä fasilitointimenetelmiä, että löytää siihen prosesseihin jotain ihan uudenlaista lähestymistapaa ja keinoja. (...) Ihmiset kun on pitkään talossa kattoo et strategia tulee ja menee, kaikki ei jaksa enää niin innostua. Että tulee sellasta strategiakyllästymistäkin, kun paljon kysytään. Siinä kohtaa ois kiva saada jotain uutta ja onnistavaa."(H2)*

Vaikka strategiaprosessit nähdään suuressa osassa virastoja hyvinkin osallistavina, yhdessä tapauksessa muutostoive kohdistuu juuri henkilöstön sitouttamiseen ja osallistamiseen. Henkilöstön osallistamisen ja sitä kautta sitouttamisen nähdään olevan tässä tapauksessa vaillinaista ja siihen toivotaan muutosta. Toisaalta strategiaprosessin korkea osallistavuus nähdään myös arkityötä raskauttavana ja aikaresursseja syövänä seikkana.

*"(...) ehdottomasti henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen, täällä se ei selvästikään oo ollut sellanen perinne. Et vähemmän sitä muotoa ja enemmän sitä käytäntöä." (H4)*

*"No se on aika raskas, koska se on hyvin osallistava prosessi. Niin se kuluttaa paljon niiden työaikaa, jotka suunnittelee ja vetää sitä prosessia, ja se kuluttaa paljon työaikaa niiltä jotka osallistuu siihen. Että sitä täytyy miettiä, että miten sitä vois keventää. Ja tästä tulee myös se, että se on aika hidas prosessi, et se kestää helposti kauan. Kyllä siinä menee puoli vuotta reilusti, ehkä yhdeksän kuukautta sanoisin. Et se on melko pitkä aika." (H3)*

## **6.6 Virastojen viestintäkulttuuri**

Varsinaisten tutkimuskysymyksistä muotoutuneiden teemojen lisäksi aineistosta on eroteltavissa virastojen viestintäkulttuuria koskettava lisäteema. Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että suomalaiset virastot ovat ilmapiiriltään hyvin viestintämyönteisiä. Viestinnän merkityksestä ei tarvitse

juuri pitää ylimääräistä ääntä, vaan viestintä huomioidaan virastoissa hyvin, tai jopa automaattisesti. Virastojen ylin johto näyttää arvostavan viestintää ja pitävän sitä arvokkaana organisaation toiminnalle. Viestintämyönteisen organisaatiokulttuurin voidaankin olettaa johtuvan pitkälti juuri organisaation ylimmän johdon positiivisesta asennoitumisesta viestintää kohtaan. Johdon arvostus on selvästikin oleellinen asia myös viestintäjohtajille, sillä melkein kaikissa vastauksissa mainitaan juuri pääjohtajan ja ylimmän johdon positiivisesta suhtautumisesta viestintään.

*”Mä oon siitä kiitollisessa tilanteessa, että meillä on organisaation ylin johto ja koko talo, on hirveen hyvin sisäistänyt viestinnän merkityksen. Et monessa asiassa huomioidaan viestintä automaattisesti, niitä ei tarvi enää muistuttaa et pitäisi ottaa huomioon, se tulee niinkun itsestään ja automaattisesti. Et ollaan aika ideaalitalanteessa.”(H2)*

*”(...) on ollut aina erittäin viestintämyönteinen organisaatio. Et kaikki meidän pääjohtajat on suhtautuneet viestintään arvostavasti ja nähneet viestinnän merkityksen, ja pitäneet sitä tärkeänä.” (H3)*

*”(...) viestintää tunnutaan arvostettavan oikein paljon. Meidän organisaatio on sellanen viestintämyönteinen, ja samoin johto. Mä oon oikein tyytyväinen tällä hetkellä tähän tilaan, että kyl se viestinnän merkitys on ymmärretty.” (H7)*

Yhdessä organisaatiossa viestinnän merkitys tuntuu korostuneen jo senkin vuoksi, että se on yksi viraston ydinprosesseista ja on näin ollen vahvasti integroituna organisaation kaikkeen toimintaan mukaan. Kyseisessä virastossa viestintä koetaan koko organisaation yhteiseksi työvälineeksi, eikä pelkästään viestintäammattilaisten suorittamaksi tekemiseksi. Samantyylistä ajattelua esiintyy myös toisessa virastossa, jossa organisaation jäsenten mainitaan sisäistäneen hyvin oma roolinsa viestijänä. Viestinnän merkityksen koetaan myös kasvaneen viime vuosien aikana. Siitä kertovat muun muassa viestinnälle osoitetut lisäresurssit.

*”(...) viestinnän merkitys on ensinnäkin kasvanut tosi paljon. Se on musta kasvanut myös tänä aikana kun itse olen ollut täällä, ja jos nyt puhutaan vielä kaukaisimmista ajoista, niin vielä enemmän. Eli oikeastaan vaikea erottaa, että mikä osa siitä on viestintää, kun se on niin keskeinen osa kaikkea mitä me tehdään. (...) Viestintä ei ole pelkästään viestintäammattilaisten viestintää, vaan se nähdään myös tärkeänä prosessina ja työvälineenä tehdä ihan näitä*

*meidän perustehtäviä.”(H5)*

*”Toki olen mukana tuossa strategiatyössä, mut joskus alkaa huomata et ite on jo niin, ettei ajattelekaan sitä asiaa enää viestintänäkökulmasta, vaan monesta muusta, kun kaikki pitää (siitä) huolta. Meillä oli sellanen slogan viraston viestintästrategiassa aikoinaan, että jokainen organisaation jäsen on viestijä. Ja sitä hoettiin niin hirveesti, että se sisäistettiin.” (H2)*

Joissain tapauksissa organisaation resurssien puute kuitenkin rajoittaa myös viestinnän roolin kehittämistä. Etenkin käytettävissä olevan työvoiman vähäinen määrä rajoittaa osittain viestinnän käytännön työtä ja kaikkien kehittämisideoiden hyödyntämistä. Kuitenkin, vaikka resurssit ovat vähäiset yleiseen tilanteeseen ja viestinnän arvostukseen ollaan silti tyytyväisiä.

