

**Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsenyyksiä  
strategisen viestinnän käsitteestä ja omasta  
ammatti-identiteetistään**

Sanni Immonen  
Maisterintutkielma  
Viestintä  
Kieli- ja viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Syksy 2023

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Sanni Immonen	
Työn nimi Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsenyyksiä srategisen viestinnän käsitteestä ja omasta ammatti-identiteetistään	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2023	Sivumäärä 81
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena on kuvata ulkoistettuna palveluna asiakkailleen strategista viestintää tekevien viestijöiden jäsenyyksiä strategisesta viestinnästä käsitteenä sekä heidän omasta ammatti-identiteetistään. Viestinnän ulkoistaminen on yleistynyt tapa nykypäivän intensiiviseen tahtiin kehittyvällä markkinalla ja yleisimmät ulkoistamiseen liittyvät syyt ovatkin perusteltavissa nopeasti muuttuvaan markkinaan reagoimisella. Strategisen viestinnän käsite on pitänyt vetovoimaisen asemansa viestinnän alan sanastossa jo kymmeniä vuosia. Se kiinnostaa niin tutkijoita kuin viestinnän ammatinharjoittajia. Yhtenäinen näkemys käsitteen perinteistä ja nykytilasta kuitenkin puuttuu.</p> <p>Ulkoistetut viestintäkonsultit, strategit ja strategiset viestijät ovat yleinen näky alan ammattinimikkeiden viidakossa, mutta tutkimus heidän ammatti-identiteetistään sekä näkemyksistä strategisesta viestinnästä on toistaiseksi hyvin harvinaista. Suositun mutta kiistellyn strategisesta viestinnän käsitteen varjossa on tärkeää, että myös ulkoistettuna palveluna viestintää suorittavien strategisten viestijöiden ääni tulee kuuluviin, sillä sen kautta voimme ymmärtää paremmin kyseisen ammatin nykytilaa ja siinä toimimisen edellytyksiä sekä antaa.</p> <p>Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi, kun halutaan lisätä ymmärrystä erilaisista ilmiöistä ja kuulla ihmisten näkemyksiä valitusta aiheesta. Tämän tutkielman aineisto kerättiin kasvokkain tehdyin teemahaastatteluin yhteensä kuutta strategisen viestinnän parissa työskentelevää ammattilaista haastatteleamalla. Kaikki haastateltavat työskentelevät joko viestintä- tai markkinointiviestintätoimistossa. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalysillä teemoittelua hyödyntämällä.</p> <p>Tutkielman tuloksista selviää, että ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten mielissä strateginen viestintä jäsenyyden konaisvaltaisuuden, mentaalisen sekä terminologisen jäsenyyksen kautta. Strategisen viestinnän luonteelle on ominaista ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsenyyksissä sen kiinnittyminen organisaation liiketoimintastrategiaan. Strateginen viestintä nähdään tavoitteellisenä, kokonaiskuvulle uskollisena viestintänä. Strateginen viestintä ei ole pikavoittojen hakemista tai summittaista maailman ilmiöihin tarttuvaa, eikä se liity välttämättä tiettyyn toimenkuvaan vaan voi olla saavutettavissa ajattelutapaa muuttamalla. Strateginen viestintä nauttii ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsenyyksissä samoja asenteellisia tulokulmia kuin tutkimuskirjallisuudessa on esitetty. Käsitettä kyseenalaistetaan sen vakavahenkisyyden, kaunopuheisuuden ja monitulkintaisuuden takia.</p> <p>Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteettiin ei tulosten mukaan vaikuta tietty koulutus tai sen pituus, vaan ammatti-identiteetti on enemminkin seurausta viestinnän alalla työskentelystä ja oman jatkuvan oppimisen, vuorovaikutusosaamisen sekä strategiasuhteen jäsentelystä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osallistuvat tieteelliseen keskusteluun siitä, mitä strateginen viestintä on sekä millainen on ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetti. Ammatillisesti tuloksia voidaan hyödyntää strategisen viestijän oman osaamisen tunnistamisessa, sekä esimerkiksi viestijöiden urasuunnittelussa. Tuloksista on apua myös asiakkaan ja ulkoistettua strategista viestintää tarjoavan tahon välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamisessa, sillä ammatti-identiteetin tulokset paljastavat millaisia odotuksia ulkoistetuilla strategisen viestinnän ammattilaisilla on asiakkaitaan kohtaan. Tulokset myös osallistuvat laajempaan keskusteluun siitä, miten monitasoista viestintää voidaan toteuttaa niin, että organisaation oma ääni tulee osaksi laajempaa julkista keskustelua halutulla tavalla.</p>	
Asiasanat ammatti-identiteetti, strateginen viestintä, ulkoistettu viestintä, viestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	

## **KUVIOT**

KUVIO 1	Viestinnän ulkoistamisen tasot .....	14
KUVIO 2	Kokonaisvaltaisuuden jäsenitys .....	37
KUVIO 3	Strategiasuhteen ylläpidon jakautuminen .....	47

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1	Haastateltavien taustatiedot .....	30
TAULUKKO 2	Teemoittelun tulokset tutkimuskysymyksiin suhteutettuna.....	34

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	STRATEGINEN VIESTINTÄ.....	4
	2.1 Käsitteen jäsenitys.....	4
	2.2 Käsitteen kritiikki ja haasteet.....	9
	2.3 Strateginen viestintä ulkoistettuna toimintana.....	11
3	MONIPUOLINEN IDENTITEETTI.....	15
	3.1 Identiteetti.....	15
	3.2 Ammatti-identiteetti.....	19
	3.3 Viestijän ammatti-identiteetti.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	26
	4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	27
	4.3 Haastatteluiden toteutus ja haastateltavat.....	29
	4.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	32
5	TULOKSET.....	36
	5.1 Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä?.....	36
	5.1.1 Kokonaisvaltaisuuden jäsenitys.....	36
	5.1.2 Mentaalinen jäsenitys.....	39
	5.1.3 Terminologinen jäsenitys.....	41
	5.2 Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?.....	42
	5.2.1 Jatkuvan oppimisen jäsenitys.....	43
	5.2.2 Strategiasuhteen ylläpidon jäsenitys.....	45
	5.2.3 Vuorovaikutuksen jäsenitys.....	50
6	POHDINTA.....	58
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	69
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS.....	74
	KIRJALLISUUS.....	77

# 1 JOHDANTO

Strateginen viestintä on Suomessa kohtuullisen tuore tutkimusala, eikä sen harjoittajia ole tutkittu juuri ollenkaan. Strategisen viestinnän määritelmä on kokonaan kesken, sillä sen määrittelystä tai toisaalta teorioista tai historiasta ei vallitse yksimielistä käsitystä (Nothhaft et al. 2018). Strategisen viestinnän käsitteen voidaan sen keskeneräisyydestä huolimatta nähdä nauttivan suuresta huomiosta alallaan. Se on erittäin laajalti käytetty käsite niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien keskuudessa sen kiistelystä määrittelystä huolimatta. Monet viestintä- ja markkinointiviestintätoimistot jopa myyvät strategista viestintää osana palveluvalikoimaansa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda tilannekatsaus suomalaisten, asiakkailleen ulkoistetuttuna palveluna strategista viestintää tekevien viestinnän ammattilaisen jäsenyyksiin strategisen viestinnän käsitteestä sekä heidän ammatti-identiteetistään. Tässä tutkielmassa asiakkaalla tarkoitetaan strategista viestintää oman organisaationsa ulkopuoliselta toimijalta ostavaa tahoja. Ulkoistetulla strategisen viestinnän ammattilaisella tarkoitetaan strategista viestintää ulkoistettuna palveluna tarjoavaa asiantuntijaa.

Tässä tutkielmassa strateginen viestintä ymmärretään monisuuntaisena ja -äänisenä prosessina, joka syntyy ja muovautuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strateginen viestintä voi tämän tutkielman raameissa olla myös asiakkaan strategiaa rakentavaa, eikä vain yksiselitteisesti asiakkaan strategialle alisteista viestintää. Ulkoistettu strateginen viestintä voi tässä tutkielmassa sisältää sekä operationaalisella että strategisella tasolla tapahtuvaa aktiivisuutta.

Tässä tutkielmassa ammatti-identiteetin käsite puolestaan ymmärretään työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisenä, koko työuran ajan kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta

rakentuvana konstruktiona siitä, kuka strategisen viestinnän ammattilainen on omassa ammatissaan. Tässä tutkielmassa lähtökohtana on uskomus siitä, että ulkoistetulla viestinnän ammattilaisella voi olla ammatti-identiteettejä useampia.

Viestinnän ammattilaisen kontribuutio yhteiskunnassa ulottuu monenlaisista operatiivisista viestinnän tehtävistä strategia- ja liiketoimintasuunnitteluun. Huolimatta ammatin laajasta työelämän merkityksestä tutkimusta viestijöiden työstä tai siitä miten ulkoistettu viestinnän ammattilainen ammattinsa kokee on suhteellisen vähän. Viestijöiden työ ja työtehtävät ovat tunnetusti monipuoliset. Jatkuvasti ja vauhdilla kehittyvä työelämä pakottaa myös viestinnän ammattilaiset nopeatempoiselle muuntautumiselle sekä asiakkaat pohtimaan viestintäfunktionsa järjestäytyneisyyttä (Henderson et al. 2014, 14-15). Tämä korostaa viestinnän ammattilaisuuden tutkimuksen tärkeyttä osana viestintäalan tutkimusta ja teorioiden kehitystä.

Perinteisempien viestinnän ulkoistamisen syiden kuten kasvun tai maantieteellisen hajonnan ohella yksi yleinen syy viestinnän ulkoistamiselle kumpuaa modernin ajan laitteiston ja alustojen nopeasta kehitystahdista. Ratkaisuna organisaatiot voivat tukeutua ulkoistettuun apuun ja ammattitaitoon yrityksen viestinnässä. Lisääntynyt tiedon tarve ja markkinointitoimien muuttuminen yksittäisistä tehtävistä suuriksi, koko firman tulevaisuutta määrittäviksi tekijöiksi on vienyt asiantuntijuuden tarpeen uudelle tasolle. Käsitykset ulkoistamisesta ovat myös muuttuneet: ennen taloudelliset tekijät motivoivat viestintätoimia, nyt motiivi on strateginen. Kiinnostus ulkoista toimintaympäristöä kohtaan sekä sen uhkien ja mahdollisuuksien tarkastelulla ja tunnistamisella on sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen ohella merkittävä rooli strategisesti kestävien viestinnällisten päätösten tekemisessä. (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 13; Hunger & Wheelen, 2011; Hajduk, 2016, 79.)

Ammatti-identiteetin tutkimukset antavat tärkeää tietoa siitä, millaista osaamista ammatinharjoittajalta löytyy, löytyykö oikenlaista osaamista tarpeeksi ja mihin ammatinharjoittajan työssään samaistuu tai mitä hän pitää siinä tärkeänä. Joskus ammatissa toimiminen vaatii osaamisen kehittämistä, sillä roolin vaatimukset ja osaaminen eivät ole välttämättä staattisessa tasapainossa, vaan yhtälö elää kilpaa toimintaympäristön muutosten kanssa. Ammatinharjoittajan kokemukset mahdollisuuksista toimia omassa ammatissaan

vaihtelevat, minkä tutkiminen antaa myös strategisen viestinnän kontekstissa viitteitä sitä harjoittavien ammattilaisten motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta työelämässä.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ammatti-identiteetin käsitettä niin yleisesti kuin viestijän näkökulmasta, strategisen viestinnän käsitettä sekä viestinnän ulkoistamista. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta viestintä- tai markkinointiviestintätoimistossa työskentelevän strategisen viestinnän ammattilaisen haastattelusta. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina joiden kysymykset johdetaan kolmesta teemasta: 1. strategisen viestijän sijoittuminen organisaatioon ja suhde asiakkaaseen 2. strategisen viestinnän käsite ja 3. ammatti-identiteetti.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten tekemiä jäsennyksiä strategisen viestinnän käsitteestä sekä heidän omasta ammatti-identiteetistään. Strategisen viestinnän käsitteen parissa työskentelevillä oletetaan olevan ajantasaisia sekä tärkeitä näkemyksiä hajanaisen historian omaavan käsitteen tulkitsemiseen. Ulkoistettuna palveluna strategista viestintää tarjoavien ammattilaisten ammatti-identiteetti puolestaan voi antaa merkittäviä viitteitä siitä, mitä ammatissa toimiminen käytännössä tarkoittaa ja vaatii. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen: 1. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä? 2. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?

## 2 STRATEGINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa jäsennetään tutkimuskirjallisuudesta esiin nousevan strategisen viestinnän käsitteen eri määritelmien kirjavaa kenttää. Strategisen viestinnän vivahteikas luonne, kiistelty funktio ja toisaalta myös monipuolinen käsitteen historia asettuu tämän tutkielman lähtökohdaksi mielenkiintoisella tavalla, kun otetaan huomioon puheet 2000-luvun toisella vuosikymmenellä tapahtuneesta viestinnän strategisesta käänteestä (esim. Holtzhausen et al. 2015; Juholin & Rydenfelt, 2020). Alunperin armeijan käytössä tunnettu käsite on arkipäiväistynyt viestinnän alalla ja nykyään viestintä nähdään keskeisenä, strategiaa ja organisaatioiden johtoa tukevana osana organisaatioiden arjessa ja tulevaisuuteen valmistautumisessa (esim. Zerfass & Sherzada 2015; Zerfass et al. 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Monet viestintä- ja markkinointiviestintätoimistot kertovat tarjoavansa strategiseen viestintään erikoistunutta osaamista asiakkailleen, mikä saa pohtimaan minkälaisesta osaamisesta oikeastaan on kyse.

### 2.1 Käsitteen jäsenitys

Tutkimusalana strategisen viestinnän sanotaan tutkivan, kuinka organisaatiot käyttävät viestintää tarkoituksenmukaisesti toteuttaakseen tehtävänsä (Van Ruler, 2018; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Hallahan et al. 2007). Useimmat tunnetut strategista viestintää käsittelevät kirjoittajat nojaavat Hallahanin et al. (2007) urauurtavaan artikkeliin, jonka mukaan strategisen viestinnän ydin on olla tarkoituksenmukaista, jotta organisaation tehtävää voidaan edistää viestinnän avulla. Näin ollen alkuperäisenä pidetty strategisen viestinnän määritelmä viittaa siihen, ettei kaikkea viestintää voida pitää strategisena.

Hallahan et al. (2007) loivat ensimmäisinä strategisesta viestinnästä ylätason käsitteen, jonka mukaan strateginen viestintä on tarkoituksellista viestintää, joka edistää organisaation missiota ja on johdonmukaista organisaation arvojen ja vision kanssa. Vuonna 2013 Holtzhausen & Zerfass ehdottivat kattavampaa määritelmää strategiselle viestinnälle, jonka mukaan strateginen viestintä on tarkoituksellista viestintää, jota viestijä suorittaa julkisesti viestivän toimijan, kuten organisaation puolesta saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Nämä määritelmät laajenivat yhä edelleen vuonna 2015 Holtzhausenin & Zerfassin toimesta. Vuoden 2015



jälkeen strateginen viestintä on määritelty prosessina, joka on seurausta organisaation strategisesta suunnitelmasta ja keskittyy viestintään strategisten tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana. Zerfass et al. (2015) tekemän käsitteen laajennuksen jälkeen on strategisen viestinnän ajateltu kattavan kaiken organisaation olemassaololle ja menestykselle oleellisen viestinnän, ei ainoastaan tahallista viestintää.

Van Ruler (2018) huomauttaa, että näissä määritelmässä organisaation tavoitteet tulevat ensin, ja strateginen viestintä vasta niiden jälkeen. Edellä mainittujen määritelmien valossa strategisella viestinnällä siis saavutetaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Täten strateginen viestintä voidaan nähdä työkaluna, jolla organisaation tavoitteet saavutetaan saamalla julkinen hyväksyntä tavoitteille, eikä sillä niinkään luoda itse tavoitteita.

Aggerholm & Thomsen (2015) pitävät edellä mainittuja määritelmiä turhan yksinkertaistavina ja jopa naiiveina. Heidän mukaansa viestintä on moniäänisempi prosessi, jossa organisaatiot nähdään yksilöistä ja ryhmistä koostuvina kokonaisuuksina, jotka pitävät sisällään monenlaisten eri näkemysten ristiaallokon. On kuitenkin huomioitava, että Aggerholmiin & Thomsenin näkemykset puuttuvat enemmän siihen, mitä viestinnällä tarkoitetaan strategisesta viestinnästä puhuttaessa. Aggerholmin & Thomsenin näkemysten huomioiminen on kuitenkin tässä tutkimuksessa sekä taustakirjallisuuden monitulkintaisuuden kannalta relevanttia, jotta voidaan mahdollisimman hyvin ottaa huomioon eri lähestymistavat siihen, kumpi tulee ensin strateginen viestintä vai strategia. Aggerholm & Thomsen (2015) puuttuvat siis tahollaan siihen, kuinka alalla aiemmin vallinneessa strategisen viestinnän määrittelyssä itse viestinnän määrittely jää löyhäksi. Tukea viestinnän määrittelyyn on tarjonnut esim. Juholin (2004, 18), jonka mukaan viestintä todellakin on pelkkää teknistä prosessia monimutkaisempi asia, johon vaikuttavat aina vahvasti ihmisten väliset suhteet. Viestinnän vaikutuksia on täten vain harvoin helppo ennustaa (Van Ruler, 2018, 378-379).

Sen lisäksi, että näkemykset strategisen viestinnän tarkoituksenmukaisuudesta vaihtelevat, vallitsee sen funktiosta ja määritelmän edellytyksistä eriäviä näkemyksiä kirjallisuudessa. Suurimmat kysymykset nähdään tässä tutkimuksessa jakautuvan kolmen asiakokonaisuuden ympärille:

- *Strategisen viestinnän funktio*: mikä erottaa strategisen viestinnän operatiivisesta toiminnasta eli mikä tekee viestinnästä strategista? Onko strategisen viestinnän funktio strategialle alisteinen vai sitä rakentava?
- *Strategian ja viestinnän suhde*: millaiseen strategia-ajatteluun strateginen viestintä organisaatiossa nojaa?
- *Strategisen viestinnän paradigman kehitys*: voidaanko strategista viestintää tarkastella omana viestinnän ja sen tutkimuksen paradigmana, vai onko se pikemminkin yksi viestintätieteiden kehittyvä alalaji?

### *Strategisen viestinnän funktio*

Thorson (2013) on esittänyt perustelun, jonka mukaan strategisen viestinnän vahvuus on strategian painottamisessa tietyn taktiikan sijaan, sekä keskittymisessä kokonaisvaltaisesti ymmärrettävään viestintään. Johnson ja Scholes (1999, 7) ovat kutsuneet tätä eroksi strategisen ja operatiivisen viestinnän välillä. Kun tämän näkemyksen tueksi lainataan johtamis- ja sotilaspedagogiikan erontekoa strategisen ja operatiivisen viestinnän välille, erottaa nämä kaksi asiaa toisistaan kysymys “miksi” (Rantapelkonen, 2014). Rantapelkonen kirjoittaa, kuinka viestintästrategiassa organisaation pitäisi tehdä selväksi omat päämääränsä, määritellä itsensä sekä suhteensa maailmaan että muihin toimijoihin. Samalla kun operatiivisella suunnittelulla määritellään mitä ja miten ollaan tekemässä, sitoo vasta kysymys “miksi” suunnittelun osaksi organisaation strategista tavoitetta. “Miksi” on Rantapelkosen mukaan se taso, johon strategisen viestinnän tulisi kyetä vaikuttamaan (Rantapelkonen, 2014, 29). Strategisen ja operatiivisen tason erottaminen on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia, sillä viestintäpalveluja ulkoistettaessa emme voi ajatella automaationa tai toistuvana sääntönä sitä, millä tasolla ja millaisin osuuksin ulkoistettu viestintätoimisto toimii. Mahdollisia ulkoistamisen tasoja on esitelty tarkemmin tämän tutkielman kuviossa 1.

Strategisen viestinnän käsitteen tulkintaa monimutkaistaa - tai vähintäänkin monipuolistaa - kaksi eri lähestymistapaa, *funktionalistinen* sekä *konstitutiivinen*. Nämä eivät ole toisiaan absoluuttisesti poissulkevia lähestymistapoja, eikä niiden erottelemisesta ole syytä pyrkiä aktiivisesti eroon. Olennaista on kuitenkin kahden eri lähestymistavan olemassaolon

aiheuttaman mahdollisen haasteen tunnistaminen, kun strategiselle viestinnälle pyritään löytämään määritelmää.

Karkeasti strategisen viestinnän käsitettä tulkittaessa voidaan tehdä eroa sen välille, millainen suhde tai toisaalta vaikutus strategisella viestinnällä on organisaation tavoitteisiin. Juholin ja Rydenfelt (2020) nimittävät näitä kahta eri näkemystä funktionalistiseksi sekä konstitutiiviseksi lähestymistavaksi.

Funktionalistinen näkökulma perustuu siihen, että viestintä ja vuorovaikutus toteuttavat organisaation jo olemassa olevien strategisten tavoitteiden saavuttamista. Konstitutiivisen näkemys puolestaan perustuu vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulmasta mielekkääseen ajatukseen, jonka mukaan viestintä toimii sosiaalisen todellisuuden rakentajana. Konstitutiivinen näkemys korostaa viestinnän perustavanlaatuisia merkityksiä organisaation koko olemassaololle ja jatkuvuudelle. Konstitutiivisessa lähestymistavassa on siis kyse ihmisten välisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta rakentuvista strategisista tavoitteista. (Juholin & Rydenfelt, 2020)

Kun strategista viestintää tulkitaan konstitutiivisesta näkökulmasta, on se samalla kritiikkiä funktionalistiselle lähestymistavalle. Funktionalistinen lähestymistapa on kritiikin kohteena siksi, koska sen mukaan viestinnän nähdään vain palvelevan organisaation tavoitteita. Heti kun näkökulmaa viestinnän tavoitteista laajennetaan pelkkää organisaation etua pidemmälle, ei näkökulma kestä enää yhtä hyvin päivänvaloa. Muun muassa Van Ruler (2018) on puoltanut strategia- ja viestintäajattelun yhdistymistä siten, että koko organisaation strategia sekä kaiken sen toiminnan läpileikkaava viestintä nähdään jatkuvana prosessina, jossa strategia muokkaantuu, rakentuu ja määrittyy yhä uudelleen ja uudelleen (Juholin & Rydenfelt, 2020).

### *Strategian ja viestinnän suhde*

Strategian ja viestinnän välistä suhdetta on käsitelty kahden ydinkäsitteen kautta, deliberatiivisen ja emergentin. Deliberatiivinen strategiaote strategisen viestinnän roolin ymmärtämiseen korostaa strategian tavoitteellisuutta ja tarkoituksellisuutta. Näissä strategioissa tarkoituksenmukaisesti luotu strategia joko siis toteutuu tai jää toteutumatta. Nimenomaan viestinnän roolin kannalta tämä tarkoittaa viestinnälle asetettua lopullista

tavoitetta organisaation tavoitteen saavuttajana. Emergentteihin strategioihin jaotellut strategiat taas pääsevät tavoitteeseensa erilaisina sattuman ja suunnitelmallisuuden yhdistelminä, siis toisin kuin on alunperin suunniteltu. (Juholin & Rydenfelt, 2020, 82-83.)

Deliberatiivisen strategianäkemyksen sekä funktionalistisen, strategista viestintää koskevan käsityksen yhtymäkohta löytyy viestinnästä johtamisfunktiona. Viestintä on olemassa organisaatiossa organisaation strategian toteuttamista varten, sekä sillä määritellään ja johdetaan viestinnän strategisia tavoitteita. Emergentti strategia-ajattelu ja konstitutiivinen lähestyminen strategiseen viestintään puolestaan kohtaavat näkemyksessä, että strategisella viestinnällä on rooli organisaation rakentamisessa ja ylläpidossa, sekä itse strategian muodostamisessa, toteutumisessa ja sen jatkuvassa arvioinnissa. Tämä prosessi nähdään toistuvana ja vuorovaikutteisena. (Juholin, Rydenfelt, 2020, 83.)

Tiivistäen strategisella viestinnällä voi siis samanaikaisesti olla rooli sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttajana että strategian rakentajana (Juholin & Rydenfelt, 2020, 84; Van Ruler, 2018).

### *Strategisen viestinnän paradigman kehitys*

Samalla kun strategisen viestinnän tutkimuksessa tavoitellaan monitieteellisyyttä, puuttuu siltä kuitenkin vielä yksimielinen viestintäteoreettinen pohja. Strategisen viestinnän akateemisen diskurssin voidaan myöntää olevan hajallaan eri tieteenaloilla, mutta monien tutkijoiden mielestä asian pitääkin olla näin jotta käsitteen kypsyminen voi tapahtua (Zerfass et al., 2015, 491). Tieteellistä keskustelua tapahtuu ainakin strategisen johtamisen ja viestintätieteen aloilla (Zerfass et al., 2015, 491). Vaikka käsitteen käyttö on yleistynyt 2000-luvulla, kyseenalaistetaan strategisen viestinnän itsenäistä asemaa omana tieteenalanaan yhä (esim. Lock et al., 2020).

Jotta deliberatiivisen ja emergentin strategiaotteen sekä funktionalistisen ja konstitutiivisen viestinnän näkökulman nelikenttä ei vielä sellaisenaan olisi kyllin laaja, on mukaan ehdotettu Juholinin ja Rydenfeltin (2020) toimesta myös Van Rulerin (2018) sekä Hallahan et al. (2007; 2015) tunnistamaa kolmatta lähestymistapaa, strategisen viestinnän paradigmaa. Tämä paradigma on itsessään niin laaja, että sen alle voidaan nähdä kuuluvan sekä deliberatiivista

että emergenttiä strategia-ajattelua. Sekä Hallahan et al. (2007) että Werder et al. (2018) ovat kutsuneet strategista viestintää uudeksi tutkimusparadigmaksi. Holtzhausen ja Zerfassin (2015) mukaan strategista viestintää on pidetty muihin viestinnän lajityyppisiin verrattuna selvästi erilaisena lähestymistapana organisaatioiden viestintään.

Tämän tutkielman tapauksessa on olennaista suhtautua viestintään koko strategisen viestinnän kentän perustana. Kuitenkin, mitä viestinnällä pohjimmiltaan strategisen viestinnän kentällä tarkoitetaan, jää osin epäselväksi, samoin kuin metateoriat tai linssit, joiden kautta viestinnän käsitettä katsotaan strategisella kentällä. Van Rulerin (2018) mukaan strategisen viestinnän tutkijat näyttävät käyttävän usein melko implisiittistä viestinnän käsitettä, mikä kyseenalaistaa sitä, onko linssi jonka läpi viestintää tarkastellaan sopiva nykypäivän organisaatioiden vaatimukseen. Van Ruler (2018) on ehdottanut viestintäteoreettista näkökulmaa *Communicative Constitution of Organizations* (CCO) strategisen viestinnän pohjaksi, jonka peruseriaatteita laajennettaisiin ymmärryksellä viestinnän moniulotteisuudesta yksisuuntaisen prosessin sijaan. Tässä teoriassa viestintää pidetään strategisen viestinnän peruspilarina ja kontekstina, jossa strateginen viestintä tapahtuu. Tässä ehdotuksessa konstitutiivinen näkemys viestinnästä tulisi teorian ja metodologian ohjaavaksi metateoriaksi, minkä hyväksyminen on vuorovaikutuksen tutkimuksen alalla luontevaa. Tässä ajattelussa strateginen viestintä keskittyy tutkimusalueen edelleen siihen, kuinka organisaatiot käyttävät viestintää tarkoituksenmukaisesti tehtäviensä toteuttamiseen, mutta ei enää pelkkänä yksisuuntaisena strategiansa esittelyyn, edistämiseen ja toteuttamiseen keskittyvänä yksisuuntaisena prosessina.