*”Jos olis aikaa ja pystyis enemmän, ihan varmasti mä voisin ehdottaa asioita ja näin, mut ei mun kannata haalia semmosta mitä mä en pysty hoitamaan. Meidän virastossa viestintää arvostetaan, mut kun me ollaan niin köyhiä, että ei voi ainakaan nyt vaatia. (...) Tää kuulostaa varmaan kauheen ruusunpunaiselle, mut meillä se on oikeesti ymmärretty. Se on otettu huomioon, siihen on panostettu, sitä on koitettu kehittää niissä puitteissa kun on pystytty. Et en mä nyt ihan oikeesti keksi, et mikä ois hirveen pielessä.”(H1)*

Jotta viestintä on saavuttanut organisaatiossa vakiintuneen ja arvostetun aseman, taustalla on voinut olla myös ulkoa tullut paine. Esimerkiksi negatiiviset arviot viestinnän suoriutumisesta pakottavat organisaation panostamaan siihen enemmän aikaa ja huomiota.

*”(...) silloin kun tulin valituksi tähän nykyiseen tehtävään, niin virastosta oli tehty kansainvälinen arviointi ja sen yksi keskeisiä tuloksia oli, että organisaation viestintä ei toimi. Ja se oli aika kova palaute organisaatiolle, ja sen takia viestinnän rooli sai tosi vahvan merkityksen ja painoarvon. ” (H2)*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää *mikä on viestinnän merkitys suomalaisten virastojen strategiaprosessissa ja millainen on viestintäjohtajan rooli prosessin edetessä*. Tutkimuksen johtopäätökset muodostuvat empirian ja aiemman tutkimuksen vuoropuhelusta ja tässä kappaleessa tarkastellaan tärkeimpiä tutkimustuloksia tulkiten niitä aiemman tutkimuksen viitekehyksessä.

Virastojen strategiaprosessia toteuttamaan on usein koottu erillinen strategiatyöryhmä, joka vastaa sen suunnittelusta ja kulusta. Suurin osa haastatelluista viestintäjohtajista ei kuulu tähän strategiatyöryhmään, eikä erityistä kaipuuta ryhmän toimintaan ei ole havaittavissa. Tämän voi tulkita johtuvan osaltaan siitä, että yhtä lukuun ottamatta kaikki viestintäjohtajat toimivat organisaationsa strategisista linjauksista viime kädessä päättävässä johtoryhmässä. Osallisuutta strategiatyötä koordinoivassa työryhmässä ei siis ehkä koeta tarpeelliseksi, koska strategiaprosessiin päästään joka tapauksessa vaikuttamaan johtoryhmässä. Johtoryhmäpaikan tärkeys korostuu viestintäkirjallisuudessa ja viestintäjohtajan osallistuminen organisaation johtoryhmän toimintaan onkin tutkimusten (Bowen 2009; Kanihan ym. 2011) mukaan edellytys mahdollisimman tehokkaasti organisaation toimintaa tukevalle viestinnälle. Tutkimustulosten mukaan tämä edellytys näyttää siis täyttyvän hyvin tutkittavien virastojen kohdalla.

Suomalaisessa virastossa toimivalla viestintäjohtajalla on tulosten perusteella selkeästi useammin paikka organisaationsa johtorakenteissa, kuin eurooppalaisella kollegallaan. Tämän tutkimuksen johtoryhmäosallisuutta koskevat tulokset eroavat selvästi tuoreen viestintäjohtajien rooleja tarkastelleen tutkimuksen (EACD 2013) tuloksista, joiden mukaan eurooppalaiset viestintäjohtajat osallistuivat organisaatioidensa johtoryhmään vain 23,5 % tapauksista. Naapurimaassa Ruotsissa trendi näyttäisi kuitenkin olevan samankaltainen kuin Suomessa; Johanssonin ja Ottestigin (2009, 146) tutkimuksen mukaan viestintäjohtajien osallistuminen organisaatioiden johtoryhmään on tänä päivänä varsin yleistä. Pohjoiseurooppalaisella viestintäammattilaisella näyttää näiden tulosten mukaan siis olevan keskivertoa eurooppalaista vahvempi strateginen asema organisaatiossaan.

Haastateltavien mukaan viestintä otetaan alusta saakka mukaan strategian suunnitteluprosessiin. Suunnitteluun liittyviä työtehtäviä tarkasteltaessa on havaittavissa, että huomio kiinnittyy viestinnän osalta pitkälti strategiaproessin läpivientiin liittyvään käytännön työhön. Voidaan siis sanoa, että oleellisin työpanos on tässä vaiheessa prosessia tukeva. Suunnitteluvaiheessa viestinnän tehtäviksi mainitaan strategiaviestien muotoilun ja visualisoinnin suunnittelu, jalkauttamisen suunnittelu, sidosryhmille viestimisen suunnittelu ja prosessista viestiminen. Viestinnän näkökulmia hyödynnetään myös muun muassa pohdittaessa henkilöstön osallistamista, joka on Mantereen ym. (2003, 28) mukaan erityisen tärkeää, mikäli halutaan varmistaa yhteisymmärryksen syntyminen organisaation strategian tavoitteista. Tutkittujen virastojen strategiatyö näyttääkin olevan henkilöstöä laajasti osallistavaa. Varsinaisia viestintäsisältöjä strategiassa ei mainita esiintyvän ja tämä vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan viestintä on suunnitteluvaiheessa pääasiassa prosessia tukevassa roolissa.

Niemisen mukaan (2000, 109 - 110) julkisyhteisöjen ja muiden yhteisöjen viestinnän tarkastelussa ei voida käyttää samoja lähtökohtia. Julkisyhteisöjen toiminnan luonne on hänen mukaansa *kommunikatiivista*, jolloin tähdätään yhteisön jäsenten yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Tällöin viestinnän voisi käsittää olevan toiminnan kannalta oleellisessa asemassa. Muut yhteisöt taas toimivat *strategisesti*, joka tarkoittaa yhteisön päämäärien asettamista esimerkiksi taloudellisen kannattavuuden ehdoilla. Kun



tarkastellaan Niemisen ajatusta julkisyhteisöjen kommunikatiivisen luonteesta, on ristiriitaista, että viestintäsisältöjä ei vaikuttaisi tutkittujen virastojen strategioihin mainittavasti päätyvän. Lisäksi voitaisiin odottaa, että valtionhallinnon tavoite vuorovaikutteisen viestinnän lisäämisestä näkyisi myös viestintäsisältöinä strategiassa. Yksi selitys viestinnällisten tavoitteiden näkymättömyyteen voi olla, että viestintää pidetään pääasiallisesti organisaation tukitoimena, ja viestinnälliset tavoitteet jäävät tästä syystä muuhun asiantuntijatyöhön liittyvien tavoitteiden alle. Voi myös olla, että viestinnälliset tavoitteet liittyvät usein organisaation sisäiseen viestintään, jolloin niitä ei ehkä koeta oleellisiksi ottaa näkyvästi mukaan strategian linjauksiin.