## **2.2 Käsitteen kritiikki ja haasteet**

Strategiseen viestintään kohdistuva kritiikki ja haasteet kumpuavat joko käsitteen määrittelyn monitulkintaisuudesta, sen epäselvästä sijoittumisesta viestinnän tutkimuksen kenttään tai teoreettisen perimän puutteellisuudesta. Strategista viestintää on kritisoitu tutkijoiden kuten Deetz (2001) ja Habermas (1979) toimesta. Deetzin (2001) mukaan strategisen viestinnän ongelmana on toisinaan sen palveleminen organisaation johtoa muun organisaation

kustannuksella. Tutkimuksessa tämän on nähty liittyvän sekä suostutteluun että manipulaatioon (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Myös Habermas (1979) on kritisoinut strategista viestintää sen manipuloivista ja läpinäkymättömistä tarkoituksiperistä. Kriittistä on myös tunnistettavissa toimintaympäristön moninaisuutta ja kompleksisuutta vähätteleviä vivahteita. Aina strategisen viestinnän kohdalla ei oteta huomioon toimintaympäristön muutoksia tai myönnetä sitä tosiasiaa, että organisaatiot saattavat toimia myös epärationaalisesti (Juholin & Rydenfelt, 2020).

Strategisen viestinnän käsitteen kehityksestä on tunnistettavissa viestinnän alalla arkaluontoinen vaihe, minkä sivuuttamista ei kuitenkaan tässä tutkielmassa nähdä perustelluksi. Tutkimuskirjallisuudessa mainitaan hieman vaatimattomasti, miten strategisen viestinnän käsitteen synty oikeastaan liittyy sotatieteseen, ja käsitteen on ajateltu syntyneen korvaamaan negatiivista konnotaatiota nauttivia käsitteitä, kuten PR:ää (Juholin & Rydenfelt, 2020, 81).

Ensimmäisenä strategisen viestinnän käsitteen määrittelijänä pidetyn Hallahanin et al. (2007) määritelmä katsoo, ettei strateginen viestintä tarkoita manipulointia, koska sen harjoittajat mieltävät usein osallistamisen ja yhteistyön olevan propagandistista tai manipuloivaa otetta strategisempaa ja tehokkaampaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että tietoisuuteen vaikuttaminen, asenteiden muutos ja niiden säilyttäminen tai käyttäytymismalleihin vaikuttaminen ovat kuitenkin edelleen strategisen viestinnän ensisijaisia pyrkimyksiä. (Hallahan et al., 2007, 4.)

Viime aikoina strategisen viestinnän käsitettä ei ole pidetty luonnostaan hyvänä eikä huonona, varsinkin kun käytäntö on yleistynyt yhteistä hyvää ajavissa virastoissa, toimistoissa ja organisaatioissa (esim. Faccinetti, 2004). Tutkimus tällä areenalla vaihtelee perinteisesti yksittäisistä markkinointikampanjoista myös suurempiin kokonaisuuksiin. (Holtzhausen et al., 2015, 201-202.)

Strategisen viestinnän hallinta ja toteuttaminen globaalissa ja medialisoituneessa maailmassa on monimutkainen tehtävä. Suuret organisaatiot yleensä delegoivat suuren osan siitä viestintä-, suhde-, mainonta-, markkinointi- ja tiedotusosastoilla työskenteleville viestintäalan ammattilaisille tai virastoille ja palveluntarjoajille. Mutta on muistettava, että myös kaikki muut organisaation jäsenet voivat olla osallisina näiden toteuttamiseen ja toteutumiseen. On melko yleistä, että esimerkiksi johtajat puhuvat julkisesti organisaationsa puolesta ja monet

strategiamuutokset ovat käynnistyneet siitä, että työtoverit ovat kuunnelleet heikkoja signaaleja dynaamisissa ympäristöissä. (Zerfass et al., 2015, 491)

### **2.3 Strateginen viestintä ulkoistettuna toimintana**

Ulkoistaminen on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin. Tässä tutkielmassa ulkoistettua viestintää hyödyntävästä tahosta puhutaan asiakkaana. Ulkoistettua palvelua tarjoavasta tahosta käytetään nimitystä ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen, jolla voidaan käytännössä tarkoittaa joko viestintä- tai markkinointiviestintätoimiston edustajaa.

Ulkoistettujen toimistojen ja asiantuntijoiden hyödyntäminen on vakiintunut trendi liiketoiminnassa. Vuonna 2016 Hajduk on kirjoittanut ulkoistamisen megatrendistä ja siitä, kuinka jo silloin useamman vuoden ajan etenkin markkinointiviestinnän prosessien ulkoistaminen on ollut nouseva trendi, joka sai alkunsa vain joidenkin yksittäisten toimintojen, kuten mainostamisen ulkoistuksesta (Hajduk 2016, 79). Trendi ei osoita hiipumisen merkkejä. Johanssonia ja Ottestiginia (2011) mukaillen kaksi keskeistä viestintäammattilaisen tehtäväkuvaan vaikuttavaa alalla tapahtunutta muutosta ovat: 1) viestinnän nousu yhä tärkeämpään asemaan, jolloin viestinnän arvo ymmärretään entistä paremmin ja siihen ohjataan enemmän resursseja ja 2) teknologisen kehityksen tuomat uudet haasteet. (Johansson & Ottestig 2011, 159.)

Dominguez (2005, 5) on määritellyt ulkoistamisen henkilöstön lisäämisen metodiksi kasvattamatta itse organisaation henkilöstömäärää. Trocki (2001, 13) on puolestaan esittänyt, että ulkoistaminen vaatii aina joidenkin prosessien erottamista itse organisaatiosta ja täten niiden siirtämistä toiselle. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että vain tietyt yksinkertaiset ja spesifit prosessit on eroteltu organisaation ulkopuolelle, kun taas laajimmillaan organisaatio ulkoistaa kokonaisia prosesseja. Ulkoistamisesta puhutaan myös sateenvarjokäsitteenä, jonka alle jää joukko organisaation ulkopuolisia hankintavaihtoehtoja (Sanders, 2007, 3; Hajduk, 2016). Ulkoistamiselle on esitetty kahta erilaista termiä, *outsourcing* ja *offshoring*. Yksinkertaisimmillaan ero näiden kahden termin välillä on ulkoistetun palvelun tarjoajan maantieteellinen sijainti. Mikäli palvelu tuotetaan toisessa maassa, täyttyy offshoring-termin määritelmä, vaikka palvelu tuotettaisiin saman organisaation sisällä. Outsourcing-termi

puolestaan vaatii, että palvelu tuotetaan toisessa, emoyhtiöstä irrallisessa organisaatiossa. (Hajduk, 2016, 79.) Tässä tutkimuksessa keskitytään Offsourcing-termin mukaisiin asiakkaan roolissa toimivista organisaatioista irrallisiin viestintätoimistoihin, jotka tarjoavat strategisen viestinnän palveluita ulkoistetusti asiakasorganisaatiolle.

Strateginen päätöksenteko on erottamaton osa viestinnän ammattilaisten työtä. Riippumatta siitä, millainen organisaatio on kyseessä, on strategisessa viestinnässä keskeistä tuntee paikalliset sidosryhmät ja yleisöt, sekä lokaalisti vaikuttava media (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 81). Esimerkiksi brändi on yksi yrityksen strategisesti merkittävimmistä aineettomista hyödykkeistä. Brändiin liittyy paljon strategista päätöksentekoa, jonka uudelleentarkastelu on tullut aiheelliseksi viestinnän ulkoistamisen trendin myötä. Asetelma on etenkin vuorovaikutuksen näkökulmasta erittäin mielenkiintoinen, mikäli kaikki brändiä koskeva päätäntävalta siirtyy itse organisaation ulkopuolelle. Strategian hiomisen ja viestintään liittyvien keskeisten oletusten määrittämisen tulisi Hajdukin (2016, 78) näkemyksen mukaan jäädä asiakasorganisaation vastuulle, mikä tarkoittaa hedelmällistä maaperää tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksille.

Strategisen viestinnän toimijuus on kiistämättä nykyaikaisessa organisaatiossa monitahoinen ilmiö. Monesti se tarkoittaa delegointia sekä erilaisten vastualueiden verkostojen punomista. Salmisen (2014, 63) mukaan viestinnän tekijöiden ammattiroolit jopa heijastavat millainen merkitys viestintäyksiköllä organisaatiossa on. Ammattirooleista voidaan päätellä osallistuuko viestintä strategiseen päätöksentekoon vai toteuttaako se muiden tekemiä päätöksiä. Se, löytyykö viestinnän ammattilainen organisaation itsensä sisältä vai ostetaanko palvelu ulkoistettuna, luo oman erityisen piirteensä strategisen päätöksenteon kysymyksiin. Roolien selkeys on entistä haasteellisempaa 2000-luvun organisaatioissa yhä häilyvämpien organisaatorakenteiden ja -hierarkioiden vuoksi. Punotut vastuiden verkostot ulottuvat hierarkioiden ulkopuolelle, jolloin käyttäytymistä ohjaa loppupeleissä organisaation arvot, normit ja yhteiset käsitykset ja uskomukset. Tästä näkökulmasta katsottuna strateginen viestintä edellyttää sen keskeisten periaatteiden ymmärrystä ja tukea ylimmältä johdolta. Vastauksena tämän monimuotoisen paletin pyörittämiseen on Holzhausen & Zerfassin käsikirjassa kuvailtu roolien sekä tulosodotuksien selkeyttä. Kun tulosodotukset ovat selvillä, voidaan strategista viestintää toteuttavan tahon, tämän tutkielman tapauksessa viestintätoimiston suorituskykyä suhteuttaa näihin. (Holzhausen & Zerfass, 2015, 13.)



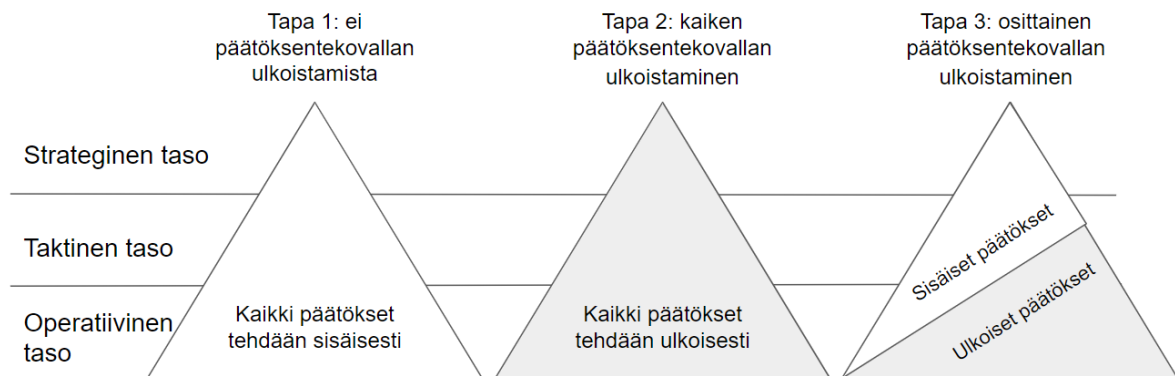
Oli sitten viestintää toteuttamassa organisaation sisäinen viestintäosasto tai ulkoistettu viestinnän ammattilainen, ei nykymarkkinan kokemaa murrosta voi ohittaa strategiatyötä tehtäessä tai siitä puhuttaessa. Tässä tutkielmassa otetaan huomioon sekä kuluttajien käyttäytymisessä sekä ulkoisessa ympäristössä tapahtuva muutos ja näiden lisääntyvä viestintästrateginen painoarvo. Ympäristön muutoksen huomioiminen on tärkeää kahdesta syystä: 1.) organisaation viestintästrategian sekä strategian on muututtava ympäristön mukana 2.) ilman ympäristön muutoksia organisaatio ei tarvitsisi strategiaa ensinkään.

Motiiveja viestinnän ulkoistamiselle on monia. Hajduk (2016, 81) on jäsentänyt nämä motiivit kolmen pääteeman alle. Joskus motiivit saattavat olla peräisin useammasta teemasta.

- *Taloudelliset syyt*: säästöt, muutokset kustannusrakenteessa, resurssien tehokkuus
- *Johtamisen parantaminen*: mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, strategisen toimintavapauden lisääminen, liiketoimintaprosessien yksinkertaistaminen
- *Tehokkuuden lisääminen markkinoilla*: asiakaspalvelun parantaminen, myynnin kasvattaminen, markkinoinnin tehokkuuden lisääminen

Hajdukin (2016) mukaan toimiva viestintä vaatii onnistuakseen oikeanlaista sisältöä, muotoilua ja kanavia. Modernien viestinnän muotojen hallinta on siihen paneutuneiden yksiköiden, tämän tutkielman tapauksessa viestintätoimistojen erikoisalaa. Viestintätoimistojen taidon ja luovuuden hyödyntämisellä voidaan täten ajatella olevan merkittävä vaikutus esimerkiksi brändin kiinnostavuuteen. Etenkin sosiaalisen median yleistymisen kuluttajien ajanviettopaikkana on lisännyt omat haasteensa markkinointiviestintään ja kuluttajatytyväisyyteen. Kuluttajien aktiivisuus vaatii organisaatioilta joustavaa ja nopeaa reagoitua sosiaalisessa mediassa. (Hajduk, 2016, 81-82.)

Tämä tutkielman puitteissa on erityisen relevanttia ottaa huomioon viestinnän ulkoistamisen monet muodot ja laajuus. Tärkein laajuutta kuvaava tekijä on yksinomaan asiakkaalle jäävä päätöksentekovalta, joka on kiinnostavaa etenkin sitä pohdittaessa missä määrin viestintästrategiaa koskevat päätökset ovat viestintätoimistolla ja missä määrin asiakkaalla itsellään. Viestinnän ulkoistamisen tasot on havainnollistettu kuviossa 1. Jakoja on ehdotettu kolmenlaisia.



KUVIO 1 Viestinnän ulkoistamisen tasot (mukailtu Hajduk, 2013)

Mikäli kaikkia strategista, taktista ja operationaalista tasoa koskevia päätöksiä ei tehdä asiakasorganisaation sisällä, vaan viestintä- tai markkinointiviestintätoimistossa, koskee viestintätoimiston päätäntävalta tällöin enemmän operationaalista ja taktista tasoa, kun taas strateginen taso päätösvalta jää asiakasorganisaatiolle itselleen.

Viestintätoimiston rooli jakautuu tavallisimmin joko jompaankumpaan tai molempiin, taktiseen ja operationaaliseen tasoon. Ainoastaan strategiseen tasoon keskittynyt ulkoistettu apu on tilanteena melko harvinainen ja liittyy usein yhden viestinnän ammattilaisen tarjoamaan palveluun. Sekä taktisella että operationaalisella tasolla toimivat tyypillisesti täyden palvelun viestinätoimistot, joiden tehtäväkuvaan kuuluu sekä suunnittelutyö että monien mediasisältöjen ja aktiviteettien toteutus markkinointiviestinnän kentällä. Tällaiset suunnitelmat tapahtuvat siis taktisella tasolla, mutta ovat alisteisia strategisen tason päätöksille, joiden pitkäjänteisestä toteutumisesta vastaa asiakasorganisaation edustaja.

### 3 MONIPUOLINEN IDENTITEETTI

Strategisen viestinnän käsitteen tavoin sekä identiteetti että ammatti-identiteetti nauttivat tutkimuskohteina monenlaisten eri määritelmien huomiosta. Kun lähestymme utealiaasti kenen tahansa identiteetin monipuolisuutta ja kontekstisidonnaisuutta, tapahtui se sitten työelämän tai muun elämän kontekstissa, saatamme yllättää itsemme keskeltä hyvinkin monenlaisten eri roolien iloista ilotulitusta. Identiteetti on sekä omaksuttuja että torjuttuja rooleja, joita luontaisesti tarvitsemme eri yhteyksissä yhteenkuuluvuuden saavuttamiseksi sekä itsemme ymmärtämiseksi. Ammatti-identiteetin määritelmän tueksi on hyvä ymmärtää ensin identiteetin määritelmää, jotta ammatti-identiteetin hahmottaminen osana ihmisen kokonaisidentiteettiä olisi mielekkäämpää. Tästä syystä tässä luvussa käsitellään lyhyesti ensin identiteettiä ammatti-identiteetin tukena, jonka jälkeen siinä keskitytään ammatti-identiteetin määrittelyyn.

#### 3.1 Identiteetti

Identiteetin tutkimuksesta löytyy kirjallisuutta ilahduttavan runsaasti, eikä sen määrittely postmodernissa ajassa ole yksioikoista. Ajan kulku on vaikuttanut siihen, miten myös identiteetin käsite on muuttunut. Länsimainen filosofia kätkee pitkän historian käsitteen käytöstä, ulottuen jopa antiikin kreikkaan, mutta käsitteen arkipäiväistymisen voidaan katsoa alkaneen 1950-luvulla. Jäljet vievät 1950-luvun Yhdysvaltoihin kehityspsykologi Erik Eriksoniin. Erik Eriksonin (1902-1944) vaikutusvaltaisen työn identiteetin käsitteen parissa voidaan katsoa kannustaneen myös muihin, myöhempisiin alan tutkimuksiin. Eriksonin identiteettiteorioiden jälkiä voi löytää lähes kaikista identiteettitutkimuksen muodoista, mikä tekee hänestä erityisen tärkeän hahmon alalla. 1960-luvulle tultaessa käsite alkoi ulottua yhteiskuntatieteiden ja sittemmin myös journalistiikan aloille. Toinen kiinnostava identiteetin tutkimukseen liitetty nimi on symbolisen vuorovaikutuksen teoriastaan tunnettu George Herbert Mead (1934). Mead uskoi, että ajatuksemme, minäkäsityksemme ja yhteisö, jossa elämme, luodaan viestinnän ja symbolisen vuorovaikutuksen kautta. Hänen teoriansa esittävä kirja *Mind, Self, and Society* kuvaa, miten kieli on olennainen näille kolmelle kriittiselle inhimilliselle toiminnalle (Griffin, 2012, 54-55). Stuart Hall (1999, 21-23) on tunnistanut

kolme käsitystä identiteetistä, jotka kielivät hyvin konkreettisella tavalla siitä, miten käsite on aikojen saatossa muuttunut.

- *Valistuksen subjekti:* Identiteetti on synnynnäinen, niin sanottu “sisäinen keskus”, joka ei muutu.
- *Sosiologinen subjekti:* Tämän modernin ajan näkökulman mukaan identiteetti muuttuu ihmisen elämän aikana, jatkuvassa vuoropuhelussa ympäristön ja ulkoisten tekijöiden kanssa sen sijaan että se olisi autonominen ja staattinen kokonaisuus.
- *Postmoderni subjekti:* Postmodernin käsityksen mukaan yhden identiteetin sijaan ihmisen identiteetti vaihtelee tilanteen, ajan ja paikan mukaan. Postmoderniin käsitykseen nojaten identiteettiä voidaan luonnehtia jopa hajanaiseksi. Ihmisen identiteetille ominaista on ristiriitaisuus ja jatkuva vaihtelevuus. Postmodernin näkemyksen mukaan täysin eheän, yhtenäisen identiteetin saavuttaminen on mahdotonta.

Eriksonin (1902-1944) perintö identiteetin tutkimukselle oli kronologinen ja muuttuva identiteetikäsitys. Identiteetti ei vain ole jotakin, joka ihmisellä on, vaan jotakin, joka kehittyy koko elämän ajan. Eriksonin näkemyksessä keskitytään identiteetin muodostumiseen sosiaalisessa kontekstissa ja sen eri vaiheisiin, joita ihmiset läpikäyvät varttuessaan. Ihmisen biologisen kypsymisen vuoksi kullakin iän tuomalla vaiheella on omat erityispiirteensä, jotka kietovat yksilön vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Mead (1934) käytti identiteetin käsitettä suhteessa minuuden käsitteeseen; minuus kehittyy transaktiossa ympäristön kanssa. Meadin mukaan minuus voi syntyä vain sosiaalisessa ympäristössä, jossa on sosiaalista viestintää; viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta opimme omaksumaan rooleja ja toimimaan niiden mukaisesti. (Beijaard et al., 2004, 107-128.)

Identiteettiä käsittelevää kirjallisuutta tarkasteltaessa on hyvin vähän yksimielisyyttä siitä, miten identiteetti määritellään (Bosma, Graafsma, Grotevant, & de Levita, 1994). Yhteistä identiteetin monille “kasvoille” on kuitenkin se, ettei identiteetti ole ihmisen kiinteä ominaisuus, vaan relationaalinen ilmiö. Identiteetin käsitys tapahtuu intersubjektiivisessä kentässä, jolla tarkoitetaan sitä miten minän maailma voi ulkopuoliselle vaikuttaa subjektiiviselta, mutta sitä kokevalle yksilölle se tuntuu absoluuttiselta totuudelta (Beijaard et al., 2004, 107-128). Gee (2001, 99-125) luonnehtii identiteettiä jatkuvaksi prosessiksi, jossa

ihminen tulkitsee itsensä tietynlaiseksi ihmiseksi ja hänet tunnustetaan sellaiseksi tietyssä kontekstissa. Tässä yhteydessä voitaisiin jopa sanoa, että identiteetti on vastaus kysymykseen “kuka minä olen tällä hetkellä”? Geen (2001) sanoin oleellista on se, miten eri tavalla sama ihminen voidaan nähdä eri konteksteissa vaihtuvien psyykkisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutuksen alaisena. Identiteettejä voidaan nähdä olevan ihmisellä toisin sanoen monia: minä, kulttuurinen, sosiaalinen ja ammatillinen (Hargreaves et al., 2002,10). Tärkeää on, että identiteetti määritellään henkilön subjektiivisen, psykologisen kokemuksen perusteella, ei niinkään objektiivisena “todellisen minän” todellisuutena (Vignoles et al.,2006).

Ennen 2000-lukua sosiologisen käsityksen mukaan identiteetti on nähty ihmisen henkilökohtaisen ja julkisen maailman yhdistymispisteenä (Hall 1999, 21–22.). Näiden kahden puolen erottamiseksi toisistaan Erikson (1902-1944) on puhunut identiteetin subjektiivisesta ja objektiivisesta puolesta. Tätäkin aiemmin Harré (1983, 273-279), on nimittänyt näitä kahta rinnakkain identiteetin rakentumisessa tapahtuvaa prosessia sosiaalisesti ja persoonalliseksi identiteettiprojektiksi. Selkeää käsitystä omasta identiteetistä tavoitellessaan ihminen käy jatkuvaa tasapainottelua kahden maailman välillä joista toinen on sisäinen ja toinen ulkoinen. Myös ihmisen luontainen tarve jatkuvuuteen, sekä eri aikoja kestävään omaan samankaltaisuuteensa on näkynyt identiteetin määrittelyssä. Siinä missä ihmisen oma tunne henkilökohtaisesta jatkumosta ja tunnistettavana pysymisestä on hänelle itselleen tärkeää, on hänelle yhtä tärkeää tämä jatkumo muiden havaitsemana (Erikson 1994, 108–110).

Vaikka myös itse Erikson on saanut osakseen kritiikkiä liian monimutkaisen käsitteistön käyttämisestä, tunnustetaan ja tunnustetaan hänen tutkimuksistaan yhä edelleen ajatus jonka mukaan jo lapsuudessa muodostunut identiteetti luo pohjan myöhemmin nuoruusiässä rakentuvalle identiteetille. Identiteetin muodostumisen prosessiin kuuluu edelläkin mainittu johdonmukaisen tunteen luominen itsestä ja siitä, kuka on suhteessa maailmaan. Murrosikä on optimaalista aikaa identiteetin kehittymiselle useiden fyysisten tekijöiden sekä toisaalta kognitiivisten ja sosiaalisten tekijöiden vuoksi. Vaikka Erikson uskoi identiteetin pohjan olevan pitkälti "kiinnittyneenä" nuoruusiän loppuun mennessä, hän kuitenkin esitti, että identiteetti kehittyy edelleen koko aikuisuuden ajan. Valitettavasti hän ei avannut yksityiskohtaisesti, miltä tämä prosessi näyttää. Myöhemmät, useat tutkimukset kuitenkin tukevat myös käsitettä siitä, että identiteetti kehittyminen jatkuu prosessina koko aikuisuuden ajan. (Sokol, 2009.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen alalla on erityisen kiinnostavaa tarttua siihen, kuinka nykyaikaisessa identiteetin käsityksessä korostuu vuorovaikutuksen näkökulma. Nykykäsityksen mukaan identiteetin nähdään olevan jatkuvalla uudelleen muotoutumiselle ja ympäristön vaikutuksille alisteinen. Nykykäsityksen mukaan identiteetti on muuttuva ja dynaaminen sen sijaan että se olisi pysyvä, staattinen ja eheä. Viestinnän ja identiteetin välistä suhdetta kuvaamaan on kehitetty oma erityinen teoriansa (Hecht 1993; Hecht, Jackson, & Ribeau, 2003). Teoria pitää sisällään "kerroksellisen" näkökulman, joka tarkastelee identiteetin muodostumista ja hallintaa jatkuvana prosessina, jossa viestitään sekä itsensä että muiden kanssa ikäänkuin viestinnän tuotteena tai viestinnän tuottamisen perustana. Teorian mukaan yksilöt sisäistävät sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, suhteet ja minuuden tunteen osaksi identiteettiään viestinnän kautta. Identiteetti myös ilmaistaan viestinnän kautta. Toisin sanoen viestinnän ja identiteetin välinen suhde on vastavuoroinen. Tästä näkökulmasta viestintä auttaa rakentamaan, ylläpitämään ja muokkaamaan identiteettiä.

#### *Communication theory of identity (CTI)*

Identiteettiä käsittelevä viestintäteoria (CTI) syntyi Michael Hechtin ja hänen kollegoidensa työn tuloksena 1980-luvulla osana siirtymää siihen ajatteluun, jonka mukaan identiteettiä alettiin pitää sosiaalisena ilmiönä. CTI-teoria kehitettiin empiirisen tiedon perusteella, jonka mukaan viestintä on pikemminkin yksi identiteetin elementeistä, ei pelkkä sen tuote. Teorian mukaan yksilöt sisäistävät sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja itsetuntemuksen identiteeteiksi viestinnän avulla. Identiteetti myös ilmaistaan tai toteutetaan viestinnän kautta. Toisin sanoen viestinnän ja identiteetin välinen suhde on vastavuoroinen. Siinä missä aiemmat näkemykset korostivat länsimaista käsitystä "minästä" yhtenäisenä identiteettinä, tämän laajemman teorian mukaan ihmiset nähdään sosiaalisina olentoina, joiden elämä pyörii viestintä-, suhde- ja yhteisö- keskeisesti moninaisista ja muuttuvista identiteeteistä käsin. Tämän seurauksena identiteetit ja samaistuminen ovat keskeisiä prosesseja, joiden kautta ihmiset ja ryhmät orientoituvat toisiinsa ja ympäröivään maailmaan. (Hecht et al. 2004,139.)