Tutkimustulosten mukaan viestintätoiminnolla ei ole oleellista roolia strategiatyön suunnitteluvaiheeseen liittyvässä toimintaympäristön luotaamisessa. Ainoastaan yhdessä virastossa luotaamisen mainittiin olevan jatkuvaa ja kokonaisvaltaista. Huomio on mielenkiintoinen, sillä läpi viestintäkirjallisuuden proaktiivisuus sekä toimintaympäristön ja tärkeiden sidosryhmien tunteminen on viestinnän tärkeimpiä tehtäviä. Näin ollen viestinnän voisi olettaa ottavan osaa toimintaympäristön luotaamisen kaltaiseen ennakoivaan strategiatyöhön. On toki mahdollista, että toimintaympäristön tunteminen liittyy niin läheisesti viestinnän työhön, että erillistä luotaamista ei koeta oleelliseksi juuri strategiatyön yhteydessä.

Excellence-teorian mukaan viestintäjohtajan johtoryhmään osallistumisen tärkeyttä perustellaan juuri sillä, että tämä tuo johtoryhmään strategisesti tärkeää tietoa toimintaympäristöstä. (Grunig ym. 2002, 191.) Tosin tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Excellence-tutkimuksen empiiristen tulosten kanssa, jonka mukaan viestinnällä ei useinkaan ole roolia strategiseen suunnitteluun oleellisesti kuuluvassa tiedonkeruussa. (Grunig & Grunig 2000, 315.) Tulosten mukaan tutkittujen virastojen luotaamisen voi nähdä perustuvan ainakin osittain virastojen substanssiosaajien tietoon ja arvioihin toimintaympäristön tilasta, mikä voi liittyä myös virastojen ominaispiirteisiin asiantuntijaorganisaatioina.

Aineiston mukaan strategian jalkauttaminen on virastoissa viestintätoimintoa kokonaisuudessa eniten työllistävä strategiatyön osuus; viestintäjohtajaa lukuun ottamatta viestintätiimi käyttää eniten aikaansa

juuri jalkauttamisvaiheeseen. Viestinnän tehtäviä jalkauttamisessa ja sen tukemisessa ovat erilaisten viestintämateriaalien ja toimintamallien tuottaminen sekä organisaation henkilöstön ja muiden oleellisten sidosryhmien informoiminen strategiatyön vaiheista. Prosessia koskeva tiedonvälitys toteutetaan usein esimerkiksi ylläpitämällä intranettiä tai toimittamalla sidosryhmälehtiä.

Jotta strategian jalkautuminen helpottuisi, strategiaviestien visuaalisuuteen ja selkeään artikulointiin kiinnitetään paljon huomiota. Viestinnän oleelliseksi tehtäväksi nousi etenkin strategiaviestien muotoilu ymmärrettäväksi, jotta niiden sisältö ja tavoitteet eivät jäisi kenellekään epäselväksi ja henkilöstö pystyisi toteuttamaan niitä päivittäisessä työssään. Tässä tiivistyy Hämäläisen ja Maulan (2004, 31) kuvailu strategiaviestinnän päämäärästä, joka on varmistaa, että organisaatiossa muodostuu yhteisymmärrys strategian päämääristä, ja että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää strategian tavoitteet ja pystyy omaksumaan ne omassa työssään. Osa viestintäjohtajista kokee olevansa tulkkeja strategian suunnittelijoiden ja organisaation sidosryhmien välillä, ja tulkkausta tunnutaan myös tarvitsevan. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että strategiatyöstä vastaavan osaston suunnittelematon strategiaviestintä hämmensi suurta osaa muusta organisaatiosta, ja viestinnän apu oli selkeästi tarpeen viestimisen sujuvoittamisessa.

Vaikka rooli jalkauttamisessa koetaan oleelliseksi, viestinnällä tiedostetaan kuitenkin olevan vain rajallisesti mahdollisuuksia vaikuttaa strategian lopulliseen jalkautumiseen. Virastoissa strategia jalkautetaan usein työntekijöiden henkilökohtaiseen työhön erilaisten tulostenseurantajärjestelmien kautta, ja viime kädessä tärkein rooli strategisten tavoitteiden saavuttamisessa on johdolla ja esimiehillä. Heidän tehtäväkseen jää viestinnän ammattilaisten tukemana viestiä strategiasta työntekijöille. Tämä on varmasti yksi seikka, jonka vuoksi viestintä usein mielletään lähinnä strategiatyön jalkauttamista tukevaksi toiminnoksi, eikä sen osallisuutta strategian suunnittelussa osata ehkä ottaa samassa määrin huomioon.

Viestinnän rooli strategian tulosten seurannassa näyttäisi jäävän melko vähäiseksi; viestintä vastaa lähinnä oman alueensa strategisten tavoitteiden

saavuttamisesta, mittaamisesta ja raportoinnista. Tärkeää on viestintäkentän jatkuvassa muutoksessa mukana pysyminen. Viestinnän vaikuttavuuden mittaaminen koetaan haastavaksi ja turhaa mittaamista halutaankin osittain tästä syystä välttää. Viestinnän mittareita ovat esimerkiksi verkkosivujen kävijämäärät, lähetettyjen tiedotteiden volyymi sekä erilaiset PR- ja mediabarometrit. Myös itsearviointi on yksi tapa, jolla viestinnän suoriutumista mitataan. Koko viraston strategian seurannassa ei viestinnällä kuitenkaan näyttäisi olevan suurta roolia.

Haasteltujen viestintäjohtajien rooli strategiaprosessissa näyttää löytyvän pääasiassa jostain Wrightin määrittelemän viestintäjohtajan (*communication executive*) sekä Johanssonin ja Ottestigin (2009, 158) määrittelemän viestintäjohtajan (*communication leader*) roolin välimaastosta. Määrittelyjen mukaisesti he voivat joko olla mukana johtoryhmän toiminnassa ja omata yhtäläisesti strategista toimivaltaa organisaation muiden osaamisalueiden johtajien kanssa, tai olla mukana päättämässä pääosin viestintään liittyvistä strategisista linjauksista. Näyttää kuitenkin, että kaikilla viestintäjohtajilla on optio olla täysivaltaisesti mukana strategisessa päätöksenteossa, mikäli he kokevat, että heillä on strategiasisältöihin nähden annettavaa.