## 3.2 Ammatti-identiteetti

Tässä luvussa jäsennellään ammatti-identiteettiä. Luvussa käydään läpi mitä ammatti-identiteetti on ja miksi se on tärkeää, sekä mitä kirjallisuus sanoo ammatti-identiteetistä kun siihen liittyy ainoastaan yksi identifikaation lähde. Tämä jälkeen ammatti-identiteetin käsite tuodaan lähemmäs tätä tutkimusta ja nykyaikaista muotoaan, joka lähtee siitä subjektiivisesta tulkinnasta ja olettamuksesta, että yksilöt voivat jäsentää omaa identiteettiään monella eri tavalla. Ydinkysymyksiä ammatti-identiteettiin liittyen ovat: miten haluan kehittyä ammatissani, mitä asioita pidän tärkeänä ja mihin sitoudun. Yksilön on osattava tunnistaa oma osaamisensa ja myös tuoda oma asiantuntijuutensa esille (Salminen 2014, 57).

Nykyajan työelämästä voidaan etenkin viestijöiden kohdalla todeta kuinka ammattit ja ammattilaisuus ovat muuttuneet yhä enemmän siihen suuntaan, jossa monia työntekijöitä pyydetään ja jopa oletetaan vastaanottamaan useita erilaisia työtehtäviä. Ammatillinen on substantiivin sijaan nykypäivänä enemmänkin adjektiivi. Olemme siirtyneet kapea-alaisesta ajattelusta, jossa yksilö nähdään yhdenlaiselle ammattiosaamiselle uskollisena ajattelutapaan, jossa yksilölle, yhden alan ammattilaiselle ei aseteta tukahduttavia käyttäytymisodotuksia, vaan ammatti-identiteetti nähdään yksilön ainutkertaisena konstruktiona siitä, kuka hän on.

Ammatti-identiteetillä on merkitystä. Yksilön ammatti-identiteettiä voidaan pitää kokonaisvaltaisesti tärkeänä, sillä oma ammatti on tärkeä merkityksellisyyden lähde monelle ihmiselle. Tutkimuskirjallisuuden mukaan erityisesti tapa, jolla yksilö määrittelee itse itsensä ammatillisessa roolissaan, koituu usein määrittäväksi tekijäksi siinä miten yksilö näkee elämänsä tarkoituksen myös yleisemmin. Esim. Hughes (1958) on todennut, että ammatillinen identiteetti voi jopa toimia yksilön minäkäsitystä organisoivana kehyksenä, eli koko minuuden kekipisteenä. Siinä missä ammatillinen identiteetti voi tarjota ihmiselle merkityksellisyyttä osana yhteiskunnan toimintaa ja tarkoituksen, voi sillä olla yhteys myös psykologiseen hyvinvointiin. Arvostettujen työelämän rooli-identiteettien on teorisoitu suojelevan ihmistä jopa masennukselta ja ahdistukselta. Lisäksi ammatti-identiteetti muokkaa asennetta työhön, työn vaikutuksia ja käyttäytymistä. (Caza & Creary, 2016, 262.) Esimerkiksi lääketieteellisen ammattitaidon tutkimuksessa on ehdotettu osana lääkärikoulutuksen tulevaisuudennäkymiä, että identiteetin muodostamisesta tulisi perustavanlaatuinen osa kaikkea ammatillista koulutusta (Cooke et al. 2010). Ammatti-identiteetin kysymysten sisällyttäminen

koulutusohjelmaan valmistaisi jo koulutusvaiheessa parhaiten siihen, että ammatinharjoittajat “ajattelevat, toimivat ja tuntevat” itsensä niiksi ammatinharjoittajiksi, joiksi valmistuvat (Cruess et al., 2019).

Ammatti-identiteettiä on luonnehdittu taustakirjallisuudessa subjektiiviseksi käsitykseksi henkilön omasta ammatista sekä käsitykseksi itsestä ammatillisena toimijana. Ammatti-identiteetissä on kyse ihmisen samaistumisesta oman ammattinsa ominaisuuksiin ja piirteisiin. Tämä samaistuminen ei kuitenkaan tapahdu ammatinharjoittajan muusta elämäntilanteesta ja -historiasta irrallisena, vaan on kaikille elämän vaikutuksille altis, subjektiivinen kokemus. Ammatti-identiteetti kypsyy ammatinharjoittajan tekemän työn myötä sosiaalisena ilmiönä yhdessä työkokemuksen kertymisen ja persoonallisuuden kypsymisen kanssa. Tällöin voidaan siis ajatella, että kokemusvuodet tarkoittavat pidemmälle kypsynyttä ammatti-identiteettiä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 26; Heikkinen 1999, 275-276; Stenström 1993, 35-36).

Elämme yhteiskunnassa, jossa sanan ammatilainen on totuttu kielivän positiiviseen sävyyn kouluttuneisuudesta, ainutlaatuisesta tietämyksestä sekä taidoista. Ei siis ole yllättävää, että yksilöt usein arvottavat itseään ja pätevyyttään rooli-identiteettien linssin läpi, tai myöskään se, että ammattilaiseksi identifitioimisesta on todennäköisesti psykologista hyötyä. Tämän tutkimuksen kannalta on relevanttia tuoda sekä sana ammatilainen, että ammatti-identiteetti tämän päivän ominaispiirteiden alle tarkasteluun. Nykypäivän tietoperustaisella ammattilaisella, joita viestijätkin ovat, on ominaista olla useita eri identifikaatioperustoja. Tässä tutkielmassa nykyajan viestintäammattilainen nähdään tarinankertojana, joka saattaa sitoutua työssään monenlaisiin ammatillisiin rooleihin ja rakentaa täten Caza & Crearyn (2016) kuvailemaa modernia ammatti-identiteettiään.

Ammatti-identiteettiä on tutkittu paljon esimerkiksi opettajia käsittelevässä tutkimuksessa. Käsitettä on käytetty eri tavoin. Joissakin tutkimuksissa ammatillisen identiteetin käsite on liitetty ammatinharjoittajan itsensä käsityksiin tai minäkuviin (esim. Knowles, 1992). Tutkimuksissa väitettiin, että nämä käsitykset ja mielikuvat määrittelevät vahvasti tapaa tehdä työtä sekä sitä miten omassa työssään voi kehittyä tai suhtautua muutoksiin. Knowles (1992) on luonnehtinut ammatti-identiteettiä epäselväksi käsitteeksi siinä mielessä mitä ja ja missä määrin asioita tällaiseen identiteettiin sisältyy.



Toisissa tutkimuksissa on puolestaan painotetaan ammatinharjoittajien rooleja (esim. Goodson & Cole, 1994; Volkman & Anderson, 1998), olivatpa ne sitten suhteessa muihin ammatillisen identiteetin kehittymisen kannalta tärkeisiin käsitteisiin, kuten reflektioon ja itsearviointiin, tai eivät. Ammatti-identiteetti ei myöskään viittaa ainoastaan muiden ihmisten käsitysten ja odotusten vaikutuksiin, mukaan lukien yhteiskunnassa yleisemmin vallitsevat käsitykset siitä mitä tietyn ammatinharjoittajan tulisi tietää tai tehdä, vaan myös siihen, mitä ammatinharjoittajat itse pitävät tärkeänä työssään ja elämässään käytännön kokemuksen ja henkilökohtaisen taustan perusteella (Tickle, 2000).

### **3.3 Viestijän ammatti-identiteetti**

Viestijän ammatti-identiteettiä on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin ammatti-identiteetin käsitettä esimerkiksi journalistien, sairaanhoitajien tai varhaiskasvatuksen aloilla. Tässä luvussa käsitellään viestijän ammatti-identiteettiä erottelematta sitä, mitä se tarkoittaa organisaation sisäiseen viestintäyksikköön kuuluvan tai ulkoistetun viestinnän ammattilaisen näkökulmasta. Luvussa käytetty käsite viestintäfunktiosta voi tarkoittaa siis kumpaa tahansa, asiakasorganisaation sisäistä tai ulkoista viestintäfunktiota. Viestinnän ammattilaisuuden tutkimusta on olemassa paljon, mutta kokonaiskuvan on myönnetty olevan haastava koostaa sirpaleisen tehtäväkentän ja lukuisten eri roolien runsauden vuoksi (Asunta 2013, 32).

Kun katsotaan viestintää ammattina ja sen vielä suhteellisen tuoretta, 1940-luvulta peräisin olevaa historiaa, on siitä tunnistettavissa nopeasti ja moneen eri suuntaan levinnyt kehityskaari. Vauhdilla muuttunut työ- ja toimintaympäristö jossa nykyään elämme, on altistanut myös viestijän työnkuvan vähintään yhtä nopealle kehitykselle. Vaikka viestintä nähdään keskeisenä osana nykypäivän organisaation päivittäisiä toimia ja sen strateginen rooli organisaatiossa tunnustetaan, vaihtelevat käsitykset viestinnän ammattilaisuudesta yhä edelleen rankasti (Åberg 2012, 34). Käsitusten moninaisuuteen voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi viestijän monipuolinen ja vaihteleva työnkuva sekä viestijöiden ammatissa toimivien hyvin monenlaiset ja ura- ja koulutuspolut. Viestintäfunktion monipuolisiin rooleihin ja vastuisiin kohdistuvien paineiden lisääntymisen voidaan puolestaan nähdä olevan seurausta globalisaatiosta, tekniikan kehityksestä, korostuneista sidosryhmien odotuksista sekä muun muassa sosiaalisen median

yleistymisestä. Kehityksessä kiinni pysymisessä vastuu on usein viestinnän ammattilaisella itsellään. (Åberg 2012, 34-35; Asunta 2016, 15-16.)

Ennen kuin pohditaan pidemmälle sitä, millaisia erilaisia rooleja viestijällä on organisaatiossa, on aiheellista aloittaa siitä miten viestijän ammattimaisuus määritellään ja miten se eroaa muista viestintää, kuten luovaa kirjoittamista sisältävistä ammateista. Faber (2002, 312-316) on jäsenellyt viestijän ammatti-identiteetistä ja ammattimaisuudesta aiemmin kirjoitettuja tutkimuksia erottamalla toisistaan viestinnän ammattimaisuuden kolme kategoriaa. Ensimmäisen kriteerin mukaan viestinnästä tekee ammattimaista sen kiinteä suhde tiettyyn, tunnettuun yleisöön, työpaikan sisäiseen tai ulkoiseen. Tällä määritelmällä pyritään tekemään erontekoa muihin tekstin tai viestin tuottajiin, jotka tuottavat sisältöä massoille ja tuntemattomille markkinoille. Täten retorinen vastuu, joka kiinteään yleisösuhteeseen liittyy, on ainutlaatuista viestinnän ammattiryhmälle. Tähän luokkaan luokiteltujen artikkelien mukaan ammattimaisen viestijät tyypillisesti laativat tietoa tietyille tai jopa yksittäisille yleisöille (esim, potilaat, tuomarit, opiskelijat, asiakkaat), ja tämä valmisteluprosessi on se, joka erottaa yleisökohtaisen tiedon valmistelun muista ammattiryhmistä, jotka kirjoittavat tuntemattomille massayleisöille.

Toiseen kategoriaan kuuluvia artikkeleita yhdistää ajatus, jonka mukaan viestinnän ammattilaisuuteen liittyy sosiaalinen vastuu. Tämän kategorian valossa viestinnän ammattilaista ei nähdä muista irrallisena yksilönä työelämässä, vaan hänelle ominaista on ylläpitää yhteisöjen elämää, esimerkiksi käytännön tietoa jakaen. Viestinnän ammattilainen on tilivelvollinen laajemmalle yleisölle, ja nauttii sitä paremmasta ammatillisesta asemasta mitä voimaantuneempi ja vastuullisempi hän on sosiaalisesti. (Faber 2002, 312-316.)

Kolmannen kategorian artikkeleille oli yhteistä se, että ammattilaiset edustavat itsetietoista sosiaalista, teoreettista ja eettistä tietoisuutta, joka sekä luo että suojelee heidän ammatti-identiteettiään. Eettisellä viittaa yleensä itsetietoiseen diskurssiin arvoista, käyttäytymisestä ja siitä, mitä pidetään oikeana toimintana. Vaikka yksilöt ja ryhmät voivat edustaa erilaisia näkökulmia siitä, mitkä on hyviä arvoja tai asianmukaista toimintaa, tämä kategoria väittää, että ammattilaisilla on kriittinen tietoisuus omasta toiminnastaan. Tämä kriittinen tietoisuus on keskeinen osa viestinnän ammattilaisen ammatista johdettua minäkuva, ja sillä on suora yhteys hänen työhön liittyviin valintoihinsa. (Faber 2002, 312-316.)

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää viestinnän ammattirooleihin liittyvää, strategisen viestinnän tutkimukseen nivoutuvaa mielenkiintoista kysymystä siitä, missä suhteessa kukin näistä tunnetuista rooleista on organisaation strategiaan, työskenteli viestinnän asiantuntija sitten organisaation sisäisessä tai ulkoisessa viestintäyksikössä. Yksi tunnettu tapa jäsenellä viestijän erilaisia rooleja organisaatiossa on peräsin Dozierilta ja Broomilta (1995). Dozierin & Broomin teknikko- ja päällikköjaottelussa viestinnän ammattilaiset jaotellaan rooleihin, joiden vaatima strategisen ymmärryksen taso vaihtelee. Tämä roolijako on saanut osakseen kritiikkiä sen radikaalisti yksinkertaistavasta luonteesta, mutta se toimii pohjana erilaisten viestijäroolien ymmärtämiselle, joilla on tämän tutkimuksen kannalta yhteys myös niihin tasoihin, joilla asiakasorganisaatio ulkoistaa viestinnän. Asunta (2016, 134-136) käsittelee tätä jakoa. Teknikon roolia harjoittavaksi viestijäksi voidaan hänen mukaansa luokitella viestijä, joka suorittaa työtehtäviään hyvin käytännön läheisellä tasolla. Tällä tasolla toimiminen vaatii vähemmän strategista asiantuntemusta. Strategisella tasolla toimiva viestijä voidaan puolestaan teknikko-päällikköjaottelun silmissä rinnastaa päällikkörooliin, jossa toimiminen edellyttää kykyä strategiseen suunnitteluun, analyttiseen ajatteluun ja ongelmien hallintaan sekä ratkaisuun.

Asunta (2016, 237) on tunnistanut viestijän heikon ammatti-identiteetin rooliristiriitojen ja viestintätoimen strategisen irrallisuuden ohella yhdeksi viestinnän ammattilaisuuden toteuttamista ja täten myös organisaation tavoitteiden saavuttamista hankaloittavaksi tekijäksi. Viestijän oma ammatti-identiteetti on toisin sanoen siis yksi merkittävä palikka strategisesti merkittävässä viestinnässä, joka parhaimmillaan ja täydessä potentiaalissaan sitoo organisaation strategian ja viestinnän yhteen, sekä organisaation strategian toimintaympäristöön missä se vaikuttaa. Viestintä palvelee organisaatiota parhaiten, kun nämä kolme osa-aluetta toteutuvat tasapainoisesti (Asunta 2016, 234):

- *Viestinnän rooli:* mihin viestintä asemoituu organisaatiossa?
- *Viestinnän päämäärät:* kenen etua viestinnällä ajetaan?
- *Viestinnän sielu:* yksittäisen ammatinharjoittajan osaaminen ja ammatti-identiteetti. Viestinnän ammattilaisuuden voidaan nähdä toteutuvan yksittäisen ammatinharjoittajan sisäistämänä ja toteuttamana.

Viestijän oma käsitys omasta ammatti-identiteetistä tai roolista viestinnän ammattilaisena ei välttämättä aina ole selvä edes hänelle itselleen. Alati kehittyvällä alalla toimiessa oman roolin

ja ammatti-identiteetin tunnistaminen ja tunnustaminen linkittyy niin omakuvaan kuin muilta saatuun arvostukseen. Ammatti-identiteetti on ikään kuin yksilön omakuva omasta asiantuntijuudestaan, joka pitää sisällään niin koko työuran kattavan itsetietoisuuden kuin itsensä arvostamisen. Uuteen rooliin astuessa ammattilainen saattaa hapuilla ja kokea epävarmuutta, mutta itsearvostus ja luottamus itseän ja omaan kykyyn omaksua uusia rooleja kasvaa vakiintumisen myötä (Ruohotie 2002, 57). Ammatti-identiteettiä rakennetaan siis koko työuran ajan suhteessa ammattilaisen kokemuksiin sekä niihin tilanteisiin ja ihmisiin, joiden kanssa ammattilainen on työuransa aikana vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta on erityisen kiinnostavaa se, kuinka ammattilaiset tyypillisesti omaa toimintaansa arvioidessa aliarvioivat itse itsensä muiden tekemiin arvioihin verrattuna. Arviointiin vaikuttaa aiemmin muilta saatu palaute, joten hänen itsearvionsa pohjautuu siihen mitä ammattilainen arvelee muiden hänestä ajattelevan. Todellisuudessa tämä ei vastaa täysin sitä, mitä yksilö itse todellisuudessa ajattelee itsestään, eikä myöskään sitä, mitä muut hänestä oikeasti kyseisellä hetkellä ajattelevat (Taylor & Hood, 2011). Työuran vaiheesta riippuen vaihtelee kuitenkin se, millainen sosiaalinen tai persoonallinen painotus ammattilaisen omassa ammatti-identiteetissä valitsee. Ammatti-identiteetti voidaan siis nähdä tilanteesta toiseen muuttuvana. Siitä kuinka nopeasti näiden muutosten nähdään tapahtuvan ei kuitenkaan kirjallisuudessa ole yhtä selkeää näkemystä (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2018, 19-44).

Vaikka kaikilla viestinnän parissa työskentelevillä ammattilaisilla olisikin sama koulutus rakenne identiteetin perustana, on eroja siinä, miten yksilöt ammattinsa harjoittajina jäsentävät ammatti-identiteettiään. Tässä tutkielmassa lähdetään siitä oletuksesta, että ammatti-identiteettejä voi olla viestijän työtä tekevällä useampia. Tutkiessaan sairaanhoitajakätilöiden ammatti-identiteetin rakentumista, Caza & Creary (2016), erottivat viisi tärkeää tapaa, jolla niin sanottujen hybridiammattien tekijät jäsentävät omaa ammatti-identiteettiään. Tämän lisäksi strategisen viestinnän parissa työskentelvien viestinnän ammattilaisten kohdalla kiinnostavaksi kysymykseksi nousee se, missä määrin sitoutuminen erilaisiin ammatti-identiteetteihin oma-aloitteista ja missä määrin ulkoapäin ohjattua. Koska viestijän voidaan nähdä olevan hybridiammattilainen, sovelletaan näitä viittä tapaa myös viestijän ammatti-identiteetin jäsentämiseen

- *Risteävä ammatti-identiteetti*: välimallin ammattilainen. Identifioituu tasavertaisesti molempiin rooleihin, eikä sen radikaalimmin vain toiseen niistä.
- *Dominoiva ammatti-identiteetti*: identifioituu vahvemmin vain toiseen rooliin. Kokee myös toisen roolin olevan osa itseään, mutta toinen dominoi selvemmin puheissa.
- *Jaettu ammatti-identiteetti*: ammatinharjoittaja näkee olevansa kaksi eri ammattilaista, mutta aktivoi vuorollaan vain toisen roolin suorittamansa tehtävän perusteella. Hän voi olla siis tasavertaisesti molempia, mutta vuorotellen.
- *Holistinen ammatti-identiteetti*: ammatti-identiteettiä pidetään kokonaisvaltaisena identiteettinä, joka käsittää monia ammatti-identiteettejä. Ammatinharjoittaja tunnistaa ja omaksuu useita ammatillisia jäsenyyksiä eri ryhmiin luodakseen monimutkaisen ammatillisen identiteetin, joka on kaikkien hänen ammatillisten identiteettinsä summa. Näin ollen kaikki eri ammatti-identiteetit ovat hänelle tärkeitä ja korostuvat kaikissa tilanteissa.
- *Kasvatettu/suurennettu ammatti-identiteetti*: ammatinharjoittajan useat ammatti-identiteetit ovat erillisiä, mutta toisiaan täydentäviä ja usein samassa tilanteessa samaan aikaan aktivoituvia. Ammatinharjoittaja aktivoi kroonisesti eri ammatti-identiteettejään rinnakkain, eikä vain yhtä kerrallaan. Hän on ikään kuin kaikki eri ammatti-identiteettinsä, koko ajan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ja motivoidaan tämän tutkielman varsinainen toteutus. Luvussa perustellaan tutkimusmenetelmän valikoituminen sekä esitellään viitekehys, josta johdetaan pohja tutkimuskysymyksille, aineistonkeruulle sekä -analyysille. Luvussa avataan haastattelujen toteutus, perustellaan haastateltavien valikoituminen tutkielmaan sekä kuvaillaan haastateltavia.

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää asiakkailleen viestintää ulkoistettuna palveluna tarjoavien viestinnän ammattilaisten jäsenyyksiä monitulkintaista mainetta nauttivasta strategisen viestinnän käsitteestä. Lisäksi tavoitteena on luoda kuvaa siitä, miten ulkoistettu strateginen viestijä jäsentää omaa ammatti-identiteettiään. Strategista viestintää on tutkittu jonkin verran esimerkiksi organisaatioiden viestintäjohtajien käsitysten kautta, mutta ulkoistettujen viestijöiden näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Käsitteen ohella sitä harjoittavan ammattikunnan ammatti-identiteetti on myös jäänyt vielä toistaiseksi tutkimuksen ulkopuolelle. Viestijöiden entistä pirstaloituneemman mutta alati merkitystään kasvattavan ammattikunnan näkökulmasta tarkasteltuna tämä tutkielma tuottaa ajantasaista tietoa strategisen viestinnän käsitteestä sekä sitä työssään soveltavien ammattilaisten identiteetistä. Samalla kun nopeasti kehittyvä moderni maailma kasvattaa myös viestijöihin kohdistuvaa vaatimustasoa, on monen alalle suuntaavan tai siellä uraansa jo rakentavan edun mukaista tutkia ammatissa pärjäämisen nyky-edellytyksiä. Tutkimusongelmaan vastataan kahdella tutkimuskysymyksellä:

1. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä?
2. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen viitekehyksenä toimii tässä tutkielmassa olettamus kahdenlaisesta strategisen viestinnän käsitteen dilemmasta. Ensimmäinen näistä perustuu strategisen viestinnän tutkimuksen alalla vallitsevaan kysymykseen siitä, onko viestintä ulkoistettuna palveluna vain asiakasorganisaation strategisten tavoitteiden saavuttaja, vai myös itse liiketoimintastrategian rakentaja. Toinen dilemma liittyy strategisen viestinnän käsitteen kehityskaareen, jossa on vallinnut tutkijoiden kesken eriäviä näkemyksiä siitä tarkoitetaanko strategisella viestinnällä kaikkea organisaation olemassaololle oleellista viestintää, vaiko vain tahallista ja tarkoituksenmukaista. Tässä tutkielmassa strategisen viestinnän käsitettä tarkastellaan vuorovaikutuksen tutkimukselle ominaisesta olettamasta käsin, jossa se voi alustavasti olla mitä tahansa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää, rakentuvaa, muovautuvaa tai toisaalta katoavaa. Strateginen viestintä ymmäretään tässä tutkielmassa myös muunlaiseen viestintään rinnastettavissa olevana ilmiönä, jossa viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista vaan tätä moniäänisempi ja monisuuntaisempi prosessi. Ammatti-identiteetin käsite nähdään puolestaan tässä tutkielmassa ajassa muuttuvana ja muotoutuvana. Ammatti-identiteetin muotoutumisen ajurina toimii niin omakuva kuin muilta saatu arvostus. Tässä tutkielmassa ammatti-identiteetti ymmärretään siis sosiaalisena ja vuorovaikutteisena konstruktiona siitä, kuka ulkoistettu strateginen viestijä on ammatissaan. Ammatti-identiteettiä ei siis nähdä synnyneenä ihmisen pysyvänä ominaisuutena (Ruohotie 2002, 57).

## **4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tämän laadullisen tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruutavoista tieteellisen tutkimustehtävän suorittamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Haastatteluilla tuotetaan tutkimusaineistoa, jolla vastataan tutkimuskysymyksiin, niitä kuitenkin sellaisenaan haastateltavilta kysymättä (Hyvärinen, Suoninen & Vuori). Haastattelut tarjoavat näkymän haastateltavien ajankohtaisiin, henkilökohtaisiin näkökulmiin ja ovat täten tie vielä julkaisemattomaan tietoon. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Erilaisia haastattelutyyppjejä valittaessa voidaan punnita esimerkiksi sitä, miten kiinteästi haastattelukysymykset muotoillaan tai missä määrin haastattelija jäsentää ja johdattelee haastattelutilannetta. Ennen haastatteluun pääytymistä on tässä tutkielmassa kuitenkin punnittu myös muita tiedonhankintamenetelmiä sekä kyseenalaistettu haastattelun

soveltuvuus tutkimusaiheeseen. Vaihtoehtoinen, kilpaileva tutkimusmenetelmä haastattelun rinnalla oli tämän tutkielman toteutukseen viime metreille asti erilaisten verkkoaineistojen tutkiminen. Esimerkiksi erilaisten viestintä- ja markkinointiviestintätoimistojen verkkosivuja tutkimalla olisi saavutettu jonkinlainen käsitys siitä mitä strateginen viestintä heidän näkökulmastaan tarkoittaa, mutta ammatti-identiteetin kysymykset olisi jo tällä menetelmällä ollut hankalampi päästä käsiksi. Verkkoaineistojen tutkimuksessa ei olisi ollut mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen, ja kaikessa sinne kirjoitetussa olisi piillyt laskelmoidun ja myyntiin pyrkivän markkinointikulman riski. Mikäli verkkoaineistojen pohjalta olisi tutkittu sitä, mitä eri toimistot itseasiassa myyvät kun he myyvät strategisen viestinnän palvelua, olisi otannasta mahdollisesti saatu laajempi, mutta sisällöltään huomattavasti pintapuolisempi. Tämän lisäksi verkkoaineistojen analysointi ei olisi tarjonnut yhtä täsmällistä hallintaa siihen, keiden näkemyksiä tutkimusaineistoon sisällytettäisiin. Haastatteluun päätyessä voitiin paremmin vaikuttaa siihen, kenen käsityksistä on oikeastaan kyse.

Koska tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää ulkoistettujen viestijöiden käsityksiä strategisesta viestinnästä ja millaisia ammattilaisia he kokevat olevansa tällä saralla palvelee laadullinen, vuorovaikutustilanteeseen perustuva tutkimusmenetelmä parhaiten tätä tavoitetta. Haastateltavien käsityksiin pureutumisen ohella strategisen viestinnän ja ammatti-identiteetin ilmiöiden henkilökohtainen ja monimuotoinen luonne vaativat haastattelijalta valmiuden tarvittaessa vaikuttaa haastattelun etenemiseen esimerkiksi kysymyksiä muokkaamalla, tarkentamalla tai jopa kysymättä jättämisellä parhaan tuloksen saamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Yksilön käsitykset ja kokemukset tulevat parhaiten esiin kielellisessä vuorovaikutuksessa, mikä mahdollistaa myös sekä non-verbaalin viestinnän että vastausten takana piilevien motiivien tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Piilevien motiivien ymmärtäminen on relevanttia tämän tutkielman tapauksessa esimerkiksi eri toimialojen painotusten huomioinnissa.