Mikäli profession sisällä on esiintynyt epäilyjä viestintäjohtajan strategisesta roolista, tätä epäilyä suomalaisten virastojen viestintäjohtajilla ei näytä aineiston mukaan olevan. Kaikki haastatellut kokevat, että heillä on selkeästi strateginen rooli organisaatiossaan. Strategista toimijuutta selitetään pääsääntöisesti osallisuudella johtoryhmän toimintaan ja sillä, että viestintä otetaan strategiaprosessissa kokonaisuudessaan hyvin huomioon. Johanssonin ja Ottestigin (2009, 147) mukaan paikkaa johtoryhmässä pidetäänkin pitkälti strategisen roolin edellytyksenä. Osa vastaajista piti strategista rooliaan myös itsestään selvänä. Samanlaista ajattelua esiintyy myös viestinnän johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa, jonka mukaan viestinnän strateginen rooli on usein oletusarvoinen, ja on itsestään selvää, että viestintäjohtaja kuuluu automaattisesti organisaation johtoryhmään. (Raupp & Hoffjan 2010, 149.) Itsevarmuus omasta strategisesta roolista on omassa työssä koetun luottamuksen lisäksi varmasti kytköksissä myös viestintäjohtajien pitkään työkokemukseen ja korkeaan koulutustuneisuuteen.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestintäjohtajat eivät siis koe omaavansa vähäisesti vaikutusvaltaa strategiatyössä, vaikka osa aiemman tutkimuksen tuloksista viittaa siihen (Reber & Berger 2006, 246). Tutkimukseen haastatellut viestintäjohtajat kokevat, että heillä on tarpeeksi vaikutusvaltaa organisaation strategiatyössä ja täysi toimivalta sisällyttää viestintänäkökulma strategiseen päätöksentekoon. Yksikään haastatelluista ei koe, että viestinnällä ei olisi mahdollisuuksia vaikuttaa strategiatyössä. Tuloksista voi tulkita, että suomalaisten virastojen viestintäjohtajilla on varsin autonominen asema työssään. Bowenin (2003, 26 - 28) mukaan viestintäjohtajan autonomia on edellytys täysipainoiselle osallisuudelle organisaationsa strategiseen päätöksentekoon, ja samalla myös edellytys viestintäprofession kehittymiselle. Myös virastojen viestintäjohtajien autonominen asema viittaa siis siihen, että optio täysivaltaiseen strategiseen päätöksentekoon löytyy.

Vaikuttaa siltä, että on paljon viestintäjohtajasta itsestään kiinni, missä määrin viestintänäkökulma otetaan strategiatyössä huomioon. Koska viestintäjohtajat kokevat poikkeuksetta itsensä strategisiksi toimijoiksi, voidaan olettaa, että viestintänäkökulman sisällyttäminen virastojen strategisten tavoitteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on myös heidän prioriteettinaan. Pieni ristiriita on kuitenkin löydettävissä siitä, että vaikka mahdollisuuksia kerrotaan olevan, viestintäsisältöjä tai -tavoitteita strategioihin ei kuitenkaan mainita sisältyvän. Näyttää siltä, että osa viestintäjohtajista katsoo viestinnän työn alkavan vasta kun substanssitaso asiantuntijat ovat tehneet strategiset linjaukset. Tällöin viestintäjohtajan strategista näkemystä hyödynnetään vasta viestintästrategian tasolla ja viestintäsisällöt jäävät helposti puuttumaan organisaation kokonaisstrategiasta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, jos viestintätoiminto mielletään viestinnän johtotasollakin pääasiassa tukitoiminnoksi. Voi myös olla, että viestintäjohtajat eivät ehkä koe heillä olevan annettavaa varsinaiseen substanssipuoleen.

Tämän tutkimuksen tuloksista käy myös tosin ilmi, että virastojen viestintäjohtajat eivät koe osaamisensa rajoittuvan ainoastaan viestinnän osa-alueille, vaan heillä on laajasti muutakin osaamista, jolla kontribuoida johtoryhmän toimintaan. Mossin, Warnabyn ja Newmanin (2000, 301) tutkimus viittaa siihen, että johtajan asema organisaatiossa ei ole tae

osallisuudesta organisaation päätöksentekoprosesseihin, vaan myös muunlaista näyttöä vaaditaan. Heidän tutkimuksensa mukaan viestintäjohtajat pääsevät todennäköisemmin mukaan organisaation strategiseen päätöksentekoon, mikäli he osoittavat osaamista esimerkiksi liiketoiminnan ja talouden saralta. Vaikka tämän tutkimuksen aineisto ei kerrokaan johtoryhmätyöskentelyn sisällöistä, viestintäjohtajien lausunnot tukevat ajatusta siitä, että he ottavat aktiivisesti osaa myös strategian sisältöjä koskevaan määrittelyyn.

Asunta summaa PR:n asiantuntijan ammatinharjoittamiseen vaikuttaviksi seikoiksi PR-toiminnon 1) aseman (*the role*), 2) päämäärän (*the goal*) ja 3) ammatinharjoittajan yksilölliset ominaisuudet (*the soul*). Näiden tekijöiden ollessa balanssissa PR toimii tehokkaimmin ja koko kapasiteetissaan. Jos PR ei esimerkiksi nauti organisaatiossa tarpeeksi luottamusta ja täten omaa legitimitettä strategisessa päätöksenteossa, on sen vaikea saavuttaa päämääriään ja käyttää koko potentiaaliaan. (Asunta 2011, 21 - 25.) Tähän tutkimukseen haastatellut viestintäjohtajat kokevat viestinnän arvostuksen olevan virastoissa korkealla, mutta toisaalta strategiatyötä koordinoivassa strategiatyöryhmässä toimii kuitenkin vain kaksi viestinnän edustajaa. Kuten aiemmin todettiin, tämä voi johtua siitä, että viestintäjohtajat itse kokevat osallisuutensa johtoryhmän strategiatyössä riittäväksi, eivätkä tästä syystä hakeudu erillisen strategiatyöryhmän toimintaan. Viestinnän potentiaalin hyväksikäyttöä voisi kuitenkin olla mahdollista tehostaa osallistamalla viestintä johtoryhmätyöskentelyn lisäksi myös strategiatyöryhmän toimintaan.

Mielenkiintoinen seikka on myös, että vain kahdessa virastossa viestintää mainitaan pidettävän selkeästi ydinprosessina ja funktiona, joka on integroituna koko organisaation toimintaan, ei ainoastaan viestintäammattilaisen suorittamana työnä. Falkheimer (2007, 290) tulkitsee Anthony Giddensin strukturaatioteoriaa viestinnän viitekehyksessä ja toteaa kaikkien organisaatiotasojen viestivän jokapäiväisessä työssään. Tästä syystä myös viestintäfunktion tulisi olla kaikkien tasojen viestintää tukeva toiminto, ei ainoastaan hallinnon tukitoimi. Etenkin sosiaalisen median aikakaudella viestimisen mahdollisuudet ovat lähestulkoon rajattomat ja viestintään liittyvän tuen tarve ulottuu läpi organisaation.

Suomalaisten virastojen toimintakulttuuri näyttää olevan tulosten valossa hyvin viestintämyönteinen. Virastojen pääjohtajat suhtautuvat viestintään pääasiassa positiivisesti ja pitävät viestintäosaston tekemää työtä oleellisena organisaation toiminnalle. Viestintäjohtajien ei tarvitse muistuttaa viestinnän merkityksestä, vaan viestintänäkökulma otetaan heidän mukaansa organisaation toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa hyvin huomioon. On huomionarvoista, että viestintäammattilaiset itse tuntevat työnsä olevan arvostettua ja kokevat saavansa vastuuta haluamassaan määrin. Tämän voisi tulkita olevan merkki siitä, että viestinnän ammattilaisten suorittama asiantuntijatyö on tuloksellista ja sen tuoma lisäarvo on tärkeää virastojen tavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnän merkityksen mainitaan olevan myös koko ajan kasvava, minkä voi nähdä myös viestintäjohtajien asemasta, joka koetaan virastoissa itsenäiseksi ja arvostetuksi.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä lukijan tulee pystyä ymmärtämään tutkijan tekemiä valintoja ja seuraamaan päättelyketjua niin, että myös prosessin kritisointi on mahdollista. Raportoinnin tulee vakuuttaa lukija siitä, että tiedonhankinta ja aineiston analyysi on tehty vilpittömästi ja hyvän tieteen periaatteina noudattaen. Luotettavan tutkimuksen piirre on, että tutkija pystyy esittämään perusteet tutkimuksen luotettavuudelle. (Aaltio & Puusa 2011, 153 - 154.) Tutkimuksen arviointi kuuluu oleellisena osana tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ja itsereflektio on tärkeä työväline tutkijalle, joka haluaa tehdä pätevää ja luotettavaa tutkimusta. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijan tulee kyseenalaistaa ja reflektoida omia ratkaisuja ja toimintatapojaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisen tutkimuksen arviointi tiivistyy pitkälti kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 211 - 212) mukaan arvioida tukeutumalla neljään luotettavuuden kriteeriin, jotka ovat: *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus* ja *vahvistuvuus*.

*Uskottavuus* tarkoittaa luotettavuuden kriteerinä sitä, että tutkija käsitteellistää ilmiön samalla tavalla kuin tutkimuksen kohde. (Eskola & Suoranta 1998, 210 - 211.) Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on siis oleellista huomioida, että tutkija puhuu aineistonkeruuvaiheessa

haastateltavien kanssa varmasti samasta asiasta. Oman perehtymiseni aiheeseen varmistin tutustumalla laajasti tutkittavaa ilmiötä koskevaan kirjallisuuteen ennen haastattelujen tekemistä. Tällä pyrin pitämään huolen siitä, että osaan kohdistaa haastattelukysymykset tarkoituksenmukaisesti ja esittää haastattelutilanteessa tarpeellisia lisäkysymyksiä. Tässä tutkimuksessa uskottavuuden arviointi jää tutkijan vastuulle, sillä tulkintoja ei ole uskottavuuden varmistamiseksi viety erikseen tutkittavien arvioitavaksi. Tulosten arvioitavaksi vieminen tutkittaville ei välttämättä paranna tutkimuksen uskottavuutta, sillä tutkittavat voivat olla jäävejä arvioimaan henkilökohtaisia kokemuksiaan (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Pohdittaessa tutkimuksen *siirrettävyyttä* tarkastellaan sitä, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä toisiin konteksteihin tai tilanteisiin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan Niiranen (1990) ja Tynjälä (1991) toteavat, että toistettavuus riippuu pitkälti tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. Siirrettävyyden luotettavuutta olen pyrkinyt huomioimaan siten, että prosessi on tarkasti kuvattu, jotta sen pystyisi toistamaan mahdollisimman samankaltaisena. Vaikka tarkalla tutkimusprosessin kuvaamisella on oleellinen vaikutus tutkimuksen siirrettävyyteen, parantaa eri vaiheiden tarkka kuvaaminen myös itsessään tutkimuksen uskottavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

*Varmuutta* tutkimukseen voidaan lisätä huomioimalla tutkijan ennakkoletukset (Eskola & Suoranta 1998, 212). Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä on oleellista tunnustaa tutkimuksen subjektiivisuus; laadullinen tutkimus on aina yhden tutkijan ja tutkijajoukon rajaama versio aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aholan (1994, 122) mukaan etenkin fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, että tutkija tiedostaa omien ennakkotietojen ja -oletusten vaikuttavan tutkimusongelman ja kysymysten asetteluun, aineiston hankintaan ja analyysiin. Tutkimustulokset ovat sidottuja aikaan, paikkaan ja olosuhteisiin, joissa tutkimus on tehty, eivätkä voi täten tarjota puhtaasti absoluuttista tai objektiivista tietoa tutkittavasta kohteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Oman subjektiivisuuden ymmärtäminen ja myöntäminen on askel kohti tutkimuksen uskottavampaa raportointia, ja se on pyritty huomioimaan tätä

tutkimusta tehtäessä. Mitä pidemmälle tulosten analyysiä ja pohdintaa on päästy, olen tunnistanut ennako-olettamukseksi, että viestintäjohtajan johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen kertoo itsessään paljon viestinnän roolista organisaation strategiatyössä. Tämä on voinut estää lisäkysymysten tekemisen siitä, missä määrin viestintäjohtaja käytännössä osallistuu strategian sisällöstä johtoryhmässä käytävään keskusteluun. Tästä syystä haastattelut voivat antaa vaillinaisen kuvan esimerkiksi siitä, missä määrin viestintäjohtajat ovat todellisuudessa vaikuttamassa strategioiden sisältöihin. Tässä tutkimuksessa kävi selväksi, että viestintä osallistetaan poikkeuksetta virastojen johtoryhmiin, mutta tarkempi kuva viestinnän edustajan johtoryhmässä tehtävästä strategiatyöstä jäi muodostumatta.