Tämä tutkielma toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruutavaksi, koska se mahdollistaa kattavan keskustelun haastattelukysymysten ympäriltä samalla mahdollisten reagoinnin haastattelun aikana esiin nouseviin, tutkimuskysymysten kannalta kiinnostaviin sivujuonteisiin. Tämä valinta tukee strategisen viestinnän ja ammatti-identiteetin käsitteiden henkilökohtaisuutta ja toisaalta myös laajuutta. Lisäksi tämän tutkielman tapauksessa yhden puolistrukturoidun haastattelun eduista



nojaavat siihen, että haastattelukysymykset ovat etukäteen laaditut ja jokaiselle haastateltavalle samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siis ennalta määriteltyjen raamien, tässä tapauksessa kolmen eri teeman puitteissa, mutta vastauksista voidaan odottaa strukturoitua haastattelu vapaamuotoisempia (Eskola & Suoranta 1998). Toisen ääripään esimerkkinä olisi täysin strukturoimaton eli avoin haastattelu, mutta sen haitat nähtiin tämän tutkielman tapauksessa hyötyjä suuremmiksi.

Koska sekä strategisen viestinnän käsittämisen että viestijän ammatti-identiteetin voidaan nähdä toteutuvan yksittäisen ammatinharjoittajan sisäistämänä ja toteuttamana, oli yksilöhaastatteluihin päätyminen perusteltua tässä tutkielmassa (Asunta, 2016). Ryhmähaastattelu huomioitiin vaihtoehtona tutkimusmenetelmää valittaessa, mutta riskinä siinä nähtiin ammatti-identiteetin tutkimuksen näkökulmasta haastateltavien risteävät roolit ja persoonallisuuserot. Yksi tutkimukselle asetetuista toiveista sen annin suhteen on strategista viestintää eri tasoilla ammattinimikkeillä harjoittavien näkemysten kuulluksi tuleminen. Ryhmätilanteen ei voida olettaa tasavertaisesti tuovan esiin jokaisen ryhmän jäsenen näkemyksiä hyvästä fasilitoinnista huolimatta. Vaikka kysymyksiä olisikin osoittanut ryhmän yksittäisille jäsenille suunnatusti, olisi tämän tutkielman tapauksessa pitänyt joka tapauksessa pyrkiä välttämään mahdollisia kilpailija-asetelmia haastateltavien valinnassa. Tämä olisi saattanut rajoittaa mahdollisimman monipuolisen toimialaedustuksen läsnäoloa tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

### **4.3 Haastatteluiden toteutus ja haastateltavat**

Tässä tutkielmassa aineistoa kerättiin anonyymeilla, puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla yhteensä kuutta eri viestintä- tai markkinointiviestintätoimiston viestintäasiantuntijaa haastatteleamalla. Kaikki haastattelut toteutettiin vuoden 2023 huhti-toukokuussa. Ainoat haastateltavista kerätyt tunnistetiedoiksi luokiteltavat asiat olivat titteli ja tieto siitä, työskenteleekö haastateltava viestintä- vai markkinointiviestintätoimistossa. Haastattelurunko luotiin ensin teematasolla, jonka jälkeen siinä edettiin tarkempiin haastattelukysymyksiin. Kolme ennalta asetettua teemaa joiden alla haastattelut toteutettiin olivat

1. haastateltavan asema organisaatiossa ja suhde suhteessa asiakkaaseen sekä asiakkaan strategiaan
2. strateginen viestintä ja
3. ammatti-identiteetti

Haastateltavien taustatiedot ja pseudonymiteetti on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Haastateltavien taustatiedot

<b>Pseudonymiteetti</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Toimenkuva</b>
H1	Markkinointiviestintätoimisto	Viestintästrategi, viestintätiimin vetäjä
H2	Markkinointiviestintätoimisto	Viestintätiimin vetäjä, asiantuntija johtoryhmässä
H3	Viestintätoimisto	Viestintäkonsultti
H4	Viestintätoimisto	Viestintäkonsultti
H5	Markkinointiviestintätoimisto	Viestintäkonsultti, viestintätiimin vetäjä
H6	Markkinointiviestintätoimisto	Viestintästrategi

Kriteerinä haastateltavien valinnalle oli, että he työskentelevät joko viestintä- tai markkinointiviestintätoimistossa ja ovat jollain tavalla tekemisissä strategisen viestinnän kanssa työssään. Työnkuvaa tai titteliä ei tarkemmin ennalta rajattu tai määritelty, vaan tätä tärkeämpänä pidettiin yhteyttä jonkin tasoiseen strategiseen kumppanuuteen asiakkaiden suuntaan. Titteliä vaihtelevuus haastateltavien keskuudessa nähtiin vahvuutena tutkimuksen tavoitteen kannalta, sillä myöskään tutkimuskysymyksenasettelussa ei ole täsmennetty sitä, millä nimikkeellä tai millä tasolla ulkoistetun viestinnän ammattilaisen tulisi työssään toimia. Myöskään sitä, minkälaisen viestinnän tehtävien parissa (esimerkiksi sisäisen viestinnän tehtävät / ulkoisen viestinnän tehtävät) ei pystytty etukäteen rajaamaan, sillä jo varhaisessa vaiheessa haastateltavien kartoitusta oli selvää että monet eri nimikkeet pitävät sisällään monia eri työnkuvia eikä yhtä kiinteää mallia ole välttämättä löydettävissä strategisille viestijöille.

Paras yhteys strategiseen tasoon löytyi haastateltavia etsittäessä sekä konsulttitason kuin tätä ylemmäksi mielletyn tason tekijöistä. Strategisen viestinnän ja siihen liittyvän viestijän ammatti-identiteetin käsitteen jäsenyyksen kannalta on kuitenkin hedelmällistä unohtaa ennakko-olettamukset siitä että samalla tittelillä suoritettaisiin samoja työtehtäviä eri toimistossa. Vaatimuksena jokaiselle haastateltavalle oli kuitenkin strategisen viestinnän kytköksen ohella nimenomaan selkeästi viestinnän tehtävissä toimiminen. Puhtaasti siis markkinointiin yhdistettävissä olevia tehtävänimikkeitä ei huomioitu haastattelukutsujen lähettämisessä, vaan viestintäyhteyden piti olla selvä myös markkinointiin painottuvien viestijöiden kohdalla.

Haastateltavat kylmäkontaktointiin sähköpostitse joko LinkedInistä tai viestintätoimistojen omilta verkkosivuilta tehtyjen soveltuvuusarvioiden, muilta haastateltavilta saatujen suositusten tai henkilökohtaisten suhteiden kautta. Ensikontaktointinissa kullekin haastateltavalle kerrottiin oppilaitoksen ja haastateltavan yhteystietojen ohella tutkimuksen aihe teematasolla niin, että kumpikin tutkimuskysymyksissä esiin tuleva käsite strateginen viestintä ja ammatti-identiteetti ilmeni esittelyssä. Suostumuksen jälkeen toisessa kontaktointivaiheessa esiteltiin EU:n määrittämä tietojenkäsittelylomake sekä tutkimustiedote. Täten varmistettiin että jokaisella haastateltavalla oli tarvittava tieto tutkimuksen toteutuksesta ja tarkotuksesta, sekä omien henkilötietojen asianmukaisesta käsittelystä. Niin etukäteen kuin uudestaan tutkimustilanteessa korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden periaatetta. Osalle haastateltavista jaettiin haastattelukysymysten runko etukäteen tapauskohtaista harkintaa käyttämällä. Syynä haastattelukysymysten jakamiselle etukäteen saattoi olla esimerkiksi mahdollisuus kilpailijakriittisten asetelmien punnitsemiseen ennen haastatteluun suostumista, kiireisen haastateltavan ennakkovalmistautumisen helpottaminen tai yleinen uteliaisuus ja haastateltavan omien valmiuksien punnitsemisen helpottaminen. Tutkijan näkökulmasta kenenkään potentiaalisen vastaajan kohdalla ei nähty haastattelukysymysten salaamista ennen haastattelutilannetta perustellumpana kuin niiden avointa jakamista vuorokautta ennen haastattelua.

Myös heille, joille haastattelun runkoa ei jaettu nähtäväksi etukäteen, sanoitettiin etukäteen haastattelun alettua ammatti-identiteetin käsite, sillä oli läpi koko haastattelun ajan mahdollista, että käsite ilmenisi sellaisenaan haastattelijan puheissa. Ammatti-identiteetin käsite avattiin

haastateltaville niin, ettei heidän tarvinnut kokea paineita sen sisäistämisestä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että joskus sen aihe voi vaatia tutkijan ja tutkittavan yhteistä pohdintaa ja avaamista. Tutkimusaiheen yksityiskohtaista esittelyä ei kuitenkaan tehty, sillä tutkijan tapaa mieltää tämän tutkielman aihe ei haluttu siirtää tutkittavalle etukäteen. Käsitteiden ohella kaikki tarpeellinen tieto tutkimuksen tarkoituksesta, sen ohjaajasta, aineiston käytöstä, säilyttämisestä ja hävittämisestä sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta jaettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut toteutettiin kasvokkain neuvottelutilassa kunkin haastateltavan omalla työpaikalla mahdollisimman mukavan ja häiriöttömän haastattelumiljöön varmistamiseksi.

Tutkimuseettinen näkökulma aktivoitui jo haastateltavien etsimisvaiheessa ja jatkui läpi haastattelujen aina aineiston anyyllivaiheeseen asti. Koska tutkijana olen itse työskennellyt markkinointiviestintää tarjoavien yritysten palveluksessa ja työskentelen edelleen, vaati tämä yksityiskohta avoimuutta jo oman alan kilpailijoita kontaktoitaessa. Toisaalta tämä on myös koko tutkielman tekemiseen ja siihen valittuun kohderyhmään vaikuttava lähtökohta.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tämän tutkielman aineisto muodostui kuudesta eri viestintä- tai markkinointitoimistossa työskentelevän strategisen viestinnän ammattilaisen haastattelusta. Haastattelut olivat kestoiltaan 50-70 minuuttia. Jokainen haastattelu litteroitiin ja jokainen haastateltava pseudonymisoitiin yksityisyyden ja tunnistamattomuuden säilyttämiseksi (pseudonymiteetit H1-H6). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 51 sivua fonttityypin ollessa Times New Roman, fontin 12 ja rivivälin 1,5. Niin litteraatti kuin kaikki aineistosta esiin nousseet esimerkit anonymisoitiin. Tunnistetiedoiksi luokiteltavat maininnan asiakkaiden tai toimistojen nimistä poistettiin. Myös tunnistettavuuden riskiä lisäävät murteet, sanavalinnat tai muut sellaisiksi lueteltavat ilmaisut poistettiin jo litterointivaiheessa.

Tämän laadullisen tutkielman aineiston käsittelyssä hyödynnettiin teemoittelua. Haastatteluaineiston teemoittelussa on kyse analyysivaiheessa tehtävästä ryhmittelystä, jossa

haastatteluaineistoa ryhmitellään ennakkoluuloitta eri aihepiirien perusteella. Teemoittelussa oleellista on kunkin tutkimusongelman kannalta oleellisen teeman paikantaminen ja puhtaasti sen sisällöllinen anti, eli ainoastaan se mitä haastateltava teemasta sanoo ja mitä hän tulkitsee kyseiseen aiheeseen sisältyvän. Analyysivaiheessa ei siis tässä tutkielmassa ole merkitystä esimerkiksi sillä, kuka sanoi ja mitäkin, ja jo aineistonkeruuvaiheessa aineisto kerättiin ilman haastateltavien tunnistetietoja haastateltavan toimialaa lukuunottamatta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Ensimmäisessä analyysin vaiheessa samaan tiedostoon koottuun aineestoon tutustuttiin usemapaan kertaan sitä läpi lukemalla. Läpikäynnin lomassa sekä osittain jo haastattelujen tekovaiheessa alkoi aineistosta tunnistamaan toistuvia ilmaisuja sekä erilaisia tapoja puhua samoista aiheista. Toisessa analyysinvaiheessa aineistoa ryhmiteltiin teemalähtöisiin ryhmiin. Teemalähtöiset ryhmät olivat 1. Strategisen viestijän asemaa organisaatiossa tai suhteessa asiakkaan strategiaan kuvaavat ilmaisut 2. Strategiseen viestintään liittyvät ilmaisut sekä 3. ammatti-identiteettiin liittyvät ilmaisut.

Ryhmittelyn jälkeen analyysin seuraavassa vaiheessa aineisto koodattiin aineistolähtöisesti. Koodauksessa käytettiin apuna värejä, jotka auttoivat tunnistamaan toisiinsa liittyviä tai toisistaan eroavia otteita aineistosta. Analyysin tässä vaiheessa teemaluokkia rikottiin tarvittaessa. Seuraavassa vaiheessa koodattu materiaali luokiteltiin eri luokkiin jotka nimettiin aineistoa kuvaavasti. Valmiista analyysistä oli nähtävissä sekä strategisen viestinnän että ammatti-identiteetin käsitteelle kolme teemaa. Teemoittelun tuloksia on esitelty tarkemmin taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Teemoittelun tulokset tutkimuskysymyksiin suhteutettuna

Tutkimuskysymys	Teema
Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä?	Kokonaisvaltaisuuden jäsenys
	Mentaalinen jäsenys
	Terminologinen jäsenys
Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?	Jatkuvan oppimisen jäsenys
	Strategiasuhteen ylläpidon jäsenys
	Vuorovaikutuksen jäsenys

Koska teema-analyysia tehdään tämän tutkielman tapauksessa haastatteluaineistosta, on tutkijana välttämätöntä sisäistää että haastatteluissa käytetyt teemat eivät ole sama asia kuin aineiston analyysin synnyttämä aineiston teemoittelu. Hirsjärven & Hurmen (2015) mukaan tämä sekaannus on kohtalaisen yleinen ja tiedostava eronteko näiden välille on tarpeen myös tämän tutkielman tapauksessa, jonka aineiston keruussa on hyödynnetty niin ikään teemahaastattelua. Oman aineiston kuuntelussa on säilytettävä herkkyyks analyysin esiin nostamille teemoille ilman että haastattelurungon rakentamiseen käytetyt teemat ohjaavat tulkintoja ennalta.

Aineistoon suhtaudutaan tässä tutkielmassa teoriasidonnaisesti. Vaihtoehtoja tälle voitaisiin ajatella olevan aineisto- ja teorialähtöiset tutkimukset. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu pääpainoltaan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineistolle tyypillistä on sen kytkös teoriaan, mutta aineisto ei kuitenkaan suoraan perustu sille. Teoriasidonnaisen tutkimuksen aineistosta tehdyille tulkinnoille etsitään vahvistusta teorioista, tai toisaalta siitä löydetään eroavaisuuksia aiempiin tutkimuksiin verrattuna. (Eskola, 2001.) Teoriasidonnaisuuden edut tulevat tässä

tutkielmassa perustelluiksi, sillä ammatti-identiteetti on luonteeltaan ajallisesti ja sosiaalisesti muuttuvaa, ammattilaisen omiin niin työhön kuin työn ulkopuolisiin kokemuksiin perustuvaa.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset tutkimuskysymyksiin pohjautuvassa järjestyksessä. Kummankin tutkimusongelman tulokset on avattu luvussa teemoittain. Koska jo taustakirjallisuuden valossa on hyvin selvää, ettei strategiselle viestinnälle tai toisaalta ammatti-identiteetille löydy yhtä selkeää määritelmää, ei sitä pyritä löytämään myöskään tämän tutkielman tuloksissa. Tuloksista ilmenee oleellista tietoa tavoista joilla ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä ja omaa ammatti-identiteettiään. Tuloksista nousevat jäsenyykset strategisen viestinnän käsitteen ja sitä ammatissaan harjoittavien viestijöiden ammatti-identiteetistä tuottavat keskeistä tietoa aiheen parissa työskentelevien ulkoistettujen ammattilaisten näkemyksistä ja ammatin tilasta.

### 5.1 Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä?

Tässä luvussa tarkastellaan strategisen viestinnän käsitettä niin kuin se tämän tutkielman tuloksissa ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsentämänä esiintyy. Tämän tutkimuskysymyksen alla kolme aineistosta esiin nousutta pääteemaluokkaa ovat *kokonaisvaltaisuuden jäsenyys*, *mentaalinen jäsenyys* ja *terminologinen jäsenyys*.

#### 5.1.1 Kokonaisvaltaisuuden jäsenyys

Kokonaisvaltaisuuden jäsenyyksen teemaluokkaan katsottiin kuuluvan kaikki tuloksissa toistuvasti esiintyneet ilmaisut, joissa strategisesti viestinnästä puhuttiin jollain tavalla kokonaisvaltaisena asiana.

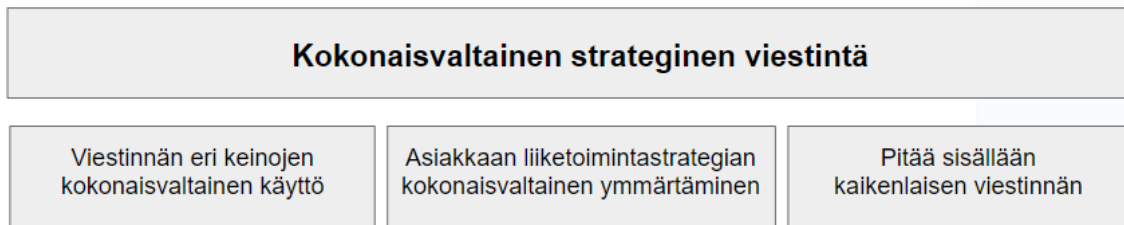
*Se on kokonaiskuvan hahmottamasta. (-) Se lähtee aina sieltä brändin ytimestä ja liiketoiminnan tavoitteista. H6*

*Se on kyl sellaista kokonaiskuvan hahmottamista. H4*

Kokonaisvaltaisuuden teemaan kuuluu tämän tutkielman tapauksessa kaikki puhe, jonka mukaan strateginen viestintä nähtiin kokonaisvaltaisena ainakin kolmessa eri mielessä. Joko strategista viestintää jäsenneltiin kokonaisvaltaisena ymmärryksenä hyödyntää viestinnän eri



keinoja monipuolisesti, asiakkaan liiketoimintastrategian kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta tai sitten siitä puhuttiin kaikenlaisen ulkoistetun toimijan tekemän viestinnän käsittävänä asiana. Kokonaisvaltaisuuden jäsenyyksen -teemaan kuuluvat alateemaluokat on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2 Kokonaisvaltaisuuden jäsenyys

Samalla kun strategiseen viestinnän tulisi tulosten mukaan pitää sisällään hyvin kokonaisvaltaisesti viestinnän eri keinojen hyödyntämistä, tulee sen olla myös asiakkaan liiketoimintastrategisia tavoitteita kokonaisvaltaisesti huomioivaa sekä tarvittaessa niitä selvittävää. Lisäksi jokaisen ulkoistettuna palveluna strategista viestintää tarjoavan tahon toimenpiteen tulisi voida lukeutua strategiseksi valinnaksi.

*sillon jos joku tuotanto tai suunnittelu kiinnittyy brändi- ja liiketoimintastrategiaan niin silloin se on strategista viestintää. H6*

*Mä näkisin että toki nyt kun alkaa ajattelemaan niin kyllä tavallaan kaikki viestintä on vedettävissä sinne strategiaan tavalla tai toisella. H5*

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tuloksista olisi noussut mainintoja joiden mukaan myös ei-strategista viestintää tapahtuu. Vaikka strategisen viestinnän ulkopuolisia työtehtäviä suoritettaisiin, olisi kokonaiskuvaan kiinnittymiseen pyrkiminen kuitenkin ensiarvoisen tärkeää kaikissa strategisen viestinnän toimenpiteissä.

Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsentämänä irralliset, liiketoiminnallisen kokonaiskuvan ulkopuolelle jäävät viestinnän toteutukset eivät ole strategista viestintää, vaikka niillekin on joskus paikkansa. Se, mikä nähtiin kokonaisvaltaisesta toiminnasta irrallisena viestintänä, vaihteli vastaajasta riippuen.

*Työntekijöiltä ja ulkopuolelta voi tulla monenlaisia ideoita et mihin vois lähteä mukaan, et pitääkö meidän nyt kommentoida kun maailmassa tapahtui näin ja kaikki muutkin ottaa tähän kantaa, niin jos se strategia on tehty hyvin, niin se antaa sen vastauksen tarviiko. (--) Se poukkoilu ja reagoiminen kaikkeen ei välttämättä oo strategista, vaan se syö resursseja kuormittaa ihmisiä. H1*

*Mikä sitten ei ole strategista niin vaikka kriisiviestintä. Se ei välttämättä mee suoraan siihen alle että se olis pitkäjänteistä vaikka se on tietysti erittäin tarpeellista. H5*

*Ei-strateginen viestintä vois tarkoittaa sitä et keskittyy niihin yksittäisiin tuotoksiin miettimättä sitä mitä halutaan saada aikaan isossa kuvassa yrityksenä. H6*

Asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen huomiointiin nähdään kuuluvan myös koko ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen edustaman yrityksen palveluntajonnan ymmärtäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa strategisen viestinnän ammattilaisen kokonaisvaltaista hahmotusta edustamansa yrityksen palveluista ja mahdollisuuksista. Strateginen viestintä voi olla toisinaan perinteisempien viestinnällisten ratkaisujen käyttämisen sijaan hyvinkin luovaa.

*se selkeesti niinkun ponnistaa sieltä (strategisista valinnoista) ja sen pointti on niinku se et tehdään strategiaa todeksi. Se voi olla somepäivityksiä, se voi olla toimitusjohtajan puheenvuoroja tai kyse-lytunteja se voi olla käytännössä ihan mitä tahansa - se voi olla vaikuttajayhteistyötä - tämmöst lu-entosarjaa omalle henkilöstölle tai mitä vaan - mut kunhan se on niinkun kiinni strategiassa. H3*

Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten mukaan stragista viestintää ei tule nähdä yksisuuntaisena tai -tasoisena viestintänä. Sen sijaan strateginen viestintä voi näyttää hyvin monenlaiselta. Tulosten mukaan etenkin Suomessa viestinnälle on tyypillistä hyödyntää perinteisiä menetelmiä ja ajatella viestin vastaanottajaa rationaalisesti ajattelevana ja toimivana kohteena. Strateginen viestintä tarkoittaa viestinnän eri keinojen kokonaisvaltaista ymmärrystä ja hallintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strateginen viestintä voi yksisuuntaisen viestinnän sijaan olla monisuuntainen prosessi. Siinä siis pyritään ymmärtämään viestin vastaanottajaa psykologisella tasolla, esimerkiksi tunteisiin vetoamalla.

*Se missä Suomes ollaan huonoja viestinnässä ja markkinointiviestinnässä niin on tavallaan se ihmisten ymmärtäminen. Et se miten ihmisiin vaikutetaan ja miten heidän päätöksentekoon vaikute-taan. Se ymmäretään täällä meillä hyvin, et pitää päästä tunnetasolla ensin kiinni siihen ihmiseen ja sen jälkeen he jaksaa kuunnellakin. Edelleen tällä alalla ollaan liian ratiolähtöisiä et kuvitellaan et jos vaan takoo viestiä päähän niin se jotenki vaikuttais, mut se on tosi epätehokas tapa tehdä mark-kinointia ja viestintää. Et tavallaan se psykologinen näkökulma. H6*

Tämä peräänkuuluttaa ulkoistetulta stragisen viestinnän ammattilaiselta joskus luottamusta epärationaalisilta tai epätavallisilta tuntuviin ratkaisuihin. Strateginen viestintä voi tapauksesta riippuen näyttää hyvin erilaiselta ja hyödyntää erilaisia viestinnän keinoja hyvinkin kokonaisvaltaisesti, ei ainoastaan oman ydinosaamisen tai -tekemisen piiriin kuuluvia sellaisia.

*minusta mikä tahansa luova lähtö voi olla hyvinkin strateginen. Et meillä voi olla joku brän-diviestinnän stuntti, mikä itseasiassa edistää niitä liiketoiminnan tavoitteita paljon paremmin, kuin joku tällainen vakavahenkisempi viestinnän lähtö vaikka se että me esim uutiskirjeessä toinen toisensa perään rummutetaan jostain meille tärkeästä strategisesta teemasta. H2*

Straginen viestintä edellyttää luovaa ajattelua riippumatta siitä, onko ulkoistettu strateginen viestijä töissä viestintä- tai markkinointitoimistossa. Ratkaisujen on usein oltava luovia.

*Laaja-alainen ongelmanratkaisu on se mikä motivoi, et voidaan hakee ratkasua asiakkaan ongelmaan sekä sieltä viestinnästä että markkinoinnista, enkä näkiskään et menisin enää puhtaasti vaikka viestintätoimistoon. H1*

*Kyl mä näkisin et pitää olla jonkin verran kokemusta erilaisissa ympäristöissä toimimisesta ja erilaisista viestinnän toimenpiteistä et mitä laajempi kirjo niin sen parempi. Et kyl pitää ymmärtää se viestintä isosti, sen mahdollisuudet ja mitä kaikkee se pitää ja voi pitää sisällään. H5*

*Mitä enemmän mennään siihen et ollaan lähellä sen yrityksen tai organisaation strategiaa niin kyllä mä näkisin että pitää jonkun verran ymmärtää yrity maailmaa ja jonkun verran ylipäätään siit substanssiaiheesta... Et mitä jotenki enemmän sinne syvään päätyyn mennään niin pitäisi olla sitä laajempi työkalupakki. H3*

Tulosten valossa kenen tahansa on hyvä laajentaa ymmärrystä strategisesta viestinnästä kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin rajoja hälventävä ajattelutapa johtaa usein pohtimaan erilaisia viestinnässä hyödynnettäviä markkinoinnin keinoja laajemmin, vaikka asiakkaalta tullut toimeksianto olisikin alun perin viestintäpainotteinen.

### 5.1.2 Mentaalinen jäsenyys

Mentaalisen jäsenyyksen teeman tulosten mukaan strateginen viestintä on ulkoistettujen viestinnän ammattilaisten puheissa ajassa kuluessa sisäistettävä, mentaalinen konstruktio. Tämä tarkoittaa, että strategisen viestinnän ammattilaisena toimimiseen kuuluu olennaisesti tietty mentaalinen valmius ja vastuu. Mentaaliseen jäsenyykseen katsottiin kuuluvan haastatteluaineistosta nousseet ilmaukset, joissa viitattiin jollakin tapaa strategiseen viestintään ajatteluna tai strategisuuden mielessä pitämiseen. Samalla kun strategista viestintää jäsennetään tietystä ajatuksenkulusta ja tietyistä valmiuksista riippuvaiseksi viestinnäksi, olivat mentaalille jäsenyykselle ominaisia myös tulokset, joiden mukaan strateginen viestintä on jollakin tavalla riippuvainen siitä, miten siitä ajattelee. Strategisen viestinnän jäsentely mentaalisenä valmiutena on helposti ymmärrettävä, mutta käsitteen monitulkintaisuus ylläpitää strategisen viestinnän määritelmän mystisyyttä myös tässä kontekstissa.

*...on hyvä kysymys et pystyykö selkeesti sanomaan et joku ei oo strategista viestintää niin siin on sit sitä et kuka asian mitenkin ajattelee. H3*

Tulosten mukaan strateginen viestintä on siis saavutettavissa tietyin mentaalisin valmiuksin - viestinnän työnkuvasta ja jopa työkokemuksesta riippumatta, vaikka näistä selvää hyötyä

ammattissa toimimiselle onkin. Tutkielman tuloksissa ilmaantui toistuvia jäsennyksiä siitä, miten oleellista ison kuvan mielessä pitäminen on strategisessa viestinnässä toimenkuvasta riippumatta. Samalla kun viestinnän strategiseksi tekevä tekijä tuntui olevan oikeanlainen suhtautuminen ja kyky ajatella, ei tämän ajattelun edellytyksenä kuitenkaan pidetty kovin selkeästi esimerkiksi kokemusvuosia.

*Se ei oo musta toimenkuvatekijä, vaan enemmänkin ajattelutapa. (--)* Sen et ollaan kaikilta toimenpiteiltä menossa oikeeseen suuntaan voi yhtäläillä varmistaa meidän harkkari tai viestintäjohtaja  
**H2**

Strateginen viestintä voi samaan aikaan myös tarkoittaa eri asioita eri ammattilaisille. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että vaikka jokainen viestintää operatiivis-strategisen hierarkian eri tasoilla toteuttava viestijä pystyisikin olemaan strateginen, on strategista viestintää pääsääntöisenä ammattinaan tekevällä taholla tämä kuitenkin minimivaatimuksena muihin tasoihin verrattuna. Tulosten mukaan esimerkiksi tuotannollisempia viestinnän tehtäviä voi suorittaa ajattelematta strategiaa sen enempää, mutta strategisen viestinnän ammattilaisella tähän ei ole varaa.

*Erityisesti ihmiset joka suunnittelee uraa strategisen viestinnän parissa, sitä kannattaa miettiä huolellisesti. Tässä saa ajatella. Oon aiemmin tehny töitä jotka on ollu tuotannollisimpia. Tässä saan ajatella koko ajan paljon asioita ja mulla ei oo mahdollisuutta ajautua kuoppaan jossa ajattelisin maailman olevan jotenkin valmis...* **H3**

*Kaikki meilläkin harjoittelijasta viestintäjohtajaan voivat olla hyvinkin strategisia. (--)* Jos tietyn ajatuskulun pystyy käymään, on hyvinkin strateginen viestijä vaikka työvuosia ei vielä olisi paljontaan alla. Kuka vain voi siis olla strateginen viestijä. **H2**

Mentaalisen jäsennyksen teeman alle katsottiin tämän tutkielman tulosten puitteissa kuuluvan myös puhe strategisesta ajattelusta, joka kehittyy työuran aikana ja muovaantuu esimerkiksi senioriteetin karttuessa. Siinä missä uransa alkuvaiheessa ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen on voinut suhtautua johonkin viestinnän työtehtävään teknisempänä prosessina, on samaa asiaa ajava tuotos saanut myöhemmin uuden, strategisemman kuorutteen.

*No oon tullut matkan varrella strategisemmaksi ajattelijaksi. Et oon esim tehny junior konsultista asti tiedotteita, mut nyt tässä nykysessä roolissa ku pitää tehdä taas tiedotteita, niin huomaan et tarkastelen sitä ihan eri tavalla sitä koko aisaa. En tarkastele sitä teknisenä kirjoitustyönä, vaikka se on se rooli, vaan tarkastelen sitä mitä se yritys haluaa saada strategisesti aikaan. Se tuotos voi näyttää paljonkin samalta, mutta sitä lähestyy nykyään ihan eri tavalla.* **H6**

Strateginen viestintä ei automaattisesti toteudu tai jätä toteutumatta tietyssä työnkuvassa tai tiettyjen työtehtävien puitteissa. Mentaalisessa jäsennyksessä korostuu asiakkaan kanssa läpikäydyn strategian mielessä pitämisen tärkeys.

*(--)* siin meil on jatkuvasti takaraivossa se sektori, et mihin liiketoiminnassa ollaan menossa (--)  
Must se tarkoittaa enemmänkin kuin työtehtävää niin sitä, että pidettäs se iso kuva mielessä. **H4**

*Kyl mä aattelen et se on yksittäisissäkin jutuissa tosi tärkeitä pitää mielessä et mitä tällä halutaan saada aikaan ja mihin suuntaan tällä halutaan asiakasta viedä. **H3***

Viestinnän työtehtäviä voi suorittaa myös ei-strategisesti, mutta siitä puhutaanko silloin hyvästä ja tehokkaasta viestinnästä kyseinalaistettiin tämän tutkielman tuloksissa, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee.

*kaikkien työntekijöiden pitäisi olla strategiaa ja pyrkiä olemaan sitä. Tehtävästä, sisältötyypistä tai kanavasta riippumatta. (--) Mun mielestä kaikki viestintä pitää olla strategista, et jos se ei oo strategista viestintää niin sillon se on huonoo viestintää. **H6***

Tulosten valossa käy selväksi, että ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset suhtautuvat strageiseen viestintään osin mentaalisen jäsennyksen kautta, jopa asennoitumiskysymyksenä.

### 5.1.3 Terminologinen jäsennyys

Yksi tämän tutkielman pääteemoista on strategisen viestinnän käsitteen terminologinen jäsennyys. Strategisesta viestinnästä puhuttaessa oli yleistä, että termin vaikeatulkintaisuuteen tartuttiin jossakin vaiheessa haastatteluja. Useat tämän tutkielman haastateltavista näkivät strategisen viestinnän käsitteen kärsivän turhan vakavahenkisestä, monimutkaisesta tai liian hienostelevasta maineesta.

*Jotenkin sillä strategisella viestinnällä on ehkä vähän sellainen vakavahenkinen klangi. Ja nyt ku mä ajattelen, niin tollaset monet perinteiset viestintätoimistot jopa myy sellaista tuotetta kuin strateginen viestintä tai strategiaviestintä. Ja minusta mikä tahansa luova lähtö voi olla hyvinkin strateginen. **H2***

Toisille asia ei ollut ihan niin selvä kuin muille, mutta mikä yhdisti kaikkia vastauksia oli siihen viittaaminen, miten strategisella viestinnällä voidaan tarkoittaa montaa asiaa tai siihen voi olla monta eri näkökulmaa. Vastauksista ilmeni, että mitä enemmän termiä pureskeltiin, sitä monimutkaisempana ja monitulkintaisena siitä puhuttiin. Vastauksista useammassa ehdotettiin vaihtoehtoiseksi käsitteeksi strategialle toimintasuunnitelmaa, jolla tavoiteltiin helpommin

ymmärrettävää ja yleiskielisempää verisiota samalle asialle. Pelkästään ”strategia”-sanassa nähtiin riskejä väärinymmärryksille ja täten myös tarvetta strategisen viestinnän ammattilaisen erikoisosaamiselle eli kiteytysten tekemiselle.

*Strategisuus on hyvästä mut strategia on sanan vähän hankala, ja jos se yrityskään ei ymmärrä mitä me sillä tarkotetaan niin sit se on vähän kaunopuheinen. H1*

*Strategia on hirveen latautunut sana. Siit on olemas hirveen monii tulkintoja mikä aiheuttaa ongelmia. Se tiputetaan sanana, mutta se voi tarkoittaa monia asioita. Se on vähän ongelmallinen sana sen takia. Ite pyrin näkemään sen toimintasuunnitelmana. H6*

Terminologisesta jäsentelystä katsottiin kertovan myös vastaukset, joissa strategisen viestinnän termiä arvosteltiin koristeelliseksi. Tulosten mukaan strategisen viestinnän ammattilaiset ovat hyvin itsetietoisia siitä miten termiä käytetään helposti niin sanotusti väärin tai vääristä lähtökohdista käsin.

*musta tuntuu et se on semmonen monen lempi täytesana. Et hei laitetaan tähän vielä tää ”strateginen” eteen niin sit tää kuulostaa niinku ammattimaiselta. H1*

*Usein strategian ongelma on se et se yrittää näyttää fiksulta, vaikka strategian tavote on olla mahdollisimman yksinkertainen toimintasuunnitelma et ihmiset ymmärtää mitä niiden tulee saada aikaan...Strategioita tehdään keskimäärin tosi huonosti...Se on semmosta viisastelua helposti, yritetään vähä näyttää viisaammalta mitä pitäs näyttää, vaikka strategin pitäs olla se joka kysyy ne tyhmit kysymykset ja kiteyttää ne selkeesti ja vastaa just niihin kysymyksiin joihin tarvii vastata. H6*

Strategisen viestinnän termin monimutkaisuus nähtiin turhana. Strategisessa viestinnässä tärkeää olisi rikkoo jää monitulkintaisen termin ympäriltä ja uskaltaa kysyä oikeat kysymykset, joita strategisessa viestinnässä onnistumiseen tarvitaan. Strateginen viestintä ei ole mitään sen ihmeellisempää, vaan oikeastaan aika yksinkertaisesti tie haluttuun, asiakaorganisaatiota parhaiten palvelevaan lopputulokseen, joka voidaan viestinnän avulla saavuttaa.

## **5.2 Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?**

Tässä luvussa käsitellään asiakkailleen ulkoistettuna palveluna viestintää tekevän strategisen viestijän ammatti-identiteetin eri jäsenyyksiä. Kolme keskeistä aineistoista nousutta yläteemaluokkaa ovat jatkuvan oppimisen jäsenyys, strategiasuhteen ylläpidon jäsenyys ja vuorovaikutuksen jäsenyys. Yleisesti tutkielman tuloksista voidaan todeta, että strategisen viestijän ammatti-identiteettiin liittyy tutkimuskirjallisuudesta nousseen hypoteesin mukainen

olemus: se on läpi työuran kehittyvä asia, joka tuskin koskaan voi saavuttaa kehityksen päätepysäkkiä, mutta mikä tärkeintä siihen voi olla myös sen kaikesta keskeneräisyydestä huolimatta tyytyväinen. Asiakkailleen ulkoistettuna palveluna viestintää tarjoavat strategiset viestijät jäsensivät ammatti-identiteettiään monipuolisesti eri työkokemuksen kautta saatujen vahvistusten läpi. Kaiken kaikkiaan ammattiryhmää voisi kuvailla hyvin tiedostavaksi ryhmäksi, joka kykenee tarkastelemaan omaa osuuttaan asioihin hyvin kriittisesti.

### 5.2.1 Jatkuvan oppimisen jäsenyys

Jatkuvaan oppimiseen, ikuiseen keskeneräisyyteen tai muutoksen mukana pysymiseen viittaneet aineistoesimerkit katsotaan tässä tutkielmassa kuuluvan jatkuvan oppimisen jäsenyyksen teeman alle. Aineistosta nousi toistuvasti viitteitä siitä, kuinka strategisen viestijän ammatissa työskentelevät ulkoistetut viestijät eivät haaveile alanvaihdosta, vaan ovat itseasiassa melko tyytyväisiä ammattiinsa. Tämä on kuitenkin edellyttänyt värikkään polun siihen, kuinka sinuiksi tuleminen kaikkien ammatin ominaispiirteiden kanssa on tullut työkokemuksen kautta ylipäättään mahdolliseksi. Yksi näistä ominaispiirteistä on jatkuva oppiminen. Yksiselitteisesti jokainen vastaajista koki ammatinsa ulkoistettuna strategisen viestinnän ammattilaisena sellaiseksi, ettei siinä tule koskaan valmiiksi, eikä valmiiksi toisaalta tulisi pyrkiäkään.

Sen, että ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilainen kuvittelisi olevansa valmis, nähtiin jopa riskinä ylimielisyydelle joka puolestaan toimisi esteenä niin välttämättömälle itsensä kehittämislle kuin asiakassuhteen terveelle kehittämiselle.

*muistaa ja tiedostaa sen, et ei voi kuvitella että osaa kaiken, sit on muuten vaara lipsahtaa ylimielisyyden puolelle. Ihan sen asian sanottaminen vaikka asiakkaan puolelle jos ei vaikka ymmärrä jostain tosi teknistä prosessia mitä asiakkaan puolella tapahtuu niin sit kysyy. **H4***

*kyl täs on koko ajan oppinu lisää. Ja sille pitää olla myös alttiina et se ei kanna hirveen pitkälle jos kuvittelee vaan tulevansa palikaksi täyttämään jonkun yhden kolosen...täähän pitää sille hereillä et jos kuvittelee et mulla on kaikki maailman tieto ja taidot niin äkkii se arki opettaa et tämä ei ole totta. **H3***

Tärkeänä osana ammatti-identiteettiin kuuluvaa osaamista pidettiin taitoa pysyä avoimena ja oppia käsittelemään tunnetta siitä että on kesken.

*Se mitä opin ja opettelen on se, et miten sen tunteen kaa tulee toimeen ja sit tavallaan et miten siitä eteenpäin. Et kyl oikeesti tietääkin paljon, mut miten sitä lähtee ratkomaan... **H1***

*Itelläkin on tässä vielä matkaa super hyväksi strategiksi, mutta uskon että oon jo oivaltanut jotain mitä hirveen moni ei oo. **H6***

Mikä tärkeintä, keskeneräisyyttä ei nähty missään tilanteessa esteenä omassa ammatissa toimimiselle, vaan ammatissa toimimiselle ratkaisevaa on joskus tehdä asioita myös niin ettei niistä välttämättä olisi aiempaa kokemusta.

*Koko ajan tulee niitä sellasia, et eka ajatus on etten tiedä tästä mitään...Koko ajan tulee uusia toimialoja, pyydetään jotain ihan uutta...Ja yllättävän paljon voi tehdä asioita myös niin, ettei olisikaan tehnyt aiemmin kymmentä vastaavaa. **H1***

Monipuolinen työtehtävien kirjo sekä keskenään hyvin erilaiset toimialat, asiakkaat ja projektit pakottavat pysymään hereillä oman kehityksen ja oppimisen kanssa. Vaikka tarve jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen onkin iso osa ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteettiä, niin keskeneräisyydestä huolimatta ammatissa toimiminen voi olla mielekästä ja tarve jatkuvaan itsensä kehittämiseen motivoivaa. Vaihtelevat haasteet ja ongelmat sekä jatkuva muutos olivat monelle työhyvinvointia tai positiivisia tunteita lisäävä asia.

*Aina tulee joku uus ongelma eteen mitä pääsee raksaillemaan. Sit kun se saadaan solmittua ja päätökseen niin tuleekin jo seuraava. Tykkään hirveesti tällasesta. Jos olis tuolla tekemässä vaikka syöpätutkimusta 15 vuoden aikajänteellä niin ei olis mun juttu... **H2***

*Riittävä nöyryys työn äärellä, ei kuvittele olevansa valmis, koska sitä ei ole. Muutosta ei voi pysäyttää, ja se on mahtavaa! **H5***

Jatkuvan oppimisen teemaan sisältyy tämän tutkielman tapauksessa myös puhetta poisoppimisesta, joka omalla tavallaan kielii samasta, pakonomaisesta jatkuvan oppimisen tarpeesta. Jatkuvan oppimisen teemaan liittyi siis hyvinkin kokonaisvaltaista kriittistä ajattelua siitä, miten ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisuuteen kuuluu jatkuva oppiminen viestinnän alasta kokonaisuutena. Tätä oppimista edistää toimiminen eri painopisteen aloilla sekä eri painopisteiden toimistoissa, kuten markkinointi- ja viestintäpainoisissa toimistoissa. Siinä missä toisella alalla voi käydä läpi tietylle alalle ominaisen oppikokemuksen, voi toinen



ala pakottaa ajattelemaan asioista suorastaan päinvastoin. Tämä ajattelu korostui tuloksissa sellaisten vastaajien kohdalla, jotka olivat aiemmin toimineet esimerkiksi viestintätoimistossa, mutta josta olivat sittemmin siirtyneet markkinointipainotteiseen toimistoon.

*Tein yritysviestinnän, talousviestinnän ja sijoittajaviestinnän tehtäviä viestintätoimistossa, eli tällaisia niin sanottuja "vakavampia päätyjä" ensimmäisen osan työurasta. Opin ehkä semmoset raamit ja semmosen miten tehdään viestintää ikään kuin oikein, hyppy nykyiseen toi toisaalta tullessaan sellaista pois oppimisista. Itseasiassa voikin olla tehokkaampaa asioita ei nyt väärin, mutta jollain tapaa kuitenkin vinksahaneesti ja eri tavalla. Ensin opin sen rationaalisen tavan tehdä, ja sitten sen miten ravisuttaa rakenteita. H2*

Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisille tuntui olevan ominaista oman ammatti-identiteetin jäsentelyn vaivattomuus. Jatkuvan oppimisen juuret ovat syvällä niin henkilökohtaisella tapahtuvassa kasvussa ja itsevarmuudessa ammatissa toimimiseen kuin alan ja yhteiskunnan kehityksessä yleensä. Vaikka tiettyjen kulloinkin vallitsevien realiteettien valossa ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen kokisi hetken olevansa valmis ammatissa, pakottaa viimeistään ympäröivän maailman vilkas muutostahti jatkuvaan oppimiseen. Tiivistäen voidaan todeta, ettei jatkuvan oppimisen tarve kuitenkaan kuormita, vaan päinvastoin motivoi ja tarjoaa toivottua haastetta ammatissa toimimiseen. Siitäkin huolimatta että vastauksista ilmeni myös mainintoja viestinnän työn yleisestä kuormittavuudesta.

*Projektinhallintakykyä ei painoteta tarpeeksi ehkä opiskelujen aikana miten tärkeä osa se on työelämässä menestymistä. Viestinnän työt on lähtökohtaisesti todella kuormittavia. H3*

## 5.2.2 Strategiasuhteen ylläpidon jäsenys

Strategiasuhteen olemassaolon ja ylläpidon merkitys nousi aineiston perusteella puhtaasti keskeisimpien teemojen joukkoon, kun ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset pohtivat omaa ammattikuntaansa johon identifioituvat. Strategiasuhteen olemassaoloa pidettiin välttämättömänä ammatti-identiteettiä määrittävänä elementtinä, sekä sen ylläpitoa yhtenä ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen keskeisimmistä työtehtävistä.

Strategiasuhteella tarkoitetaan tässä tutkielmassa ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen suhdetta asiakasorganisaation strategioihin. Strategiat on mainittu täsäs monikkonsa, sillä strategia saattaa tarkoittaa ulkoistetulle viestinnän ammattilaiselle liiketoimintastrategian

lisäksi esimerkiksi brändi- tai viestintästrategiaa. Asiakasorganisaatio on se taho, joka ostaa strategisen viestinnän palvelua ulkoistaen sen toteuttamisen oman henkilöstönsä ulkopuolelle. Strategiasuhdetta ylläpitävän jäsenyyksen teemaluokkaan katsotaan kuuluvan kaikki sellaiset ilmaisut aineistosta, joissa jollakin tavalla viitataan ulkoistetun strategisen viestinnän ammatilaisen keskeiseen rooliin strategiasuhteen olemassaoloon ja sen ylläpitoon liittyen.

*...jos on se viestinnän yhteyshenkilö ulkopuoliselta toimijalta niin se vaatii oikeesti ja aidosti sitä asiakkaan strategiatarpeiden ymmärrystä ja sen liiketoiminnan ymmärtämistä ja sit sitä välillä pitää selvitellä jos se ei oo selvä. H4*

*...Silloin ite koen että se viestintä pystyy auttamaan sitä organisaatiota niinkun tosi elimellisesti ja tosi sillee ydinasioissa. En mitenkään väheksy muunkaan viestinnän roolia, mutta jotenki ajattelen et sillon ollaan jotenkin sellasten tosi merkityksellisten asioiden äärellä kun ollaan tavallaan lähellä sitä mitä strategisesti tavoitellaan ja mihin suuntaan sitä strategiaa mahdollisesti halutaan fiksata. H3*

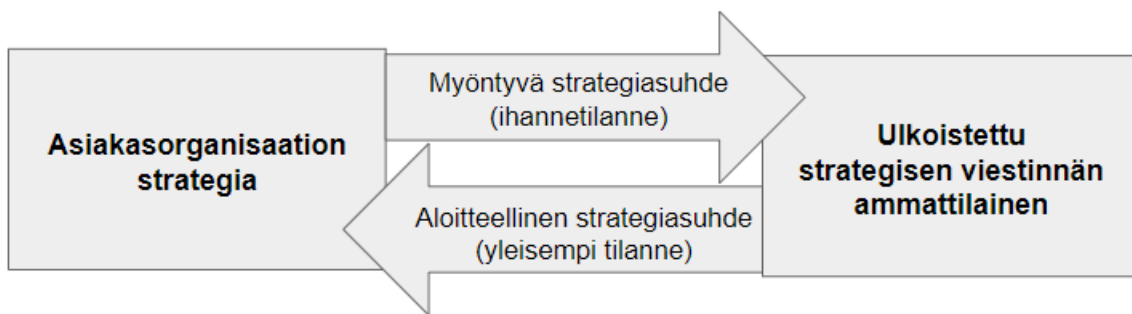
Strategiasuhdetta jäseneltäessä aineistosta nousi monipuolisesti hajontaa sen välille, puhuiko ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen asiakkaan liiketoimintastrategiasta, brändistrategiasta vai viestintästrategista. Tämän erottamista ei ohjattu haastattelun edetessä haastattelijan toimesta, vaan haastatteluun jätettiin tilaa haastateltavalle itselleen puhua strategiasta sillä nimellä, jonka itse kokee ammatissaan tärkeäksi. Lisäksi tämän teeman tutkimustulosten tapauksessa on tärkeä ymmärtää se, että vaikka strategisella viestinnällä nähtiin välttämättömänä yhteys asiakkaan liiketoiminnan strategiaan, saattaa sitä vahvempi kytkös löytyä toisinaan esimerkiksi brändistrategiaan. Tämä johtuu ulkoistetun viestijän sijoittumisesta asiakkaan liiketoiminnan ulkokehälle, mutta etenkin pitkäaikaisemmissä asiakkuuksissa suora yhteys liiketoiminnan strategisiin ytimiin saattaa olla olemassa. Tämä ei kuitenkaan ole automaatio jokaisen asiakkaan kohdalla, vaan on vahvasti tapauskohtaista.

*Tässä viimimmässä pestissä teemat ja asiat tuli enemmän tai vähemmän annettuina. Mutta aiemmassa työhistoriassa viestintätoimistossa ollessa niin viestintätoimisto saatto olla mukana asiakkaan sisäisissä prosesseissa myöskin mukana et riippuu tietysti toimiston positiosta aika paljon ja siitä tehtävästä mikä heille on annettu ja suotu. Enemmän se oli semmosta nyt kun mietin mun asiakkaita et strategia on tavallaan jo olemassa ja sitä sitten toteutetaan viestinnän keinoin - et se suunta oli enemmän niinku niin päin. H1*

*Se käy enemmän järkeen ja tuntuu paljon perustellummalta se oma tekeminen jos se pohjatyö on tehty hyvin koska me tullaan osaksi sitä strategiatyötä siihen ellei meiltä erikseen pyydetä, mut harvoin toimistoa otetaan siihen strategiatyöhön - meidän tontille tulee ne viestintästrategiat ja -somestrategiat jotka kiinnittyy siihen yrityksen strategiaan. Tapauksia on kyl niin erilaisia. H4*

Mikä tekee tuloksista erityisen mielenkiintoisia tällä saralla on se, että vaikka kaikki vastaajat näkivät strategiasuhteen olemassaolon välttämättömänä ja sen ylläpidon ammatissaan tärkeänä, oli strategiasuhteen ylläpidon toteutumisessa kuitenkin merkittäviä eroja. Tämä

ilmeni aineistossa jo olemassa olevalle asiakasorganisaation strategialle myöntyvistä toteutuksesta sitä enemmän aloitteellisesti haastavaan ja rakentavaan toteutukseen. Se, identifioiduiko ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen strategiasuhteessa aloitteellisemmaksi vai sille myöntyvämmäksi osapuoleksi vaihteli asiakkuuden tai yksittäisen projektin luonteesta riippuen. Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten strategiasuhteen ylläpidon jakautumista on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3 Strategiasuhteen ylläpidon jakautuminen

Tulosten mukaan ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten strategiasuhdetta ylläpitävä ammatti-identiteetti jäsenyyty kahdella eri tavalla. Strategiasuhteen olemassaolo nähtiin aina välttämättömänä ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisena toimimiselle, mutta siinä miten strategiasuhde pysyy yllä asiakkaan ja ulkoistetun toimijan välillä oli merkittäviä eroja. Strategiasuhteen ylläpitoon liittyi haastatteluaineistossa paljon puhetta, ja sen ylläpidon edellytykset jakautuivat tuloksissa kahteen luokkaan, aloitteelliseen ylläpitoon ja myöntyvään ylläpitoon. Ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetin voidaan sanoa siis nauttivan jakautuneesta vastuusta strategiasuhteen ylläpitoon liittyen, joista toista, myöntyvää ylläpitoa pidettiin kuitenkin ihannetilanteena. Aloitteellinen ylläpito oli tulosten mukaan tästä huolimatta selvästi yleisempää.

Myöntävä strategiasuhde esiintyi tuloksissa ammatti-identiteetin ihanteena, jossa asiakasorganisaatiolla itsellään olisi mahdollisimman selkeä käsitys omasta strategiastaan ja jonka seurauksena strategia jalkautuisi orgaanisesti myös ulkoistetulle toimijalle. Tällöin strategiasuhteen ylläpito ja asiakkaan strategiassa kiinni pysyminen myös viestinnällisten valintojen osalta nähtäisiin vähemmän kuormittavana myös ulkoistetun viestinnän ammattilaisen puolesta. Sujuvan strategiasuhteen nähtiin myös lisäävän motivaatiota omaan työhön.

*Kyllä usein viestintäsuunnitelmien yhteydessä niinkun käydään strategiset teemat ja muut läpi. Parhaassa tapauksessa. Eihän se aina tietenkään mene niin. Eli ihannemaailmassa, sellaisessa maailmassa jossa se tekeminen on motivoivaa. **H1***

Strategiasuhde nähtiin välttämättömänä kaikkien puheissa jotta voi tehdä strategista viestintää, mutta joillekin sen ylläpito aiheutti rooliristiriitoja. Siinä missä strategiasuhde oli kaikkien mielestä välttämätön ja loi toisille merkityksen tunnetta tai ylläpiti motivaatiota, saattoi se kuitenkin näiden lisäksi myös työllistää väärällä tavalla, ärsyttää tai olla toisinaan sen verran merkityksetön, että käytännön toteutuksiin voitiin edetä sen strategisuhteen puutteellisuudesta huolimatta.

*Välil turhauttaakin et noi isot firmat jois tavallaan on tyyppejä joiden pitäis olla kovia ja homma hallus, niin tuntuu välillä et he ei tee oikeita asioita siellä. Tottakai se tarkoittaa sitä et meitä tarvitaan sillon, mut välillä olis kiva et he tekis fiksuja asioita seillä ja briiffais meille fiksuja tehtäviä. Sit me päästäs käyttään kaikki energia sen kirkkaan strategian toteuttamiseen. **H6***

Puutteellinen strategiatyö asiakasorganisaation puolella haittaa lähes poikkeuksetta yhteistyön sujuvuutta. Haitan lisäksi sen strategiatyön puute ihmetyttää ja ärsyttää.

*Ja jos se (strategiatyö) ei oo tehty kunnolla niin sit se tuntuu et se enemmän haittaa tai ärsyttää siin arjessa ja sit se on jotain mihin me ei nää voida niinku puuttua. **H1***

*Mut vaikka tässä nyt yhden ison asiakkaan kanssa niin he on tehny uuden strategian ja ne on ihan paletti sekasin. Sit he yrittää meidän avulla keksiä miten sitä lähdetään jalkauttamaan. Ja tottakai mulle maksetaan palkkaa siitä että teen sitä strategista työtä, mut ihmetyttää vaan miten ei-kirkkaita he on siinä omissa strategisessa suunnittelussaan. **H6***

Tämän tutkielman vastauksia yhdisti ajatus, että vastuu strategian jalkauttamisesta tulisi olla asiakkaalla itsellään, mutta tulosten perusteella on todella yleistä että ulkoistetun strategisen viestijän ammattiin kuuluu strategiasuhteen ylläpito hyvin aloitteellisesti. Vaikka strategisen viestinnän ulkoistetut ammattilaiset eivät nähneetkään välttämättä tätä aloitteellisuutta selkeästi omana tehtävänä, tehtiin aloitteita siitä huolimatta jotta asiakkuus esimerkiksi kestäisi pidempään. Tästä katsottiin kertovan niin aloitteellisuus strategian selvittämisessä, sen noudattamisen varmistamisen, kuin tarvittaessa strategian haastamisen.