Vaihtoehtoinen aineistonkeruutapa olisikin voinut olla organisaation johtoryhmälle tehtävä fokusryhmähaastattelu. Edellytyksenä olisi tässä tapauksessa ollut, että viestintäjohtaja toimii johtoryhmän jäsenenä. Johtoryhmän fokusryhmähaastattelulla olisi voitu saada vastauksia kysymyksiin siitä, mistä viestintäjohtajan osallisuus johtoryhmän jäsenenä käytännössä koostuu; osallistuuko hän strategiseen päätöksentekoon, vai onko mukana hiljaisena toimijana. Kuten aiemmin on todettu, paikka johtoryhmässä ei aina takaa osallisuutta strategisessa päätöksenteossa.

Tutkimuksen *vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat vahvistusta aiemmasta samaa ilmiötä tarkastelleesta tutkimuksesta (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Yleisesti viestinnän strategista roolia on tutkittu paljon viestinnän tutkimuksen piirissä ja vahvistuvuudelle on siis teoriassa olemassa laaja pohja. Toisaalta viestinnän rooli juuri julkisorganisaatioiden strategiatyössä ei ole tutkituimpien aiheiden joukossa, joten myös tulosten soveltamista tarvitaan. Monessa liikkeenjohdon strategiaan ja viestinnän roolitukseen liittyvässä tutkimuksessa on päädytty tämän tutkimuksen kanssa samankaltaisiin tuloksiin. Jossain määrin tuloksista on löydettävissä myös eroavaisuuksia, kuten esimerkiksi viestintäjohtajan osallisuudessa johtoryhmän toimintaan, jota aiemman kirjallisuuden mukaan esiintyy usein pienemmässä mittakaavassa tämän tutkimuksen tuloksiin verrattuna.

Myös aineistonkeruutavalla voi olla vaikutuksensa tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu on toteutettu



haastatteluilla, joista neljä on tehty kasvokkain ja kolme puhelimitse. Kasvokkain haastattelu on Hammondin ja Wellingtonin (2013, 91 - 92) mukaan tutkijalle usein itsestään selvä valinta tottumuksen ja tuttuuden vuoksi. Sitä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että haastattelijan ja haastateltavan väliin tulevan tekniikan pelätään aiheuttavan ongelmia ja vaikeuttavan haastattelutilannetta. Nykyteknologia tarjoaa kuitenkin erinomaiset puitteet toteuttaa teknologiavälitteisiä tapaamisia ilman häiriötekijöitä. Koko ajan yleistyvä etätyöskentely ja -palaverit ovat yksi todiste tästä. Se, kuinka kasvokkain ja teknologiavälitteisesti toteutetun haastattelun tulokset eroavat toisistaan, on toistaiseksi avoin kysymys.

Haastelujen pituudessa voi havaita pienen eron puhelimitse toteutettujen haastattelujen keston jäädessä noin kymmenen minuuttia lyhyemmiksi kuin kasvokkain tehdyt haastattelut. Koska haastattelujen kestossa ei ole tämän suurempia eroja, ei voida osoittaa onko haastattelumenetelmä vaikuttanut oleellisesti aineiston laatuun. Suurempi vaikutus tulosten luotettavuuteen voitaisiinkin nähdä olevan sillä, että kaikilla haastateltavilla ei ollut vastaavanlaajuista kokemusta organisaationsa strategiaprosessista; osa viestintäjohtajista ei ollut haastatteluhetkellä vielä kokonaisuudessaan ottanut osaa organisaationsa strategiaproessiin. Tästä syystä esimerkiksi strategiaproessin myöhempien vaiheiden (jalkautus ja seuranta) kuvaus perustuu käytännössä pienempään aineistoon kuin esimerkiksi strategian suunnittelua tai viestintäjohtajien roolia koskevat tulokset.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Jatkossa olisi mielenkiintoista ulottaa viestintäjohtajien strategista roolia koskeva tutkimus siihen, millainen käytännön rooli ja osallisuus viestintäjohtajalla on organisaation strategiaan liittyvässä johtoryhmätyöskentelyssä. Johtoryhmien työskentelyä havainnoimalla voisi kerätä tietoa siitä, millaiseksi viestintäjohtajan rooli johtoryhmän työskentelyssä käytännössä muotoutuu. Tällä tavalla myös viestintäjohtajien strategisen roolin laajuus tarkentuisi. Tämän tutkimuksen aineistossa mainitaan viestintänäkökulman tuominen mukaan strategiaproessiin. Olisi tärkeää pohtia tarkemmin myös sitä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja mitä viestinnän näkökulmaan oikeastaan kuuluu. Onko kyse puhtaasti siitä,

miten asioista tulee viestiä vai pitääkö viestintänäkökulma sisällään myös viestinnällisiä strategiasisältöjä.

Fokusryhmähaastattelu johtoryhmän jäsenten kesken voisi avata tarkemmin näkymiä siitä, missä määrin muu organisaatiojohto pitää viestintää strategisena toimintona. Haastattelemalla samanaikaisesti kaikkia johtoryhmän jäseniä, voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi kuva siitä, mitä organisaation johtavan tason jäsenet ajattelevat viestinnän roolista ja merkityksestä organisaation strategisen suunnan määrittelyssä. Näitä ajatuksia olisi mielenkiintoista verrata viestinnän kirjallisuudessa esiintyviin käsityksiin viestinnän merkityksestä strategisena toimijana. Myös vertailu yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä olisi mielenkiintoista.

Tutkimisen arvoista olisi myös, vastaako suomalaisten virastojen strategiatyö vielä 2010-luvun dynaamista ja kokonaisvaltaisen strategia-ajattelun mallia, vai vaikuttavatko julkisen sektorin yhteisöjen erikoispiirteet strategiatyöhön kankeuttavasti. Virastojen erikoispiirteisiin kuuluu se, että pitkän aikavälin tavoitteita ja toimintaa ohjaavat valtion keskushallinnon ministeriöt, ja strategian täytyy täten istua osaksi laajempaa, ministeriöiden määrittelemää kokonaisuutta. Mielenkiintoista olisikin tutkia, määritteleekö tai rajoittaako tämä joltain osin viestinnän osallisuutta strategiaprosessissa. Mikäli virastojen tavoitteet sanellaan pitkälti organisaation ulkopuolelta, rajaako se myös jossain määrin viestintäsisältöjen tai -tavoitteiden sisällyttämistä lopulliseen strategiaan?