*esimerkiksi jos asiakkaalta voi tulla erinäisiä tilauksia viestintätöistä niin mä nään että viestinnän toteuttajan tehtävä on myöskin pitää ne linjassa sen strategian kanssa että vähän niinkun palataan siihen myöskin että mitä tällä niinkun isossa kuvassa oikein tavoitellaan - myöskin vähän sellaisen portinvartijan rooli. Sen ei tietenkään pitäisi olla lähtökohtaisesti ulkoistetun vaikka viestintätoimiston tehtävä mutta sikäli mikäli siinä pysyy kiinni tai pystyy sellaisen roolin ottamaan niin todennäköisyys sille että kumppanuus on pitkäaikainen niin on aika paljon suurempi kuin silloin kun niin sanotusti "vaan tehdään". **H5***

Aloitteellinen strategiasuhde oli merkittävä osa ammatti-identiteettiä siinä mielessä, että strategiasuhteen toteutuminen aloitteellisesti tuntui olevan paljon myöntyvän strategiasuhteen ihanetta yleisempää.

*Riippuu tosi paljon siitä mikä se tehtävä asia on, mut kyl mä sanoisin et 10-25% aloitteista siihen strategiakeskusteluun tulee siltä asiakkaalta ja kaikki loput pitää kyl tehdä ite. Niinku jotenkin se aloitteellisuus on vahvasti itsellä. H3*

Aineistosta esiintyi puhetta, joka koski aloitteita myös itse strategian suhteen, ei pelkästään oman tekemisen linjassa pysymiseen strategian kanssa.

*siin tapahtuu sitä et mä varmistan et ne tehtävät asiat pysyy linjassa valittujen asioiden kaa ja sit toisaalta se, et mä varmistan et ne strategiset valinnat on edelleen kurantteja. Et on tapauksia kun on pitänykki mennä asiakkaalle sillee et hei voitasko kattoo tätä uudestaan et tää strategia tai asia ei enää ookkaan välttämättä niin paikkansapitävä. H3*

Aloitteellisen strategiasuhteen ylläpitoon voidaan siis aineiston perusteella nähdä kuuluvan myös ulkoistettujen strategisten ammattilaisten rooli strategiaan liittyvissä kysymyksissä. Näissä tapauksissa aloite asiakkaan strategian uudelleenmuotoiluun on saattanut lähteä yksittäisestä kampanjasta, tai yksittäisen toimeksiannon laajanemisesta. Myös ajan kuluessa on voinut tulla eteen hetkiä, kun asiakkaan strategiaa on ollut syytä uudelleentarkastella. Ulkoistetut viestinnän ammattilaiset eivät puhuneet näistä aloitteista omaa identiteettiään määrittävänä asiana, mutta käsittivät sen osana omaa roolian strategiasuhteen ylläpitäjänä.

*...esimerkiksi tällaiset vastuullisuusviestinnän keissit on saanu aivan erilaisen arvon mitä niillä on aikasemmin ollu. Vastuullisuus on pikkuhiljaa teemana hiipiny ei niinkään yhden kampanjan elementiks vaan osaks sitä liiketoimintastrategiaa...sit onki tehty ensin projekteja viestinnällisellä tasolla joissa on onnistuttu tosi hyvin, jotka on sit noteerattu koko organisaation tasolla et hei olipas muuten, tää on se mein juttu, jolloin se on saattanu tulla osaks koko liiketoimintastrategiaa. H2*

*parhaimmillaan täs voi vaikuttaa strategiaan... käytännössä se menee niin et meil on joku pieni toimeksianto ensin joka sit laajenee ja siit ehkä päästään jossain kohtaa miettii isompia asioita. Jotenkin se viestinnän tekeminen ja siihen liittyvät projektit ja osa-asiat on sellanen asia et sit ne lopulta rupee vaikuttaa myös siihen miten sitä strategiaa ajatellaan... H3*

Lähtökohtaisesti strategia nähtiin kuitenkin oman ammatin kannalta pysyvänä elementtinä, joka ei muutu kovin nopealla syklillä.

*Se strategia on vähän sellanen et sen pitäis olla kohtalaisen pysyvä. Et tavallaan niiden ympäröidön nopeiden muutosten ei pitäisi vaikuttaa siihen ihan niin paljon. Vaan pitäis olla pikeminkin määrätietoinen toimintasuunnitelma jota tarkastellaan vaikka 3 välein, tai vaikka vuoden välein. Et sitä ei niinku tossa vaan matkan varrella lähetä muuttelamaan. Mut tottakai tulee se hetki et nyt me halutaan päivittää mein strategia ja me huomataan että maailma ympärillä on muuttunut ja meidän strategia ei enää oo tässä päivässä kiinni ja meidän pitää uudistaa meidän strategiaa. H6*

Vaikka suurin osa oli sitä mieltä, että viestinnällä voidaan vaikuttaa asiakkaan strategiaan, ja osa haastateltavista oli ottanut osaa asiakkaan strategian suunnitteluun, ei tätä kuitenkaan nähty yhtä selvästi omana strategisen viestijän ammatti-identiteettiä määrittävänä tekijänä, kuin esimerkiksi valmiiseen strategiaan kiinnittymistä ja siinä kiinni pysymistä. Tilanteita, joissa asiakkaan strategiasta saatiin tietoa, luotiin ja fasilitoitiin kuitenkin tarkoituksella. Se miten orgaanisesti strategiakeskustelu syntyi ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ja asiakkaan välille vaikutti muun muassa organisaation koko, asiakkuuden tyyppi (kuukausilaskutus / yksittäinen projekti), yhteistyökumppanuuden kesto ja jopa asiakkaan päässä toimiva yhteyshenkilö. Kaikenkaikkiaan strategiasuhteen ylläpidon vaikutusta ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetille voi pitää sitä pitkälle määrittävänä, mutta erittäin monitahoisena ja tilanneriippuvaisena asiana.

### 5.2.3 Vuorovaikutuksen jäsenitys

Yksi selkeä tapa jolla ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsensivät ammatti-identiteettiään liittyi ammatin vuorovaikutussuhteisiin, sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisillä vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan strategisen viestinnän ammattilaisen oman työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita ja ulkoisilla puolestaan vuorovaikutussuhteita niin asiakkaaseen, kuluttajiin kuin ympäröivään yhteiskuntaan. Vuorovaikutussuhteiden kautta saadut vahvistukset olivat tulosten mukaan merkittäviä ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten itsetunnolle sekä ammatissa pärjäämisen osaamisodotuksille. Ammatti-identiteetin vahvistumisen lisäksi vuorovaikutussuhteet nähtiin ammatti-identiteettiä pitkälti määrittävänä asiana. Niiden olemassaolo ja laatu oli tulosten mukaan se, mikä rakensi käsityksiä omassa ammatissa pärjäämisestä ja siinä menestymisestä. Käsitykset saattoivat liittyä itseen strategisen viestinnän ammattilaiseen ammattikunnan edustajana tai toisaalta kyseiseen ammattiryhmään laajemmin.

#### *Työyhteistövuorovaikutus*

Työyhteisön vuorovaikutuksen tasolla, joka tapahtuu esimerkiksi oman tiimin tai lähikollegoiden kesken tai johtaja-alaissuhteissa, strategisen viestijän ammatti-identiteetti vahvistui osaamisen jakamisesta, avoimuudesta ja yhteisestä merkitysten luonnista.

Jäsennysten mukaan vuorovaikutussuhteisiin työyhteisön sisällä liittyi merkitysten luontia esimerkiksi silloin, kun haastavista tilanteista tai käsitteistä tuli selvitä. Esimerkkinä työyhteisön sisäisistä merkitysneuvotteluista nousi aineistosta juuri strategisen viestinnän käsite. Strategisen viestinnän käsitteen monitulkintaisuuden vuoksi merkitysneuvottelut nähtiin tarpeelliseksi esimerkiksi silloin, kun omaan työyhteisöön liittyi uusia jäseniä. Yhteiseen käsitykseen pyrkiminen tietoisesti helpottaa yhteistyötä.

*monesti käydään täällä sisäistestikin keskusteluja siitä jos vaikka tulee uusi henkilöitä omaan porukkaan tai uusii asiakkaita et mitä strategisella viestinnällä niinkun tarkotetaan - tarkottaaks tää sitä miten me puhutaan niinku strategiasta vai jotain muuta. **H3***

Merkitysneuvottelujen lisäksi omia ammatillisia puutteita täydennettiin muiden osaamisella. Omien vahvuuksien ymmärtäminen ja niiden rajallisuus on tulosten mukaan ulkoistetulle strategisen viestinnän ammattilaiselle tyypillistä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää tuloksissa toistunutta jäsenystä siitä, miten ulkoistetun strategisen viestijän tulee hallita työssään suuria kokonaisuuksia. Tällöin yksityiskohtien viilaaminen saattaakin olla tehokkaampaa delegoida esimerkiksi omalle osaavammalle tiimikaverille.

*sellanen yksityiskohtien rakastaminen mikä ei oo aina se mun oma vahvuus... sun pitää pystyy ajatteleen aluksi sillee isommin. Mut sitten kun sitä lähdetään siit eteenpäin tekeen niin niitä yksityiskohtii tarvitaan. Sit onkin eri tyyppejä eri vaiheissa. **H1***

Työyhteisövuorovaikutuksen tasolla ammatti-identiteetti jäsenyi myös avun pyytämisenä. Kun ulkoistetun strategisen viestijän omat rajat ammatin edellyttämän osaamisen äärellä tulevat vastaan, löytyy tukea ja osaamista omasta työyhteisöstä. Sen sanoittaminen, ettei itse osaa jotain, vaan samaa asiaa suorittamaan kannattaisikin pyytää apua kollegalta oli tulosten mukaan yksi osa työyhteisövuorovaikutusta jonka tärkeyteen ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset identifioituivat.

*Oon vähän semmonen ongelmanratkaisija ja sanon ihan ääneen nykyään et tähän varmaan löytyy joku parempikin tekijä, esim someen, et mul voi olla sinne ideoita mut osaanko mä herättää ne henkiin nokkelina teksteinä, niin en. **H1***

Johtaja-alaisuuden vuorovaikutus saattoi liittyä myös omien kehityskohteiden tunnistamiseen. Tapauksissa joissa tiiminvetovastuu koski haastateltavaa itseään jäsenneltiin johtajavuorovaikutuksessa kehittymistä osaksi oman ammatti-identiteetin kehittymistä.

*No yks on ainakin mitä haluisin kehittää on tiimin vetovastuu. Ihmisten johtamista, omien ihmisten johtamista. Et sais ne ymmärtään mitä haen takaa ja kanavoimaan sen energian oikeisiin asioihin. **H6***

Myös silloin, kun haastateltava itse oli alaisen roolissa, odotettiin johtavalta taholta hyvää johtamisviestinnällistä osaamista. Laajat asiakokonaisuudet, vaihtelevat toimialat ja suuri asiakkaiden kirjo saattavat olla haasteellinen hallittava ilman hyvää johtamista ja tietoa siitä, mihin oma energia kannattaa milloinkin sijoittaa.

*Kyl myös johtamisviestinnällä on siinä merkitys, et miten selkeesti sitä tietää mihin fokusoida eikä et kaikkeen tarvii tarttua koko ajan. H4*

### *Asiakasvuorovaikutus*

Asiakasvuorovaikutuksen tasolla keskeisimmät tämän tutkielman tuloksiksi nousseet jäsenyykset liittyivät siihen, miten ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen käsitti itsensä suhteiden luoja ja ylläpitäjänä, sekä osana informaation kulkua. Aidosti strategisessa kumppanuudessa onnistumisen nähtiin olevan kytköksissä syvempään asiakassuhteeseen, joka mahdollistaa avoimen palautteenannon sekä luottamuksen ilmapiirin molemminpuoliseen haastamiseen. Vuorovaikutteisudessa viitattiin siis tilanteisiin joissa ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen vaikuttaa asiakkaaseen, mutta asiakas myös puolestaan vaikuttaa ulkoistettuun strategisen viestinnän ammattilaiseen itseensä. Esimerkkinä ideaalitalanteesta toimii aineistosta esiin noussut esimerkki. Joskus ensin haastavalta tuntunut tilanne voikin kääntyä positiiviseksi ammatti-identiteettiä rakentavaksi asiaksi vuorovaikutuksen avulla.

*monta kertaa haastoin asiakkaalle päin joitain asioita ja hän kiittikin monesta mutta tuntui että siinä oli silti sellainen pieni muuri aina välissä ettei mikään kuitenkaan mennyt läpi... kului aikaa ja kyseinen asiakas jättäytyi pois tehtävästään, mutta käytiin silti keissi vielä läpi jälkikäteen ja selvisi, että hän oli myös itse kärsinyt todella paljon siitä miten sidotut omat kädet oli kaikkien ehdotusten suhteen... H5*

Koska tämän aineistoesimerkin tapauksessa asiakkaan aloitteellisuus oli kääntänyt epävarmuutta ja epäonnistumisen tunteita sisältäneen tilanteen viestijälle itselleen positiiviseksi, vahvasti tämä viestijän käsitystä itsestään suhteiden luoja positiivisempaan suuntaan sekä lisäsi motivaatiota työn tekemiselle sekä avoimen vuorovaikutuksen vaalimiselle myös jatkossa.

Aidosti strategisen asiakassuhteen tavoittelemisessa ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen identifioitui myös haastajan ohella vuorovaikutteiseksi viestin viejäksi.



Strategiakeskusteluja pyrittiin lisäämään asiakasvuorovaikutukseen aina tilanteen niin vaatiessa, vaikka tämä aspekti ei alunperin olisi asiakasvuorovaikutukseen kuulunutkaan.

*Ja se mitä mä tällä hetkellä ite teen - liittyy niin kuin se meihin yhdistetty vahvuus tosi paljon siihen et ymmärretään sitä niinkun strategiaa ja pystytään tunnistamaan ne tilanteet jolloin ois hyödyllistä käydä siit keskustelua vaikka yleisesti ei ajateltaiskaan et se kuuluis siihen tilanteeseen tai aiheeseen. **H3***

Käytännössä strategiakeskustelujen fasilitointi tarkoittaa usein kysymysten kysymistä sekä tiedon kalastelua. Osaaminen tällä saralla sekä tiedon arvostus nähtiin keskeisenä ulkoistetun strategisen viestijän ammatti-identiteetille.

*Et se (strategia) yleensä tuodaan briiffeissä kyllä esille, mut jos ei tuoda, niin sit me kysellään, kysytään tyhmiä kysymyksiä ja kaivellaan materiaali, kysytään jos saatat joku heidän strategia dekki. Tai vuosikertomus. Tai mitä ikinä mistä saatat lisää tietoa et mitä he ytimeltään ovat. **H6***

Taitava ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen tunnistaa myös tilanteet, joissa strategia ei ole edes asiakkaalleen itselleen selvää. Joskus projekti on saattanut jo käynnistyä puutteellisin tiedoin, mutta strategiakeskusteluun ohjautuminen on tällöin pysyttävä tekemään myös kesken kaiken, jotta ennen haluttuun lopputulokseen pääsemistä kaikki olisivat mahdollisimman hyvin tietoisia edes siitä, mikä haluttu lopputulos on.

*Eihän se heille (asiakkaille) oo välillä itselleenkaan selvää, että mitä tässä niinkun tavoitellaan. Se aiheuttaa sit sitä et pitää kaivella välillä kunnolla et pystyy oman tiimin sisällä käymään niitä keskusteluja et miten tätä lähdetään edistään ja mitä pitää oikeestaan edes tehdä. **H4***

Asiakkaan haastoa sekä informaation onkimista sisältävä asiakasvuorovaikutus nähtiin tämän tukielman tulosten mukaan oleellisena osana ulkoistetun strategisen viestinnän ammatissa toimimista. Identifioituminen kyseiseen ammattiin tapahtui vahvasti näiden jäsenysten kautta. Kolmantena asiakasvuorovaikutuksen alahaarana ulkoistetut strategiset viestijät jäsensivät ammatti-identiteettiään eräänlaisena tunnelmien ja tilanteiden tulkkina. Tulosten mukaan ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen on hyvin tietoinen omasta osuudestaan asiakasvuorovaikutuksen laatuun ja tunnelmaan. Puhuttiinpa sitten asiakkuudesta yleisemmin tai ihan yksittäisistä palaveritilanteista asiakkaan kanssa, on ulkoistetulla strategisella viestijällä usein vastuu erilaisten tilanteiden tunnelmasta. Myös ihmisiin vaikuttamisen saralla tämä ammattiryhmä on usein hyvinkin strateginen.

*On eduksi et on hyvät vuorovaikutustaidot et pystyy sillä omalla vuorovaikutuksellaan luomaan tiettytyypisiä tunnelmia ja tilanteita. **H3***

## *Yhteiskunta- ja kohderyhmävuorovaikutus*

Vuorovaikutteisuus ympäröivien olosuhteiden ja yhteiskunnan kanssa nähtiin ammatti-identiteettiä määrittäväksi ja siinä toimimisen edellytyksiä vahvistavaksi tekijäksi. Selvästi suurin osa vastaajista näki yhteiskunnallista asioista perillä pysymisen keskeisenä ja jopa välttämättömänä osana strategisen viestinnän ammattilaisena toimimista.

*Mut kyl siinä niinkun yhteiskunnallisessa keskustelussa täytyy pysyä kiinni ja siihen tietysti median kuluttaminen on oleellista. Et saatelee itseään kartalle vähän kaikesta... H4*

Sen että yhteiskunnallisista aiheista pysyy perillä nähtiin tärkeänä yksittäisten projektien tasolla asti.

*Hyvät vuorovaikutustaidot auttaa. Pystyy perustelevaan ulosannillaan hyvin. Mut sit on myös kokonaisvaltanen, miten tää linkittyy niihin muihin yhteiskunnan keskusteluihin, miten tää meidän projekti on osa suurempaa kokonaisuutta? H2*

Vuoropuhelu ympäristön kanssa tulisi olla jatkuvaa ja tiedostavaa. Esimerkiksi median toimintatapojen tuntemuksesta ja viestinnän yleisemmistä lainalaisuuksista katsottiin ammatissa olevan hyötyä.

*mut sit myös yhteiskunnasta pitää ymmärtää, siitä miten asiat toimii, vähän pitää tuntee mediaa, vähän pitää ymmärtää perus viestinnän lainalaisuuksia. H3*

Sen lisäksi että yhteiskunnallisista aiheista ja keskusteluista olisi tulosten mukaan tärkeä pysyä perillä, on ammatissa yhtä tärkeää kyky synnyttää niitä. Siinä missä osalle haastattelujen vastauksia oli tyypillistä ajatella yhteiskunnallisissa keskusteluissa kiinnipysymisen niiden seuraamisen ja niihin osallistumisen kautta, nousi osassa vastauksia selkeäksi näkökulmaksi yhteiskunnallisten keskustelujen synnyttäminen. Tulosten mukaan on eri asia olla luomassa trendejä kuin olla seuraamassa niitä.

*Toi on hyvä kysymys miten trendeissä pysytään kiinni, kun periaatteessa meidän pitäis olla siellä aallon harjalla mielikuvittelemassa jotain mitä ei oo välttämättä vielä ees keksitty. Et joku semmonen hoksnokka siinä kyl pitää olla et pystyy tulkitsemaan et tää on nyt jotain semmosta mikä on vasta tulossa. H2*

Yhteiskunnan ja ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen välisestä vuorovaikutuksesta katsottiin tuloksissa kertovan myös jäsenyykset, jotka liittyivät oman identiteetin rakentumiseen ympäröivän yhteiskunnan luomien odotusten ja paineiden alla. Yhteiskunnalla tuntuu olevan omat odotuksensa ammatin edustajia kohtaan, joista irti pyristeleminen on ammatin edustajilla

sekä tiedostavaa että tarpeellista. Strategisen viestinnän ammattilaisen roolissa erontekoa muihin viestijöihin ja alalla yleisenä pidettyihin toimintatapoihin tehtiin jäsentelemällä omaa osaamista suhteessa ympäröiviin normeihin. Etenkin konsulttiuteen mainittiin yhdistyvän ulkoisia odotuksia ja kyseenalaistamista, joka oikeastaan on hyvä kääntää omaksi voimavaraksi.

*Konsultoinnista on semmonen kuva et miten muka voi osata kaiken, mut täs ei tarvi olla syväosaaja missään, täs on semmosta vahvaa generalisti pärjää parhaiten. Mitä enemmän pystyy ymmärtämään erilaisia ja asioita ja yhdisteleen niitä niin sitä paremmin pärjää. **H3***

Siitä huolimatta että strategisen viestinnän konsulttiuteen liitetään epäilyksiä ulkoapäin, on konsultin itsensä ymmärrettävä ja arvostettava ammattinsa vaadittua erityisosaamista. Ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaiselle on siis tärkeää tunnistaa oman syväosaamisensa rajat eikä nähdä niihin liittyviä mahdollisia puutteita heikkoutena vaan pikemminkin edellytyksenä ammatissa toimimiselle.

Kiinnostavaa yhteiskuntavuorovaikutuksen ohella olivat myös ammatti-identiteetin jäsenyydet joissa sivuttiin kohderymävuorovaikutusta. Kohderyhmällä tarkoitetaan tämän tutkielman tulosten tapauksessa strategisella viestinnällä tavoiteltua kohderyhmää, johon halutaan vaikuttaa. Ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen käytännössä myy ammattitaitonsa asiakasorganisaatiolle, mutta yksi tärkeimmistä osapuolista tässä liitossa on kuitenkin aina tuotteen tai palvelun loppukäyttäjät – markkinointipainotteisissa toimistoissa useimmiten kuluttajat – viestintätoimistoissa esimerkiksi asiakasorganisaation henkilökunta. Ymmärrys kohderyhmästä osoittautui tulosten mukaan olevan selkeästi ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten harteilla. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että kohderyhmän kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tulee muistuttaa asiakasta. Kohderyhmän ajattelu ei tapahdu asiakasorganisaatiossa orgaanisesti, vaan sen huomioimiseen ja muotoiluun tarvitaan lähes poikkeuksetta ulkoistetun strategisen viestijän ammattitaitoa.

*Viestinnässä usein lähdetään yrityksen tavoitteista et me halutaan viestiä tästä, mut ei ajatella yhtään et mitä siel toisessa päässä eli kohderyhmän aivoissa tapahtuu. Koitan muistuttaa asiakasta siitä että pitäis mieltii sitä. Et miten niiden ajattelua muutetaan tai saadaan kiinnostumaan. Nää on kysymyksiä mitä ei usein mietitä vieläkään. Mikä kertoo siitä et alalla ei olla vielä hirveen ammattimaisia. **H6***

Kohderymävuorovaikutuksesta katsottin tämän tutkielman tulosten tapauksessa kertovan myös esimerkit, joissa ulkoistettu strateginen viestijä ottaa kiteyttävän roolin kohderyhmän puolesta asiakasorganisaation tavoitteita tehostaakseen. Asioiden kääntäminen halutun

kohderyhmän kielelle sekä esimerkiksi kohderyhmän rajallisten ajallisten resurssien huomiointi nähtiin oleellisena omalle ammatille silloin kun vuorovaikutuksen tarpeista viestittiin asiakasorganisaatiolle.

*Oon ite vähän semmonen kiteytysten ystävä. Kyl mä sanon asiakkaallekin et siit pitää tehdä vaikka siit viestintästrategiasta tai firmankin strategiasta joku semmonen huoneentaulu tyyppinen tai joku semmonen tiivistelmä. Et jos sä vaikka edellytät henkilöstöä perehtymään strategiaan niin ei voi olettaa et he lukee jonkun 120 sivusen kirjan vaan pitää olla tietyt ne sellaset avainasiat jotka on tosi nopeesti otettavissa haltuun. **H3***

Tiivistäen kummankin tutkimuskysymyksen tulosluvuista voidaan todeta, että toisten tulosten osoittamien jäsenysten mukaan strateginen viestintä nähdään työnkuvaperustaisena toimintana, joka ei välttämättä kosketa samalla tavalla kaikkia viestijöitä, mutta toisaalta tuloksissa strategista viestintää jäsenettiin ajatusmallina, jonka toteuttajana kuka tahansa viestijä voi toimia oikeanlaisella suhtautumisella työnkuvaan katsomatta. Tulosten mukaan strateginen viestintä ei ole pikavoittojen hakemista tai summittaista yhteiskunnan ilmiöihin tarttuvaa viestintää, eikä käsitteen vaikeatulkintaisuudesta tule huumaantua niin että sen taakse piiloudutaan kun halutaan kuulostaa hienolta.

Tulokset viittasivat siihen, että strategisen viestinnän käsite jäsentyy ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten silmin selvästi ainakin kolmella eri tavalla: *kokonaisvaltaisesti, mentaalisesti, sekä terminologisesti*. Vaikka strategisen viestinnän eri jäsenyksien välillä on ristiriitoja, kuten vaikka siinä voiko kuka tahansa viestijä olla strateginen viestijä, tutkimuksen tulokset antoivat kuitenkin yhtenäisiä viitteitä siitä, että strateginen viestintä on aina luonteeltaan kokonaisvaltaista, suunnitelmallista, tavoitehakuista ja aina asiakkaan liiketoimintastrategiaan kiinnittyvää. Strategiselle viestinnän käsitteelle on jäsenysten mukaan kohderyhmiin vaikuttamisen ohella yhtä ominaista ja tärkeää sisäisten sekä asiakkaan ja ulkoistetun viestijän välisten kiteytysten ja selvitysten tekeminen.

Ammatti-identiteettiin liittyvissä kysymyksissä ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten vastauksissa korostui kolme jäsenystä: *jatkuvan oppimisen, strategiasuhteen ylläpitämisen ja vuorovaikutuksen jäsenyykset*.

Strategisen viestinnän teemojen parissa ulkoistetusti työskentelevällä ammattilaisella on kokemusvuosien tuoma varmuus asiakasrajapinnassa toimimiseen sekä erittäin kriittiseen ajatteluun. Varmuudella tarkoitetaan tämän tutkielman tulosten tapauksessa varmuutta toimia

oman ikuisen keskeneräisyytensä kanssa. Ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen rooli asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa sekä toisinaan myös niiden asettamisessa on merkittävä ja vaatii jatkuvaa eri tilanteille alisteista mukautumiskykyä. Ammatti-identiteettiin ei näyttäisi tulosten mukaan vaikuttavan koulutuksen määrä tai tyyppi, vaan ammatti-identiteetti jäsentyy enemmänkin tuloksena viestinnän alalla toimimisesta ja oman kokemuksen, osaamisen sekä strategiasuhteen jäsentelystä. Toimialakohtaisia eroja esiintyi tuloksissa hieman siitä riippuen, työskentelikö ammattilainen viestintä- vai markkinointiviestintäpainotteisessa toimistossa.

## 6 POHDINTA

Tässä tutkielmassa tutkittiin ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten tekemiä jäsenyksiä strategisen viestinnän käsitteestä sekä heidän omasta ammatti-identiteetistään. Tavoitteena oli ulkoistettujen strategisten viestinnän ammattilaisten tekemien jäsenysten kautta ymmärtää, millaisena monitulkintainen strategisen viestinnän käsite näyttäytyy ulkoistetuille strategisille viestijöille ja millainen on sitä työssään harjoittavan ulkoistetun toimijan ammatti-identiteetti. Tavoitteeseen päästiin kahden tutkimuskysymyksen avulla kuutta viestintä- tai markkinointiviestintätoimistossa työskentelevää strategista viestijää haastatteleamalla. Tutkimuskysymykset ovat 1. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä? 2. Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestijän ammatti-identiteettiä?