## KIRJALLISUUS

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa Puusa, A. & Juutti, P. (Toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: HansaBook, 153 - 166.
- Ahola, S. 1994. *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa Syrjälä, L., Ahola, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjayhtymä Oy, 114 - 160.
- Ala-mutka, J. 2008. *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alford, J. 2001. *The implications of 'publicness' for strategic management theory*. Teoksessa Johnson, G & Scholes, K. (Toim.) *Exploring public sector strategy*. Harlow: Pearson Education Ltd, 1 - 16.
- Andrews, K. 1997. *The concept of corporate strategy*. Teoksessa Foss, N.J. (toim.) *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press Inc., 52 - 58.
- Asunta, L. 2011. *Perceptions on goals and roles of professional Public Relations*. Paper presented at Euprera Annual Congress 2011, Leeds.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Strategiasolarium: organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy, 43-51.
- Bauerschmidt, A. 1996. *Speaking of strategy*. *Strategic Management Journal* 17.
- Berger, B.K. 2005. *Power over, power with, power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism*. *Journal of Public Relations Research* 17 (1).
- Beurer-Züllig, B., Fieseler, C. & M. Meckel. 2009. *Typologies of communicators in Europe*. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (2).
- Bowen, S. A. 2003. *Autonomy in public relations: Inclusion in strategic*

*management and ethical decision making*. Paper submitted to ICA public relations division. International Communication Association.

Bowen, S. A. 2009. *What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership*. Journal of Applied Communication Research, 37 (4).

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

Brown, T.L. 2010. *The evolution of public sector strategy*. Public Administration Review.

Chandler, A.D. 1997. *Strategy and Structure*. Teoksessa Foss, N.J. (toim.) *resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press Inc., 40 - 50.

Dolphin, R.R & Fan, Y. 2000. *Is Corporate Communications A Strategic Function?* Management Decision 38 (2).

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

Dozier, D.M & Broom, G.M. 2006. *The centrality of practitioner roles to public relations theory*. Teoksessa Botan, C.H & Hazleton, V. *Public relations theory II*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 137 - 170.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

European Communication Monitor 2012. *Challenges and competencies for strategic communication, results of an empirical survey in 42 countries*. Saatavilla osoitteessa: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>. 10.3.2014.

Falkheimer, J. 2007. *Anthony Giddens and public relations: A third way perspective*. Public relations review 33.

Gordon, C.G & Kelly, K.S. 1999. *Public relations expertise and organizational effectiveness: A study of U.U. hospitals*. Journal of public relations research 11 (2).

Grunig, J.E. 2000. *Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations*. Journal of Public Relations Research 12 (1).

Grunig, J.E. 2006. *Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function*. Journal of public relations research 18 (2).

Grunig, J.E. & Grunig, L.A. 2000. *Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC Excellence project*. Journalism Studies 1 (2).

Grunig, L.A. 1997. *Excellence in public relations*. Teoksessa Caywood, C.L. (toim.) *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw-Hill, 286 - 300.

Grunig, L.A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hakala, S. 2000. *Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 79 - 108.

Hammond, M. & Wellington, J. 2013. *Research methods. The key concepts*. Lontoo: Routledge.

Hartman, J. & Lenk, M.M. 2001. *Strategic communication capital as an intangible asset*. The International Journal of Media Management 2 (3).

Helsingin Sanomat. Kolumni: *Yhdistän viestintäosastolle*. Saatavilla osoitteessa: [http://www.hs.fi/sunnuntai/Yhdistän+viestintäosastolle/a1391232305690?siiv\\_u=2](http://www.hs.fi/sunnuntai/Yhdistän+viestintäosastolle/a1391232305690?siiv_u=2). 2.2.2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Hogg, G. & Doolan, D. 1997. *Playing the part: Practitioner roles in public relations*. *European Journal of Marketing* 33 (5/6).

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

Holzhausen, D.R. & Voto, R. 2002. *Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist*. *Journal of Public Relations Research* 141 (1).

Horwath, R. 2006. *The evolution of business strategy*. Strategic thinking institute.

Huang, Y. 2004. *Is Symmetrical Communication Ethical and Effective?* *Journal of Business Ethics* 53.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus* 37 (2). Saatavilla osoitteessa: <http://blogs.helsinki.fi/jstubb/files/2010/11/fenomenografia1.pdf>. 4.11.2013.

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

Inkpen, A. & Choudhury, N. 1995. *The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence*. *Strategic Management Journal* 16.

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

Johanson, J-E. 2009. *Strategy formation in public agencies*. *Public Administration* 87 (4).

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. *Exploring strategy. Text & cases*. 9. painos. Lontoo: Pearson Education Ltd.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Jyväskylän yliopisto. Yleisöseminaari 13.2.2013: *Vallankumous mediassa - mitä todella tapahtuu?* Saatavilla osoitteessa:

<http://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hallinto/viestinta/vallankumous-mediassa/vallankumous-mediassa>. 27.9.2013.

Kanihan, S.F., Hansen, K.A., Blair, S., Shore, M. & Myers, J. 2011. *Communication managers in the dominant coalition. Power attributes and communication practices*. Journal of Communication Management 17 (2).

Karlöf, B. 2004. *Strategian rakentaminen - Sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Publishing oy.

Keskisuomalainen. Kolumni: *Turhaa töhinää viestinnässä*. Saatavilla osoitteessa: <http://www.ksml.fi/mielipide/kolumnit/turhaa-tohinaa-viestinnassa/1303301>. 03.03.2013.

Kenny, J. 2006. *Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy*. The Learning Organization 13 (4).

Kiviniemi, K. 2001. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 68 - 84.

Koskinen, M. 2011. *Fenomenografia tutkimuslähestymistapana*. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (Toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 267 - 280.

Laskin, A. 2009. *The evolution of models of public relations: an outsider's perspective*. Journal of Communication Management 13 (1).

Laskin, A. 2012. *Public relations scales: advancing the excellence theory*. Journal of

Communication Management 16 (4).

Lauzen, M.M. 1995. *Public Relations Manager Involvement in Strategic Issue Diagnosis*. Public Relations Review 21.

Lähdesmäki, K. 2003. *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä viiden määrittelemistä valtion hallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasa: Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7.

Luoma-aho, V. 2005. *Measuring the Dialogue: Stakeholder Assessments of Finnish Public Organisations*. Paper presented at the ICA 55th Annual Conference.

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

Marton, F. 1981. *Phenomenography - Describing conceptions of the world around us*. Instructional Science 10. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company, 177 - 200.

Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. E-kirja, opiskelijapainos. Helsinki: International Methelp Ky.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 44 - 67.

Moss, D.A., Newman, A. & DeSanto, B. 2005. *What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations / corporate communication context*. Journalism & Mass Communication Quarterly 82 (4).

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



Moss, D., Warnaby, G. & Newman, A.J. 2000. *Public relations role enactment at the senior management level within U.K companies*. Journal of Public Relations Research 12.

Murray, K. & White, J. 2005. *CEO's views on reputation management*. Journal of Communication Management 9 (4).

Ni, L. 2006. *Relationship as organizational resources: Examining public relations impact through its connection with organizational strategies*. Public Relations Review 32.

Nieboer, N. 2011. *Strategic planning process models: a step further*. Property Management 29 (4).

Nieminen, H. 2000. *Julkisyhteisön viestintä - Kohti kansalaisnäkökulmaa*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 109 - 130.

Näsi, J & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus oy.

Nutt, P. C. & Backoff, R. W. 1993. *Transforming public organisation with strategic management and strategic leadership*. Journal of Management 19 (2).

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

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.

Plowman, K.D. 2005. *Conflict, strategic management, and public relations*. Public Relations Review 31.

Porter, M.E. 1993. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor ab.

Raupp, J & Hoffjan, O. 2010. *Understanding strategy in communication management*. Journal of Communication management 16 (2).

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

Ring, P. S. & Perry, J. L. 1985. *Strategic management in public and private organisations: mplications of distinctive contexts and constrains*. Academy of Management Review 10 (2).

Rumelt, R.P., Schendel, D.E. & Teece, D.J. 1994. *Fundamental issues in strategy*. Harward: Harward Business School Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Saatavilla osoitteessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 4.11.2013. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Steiner, G.A. 1971. *Yrityssuunnittelu*. Sierilä, A-M. & Sierilä, P. (Toim.) Helsinki: Taloustieto.

Steyn, B. 2004. *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation*. Journal of Communication Management 8 (2).

Suomi.fi, julkishallinnon verkkopalvelut. Saatavilla osoitteessa: [www.suomi.fi](http://www.suomi.fi). 13.2.2014.

The European Association of Communication Directors (EACD). *The Chief Communications Officer and the C-suite. Discussing the role of the executive communicator*. Saatavilla osoitteessa: [http://www.eacd-online.eu/sites/default/files/c-suite\\_brochure.pdf](http://www.eacd-online.eu/sites/default/files/c-suite_brochure.pdf). 10.3.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus. Tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. *Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro oy.

Ugboro, I.O., Obeng, K & Spann, O. 2011. *Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector: evidence from public transit organisations*. Administration & Society.

Valtioneuvoston kanslia 2010. *Valtionhallinnon viestintäsuositukset*. Saatavilla osoitteessa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta-m0310-central-m04-rekommendationen/PDF/fi.pdf>. 6.6.2014.

Valtionvarainministeriö 2014. *Keskushallinnon virastorakenne – kartoitus nykytilasta*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8/2014. Saatavilla osoitteessa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20140314Virast/Keskushallinnon\\_virastorakenneselvitys\\_20140311.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20140314Virast/Keskushallinnon_virastorakenneselvitys_20140311.pdf). 4.6.2014.

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

Vercic, D., Van Ruler, B., Butschi, B. & Flodin, B. 2001. *On the definition of public relations: a European view*. Public Relations Review 27.

Viestinnän ammattilaiset 2011-tutkimus. Saatavilla osoitteessa: [http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinnän\\_ammattilaiset\\_2013\\_tutkimusraportti.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinnän_ammattilaiset_2013_tutkimusraportti.pdf). 11.3.2014. Helsinki: Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy.

Viestinnän ammattilaiset 2013-tutkimus. Saatavilla osoitteessa: <http://procomfi.virtualserver27.hosting.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinnän-ammattilaiset-2011-loppuraportti.pdf>. 11.3.2014. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

White, C. & Park, J. 2010. *Public perceptions of public relations*. Public Relations Review 36.

Wright, D.K. 1995. *The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications*. Public Relations Review 21.

## LIITE 1.

### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Haastateltavan taustatiedot:

Koulutus- ja työhistoria ja kuinka kauan työskennellyt ko. organisaatiossa

#### **1. Viraston strategiatyö yleisellä tasolla**

- Kuvaile lyhyesti organisaatiosi strategiaa
- Mille ajanjaksolle tämänhetkinen strategia on suunniteltu?
- Kuinka usein strategiaa muokataan ja tarkastetaan?

#### **2. Viestintä ja organisaation strategian suunnittelutyö**

- Ketkä osallistuvat organisaatiosi strategian suunnitteluun?
- Kuvaile millä tavoin viestintä otetaan huomioon strategian suunnittelutyössä?

#### **3. Viestintä ja strategian jalkauttaminen ja tulosten seuranta**

- Miten strategiaa jalkautetaan organisaatiossasi?
- Kuvaile millä tavoin viestintä osallistuu strategian jalkauttamiseen?
- Miten strategian toteutumista seurataan organisaatiossa?
- Kuvaile millä tavoin viestintä osallistuu strategian toteutumisen seurantaan?

#### **4. Viestintäjohtajan rooli organisaation strategiatyössä**

- Millainen rooli viestintäjohtajalla on strategian suunnittelussa? Paljonko työaikaä käytät suunnitteluun?
- Miten strategian jalkauttaminen näkyy käytännön työssäsi? Paljonko työaikaä käytät jalkauttamiseen?
- Miten strategian tulosten mittaaminen näkyy käytännön työssäsi? Paljonko työaikaä käytät tulosten mittaamiseen?
- Koetko itsesi strategiseksi toimijaksi? Perustele.

### **Lisäkysymyksiä:**

- Onko viestinnän osuus organisaation strategiatyössä mielestäsi riittävä?
- Millaisia muutoksia haluaisit nähdä organisaatiosi strategiaprosessissa tulevaisuudessa?
- Onko viestinnällä organisaatiossasi tarpeeksi resursseja?
- Miten näet viestinnän ja viestintäosaston tulevaisuuden ko. organisaatiossa?