*Tutkimuskysymys 1: Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä?*

Tutkimuksessa löydettiin kolme eri jäsenystä strategisesta viestinnästä: kokonaisvaltaisuuden jäsenys, mentaalinen jäsenys ja terminologinen jäsenys. Kokonaisvaltaisuuden jäsenys viittaa siihen, että ulkoistettujen strategisen viestinnän silmin strateginen viestintä edellyttää asioiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä aina asiakkaan liiketoimintastrategiasta viestinnän eri keinojen monipuolisuuden ymmärtämiseen. Kokonaisvaltaisuuden jäsenyksen mukaan strateginen viestintä käsittää monenlaisia viestinnän eri tehokeinoja sekä asiakkaan liiketoimintastrategian kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Tämän lisäksi jäsenyksen mukaan kaiken ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen työssään harjoittaman viestinnän tulisi olla perusteltavissa strategisesti.

Tuloksista on tulkittavissa, että taustakirjallisuuden tavoin myös ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten mielissä on olemassa sekä strategista että ei-strategista viestintää. Tästä huolimatta juuri heidän näkökulmastaan on erityisen tärkeää pystyä näkemään kaikenlainen viestintä osana strategiaa, ja strategia on ihannetilanteessa olemassa jo ennen kuin ulkoistetun viestinnän ammattilaisen palveluita harkitaan asiakasorganisaatiossa. Ammattiryhmä näkee strategisen viestinnän viestintänä, joka vaatii erityistä ammatti-

osaamista kuten kykyä ajatella, mutta siitä huolimatta jokainen viestinnän uransa eri vaiheissa pystyy olemaan strateginen käymällä tietyn ajatuksenkulun. Strategiseen viestintään suhtautuminen kokonaisvaltaisesti ajattelemalla ja viestinnän eri keinoja kokonaisvaltaisesti hyödyntämällä korostuu varmasti juuri nimenomaan ulkoistetuissa viestintä- ja markkinointiviestintätoimistoissa, jotka katsovat asiakasorganisaation liiketoimintaa ulkoapäin ja pystyvät hakemaan sen haasteisiin ratkaisuja myös oman toimistonsa sisältä.

Strategisen viestinnän nähtiin haastateltavien tekemien jäsennysten mukaan olevan luonteeltaan enemmänkin asiakkaan olemassa olevaan strategiaan kiinnittyvä, kuin sitä selvästi rakentavaa. Ulkoistetulla strategisen viestinnän ammattilaisella saattaa olla näkymä syvälle asiakkaan strategiaan prosesseihin, jos yhteistyö on esimerkiksi jatkunut useita vuosia. Aina yhteyttä ei kuitenkaan ollut ja joka tapauksessa sen rakentamiseen ja ylläpitoon piti itse osallistua aktiivisen oma-aloitteisesti vuorovaikutustilanteita luomalla. Strategisen viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen vaatii aina strategian juurtumisen asiakkaalta ulkoistetulle viestijälle, mikä ei kuitenkaan aina sujunut odotetusti, sillä toisinaan strategiasta ei joko viestitty, se ei ollut valmis tai asiakkaan oma henkilöstö ei sisäistänyt sitä. Ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset näkivät kuitenkin heillä itsellään olevan vaikutusmahdollisuuksia asiakasvuorovaikutuksen parantamiseen sekä toisinaan myös strategiaan. Tulosten mukaan vastaajien näkemykset strategisen viestinnän luonteesta olivat kuitenkin enemmänkin strategiaa toteuttavia, kuin sitä rakentavia, vaikka satunnaiset mahdollisuudet strategiatyöhön osallistumisen nähtiinkin mahdollisina esimerkiksi toimintaympäristöä luotaamalla.

Strategiaan kiinnittyvä strateginen viestintä puoltaa alan kirjallisuudessa esiteltyä lähestymistapaa, jossa strateginen viestintä nähdään funktionalistisena, organisaation strategialle alisteisena viestintänä (Juholin & Rydenfelt, 2020). Tämän jäsenyyksen nouseminen tutkimusaineistosta oli odotettua yksiselitteisempää ja selvempää. Ennakkoodotukset aineistolle ennen sen keräämistä olivat selkeämmin sen puolella, että eronteko strategisen viestinnän funktionalistisen tai konstitutiivisen luonteen välille olisi vaikeampaa. Tulokset osoittivat myös itse ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten keskuudessa pohdintaa siitä, miten strategisen ulkoistetun viestintäfunktion osallistuminen asiakkaan strategian rakentamiseen on käytännössä mahdollista, mutta näin tapahtuu kuitenkin käytännössä vain harvoin. Joskus esimerkiksi yksittäisestä kampanjasta nousseet elementit

ovat saattaneet päätyä koko asiakasorganisaation strategiaa ravisuttaviksi asiaksi, joskaan tähän ulkoistettu strateginen viestinnän ammattilainen ei työssään aktiivisesti pyri. Tilanne , jossa strategian rakentaminen olisi kokonaan ulkoistettu organisaation ulkopuoliselle toimijalle on harvinainen (Hajduk, 2016). Jäsenysten mukaan asiakasyrityksen strategian tulisi olla kohtalaisen pysyvä eikä niinkään muuttuva elementti yrityksen toiminnassa. Toimintaympäristön kanssa vuoropuhelua käytäessä strategia antaa vastauksia siihen mihin ilmiöihin asiakasorganisaation tulisi tarttua tai millaisia ilmiöitä se voi olla synnyttämässä.

Kun palataan vielä kokonaisvaltaisuuden jäsenyykseen tarkemmin, kielii se tulkintojeni mukaan siitä, ettei strategista viestintää tehtäessä ammattilaisella ole varaa poteroitua ajatukseen, että vain tietynlainen viestintä olisi strategista tai että strategisen viestinnän ammattilainen olisi tekemisissä viestinnän kanssa sokeasti ainoastaan strategisella tasolla. Strateginen viestintä voi näyttää hyvin monenlaiselta ja vaatia laajaa ymmärrystä asiakasyrityksen liiketoimintastrategiasta sekä toimintaympäristöstä, jossa asiakasorganisaatio toimii. Strateginen viestintä ei ole tämän tutkielman tulosten mukaan yksisuuntaista tiedottamista, vaan siihen tulee suhtautua monisuuntaisempana prosessina, kuten viestintään yleensä on ehdotettu strategisen viestinnän kontekstissa suhtauduttavan (Van Ruler, 2018). Täten tämän tutkielman tulosten voidaan katsoa tukevan Van Rulerin (2018) ajattelua siitä, miten strateginen viestintä on ja saa olla organisaatioiden tarkoituksenmukainen työkalu tehtävänsä toteuttamiseen, mutta ei pelkkä yksisuuntainen prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä vallitse molempiin suuntiin toimiva palautteenanto, jonka pohjalta haluttua viestiä tarvittaessa muokataan. Tämä on taustakirjallisuudessa yksi tunnetuimmista strategisen viestinnän käsitteen tulkintaa vaikeuttavista asioista. Käsitteen teoreettisen perimän puutteen ohella se, ettei tutkijoilla ole yhteneväistä näkemystä viestinnän roolista strategisen viestinnän kontekstissa, vaikeuttaa sen strategisen viestinnän käsitteen tulkintaa. Tämä laajentaa strategisen viestinnän käsitteen epävarmuudet myös sen sisältämään viestinnän käsitteeseen.

Van Rulerin (2018) mukaan siinä missä toisille viestintä tarkoittaa kontrolloidun yksisuuntaista toimintaa, jossa lähettäjä pyrkii löytämään hyväksynnän lähettämälleen viestille vastaanottajien keskuudessa, toiset puolestaan näkevät sen kaikkien osapuolten samanaikaisesti tekeminä päätöksinä, joiden seurauksena esimerkiksi viestittävä strategia rakentuu. Tähän keskusteluun tämän tutkielman tulokset tarjoavat siis oman lisänsä, koska



niiden mukaan voidaan strategisen viestinnän tulkita olevan hyvin kokonaisvaltaista vuoropuhelua ympäristön, asiakkaan sekä ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen välillä. On kuitenkin otettava huomioon että vaikka organisaatioiden epärationaalisten ratkaisujen myöntämisestä onkin hyötyä (Juholin & Rydenfelt, 2020), se ei välttämättä helpota strategisten valintojen tekoa. Kuten tiedämme, nykyaikaisten yritysten toimintaympäristö on lisääntyvän moninainen ja todella kilpailtu. Vastauksia kompleksisessa toimintaympäristössä toimimiseen ulkoistetut strategiset viestijät löysivät kuitenkin luovuudesta sekä asioiden yksinkertaistamisesta että selkeyttämisestä sekä itselleen että muille. Käytännössä luovuus voi tarkoittaa strategisen viestinnän tapauksessa hyvinkin pitkälle vietyjä luovia viestinnän toteutuksia sen sijaan että aina toimittaisiin todella rationaalisen ajattelun pohjalta. Toteutukseen voidaan tarvita kokonaisvaltaisesti eri strategis-operatiivisen kirjon tekijöitä.

Kriittisesti ajateltuna strategisen viestinnän jäsentäminen kokonaisvaltaisena ilmiönä saattaa toisaalta kertoa myös sen tunnustetusta vaikeatulkintaisuudesta ja vapauttaa haastateltavan yksityiskohtaisempien määritelmien muodostamiselta. Tämä on hyvin ymmärrettävää ja inhimillistä myös taustakirjallisuuden valossa, jossa viitataan toistuvasti strategisen viestinnän käsitteen tulkinnan haasteisiin (esim. Aggerholm & Thomsen, 2015). Kokonaisvaltaisuuden jäsenys kuvastaa kuitenkin hyvin asiakkaan liiketoiminnan ulkokehällä toimivan viestinnän ammattilaisen käsitysten nykytilaa. Tämä puolestaan antaa tietoa siitä, minkälaista ymmärrystä käsitteen kanssa toimimiseen vaaditaan.

Syyksi kokonaisvaltaisuuden jäsenykselle nähdään tutkijan näkemyksen mukaan viestinnän ammattilaiselle luontainen kyky arvostaa viestintää lähtökohtaisesti laajempaan kokoonaisuutena monien muiden alojen ammattilaisiin verrattuna. Niin viestinnän kuin strategisen viestinnän ammattikunnan edustajia pidetään lähtökohtaisesti hyvin tiedostavana ammattiryhmänä (Dozier & Broom, 1995). Tiedostavuuden ohella ammattiryhmän voi olettaa tuntevan viestinnän lainalaisuuksia muita ammattiryhmiä paremmin. Tämä edesauttaa viestintäosaamisen kehittymistä, joka pitää sisällään myös asenteet vaikeasti tulkittavan strategisen viestinnän käsitteen kanssa toimimista kohtaan. Tiedostavuus ja viestintärohkeus tulkitaan tulosten mukaan yhdeksi suureksi tekijäksi sille, miksi erityisesti ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset tulevat toimeen vaikean käsitteen kanssa niin hyvin eivätkä pelkää sitä.

Kokonaisvaltaisuuden ohella strateginen viestintä on ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsentämänä terminologinen haaste, jonka ympärillä ei vielä vallitse yksimielisen selkeää ymmärrystä ammattikunnan keskuudessa. Tämän tutkielman tulosten mukaan termiin liittyvä keskustelukulttuurin luominen sekä määritelmien löytäminen on jatkuvaa ja hyvin tiedostavaa alan ammattilaisten keskuudessa.

Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten jäsenyykset strategisen viestinnän termiin liittyen paljastivat samoja kipupisteitä, joiden kanssa koko strategisen viestinnän käsitteen tutkimus kamppailee, mutta toisaalta osa näistä haasteista tulkitaan tässä tutkielmassa mahdollisuuksina. Tulosten mukaan käsitteestä ei ole olemassa yhtä selkeää käsitystä, mikä sinällään ei estä sen käyttöä, mutta mikä saattaa lisätä epävarmuutta ja hämmennystä jopa strategisissa viestijöissä itsessään. Epävarmuudet liittyvät siihen, osaako strateginen viestijä itse esimerkiksi olla strateginen, jos kaikki ymmärtävät käsitteen eri tavalla. Löydös käsitteen monimutkaisuudesta ja siihen asennoitumisesta täytesanana on merkittävä. Tähän kulminoituu paljon ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisen ammattiosaamista, joista yhtenä mainottakoon viestijöiden ammattiryhmän korkea tietoisuuden taso (Dozier & Broom, 1995). Sen sijaan, että ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilaisen piilottaisi oman epävarmuutensa, hän uskaltaa olla siitä avoin. Toinen mahdollisuus strategisen viestinnän ammattiryhmän keskuudessa voidaan katsoa olevan heidän vahva osaamisensa kiteyttäjänä sekä asioiden selkeyttäjänä. Mikäli strategisen viestinnän termi aiheuttaa haasteita jo asiakasorganisaatiossa, saattaa näissä tilanteissa ratkaisevaa ulkoistetun strategisen viestijän viestintärohkeus asian tiimoilta. Tästä voidaan siis päätellä, että strategisen viestinnän termin monitulkintaisuutta ei tule kaihtaa, vaan sitä päin voi mennä rohkeasti kun tarkoituksena on selkeyttää sitä herättämällä aiheesta keskusteluja.

Siitä huolimatta että strateginen viestintä nauttii turhan vakavahenkisistä maineesta, voidaan sen avulla silti auttaa yrityksiä hyvinkin keveissä ja positiivissa merkeissä. Muille vakavahenkiseltä kuulostava termi voi taipua taitavan strategisen viestinnän ammattilaisen käsissä yksinkertaistetuksi oivallukseksi. Yksi kiinnostavimpia löydöksiä aineistossa olikin se, miten strategisen viestinnän ei tarvitse olla luonteeltaan tylsää tai turvautua perinteisiin viestinnän alalla totuttuihin tapoihin. Käsitteen monitulkintaisuus tulkitaan tässä tutkielmassa mahdollisuutena myös siksi, koska sen puitteissa myös strategisen viestinnän ammattilaisen oma ammatti-identiteetti pääsee rakentumaan vapaasti. Kokonaisvaltaisuuden ja

terminologisen jäsenyyksen yhdeksi yhtymäkohdaksi voidaan katsoa se, miten määritelmiä haettaessa strategisesta viestinnästä voi muodostua ammattilaisen mielessä mitä tahansa perinteisemmistä viestinnällisistä ratkaisuista luovempiin toteutuksiin.

Kokonaisvaltaisuuden ja terminologisen haastavuuden ohella strateginen viestintä on jäsenysten mukaan altis sitä ammatissaan harjoittavan toimijan mentaalille valmiuksille, eli sille, miten hyvin ammatin edustaja on kykenevä ajattelemaan strategisesti tai miten hän suhtautuu itse käsitteeseen. Strateginen viestintä nähdään aina asiakkaan strategiasta ponnistavana, kokonaisvaltaisena, haastavaa termiään paljon yksinkertaisempuna viestintänä. Strategisen viestinnän luonteeseen kuuluu paljon ajattelua, tämän tutkielman tapauksessa ulkoistettua ajattelua, josta on lisäarvoa asiakkaalle. Ulkopuolinen ajattelu ja ideoiden vaihtaminen on se taso, joka erottaa tulosten mukaan strategisen viestinnän operatiivisesta viestinnästä. Ulkopuolinen ajattelu tulkitaan tämän tutkielman tulosten perusteella myös siksi tasoksi, miksi strateginen viestintä kannattaisi ylipäättään ulkoistaa.

Keskeisenä syynä näille kokonaisvaltaisuuden, terminologisten sekä mentaalisten jäsenyksille voidaan pitää tämän tutkielman haastateltavien historiaa viestinnän alalla toimimisesta. Kun työhistoria on pitänyt aiemmin sisällään myös niin sanottua ei-strategiseksi viestinnäksi mitlellettyjä työtehtäviä, on strategisen viestinnän käsitettä kokemusvuosien myötä selvästi helpompi jäsentää. Seurauksena tästä tutkimustulokset osoittivat käsitteen ympärillä ajan kanssa tapahtuvaa strategista kypsymistä. Vaikka sama viestinnän työtehtävä kuten uutiskirjeen kirjoittaminen olisi aiemmin uralla tullutkin tehdyksi, osaa samaan tehtävään myöhemmin urallaan suhtautua huomattavasti enemmän strategisena viestintänä karttuneen kokemuksen myötä. Strateginen viestintä ei tulosten mukaan vaadi kuitenkaan tiettyä määrää työvuosia tietyissä työtehtävissä, mutta kaikissa viestinnän työtehtävissä ei kuitenkaan vaadita samalla tavalla strategisia valmiuksia kuin esimerkiksi uloistettuna strategisena kumppanina toimimisessa.

Tämän tutkielman taustalukuihin nojaten strategisen viestinnän epäselvyydet liittyvät siihen käsittääkö strateginen viestintä pelkän tarkoituksenmukaisen viestinnän, mikä erottaa strategisen viestinnän operatiivisesta viestinnästä ja onko se organisaation strategialle alisteinen vai sitä rakentava, sekä millaiseen strategia-ajatteluun strateginen viestintä nojaa. Kirjallisuudessa eri strategia-ajattelutapoja on erotettu toisistaan kaksi, deliberatiivinen ja

emergentti (Juholin & Rydenfelt, 2020, 82-83). Nämä kaksi erottaa toisistaan suunnitelmallisuus. Deliberatiivisen strategia-ajattelun mukaan strateginen viestintä pyrkii tavoitteelliseen ja tarkoituksenmukaiseen lopputulemaan. Emergentin strategia-ajattelun mukaan lopputulokseen voidaan puolestaan päästä sekä sattuman että suunnitelmallisuuden saattelemina. Tämän lisäksi kirjallisuudessa on eritelty kaksi eri lähestymistapaa sille, palveleeko viestintä strategialle alisteisesti sen toteutumista, vai osallistuuko viestintä myös strategian rakentamiseen. Näitä kahta eri lähestymistapaa nimitetään funktionalistiseksi ja konstitutiiviseksi lähestymistavaksi. (Juholin & Rydenfelt, 2020).

Tiivistyksenä todettakoot, että ulkoistettuina toimijoina tämän tutkielman haastateltavilla on näköalapaikka siihen millainen jalansija strategisella viestinnällä on alalla ja millaiseen suuntaan sitä voidaan kehittää. Ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset näkivät itsensä toimialasta riippumatta hyvin ratkaisevana toimijana muuttuvan toimintaympäristön ja organisaation strategian yhteentuoajana. Myös kirjallisuudessa todettujen viestinnän ulkoistamisen syiden voidaan nähdä olevan perusteltuja tämän tutkielman valossa, joita olivat esimerkiksi juuri modernin ajan nopea kehitystahti ja siinä mukana pysyminen reaaliaikaisesti (Holtzhausen & Zerfass, 2015, 13).

Koska kyseessä on hyvin tiedostava ammattiryhmä, voivat ulkoiset strategiset viestijät luoda strategian pariin hakeutumalla toisaalta merkitystä omaan työhönsä niin halutessaan, sekä osallistua sen määrittelemiseen mitä strategisella viestinnällä ymmärrämme. Strategisen viestinnän käsitteen taustakirjallisuudessa esiintyneen kritiikin mukaan käsitteen kohdalla vähätellään toimintaympäristön moninaisuutta ja kompleksisuutta. Taustakirjallisuudesta ilmenee, miten joskus käsitteen kohdalla ei oteta huomioon sitä tosiasiaa, että organisaatiot toimivat toisinaan myös epärationaalisesti tai epäjärjestelmällisesti. Strateginen viestintä tulkintani mukaan olemassa käsitteenä, jotta poukkoilua voidaan tiedostavasti pyrkiä vähentämään. Strateginen viestintä kertoo vastauksen siihen, tuleeko johonkin ajankohtaiseen ilmiöön tai toimintaympäristön muutoksen tarttua. Koska asiakasorganisaatioissa resursseista kallein eli aika on usein kortilla, tarvitaan tämän ymmärtämiseen, toteuttamiseen ja muistuttamiseen joskus ulkoistetun ammattilaisen apua.

## *Tutkimuskysymys 2: Miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät ammatti-identiteettiään?*

Tässä tutkielmassa ammatti-identiteetti ymmärretään sosiaalisella tasolla rakentuvana ja ajassa muovautuvana ilmiönä sekä henkilön omaksi subjektiivisesti tulkinnaksi siitä kuka hän on ammatissaan. Tämän tulkinnan voi tehdä monella eri tavalla. Ammattilaisen oman osaamisen tunnistamisesta ja esilletuomisesta on hyötyä sekä hänelle itselleen että organisaation, tässä tapauksessa asiakkaan etujen edistämiseksi (Salminen 2014, 57). Niin kirjallisuuden kuin tutkimustulosten perusteella ammatti-identiteetti on koko työuran ajan sosiaalisena ilmiönä kypsytävä asia (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2008), ja kokemusvuodet tarkoittavat pidemmälle kypsyntä ammatti-identiteettiä. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta myös aiemmista viestinnän työtehtävistä sekä -nimikkeistä, joten suoraa vertailua tämän väitteen tueksi ei voida tulosten perusteella tehdä. Tulokset osoittivat kuitenkin vahvaa reflektiota menneisiin aikamuotoihin, kun vastaajat muistelivat omaa aiempaa uraansa ja kertoivat sen nykyistä ammatti-identiteettiä vahvistavista vaikutuksista. Tutkimuksen löydöksinä kolme eri jäsenystä ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten ammatti-identiteetille ovat: jatkuvan oppimisen jäsenys, strategiasuhteen ylläpidon jäsenys ja vuorovaikutuksen jäsenys.

Yksi tämän tutkimuskysymyksen tuloksista, jatkuvan oppimisen jäsenys, liittyy ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetille tyypilliseen keskeneräisyyden hallintaan. Alati muuttuva toimintaympäristö sekä erilaisilla toimialoilla vaikuttavat asiakkaat pakottavat hyväksymään sen tosiasian, ettei ammatissa voi koskaan tulla valmiiksi. Tähän samaistuminen oli vahvaa, mutta myös luonteeltaan neutraalia. Samalla kun se saattoi olla ammatti-identiteettiä haastava tekijä, saattoi samalla asialla olla myös työn mielekkyyttä lisäävä vaikutus kun ammattiosaamiselle tyypilliset generalistin taidot pääsivät loistamaan. Tulosten perusteella on selvää, ettei strategisen viestinnän ammattilaisuus sovi kaikille ja siihen ryhtymistä on harkittava. Harkinnan ohella sen hyväksyminen, että työ kasvattaa vasta sitä tekemällä on ammatissa tarpeen. Tätä voidaan tulkita siten, että ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilainen samaistuu ammattiinsa sen keskeneräisyydestä huolimatta mutta myös sen ansiosta. Tämä luo merkittävää kuvaa siitä, millaiselle persoonalle strategisen viestinnän ammatti mahdollisesti sopii, ja millainen persoona siinä mahdollisesti taas ei viihdy

niin hyvin. Laaja kiinnostuneisuus asioihin sekä nöyryys omaan keskeneräisyyteen liittyen ovat välttämätön lähtökohta.

Strategisesta viestinnästä puhuttaessa yksi selvimmin strategisen viestijän muista viestinnän ammattilaisista erottava ominaisuus on hänen suhteensa asiakkaan strategiaan. Strategiasuhteen on oltava olemassa, jotta sen kanssa voidaan toimia. Tulosten perusteella strategiasuhteen vaikutuksen ammatti-identiteettiin nähtiin olevan joko asiakkaan strategialle myöntävä, tai sitä aloitteellisesti haastava tai rakentava. Nämä eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia jäsennyksiä kun puhutaan ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetistä kokonaisuutena, mutta holistiselle hybridi-identiteetille ominaisesti ne voivat vaihdella esimerkiksi projektista riippuen (Caza & Creary, 2016).

Ulkoistetut strategiset viestijät jäsenivät ammatti-identiteettiään vahvasti strategiasuhteen ylläpidon kautta. Teeman jakautuminen kahteen, myöntyvään ja aloitteelliseen strategiasuhteeseen ohjaa pohdintaa ulkoistettuihin strategisiin viestijöihin kohdistuviin odotuksiin. Mikäli ulkoistettu strateginen viestijä identifioituu asiakkaan strategian haastajaksi, asettaa tämä strategista viestintää ostavan asiakkaan myös mielenkiintoiseen asemaan. Tuloksista on nähtävissä viitteitä siihen, että liiketoimintastrategian juurtuminen ulkoistetun toimiston tietoisuuteen on useimmiten ulkoistetun strategisen viestijän omasta aloitteellisuudesta kiinni, ja toisinaan ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen myöntyy strategiasuhteen puutteiden edessä tekemään toimeksiannon puutteista huolimatta. Strategiasuhteen välttämätön mutta vaihtelevasti onnistuva luonne kylvää mielenkiintoista ajatusta siitä, miten asiakas itse voisi tulla tietoisemmaksi vallitsevasta dynamiikasta ja parantaa oma-aloitteisuutta strategian jalkauttamisessa ulkoiselle toimijalle.

Tuloksista ilmennyt vuorovaikutuksen jäsenitys rakentaa kiinnostavaa siltaa teorian ja empirian välille. Teoria tuntee ja tunnustaa ammatti-identiteettiin liittyvän vuorovaikutteisen puolen, mutta se miten ratkaiseva rooli strategisella viestijällä on itse vuorovaikuttajana sekä erilaisille vuorovaikutussuhteille ja -tilanteille alttiina, yllätti intensiivisyydellään ja monipuolisuudellaan. Vaikka vuorovaikutus niin ympäristön, omien kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa voi luoda haasteita, epäselvyyksiä ja turhautumistakin, muodostuu näiden tilanteiden yläpuolelle nousemisesta kuitenkin strategisen viestijän ammatti-identiteettiä

pitkälle rakentava ja määrittävä tekijä. Ammattiryhmän syvään itsetiedostuksen tasoon yhdistettynä tämän jäsenyyksen voidaan ajatella olla asiakkaille lisäarvoa tuottava tekijä.

Vuorovaikutuksen jäsenyyksen alla tutkimukseen osallistuneet vastaajat puhuivat asiakasvuorovaikutuksesta. Tähän liittyi aineistossa myös eettisiä teemoja. Myös taustakirjallisuudessa puhutaan viestijän ammattikunnalle tyypillisestä eettisestä tiedostamisesta (Faber, 2002, 312-316). Vaikka yksilö voisikin ammatinharjoittajana edustaa erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on hyvien arvojen mukaista toimintaa, on ammattilaisella joka tapauksessa kriittinen tietoisuus omasta toiminnastaan. Tämän kriittinen tietoisuus on Faberin (2002) mukaan keskeinen osa viestinnän ammattilaisen minäkuvaa, jota puoltavat myös tästä tutkielmasta nousseet korkeasta tietoisuuden tasosta kertovat esimerkit.

Haastajana ja tiedonvälittäjänä toimiva ulkoistettu strategisen viestinnän ammattilainen toimii tiiviissä yhteistyössä asiakkaan arvojen kanssa, jolloin ei voida mielestäni ohittaa tuloksista noussutta riskiä ammattiryhmän kokemaan eettiseen stressiin. Esimerkiksi globaalit asiakkuudet saattavat olla omiaan luomaan eettistä pohdintaa ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaiselle, mikäli toisessa maassa luodut raamit viestintäratkaisuille eivät toimikkaan lokaalisti Suomessa. Vuorovaikutuksen jäsenyyksen puitteissa tulkitsemisen myös ammattiin ryhtymisen harkinnassa oman vuorovaikutusosaamisen punnitsemista. Punnittavana lienee jossain kohtaa se, miten käsitellä ammatissa esiintyviä eettisiä ristiriitoja ammattimaisesti.

Nykyajan viestijälle on yhä enenevässä määrin tyypillistä monenlaisten työtehtävien vastaanottaminen. Viestintäammattilainen saattaa sitoutua työssään monenlaisiin ammatillisiin rooleihin ja rakentaa täten Caza & Crearyn (2016) kuvailemaa, modernia ammatti-identiteettiään. Myös tämän tutkielman tulokset puoltavat ajatusta, ettei nykyaikaisessa työelämässä viestinnän lisäksi monella muullakaan alalla kannata pitkälle ajatus, että yksilö pitäytyisi vain yhdenlaiselle ammattiosaamiselle uskollisena. Tukahduttavien käyttäytymismalliodotusten poissaolo työyhteisöstä ja vapaat kädet oman roolin toteuttamiseen olivat tulosten perusteella yksi ulkoistettujen strategisten viestijöiden motivaatiota, työyhteisöön kiinnittymistä ja hyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Sekä tulosten että teorian perusteella ulkoistetut strategiset viestijät nauttivat hybridiammattilaisen identiteetistä (Caza & Creary, 2016). Tässä tutkielmassa haastatellut

strategiset viestijät sijoittuivat viestintä- tai markkinointiviestintätoimiston organisaatorakenteesta riippuen joko viestintätiimin ylimmille tasoille tai konsulttitasoon. Kumpikin näistä rooleista toi mukanaan kahdenlaista hybridiammattilaisuutta. Asiakastyössä yksi merkittävimpiä tulosten perusteella nousseita teemoja ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteetissä oli ammatillisen osaamisen alle sijoittuva kyky jatkuvaan tiedonhakuun. Tällä viitattiin jatkuvaan substanssiosaamisen kehittämiseen, jotta monilla eri toimialoilla toimivia asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Jatkuva oppimisen tarve voidaan nähdä ylläpitävän Caza & Crearyn (2016) luomaa jäsenystä holistisesta ammatti-identiteetistä. Holistisessa ammatti-identiteetissä ammatinharjoittaja tunnistaa ja omaksuu useita jäsenyyksiä erilaisiin ammatillisiin ryhmiin, jotka yhdessä muodostavat suuremman, monimutkaisemman useista eri osista koostuvan ammatti-identiteetin.

Asiakastyön ohella holistinen ammatti-identiteetti merkitsi tulosten perusteella monien eri ammattiroolien omaksumista sisäisesti. Tutkielman tulokset osoittivat monipuolisia jäsenyyksiä siitä, mitkä eri roolit ulkoistetulla strategisella viestijällä aktivoituvat hänen työkuvansa sisällä tai toisaalta myös projektista tai asiakkaasta riippuen. Strateginen viestijä omaksuu monesti myös suorittavan asiakastyön ohella roolin esimerkiksi viestintätiimin vetäjänä tai johtoryhmän jäsenenä. Tällöin holistiselle ammatti-identiteetille tyypilliseen tapaan viestijä identifioituu kahteen eri ryhmään, mutta aktivoi niitä molempia samanaikaisesti. Erilaisten projektien ja asiakkuuksien tapauksessa eri roolien aktivointi liittyy siihen, millainen suhde ulkoistetulla strategisella viestijällä on asiakkaan strategiaan. Identifioituminen strategiseksi viestijäksi saa erilaisia piirteitä sen mukaan, kuinka pitkä asiakkuus tai projekti on kyseessä, eli kuinka lähellä asiakkaan strategista ydintä toimitaan.



## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata miten ulkoistetut strategisen viestinnän ammattilaiset jäsentävät strategisen viestinnän käsitettä ja omaa ammatti-identiteettiään ulkoistettuna strategisena viestijänä. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisen tutkimuksen arviointi ei ole ihan ongelmatonta, sillä sen arvioinnista on olemassa erilaisia käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan kuitenkin kiteyttää kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, jota voidaan pitää hyvän laadullisen tutkimuksen ensijaisena kriteerinä (Eskola & Suoranta, 1998).

Tämän tutkielman tapauksessa tutkimuksen arvioinnissa hyödynnetään Tracyn (2010) alunperin kahdeksan kohdan mallia laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä. Tutkimusta arvioidaan taulukossa 6 esitettyjen kriteerien valossa.

TAULUKKO 4 Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit (Tracy, 2010)

<b>Kriteeri</b>	<b>Miten kriteeri saavutetaan</b>
Aiheen huomioarvo	Kiinnostava Ajankohtainen Olennainen
Perusteellisuus	Tarkkuus Läpinäkyvyys Huolellisuus
Vilpittömyys	Itsereflektiivisyys tutkijan subjektiivisten arvojen, ennakkoasenteiden ja taipumusten suhteen Avoimuus menetelmistä ja haasteista
Uskottavuus	Runsaat kuvaukset Konkreettiset yksityiskohdat Moniäänisyys
Eettisyys	Hyvä tieteellinen käytäntö Ihmisten eettinen kohtelu

### *Tutkimuksen aiheen huomioarvo*

Tracyn (2010, 840-841) arviointikriteeristö ehdottaa, että huomioarvoltaan hyvä ja riittävä aihe tutkimukselle on luonteeltaan kiinnostava, ajankohtainen ja ajassaan olennainen. Strategisen viestinnän käsitteen tutkimus on sen epämääräisyydestä huolimatta ja ken tietää juuri sen vuoksi vetovoimainen tutkimusaihe alalla. Strategisen viestinnän määritelmä on kokonaan kesken ja keskellä erittäin ajankohtaista uudelleenmäärittelyn kierrettä (Nothhaft et al. 2018). Strategisen viestinnän käsitteellä voidaan nähdä nauttivan alallaan suuresta huomioarvosta, sillä se on erittäin laajalti käytetty käsite niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien keskuudessa kiistellystä määrittelystään huolimatta. Ulkoistetun strategisen viestinnän ammattilaisen ammatti-identiteestä ei juuri ole aiempaa tutkimusta, mutta ulkoistamisen trendin sekä pintansa pitävän strategisen viestinnän käsitteen suosion värityksessä todellisuudessa sen oleellisuus on kiistaton. Strategista viestintää on tukittu aiemmin esimerkiksi organisaatioiden viestintäjohtajien näkökulmasta, joten on mielekästä tuoda myös ulkoistettujen ammattilaisten ääni kuuluviin tieteellisen tutkimuksen keinoin. Etenkin viestinnän ja vuorovaikutuksen alalla aihe on äärimmäisen kiinnostava.

### *Tutkimuksen perusteellisuus*

Läpi tämän tutkielman eri vaiheiden on pyritty noudattamaan kurinalaista huolellisuutta, tarkkuutta sekä läpinäkyvyyttä. Sekä aineistonkeruussa että aineiston käsittelyssä on pyritty olosuhteiden suomien mahdollisuuksien mukaan vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin mahdollisimman riittävällä ja runsaalla aineistolla. Perusteellisuuden punnitseminen on ollut osittain haastavaa, mutta esimerkiksi aineistoesimerkkien tapauksessa kaikkien mahdollisten näkökulmien esiin nostaminen priorisoitiin aineistoesimerkkien karsimisen edelle. Kerätty haastatteluaineisto osoittautui riittäväksi, vaikka ensin tavoitteena oli saada kahdeksan haastattelua kuuden sijaan. Aineiston riittävydestä kertoi samojen vastausten toistuminen eri haastateltavien välillä. Tarkkuuden arvioinnissa huomattavaa on myös, että haastateltavien profiili oli hyvin tarkkaan ennaltamääriteltä. Sen lisäksi että haastateltavien tuli työskennellä ulkoistetussa viestintä- tai markkinointitoimistossa, tuli heidän olla työssään keskeisesti tekemisissä strategisen viestinnän parissa. Haastava markkinatilanne, muutosneuvottelut, resurssivajeet sekä koronapandemian perintönä kiertävät

sairastumiskierteet asettivat haastateltavien keräämiselle omat realiteettinsa Suomen kokoisessa valtiossa.

Läpinäkyvyyden teemoja tuli punnita tätä tukielmaa toteutettaessa jo haastateltavien kontaktointivaiheessa. Koska tutkimuksen toteuttajalla itsellään on työhistoriaa markkinointitoimistoissa, oli läpinäkyvyys tästä yksityiskohdasta kilpailijakriittisistä syistä välttämätöntä haastatteluun pyydetyille henkilöille jo ennen heidän suostumustaan haastatteluihin. Lisäksi punnittava oli myös, jaetaanko kysymykset haastateltaville etukäteen. Tämä vaihtoehto päädyttiin tässä tutkielmassa tarjoamaan, ja sitä myös hyödynnettiin. Jälkikäteen ajateltuna kysymyksien jakamisesta enakkoon oli merkittävää hyötyä haastattelun etenemisen sujuvuuden kannalta, sillä strateginen viestintä on käsitteenä kenties juuri sen monitulkintaisen luonteen takia paljonkin ajattelua vaativa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja jokainen haastateltava sai nähtävilleen teemat etukäteen. Heiltä kuitenkin poistettiin tiedostaen paineet ammatti-identiteetin käsitteen sisäistämisestä ja käsitteen tarkoitusperä ”kansankielistettiin” kaikille haastateltaville ennen haastattelun aloittamista.

### *Tutkimuksen vilpittömyys*

Hyvä tutkimus pyrkii aina objektiivisuuteen (Tracy 2010, 837). Täydellisen objektiivisuuden saavuttamisessa on kuitenkin haasteensa, ja se on harvoin - jos koskaan - täysin mahdollista. Tutkijana pyrin ennakkoluulottamaan asennoitumiseen jo ennen tutkimuksen aloittamista sekä sen jokaisessa vaiheessa, mutta siitä huolimatta on hyvä palata ajassa taaksepäin siinä onnistumista reflektoimaan. Suurin puutteeni tutkijana on varmasti ensikertalaisuus. Vilpittömyyden eteen on pitänyt nähdä paljon tiedostettua vaivaa, eikä objektiivisuuden mittaamista ole kovin helppo jälkikäteen tehdä. Koska tähän tutkielmaan haastateltiin niin markkinointiviestintä- kuin viestintätoimistoissa työskenteleviä asiantuntijoita, oli läpi prosessin pysyttävä herkkänä omille taipumuksille ajatella markkinointihenkisesti. Houkutus arvottaa vastauksia markkinointi- ja viestintätoimistojen välillä oli suuri. Näiden ajatusten ilmaantuessa piti käyttää aikaa siihen, että pystyi tauottamaan oman analyysinsa ja palautumaan ennakkoluulottamasti takaisin aineiston äärelle. Tästä seurasi kuitenkin tasapainottelua omiin havaintoihin luottamisen sekä ennakkoluulojen karsimisen välillä. Menetelmän yhtenä haasteena oli haastateltavien jakautuneisuus markkinointiviestintä- ja

viesintätoimistoihin, vaikka tämä jako loppujenlopuksi rikastuttikin tuloksia ilahduttavalla tavalla.

### *Tutkimuksen uskottavuus*

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta arivoidaan Tracyn (2010, 842-843) kriteeristön mukaan sillä, että tuloksista saa tarpeeksi monipuolisen sekä erilaiset näkökulmat huomioivan kuvan. Tässä tutkielmassa on kiinnitetty aktiivisesti huomiota erityisesti siihen, että eri toimialojen edustajien äänet tulevat tasapuolisesti kuuluviin. Erot viestinätoimistojen ja markkinointiviestintätoimistojen välillä eivät olleet radikaaleja, mutta myös hienovaraiset erot otettiin kriittisiltä osin vastaikkanasettelullisesti tarkasteluun silloin kun ne toivat lisäarvoa tutkimuskysymykseen. Konkreettisten yksityiskohtien esilletuomiseen kiinnitettiin paljon huomiota tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi. Aineistosta nousseet sitaatit ovat tässä mielessä merkittävässä asemassa. Kaikki tutkimuksessa tehdyt päätelmät, myös sivulauseessa mainitut pyrittiin perustelemaan aineistoesimerkkien avulla.

### *Tutkimuksen eettisyys*

Tämän tutkimuksen eettisyydessä on noudatettu asianmukaista harkintaa. Tutkimuksen eettisyyden teemoihin aloitettiin perehtyminen jo hyvissä ajoin ennen tutkimuksen toteuttamista. Haastateltavien kontaktointiin, hyvän tavan mukaiseen kohteluun ja lakisääteisiin yksityiskohtiin haettiin tukea Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden tarjoamista graduohjeistuksista sekä tutkielman ohjaajan kanssa käydyistä keskusteluista. Eettisyys varmistaa haastatteluun pyydettyjen henkilöiden asianmukaisen kohtelun, joka on perus ihmisarvokysymysten ohella perusteltua myös mainesyistä, kun toimintaan tietyn oppilaitoksen nimissä. Eettisyyden tarkasteluun on olemassa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden huomioimisen ohessa monia muitakin näkökulmia, jotka ulottuvat aina tutkimustulosten hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta käsittelystä aineiston anonymisointiin ja säilyttämiseen, sekä tiedon eettiseen arviointiin. Jokaisen haastateltavan yksityisyydestä sekä tietojenkäsittelystä huolehdittiin huolellisesti ja tutkimuksen vapaaehtoisuutta korostettiin ennen siihen osallistumista. Jokaiselle haastateltavalle tarjottiin kaikki oleellinen tieto tutkimuksesta sekä sen tarkoituksesta viimeistään vuorokautta ennen haastattelua. (Tracy, 2010, 846.)



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat tietoa strategisen viestinnän käsitteestä sekä strategista viestintää ammattinaaan harjoittavien ulkoistettujen viestijöiden ammatti-identiteetistä kontekstissa, jossa asiakas on ulkoistanut strateginen viestinnän viestintä- tai markkinointiviestintätoimistolle. Tutkimuksesta saatu tieto osallistuu strategisen viestinnän tutkimuksen alalla puhuttavaan keskusteluun siitä, mitä strategisen viestinnän käsitteellä tarkoitetaan, miksi se on olemassa ja mikä erottaa sen ei-strategisesta viestinnästä. Koska strategisen viestinnän käsitteen tausta ja nykytila on hyvin repaleinen ja käsite jatkuvan uudelleenmäärittelyn kierteessä, on tämän tutkimuksen tuloksilla paikkansa keskustelussa (Nothhaft et al., 2018). Strategisen viestinnän ammatinharjoittajien ammatti-identiteettistä ei ole olemassa tutkimusta, mutta tutkimuksen kerryttäminen on tarpeellista ammatin yleisyyden sekä sen merkittävän yhteyden kannalta, mikä viestijän ammatti-identiteetillä on todettu olevan strategisesti merkittävän viestinnän toteutumiseen.

Kun asiakas, tämän tutkielman tapauksessa organisaatio, päätyy ulkoistamaan strategisen viestinnän, toiselle puolelle asettuu todennäköisesti alalla jo jonkun aikaa kokemusta kartuttanut, hyvään vuorovaikutukseen uskova ja siihen pystyvä, strategian merkityksen sisäistävä ammattilainen jolla on merkittävä määrä erilaista osaamista ja adaptoitumiskykyä. Strateginen viestintä on näille ulkoistetuille ammattilaisille olemassa, jotta asiakkaan strategiasta tulisi totta kohderyhmien mielissä, löytyivätpä he sitten organisaation itsensä sisältä tai sen ulkopuolelta. Asiakkaalle osoitetun merkittävän hyödyn ohella ulkoistetun strategisen viestijän ammatti-identiteetillä on väliä myös hänelle itselleen. Oman osaamisen tunnistaminen ja sen esilletuominen on yksi merkittävimpiä viestijän ammattiin kuuluvia ominaisuuksia, josta vastuu on usein vain ja ainoastaan viestijällä itsellään (Salminen 2014, 57). Oman osaamisen, sekä toisaalta oman rajallisuuden jäsentäminen osana ammatti-identiteettiä voidaan nähdä merkityksellisyyden lähteenä (Hughes, 1958). Myös tulokset osoittivat, että strategisen viestijän tapauksessa lähelle asiakkaan strategiaa hakeutuminen tuottaa merkityksen tunnetta ja mielenkiintoa. Alalla käydään edelleen kuuluisaa keskustelua viestinnän kuulumisesta johtoryhmään, joten ammatti-identiteetin jäsenyykset ovat omalta osaltaan omiaan muotoilemaan ammattiryhmän itsetuntemusta siinä missä tieto hyödyttää myös muiden vakuuttamisessa.

Elämme keskellä erittäin monipuolista ja alati muuttuvaa mediamaisemaa sekä työelämää. Tulosten osoittama ulkoistettujen strategisten viestijöiden työkokemuksen kautta vahvistunut käsitys omista kyvyistä ja niiden rajallisuudesta, luontainen kiinnostus ympäröivää maailmaa kohtaan, orientoituminen asiakkaan strategiaan sekä kattava osaaminen sitovat organisaation ympäristöön tavalla, joka söisi valtavasti asiakkaan sisäisiä resursseja. Viestijän oma ammatti-identiteetti on Asunnan (2016, 234) mukaan yksi merkittävä paletti strategisesti merkittävässä viestinnässä.

Ymmärrys strategisen viestinnän käsitteestä on edelleen vajavaista, eivätkä tutkijat ole edelleenkään kyenneet muodostamaan sille yhtä tiettyä määritelmää monikymmenvuotisesta tutkimusperinteestä huolimatta. Ulkoistettujen strategisen viestinnän ammattilaisten näkökulmasta käsin käsite on myös vaikeasti tulkittava, mutta tämän tutkielman tuloksista voimme oppia paljon sen yksinkertaistamisesta. Tulosten perusteella parhaassa tapauksessa strategia kertoo miten asetettu tavoite saavutetaan, ja viestintä on keino siihen. Sekä viestinnän että strategian pitäisi olla kaikille osapuolille mahdollisimman yksinkertaista, ja tyhmiä kysymyksiä on jonkun esitettävä niin kauan kun niitä on. Aina paras henkilö esittämään nämä kysymykset ei löydy asiakkaan oman organisaation sisältä, vaan joskus ulkopuoliselta ajattelijalta.

Tämän tutkielman tulokset hyödyttävät asiakkaan ja ulkoistetun viestijän välisen yhteistyön kehittämistä, odotusten ja merkitysten yhteensovittamista sekä esimerkiksi strategisesta viestinnästä ammatillisessa mielessä kiinnostuneen urasuunnittelua. Tulokset voivat toimia myös esimerkiksi strategisen viestinnän ammattilaisen oman ammatti-identiteetin hahmottamisessa ja sen sanoittamisessa. Kiinnostavaksi jatkotutkimusaiheeksi nouseekin esimerkiksi se, miten strategian ja strategisen viestinnän merkityksiä yhteensovitetään asiakkaan ja ulkoistetun viestijän välisessä vuorovaikutuksessa. Näiden vuorovaikutustilanteiden tutkiminen olisi hedelmällistä näkökulmasta, joka tarjoaisi tietoa strategiaa epäselkeyttäviä tai sen jalkautumista hankaloittavista tekijöistä. Myös jonkinlainen vertailu asiakkaan ja ulkoistetun strategisen viestijän välillä voisi olla mielenkiintoista.

Tässä tutkielmassa strategia ymmärrettiin kokonaisuutena, josta itseään lähimpänä olivat kuitenkin viestintä- ja brändistrategiat. Tämä tarkoittaa jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista asetelmaa siitä, millainen yhteys esimerkiksi viestintästrategian ja

liiketoimintastrategian välillä vallitsee. Jatkotutkimuksen kannalta huomioitavaa olisivat siis tässä tutkielmassa esiin nousseet erilaiset strategiatyypit strategisesta viestinnästä puhuttaessa. Sen selkeyttäminen olisi jatkotutkimuksen kannalta reventtia, minkätyyppisen strategian kanssa kukakin on tekemisissä, eli puhutaanko liiketoimintastrategiasta, viestintästrategiasta vai kenties brändistrategiasta. Myös viestintätoimiston ja markkinointitoimiston välisiin eroihin olisi todella kiinnostavaa pureutua niin strategisen viestinnän käsitteen kuin ulkoistetun strategisen viestijän ominaisuuksiin liittyen.



## KIRJALLISUUS

- Aggerholm, H., K, and Thomsen, C. (2015). *Strategic Communication: The Role of Polyphony in Management Team Meeting*. D. R, Holtzhausen and A, Zerfass (Eds.) the routledge handbook of Strategic Communication (pp, pp.172-189).
- Argenti, P., Howell, R.A., & Beck, K.A. (2005). *The strategic communication imperative*. MIT Sloan Management Review, 46 , 83-89.
- Asunta, L. (2016). *The Role, the Goal and the Soul of Professional Public Relations Developing a Holistic Model of PR Professionalism*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 276.
- Aula, P. & Mantere, S. (2011). *Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, toim. Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E., 43–51. WSOYpro: Helsinki.
- Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. (2004). *Reconsidering research on teachers' professional identity*. Teaching and Teacher Education. International Journal of Research and Studies 20 (2), 107–128
- Bolívar, A. & Domingo, J. (2006). *The professional identity of secondary school teachers in Spain*. Crisis and reconstruction. Sage Publications 4 (3), 339–355.
- Bosma, H. A., Graafsma, T. L. G., Grotevant, H. D., & de Levita, D. J. (Eds.). (1994). *Identity and development: An interdisciplinary approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Caza, B. B., & Creary, S. (2016). *The construction of professional identity*. In Perspectives on contemporary professional work (pp. 259-285). Edward Elgar Publishing.
- Cornelissen, J. (2008) *Corporate Communication – A guide to theory and practice*. 2nd Edition. Sage: London
- Cruess, S. R., Cruess R. L. & Yvonne Steinert, Y. (2019). *Supporting the development of a professional identity: General principles*, Medical Teacher, DOI: 10.1080/0142159X.2018.1536260
- Deetz, S. (2001). *Conceptual foundations*. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Toim.), New handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods (pp.3– 46). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dominguez, L. (2005). *The Manager's Step-by-step Guide to Outsourcing*. New York: McGraw Hill Professional.
- E.M. Griffin. (2012). *A First Look at Communication Theory*, 8th Ed., New York, New York: McGraw Hill.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research* (1st ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino Jyväskylä.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2008). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa: Hansaprint Oy, 26–49.
- Faber, B. (2002). Professional Identities. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(3), 306–337. doi:10.1177/105065190201600303
- Gee, J. P. (2001). Identity as an analytic lens for research in education. In W. G. Secada (Ed.), *Review of research in Education*, Vol. 25 (2000-2001), pp. 99-125
- Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Hajduk, G., (2016). Specifics and Features of Outsourcing Marketing Communications Activity. *Central European Business Review*, 5(3), pp.78-87.
- Hall, S. (1999). *Identiteetti*. Suom. toim. M. Lehtonen & J. Herkman. Tampere: Vastapaino
- Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. doi:10.1080/15531180701285244
- Hargreaves, D.J., Miell, D.E. & MacDonald, R.A.R. (2002). What are musical identities, and why are they important? Teoksessa R.A.R. MacDonald, D.J. Hargreaves & D.E. Miell (toim.) *Musical Identities*. New York: Oxford University Press, 1–20.
- Harré, R. (1983). *Personal Being: A Theory for Individual Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Hecht, M. L., Warren, J., Jung, J., & Krieger, J. (2004). Communication theory of identity. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 257–278). Newbury Park, CA: Sage.

- Hecht, M.L., & Choi, H.J. (2011). Chapter 8 The Communication Theory of Identity as a Framework for Health Message Design.
- Heikkinen, H. L. T. (1999). Opettajuus narratiivisena identiteettinä. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY, 275–290.
- Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2014). The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues Management about Genetic Modification. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12–41. doi:10.1177/2329488414560278
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2015) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar (toim.) (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Taylor and Francis Group
- Hrebiniak, Lawrence G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. FT Press 2013.
- Hughes, E. (1958). *Men and Their Work*. New York: Free Press. Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 764–791.
- Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori, J. S.a. *Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Johansson & Ottestig. (2011). Communication Executives in a Changing World, Legitimacy between organisational Borders. *Journal of Communication Management*, 15, 144 - 164.
- Johnson, G., Scholes, K. (1999) “Exploring Corporate Strategy,” 5th Edition, Prentice Hall, London
- Juholin, E. (2004) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Inforviestintä: Hämeenlinna.
- Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?. *Media & Viestintä*, 43(1). <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Kamensky, Mika. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Talentum 2010, Helsinki.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44, 19– 30.

- Lock, Irina; Wonneberger, Anke; Verhoeven, Piet & Hellsten, Iina (2020). Back to the roots? The application of communication theories in strategic communication research. *International Journal of Strategic Communication* 14:1, 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1666398>
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic communication*, 12(4), 352–366.
- Macnamara, J. (2015), “Breaking the measurement and evaluation deadlock: a new approach and model”, *Journal of Communication Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 371-387.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic communication*, 12(4), 352–366.
- Rantapalkonen, J. (2014) Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 2, N:o 14 (2014), Strategisen viestinnän salat. Haettu osoitteesta 20.12.2021: <https://core.ac.uk/download/pdf/39964068.pdf>
- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY. Juva.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
 <[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)>. [Viitattu 22.04.2023.]
- Salminen, H. (2014). Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi: viestinnänjohtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:19.
- Sokol, Justin T. (2009) "Identity Development Throughout the Lifetime: An Examination of Eriksonian Theory," *Graduate Journal of Counseling Psychology*: Vol. 1: Iss. 2, Article 14
- Stenström, M-L. (1993). Ammatillisen identiteetin kehittyminen. Teoksessa A. Eteläpelto & R. Miettinen (toim.) *Ammattitaito ja ammatillinen kasvu*. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Helsinki: Painatuskeskus Oy, 31–45.
- Taylor, S. N. & Hood, J. N. (2011): It May Not Be What You Think: Gender Differences in Predicting Emotional and Social Competence. *Human Relations*. 64 (5). 627-652.
- Thorson, K. (2013). Strategic communication. Retrieved from <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Tammi.

- Tkalac Verčič, A., Tench, R., Einwiller, S. et. al. (2021). *Joy : Using Strategic Communication to Improve Well-Being and Organizational Success*, Emerald Publishing Limited
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837–851.
- Van Ruler, Betteke (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Vignoles, V.L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J. and Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 308–333.
- Waters, R.D., & Lemanski, J. L. (2011). Revisiting strategic communication’s past to understand the present: Examining the direction and nature of communication on Fortune 500 and Philanthropy 400 web sites. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 150– 169.
- Werder, K. P. (2015). A theoretical framework for strategic communication messaging. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 269 – 284). New York, NY: Routledge.
- Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate communications from the top and from the center: Comparing experiences and expectations of CEOs and communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8 (2), 61– 78.
- Zerfass, Anders & Viertmann, Christine (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management* 21:1, 68–81. <https://doi.org/10.1108/jcom-07-2016-0059>
- Zerfass, Ansgar & Sherzada, Muschda (2015). Corporate communications from the CEO’s perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>
- Zerfass, Ansgar, Verčič, Dejan, Nothhaft, Howard & Werder, Kelly Page (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>
- Zerfass, Ansgar; Verčič, Dejan; Nothhaft, Howard; Werder, Kelly Page (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>
- Åberg, Leif. (2012). *Ammattina viestintä. Teoksessa P. Von Hertzen, E. Melgin & L. Åberg (toim.) Vuosisata suhdetoimintaa – yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava

