

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Anne-Mari Luopakka

Viestintästrategioiden rooli kaupunkiorganisaatioiden
viestinnän ohjaamisessa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2014

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	8
1.2 Tutkimuksen aineisto	9
1.3 Tutkimuksen menetelmä	12
2 STRATEGIA OHJAAVANA VOIMANA	13
2.1 Strategian määrittely	14
2.2 Strategiatyön haasteet	15
2.3 Kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet	16
3 VIESTINTÄSTRATEGIA ALASTRATEGIANA	20
3.1 Viestintästrategia strategiana	21
3.2 Viestintästrategian sisältö	24
3.3 Sidosryhmät	26
3.3.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja määrittely	27
3.3.2 Sidosryhmäviestintä ja viestintäkanavat	29
3.4 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän mittaaminen	30
3.5 Viestinnän ammattilaisten strategiahaasteet	32
3.6 Tutkimuksen teemat	35
4 KAUPUNKIORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄN OHJAAMINEN	38
4.1 Tutkimuksen toteutus ja analyysin haasteet	38
4.2 Esimerkkiorganisaatioiden esittely	40
4.3 Viestintätoimen organisointi	42
4.3.1 Kaupunkiorganisaation erityispiirteet ja viestinnän tarve	44
4.3.2 Johtoryhmätyöskentely ja liiketoimintaosaaminen	46
4.4 Viestintästrategia	48
4.4.1 Viestintästrategian tehtävä	52

4.4.2 Viestintästrategian tekeminen ja päivittäminen	54
4.5 Viestintästrategian sisältö	56
4.5.1 Sidosryhmät	59
4.5.2 Viestintäkanavat	62
4.5.3 Viestintästrategian toimeenpano ja mittaaminen	64
4.6 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän haasteet	67
4.6.1 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän yhteiset haasteet	68
4.6.2 Kaupunkikohtaiset haasteet	71
4.7 Kokonaisnäkemys tutkimuksesta	73
5 PÄÄTÄNTÖ	78
LÄHTEET	83
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset	88
Liite 2. Taulukko tutkimuksen tuloksista	90
KUVIOT	
Kuvio 1. Strategian määritelmiä	14
Kuvio 2. Kaupunkiorganisaation hierarkia	18
Kuvio 3. Sidosryhmän keskeisyyden malli	28
Kuvio 4. Sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen malli	28
Kuvio 5. Kisa-malli	31
TAULUKOT	
Taulukko 1. Viestintästrategian rakennemalli	25
Taulukko 2. Viestintätoimen organisointi	42
Taulukko 3. Kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet ja viestinnän tarve	44
Taulukko 4. Johtoryhmätyöskentely ja liiketoimintaosaaminen	47
Taulukko 5. Viestintästrategia	49
Taulukko 6. Viestintästrategian tehtävä	52

Taulukko 7. Viestintästrategien tekeminen	54
Taulukko 8. Viestintästrategian sisältö	57
Taulukko 9. Sidosryhmien huomioiminen	59
Taulukko 10. Viestintäkanavat	62
Taulukko 11. Viestintästrategian toimeenpano ja mittaaminen	64
Taulukko 12. Kaupunkiorganisaatioiden haasteet	67
Taulukko 13. Kaupunkien yhteiset haasteet	68
Taulukko 14. Kaupunkikohtaiset haasteet	71

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Anne-Mari Luopakka
Pro gradu -tutkielma:	Viestintästrategioiden rooli kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2014
Työn ohjaaja:	Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen rooli viestintästrategioilla on kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi selvitetään, miten kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet, viestinnästä vastaavien näkemykset viestintästrategioista ja heidän kohtaamaansa haasteet kaupunkiorganisaatioiden viestinnän johtamisessa heijastuvat viestintästrategioihin ja viestinnän ohjaamiseen. Tutkimusaineisto koostuu Kokkolan, Seinäjoen ja Vaasan kaupunkien viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluista. Menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimus osoitti viestintästrategioiden roolin kaupunkiorganisaation viestinnän ohjaamisessa vaihtelevan kaupungeittain. Rooliin vaikuttivat vahvimmin kaupunkiorganisaation johdon asenne viestintää kohtaan, viestinnästä vastaavien strateginen osaaminen ja näkemykset viestinnän tehtävästä kaupunkiorganisaatiossa. Myös viestinnästä vastaavien viestinnän johtamisessa kohtaamat haasteet heijastuivat viestintästrategiaan ja sen tekemiseen. Aiempien tutkimusten mukaan organisaation johdon tuki, viestinnästä vastaavan viestinnän ja johtamisen osaaminen ovat tärkeitä viestintästrategialle ja sen tekemiselle.

Tutkimus osoitti, että kaupunkien viestintätoimelle asetetaan kovia vaatimuksia, mutta ei välttämättä anneta resursseja niiden toteuttamiseen. Viestintästrategian tavoitteet joudutaankin asettamaan realiteettien mukaan. Vaikka realiteetit vaikuttivat vahvasti viestinnästä vastaavien työhön, syntyy vaikutelma, että sekä organisaation johdolla että viestinnästä vastaavilla on kehitettävää viestintästrategian roolin sisäistämässä ja sen käytännön laatimisessa. Tutkimus osoitti myös, että kaupunkiorganisaatioita yhdistää samanlainen konteksti, mutta strateginen ajattelutapa erottaa ne toisistaan. Ajattelutapa vaikuttaa viestintästrategioiden sisältöön ja rooliin kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa.

AVAINSANAT: Haastattelu, kaupunkiorganisaatio, kaupunkien viestintä, strategia, viestintästrategia.

1 JOHDANTO

Kaupunkiorganisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa. Yhteiskunta vaatii organisaatioilta palveluiden ja tehokkuuden lisäämistä vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Myös Suomessa kaupunkiorganisaatiot ovat joutuneet huomioimaan toimintaympäristön muuttumisen, sillä taantuma on vaikuttanut niidenkin talouteen. Tästä esimerkkinä ovat valtiovallan joko porkkanoin tai piiskoin tukemat kuntaliitokset. Kaupunkeja ei enää nähdä vain yleisvelvoitteita täyttävänä tahona, vaan niillä on myös tulostavoitteita.

Kuntalain ensimmäisessä pykälässä on määritelty, että kaupungin tehtävänä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan (Kuntalaki 2014). Kaupunkiorganisaatioiden ei siis tarvitse tavoitella voittoa, vaan hoitaa niille laissa määriteltyjä tehtäviä. Jotta kaupunkiorganisaatiot pystyvät hoitamaan tehtäviään, edellyttää se, että niiden väestöpohja ja verotulot kehittyvät positiivisesti. Jotta kaupunki pysyisi elinvoimaisena, sen tuleekin houkutella alueelleen sekä maksukykyisiä veronmaksajia että yrityksiä. Kaupungin pysyminen elinvoimaisena edellyttää, että koko kaupunkiorganisaatio työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaupunkiorganisaatioiden resurssit ovat kuitenkin rajoitetut. Yksi keinoista, joiden avulla voidaan pyrkiä yhtenäistämään ja parantamaan kaupunkiorganisaatioiden toimintaa, ovat strategiat.

Kaupunkiorganisaatioiden perustehtävä on määritelty laeissa. Niiden tulee pyrkiä sopeutumaan toimintaympäristön muutokseen ilman, että ne muuttavat perustehtäväänsä tai sitä, mitä ne edustavat (Argenti 2009: 12). Kaupunkiorganisaatiot voivat käyttää viestintätoimea apuna kaupunkistrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Viestintätoimi voi tukea kaupungin tavoitteiden toteutumista muun muassa pitämällä yhteyttä sidosryhmiin tai auttamalla vaikeissa tilanteissa. Se edellyttää kuitenkin, että viestintätoimea johdetaan, suunnitellaan ja seurataan samoin kuin organisaation muitakin resursseja. Tämä tehdään laatimalla viestintästrategia. Se ilmaisee organisaation viestinnän tavoitteet (Juholin 2009: 107–108). Viestintästrategioita käytetään apuna organisaatioiden viestinnän johtamisessa.

Viestinnän strategisella suunnittelulla pyritään vaikuttamaan positiivisesti organisaation kehitykseen. Viestintä voidaan nähdä yhtenä organisaation johdon työkaluista, jotka auttavat kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkoitan tässä työssä viestinnällä sekä viestintää toimintona että viestintää toimintana asiayhteydestä riippuen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, minkälainen rooli viestintästrategioilla on kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi selvitän, onko kaupunkiorganisaatioissa käytössä kirjallisia dokumentteja viestinnän ohjaamista varten ja minkälaisia ne ovat. Selvitän myös, miksi niitä kutsutaan. Mikäli kaupunkiorganisaatioilla ei ole kirjallisia dokumentteja viestinnän ohjaamista varten, selvitän, miten viestinnän ohjaus tällöin toteutetaan. Selvitän tutkimuksessani myös, miten viestinnästä vastaavien kohtaamat haasteet viestinnän johtamisessa vaikuttavat viestintästrategioihin. Tutkinkin sekä viestinnästä vastaavien näkemyksiä viestintästrategioista että haasteiden vaikutusta heidän näkemyksiinsä.

Tutkimukseni ja siinä käytetty haastattelu rakentuvat neljän tutkimuskysymyksen varaan. Tutkimuskysymykset kartoittavat viestinnästä vastaavien näkemyksiä seuraavista aiheista:

1. Miten viestinnän asema ja tehtävä kaupunkiorganisaatiossa näkyy viestintästrategioissa?
2. Miten kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet ja viestintästrategian rooli kaupunkiorganisaatiossa heijastuvat viestintästrategioiden sisältöön ja tekemiseen?
3. Miten viestintästrategioiden tehtävä kussakin organisaatiossa näkyy viestintästrategioiden eteenpäin viemisessä organisaatioon ja

viestintästrategioissa määriteltyjen tavoitteiden mittaamisessa?

4. Miten viestinnästä vastaavat näkevät heidän viestinnän johtamisessa kohtaamiensa haasteiden heijastuvan viestintästrategioihin?

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla taustoitin tutkimusaihetta. Kolmas tutkimuskysymys selvittää, miten viestintästrategiat ohjaavat organisaation toimintaa. Neljäs tutkimuskysymys etsii syitä niille tekijöille, jotka vaikuttavat viestintästrategioihin. Yhdessä tutkimuskysymykset muodostavat kokonaiskuvan viestintästrategioiden roolista kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Oletan, että viestintästrategioiden roolit esimerkkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa poikkeavat toisistaan johtuen kaupunkiorganisaation rakenteesta ja siitä, mikä asema viestintätoimella on perinteisesti ollut kaupunkiorganisaatioissa.

Suomessa ei ole juurikaan tutkittu sitä, minkälainen rooli viestintästrategioilla on kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Aihetta on kuitenkin tärkeää tutkia kaupunkiorganisaatioiden ja niiden toiminnan kehittämisen kannalta. Vaikeassa taloudellisessa tilanteessa kaupunkiorganisaatioiden on löydettävä keinoja, joilla ne voivat parantaa ja tehostaa toimintaansa.

1.2 Tutkimuksen aineisto

Käytän tutkimuksessani esimerkkiorganisaatioina Kokkolan, Seinäjoen ja Vaasan kaupungeja. Suomen kaupungit ovat suhteellisen samanlaisia, koska niitä ohjaa sama lainsäädäntö ja yhteiset suositukset. Esimerkkiorganisaatioita yhdistää myös se, että ne kuuluivat vanhaan Vaasan lääniin. Ne olivat sen suurimmat kaupungit, joten ne olivat kilpailuasemassa keskenään. Esittelen organisaatiot tarkemmin alaluvussa 4.2. Kolme organisaatiota mahdollistaa vertailun ja antaa viitteitä muiden samankokoisten kaupunkien tilanteesta.

Keräsin tutkimusaineistoni haastatteleamalla esimerkkiorganisaatioiden viestinnästä

vastaavia henkilöitä. Heidän tehtävänä on suunnitella ja valvoa sekä viestintäyksikössä tehtävää työtä että viestinnän budjetteja. Cornelissen (2011: 86) näkee ideaalisesti, että viestinnästä vastaavien tehtävänä on myös suunnitella organisaation viestinnän pitkän ajan strategia, osallistua organisaation päätöksentekoon ja kokonaisstrategian tekemiseen sekä tarkkailla organisaation ympäristöä ja muutoksia sidosryhmien mielipiteissä.

Tutkimusaineistoni muodostuu kolmesta nauhoittamastani ja litteroimastani haastattelusta. Haastateltavista yksi oli mies ja kaksi naista. Haastattelut perustuivat laatimaani haastattelurunkoon, joka sisälsi seitsemän teemaa: taustoitus, viestintästrategia, sidosryhmät, ydinviestit, viestintäkanavat, haasteet ja viestinnän mittarit. Ensimmäinen teema liittyy ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Neljä seuraavaa teemaa liittyvät toiseen tutkimuskysymykseen. Seitsemäs teema liittyy kolmanteen tutkimuskysymykseen ja kuudes teema neljänteen. Haastattelurunko sisälsi myös 35 tukikysymystä, joita pystyin tarvittaessa käyttämään muistini apuna haastattelutilanteessa haastateltavien vastausten selventämisessä ja tarkentamisessa. Haastattelurunko ja tukikysymykset löytyvät liitteenä olevasta liitteestä yksi (ks. liite 1).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina. Toisin sanoen kysymysten muoto oli kaikille haastateltaville sama, mutta niiden esitysjärjestys saattoi vaihdella. Valitsin aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, koska halusin antaa haastateltavien kertoa vapaasti kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisesta sekä haasteista, joita he ovat kohdanneet viestinnän johtamisessa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009: 204–207) näkevät haastattelun eduksi edellisen lisäksi joustavuuden. Haastateltavia voi tarvittaessa pyytää selventämään ja tarkentamaan vastauksiaan. Kääntöpuolena tälle on se, että aineiston luotettavuuteen saattavat vaikuttaa negatiivisesti konteksti- ja tilannesidonaisuus. Haastateltavat saattavat maalata tutkimusaiheesta todellisuutta positiivisemmän kuvan tai peittää vaikeat asiat. Tutkimusaineiston tulkintaan vaikuttaakin ratkaisevasti haastattelijan kyky tulkita vastauksia.

Haastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tarkastelenkin

analyysissä samanaikaisesti useita lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä etenemällä yksityiskohdista yleistyksiin. Siten tutkimuksen luokat saattavat elää tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 25) Erittelemällä ja yhdistämällä aineistoa esitän asian uudesta näkökulmasta (emt. 43).

Haastattelin Vaasan ja Seinäjoen viestinnästä vastaavia tammikuussa 2014 ja Kokkolan helmikuussa 2014. Kokkolan viestintäpäällikön haastattelu kesti 1 h 33 min, Seinäjoen viestintäpäällikön 1 h 20 min ja Vaasan hallintojohtajan 1 h. Kokkolan ja Seinäjoen viestintäpäälliköiden haastatteluiden litterointiin kului kaksi kahdeksan tunnin työpäivää haastattelua kohden. Vaasan hallintojohtajan haastattelun litterointiin kului yksi kahdeksan tunnin työpäivä. Litteroin haastattelut valmiiksi aina ennen seuraavaa haastattelua. Siten muistikuvat haastattelutilanteista olivat tuoreina mielessäni litteroidessani haastatteluja. Hirsjärven ym. (2008: 136) mukaan analyysi saattaakin alkaa jo haastattelutilanteessa johtuen haastattelun kontekstisidonnaisuudesta.

Ennen haastatteluja tutustuin esimerkkiorganisaatioihin tarkastelemalla niiden Internet-sivuilla olevia kaupunkistrategioita ja niiden tavoitteita. Kaupunkistrategia on kaupunkiorganisaation pitkän ajan päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava tulevaisuuden tavoite (Pauni 2014: 5). Kaikissa esimerkkiorganisaatioissa kaupunkistrategia on vahvistettu vuonna 2013. Kaupunkistrategioiden nimet ovat: *Kokkolassa parasta aikaa – Kokkolan kaupungin strategia 2013 – 2017* (Kokkolan kaupunki 2013), *Seinäjoen kaupunkistrategia 2013 – 2020* (Seinäjoen kaupunki 2013) ja *Pohjolan energiapäädkaupunki – virtaa hyvään elämään Vaasan kaupungin strategia* (Vaasan kaupunki 2013). Tarkastelin lisäksi Vaasan kaupungin Internet-sivuilla olevaa kaupungin viimeisintä viestintästrategiaa *Vaasan kaupunkikonsernin viestintästrategia / Kommunikationsstrategi för Vasas stadskoncern* (Vaasan kaupunki 2008). Se pohjautuu vuoden 2005 kaupunkistrategiaan ja kaupunginhallitus on hyväksynyt sen vuonna 2006. Muiden esimerkkiorganisaatioiden Internet-sivuilla ei viestintästrategioita ollut nähtävillä. Seinäjoen viestintäpäälliköltä sain haastattelussa kopion kommenttikierrokselle lähdössä olevasta *Viestinnän linjaukset 2014 – 2016* -dokumentista (Seinäjoki 2014).

1.3 Tutkimuksen menetelmä

Analysoin litteroidun tutkimusaineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin käyttö on perusteltua, koska haluan esittää tutkittamani asian uudesta näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105–108). Kokoankin tutkimusaineiston siten, että voin tarkastella haastateltavien vastausten merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysin avulla arvioin, mikä merkitys haastateltavien kertomilla asioilla on kokonaisuuden kannalta. Luon siis tutkimusaineistosta selkeän ja yhtenäisen yleiskuvan, jotta tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on mahdollista. Muodostan yleiskuvan tutkimusaiheestani analysoimalla tutkimusaineistosta esille nousevia asioita. Analyysini on siten sekä analyttistä että synteettistä. Luokittelemalla tutkimusaineiston eri aihealueisiin pystyn tulkitsemaan sitä helpommin. Luokittelun tehtävänä on löytää synteesiä varten ydinteemoja, jotka yhdistävät koko aineiston (Kiviniemi 2007: 80). Eskolan (2007: 173) mukaan analyysin tehtävänä on jäsentää aineistoa siten, että sen informaatioarvo kasvaa.

Analysoin tutkimusaineiston haastatteluiden seitsemän teeman pohjalta. En kuitenkaan määrittele teemoja täysin kiinteiksi, vaan annan niille mahdollisuuden elää sen mukaan, mitä asioita aineistossa esiintyy. Analyysin rungosta jäikin ydinviestit-teema pois, koska se ei korostunut aineistossa eikä se siten ollut relevantti tutkimuksen kannalta. Analyysin rungoksi muodostui: viestintätoimen organisointi, viestintästrategia, viestintästrategian sisältö ja haasteet.

Tutkimukseni etenee siten, että ensin analysoin viestinnästä vastaavien vastaukset, sitten vertaan niitä sekä teoriassa esiteltyihin määritelmiin viestintästrategioista että muodostamaani määritelmään kaupunkiorganisaation viestintästrategiasta. Lopuksi muodostan kuvan siitä, minkälainen rooli viestintästrategioilla on kaupunkiorganisaatioiden viestinnän johtamisessa ja miten viestinnästä vastaavien kohtaamat haasteet viestinnän johtamisessa heijastuvat viestintästrategiaan.

2 STRATEGIA OHJAAVANA VOIMANA

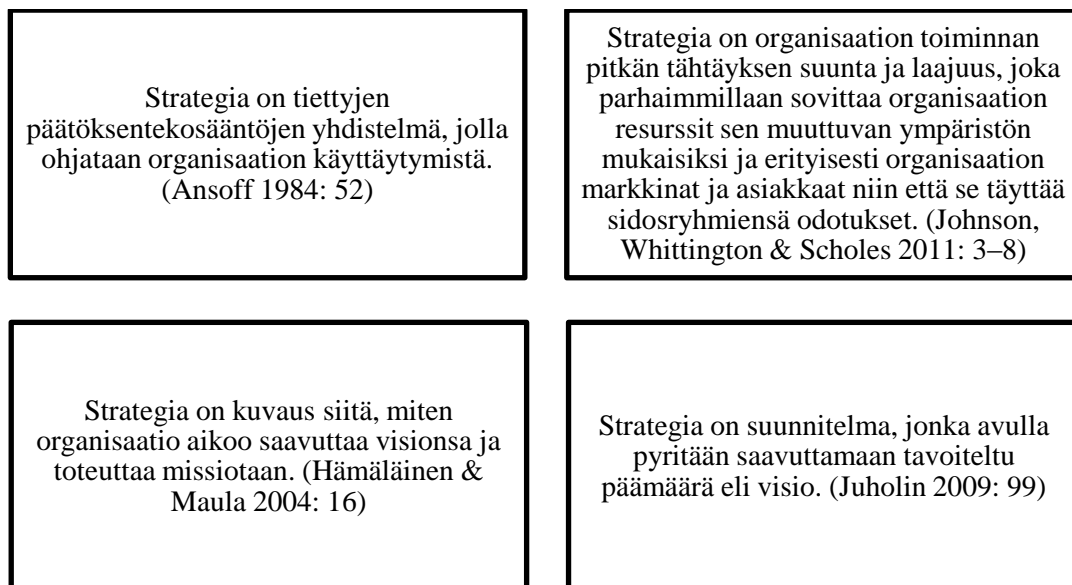
Organisaation tavoitteiden toteutuminen edellyttää sen toiminnan ohjaamista ja suunnittelua. Organisaatiota ja sen tavoitteita voidaan pyrkiä ohjaamaan eri tavoin. Missio ilmaisee organisaation olemassaolon tarkoituksen ja visio sen tulevaisuudenkuvan (Viitala & Jylhä 2010: 69–70). Missio siis kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Se kertoo, mitä tehtävää organisaatio on luotu hoitamaan. Visio puolestaan kertoo, minkälainen organisaatio haluaa olla tietyn ajan kuluttua. Missio ja visio määrittellään yleensä pidemmälle ajalle. Kamenskyn (2010: 82) mukaan ymmärrettävä visio helpottaa strategiatyöskentelyä ja ilmaisee organisaation päämäärän. Arvot puolestaan ilmaisevat organisaation toiminnan perusajatuksen (emt. 55). Ne siis kertovat, minkälaisia asioita organisaatio arvostaa ja miten nämä asiat heijastuvat organisaation tavassa toimia ja olla.

Strategiat ja strateginen johtaminen ovat viimeisen 40 vuoden ajan olleet tärkeä osa johtamisen opetusta. Vaikka kiinnostus strategioita kohtaan edelleen kasvaa, vain muutamassa tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan strategisia suunnitelmia. Perinteisesti akateeminen strategian tutkimus on keskittynyt ymmärtämään markkina- ja resurssipohjaisia kilpailuetuja. Nykyinen tutkimussuuntaus keskittyy tutkimaan strategiaa strategisten tai ammattilaisten toimintana. Se pyrkii selvittämään, kuinka strategisia toimintoja toteutetaan, kuka niihin osallistuu ja minkälaisia vaikutukset ovat. (Cornut, Giroux & Langle 2012: 21 – 22)

Kaupunkiorganisaatioille ei aina ole määritelty tai määritellä strategioita. Tämä johtuu niiden olemassaolon tarkoituksesta. Kaupunkiorganisaatiot eivät itse määrittele olemassaolonsa tarkoitusta, vaan se on määrätty laeissa ja säädöksissä. Kaupunkiorganisaatiot on perustettu suorittamaan niille laeissa määrättyjä tehtäviä. Ne eivät pyri tuottamaan voittoa, vaan hoitamaan niille määrätty perustehtävät.

2.1 Strategian määrittely

Missio ja visio piirtävät kuvan organisaation halutusta tulevaisuudesta. Niillä myös pyritään hallitsemaan sitä. Missiota ja visiota toteutetaan erilaisten strategioiden avulla. Strategian käsite on määritelty usealla tavalla. Siitä huolimatta määritellyt ovat ajatukseltaan hyvin samanlaisia (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Strategian määritelmiä

Kuten kuviosta yksi (ks. kuvio 1) ilmenee strategiat suuntaavat katseen tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan Johnsonin, Whittingtonin ja Scholesin (2011: 3–8) määritelmää strategiasta (ks. kuvio 1).

Strategia kertoo, miten organisaatio kilpailee markkinoilla (Hallahan 2007: 13). Se ohjaa jokapäiväistä työtä auttamalla valitsemaan oikean vaihtoehdon valintatilanteissa. Siten se ennakoii tulevaisuutta. Ansoffin (1984: 57) mukaan strategia yhtenäistää organisaatiota. Ilman yhteistä strategiaa organisaation eri osat saattavat tehdä vastakkaisia toimenpiteitä ja siten vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista.

Strategiat ovat yleensä hierarkkisia ja niitä kehitellään eri organisaatiotasolla (Ansoff 1984: 54). Alemman tason strategiat tukevat aina ylemmän tason strategioita (Isohookana 2007: 225). Organisaation eri tahoilla tehtävät mahdolliset muut strategiat ilmaisevat, miten organisaation eri osat voivat omalla toiminnallaan tukea ja auttaa organisaatiota kokonaisstrategian toteuttamisessa. Näistä strategioista voidaan edelleen johtaa uusia strategioita sen mukaan, kuinka hienojakoiseksi organisaation toimenpiteet on muodostettava tavoitteen saavuttamiseksi. Siten organisaatiolla on yksi strategia, josta kaikki muut mahdolliset strategiat johdetaan. Hierarkiataso osoittaa, kuinka monta strategiatasoa organisaatiossa on. Kaupunkiorganisaatioiden strategiahierarkian ylin taso on kaupunkistrategia (Pauni 2014: 14). Teoriassa organisaatiolle tehdään strategia ja mahdollisia alastrategioita sitä tukemaan. Niiden toteuttaminen ei kuitenkaan usein mene käsikirjoituksen mukaan.

Organisaation tavoitteet, visio ja missio muuttuvat sen kehittyessä (Aula 2000: 80). Siten strategioita tarkistetaan ja muutetaan organisaation tavoitteiden, vision ja mission muuttuessa. Se edellyttää, että strategiassa määritellään, milloin strategia tarkistetaan. Cornelissenin (2011: 84) mukaan viestinnän ammattilaiset voivat auttaa organisaation johtoa kehittämään strategioita tarkkailemalla toimintaympäristöä. He voivat tunnistaa enteitä, jotka saattavat vaikuttaa organisaatioon ja strategian kehittämiseen.

2.2 Strategiatyön haasteet

Strategiatyö on haastavaa. Paunin (2014) mukaan strategiatyö sisältää sekä strategian suunnittelun että toteutuksen. Strategiatyön alkuvaiheessa määritellään visio. Siihen vaikuttavat organisaation missio ja arvot. Strategiatyö sisältää nykytilanteen arvioinnin. Sen avulla voidaan varautua muutoksiin. Visio ja nykytilanteen arvio antavat pohjan organisaation tavoitteille. Niiden toteuttamista varten määritellään strategia. Sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja viestintää. Arviointi on osa strategian toteutusta. Sitä ei voida tehdä, mikäli tavoitteet eivät ole mitattavia. Strategiaa päivitetään arvioinnin pohjalta.

Strategiatyöskentelyä vaikeuttaa usein se, että organisaatiolta puuttuu yhteinen kieli (Kamensky 2010: 30). Tähän voidaan vaikuttaa yhteistyöllä ja sillä, että mahdollisimman moni henkilö organisaation eri osista osallistuu strategiatyöhön. Kamenskyn (2012: 13) mukaan strategia-termiä käytetään kuitenkin paljon väärin, koska käsitteelle ei ole yhtenäistä määritelmää. Sen käyttö riippuu käyttäjän osaamisesta, tavoitteista ja pyrkimyksistä.

Poliittiset syyt saattavat vaikuttaa negatiivisesti strategian tekemiseen. Strategiatyöskentelyssä saattaa nousta esille vaihtoehtoja, jotka aiheuttavat ristiriitoja organisaation eri osien välille. Strategiatyöskentelyssä saattaa esimerkiksi nousta esille vaihtoehtoja, jotka uhkaavat organisaation jonkin osan olemassaoloa. (Ansoff 1984: 59) Tällöin kyseinen osa ei välttämättä sitoudu strategiaan ja siten vaikeuttaa sen toteutumista. Myös strategioiden hierarkkisuus saattaa muodostua haasteeksi. Kun kokonaisstrategiaa muutetaan, myös mahdolliset alastrategiat on tarkistettava ja tarvittaessa päivitettävä. Mikäli alastrategioita on paljon tai organisaatiolla ei ole tarpeeksi resursseja käytettävissään, saattaa alastrategioiden päivittäminen olla hidasta tai sitä ei tehdä ollenkaan.

Ansoffin (1984: 53) mielestä strategian toteutumista saattaa vaikeuttaa se, ettei se saa aikaan toimintaa. Santalaisen (2009: 20) mukaan strategiasta tulee osa organisaatiokulttuuria, kun se sisäistetään laajasti organisaatiossa. Cornelissen (2011: 85) sanoo sisäistämisen edellyttävän, että strategiatyöhön osallistuu useita henkilöitä organisaation eri osista. Se edellyttää myös, että strategiasta viestitään ja keskustellaan laajasti organisaatiossa. Strategiatyö voi olla joustavaa ja myös osittain hajautettua, jolloin organisaation eri tahot voivat itse suunnitella oman strategiansa ja hyväksyttää sen sitten organisaation johdolla.

2.3 Kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet

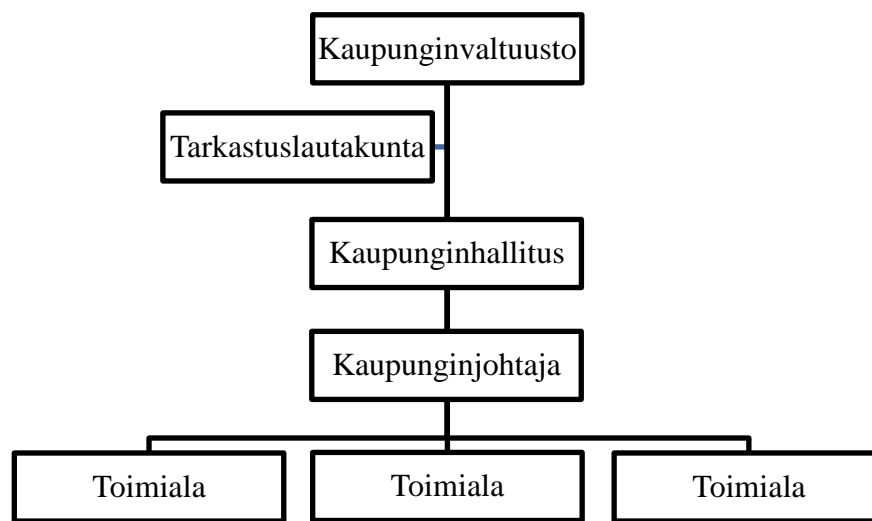
Kaupunkien toimintaympäristö on muuttunut. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa

yhteiskunta on alkanut vaatia kaupunkiorganisaatioita tehostamaan toimintaansa. Siitä huolimatta niiden pitää hoitaa niille laissa määrätyt tehtävät. Lisäksi niiden tulee ottaa toiminnassaan huomioon asukkaiden mielipiteet. Miettinen (2001: 8) näkee, että kaupunkiorganisaation johtaminen edellyttää monien erilaisten mielipiteiden yhdistämistä.

Kaupungin tuottamat peruspalvelut ovat valtion sille lailla määrittämiä. Kaupunki käyttää myös itsehallintoa ja laeilla sille annettua julkista valtaa. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007: 21–22) Jyrängin ja Husan (2012: 213) mukaan demokratia ohjaa kaupungin itsehallintoa, koska sitä hoidetaan vaaleilla valittujen toimielinten avulla. Itsehallinto takaa, että kaupunkiorganisaatio voi ottaa hoidettavakseen tehtäviä, joiden se katsoo olevan hyödyllisiä asukkailleen. Anttiroikon ym. (2007: 67) mukaan kaupunkiorganisaation johtamista voidaankin tarkastella kahdella tasolla. Ensimmäinen taso näkee kaupunkiorganisaation koostuvan kaupunkilaisten valitsemista poliittisista päätöksentekijöistä eli luottamushenkilöistä ja työ- tai virkasuhteisista kaupungin työntekijöistä. Toinen taso näkee kaupunkiorganisaation osana laajempaa yhteisöä, johon kuuluvat kaupunkilaisten lisäksi valtion organisaatiot sekä paikalliset järjestöt ja yritykset. Molemmat tasot ovat sidoksissa toisiinsa.

Anttiroiko ym. (2007: 67–68) kertovat, että kaupunkiorganisaatiossa toimii sekä luottamusmiehiä että virka- tai työsuhteista henkilöstöä. Toimielimet muodostuvat kaupunkilaisia edustavista luottamushenkilöistä. Pakollisia toimielimiä ovat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus ja tarkastuslautakunta. Hautamäki (1995: 47) toteaa kaupunginvaltuuston olevan ylin toimielin. Se vastaa kaupunkiorganisaation toiminnasta ja taloudesta. Anttiroiko ym. (2007: 67–70) kertovat, että kaupunginvaltuusto määrittelee kaupunkiorganisaation tavoitteet. Kaupunginhallitus valvoo kaupungin etuja sekä johtaa hallintoa ja taloutta. Lisäksi se valmistelee ja panee toimeen päätösvaltaansa kuuluvat asiat. Kaupunginjohtaja toimii kunnanhallituksen alaisuudessa. Kaupunginvaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan, joka valmistelee valtuuston päättämiä hallintoa ja talouden tarkastusta koskevia asioita. Lisäksi tarkastuslautakunta arvioi taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumista.

Työnjako kaupunkiorganisaatiossa jakaantuu siten, että toimielimet ja luottamusmiehet vastaavat poliittisesta johtamisesta. Virkamiehet puolestaan vastaavat valmistelusta ja toimeenpanosta. Yleensä poliittinen johto ja virkamiehet tekevät yhdessä kaupunkistrategian. Kaupungin asukkaat osallistuvat kaupungin johtamiseen valitsemalla kunnanvaltuuston. (Anttiroiko ym. 2007: 71–73) Esimerkki kaupunkiorganisaation organisaatiohierarkiasta ilmenee kuvioista kaksi (ks. kuvio 2). Toimialojen alla voi lisäksi olla erilaisia lautakuntia.



Kuvio 2. Kaupunkiorganisaation hierarkia

Sekä poliittinen johto että virkamiehet pyrkivät vaikuttamaan kaupunkistrategiaan ja sen tekemiseen. Kaupunkiorganisaatioiden strategiatyö onkin moniäänistä. Päätöksiä tehtäessä on otettava huomioon eri tahojen mielipiteet.

Kaupunkiorganisaatioiden on huomioitava myös asukkaiden mielipiteet. Asukkailla on oikeus osallistua ja vaikuttaa kaupunkiorganisaation toimintaan. Koska kaupunkiorganisaatiot pyrkivät toimimaan demokraattisesti ja kaikkien hyväksi, on viestintä tärkeä osa niiden toimintaa. Lavento (2008: 3) pitää kaupunkiorganisaatioiden kehittymisen kannalta sidosryhmien negatiivisia mielipiteitä toivottavina.

Poliittinen päätöksenteko valtakunnan ja kunnan tasolla on haaste kaupunkiorganisaatioille. Koska niiden perustehtävät on määritelty laissa, ne joutuvat sovittamaan yhteen monien tahojen mielipiteet ja tavoitteet. Siten ne eivät ole samalla tavalla itsenäisiä toimijoita kuin esimerkiksi yritykset. Kaupunkiorganisaatioiden toimintaa rajoittaa myös se, etteivät ne voi valita asiakkaitaan eivätkä aina halutessaan lisätä resurssejaan (Lindroos & Lohivesi 2010: 157). Kaupunkiorganisaation tehtävien tuloksekas hoitaminen edellyttää tehokkuutta. Se puolestaan edellyttää, että koko organisaatiolla on yhteiset tavat toimia ja tehdä. Siihen voidaan pyrkiä strategioilla. Jotta strategiat toteutuisivat, niistä tulee viestiä. Korhosen ja Rajalan (2011: 40) mukaan vaikeina aikoina on tärkeää panostaa viestintään. Yleensä organisaatioiden viestintäyksikön resurssit ovat kuitenkin pienet.

Kaupunkiorganisaatiot ovat sitä mieltä, että ne eroavat yrityksistä. Ne näkevät eroavuuden olevan esteenä sille, ettei niiden viestintää voida tarkastella samoin kuin muidenkin organisaatioiden. (Nieminen 2000: 109) Santalainen (2009: 212) väittää kuitenkin, että strateginen johtaminen vaikuttaa myös kaupunkiorganisaatioiden menestykseen. Nekin valitsevat johtamisen välineistä parhaimmat ja soveltavat niitä. Santalainen ei kuitenkaan näe malleja ja käsitteitä menestyksen keskeisimpinä tekijöinä, vaan ajattelun. Se ohjaa kaikkien organisaatioiden toimintaa.

3 VIESTINTÄSTRATEGIA ALASTRATEGIANA

Perinteisesti kaupunkiorganisaatioiden viestintätehtävät ovat pääosin olleet tiedottamista. Niiden tiedottamisvelvollisuus on määritelty Kuntalain 29 §:ssä seuraavasti (Kuntalaki 2014).

”Kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Kunnan on laadittava tarvittaessa katsauksia kunnan palveluja, taloutta, ympäristönsuojelua ja maankäyttöä koskevista asioista. Asukkaille on myös tiedotettava, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille.

Milloin kunnan tehtävä on annettu yhteisön tai säätöön hoidettavaksi, kunnan on sopivin tavoin tiedotettava asukkailleen yhteisön tai säätöön toiminnasta.”
(Kuntalaki 29 §)

Kaupunkiorganisaatiot huomioivat asukkaiden tiedontarpeen toiminnassaan. Yleensä kaupunkiorganisaatioiden tieto on asiapitoista, joten sen ymmärrettävyys on tärkeää. Se pyritään välittämään kanavilla, jotka asukkaat saavuttavat. Tiedottamista voidaan pitää yksisuuntaisena ohjaamisen ja kontrolloinnin välineenä. Viestintä puolestaan antaa mahdollisuuden palautteen antamiseen. Se tarjoaa asukkaille mahdollisuuden osallistumiseen ja kontrollointiin. (Hakala 2000: 87–89) Toisaalta kuntalain 27 §:n mukaan tiedottaminen on yksi vuorovaikutusta edistävästä tekijöistä (Kuntalaki 2014).

Kuntalain lisäksi kaupunkiorganisaatioiden viestintää ohjaavat seuraavat lait (Rovaniemi 2014):

- perustuslaki (731/2000)
- laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999)
- hallintolaki (434/2003)
- kielilaki (423/2003)
- maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999)
- henkilötietolaki (523/1999)
- laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007)

Tanskassa toteutettiin vuonna 2007 koko maan kattava maakunta- ja kuntarakenteen uudistus. Uusien kuntien tärkeimpiä tehtäviä oli legitimaation luominen, jotta kansalaiset hyväksyisivät niiden oikeuden peria poliittiset edeltäjänsä. Uudistuksen yhteydessä tutkittiin, miten viestintästrategiaa käytettiin apuna uuden kunnan rakentamisessa ja sen aseman vakiinnuttamisessa. Erityisesti viestintästrategioilla nähtiin olevan tärkeän roolin muutoksessa. (Ditlevsen & Kastberg 2007: 11–14) Tutkimuksen silmiinpistävimpiä huomioita oli kuitenkin viestintästrategiadokumenttien sisällön ja muodon epäyhtenäisyys. Yhtenä syynä tälle oletettiin olevan sen, että ne ovat suhteellisen uusia valtiollisessa ja kunnallisessa kontekstissa, eivätkä ne siksi ole yhtenäisiä. (emt. 24)

Viestinnän merkitys organisaatioille on nykyään korostunut. Se on osa organisaation aineetonta pääomaa. (Isohookana 2007: 9) Kuitenkin vain harvat johtajat ymmärtävät viestinnän tärkeyden organisaatiolle, vaikka se vaikuttaa ratkaisevasti organisaation missioon ja sen viestimiseen sekä sisäisille että ulkoisille ryhmille. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot voivat sopeuttaa ja muokata toimintaansa viestinnän avulla. (Argenti 2009: 14–15) Mikäli organisaatiossa tehtävää viestintätyötä ei yhtenäistetä, saattaa osa organisaatiosta heijastaa ulospäin poikkeavaa kuvaa. On tärkeää, että organisaation viestintää pyritään yhtenäistämään.

Koskelan (2013: 9) mukaan viestinnän strateginen suunnittelu voi olla erilaista eri organisaatioissa, ja käytettävien strategiadokumenttien nimet voivat vaihdella. Kirjallista viestintästrategiaa saatetaan toisessa organisaatiossa kutsua viestintästrategiaksi ja toisessa jollakin muulla nimellä. Viestintästrategia saattaa myös rakentua erillisten strategioiden, toimintatapojen ja suunnitelmien yhdistelmästä, joka käytännössä muodostaa viestintästrategian.

3.1 Viestintästrategia strategiana

Viestintästrategialle, kuten ei strategiallekaan, ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Viestintästrategian sisällöstä ja laajuudesta ei ole yksimielisyyttä.

Koskelan (2013: 2) mukaan viestinnän ammattilaiset näkevätkin tarpeelliseksi painottaa yhtenäisen viestinnän hyötyjä organisaatiolle. He myös vaativat viestinnän nostamista organisaatiossa näkyvämmälle paikalle.

Viestintästrategian sisällöstä ja tehtävästä on erilaisia näkemyksiä. Ditlevsen ja Kastberg (2007: 11) pitävät viestintästrategiaa organisaation viestinnän keinoina, jotka muodostavat rajapinnan strategian ja operationaalisen viestinnän johtamisen välille. Cornelissen (2011: 81–84) puolestaan on sitä mieltä, että viestintästrategia ilmaisee sen, miten organisaatio haluaa eri sidosryhmien näkevän itsensä. Se ohjaa viestinnän ohjelmia ja kampanjoita määrittelemällä strategisen aikeen, jonka perusteella mahdolliset toiminnot valitaan. Se myös kertoo, miten viestintä voi tukea organisaation kokonaisstrategiaa ja auttaa sitä saavuttamaan visionsa.

Viestintästrategiat perustuvat yleensä muihin strategisiin dokumentteihin. Ne onkin nähty myös tekstidokumentteina. Steyn (2003: 168) määrittelee viestintästrategiatekstit dokumenteiksi, joita käytetään viestinnän pyrkimysten tehostamiseen. Koskela (2013: 2) puolestaan pitää niitä dokumentteina, jotka muodostavat rajapinnan strategisen johtamisen ja viestinnän harjoittamisen välille. Niitä käytetään työkaluina viestinnän yhtenäistämässä ja pyrittäessä selventämään viestinnän toimintoja (emt. 9). Steyn (2003: 179) mukaan ne tehostavat toimintaa auttamalla valitsemaan oikeat ongelmat ratkaistaviksi epäselvissä tilanteissa.

Viestintätoimen johtamista edesauttaa se, että viestinnästä vastaava saa tietoa organisaatiosta ja voi osallistua sen keskeisten ryhmien toimintaan. Tyry-Salon (2004: 16) mielestä viestintätoimen johtaminen edellyttää, että viestinnästä vastaava saa osallistua kaupunkiorganisaation ja sen eri yksiköiden johtoryhmiin. Argenti (2009: 42) puolestaan näkee, että organisaation kokonaisstrategian toimeenpanoa saatetaan helpottaa sillä, että kokonaisstrategiaa tehtäessä huomioidaan viestintätoimen tavoitteet organisaation tavoitteiden ilmaisemiseksi.

Viestintästrategian tekemiseen osallistuvat organisaation johto ja eri alojen viestinnän ammattilaiset (Cornelissen 2011: 81). Organisaation johdon sitoutuminen

viestintästrategian suunnitteluun ja tekemiseen on tärkeää. Sillä varmistetaan, että johto ymmärtää viestintästrategian roolin organisaation kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Ymmärrys puolestaan edesauttaa johdon sitoutumista viestintästrategiaan ja sen toimeenpanoon. Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 34) mukaan yhteistyöllä varmistetaan organisaation johdon sitoutuminen viestintästrategiaan. Juholin (2009: 108) on sitä mieltä, että viestinnästä vastaavien arvo organisaatiolle määräytyy sen mukaan, miten tiiviisti viestintästrategia pohjautuu organisaation kokonaisstrategiaan ja viestinnän tekeminen perustuu viestintästrategiaan.

Idealisesti viestintästrategia ilmaisee näkemyksen organisaation viestinnästä. Se edellyttää kuitenkin, että viestintästrategia nähdään osana organisaatiota ja siten vaikuttaa koko organisaatioon. (Ditlevsen & Kastberg 2007: 32–33) Cornelissenin (2011: 84–87) mielestä viestinnän ammattilaiset tuovat kokonaisstrategian strategiatyöhön luotaustietoa, joten heidän panoksensa strategiatyölle on arvokas. Argenti (2009: 15) puolestaan näkee, että viestintä on strategisempaa ja keskitetympää, kun viestinnästä vastaava saa strategian suoraan organisaation johdolta. Yhteistyö voidaan nähdä yhtenä organisaation menestyksen avaimista.

Kamenskyn (2012: 19) mukaan menestyäkseen organisaation on sopeuduttava toimintaympäristöönsä ja muokattava sitä. Cornelissenin (2011: 84) on sitä mieltä, että viestintästrategia on tärkeä rajapinta organisaation ja sen toimintaympäristön välillä, koska se seuraa ympäristöään ja edustaa organisaatiota. Ditlevsen ja Kastberg (2007: 12) toteavat viestintästrategian olevan kaksitahoinen, koska se on samanaikaisesti sekä merkki muutoksesta että työkalu muutoksen tekemiseen. Se toimii rajapintana sekä vanhan ja uuden viestinnän välillä että myös strategisten päätösten ja operationaalisten toimintojen välillä. Siten se ohjaa viestimään organisaation missiosta, visiosta ja arvoista organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Viestintästrategia elää organisaation kokonaisstrategian rinnalla. Sitä päivitetään tai muutetaan, kun kokonaisstrategia muuttuu. Cornelissenin (2011: 83) mukaan viestintästrategia on joustava, koska sen pitää reagoida organisaation toimintaympäristöön. Steyn (2003: 179) näkee viestintästrategian keskittyvän

arvioimaan toimintaympäristöään, vaikka siihen vaikuttaa myös organisaation sisäinen konteksti. Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 14) mielestä viestintä on osa rakennetta, sen ylläpitoa ja uudelleenrakentamista.

Viestintästrategia voidaan luokitella johtamisen työkaluksi. Se johdetaan organisaation kokonaisstrategiasta ja siitä voidaan johtaa muita dokumentteja. (Ditlevsen & Kastberg 2007: 33) Viestintästrategian avulla voidaan ohjata organisaation toimintaa. Se edellyttää kuitenkin sitä, että organisaatiossa ymmärretään viestintästrategian rooli organisaation kokonaisstrategian tavoitteiden toteuttamisessa.

3.2 Viestintästrategian sisältö

Kaupunkiorganisaation strategiahierarkian ylin strategia on kaupunkistrategia. Kaupunkiorganisaation viestintästrategian tehtävänä on tukea kaupunkistrategiaa. Strategiat ovatkin hierarkkisia. Åberg (2000: 23) suosittelee, että organisaatiolla on yksi strategia, jota kaikki muut mahdolliset strategiat tukevat. Cornelissenin (2011: 84) mukaan tukeminen tapahtuu viestimällä sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti kokonaisstrategiasta. Siten vältetään myös mahdolliset ongelmat kokonaisstrategian toimeenpanossa.

Viestintästrategia ja viestintäyksikön suunnitelmat eivät kuitenkaan ole sama asia (Steyn 2003: 179). Eivät myöskään viestintästrategia ja organisaation kokonaisstrategia. Viestintästrategia ilmaisee viestintäyksikön tavoitteet, joilla tuetaan organisaation kokonaisstrategian toteuttamista. Se siis kertoo, miten viestintäyksikkö voi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Viestintä on kuitenkin vain yksi keinoista, joita voidaan käyttää pyrittäessä vaikuttamaan organisaation menestykseen. Siihen vaikuttavat myös muut organisaatiosta riippumattomat asiat. (Juholin 2009: 72) Aulan (2000: 121) mukaan viestintä voidaankin nähdä organisaatiolle suotuisten olosuhteiden luomisena.

Cornelissen (2011: 83) on sitä mieltä, että viestintästrategia sisältää vuosittain ennakoita

jäsennellyn ja suunnitellun ohjelman, kampanjat sekä reaktiot vastaantuleviin asioihin. Se sisältää kuitenkin vain yleisen suunnan, ei tarkempia suunnitelmia. Viestintästrategia määrittelee organisaation suunnan ja aseman toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Ditlevsen ja Kastberg (2007: 16) puolestaan liittävät viestintästrategiaan alla luetellut ominaisuudet. Vaikka ne muodostavat pohjan viestintästrategialle, ne eivät kuitenkaan määrää sen sisältöä.

1. Se ilmaisee organisaation tavoitteet ja perustuu sen arvoihin
2. Se on johdonmukainen organisaatioiden muiden strategioiden kanssa
3. Se on joustava
4. Se on kirjallinen
5. Se viestitään organisaatiolle

Juholinin (2009: 107–108) mukaan viestintästrategian tehtävänä on ilmaista organisaation viestintäyksikön tavoitteet. Valintatilanteissa se kertoo, mitä kerrotaan, kenelle, miten, koska ja missä. Hän on määritellyt viestintästrategian laatimisen avuksi viestintästrategian rakennemallin (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Viestintästrategian rakennemalli (Juholin 2009: 107)

Otsikko	Kysymys
1) Lähtökohdat	Mihin viestintää tarvitaan organisaatiossa?
2) Viestinnän nykytila	Viestinnän haasteet
3) Periaatteet tai arvot	Millaista viestintä on ja millaista sen tulee olla?
4) Sidosryhmät	Mitkä ovat sidosryhmät? Osallistujat, ryhmittely?
5) Sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt	Mitä organisaatio viestii itsestään sanoin, visuaalisesti, tarinoin, teoin?
6) Viestinnän tavoitteet	Millaista vaikuttavuutta viestinnältä odotetaan?
7) Mittarit, seurannan ja luotauksen keinot	Millä keinoin viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan?
8) Vastuut	Vastuuhenkilöt? Kumppanuudet?
9) Resurssit	Millaisia resursseja viestintäyksiköllä on?
10) Muut ohjeet	Mitä muita ohjeita on käytössä?
11) Lopuksi	Kirjataan laatimis-, hyväksymis- ja päivityspäivä

Rakennemallin (ks. taulukko 1) kolme ensimmäistä (1–3) kohtaa kertovat viestintätoimen lähtökohdista viestinnän tekemisessä. Seuraavat kolme (4–6) kohtaa ilmaisevat, miten viestintästrategia linkittyy organisaation kokonaisstrategiaan. Seuraavat kolme kohtaa (7–9) puolestaan kertovat, miten viestintästrategiaa toteutetaan ja miten sen toteutumista seurataan. Rakennemalli kertoo lisäksi, mitä muita ohjeistuksia viestinnällä on käytössään ja miten viestintästrategia elää.

Organisaation tavoitteiden toteutumista saattaa vaikeuttaa se, ettei organisaation viestintätehtäviä ole yhtenäistetty. Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 34) mielestä on tärkeää, että viestintästrategia yhtenäistää organisaation viestintää saaden organisaation näyttämään yhtenäiseltä kokonaisuudelta. Korhosen ja Rajalan (2011: 39) mukaan osa organisaatiosta saattaa viestiä kokonaisstrategian vastaisesti, mikäli organisaatiossa tehtäviä viestintätöitä ei yhtenäistetä.

3.3 Sidosryhmät

Hyvät suhteet sidosryhmiin auttavat organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. Viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään viestinnän osapuolten mukaan (Juholin 2009: 40). Toisaalta esimerkiksi pörssiyhtiöissä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välinen raja on hämärtyntä lakivelvoitteiden vuoksi. Åbergin (2000: 236) mukaan sidosryhmä on käsitteenä huono, koska se sulkee pois organisaatiolle tärkeät tahot, jotka eivät ole sen kanssa vaihdantasuhteessa. Käytän kuitenkin tässä tutkimuksessa termiä sidosryhmä. Se perustuu Freemanin näkemykseen sidosryhmistä.

Freeman (1984: 53) näkee sidosryhmän (stakeholder) olevan, minkä tahansa ryhmän tai yksilön, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta. Määritelmä on yksi laajimmista määritelmistä. (Mitchell, Agle & Wood 1997: 856). Mielestäni sitä tulee kuitenkin laajentaa, koska sosioekonomisen teorian mukaan organisaation menestys aiheuttaa sen omistajien lisäksi hyvinvointia laajemmin yhteiskunnassa (Cornelissen 2011: 40). Sidosryhmiä tuleekin tarkastella toiminnan näkökulman lisäksi myös arvon ja hoidon tuottamisen

näkökulmasta. Sidosryhmän tarkasteleminen vain toiminnan näkökulmasta tuo määritelmään negatiivisen assosiaation, jolloin viestinnän tehtävänä on lähinnä organisaation maineen suojaaminen. Arvon ja hyödyn näkökulmasta tarkasteltuna nähdään, mitä positiivista vuorovaikutussuhteella on annettavanaan sekä organisaatiolle että sidosryhmälle. Määrittelenkin tässä tutkimuksessa sidosryhmän, miksi tahansa ryhmäksi tai yksilöksi, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta. Sidosryhmä voi myös olla ryhmä tai yksilö, joka voi tuottaa organisaatiolle arvoa ja hyötyä tai jolle organisaatio voi tuottaa arvoa ja hyötyä, sekä aineellista että aineetonta, joko välillisesti tai suoraan.

3.3.1 Sidosryhmien tunnistaminen ja määrittely

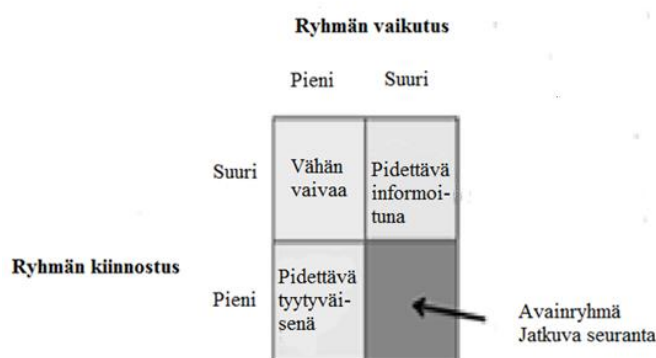
Organisaation menestys vaikuttaa laajemmin yhteiskuntaan. Menestyminen edellyttää sidosryhmien tukea. Juholinin (2009: 88) mukaan tuen saaminen edellyttää vuorovaikutusta näiden ryhmien kanssa. Sidosryhmät onkin tunnistettava. Cornelissenin (2011: 44–45) mukaan sidosryhmien tunnistuksella ja analysoinnilla selvitetään, minkälaista viestintää ryhmät tarvitsevat ja minkälainen viestintästrategia auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet. Organisaatio ei voi kuitenkaan huomioida kaikkia sidosryhmiään, vaan sen tulee valita itselleen tärkeimmät ryhmät. Mitchell ym. (1997: 871) mukaan organisaation johto on se, joka viime kädessä päättää sidosryhmien tärkeydestä.

Yleisimmin sidosryhmät määritellään primääreihin tai sekundääreihin. Mitchellin ym. (1997: 853–854) mukaan ensimmäiseen kuuluvat organisaatiolle tärkeät henkilöt tai ryhmät. Jälkimmäiset eivät ole suoraan yhteydessä organisaatioon, eivätkä ne siten ole oleellisia organisaatiolle. Melkein jokainen voikin kuulua organisaation sidosryhmiin. Cornelissen (2011: 45) käyttää sidosryhmien tunnistamiseen ja asemointiin sekä sidosryhmän keskeisyyden mallia (ks. kuvio 3) että sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen matriisia (ks. kuvio 4).



Kuvio 3. Sidoryhmän keskeisyyden malli (Cornelissen 2011: 46)

Sidosryhmien keskeisyyden malli (ks. kuvio 3) tunnistaa ja luokittelee sidosryhmät sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat organisaatiolle. Ideana on, että mitä keskeisempi tai merkittävämpi sidosryhmä on, sitä aktiivisemmin sen kanssa tulee kommunikoida. Sidoryhmän keskeisyys määritellään sen mukaan, kuinka merkittäviä sidosryhmät ovat organisaatiolle verrattuna seuraaviin kolmeen piirteeseen: valta, legitimaatio ja kiireellisyys. Sidoryhmät muodostavat seitsemän luokkaa sen mukaan, mitä kolmesta piirteistä niillä on. (Cornelissen 2011: 45)



Kuvio 4. Sidoryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen malli (Cornelissen 2009: 48–49)

Sidosryhmien kiinnostuksen ja vaikutuksen matriisi (ks. kuvio 4) perustuu samoihin

periaatteisiin kuin sidosryhmien keskeisyyden malli. Myös sen tavoitteena on luokitella sidosryhmät sen mukaan, minkälainen vaikutus niillä on ja miten ne osoittavat kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Viestintä muotoillaan sidosryhmän matriisiin sijoittumisen mukaan. (Cornelissen 2011: 48) Kaupunkiorganisaation avainryhmä voi olla esimerkiksi valtio, koska sen toimet vaikuttavat kaupunkiorganisaatioihin. Valtion suunnitelmia on seurattava koko ajan. Yritykset vaikuttavat kaupunkiorganisaatioon, joten ne tulee pitää informoituina kaupunkiorganisaation suunnitelmista. Kaupungin asukkaat puolestaan eivät välttämättä ole kiinnostuneita kaupunkiorganisaation toiminnasta, mutta heidät on kuitenkin pidettävä tyytyväisinä.

Molempien työkalujen avulla voidaan luoda kuva sidosryhmien tärkeydestä kaupunkiorganisaatiolle. Tulosten perusteella voidaan määritellä perusviestit ja täsmentää, kuinka kiinteästi sidosryhmien kanssa viestitään. Kaupunkistrategiassa määritellyt tavoitteet on helpompi saavuttaa, kun kaupunkiorganisaatiolla on hyvät suhteet sidosryhmiinsä.

3.3.2 Sidosryhmäviestintä ja viestintäkanavat

Sidosryhmäviestintä koostuu organisaation valitsemista perusviesteistä, jotka kertovat organisaation osaamisesta, vahvuuksista ja arvoista. Niitä vaihdellaan tilanteittain ja sidosryhmittäin. Cornelissenin (2011: 89) mukaan perusviesteillä pyritään toteuttamaan organisaation haluttua mainetta. Siten ne ilmaisevat organisaation strategisia aikeita. Ne ilmentävät näkökulmaa, jonka organisaatio haluaa sidosryhmiensä liittävän siihen.

Erilaiset strategiat tarvitsevat eri viestintäkanavan vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Cornelissen 2011: 52). Viestintäkanavat valitaan sen mukaan, ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmät. Kanavista valitaan se, jonka organisaatio näkee tavoittavan sidosryhmän parhaiten. Argentin (2009: 40) mukaan viestintästrategia sisältää määritelmän organisaation viestinnästä, analyysin osanottajista ja viestintäkanavien priorisoinnin. Jotta voidaan selvittää, oliko viestintä onnistunut, on lisäksi analysoitava vastaanottajien reaktiot.

Argentin (2009: 33–34) mukaan sidosryhmät voivat ajan kuluessa muuttua ja hämärtyä. Jokainen sidosryhmä tarkastelee asioita omasta näkökulmastaan, joten niiden näkemykset saattavat olla erilaiset ja ristiriidassa keskenään. Siitä huolimatta sidosryhmät voivat olla tekemisissä toistensa kanssa. Argenti huomauttaakin, että viestintää suunniteltaessa huomioidaan, että tietylle ryhmälle tarkoitettu viesti saattaa tavoittaa myös muut ryhmät. Tämä saattaa aiheuttaa sidosryhmäristiriitoja. Juholin (2009: 41) on sitä mieltä, että on tarkasteltava näkökulmaa, josta asioita tarkastellaan.

Juholinin (2013: 111) mielestä henkilöstö on yksi organisaation keskeisimmistä sidosryhmistä. Juholinin (2013: 91) mukaan organisaation toiminnan seuraaminen onkin välttämätöntä. Seurannalla varmistetaan organisaation tavoitteiden mukainen toiminta ja sen hyödyllisyys organisaatiolle. Sillä pyritään myös vaikuttamaan organisaation toimintaan negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Korhosen ja Rajalan (2013: 91) mielestä tämä on välttämätöntä, koska tieto leviää nykyään kulovalkean tavoin.

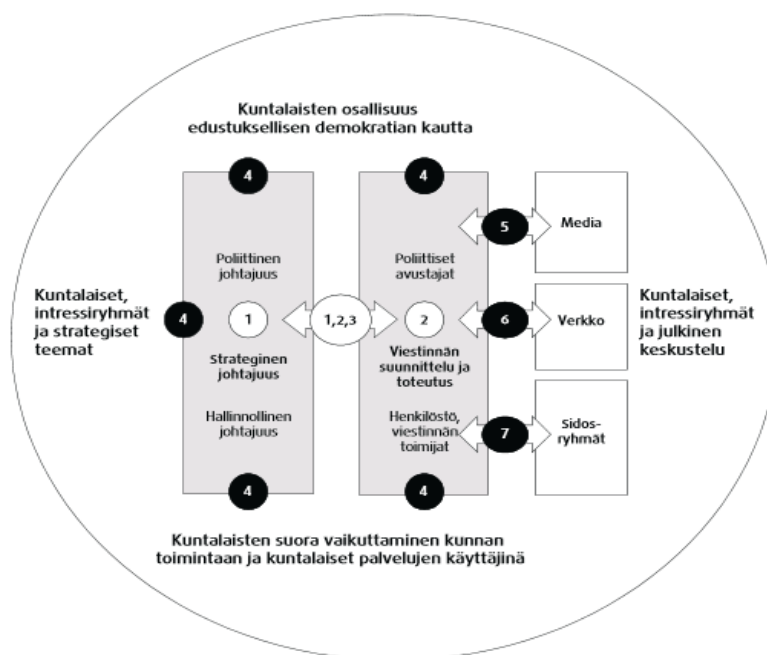
3.4 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän mittaaminen

Kaupunkiorganisaation johtajien ja esimiesten on kyettävä kertomaan, miten organisaatiossa tehty työ tukee kaupunkiorganisaation tavoitteiden toteutumista. Myös viestinnästä vastaavien on kyettävä kertomaan, miten viestintäyksikkö tukee kaupunkiorganisaation kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän mittaamista pidetään kuitenkin vaikeana. Juholinin (2013: 29) mielestä tämä johtuu siitä, että viestinnällä pyritään vaikuttamaan tekijöihin, joiden vain oletetaan vaikuttavan organisaation tuloksiin. Juholinin (emt. 15) mukaan viestinnän mittaamisen vaikeuteen vaikuttaa myös se, että yleensä viestintäyksikössä mitataan mediaosumia tai tehdään erilaisia palaute- ja henkilöstökyselyitä, jotka eivät kerro, miten ne auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Juholinin (2013: 28) mielestä viestinnän mittarit linkitetään organisaation kokonaisstrategiaan ja sen tavoitteisiin. Mittaaminen edellyttää kuitenkin, että viestintästrategiassa määriteltävät tavoitteet ovat seurattavissa ja mitattavissa (emt. 61).

Oleellista mittaamisessa on, että ennen mittareiden rakentamista, viestintästrategiassa määritellään selkeät tavoitteet. Koska kaupunkiorganisaation viestintästrategian tehtävänä on tukea kaupunkistrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista, myös viestintästrategian tavoitteet johdetaan kaupunkistrategiasta. Siten mitataan sitä, mikä on tärkeää kaupunkiorganisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kaupunkiorganisaation viestinnän mittaamisen lähtökohtana onkin koko kaupunkiorganisaation toiminnan kehittäminen.

KISA-malli on kehitetty arvioimaan kuntien viestintää. Siinä kaupunkistrategia muodostaa pohjan viestinnän arvioimiselle, koska viestintäyksikön tehtävänä on sekä tukea kaupunkistrategian tavoitteita että tehdä yhteistyötä kaupunkiorganisaation viranhaltijoiden ja poliittisten toimijoiden kanssa. Arvioinnissa huomioidaan kaupunkistrategian toteutumisen lisäksi asukkaiden ja eri sidosryhmien odotukset. Tulosten huomioiminen kaupunkiorganisaation toiminnan kehittämisessä edellyttää organisaation johdon, asiantuntijoiden ja viestinnän ammattilaisten yhteistyötä. (Lavento 2008: 24–25)



Kuvio 5. Kisa-malli (Lavento 2008: 28)

KISA-mallissa arvioidaan mustilla ja valkoisilla ympyröillä merkittyjä viestinnän alueita (ks. kuvio 5). Valkoiset ympyrät edustavat poliittista ja hallinnollista strategista johtamista (1), viestinnän suunnittelua ja toteutusta (2), viestinnän ja strategisen johtamisen sidosta (1, 2) ja työyhteisöviestintää (3). Mustat ympyrät edustavat kaupunkiorganisaation viestintää suhteessa kaupunkilaisiin ja heidän muodostamiinsa intressiryhmiin (4), mediaan (5), verkkojulkisuuteen (6) ja yhteistyö- ja sidosryhmiin (7). (Lavento 2008: 27)

Kuviosta viisi voidaan päätellä, mitkä alueet ovat tärkeitä kaupunkiorganisaation toiminnan kannalta. Kuvion ulkolaidalla olevilla sidosryhmillä ei näytä olevan suurta vaikutusta kaupunkiorganisaation toimintaan. Sen sijaan valkoisilla ja mustilla ympyröillä merkityillä alueilla on suurempi vaikutus. Kuviosta ilmenee, että myös viestinnän mittareiden on tärkeää mitata kaupunkistrategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Lavennon mukaan (2008: 29) viestintätoimen mittarit voivat mitata muun muassa sitä, miten kaupunkiorganisaatiossa tehtävä viestintätyö vastaa kaupunkistrategian tavoitteita. Mittarit voivat mitata myös sitä, miten kaupunkiorganisaatio on täyttänyt tiedottamisvelvoitteen.

3.5 Viestinnän ammattilaisten strategiahaasteet

Viestinnän ammattilaisilla on tärkeä osa organisaation kokonaisstrategian toteuttamisessa, myös kaupunkiorganisaatiossa. Osallistuminen strategiatyöhön edellyttää legitimitettä. Johansson ja Ottestig (2011: 157–161) ovat sitä mieltä, että viestinnästä vastaavan työ edellyttää viestinnän koulutusta. Muutoin viestinnästä vastaava ei täysin ymmärrä organisaation viestintätoimintoa ja viestinnän johtajan roolia. Viestinnästä vastaavalta vaaditaan myös koulutusta ja kokemusta yrityksen johtamisesta. Tämä johtuu siitä, että viestintä nähdään aiempaa tärkeämpänä organisaatiolle ja viestinnästä vastaavalla on enemmän valtaa. Voidakseen vaikuttaa organisaatioon viestinnästä vastaavan on ansaittava organisaation sisäinen legitimitettinsä. Viestinnästä vastaavat voivat vaikuttaa sen muodostumiseen vaikuttamalla organisaation strategiatyöskentelyyn ja työskentelemällä sekä

viestintätoimen että esimiesten tukena. Viestinnästä vastaavan on hyvä olla tietoinen siitä, että legitimizeetti saattaa muuttua ajan kuluessa, joko voimistua tai vähentyä. Muutokseen saattaa vaikuttaa organisaation muutos tai muut johtajat. Bowenin (2009: 434–435) mukaan viestinnän ammattilaisten on esitettävä organisaation johdolle, miten viestintätoimi voi vaikuttaa organisaation strategiaan. Siksi viestinnän ammattilaisten on aktiivisesti parannettava osaamistaan ja osoitettava arvonsa johdolle.

Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että viestinnän ammattilaisilla on vaikeuksia viestintätoimen arvon osoittamisessa. Vuodesta 2006 lähtien tehty European Communication Monitor -tutkimus perustuu 2000 Euroopan viestinnän ammattilaisen näkemyksiin viestinnästä ammattina ja viestinnän asemasta organisaatioissa (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench 2012: 9). Vuoden 2012 tutkimuksesta ilmeni, että viestinnän ammattilaisten pääasiallinen haaste oli selittää viestintätoiminto organisaation johdolle ja todistaa sen arvo organisaatiolle (emt. 37). Vuonna 2013 tärkeimmän haasteen nähtiin olevan viestinnän strategioiden asettamisen samaan linjaan organisaation kokonaisstrategian kanssa. Tosin valtiollisissa organisaatioissa tärkeimpinä haasteina nähtiin olevan viestintätoimen aseman vahvistamien johtajien päätöksenteon tukemisessa. Myös viestinnän ammattilaisten työskentely rajoitetuilla resursseilla yhä useampien sidosryhmien kanssa useilla eri kanavilla nähtiin niissä haasteena. (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2013: 83)

Ilman tarvittavaa osaamista viestintäyksikkö on vain viestien välittäjä. Korhosen ja Rajalan (2011: 24) mielestä liiketoiminnan ymmärtäminen auttaa viestintätehtävien priorisoinnissa. Cornelissen (2011: 85–86) toteaa, että osallistuminen organisaation strategiatyöskentelyyn ja muihin operationaalisen alueen toimintoihin vaatii viestinnän ammattilaisilta liiketoimintaymmärryksen lisäksi taitoa johtaa viestintää. Liiketoimintaa ja sen strategiaa ymmärtävät viestinnän ammattilaiset tekevät yhteistyötä organisaation johdon kanssa. Heillä on tietoa alasta, jolla organisaatio toimii ja he ymmärtävät strategiaprosessin tekemistä. Heillä on myös strateginen näkemys siitä, miten viestintä edistää organisaation kokonaisstrategian toteutumista ja organisaation eri osien toimintaa. European Communication Monitor 2012 -tutkimuksen mukaan viestinnän ammattilaisten välillä on kuitenkin suuria eroja liiketoimintaymmärryksessä ja johtamistaidoissa.

Tutkimuksen mukaan työkokemus ei riitä kehittämään ammattitaitoa, vaan viestinnän ammattilaiset tarvitsisivat lisäkoulutusta. (Zerfass ym. 2012: 87) Ansoffin (1984: 59) mielestä organisaatioilta puuttuu sekä strategioita kehittämään ja toimeenpanemaan kykeneviä johtajia että niitä itseään ja toimintaympäristöään koskevaa tietoa, joka auttaa strategiatyössä.

European Communication Monitor 2012 -tutkimuksesta ilmeni, että viestintä on edelleen monimutkaistunut. Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa yhä useampien sidosryhmien kanssa useilla eri kanavilla ja eri suunnissa. Tulevaisuuden haasteena nähtiinkin sidosryhmien ja kanavien tavoittaminen rajallisilla resursseilla. Tutkimus osoitti myös, että mitä korkeammalla organisaatiohierarkiassa viestinnän ammattilainen, kuten viestintäpäällikkö, on ja mitä voimakkaammin ylin johto on sitoutunut viestintätoimeen, sitä enemmän viestinnän ammattilaisen fokus on strategioiden laadinnassa, ympäristön ja muun organisaation reflektoinnissa. (Zerfass ym. 2012: 43) Vuoden 2013 European Communication Monitor – tutkimus osoitti kuitenkin, että viestinnän tärkeyden kasvu ei kulje käsi kädessä viestintätoimen statuksen ja vaikutuksen kanssa organisaatioissa. Viestinnän budjetteja ja resursseja on pienennetty useissa Eurooppalaisissa organisaatioissa verrattuna organisaatioiden muihin toimintoihin. (Zerfass ym. 2013: 91)

Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että koko organisaation tekemiä viestintätehtäviä yhtenäistetään. Ilman yhtenäistämistä saattaa organisaatiokuva olla ristiriitainen. Se saattaa vaikeuttaa organisaation tavoitteiden toteutumista. Viestintäyksikkö tarvitsee resursseja kyetäkseen auttamaan organisaatiota kokonaisstrategian tavoitteiden saavuttamisessa. Aula (2000: 181) toteaa koko organisaation viestintätyön johtamisen olevan haasteellista, koska viestintäyksikkö palvelee samanaikaisesti useita sidosryhmiä. Åbergin (1989: 225) mukaan haastetta kasvattaa se, että viestintätehtäviä saatetaan hoitaa organisaatiossa useammassa yksikössä.

Viestintöimen tehtävänä on vain tiedottaa, mikäli organisaation johto ei anna sille vastuuta ja tarpeellisia resursseja tehtäviensä hoitamiseen. Argentin (2009: 14) mukaan useimmat organisaatiot eivät halua palkata viestintään tarvittavaa henkilökuntaa, koska

niiden johtajat eivät ymmärrä viestinnän roolia organisaation kokonaisstrategian tukemisessa. Argentin mielestä tämä on myös syynä sille, ettei viestintää usein pidetä tärkeänä organisaatioissa. Sekä Bowenin (2009: 434–435) että Cornelissen (2011: 87) mielestä viestinnästä vastaavien tehtävänä on tuoda esille viestintätoimen arvo organisaatiolle ja miten se auttaa kokonaisstrategian saavuttamista.

Viestinnän ammattilaiset valittavat usein, ettei organisaation johto ymmärrä viestintää. Cornelissenin (2011: 87) mukaan asia saattaa kuitenkin olla päinvastoin, eli niin, että viestinnän ammattilaiset eivät ymmärrä johtamista. Tähän viittaa se, että usean viestinnän ammattilaisen mielestä heiltä puuttuu tietotaito talouden johtamisesta, strategiaprosessista ja viestinnän roolista organisaation kehittämisessä ja muutoksessa. Cornelissen näkee tämän olevan myös osasyyn sille, ettei viestintää organisaatioissa arvosteta. Toisaalta Koskelan (2013: 2) tekemät löydöt saattavat viitata siihen, että strategisen johtamisen ideoiden ja viestinnän harjoittamisen välillä on olemassa periaatteellinen yhteensopimattomuus, joka muodostaa haasteen viestinnän strategiselle johtamiselle.

3.6 Tutkimuksen teemat

Kaupunkiorganisaatiot ovat organisaatioina monimutkaisia. Ne toimivat monella toimialalla, ja niiden päätöksentekoon vaikuttaa sekä poliittinen johto että virkamiehet. Niiden tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, vaan hoitaa niille laissa ja säädöksissä osoitetut perustehtävät. Kaupunkiorganisaatioiden toimintaympäristö muuttuu kuitenkin jatkuvasti, ja käytettävissä olevat resurssit vähenevät koko ajan. Siitä huolimatta kaupunkiorganisaatioiden on edelleen huolehdittava perustehtävistään. Monimutkaisen ja hajanaisen organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että koko organisaatio työskentelee yhdessä rintamassa organisaatiolle kaupunkistrategiassa määritellyn tavoitteen puolesta. Jotta näin kävisi, on tärkeää, että koko organisaatiolla on yhteinen käsitys tavoitteista ja organisaatio viestii tavoitteiden mukaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Viestintästrategian tehtävänä on tukea organisaation kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Se ilmaisee, miten viestintäyksikkö voi omalla toiminnallaan tukea näiden tavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategian tehtävänä on siten toimia organisaation johdon tukena ja auttaa organisaatiota viestimään kokonaisstrategian tavoitteiden mukaisesti sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Viestintästrategian tehtävänä on yhtenäistää koko organisaation viestintää, jotta koko organisaatio viestii yhtenäisesti ja kokonaisstrategian mukaisesti. Siten viestintästrategia on sekä merkki organisaation muutoksesta että työkalu muutoksen tekemiseen (Ditlevsen & Kastberg 2007: 12).

Koska viestintästrategian sisältö määräytyy organisaation ja sen tavoitteiden mukaisesti, se myös elää ja kehittyy organisaation elinkaaren mukana. Viestintästrategian sisältö vaihtelee siten organisaatioittain, toimialoittain ja organisaation elinkaaren mukaan. Kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää organisaation sidosryhmien määrittelyä. Määrittelyn tarkoituksena on kertoa organisaatiolle, mitkä sidosryhmät on huomioitava kokonaisstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun sidosryhmät on määritelty, voidaan niille valita oikeat viestintäkanavat. Oikean viestintäkanavan avulla halutut sidosryhmät tavoitetaan paremmin.

Organisaation tavoitteiden toteuttaminen edellyttää strategioiden toimeenpanemista ja mittaamista. Onkin tärkeää, että organisaatio sitoutuu viestintästrategian toteuttamiseen. Mittaamalla seurataan organisaation kokonaisstrategian toteutumista. Jotta organisaatioissa voidaan käyttää viestintää täysipainoisesti hyödyksi organisaation kokonaisstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa, on tärkeää, että organisaation johto ymmärtää viestinnän roolin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja viestinnästä vastaava puolestaan ymmärtää strategiatyöskentelyä.

Viestintä onkin tärkeä huomioida jo organisaation kokonaisstrategiaa tehtäessä. Siinä määritellään, mitä viestintätoimenpiteitä tietyt strategiset tavoitteet edellyttävät ja vaativat. Tämä edellyttää viestinnästä vastaavan osallistumista johtoryhmän työskentelyyn. Jotta viestintästrategian tehtävä organisaation kokonaisstrategian tukemisessa toteutuisi, on tärkeää, että myös viestintästrategia tehdään yhteistyössä

organisaation johdon kanssa ja että sitä keskustelutetaan laajasti organisaatiossa. Muutoin organisaatiossa ei sitouduta viestintästrategian toteuttamiseen ja tällöin organisaatioiden tavoitteiden toteuttaminen jää puolitiehen.

Viestintästrategiaa voidaan käyttää apuna kaupunkistrategian tavoitteiden saavuttamisessa myös hajanaisissa ja monimutkaisissa kaupunkiorganisaatioissa. Se edellyttää kuitenkin, että organisaation johto ymmärtää viestintäyksikön roolin organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa ja että viestinnästä vastaava ymmärtää strategiatyöskentelyä. Liiketoimintaosaaminen on tärkeä osa myös kaupunkiorganisaation viestinnästä vastaavan ammattitaitoa. Se auttaa ymmärtämään, mikä on tärkeää kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumisen kannalta.

4 KAUPUNKIORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄN OHJAAMINEN

Tässä luvussa tarkastelen kolmen eri kaupungin viestinnästä vastaavien näkemyksiä viestintästrategiasta ja siitä, minkälainen rooli viestintästrategioilla on organisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Tarkastelen myös, miten haastateltavien kohtaamat haasteet viestinnän johtamisessa heijastuvat viestintästrategioihin ja niiden tekemiseen. Esittelen lisäksi tässä luvussa tutkimukseni toteutusta ja kulkua sekä analyysivaiheessa ilmenneitä haasteita.

Esittelen ensin taustatiedoiksi tutkimukseen valitsemani esimerkkiorganisaatiot. Tämän jälkeen esittelen ja analysoin tutkimukseni varsinaisia tuloksia ja vastauksia. Sen jälkeen esitän yhteenvedon tutkimukseni tuloksista. Päättäntö-luvussa vastaan neljään tutkimuskysymykseeni ja asetan ne dialogiin keskenään. Lopuksi tarkastelen tutkimukseni tuloksia laajemmasta näkökulmasta ja suhteutan ne kaupunkiorganisaatioiden kontekstiin.

4.1 Tutkimuksen toteutus ja analyysin haasteet

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut tapahtuivat tammi- ja helmikuussa 2014. Haastattelut muodostuivat seitsemästä aihealueesta, joista haastateltavat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään ja mietteitään. Lisäksi esitin haastatteluissa tarvittaessa lisäkysymyksiä, jotka syvensivät ja selvensivät haastateltavien vastauksia. Tämä on yksi puolistrukturoidun haastattelun eduista.

Valitsin tutkimuksen esimerkkiorganisaatiot niiden pitkän, yhteisen historian vuoksi. Ne sijaitsevat vanhan Vaasan läänin alueella, ja olivat usein kilpailuasemassa keskenään. Lisäksi kaikissa esimerkkiorganisaatiossa on tehty kuntaliitoksia ja uusia liitoksia mietitään. Kaupungit elävätkin samanlaisessa kontekstissa ja siten niillä on samantapaisia haasteita. Kaupungit sijaitsevat myös maantieteellisesti lähellä toisiaan.

Ennen haastatteluiden tekemistä testasin haastattelukysymyksiä tekemällä joulukuussa 2013 koehaastattelun, jossa haastattelin Vaasan yliopiston viestintäpäällikköä. Tätä haastattelua ei kuitenkaan oteta mukaan analyysiin, koska sen perusteella haastattelun runko muokkaantui lopulliseen muotoonsa eikä kyse ole kaupunkiorganisaatiosta. Testaaminen oli hyödyllistä, koska sain korjausehdotuksia haastattelukysymyksiin. Koehaastattelussa ilmeni, että haastateltavan kannalta haastattelukysymyksiä oli liikaa. Muodostinkin haastattelukysymyksistä seitsemän laajempaa aihealuetta. Sisällytin haastattelurunkoon kuitenkin myös yksityiskohtaisemmat haastattelukysymykset. Ne toimivat haastattelutilanteissa muistini tukena ja pystyin tarvittaessa listalta esittämään täydentäviä lisäkysymyksiä. Tammikuussa 2014 soitin esimerkkiorganisaatioiden viestinnästä vastaaville ja pyysin lupaa haastatteluille. Sain haastatteluajat kuukauden sisälle soittoajasta. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastatteluiden jälkeen litteroin haastatteluaineiston analysointia varten.

Analysoin saamiani tuloksia laadullisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla etsin tutkimusaineistosta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Havainnollistan taulukoiden avulla saamiani vastauksia. Vastaajien koulutustaustaan ei kiinnitetä tässä tutkimuksessa huomioita, vaikka se taustatiedoissa selvitetiinkin. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on selvittää vastaajien näkemyksiä viestinnän ylätason ohjaamisesta, eikä vastaajien henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tämän tutkimuksen tulokset edustavatkin esimerkkiorganisaatioiden viestinnästä vastaavien näkemystä viestintästrategioiden roolista kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa ja miten he kokivat kohtaamiensa haasteiden vaikuttaneen viestinnän ohjaamiseen.

Analyysivaiheessa haasteelliseksi osoittautui vastausten osittainen sisäinen ristiriitaisuus, joka kävi ilmi esimerkiksi selvitetessä haastateltavien näkemyksiä kaupunkiorganisaation viestinnän ja viestintästrategian tehtävistä. Haasteelliseksi osoittautui lisäksi se, että osa haastateltavista oli haluttomia kertomaan tarkemmin kohtaamistaan haasteista viestinnän johtamisessa. Haasteita aiheuttava asia kyllä mainittiin, mutta sitä ei haluttu tarkemmin avata. Analyysiä hankaloitti myös haastatteluiden osapuolten erilaiset näkemykset liiketoimintaosaamisesta. Hirsjärvi ym. (2009 204–207) toteavatkin haastattelun heikkoudeksi sen, että konteksti- ja

tilannesidonnaisuus saattavat vaikuttaa negatiivisesti tutkimusaineiston luotettavuuteen.

Uskon edellä mainitun vaikuttavan jossakin määrin saamiini tuloksiin. Negatiivisten asioiden esille saaminen haastattelussa saattaa olla haasteellista. Siihen saattavat vaikuttaa monet asiat. Haastateltavat saattavat esimerkiksi jättää kertomatta negatiivisista asioista, mikäli epäilevät, että julkaistavat tutkimustulokset saattavat jatkossa vaikeuttaa heidän työtään. Toisaalta haastateltavat saattavat myös kertoa hyvinkin vapaasti negatiivisista asioista, mikäli kokevat, että tutkimustulokset saattavat saada positiivisen muutoksen aikaan organisaatioissa. Uskon tutkimukseni tuloksiin vaikuttavan myös sen, ettei osassa esimerkkiorganisaatioista vielä ollut viestintästrategiaa eikä sen tekemistä tai mahdollista sisältöä ollut vielä mietitty. Koska pystyin haastattelutilanteessa esittämään syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä tutkittavasta aiheesta, uskon kuitenkin haastatteluaineiston kuvastavan pääasiassa haastateltavien näkemyksiä kaupunkiorganisaatioiden viestinnän johtamisesta ja sen haasteista.

4.2 Esimerkkiorganisaatioiden esittely

Olen valinnut tutkimuksen esimerkkiorganisaatioiksi Kokkolan, Vaasan ja Seinäjoen kaupungit. Ne sijaitsevat entisen Vaasan läänin alueella. Nykyään kaupungit ovat 1.10.2010 perustetun Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alaisuudessa. Viraston päätoimipaikka on Vaasa. Aluehallintovirastojen tehtävänä on mm. arvioida peruspalvelujen alueellista saatavuutta (Aluehallintovirasto 2014). Kaikissa kolmessa kaupungissa on myös tehty kuntaliitoksia viime vuosina.

Kokkola toimii Keski-Pohjanmaan maakuntakeskuksena (Kokkola 2013: 3). Kälviä, Lohtaja ja Ullava ovat liittyneet kaksikieliseen Kokkolaan vuonna 2009 (Valtiovarainministeriö Keski-Pohjanmaa 2012: 269–271). Keski-Pohjanmaalla asukasluvun ja väestörakenteen kehitys on muuttumassa haastavaksi. Siitä johtuen alueelle on esitetty tehtäväksi lisää kuntaliitoksia (Valtiovarainministeriö Keski-Pohjanmaa 2012: 271–275). Kokkolan elinkeinoelämä pohjautuu kansainväliseen

teollisuuteen. Sen keskeinen tekijä on kemianteollisuus ja siitä johdettu teollisuus. Kuntaliitokset ovat kuitenkin nostaneet maaseutuelinkeinojen asemaa Kokkolassa. Vuonna 2012 Kokkolassa tuotettiin eniten maitoa kaikista Suomen kunnista. Lisäksi koulutus ja kauppa ovat tärkeä osa Kokkolaa (Kokkola 2013: 14). Vuonna 2010 Kokkolan kaupunki työllisti noin 3700 henkilöä (emt. 16).

Seinäjoki on Etelä-Pohjanmaan suurin kaupunki ja maakunnan keskus. Siihen on vuonna 2005 yhdistynyt Peräseinäjoki ja vuonna 2009 Nurmo ja Ylistaro. Ne kaikki ovat yksikielisiä. Yrittäjyys korostuu Etelä-Pohjanmaan elinkeinorakenteessa (Valtiovarainministeriö Etelä-Pohjanmaa 2012: 235). Seinäjoella väestö kasvaa vuodessa keskimäärin noin 1,5 % (Seinäjoki 2013: 6). Myös Etelä-Pohjanmaalle on esitetty tehtäväksi lisää kuntaliitoksia. Yksi uusista mahdollisesti muodostettavista kunnista muodostuisi seuraavista kunnista: Seinäjoki, Ilmajoki, Jalasjärvi, Lapua ja mahdollisesti Isokyrö (Valtiovarainministeriö Etelä-Pohjanmaa 2012: 243). Vuonna 2012 Seinäjoen kaupungilla oli noin 4000 työntekijää (Seinäjoki 2013: 5).

Vaasa on kaksikielinen kaupunki, jonka väestön ennustetaan kasvavan eniten Pohjanmaan maakunnista. Myös Pohjanmaalle on esitetty uusia kuntaliitoksia (Valtiovarainministeriö Pohjanmaa 2012: 257–264). Vuonna 2013 Vaasaan on yhdistynyt Vähäkyrö (Vaasa 2013: 4). Vaasan seudulla on merkittävä määrä energiateollisuutta. Sen tuotannosta 70 %:ia menee vientiin. Muita työllistäviä toimialoja ovat yhteiskunnalliset palvelut, teollisuus, kauppa, kuljetus ja majoitus (Vaasa 2013: 10–11). Vuonna 2012 Vaasan kaupunki työllisti noin 6500 henkilöä (emt. 11). Vaasa on myös merkittävä opiskelukaupunki (emt. 25–31).

Kaupunkistrategia oli kaikissa esimerkkiorganisaatioissa vahvistettu vuonna 2013. Ainoastaan Vaasan kaupungin Internet-sivuilta löytyy viestintästrategia *Vaasan kaupunkikonsernin viestintästrategia / Kommunikationsstrategi för Vasas stadskoncern* (Vaasan kaupunki 2008). Kaupunginhallitus on hyväksynyt sen vuonna 2006. Muiden esimerkkiorganisaatioiden Internet-sivuilla ei viestintästrategioita ollut nähtävillä tutkimusta tehdessäni.

4.3 Viestintätoimen organisointi

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että yleisesti kaupunkiorganisaatioissa viestintäyksikön resurssit olivat pienet ja viestintätoimesta vastasi viestintäpäällikkö. Kaupunkiorganisaatioille oli yhteistä se, että viestintäyksikön lisäksi viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatiossa. Haastateltavat näkivätkin tarpeelliseksi koota kaupungissa tehtävän viestintätöiden viestintäyksikön alaisuuteen (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Viestintätoimen organisointi

Aihe	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Viestintäpäällikkö vastaa viestinnästä	x	x	
Pienet resurssit	x	x	Osittain
Viestintätehtäviä tehdään muullakin organisaatiossa	x	x	x
Viestintä koottava viestintäyksikön alaisuuteen	x	x	x

Kokkolan kaupungin viestintätoimesta on vuoden 2012 lopusta lähtien vastannut kaupungin historian ensimmäinen viestintäpäällikkö. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri. Viran perustamisesta oli kaupungissa puhuttu jo vuosikausia, mutta se oli mahdollistunut vasta vuoden 2009 kuntaliitoksen myötä. Tällöin nähtiin tarpeelliseksi luoda kaupunkiin viestintäpäällikön virka viestinnän linjaamista varten. Kokkolan viestintäyksikkö olikin alun perin yhden hengen yksikkö. Alkuvuodesta 2013 Kokkolan seudun kehittämissyhtiön (KOSEK) tiedottaja aloitti toistaiseksi tiedottajan työt viestintäyksikössä. Hän on kuitenkin edelleen KOSEK:in palkkalistoilla. Haastatteluhetkellä viestintäyksikössä oli kaksi päätoimista tiedottajaa, vaikka viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatiossa. Viestintäpäällikkö näki itsensä olevan toisen näistä tiedottajista. Lisäksi kaupungissa toimi viestintäryhmä, joka oli perustettu jo ennen viestintäpäällikön virkaa. Ryhmään kuului henkilöstöä sekä jokaiselta toimialalta että keskushallinnosta.

Kokkolan viestintäpäällikkö kuvaili viestintäyksikön käytössä olevaa budjettia pieneksi. Viestintätoimen vähäisten resurssien ja pienen budjetin vuoksi kaupunkistrategiassa on

huomioitu sähköisen asioinnin kehittäminen, koska itse kanava on lähes maksuton sähköisessä maailmassa. Sähköisen asioinnin kehittämällä halutaan myös tehostaa palveluverkoston.

Seinäjoen kaupungin viestintätoimesta on vuodesta 2003 vastannut viestintäpäällikkö. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Myös Seinäjoella viestintäyksikköön kuuluu viestintäpäällikön lisäksi vain yksi työntekijä, viestintäsuunnittelija. Seinäjoen kaupungissa on neljä palvelukeskusta, jotka hoitavat oman toimialansa viestintää. Viestintäyksikön tämän vuoden tehtäväksi oli sovittu nimetä keskuksiin viralliset ototiedottajat. He tulevat olemaan osa viestintäyksikköä, jolloin yksikkö saa sille luvatut lisäresurssit. Tiedottajien nimeämisen tavoitteena on myös koota kaupungissa tehtävä viestintätyö viestintäyksikköön ja yhtenäistää kaupungin viestintää. Lisäksi Seinäjoella toimii n. 50 henkilön viestintäverkosto, johon kuuluvat henkilöt tekevät oman työnsä ohella jonkin verran viestintätehtäviä.

Seinäjoen viestintäpäällikön mielestä viestintäyksikön käytössä oleva budjetti on sopiva, koska perusviestintätyö ei vaadi suuria summia. Sen sijaan kurssit ja koulutus maksavat. Viestintäpäällikön mukaan kaupunkiorganisaatiossa viestintätoimi nähdään helppona säästökohteena silloin, kun kaupungin on säästettävä menoissa.

Vaasan kaupungin viestintätoimesta vastaa hallintojohtaja, joka on koulutukseltaan yhteiskuntatieteiden maisteri. Viestintäyksikkö oli muotoutunut nykyiseen muotoonsa 2000-luvulla. Tätä aiemmin hallintojohtaja oli hoitanut kaupungin keskitettyä viestintää pitkälti oman toimensa ohella lähes yksin. Haastatteluhetkellä viestintäyksikköön kuului määräaikainen viestintäjohtaja, puolipäiväinen tiedottaja, tiedotuspäällikkö, markkinointipäällikkö, verkkoviestinnästä vastaava sekä pari muuta henkilöä. Myös osassa Vaasan kaupungin hallintokunnista oli päätoimisia tiedottajia.

Vaasan kaupungin vuonna 2013 tekemän selvityksen mukaan tiedotukseen, markkinointiin ja työyhteisöviestintään käytettiin kaupungissa lähes 70 – 80 henkilötyövuotta. Näistä päätoimisia oli noin kymmenkunta. Hallintojohtaja totesi viestintäyksikön resurssien parantuneen aiemmasta. Hän piti kuitenkin tarpeellisena

koota kaupungissa tehtävä viestintätö selvemmin viestintäyksikön alaisuuteen, jotta resursseja voidaan tehostaa ja saavuttaa parempia tuloksia.

Haastateltavien vastaukset vahvistavat Argentin (2009: 14) näkemyksen, jonka mukaan viestintätoimen vähäiset resurssit johtuvat siitä, että organisaatiot eivät tunnista viestinnän tärkeyttä. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, ettei kaikkea organisaatioissa tehtävää viestintätöytä ole keskitetty viestintäyksikön alaisuuteen. Haastateltavien vastauksista ilmenee myös, että yleinen taloustilanne heijastuu viestintäyksikköön ja sen toimintaan. Toisaalta vastauksista ilmenee, että viestintätoiminnon merkityksen kasvu on huomattu kaupunkiorganisaatioissa. Esimerkiksi Kokkolan viestintätoimi on kehittynyt.

4.3.1 Kaupunkiorganisaation erityispiirteet ja viestinnän tarve

Haastateltavien vastaukset osoittivat, että kaupunkia pidetään yleisesti monimutkaisena organisaationa, jossa puheoikeutta ei ole määritelty tietyille henkilöille. Näkemykset siitä, kenelle viestintätehtävät organisaatioissa kuuluvat, vaihtelivat kuitenkin. Vaikka vuorovaikutus koettiin tärkeäksi, vain yhden haastateltavan mielestä viestintätoimen tehtävänä on yhtenäistää organisaation toimintaa (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet ja viestinnän tarve

Aihe	Kokkola	Seinäjäki	Vaasa
Kaupunki on organisaationa monimutkainen	x		x
Kaupungin puheoikeutta ei ole määritelty	x		x
Viestintää ei pidetä tärkeänä		x	
Viestinnälle ei ole tehtävää kaupunkiorganisaatioissa	x		
Viestinnän tehtävänä vuorovaikutus	x	x	x
Viestinnän tehtävänä kertoa kaupungin töistä		x	
Viestinnän tehtävänä yhtenäistää toimintaa			x

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä kaupunkiorganisaatio eroaa muista organisaatioista luottamushenkilöiden osalta. Asioita saatetaan valmistella pitkäänkin,

mutta sitten jokin päättävä taho (lautakunta, kaupunginhallitus, kaupunginvaltuusto) on eri mieltä asiasta ja valmistelu joudutaan aloittamaan uudelleen. Siten kaupunkiorganisaatioiden viestintätoiminto ei linjaa kaupunkien ulkoista viestintää samoin kuin yrityksissä. Yhtenäisen ulkoisen viestin sijaan on monia ääniä, viestejä, kuvia ja paljon kritiikkiä. Tämä vaatii joustavuutta viestinnästä vastaavalta.

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä kaupunkiorganisaatiossa viestinnälle ei ole olemassa valmista tehtävää, vaan se on luotava itse. Hänen henkilökohtainen näkemyksensä oli, että kaupunkiorganisaatioiden viestinnän tehtävä yleensä on luoda, ylläpitää ja kehittää kuntalaisvuoropuhelua ja -vuorovaikutusta. Yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan kuntalaisille annetaan mahdollisuus osallistua asioiden valmisteluun ja antaa palautetta. Aktiivisella tiedottamisella voidaan edistää vuorovaikutusta ja positiivista asennetta kuntaa kohtaan. Sillä avataan ja taustoitetaan asioiden syitä ja seurauksia. Ilman aktiivista tiedottamista perusteet, joilla kunta tekee päätöksiä, jäävät näkymättömiin. Hän koki kuitenkin, ettei kuka tahansa voi hoitaa viestintää.

Seinäjoen viestintäpäällikkö sanoi, että viestinnän ymmärrys kaupungissa on lisääntynyt ja että sitä pidetään tärkeänä. Siitä huolimatta viestintää ei ole kuitenkaan asetettu kaupungissa ykkössijalle, vaan sen on taisteltava paikastaan organisaation sisällä. Viestintäpäälliköltä vaaditaankin välillä rohkeutta ja uskallusta olla eri mieltä organisaation johdon kanssa.

Seinäjoella on viime vuosina yritetty tuoda esille sitä, että viestinnän avulla voidaan kertoa kaupungin ja sen eri yksiköiden toiminnasta. Viestimällä yksiköt voivat kertoa omasta työstään ja siten nostaa omaa profiiliaan. Viestimällä voidaan myös pyrkiä vuorovaikutukseen asukkaiden kanssa. Viestintäpäällikkö koki, että paljon kaupungissa tehtävästä hyvästä työstä jää näkymättömiin, koska siitä ei viestitä. Kaupungissa onkin pyritty rohkaisemaan henkilökuntaa viestimään tekemästään työstä.

Vaasan hallintojohtajan mielestä kaupunki on monimutkainen ja monitoimialainen organisaatio, jolla on laaja tehtäväkenttä. Sitä myös ohjaa ja määrää suuri määrä lakeja

ja säädöksiä. Nämä aiheuttavat suurimmat haasteet kaupungin viestintätoimelle. Viestiminen tällaisessa ympäristössä ja organisaatiossa edellyttää, että organisaatiolla on yhteiset näkemykset, linjat ja tavat toimia. Viestintäyksikön tehtävänä on tukea tätä.

Myös Vaasan hallintojohtajan mielestä kaupunkiorganisaation puheoikeutta ei ole määritelty tietylle henkilölle. Sen sijaan kyseessä olevan asian asiantuntijalla on tiedotusvelvollisuus ja puheoikeus. Hän koki tämän olevan myös syy kaupunkiorganisaation hajautetulle viestintätoiminnolle. Hallintojohtajan mukaan kaupunkiorganisaatiossa viestintää tarvitaan tiedottamiseen, markkinointiin, kuntamarkkinointiin ja työyhteisöviestintään. Tiedottamisessa pääpaino on kuntalaisille tiedottamisessa. Työyhteisöviestintä kohdistuu koko kaupunkiorganisaatioon, myös luottamusmiehiin. Hän koki, että Internetin myötä viestiminen on laajentunut koskemaan koko maailmaa.

Haastateltavien kertomukset vahvistavat Aulan (2000: 181) näkemyksen, jonka mukaan organisaation viestinnän johtamiselle ja viestintästrategian laatimiselle aiheuttaa haasteita se, että viestintä palvelee samaan aikaan monta eri tahoa. Tämä myös osaltaan selittää sitä, miksi haastateltavat näkivät tarpeelliseksi koota organisaatiossa tehtävän viestintätöiden viestintäyksikön alaisuuteen (ks. taulukko 2).

4.3.2 Johtoryhmätyöskentely ja liiketoimintaosaaminen

Tutkimus osoitti yleisesti haastateltavien kuuluvan johtoryhmään. Vain yksi osallistui johtoryhmätyöskentelyyn ainoastaan tarvittaessa. Haastateltavat kokivat tiedonsaannin tärkeäksi viestinnän johtamisen ja tekemisen kannalta. Se nähtiin myös johtoryhmätyöskentelyn etuna. Yksi haastateltavista piti johtoryhmätyöskentelyn etuna myös sitä, että viestinnästä vastaavalla oli mahdollisuus vaikuttaa viestittäviin asioihin. Yleisesti haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet liiketoimintaosaamista välttämättömänä työssään. Sen sijaan yhteistyökyky ja talouden ymmärtäminen koettiin tarpeellisenä (ks. taulukko 4). Vastauksista heijastui, että näkemykset liiketoimintaosaamisesta saattoivat olla erilaiset haastattelijalla ja haastateltavilla.

Taulukko 4. Johtoryhmätyöskentely ja liiketoimintaosaaminen

Aihe	Kokkola	Seinäjäki	Vaasa
Haastateltava kuului johtoryhmään	x		x
Tiedonsaanti tärkeää viestinnän johtamiselle	x	x	x
Liiketoimintaosaaminen tärkeää	x		

Kokkolan viestintäpäällikkö kuuluu kaupungin johtoryhmään. Lisäksi hän on alusta lähtien saanut osallistua muihin keskeisiin ryhmiin, joissa käsitellään ja valmistellaan kaupungin asioita. Hän koki, että kaupungissa oli tässä asiassa toimittu nykyaikaisesti. Hän arvioi tämän johtuvan siitä, että viestinnän tehtävän merkitys on ymmärretty kaupungissa ja piti sitä harvinaisena kaupunkiorganisaatiolle.

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä organisaation keskeisten ryhmien työskentelyyn osallistumisen etuna on se, että tiedonsaannin lisäksi henki ja sävy, missä asioista puhutaan, tulee ilmi. Lisäksi ryhmissä saa etukäteen tietoa asioista, joista on mahdollisesti tulevaisuudessa tiedotettava. Ryhmien käsittelylistoilta voi myös tarvittaessa nostaa esille erityisiä tiedotustoimia tarvitsevia asioita. Viestintäpäällikkö arvioi liiketoimintaosaamisen tarpeelliseksi työlleen. Viestintätoimea on tarpeellista tarkastella panos-hyötysuhteen näkökulmasta ja työpanoksen kannalta. On tarpeellista optimoida työajan käyttöä ja tarkastella saavutettiinkö käytetyllä työajalla hyötyjä.

Seinäjoen viestintäpäällikkö ei kuulu kaupungin johtoryhmään, vaan osallistuu tarvittaessa johtoryhmätyöskentelyyn. Esimerkiksi uusimman kaupunkistrategian tekemiseen hän oli osallistunut osittain. Hän teki kuitenkin paljon yhteistyötä johtoryhmän jäsenten kanssa ja sai johtoryhmän kokouksista pöytäkirjat. Tietoa johtoryhmässä käydyistä keskusteluista ja niiden taustoista hän sai johtoryhmään kuuluvalta esimieheltään, joka on kehittämisjohtaja. Viestintäpäällikkö koki kuitenkin, että hänen olisi hyvä kuulua johtoryhmään, koska joskus tiedottamisen kannalta olisi hyvä tietää asioista ja niiden taustoista enemmän.

Seinäjoen viestintäpäällikkö arvioi, ettei liiketoimintaosaaminen ole välttämätöntä

viestinnästä vastaavan työssä. Yhteistyökyky sen sijaan on tarpeellisempaa, koska viestintäyksikössä ei ole kaupunkiorganisaation toimintoihin liittyvien erityisalojen tuntemusta. Se on niissä yksiköissä, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Viestintäpäällikön on kyettävä tekemään yhteistyötä näiden asiantuntijoiden kanssa.

Vaasan hallintojohtaja on kaupungin johtoryhmän jäsen. Hän on työskennellyt Vaasan kaupungin palveluksessa yli 30 vuotta. Työuransa alusta lähtien hänen tehtävänä on ollut tiedottaa kaupunginhallituksen päätöksistä. Työtehtävien muuttumisesta huolimatta hän oli halunnut pitää tehtävän, koska kaupunginhallituksessa käsitellään koko kaupunkia koskevia asioita ja siten se on paras paikka saada tietoa siitä, mitä kaupungissa tapahtuu. Hallintojohtaja koki tiedonsaannin olevan tärkeää viestinnän ja viestintästrategian tekemisen kannalta. Hän arvioi, että myös viestintäjohtajasta tulee kaupungin johtoryhmän jäsen, kun haastatteluhetkellä käynnissä olevat tukipalveluselvitykset ovat valmistuneet. Jo nyt viestintäjohtaja on osallistunut tiiviisti kaupunkistrategian tekemiseen.

Vaasan hallintojohtajan mielestä viestintätoimen johtamisessa ei tarvita liiketoimintaosaamista, vaan maalaisjärkeä ja ymmärrystä taloudesta. Mitä ylempänä johtoportaikolla ollaan, sitä paremmin on ymmärrettävä oman toiminnan budjetti ja sen rakenne sekä miten ne elävät. Myös tulot on osattava huomioida.

Haastateltavien kertomukset tukevat Tyry-Salon (2004: 16) näkemystä, jonka mukaan viestinnän johtaminen edellyttää tiedonsaantia. Se puolestaan edellyttää, että viestinnästä vastaavalla on oikeus osallistua organisaation keskeisten ryhmien toimintaan. Haastateltavien vastaukset vahvistavat myös European Communication Monitor 2012 -tutkimuksen tuloksen, jonka mukaan viestinnän ammattilaisilla on suuria eroja liiketoimintaymmärryksessä (Zerfass ym. 2012: 87).

4.4 Viestintästrategia

Tutkimuksesta ilmeni, että kaikissa kaupunkiorganisaatioissa oli uusi vuonna 2013

vahvistettu kaupunkistrategia. Viestintästrategian tilanne sen sijaan vaihteli. Yhdessä ei haastatteluhetkellä ollut lainkaan viestintästrategiaa eikä sen sisältöä ollut vielä mietitty. Toisessa viestintästrategia oli vanhentunut ja päivityksen arvioitiin alkavan syksyllä 2014. Kolmannessa viestintästrategian luonnos oli juuri lähdössä kommenttikierrokselle. Vain yhdessä kaupunkiorganisaatiossa dokumenttia kutsuttiin viestintästrategiaksi. Yleisesti haastateltavat näkivät viestintästrategian kuitenkin pohjautuvan kaupunkistrategiaan. Kaikissa kaupunkiorganisaatioissa oli lisäksi käytössä erillisiä, kirjallisia ohjeistuksia eri viestintätilanteita varten (ks. taulukko 5). Käytän analyysissä kaupunkiorganisaatioiden viestintää ohjaavista dokumenteista yhteisnimeä viestintästrategia.

Taulukko 5. Viestintästrategia

Aihe	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Kaupunkistrategia vahvistettu vuonna 2013	x	x	x
Kirjallinen viestintästrategia		x	x
Viestintästrategiaa kutsutaan viestintästrategiaksi			x
Muita kirjallisia ohjeita	x	x	x
Viestintästrategia pohjautuu kaupunkistrategiaan	x	Osittain	x

Kokkolan kaupungilla ei haastatteluhetkellä ollut viestintästrategiaa. Aloittaessaan työnsä vuonna 2012 viestintäpäällikkö oli nähnyt viestintästrategian laatimisen sijaan tarpeellisemmaksi aloittaa käytännön toimenpiteiden tekemisen ja sitä kautta osoittaa organisaatiolle, mitä viestiminen on. Yhtenä viestinnän kehittämistyön lähtökohtana olikin ollut viestinnän tilanne kaupungin organisaatioissa. Koska kaupungissa ei aiemmin ollut ollut viestinnän asiantuntemusta, tulosten saavuttamisen kannalta oli tärkeämpää ensin tehdä käytännön toimenpiteitä, sitten kehittää yleisimpiä ohjeita viestintää varten ja sen jälkeen siirtyä yleisemmälle tasolle yhdessä kaupunkistrategian kanssa. Viestintäpäällikön aloitettua työnsä onkin kaupunkiorganisaation viestinnän ohjaamista varten tehty sosiaalisen median ohje, häiriötilanneohje ja viestinnän ohje. Haastatteluhetkellä oli sähköpostia varten tekeillä ohje yhteistyössä atk-osaston kanssa. Lisäksi viestintää ovat aiemmin ohjanneet vakiintuneet käytänteet.

Uusimmassa vuosille 2013 – 2017 laaditussa kaupunkistrategiassa Kokkolan kaupunki on määritellyt, että kaupungilla on vain yksi strategia, ja alastrategioiden sijaan tehdään joko kehittämisohjelmia tai ohjelmia. Viestintäpäällikkö arvioi nyt olevan oikean ajan viestinnän kehittämisohjelman laatimiselle, koska se on mainittu myös kaupunkistrategiassa. Hänen mielestään ylästrategia oli parempi tehdä ennen mahdollisia alastrategioita. Näin hän on saanut ensin olla mukana kaupunkistrategian suunnittelussa ja tekemisessä.

Seinäjoen viimeisin kaupunkistrategia on vahvistettu vuonna 2013. Sen pohjalta oli tarkoitus tehdä uusi viestintästrategia. Kaupungissa päädyttiin kuitenkin viestintästrategian sijaan tekemään viestinnän linjauksia. Lähtökohtana oli, että on vain yksi strategia, johon muut mahdolliset suunnitelmat pohjautuvat. Viestinnän linjaukset perustuvat kuitenkin vain osittain kaupunkistrategiaan. Viestintäpäällikkö perusteli viestinnän linjausten tekemistä sillä, että hän koki strategian olevan vaikeasti hahmotettavan ja osittain myös sanana kuluneen. Viestinnän linjausten nähtiin olevan ymmärrettävämpiä suuremmalle joukolle. Johtoryhmällä ei todennäköisesti ole edes aikaa lukea viestintästrategiaa. Viestinnän linjausten myös arvioitiin kertovan strategiaa paremmin viestintäyksikön linjat. Haastatteluhetkellä viestinnän linjauksia koskeva dokumentti oli lähdössä kommenttikierrokselle.

Lisäksi Seinäjoella viestintää ovat ohjanneet useat erilliset ohjeet. Kaupungissa on käytössä muun muassa kriisiviestintäohje, graafinen ohje, nettisivujen ohjeet ja sosiaalisen median ohje. Kaikki ohjeet on tarkoitus uusia viestinnän linjausten pohjalta ja koota viestinnän käsikirjaksi. Tarkoituksena on, että käsikirjassa on koko kaupunkiorganisaatiolle perustietoa viestinnästä ja neuvoja viestintätilanteisiin. Viestinnän linjauksia käytetään tulevaisuudessa tehtävien viestinnän ohjeiden ja koulutusten pohjana.

Vaasan kaupungin viestintää ohjaa viestintästrategia, joka pohjautuu kaupunkistrategiaan. Viimeisin viestintästrategia on kaupunginhallituksen vuonna 2006 hyväksymä *Vaasan kaupunkikonsernin viestintästrategia / Kommunikationsstrategi för Vasas stadskoncern* (Vaasan kaupunki 2008). Se pohjautuu vuoden 2005

kaupunkistrategiaan. Viestintästrategiaa tehtäessä tarkasteltiin, miten kaupunkistrategia linkittyy viestintään, mitä kaupunkistrategiassa halutaan, mitä pitää tavoitella ja miten viestinnän pitää pystyä niihin vastaamaan.

Vuonna 2013 on tehty uusi Vaasan kaupungin strategia *Pohjolan energiapäikaupunki – virtaa hyvään elämään* (Vaasan kaupunki 2013). Viestintästrategia on tarkoitus päivittää sen pohjalta. Työtä ei ole kuitenkaan vielä aloitettu, koska nykytilanteen kartoittamiseen liittyvät tukipalveluselvitykset ovat kesken. Selvitysten tavoitteena on tehostaa hajallaan olevaa viestintää ja koota viestintää tekevät henkilöt viestintäyksikköön. Viestintästrategian päivitys on tarkoitus aloittaa selvitysten valmistuttua. Arvioitu aika aloitukselle on vuoden 2014 syyskuu. Haastattelussa viestinnän strategista ohjaamista käsiteltiin sekä aiemman että tulevan strategiatyön pohjalta.

Viimeisintä kaupunkistrategiaa tehtäessä Vaasassa todettiin, että kaupungilla on noin 15 muuta strategiaa, jotka ovat osittain ristiriidassa kaupunkistrategian kanssa. Samanaikaisesti strategioiden päivittämisen kanssa tulee tehdä vuosittain talousarvio ja budjetti. Hallintojohtajan mielestä Vaasan kaupungille riittäisi yksi strategia, kaupunkistrategia. Sillä ohjattaisiin koko kaupungin toimintaa. Tarvittaessa sitä täydentäisivät toimintaohjelmat ja politiikat, jotka linkittyvät kaupunkistrategiaan ja toteuttavat sitä. Vaasassa viestintää ohjaavat viestintästrategian lisäksi kriisiviestinnän ohjeet, graafiset ohjeet, internet-ohjeet ja sosiaalisen median ohjeet. Myös eri toimialoilla on omia ohjeita ja politiikkoja. Hallintojohtajan mukaan erillisten ohjeiden tehtävänä on tukea viestintästrategiaa.

Haastateltavien kertomukset tukevat Koskelan (2013: 9) näkemystä siitä, että eri organisaatioiden strateginen suunnittelu voi olla hyvinkin erilaista. Ylätason viestintää ohjaavan dokumentin nimi voi ja sisältö vaihdella kaupungeittain. Viestintästrategia voi myös muodostua organisaation käytänteistä ja erillisistä ohjeista, kuten esimerkiksi Kokkolassa. Haastateltavien näkemykset tukevat myös Åbergin (2000: 23) näkemystä yhdestä strategiasta, jolle kaikki muut mahdolliset strategiat ovat alisteisia.

Haastateltavien vastaukset osoittavat myös, että kaikissa kaupunkiorganisaatioissa

strategiatyö on yleensä joko käynnissä tai kesken. Viestintätoimen vähäisten resurssien voidaan nähdä vaikuttavan tähän. Viestintäyksiköillä on paljon tehtäviä ja ne joutuvat priorisoimaan työnsä. Myös strategioiden hierarkkisuus vaikuttaa strategiatyöhön. Kaupunkistrategia on saatava valmiiksi ennen viestintästrategiaa. Lisäksi kaupunkiorganisaatioiden rakenne vaikuttaa strategiatyöhön. Kaupunkiorganisaation eri tahot vaikuttavat strategiaihin ja voivat muuttaa niitä viime hetkellä.

4.4.1 Viestintästrategian tehtävä

Tutkimus osoitti haastateltavien näkemysten viestintästrategian tehtävästä olevan yhteneväiset. Pääosassa organisaatioista viestintä huomioitiin kaupunkistrategiassa (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Viestintästrategian tehtävä

Viestintästrategian tehtävä	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Tehtävänä yhtenäistää organisaation viestintää	x	x	x
Kertoo viestintäyksikön töistä		x	
Tehtävänä tukea kaupunkistrategiaa	x		x
Viestintä huomioidaan kaupunkistrategiassa	x	x	

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä viestiminen on yksi organisaation ydinprosesseista ja siten osa kaikkia toimintoja. Viestinnän kehittämisohjelman tarkoituksena on tuoda viestintä näkyvämmäksi organisaatiossa, selkeyttää työntekijöille heidän osuuttaan viestintätehtävistä ja yhtenäistää kaupungissa tehtävää viestintätyötä. Näin helpotetaan myös tiedonsaantia. Kehittämisohjelman suurin hyöty onkin se, että se tekee viestintäfunktion näkyväksi ja kertoo viestintäyksikön suunnan. Se tukee kaupunkistrategian lisäksi elinkeinoelämän ja yritysten pyrkimyksiä. Tavoitteeseen ei kuitenkaan päästä heti, koska on paljon ihmisiä, jotka eivät ole ikinä pohtineet, mitä viestiminen on tai miten se liittyy heidän työhönsä. Kokkolan viestintäyksikkö olikin keskittynyt tekemään konkreettisia toimenpiteitä sen sijaan, että he olisivat kiertäneet eri toimialoilla kertomassa, mitä viestiminen on. Tämän nähtiin palvelevan kaupungin

strategista kehittämistä.

Kokkolan viestintäpäällikkö koki viestinnän kehittämisohjelman pohjautumisen kaupunkistrategiaan välttämättömäksi. Tällöin viestintä näkyy myös työmäärältään osana päätöksiä ja niiden valmistelua. Tämä on viestinnän statuskysymys. Viestinnällä tulee olla selkeä rooli. Onkin tärkeää, että jo kaupunkistrategiassa huomioidaan, mitä eri tavoitteet vaativat viestintätoimelta.

Seinäjoen viestintäpäällikkö kertoi, että viestintäyksikölle asetetaan paljon vaatimuksia. Viestinnän linjausten tarkoituksena olikin kertoa, mihin vaatimuksiin viestintäyksikkö voi käytössään olevien resurssien puitteissa vastata ja mitkä ovat viestintäyksikölle kuuluvat tehtävät. Viestintäyksikkö voi vedota linjapaperiin määritellessään, mitkä tehtävät kuuluvat sille ja mitkä eivät. Viestinnän linjausten tehtävänä on myös yhtenäistää organisaatiossa tehtävää viestintätyötä (ks. taulukko 8). Viestintäpäällikön mielestä viestintä on sisällytetty hyvin jo Seinäjoen kaupunkistrategiaan.

Vaasan hallintojohtaja totesi viestintästrategian tärkeimmän tehtävän olevan tukea ja toteuttaa kaupunkistrategiaa. Tämän vuoksi viestintä on huomioitava riittävän hyvin jo kaupunkistrategiassa. Siinä määritellyt asiat on viestittävä kaikille: työntekijöille, poliitikoille, sidosryhmille, kaupunkilaisille ja yrityksille. Kaupunkistrategiaa ei ole mahdollista viedä eteenpäin organisaatiossa, ellei siitä viestitä. Tämä on ymmärretty hyvin Vaasan kaupungissa. Viestintästrategian tarkoituksena on myös ohjata kaupungin sisäiset organisaatiot tekemään yhteistyötä. Siten viestintästrategian tarkoituksena on lisäksi koota kaupungissa tehtävää viestintätyötä, ettei kaikkien kaupungin organisaatioiden tarvitse lähettää omaa viestiään.

Haastateltavien näkemykset organisaation viestinnän ja viestintästrategian tehtävästä ovat ristiriitaiset. Kaikki haastateltavat totesivat, että organisaatiossa tehtävä viestintätyö on koottava viestintäyksikön alaisuuteen (ks. taulukko 2). Kaikkien haastateltavien mielestä viestintästrategian tehtävänä on yhtenäistää organisaation viestintää. Yleisesti haastateltavien mielestä viestintästrategian tehtävänä on tukea kaupunkistrategiaa (ks. taulukko 6). Kuitenkin vain yksi haastateltavista totesi viestinnän tehtävänä olevan

yhtenäistää koko organisaation toimintaa (ks. taulukko 3). Viestintäyksiköiden resurssien voidaan nähdä vaikuttavan tähän ristiriitaan. Haastateltavien näkemysten sijaan realiteetit määräävät sen, mitä viestintäyksiköt voivat todellisuudessa tehdä. Pienet resurssit rajoittavat viestintäyksiköiden toimintaa ja estävät niitä toimimasta haluamallaan tavalla (ks. taulukko 2). Haastateltavien vastaukset vahvistavatkin Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 32–33) näkemyksen, jonka mukaan ideaalisen viestintästrategian realisoituminen edellyttää, että viestintästrategia on osa organisaatiota ja että se vaikuttaa koko organisaatioon. Jotta viestintästrategia vaikuttaisi koko organisaatioon, Johanssonin ja Ottestigin (2011: 157–161) mukaan viestinnästä vastaavalla tulee olla organisaation sisäinen legitimitetti. Se auttaa viestinnästä vastaavia saamaan ehdotuksensa läpi organisaatiossa.

4.4.2 Viestintästrategian tekeminen ja päivittäminen

Tutkimus osoitti viestinnästä vastaavien näkemysten viestintästrategian tekemisestä vaihtelevan. Ainoastaan yksi haastateltavista piti tarpeellisena, että viestintästrategian tekemiseen osallistuu ihmisiä mahdollisimman laajasti kaupunkiorganisaation eri osista. Kaikki haastateltavat sanoivat viestintästrategian kuitenkin elävän samassa syklissä kaupunkistrategian kanssa. Yleisesti haastateltavat kuitenkin epäilivät kestäkö viestintästrategia koko valtuustokautta, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Ainoastaan yksi haastateltavista näki, että viestintästrategia tulee tarvittaessa päivittää valtuustokausien välissäkin.

Taulukko 7. Viestintästrategien tekeminen

Viestintästrategian tekeminen	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Johtoryhmä osallistuu viestintästrategian tekoon	Osittain		x
Viestintästrategia päivitetään valtuustokausittain	x	x	x
Viestintästrategian päivitys kesken valtuustokauden			x

Kokkolan viestintäpäällikkö arvioi viestintäryhmän osallistuvan viestinnän

kehittämishjelman tekemiseen. Ryhmään kuuluu henkilöitä joka toimialalta ja keskushallinnosta. Sen puheenjohtaja on kaupungin kansliapäällikkö, joka on myös johtoryhmän jäsen. Viestintäpäällikkö ei pitänyt johtoryhmän laajempaa osallistumista viestinnän kehittämishjelman tekemiseen tarpeellisena, koska hän osallistuu johtoryhmän työskentelyyn ja on yhteistyössä sen jäsenten kanssa. Lisäksi hänen mielestään epämuodollinen keskustelu on usein paljon antoisampaa.

Kokkolan viestintäpäällikkö sanoi viestinnän kehittämishjelman elävän samassa syklissä kaupunkistrategian kanssa. Siten se tehdään valtuustokausittain kauden alussa kolmelle tai neljälle vuodelle. Viestinnän kehittämishjelman tekeminen on kuitenkin tasapainottelua sopivan väljän ja tarkan ohjelman välillä. Kokkolan ylimmästä johdosta on seuraavan kolmen vuoden aikana jäämässä eläkkeelle monta henkilöä. Vaarana on se, että uudet henkilöt eivät pidä viestinnän kehittämishjelmaa hyvänä.

Seinäjoella viestinnän linjauksia ovat olleet tekemässä viestintäpäällikön lisäksi viestintäsuunnittelija, kaupungin markkinointipäällikkö ja Pohjanmaan Radion toimittaja. Kaupungin luottamusmiehet otettiin mukaan työhön vasta kommentointivaiheessa. Viestintäpäällikkö kertoi, että aiempaa vuosina 2010 – 2012 voimassa ollut viestintästrategiaa, oli ollut tekemässä huomattavasti suurempi joukko, myös luottamusmiehet. Hän moitti aiempaa viestintästrategiaa epärealistiseksi viestintäyksikön henkilöstön määrään nähden. Siinä määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi viestintäyksikön resurssien olisi tullut olla huomattavasti laajemmat. Lisäksi siinä maailma nähtiin liian täydellisenä, joten se ei antanut viestinnän tekijöille tarttumapintaa. Tästä syystä viestintäpäällikkö ja kaupunginhallituksen puheenjohtaja olivat nyt nähneet parhaimmaksi valmistella viestinnän linjaukset pienemmällä joukolla.

Seinäjoen viestintäpäällikkö kertoi, että kaupunginhallituksen hyväksytyä viestinnän linjaukset, ne ovat voimassa kuluvan valtuustokauden ajan. Hän kuitenkin epäili, kestävätkö viestinnän linjaukset koko valtuustokauden ajan. Viestintämaailman nopea muutos saattaa vaikuttaa viestinnän linjausten kestävyYTEEN.

Vaasan hallintojohtaja kertoi, että viestintästrategiassa on pyritty huomioimaan konserni

ja luottamusmiesten rooli siinä, koska kyse on poliittisesta päätöksenteosta. Vaasassa edellisen viestintästrategian tekemiseen osallistuivat hallintojohtajan ja viestinnästä vastaavien lisäksi kaupungin eri hallintokunnat, tulosalueet ja konserniyhtiöt. Perustyö tehtiin kaupungissa. Konserniyhtiöt osallistuivat viimeistelyyn, koska niidenkin tulee noudattaa kaupungin viestintästrategiaa.

Vaasassa kaupunkiorganisaation strategiat päivitetään silloin, kun valtuusto vahvistaa ja hyväksyy ne. Kaupunkistrategia päivitetään valtuuston ensimmäisenä toimintavuotena, ensimmäisen valtuustokauden alussa. Lisäksi kaupunkistrategia päivitetään vuosittain. Kaupunkistrategian päivittämisen yhteydessä päivitetään tarvittaessa myös muut strategiat. Vaasassa viestintästrategia päivitetäänkin noin kerran neljässä vuodessa. Ajoittain se saatetaan uudistaa kokonaan. Sysäys viestintästrategian päivittämiseen tulee kaupungin johtoryhmästä ja kaupunkikehityksestä, joka vastaa koko kaupungin strategisesta suunnittelusta. Myös viestintäyksikkö antaa toimintansa perusteella sykäyksiä päivitykseen.

Haastateltavien vastaukset heijastavat vuoden 2012 European Communication Monitor -tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan viestinnän ammattilaisten liiketoimintaymmärrys ja johtamistaidot vaihtelevat. Kehitettäessä organisaatiota ja sen toimintaa, asioita katsotaan koko organisaation näkökulmasta. Sen sijaan yleisesti haastateltavat katsoivat asioita viestintätoimen näkökulmasta huomioiden realiteetit. Haastateltavien näkemykset vahvistavat myös Johanssonin ja Ottestigin (2011: 157–161) näkemyksen, jonka mukaan viestinnän johtaminen edellyttää sekä viestinnän koulutusta että osaamista yrityksen johtamisesta.

4.5 Viestintästrategian sisältö

Tutkimus osoitti, että viestintästrategiaa pidetään yleisesti koko organisaation työkaluna, joka pohjautuu kaupunkistrategiaan. Kaikki haastateltavat näkivät sen myös yhdistävän koko organisaation viestintää. Siitä huolimatta haastateltavien näkemykset siitä, mitä viestintästrategian pitää sisältää, vaihtelivat (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Viestintästrategian sisältö

Viestintästrategian sisältö	Kokkola	Seinäjäki	Vaasa
Viestintästrategia yhdistää organisaation viestinnän	x	x	x
Viestintästrategia koko organisaation työkalu	x	x	
Viestintästrategia viestintäyksikön työkalu			x
Viestintästrategia pohjautuu kaupunkistrategiaan	x	Osittain	x

Kokkolassa ei haastatteluhetkellä ollut vielä mietitty, mitä viestinnän kehittämisohjelma tulee sisältämään. Viestintäpäällikkö toivoi kuitenkin, ettei siitä tule liian korkealentoista, vaan sellainen, että koko kaupunkiorganisaatio pystyy sisäistämään sen ja sitoutumaan siihen. Viestintäpäällikön näkemyksen mukaan viestinnän kehittämisohjelma tulee linjaamaan koko organisaation viestintää määrittelemällä perusviestit, jotka toistuvat kaikkialla organisaatiossa. Viestinnän kehittämisohjelman toivottiin myös nostavan esille kehittämistä kaipaavia alueita ja antavan askelmerkkejä siihen, mitä viestinnän eri osa-alueilla tehdään ja painotetaan. Sen on myös välttämätöntä ottaa kantaa resursointiin, jotta kaupunkiorganisaation viestintää voidaan kehittää.

Seinäjoen viestintäpäällikkö näki viestinnän linjausten koskevan koko kaupunkiorganisaatiota, vaikka linjaukset onkin tehty viestintäyksikön näkökulmasta katsottuna. Ne määrittelevät koko organisaation viestinnän arvot, painopistealueet, pääkohderyhmät ja niille asetetut tavoiteasenteet, muut kohderyhmät, viestinnän osa-alueet ja vastuut, kaupungin markkinointi- ja maineyön sekä kaupungin imagoviestit. Linjauksissa tuotiin myös esille esimiesten rooli viestinnässä. Linjauksilla haluttiin parantaa esimiesviestintää tukemalla ja ohjaamalla sitä. Viestinnän linjaukset pohjautuivat kuitenkin kaupunkistrategiaan vain osittain.

Vaasan hallintojohtajan mielestä viestintästrategia on viestintäyksikön ja viestintäasioista vastaavien työkalu. Se perustuu kaupunkistrategiaan ja sitä tuetaan muilla erillisillä ohjeilla. Viestintästrategian laatimisessa on tärkeää huomioida kaupunkistrategian keskeisimmät asiat, koska ne on kyettävä viestimään. Viestintästrategia ilmaisee myös viestinnän periaatteet.

Vaasan aiempi kaupunkistrategia on linkitetty viestintään ja viestintästrategiaan. Myös uusi viestintästrategia tulee pohjautumaan uuteen, vuonna 2013 valmistuneeseen kaupunkistrategiaan. Keskeisimmät periaatteet tulevat säilymään, mutta painopistealueet ja se, mihin niillä pyritään, tulevat muuttumaan. Vaasan kaupunki on tehnyt yhdessä VASEK:in (Vaasanseudun Kehitys Oy) kanssa koko Vaasan seudulle uudet viestinnän linjaukset. Näistä teemoista kolme on sisällytetty kaupunkistrategiaan. Ne tullaan sisällyttämään myös viestintästrategiaan. Hallintojohtajan mielestä nämä asiat ovat jo nyt totta, joten tehtäväksi jää viestiä näistä asioista.

Vaasan hallintojohtaja osallistui aiempaa viestintästrategiaa tehtäessä viestintästrategiakoulutukseen, jossa esiteltiin kuntapuolelta, yksityiseltä sektorilta ja eri organisaatioilta malleja viestintästrategian tekemiseen. Näitä käytettiin Vaasassa pohjana viestintästrategiaa tehtäessä. Tästä syystä kuntien viestintästrategiat rakentuvat hallintojohtajan mielestä ainakin lähtökohdiltaan enemmän tai vähemmän samoille pohjille kuin muidenkin organisaatioiden viestintästrategiat.

Haastateltavat näkivät viestintästrategian yhtenäistävän organisaation viestintää. Yleisesti haastateltavat näkivät sen myös olevan koko organisaation työkalun ja pohjautuvan kaupunkistrategiaan. Siitä huolimatta haastateltavien näkemykset viestintästrategian sisällöstä vaihtelivat. Vastauksista heijastuvat viestinnästä vastaavien näkemykset viestinnän tehtävästä organisaatiossa (ks. taulukko 3), viestintästrategian tehtävistä (ks. taulukko 6) ja se, miten viestintätoimi on organisoitu (ks. taulukko 2). Esimerkiksi Seinäjoen viestintäyksikkö joutui taistelemaan paikastaan organisaatiossa. Sen resurssit olivat pienet, joten viestintästrategian tehtävänä oli kertoa viestintäyksikölle kuuluvista töistä. Nämä puolestaan vaikuttivat siihen, mitä viestintästrategiaan sisällytettiin ja mitä sillä ohjattiin.

Haastateltavien vastaukset heijastavat Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 38) näkemystä siitä, ettei viestintästrategialle ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, joka kertoisi viestintästrategian sisällön, laajuuden ja kenen työkalu se on. Vastaukset heijastavat myös Juholinin (2009: 108) näkemystä, jonka mukaan viestinnän ammattilaisten ammattitaito näkyy siinä, miten viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet

linkitetään organisaation kokonaisstrategiaan ja miten ne toteutuvat viestinnässä.

4.5.1 Sidosryhmät

Yleisesti haastateltavat näkivät, ettei viestintästrategia ota kantaa sidosryhmiin. Niiden nähtiin olevan samoja kaupunkiorganisaatioiden sidosryhmien kanssa, joten ne oletettiin tunnettavan. Sidosryhmäanalyysin nähtiin myös olevan tarpeetonta organisaatiossa, jossa on pitkään toimittu tietyllä tavalla. Vain yhdessä viestintästrategiassa huomioitiin sidosryhmät. Resurssit kuitenkin rajoittivat tätä. Vaikka viestintästrategiat eivät ottaneet kantaa sidosryhmiin, ne oli kuitenkin nimetty. Pääosassa organisaatioista mediat nähtiin tärkeinä sidosryhminä. Lisäksi osa organisaatioista näki sidosryhminä kaupungin asukkaat ja henkilökunnan.

Taulukko 9. Sidosryhmien huomioiminen

Sidosryhmät	Kokkola	Seinäjäki	Vaasa
Viestintästrategia huomioi sidosryhmät		x	
Resurssit vaikuttavat sidosryhmien huomiointiin		x	
Johtoryhmä vaikuttaa sidosryhmien huomiointiin	x		

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä hyvä viestintästrategian ottaa kantaa sidosryhmiin. Hänen mukaansa sidosryhmäyhteistyölle on myös hyvä asettaa tavoitteita ja kertoa, mitä strategisia tavoitteita määrittelyt palvelevat. Hän arveli kuitenkin, ettei Kokkolan tulevassa viestinnän kehittämissuunnitelmassa ole ajankohtaista huomioida sidosryhmiä. Yhteisössä, jossa on pitkään totuttu toimimaan tietyllä tavalla, ei kannata tehdä toimintatapoihin muutoksia ellei se ole välttämätöntä. Sen sijaan on tärkeämpää tunnistaa nivelkohtia ja signaaleja, jotka tarvittaessa mahdollistavat muutoksen.

Kokkolan viestintäpäällikkö pohti, että asukkaiden mielipiteen muodostuminen saatetaan kuitenkin huomioida viestinnän kehittämissuunnitelmassa. Kaupunkiorganisaatio on kolmiportainen. Se muodostuu viranhaltijoista, päättäjistä ja kuntalaisista. Aiemmin

poliittiset päättäjät ilmaisivat asukkaiden mielipiteen. Nykyään sekä päättäjät että asioiden valmistelijat joutuvat monessa asiassa kuuntelemaan samaan aikaan myös sidosryhmien mielipiteitä, koska ne saattavat vaikuttaa päätöksentekoon. Siten sidosryhmien mielipiteitä ei voida ohittaa, vaan niitä on seurattava ja ohjattava. Sidosryhmäristiriitojen huomioiminen viestinnän kehittämissuunnitelmassa saattaa olla haastavaa. Sen sijaan viestinnän kehittämissuunnitelmassa voidaan muistuttaa siitä, että kaupunkiorganisaation päätökset ja mielipiteet perustellaan paremmin.

Seinäjoella sidosryhmiä valittaessa oli otettu huomioon sekä viestintäyksikön resurssit että viestinnän tehtävä, joka on tiedottaminen kaupungin asioista asukkaille. Koska viestintäyksikön resurssit ovat rajalliset, valinnat on tehty sen perusteella, mitä on realistisesti mahdollista saada aikaan. Viestinnän linjauksissa onkin selkeästi määritelty tärkeimmät sidosryhmät, joihin viestinnän fokus kohdistuu. Seinäjoen viestintäpäällikkö piti tärkeimpinä sidosryhminä asukkaiden lisäksi kaupungin henkilökuntaa ja mediaa. Vuorovaikutteisuus on määritelty asukkaiden tavoiteasenteeksi. Viestinnän tehtäväksi on määritelty vaikuttaa siihen, että kaupungin asukkaat ovat aktiivisia ja osallistuvat kaupungin toimintaan.

Vaasan hallintojohtajan mielestä viestintästrategia ei ota kantaa sidosryhmiin. Toimintaympäristön ja kumppaneiden tunteminen on sekä kaupunkistrategian että viestintästrategian strategiatyön lähtökohta. Kaupunkiorganisaation toiminta on myös asiakaspalvelua, joten sidosryhmiä tai niiden asenteita ei ole tarpeellista analysoida. Viestintätoimen sidosryhmät ovat myös pääosin samoja kaupunkiorganisaation sidosryhmien kanssa. Niiden kanssa myös tehdään jatkuvasti yhteistyötä. Hallintojohtaja piti mediaa viestinnän tärkeimpänä sidosryhmänä, koska sen kanssa tehdään paljon yhteistyötä. Viestintästrategian nähtiin saaneen oikean muotonsa ja tärkeimmät sidosryhmänsä VASEK:in kanssa tehdyn yhteistyön kautta.

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat tärkeimpien sidosryhmiensä tuen. Se edellyttää vuorovaikutusta näiden ryhmien kanssa. Vuorovaikutus taas edellyttää sidosryhmien tunnistamista ja analysoimista. (Juholin 2009: 88) Kaupunkiorganisaatiot eivät nähneet sidosryhmien huomioimista viestintästrategiassa tarpeellisena. Tämä saattaa johtua

kaupunkiorganisaation perustehtävästä. Voiton tavoittelun sijaan kaupunkiorganisaation tehtävänä on hoitaa sille laissa määrätyt perustehtävät. Myös sen toimintaympäristö on pysynyt pitkään muuttumattomana. Kaupunkiorganisaatioissa ei siten ole ollut tarvetta määrittellä sidosryhmiä, jotka saattaisivat uhata kaupunkistrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai mitkä ryhmät ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiselle. Vaikea taloudellinen tilannekaan ei ole pakottanut kaupunkia sidosryhmien tarkasteluun, ainakaan vielä. Korhonen ja Rajala (2011: 35) toteavat tiedon levittämisen olevan aiempaa huomattavasti helpompaa. Mediakentän muutos saattaa pakottaa myös kaupunkiorganisaatiot tunnistamaan ja analysoimaan sidosryhmiään.

Myös kaupunkiorganisaation henkilöstön pysyvyys saattaa osaltaan vaikuttaa sidosryhmien määrittelyyn. Mikäli henkilökunta on pysynyt samana pitkään eikä muutoksia ole nähtävissä, ei sidosryhmiä välttämättä nähdä tarpeelliseksi huomioida viestintästrategiassa. Tällöin oletetaan, että organisaatiossa tunnetaan sidosryhmät. Henkilöstön pysyvyys saattaa myös olla syynä sille, ettei viestintästrategioissa ole huomioitu kaikkia Juholinin (2009: 107) viestintästrategian rakennemallissa (taulukko 1) listaamia asioita.

Juholinin (2013: 111) mielestä henkilöstö on yksi organisaation keskeisimmistä sidosryhmistä. Haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet henkilöstöä yleisesti sidosryhmänä. Myös tämä saattaa johtua kaupunkiorganisaation perustehtävästä. Henkilöstöä ei tarvitse motivoida, koska kaupunkiorganisaation ei tarvitse tuottaa voittoa. Kaupunkistrategian toteuttaminen saattaa kuitenkin jäädä puolitiehen, mikäli henkilöstö ei ole sitoutunut sen tavoitteiden toteuttamiseen. Kaupunkistrategian toteuttaminen edellyttää siitä viestimistä ja sitoutumista koko organisaatiolta. Viestintästrategian tehtävänä on tukea kaupunkistrategiaa ja organisaation johtoa tässä työssä. Syytä sitoutumattomuudelle voidaan etsiä viestinnästä vastaavien näkemyksestä viestintästrategian jalkauttamisesta muualle organisaatioon (ks. taulukko 11). Mikäli viestinnästä vastaavat eivät näe, että viestintästrategiaa on jalkautettava laajasti, ei muunkaan henkilöstön voida olettaa sitoutuvan viestintästrategiaan.

4.5.2 Viestintäkanavat

Haastateltavat sanoivat viestintästrategian huomioivan viestintäkanavat. Uudet viestintäkanavat nähtiin sekä haasteina että mahdollisuuksina. Yleisesti viestintäkanavat huomioitiin vuorovaikutteisuuden näkökulmasta, koska tarkoituksena oli lisätä sosiaalisen median käyttöä organisaatiossa. Ainoastaan yksi haastateltavista koki viestintäkanavien määrittelyn haastavana. Yhden haastateltavan mielestä viestintäkanavat on huomioitava, vaikka ne eivät vaikuta suoraan strategiaan (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Viestintäkanavat

Viestintäkanavat	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Viestintäkanavat huomioidaan viestintästrategiassa	x	x	x
Viestintäkanavien määrittely haaste	x		
Viestintäkanavat nähdään mahdollisuutena		x	
Huomioidaan vuorovaikutuksen kannalta			x
Löydettävä uusia tapoja palvella somessa		x	x

Kokkolan viestintäpäällikkö koki viestintäkanavien määrittelemisen haastavana, koska sähköinen maailma muuttuu jatkuvasti. Viestinnän kehittämissuunnitelmassa tullaankin ottamaan kantaa viestintäkanaviin vain yleisellä tasolla ja jo aiemmin kanaville määritellyt tavoitteet vain todetaan.

Seinäjoen viestintäpäällikön mielestä sähköiset viestintäkanavat sopivat parhaiten heidän käyttöönsä, koska viestintäyksikön käytössä olevat resurssit ovat pienet. Viestinnän linjauksissa otettiin kantaa sosiaalisen mediaan ja pyrittiin rohkaisemaan organisaatiota käyttämään sitä. Seinäjoen kaupunki oli jo Facebookissa, mutta haastatteluhetkellä tavoitteena oli ottaa käyttöön myös Twitter. Tavoitteena oli löytää tapoja palvella asiakkaita sosiaalisessa mediassa. Lisäksi tavoitteena oli parantaa verkkoviestintää sekä sisällön että ymmärrettävyyden osalta.

Vaasan hallintojohtajan mielestä viestintäkanavat on huomioitava viestintästrategiassa, vaikka ne eivät välttämättä suoraan vaikuta strategiaan. Ne huomioidaan vuorovaikutteisen viestinnän näkökulmasta. Vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on yksi uuden kaupunkistrategian lähtökohdista. Sen avulla saadaan tietoa tärkeistä asioista ja siitä, mistä pitää kertoa. Kaupungissa onkin pyritty kehittämään uusia tapoja toimia nettiympäristössä ja edistämään Internetin käyttöä. Vaikka tietoa saadaan palautejärjestelmien ja sosiaalisen median kautta, on myös itse seurattava toimintaympäristöä. Hallintojohtaja totesi kaupunkiorganisaatioiden toimintaympäristön muuttuneen ja laajentuneen. Uusia viestintäkanavia on paljon. Mediakentän muutosta onkin seurattava koko ajan. Vaasan kaupungille perinteinen media, erityisesti sanomalehdet, on edelleen tärkeä, koska se on päivittäisen tiedottamisen väline.

Kaupunkiorganisaatioiden tarjoamat palvelut ovat yritysmaailmaan verrattuna stabiileja. Organisaatioiden toiminta on kuitenkin hidasta, koska niiden päätöksentekoon vaikuttavaa poliittinen johto ja virkamiehet. Siten kankeasti suuntaa muuttavien kaupunkiorganisaatioiden, joiden resurssit ovat vähäiset ja viestintätoimi hajanainen, saattaa olla haastavaa pysyä mukana sähköisen maailman muutoksessa. Toisaalta sähköinen maailma houkuttaa myös niitä vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

Eri strategiat tarvitsevat eri viestintäkanavan vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. (Cornelissen 2011: 52) Se, että viestintäkanavat nähdään tarpeelliseksi huomioida viestintästrategiassa siitä huolimatta, ettei sidosryhmiä määritellä, saattaa kertoa siitä, että kaupunkiorganisaatioiden viestinnän pääasiallisena tehtävänä nähdään edelleen olevan tiedottamisen. Siitäkin huolimatta, että haastateltavat mainitsivat viestintäkanavien huomioimisen syyksi vuorovaikutteisuuden. Tämä ilmentää myös sitä, että uusien viestintäkanavien hyödyntäminen ja käyttötarkoitus, ei ole vielä selvä kaupunkiorganisaatioille. Tämä käy myös ilmi haastateltavien vastauksista. Pääosassa organisaatioista pyrittiin löytämään uusia tapoja palvella asiakkaita sosiaalisessa mediassa. Voidaan kuitenkin kysyä, mitä tavoitteita kaupunkiorganisaatiot haluavat viestintäkanavien käytöllä saavuttaa, jos ne eivät analysoi ja selvitä, mitkä viestintäkanavat tavoittavat eri sidosryhmät parhaiten.

Organisaatioiden menestymisen kannalta on tärkeää, että ne pyrkivät viestintästrategioiden avulla organisoimaan ja yhtenäistämään koko organisaation viestintää (Ditlevsen & Kastberg 2007: 34). Mikäli viestintäkanavien määrittelemineen nähdään organisaatioissa haastavana, on se merkki siitä, ettei sidosryhmiä ole määritelty. Se on myös merkki siitä, ettei organisaatioissa ole täysin ymmärretty viestintästrategian tehtävää ja strategiatyö on edelleen kesken.

4.5.3 Viestintästrategian toimeenpano ja mittaaminen

Haastateltavien näkemykset siitä, miten viestintästrategioita levitetään muualle organisaatioon, vaihtelivat. Ainoastaan yksi haastateltavista näki, että viestintästrategiasta on viestittävä mahdollisimman laajasti. Myös haastateltavien näkemykset viestinnän mittareiden tehtävästä vaihtelivat. Yleisesti haastateltavat eivät olleet miettineet viestinnän mittareita. Vain yhden haastateltavan mielestä viestinnän mittarit johdetaan kaupunkistrategiasta, koska viestintä on yksi keino saavuttaa kaupunkistrategiassa määritellyt tavoitteet (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Viestintästrategian toimeenpano ja mittaaminen

Toimeenpano ja mittaaminen	Kokkola	Seinäjäki	Vaasa
Toimialajohtajat ja viestintäryhmä viestivät viestintästrategiasta	x		
Oto-tiedottajat viestivät viestintästrategiasta		x	
Viestintästrategiasta viestitään laajasti			x
Viestintästrategia huomioi mittarit	x	x	x
Mittarit pohjautuvat kaupunkistrategiaan			x

Kokkolan viestintäpäällikön mielestä toimialojen johdon ja viestintäryhmän tehtävänä on viedä viestintästrategiaa eteenpäin organisaatiossa. Viestintäyksikön on vaikea tehdä se yksin, koska sillä on paljon tehtäviä hoidettavanaan. Yhteydenpito viestinnän prosesseihin osallistuvien henkilöiden kanssa onkin tärkeää. Se ei ole yksisuuntaista, vaan se myös antaa viestintäyksikölle tietoa organisaatiossa ajankohtaisista asioista.

Kokkolan viestintäpäällikkö totesi viestinnän kehittämisohjelman ottavan kantaa mittareihin ja viestinnän vaikuttavuuteen. Mittareita ei kuitenkaan ole vielä mietitty. Palstamillimetrien ja tiedotteiden määrän mittaamista pidetään vanhanaikaisena. Mittarit mittaavat ennemminkin kokemusmielikuvia. Viestintäpäällikön mukaan kokemusmielikuvia mittaa esimerkiksi työilmapiirikartoitus, käyttäjäkysely, kuntalaiskysely tai -raati. Tällä hetkellä käytössä on neljän vuoden välein tehtävä kuntapalvelukysely, jonka yksi osio käsittelee viestintää. Uusia kyselyitä ei kuitenkaan voida tehdä kovin montaa eikä liian usein. Mittausvälin tulee olla isompien muutosten osalta vähintään 2 – 3 vuotta, maksimissaan valtuustokausi eli neljä vuotta. Kyselyitä voidaan myös yhdistää. Sidosryhmien muuttuminen nähdään mittaamisen haasteena. Ryhmien muuttuessa saattavat mittaustulokset jäädä alhaisiksi, vaikka asian eteen olisi työskennelty lujasti.

Seinäjoen viestintäpäällikkö näki oto-tiedottajien tehtäväksi viedä viestinnän linjauksia eteenpäin kaupunkiorganisaatiossa. Oto-tiedottajia ei ole vielä valittu. Heidän tehtävänään tulee kuitenkin olemaan viedä viestinnän linjauksia eteenpäin omissa yksiköissään.

Myöskään Seinäjoella ei haastatteluhetkellä ollut vielä mietitty viestinnän mittareita. Viestinnän tekemää perustyötä tai lähetettyjen tiedotteiden määrää ei kuitenkaan tulla mittaamaan. Sen sijaan mittarit koskevat läpimenoja tai valtakunnan mediaan pääsyä. Päinvastoin kuin Kokkolassa Seinäjoella koetaan, ettei asenteita ole helppo mitata. Asenteiden muuttumisen arvellaan näkyvän vasta pidemmän ajan kuluttua. Tavoitteiden saavuttamisen ei myöskään koeta olevan vain viestinnän ansio, vaan siihen vaikuttaa koko kaupunkiorganisaation toiminta sekä monet muut asiat, joihin organisaatio ei voi toimillaan vaikuttaa.

Vaasan hallintojohtajan mielestä viestintästrategiasta on viestittävä mahdollisimman laajasti. Sen tekemiseen osallistuu henkilöitä mahdollisimman laajasti kaupunkiorganisaation eri tahoilta. Viestintästrategiasta viestitään kahdesti vuodessa järjestettävillä viestintäpäivillä, viestinnän kuukausikirjeessä, kaupunkiorganisaation Internet-sivuilla, esimiespassin ja työnteon kautta. Myös luottamusmiehille ja

kaupunginvaltuustolle kerrotaan viestintästrategian linjauksista. Hallintojohtaja kertoi, että kaupunkiorganisaation viestintä ja sitä koskevat mittarit johdetaan kaupunkistrategiasta, koska viestintä on yksi keino kaupunkistrategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi viestinnällä pitää myös olla omia mittareita.

Cornelissenin (2011: 85) mukaan organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, että viestintästrategiasta viestitään mahdollisimman laajasti. Kuitenkin vain yhden haastateltavan mielestä viestintästrategiasta on viestittävä mahdollisimman laajasti, jotta se toteutuisi. Muut haastateltavat sanoivat viestinnän vähäisten resurssien olevan syynä sille, että viestintästrategiasta viestitään viestintäyksikön ulkopuolisin voimin.

Haastateltavien erilaisten näkemysten siitä, miten viestintää viedään eteenpäin muualle organisaatioon, voidaan nähdä johtuvan viestinnän resursseista. Suurimmassa osassa tarkastelluista organisaatioista viestintäyksikön resurssit olivat pienet eikä viestintäyksikkö ehtinyt hoitamaan kaikkia sille kuuluvia tehtäviä (ks. taulukko 2). Toisaalta tulos on ristiriidassa haastateltavien näkemysten kanssa viestintästrategian tehtävästä. Haastateltavat sanoivat viestintästrategian tehtävänä olevan yhtenäistää organisaatioiden viestintää. Yleisesti haastateltavat näkivät sen tehtävänä olevan myös kaupunkistrategian tukemisen (ks. taulukko 6). Siirtämällä viestintäyksikön ulkopuolelle vastuun viestintästrategian viemisestä muualle organisaatioon, viestintäyksikkö ei voi vaikuttaa viestintästrategian tavoitteiden toteutumiseen. Tämä on ristiriidassa myös sen kanssa, että haastateltavat kokivat välttämättömäksi koota organisaatioissa tehtävä viestintätyö viestintäyksikön alaisuuteen, koska pääosassa organisaatioista viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatioissa ilman, että viestintäyksikkö tavoitti näitä henkilöitä (ks. taulukko 2).

Viestintäyksikön resurssien ollessa rajalliset, sen on välttämätöntä tehdä yhteistyötä mahdollisimman laajasti organisaation eri tahojen kanssa. Siten viestintästrategiaa voidaan levittää tehokkaammin organisaatioon. Tämä edellyttää kuitenkin organisaation johdon sitoutumista viestintästrategiaan. Viestintäyksikön toimiessa liikkeelle panevana voimana kaupunkistrategian levittämisessä muualle organisaatioon, sille jää aikaa hoitaa

myös muita viestintäyksikölle kuuluvia tehtäviä. Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 12) mukaan viestintästrategia voidaan nähdä kaksitahoisena. Se sekä ohjaa viestintäyksikön työtä, mutta myös koko organisaation viestintää ja toimintaa. Siten se myös tehdään yhteistyössä organisaation muiden tahojen kanssa.

Haastateltavien näkemykset vahvistavat, että organisaation viestinnän yhtenäistämisen sijaan, kaupunkiorganisaatioiden viestintäyksikön tehtävänä on edelleen tiedottaminen. Tätä tukevat myös haastateltavien näkemykset viestintäkanavista (ks. taulukko 10). Sen sijaan, että viestintäyksikkö pyrkisi yhtenäistämään koko organisaation viestintää viestintästrategian avulla, sillä on kiire viestiä muiden antamia viestejä eteenpäin vähäisillä resursseillaan.

Haastateltavien kertomukset vahvistavat näkemyksen, jonka mukaan viestintätoimi yleensä mittaa asioita, jotka eivät liity kaupunkistrategian tavoitteiden toteuttamiseen (Juholin 2013: 15). Haastateltavien näkemykset viestinnän mittaamisesta saattavat johtua heidän näkemyksistään viestinnän tehtävästä (ks. taulukko 3). Vain yhden haastateltavan mielestä viestinnän tehtävä on tukea organisaatiota siten, että koko organisaatiolla on yhteiset näkemykset, linjat ja tavat toimia (ks. taulukko 3).

4.6 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän haasteet

Selvitin tutkimuksessani myös, miten haastateltavat kokevat haasteiden heijastuvan viestintästrategioihin ja niiden tekemiseen (ks. Taulukko 12).

Taulukko 12. Kaupunkiorganisaatioiden haasteet

Yhteenveto haasteista	Kokkola	Seinäjohti	Vaasa
Resurssien vähyys	x	x	x
Hajautunut viestintätoiminto	x		x
Sitoutuminen viestintästrategiaan	x		x
Toimintaympäristön muuttuminen		x	x
Viestintästrategian laatiminen vaikeaa	x		
Johtoryhmä ei arvosta viestintää		x	
Viestintä ei johtoryhmässä		x	

Kuten taulukosta 12 (ks. taulukko 12) ilmenee, pääosin haastateltavien kohtaamat haasteet olivat yhteneväisiä. Yleisesti haasteet koskivat viestintätoimen resursseja ja sitoutumista viestintästrategiaan. Avaan taulukon kohtia tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.6.1 Kaupunkiorganisaatioiden viestinnän yhteiset haasteet

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että kaikissa kolmessa kaupunkiorganisaatiossa viestintätoimen resurssit olivat pienet ja viestintäyksikön lisäksi viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatiossa. Kaikki haastateltavat kokivatkin resurssipulan ja organisaatiossa hajallaan olevan viestintätyön aiheuttavan haasteita viestinnän johtamiselle. Organisaatioissa tehtävä viestintätyö koettiin välttämättömänä koota viestintäyksikön alaisuuteen. Yleisesti haastateltavat arvioivat viestintätoimella olevan enemmän tavoitteita kuin, mitä se pystyy resursseillaan toteuttamaan (ks. taulukko 13).

Yleisesti haastateltavat pitivät organisaation sitoutumista viestintästrategiaan haasteena. Liian korkealentoisen viestintästrategian, ohjeita vastaanottamaan tottumattoman organisaatiokulttuurin ja sen, ettei organisaation eri osissa ymmärretä viestinnän kokonaisuutta, nähtiin aiheuttavan haasteita sitoutumiselle. Yleisesti haastateltavat kokivat myös toimintaympäristön muutosten seuraamisen haasteena (ks. taulukko 13).

Taulukko 13. Kaupunkien yhteiset haasteet

Kaupunkien yhteiset haasteet	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Vähäiset resurssit	x	x	x
Hajautunut viestintätoiminto	x		x
Viestintäyksiköllä paljon töitä	x	x	
Sitoutuminen viestintästrategiaan	x		x
Toimintaympäristön muuttuminen		x	x

Kokkolan viestintäpäällikkö kertoi henkilöstön saavan usein lukea kaupunkia koskevista asioista sanomalehdistä tai kuulla niistä radiosta. Viestintäyksikön resurssit

koettiinkin haasteena. Kaupungin eri toimialoilla on paljon ihmisiä, jotka osallistuvat viestintäprosessiin. Viestintäyksikkö ei kuitenkaan tavoita heitä, koska viestinnästä vastaavia ei ole nimetty. Eri toimialoille onkin välttämätöntä saada viestinnän yhteyshenkilöt. Myös viestintätehtäviä tekevien henkilöiden työ on saatava näkyvämmäksi, koska kaupungissa ei ole ylimääräisiä resursseja. Kaupunkiin on perustettu muutamia verkostoja kanavan tai teeman mukaan, mutta se ei vielä riitä.

Kokkolan viestintäpäällikön mukaan resurssipula estää kaupungin viestinnän kehittämistä. Henkilöstö kaipaa osaamista, mutta resursseja koulutukseen ei ole. Lisäksi päätoimisten henkilöiden saaminen toimialojen viestintätehtäviin on haasteellista. Toimialoilla tehtävät ovat jo täynnä eikä viestintätehtävää voi hoitaa kuka tahansa. Lisäresurssien saaminen saattaa olla mahdollista vasta siinä vaiheessa, kun ihmisiä jää eläkkeelle.

Kokkolan viestintäpäällikkö oli saanut sekä osallistua keskeisten ryhmien toimintaan että esittää ja toteuttaa ideoitaan vapaasti. Kääntöpuolena tälle on ollut se, että toimeksiantoja ja tehtäviä on paljon. Hän koki, että tällä hetkellä heillä on enemmän tavoitteita kuin mitä he pystyvät vähäisillä resursseillaan toteuttamaan.

Seinäjoen viestintäpäällikkö koki henkilöstön vähyden viestintäyksikön suurimmaksi haasteeksi. Asioiden tekemiseen on vähän aikaa ja vähäisten resurssien vuoksi he ovat myös joutuneet valitsemaan, mitä asioita tekevät ja mitä eivät. Nykyään kuitenkin odotetaan, että myös kaupungin asioista tiedotetaan samoin ja samalla nopeudella kuin yritysten asioista.

Vaasan hallintojohtaja piti kokonaisuuden hallintaa haasteena. Sekä mediakenttä että kaupungin viestintäorganisaatio ovat hajallaan. Kaupungin onkin palveltava useita eri toimijoita hajanaisilla resursseilla. Lisäksi on kyettävä hallitsemaan monta asiaa ja välinettä. Hallintojohtajan näkemys vahvistaa European Communication Monitor 2012 -tutkimuksen tuloksen, jonka mukaan viestinnän monimutkaisuus on lisääntynyt, ja tulevaisuuden haasteena nähdään olevan sidosryhmien ja kanavien tavoittamisen rajallisilla resursseilla (Zerfass ym. 2012: 43).

Vaasan hallintojohtaja koki, että hajautunut viestintätoiminto ei kykene tuottamaan tasokasta aineistoa viestittäväksi medialle. Tästä esimerkkinä on se, että kaupungissa on 25 eri lautakuntaa ja johtokuntaa, joista jokaisessa tehdään viestintätyötä. Suurimmissa yksiköissä viestintätyötä tekevät ovat enemmän tai vähemmän ammattilaisia, kun taas muut hoitavat viestintää oman toimensa ohella. Tällainen organisointi tarjoaa medialle vain negatiivisia aiheita uutisoitavaksi. Tämä onkin yksi syy sille, että Vaasassa pyritään kokoamaan kaupungissa tehtävä viestintätyö suurempaan yksikköön. Vuonna 2013 tehty tukipalveluselvytys on jo osittain selkiinnyttänyt viestintäyksikön toimintakenttää.

Kokkolan viestintäpäällikkö pelkäsi, että viestinnän kehittämisohjelmalla on kauniit tavoitteet, mutta liian korkealentoisena se jätetään hyllylle. Hän myös koki ohjaamisen ja ohjausvaikutuksen olevan hyvin paljon kiinni organisaatiokulttuurista ja siitä, onko organisaatiossa totuttu ottamaan ohjeita vastaan vai olemaan itsenäisiä. Kokkolassa itsenäisyys on aiheuttanut haasteita ohjeiden noudattamisessa, esimerkiksi visuaalisen ilmeen ja verkkosivujen osalta. Ongelmat saadaan yleensä selvitettyä keskustelemalla, mutta haasteena on löytää aika keskustelulle. Viestintäpäällikön työssä vaaditaankin pelisilmää. Työskentely kannattaa aloittaa niistä alueista, joilla on helppo edetä.

Vaasan hallintojohtaja piti kaupungin yhteisen äänen välittämistä asiakkaille haasteena. Kaupungin eri organisaatioiden on ymmärrettävä, ettei jokaisen yksikön tarvitse tiedottaa erikseen, vaan viestiä voi koota. Hallintojohtajan mukaan haasteita on myös sitoutumisessa. Moni yksikkö haluaa edelleen tehdä omaa viestintäänsä, joka vaihtelee sekä graafiselta ilmeeltään että layoutiltaan kaupunkiorganisaation viestinnästä. Myös verkkosivuja on erilaisia. Vaikka tilanne aiemmasta on parantunut, haasteista tärkeimpiä ovat edelleen riittämätön yhteistyö ja se, että viestintätoimia tehdään omista lähtökohdista eikä ymmärretä kokonaisuutta. Varsinkin kulttuurimarkkinoinnin ja viestinnän koordinaatiossa on vielä paljon tehtävää (ks. taulukko 13).

Seinäjoen viestintäpäällikkö koki sähköisen maailman nopean muuttumisen aiheuttavan haasteita. Koulutuksesta huolimatta viestintämaailman muutoksessa ja murroksessa on haastavaa pysyä mukana. Myös asioiden tekemistä vähäisillä resursseilla jatkuvasti muuttuvassa maailmassa pidettiin haasteena.

Myös Vaasan hallintojohtaja piti toimintaympäristön laajenemisen haasteena. Toimintaympäristö on kasvanut räjähdysmäisesti ja eri kanavat uutisoivat samasta asiasta eri tavalla. Hallintojohtaja näkikin toimintaympäristön seuraamisen ja toimenpiteiden sovittamisen muuttuvaan ympäristöön haasteena (ks. taulukko 13).

Sen, miten kaupunkiorganisaatioiden viestintätoimi on organisoitu, voidaan nähdä vaikuttavan haastateltavien kohtaamiin haasteisiin viestinnän johtamisessa (ks. taulukko 2). Myös kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteiden ja viestinnän tarpeen voidaan nähdä vaikuttavan haastateltavien kohtaamiin haasteisiin (ks. taulukko 3). Haastateltavien vastaukset heijastavatkin Argentin (2009: 12) näkemystä, jonka mukaan myös kaupunkiorganisaatioiden tulee pyrkiä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön ilman, että ne muuttavat sitä, mitä ne edustavat tai tekevät kompromissia periaatteistaan.

4.6.2 Kaupunkikohtaiset haasteet

Tutkimus osoitti, että kaupunkiorganisaatioilla oli enemmän yhteisiä haasteita kuin erilaisia haasteita. Yksi haastateltavista piti itse viestintästrategian laatimista haastavana. Toinen haastateltavista puolestaan näki haasteena sen, ettei kaupunkiorganisaation johto pidä viestintätoimea tärkeänä.

Taulukko 14. Kaupunkikohtaiset haasteet

Kaupunkikohtaiset haasteet	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Viestintästrategian laatiminen haaste	x		
Johtoryhmä ei arvosta viestintää		x	
Viestintä ei osallistu johtoryhmätyöskentelyyn		x	

Seinäjoen viestintäpäällikkö koki, ettei kaupunkiorganisaation johto pidä viestintää tärkeänä. Kyse on asenteesta. Viestintä ymmärretään tärkeäksi, mutta täysin sitä ei kuitenkaan ymmärretä. Ja koska asiat ovat ennenkin hoituneet, ei viestintäyksikön osallistumista keskeisiin ryhmiin nähdä tarpeellisena. Viestintäyksikkö ei voi kuitenkaan tietää kaikkea, mitä kaupungissa tapahtuu. Esimiehen tuki onkin erittäin

tärkeää viestintäpäällikön työlle.

Seinäjoen viestintäpäällikkö koki haasteena myös sen, ettei ole päässyt osallistumaan kaupungin keskeisten ryhmien toimintaan, joissa keskustellaan ja päätetään kaupungin asioista. Esimerkkinä hän mainitsi kuntaliitosneuvottelut. Viestintäpäällikön tehtävänä on ollut tehdä tiedotteet, kutsua media paikalle ja toimia muiden kuntien viestintäihmisten yhdyshenkilönä. Siitä huolimatta hän ei ole ollut mukana palavereissa. Hän koki, että on haastavaa tehdä viestintätyötä prosessin ulkopuolelta toisen käden tiedon varassa. Hän voi vain toivoa, että joku muistaa sanoa hänelle, mistä asioista tulee viestiä ja miten. (ks. taulukko 7).

Seinäjoen viestintäpäällikkö koki kaupunkiorganisaation henkilöstön asenteen ja iän vaikuttavan suhtautumiseen viestintätehtäviin. Sukupolven vaihtuessa kaupungin organisaatioissa, ehkä noin viiden vuoden kuluttua, suhtautuminen viestintätehtäviin saattaa muuttua. Vaikka suhtautuminen on parantunut koko ajan, täytyy tiedotettavista asioista edelleen huomauttaa.

Kokkolan viestintäpäällikkö puolestaan kertoi, ettei viestintäyksikön ole tarvinnut taistella asemastaan kaupunkiorganisaatiossa, koska viestinnän merkitys on ymmärretty kaupungissa. Sen sijaan hän koki viestinnän kehittämisohjelman laatimisen sinänsä haasteeksi. Haasteena on löytää arjen pyörittämisen keskeltä aikaa luonnoksen tekemiselle ja valita siihen oikeat asiat.

Myös Vaasan hallintojohtaja koki, että suhtautuminen viestintää kohtaan on parantunut. Siihen on vaikuttanut se, että kuntalaki ja muut viralliset ohjeet ja säädökset edellyttävät viestinnän huomioimista. Tekemistä on silti vielä paljon, varsinkin resurssien osalta. Viestintästrategian tekeminen on kuitenkin aiempaan verrattuna helpompaa, koska kaupungin työntekijät ovat yhä koulutetumpia ja siten ymmärtävät paremmin strategian suunnittelua, strategian roolin ja merkityksen. Tämän seurauksena strategiat ovat lähempänä todellista elämää. Viestintää ja viestintätoimenpiteitä on myös helpompi kehittää ja viedä eteenpäin, kun perustietämys ja osaaminen ovat aiempaa parempia.

Ihanteellisesti viestintästrategia heijastaa vision organisaation viestinnästä, on osa organisaatiota ja vaikuttaa organisaation kokonaisuudessaan (Ditlevsen & Kastberg 2007: 32–33). Edellytyksenä tälle on, että organisaation johto ymmärtää viestinnän merkityksen organisaatiolle ja sitoutuu siihen. Toisaalta se edellyttää myös viestinnän ammattilaisilta strategiaosaamista. Heidän tehtävänä on selittää organisaation johdolle, miten viestintä liittyy organisaation kokonaisstrategian toteuttamiseen. Heidän on myös osattava valita viestintästrategiaan oikeat asiat, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista.

4.7 Kokonaisnäkemys tutkimuksesta

Esittelen tässä alaluvussa lyhyesti tutkimukseni tulokset. Taulukkoon 15 (ks. taulukko 15 liitteet) olen koonnut edellä esittämäni haastateltavien vastaukset, jotka selvittävät viestintästrategioiden roolia kaupunkiorganisaatioiden viestinnän johtamisessa ja viestinnästä vastaavien kohtaamia haasteita. Vastaan neljään tutkimuskysymykseeni Päättäntä-luvussa. Tarkastelen siinä tutkimukseni tuloksia laajemmasta näkökulmasta ja suhteutan ne kaupunkiorganisaatioiden kontekstiin.

Tutkimus osoitti, että suurimmassa osassa kaupunkiorganisaatioista viestintäyksikön resurssit olivat pienet ja viestinnästä vastasi viestintäpäällikkö. Organisaatioille oli yhteistä se, että viestintäyksikön lisäksi viestintätehtäviä hoidettiin myös muualla organisaatiossa. Haastateltavat kokivatkin tarpeelliseksi koota kaupungissa tehtävä viestintätyö viestintäyksikön alaisuuteen (ks. taulukko 2). Ditlevsenin ja Kastbergin (2007: 34) mukaan viestinnän integrointi saa organisaation näyttämään yhtenäiseltä.

Suurin osa haastateltavista totesi kaupungin olevan monimutkainen organisaatio, jonka puheoikeutta ei ole määritelty tietyille henkilöille. Haastateltavien näkemykset siitä, kenelle organisaation viestintätehtävät kuuluvat, vaihtelivat. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat vuorovaikutuksen tärkeäksi. Siitä huolimatta vain yhden haastateltavan mielestä viestintätoimen tehtävä on yhtenäistää organisaation viestinnän (ks. taulukko 3).

Kaikkien haastateltavien mielestä tiedonsaanti on tärkeää viestinnän johtamisen ja tekemisen kannalta. Tiedonsaantia pidettiin johtoryhmätyöskentelyn etuna. Lähes kaikki haastateltavat kuuluivat johtoryhmään. Tästä huolimatta pääosa haastateltavista ei pitänyt liiketoimintaosaamista välttämättömänä työssään. Sen sijaan yhteistyökyky ja talouden ymmärtäminen koettiin tarpeellisena. Vain yksi haastateltavista osallistui johtoryhmätyöskentelyyn ainoastaan tarvittaessa (ks. taulukko 4). Hän koki haasteena sen, ettei viestintätoimea arvosteta organisaatioissa ja viestintätehtäviä on hoidettava toisen käden tietojen varassa (ks. taulukko 14).

Kaupunkiorganisaatioissa oli vuonna 2013 vahvistettu kaupunkistrategia. Viestintästrategian tilanne sen sijaan vaihteli organisaatioittain. Yhdessä ei haastatteluhetkellä ollut lainkaan viestintästrategiaa eikä sen sisältöä ollut vielä mietitty. Toisessa se oli vanhentunut ja päivityksen arvioitiin alkavan syksyllä 2014. Kolmannessa viestintästrategian luonnos oli juuri lähdössä kommenttikierrokselle. Pääosassa organisaatioita viestintästrategia pohjautui kaupunkistrategiaan. Kaikissa organisaatioissa oli lisäksi käytössä erillisiä, kirjallisia ohjeistuksia eri viestintätilanteita varten. Vain yhdessä organisaatioissa viestintästrategiaa kutsuttiin viestintästrategiaksi (ks. taulukko 5).

Haastateltavien näkemykset viestintästrategian tehtävästä olivat yhteneväiset. Pääosassa organisaatioista viestintä huomioitiin jo kaupunkistrategiassa (ks. taulukko 6). Haastateltavien näkemykset organisaation viestintätoimen ja viestintästrategian tehtävästä olivat kuitenkin ristiriitaiset. Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestintästrategian tehtävänä on yhtenäistää koko organisaation viestintää (ks. taulukko 6). Lähes kaikki haastateltavat näkivät viestintästrategian myös tukevan kaupunkistrategiaa (ks. taulukko 6). Kuitenkin vain yksi haastateltavista sanoi, että viestintätoimen tehtävänä on yhtenäistää koko organisaation toimintaa (ks. taulukko 3). Viestintäyksiköiden resurssien koettiin vaikuttavan tähän ristiriitaan. Realiteetit määräävät, mitä viestintäyksiköt voivat pienillä resursseillaan tehdä (ks. taulukko 2).

Haastateltavien näkemykset viestintästrategian tekemisestä vaihtelivat. Ainoastaan yksi haastateltavista piti tärkeänä, että viestintästrategian tekemiseen osallistuu ihmisiä

mahdollisimman laajasti kaupunkiorganisaation eri osista. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat viestintästrategian elävän samassa syklissä kaupunkistrategian kanssa. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin epäilivät kestäkö viestintästrategia koko valtuustokautta, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Ainoastaan yhden haastateltavan mielestä viestintästrategiaa tulee tarvittaessa päivittää valtuustokausien välissäkin (ks. taulukko 7).

Haastateltavat sanoivat viestintästrategian yhtenäistävän organisaation viestintää. Yleisesti haastateltavat näkivät sen myös olevan koko organisaation työkalun ja pohjautuvan kaupunkistrategiaan (ks. taulukko 8). Siitä huolimatta haastateltavien näkemykset viestintästrategian sisällöstä vaihtelivat. Vastauksista heijastui, että viestintästrategian sisältöön vaikuttavat sekä haastateltavien näkemykset viestinnän (ks. taulukko 3) ja viestintästrategioiden tehtävästä organisaatiossa (ks. taulukko 6) että se, miten organisaation viestintä on organisoitu (ks. taulukko 2).

Lähes kaikki haastateltavat sanoivat, ettei viestintästrategiassa huomioida sidosryhmiä. Tälle nähtiin kaksi syytä: sidosryhmät oletettiin tunnettavan ja sidosryhmien analyysin nähtiin olevan tarpeettoman organisaatiossa, jossa on totuttu toimimaan tietyllä tavalla. Vain yksi haastateltavista sanoi, että sidosryhmät huomioidaan viestintästrategiassa. Tätäkin kuitenkin rajoittivat resurssit. Vaikka yleisesti viestintästrategiat eivät ottaneet kantaa sidosryhmiin, lähes kaikki haastateltavat pitivät mediaa tärkeänä sidosryhmänä. Lisäksi osa haastateltavista piti sidosryhminä kaupungin asukkaita, henkilökuntaa ja yleisöä (ks. taulukko 9).

Henkilöstön voidaan nähdä vaikuttavan siihen, ettei sidosryhmiä huomioida viestintästrategiassa. On turha tehdä hienoja strategioita, jos henkilöstö ei sitoudu niihin (ks. taulukko 13). Syytä sitoutumattomuudelle voidaan etsiä sekä organisaation perustehtävästä että viestinnästä vastaavien näkemyksestä viestintästrategian jalkauttamisesta muualle organisaatioon (ks. taulukko 11). Henkilöstön voidaan nähdä vaikuttavan myös siihen, ettei viestintästrategioissa ole huomioitu kaikkia Juholinin viestintästrategian rakennemallissa (taulukko 1) listaamia asioita.

Vaikka yleisesti haastateltavat eivät kokeneet tarpeelliseksi huomioida sidosryhmiä, viestintäkanavat huomioitiin kaikissa viestintästrategioissa. Yleisesti ne huomioitiin vuorovaikutteisuuden näkökulmasta, koska tarkoituksena oli lisätä sosiaalisen median käyttöä organisaatiossa. Uusia viestintäkanavia pidettiin sekä haasteina että mahdollisuuksina. Ainoastaan yksi haastateltavista koki viestintäkanavien määrittelyn haastavana (ks. taulukko 10).

Viestintäkanavien huomioiminen sidosryhmien huomiotta jättämisestä huolimatta, kertoo, että kaupunkiorganisaatioiden viestinnän pääasiallisena tehtävänä on edelleen tiedottaminen (ks. taulukko 3). Tämä kertoo myös uusien viestintäkanavien hyödyntämisen ja käyttötarkoituksen olevan vielä epäselvän organisaatioille. Pääosassa organisaatioista pyrittiinkin löytämään uusia tapoja palvella asiakkaita sosiaalisessa mediassa (ks. taulukko 10). Viestintäkanavien määrittelyn kokeminen haasteena on merkki siitä, ettei organisaatiossa ole määritelty sidosryhmiä (ks. taulukko 9). Se myös kertoo, ettei organisaatiossa ole täysin ymmärretty viestintästrategian tehtävää (ks. taulukko 6).

Haastateltavien näkemykset viestintästrategioiden levittämisestä muualle organisaation vaihtelivat. Ainoastaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että viestintästrategioista on viestittävä mahdollisimman laajasti (ks. taulukko 11). Tämän voidaan nähdä johtuvan viestinnän resursseista. Pääosassa organisaatioista viestintäyksikön resurssit olivat pienet eikä se ehtinyt hoitamaan kaikkia sille kuuluvia tehtäviä (ks. taulukko 2). Toisaalta tulos on ristiriidassa haastateltavien näkemysten kanssa viestintästrategian tehtävästä. Haastateltavat totesivat, että viestintästrategian tehtävänä on yhtenäistää organisaatioiden viestintää. Yleisesti haastateltavat näkivät myös, että viestintästrategian tehtävänä on tukea kaupunkistrategiaa (ks. taulukko 6). Tämä on ristiriidassa myös sen kanssa, että haastateltavat kokivat välttämättömäksi koota organisaatiossa tehtävän viestintätyön viestintäyksikön alaisuuteen. Pääosassa organisaatioista viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatiossa ilman, että viestintäyksikkö tavoitti näitä henkilöitä (ks. taulukko 2).

Yleisesti haastateltavat eivät vielä olleet miettineet viestinnän mittareita. Kaikki

haastateltavat kuitenkin sanoivat, että viestintästrategiassa huomioidaan mittarit. Heidän näkemyksensä mittareiden tehtävästä vaihtelivat kuitenkin. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että mittarit on johdettava kaupunkistrategiasta (ks. taulukko 11). Haastateltavien näkemysten viestinnän mittaamisesta voidaan nähdä johtuvan heidän näkemyksistään viestinnän tehtävästä (ks. taulukko 3). Vain yhden haastateltavan mielestä viestintäyksikön tehtävänä on tukea organisaatiota siten, että koko organisaatiolla on yhteiset näkemykset, linjat ja tavat toimia.

Yleisesti kaupunkiorganisaatioiden viestinnän haasteet olivat yhteneväisiä (ks. taulukko 12). Kaikissa organisaatioissa viestinnän resurssit olivat pienet ja viestintäyksikön lisäksi viestintätehtäviä tehtiin myös muualla organisaatiossa. Kaikki haastateltavat sanoivatkin resurssipulan ja organisaatiossa hajallaan olevan viestintätyön aiheuttavan haasteita viestinnän johtamiselle. Lähes kaikki haastateltavat arvioivat viestintäyksiköllä olevan enemmän tavoitteita kuin, mitä se pystyy resursseillaan toteuttamaan. Näiden voidaan nähdä vaikuttavan siihen, että yleisesti haastateltavat kokivat sitoutumisen viestintästrategiaan ja toimintaympäristön muuttumisen haasteina (ks. taulukko 13).

Kaupunkiorganisaatioilla oli vain vähän kaupunkikohtaisia haasteita. Vain yksi haastateltavista piti viestintästrategian laatimista haastavana. Toinen puolestaan koki haasteeksi sen, ettei organisaation johto pidä viestintää tärkeänä eikä viestintä siten saa tietoa viestittävästä asioista suoraan organisaation johdolta (ks. taulukko 14). Haastateltavien näkemysten viestinnän tehtävästä voidaan nähdä vaikuttavan viestintästrategian tekemiseen (ks. taulukko 3). Haastateltavien näkemysten liiketoimintaosaamisesta voidaan puolestaan nähdä vaikuttavan organisaation johdon asenteisiin viestintää kohtaan (ks. taulukko 4).

5 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli viestintästrategioilla on kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa. Selvitin tutkimusaihetta kartoittamalla kaupunkiorganisaatioiden viestinnästä vastaavien henkilöiden näkemyksiä viestintästrategioista ja heidän kohtaamiensa haasteiden vaikutusta heidän näkemyksiinsä. Keräsin tutkimusaineiston haastatteleamalla Kokkolan, Seinäjoen ja Vaasan kaupunkien viestinnästä vastaavia henkilöitä tammi- ja helmikuussa 2014. Puolistrukturoidun haastattelun käyttö tutkimuksessani oli perusteltua, koska haastateltavien haluttiin antaa kertoa vapaasti, miten kaupunkiorganisaatioiden viestintää ohjataan ylätasolla ja minkälaisia haasteita he ovat kohdanneet viestinnän johtamisessa. Haastatteluissa haastateltavat voivat kertoa asioista laajemmin kuin vaikkapa esimerkiksi avoimella lomakkeella.

Nauhoitin kaikki haastattelut, jonka jälkeen litteroin ne. Tutkimusaineistoa tarkastelin sisällönanalyysin avulla. Etsin tutkimusaineistosta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Esitin yhteenvedon löytämistäni yhteneväisyyksistä ja eroista myös taulukoiden avulla. Vertailemalla saamiani vastauksia löysin mahdollisia syitä sille, miksi viestintästrategioiden rooli vaihtelee eri kaupunkiorganisaatioissa ja miksi haastateltavat ovat kohdanneet määrätynlaisia haasteita viestinnän johtamisessa. Haastatteluiden tulkinta oli kuitenkin haastavaa, koska haastateltavien näkemykset olivat osittain ristiriitaisia. En voinut myöskään olla täysin varma, kertoivatko he täysin rehellisesti kohtaamistaan haasteista vai jättivätkö he jotain kertomatta.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni selvitti, miten viestinnän asema organisaatiossa ja haastateltavien näkemykset viestinnän tehtävästä kaupunkiorganisaatiossa heijastuvat viestintästrategioihin. Tutkimus osoitti, että ilmiöiden väliset vaikutusketjut ovat monimutkaiset. Organisaation johdon asennoitumisen viestintään voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan viestinnän asemaan organisaatiossa ja viestintästrategian rooliin viestinnän johtamisessa. Toisaalta viestinnästä vastaavien strategisen osaamisen ja sen, miten he näkevät viestinnän voivan auttaa kaupunkistrategian tavoitteiden saavuttamisessa, voidaan nähdä vaikuttavan sekä organisaation johdon asenteisiin

viestintää kohtaan että viestintästrategian sisältöön ja rooliin organisaatiossa. Johanssonin ja Ottestigin (2011: 157–161) mukaan viestinnän johtaminen edellyttääkin koulutusta viestinnästä ja yrityksen johtamisesta.

Toinen tutkimuskysymyksen selvitti, miten kaupunkiorganisaation erityispiirteet ja viestinnästä vastaavien näkemykset viestintästrategioiden tehtävästä heijastuvat viestintästrategioiden sisältöön ja tekemiseen. Viestintäyksiköiden vähäisten resurssien voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan viestinnästä vastaavien näkemyksiin kaupunkiorganisaatioiden viestinnän tehtävästä. Ensimmäinen tutkimuskysymys puolestaan osoitti, että kaupunkiorganisaation viestinnän tehtävän voidaan nähdä vaikuttavan viestintästrategian sisältöön. Kehä sulkeutuu, kun viestinnän ammattilaisten näkemykset vaikuttavat organisaation johdon näkemyksiin. Tämä vahvistaa Lindroosin ja Lohiveden (2010: 157) näkemyksen, jonka mukaan resurssit rajoittavat kaupunkiorganisaatioiden toimintaa. Argentin (2009: 14) mielestä viestintätoimelta puuttuu tarvittavat resurssit, koska organisaation johto ei ymmärrä viestintätoimen roolia kokonaisstrategian tukemisessa.

Kolmas tutkimuskysymyksen selvitti, miten haastateltavien näkemykset viestintästrategioiden tehtävästä heijastuivat viestintästrategioiden eteenpäin viemiseen organisaatiossa ja viestintästrategioissa määriteltyjen tavoitteiden mittaamiseen. Tutkimus osoitti haastateltavien näkemysten viestintästrategian tehtävästä olevan ristiriidassa sen kanssa, miten viestintästrategiaa on organisaatioissa levitettävä ja miten siinä asetettuja tavoitteita on seurattava. Viestintästrategian tehtävänä nähtiin olevan organisaation viestinnän yhtenäistäminen ja pääosin myös kaupunkistrategian tukeminen. Siitä huolimatta haastateltavat eivät nähneet tarpeelliseksi viestiä viestintästrategiasta mahdollisimman laajasti. Myöskään mittareiden ei nähty olevan välttämätöntä pohjautua kaupunkistrategiaan. Tämä ilmentää, että viestinnästä vastaavien strategiatietoisuutta voisi kehittää. Myös European Communication Monitor 2012 -tutkimus osoitti viestinnän ammattilaisten välillä olevan eroja liiketoimintaymmärryksessä ja johtamistaidoissa (Zerfass ym. 2012: 87).

Neljäs tutkimuskysymyksen selvitti, minkälaisia haasteita haastateltavat olivat

viestinnän johtamisessa kohdanneet ja miten nämä haasteet ovat heijastuneet viestinnän johtamiseen. Tutkimuksesta ilmeni, että kaupunkiorganisaatioiden viestinnän haasteet ovat pääosin yhteneväisiä. Tämä selittyy sillä, että kaupunkiorganisaatiot elävät samanlaisessa kontekstissa ja kohtaavat siten samanlaisia ongelmia. Kaupunkikohtaisten haasteiden kokemiseen vaikuttavat kuitenkin haastateltavien liiketoimintaosaaminen, näkemykset viestinnän ja viestintästrategian tehtävästä kaupunkiorganisaatiossa. Myös organisaation johdon asenne viestintää kohtaan vaikuttaa tähän. Kaupunkikohtaiset haasteet näyttävät vaikuttavan viestintästrategian sisältöön ja tekemiseen enemmän kuin kaupunkien yhteiset haasteet. Johanssonin ja Ottestigin (2011: 157–161) mukaan viestinnän johtaminen edellyttääkin organisaation sisäistä legitimizeettiä. Viestinnän ja yrityksen johtamisen osaaminen auttaa viestinnän ammattilaisia osoittamaan organisaation johdolle viestintätoimen arvon organisaatiolle ja saavuttamaan legitimizeettinsä.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat oletukseni siitä, että viestintästrategioiden rooli esimerkkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa vaihtelee johtuen viestinnän asemasta organisaatiossa. Kaupunkiorganisaatioiden rakenteella sen sijaan ei ollut vaikutusta viestintästrategioiden rooliin. Vaikka kaupunkiorganisaatioiden viestinnän yhtenäistäminen koettiin välttämättömäksi ja sitä pidettiin yleisesti viestintästrategian tehtävänä, ei yhtenäistämistä kuitenkaan nähty yleisesti viestintätoimen tehtävänä. Viestintätoimen vähäisten resurssien voidaan nähdä vaikuttavan tähän. Argentin (2009: 14) mukaan resurssien vähyteen saattaa vaikuttaa se, ettei organisaation johto ymmärrä viestintätoimen roolia organisaation kokonaisstrategian toteutumisessa. Kaupunkiorganisaation perustehtävän puolestaan voidaan nähdä vaikuttavan kaupunkiorganisaation johdon näkemyksiin viestintätoimen roolista. Kaupunkiorganisaation tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, vaan hoitaa sille laissa määrättyt tehtävät. Yksi näistä tehtävistä on Kuntalain 29 §:ssä määritelty tiedottamisvelvollisuus (Kuntalaki 2014). Siten viestintätoimi saatetaan nähdä pakollisena toimena, joka hoituu pienemmilläkin resursseilla.

Tutkimus osoitti, että viestinnän johtamisen ja tekemisen kannalta sekä viestinnästä vastaavien että johtoryhmän on tärkeää osallistua kaupunkistrategian ja

viestintästrategian tekemiseen. Hajanaisissa ja monimutkaisissa kaupunkiorganisaatioissa on tärkeää, että asioita valmistellaan yhdessä ja siten varmistetaan keskeisten henkilöiden sitoutuminen viestintästrategiaan. Sitoutumisen lisäksi tarkoituksena on, että organisaation johto määrittelee selkeästi viestintätoimen roolin kaupunkistrategian toteuttamisessa. Kun organisaation johto määrittelee roolin ja sitoutuu viestintästrategiaan, paranee viestintätoimen asema organisaatiossa. Siten myös viestintästrategiaa on helpompi levittää muualle organisaatioon. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että viestinnästä vastaavilla on liiketoimintaosaamista. Cornelissenin (2011: 85–86) mukaan strategiatyöskentelyyn osallistuminen edellyttääkin viestinnästä vastaavalta strategista näkemystä siitä, miten viestintätoimi edistää kokonaisstrategian toteutumista ja organisaation eri osien toimintaa. Argentin (2009: 14–15) mukaan vain harvat johtajat kuitenkin ymmärtävät viestintätoimen arvon organisaatiolle.

Tutkimuksen tuloksista muodostuu vaikutelma, että kaupunkiorganisaatioiden ymmärrys viestintästrategioista ja niihin liittyvästä strategiatyöstä on vielä kehitysvaiheessa. Toisaalta tutkimus osoitti, että kaupunkiorganisaatioiden viestintäyksiköt joutuvat tasapainottelemaan vähäisten resurssien ja kovien vaatimusten välissä. Viestinnästä vastaavat joutuvat asettamaan viestintästrategian tavoitteet realiteettien mukaan. Viestintästrategiassa on turha asettaa laajoja ja hienoja tavoitteita, jos resursseja niiden toteuttamiseen ei ole eikä organisaatiossa sitouduta viestintästrategiaan. Tämä osaltaan selittää, miksi European Communication Monitor -tutkimuksen mukaan vuonna 2013 viestinnän ammattilaisten haasteena oli viestintätoimen strategioiden asettaminen samaan linjaan organisaation kokonaisstrategian kanssa (Zerfass ym. 2013: 83).

Toisaalta voitaisiin kysyä, mukautuvatko viestintäpäälliköt liikaa realiteetteihin. Viestintästrategian tehtävänä on tukea organisaation kokonaisstrategian tavoitteiden toteutumista. Kun viestintästrategia jätetään keskeneräiseksi tai se mukautetaan realiteetteihin, jää itse organisaation strategiankin toteuttaminen kesken. Paljon käytettävissä olevia resursseja jää hyödyntämättä ja kaupunkistrategiassa määritellyt tavoitteet jäävät saavuttamatta. Bowenin (2009: 434–435) mielestä viestinnästä vastaavan tehtävänä on osoittaa, mitä hyötyä viestintätoimesta on organisaatiolle ja sen

tavoitteiden saavuttamiselle. Johanssonin ja Ottestigin (2011: 157–161) mukaan viestinnästä vastaavan työ edellyttääkin organisaation sisäistä legitimitettä. Sen saaminen edellyttää, että viestinnästä vastaava ymmärtää strategiatyöskentelyä ja puhuu samaa kieltä organisaation johdon kanssa. Viestintästrategiaa tehtäessä asioita katsotaankin laajemmin kuin vain viestinnän ja viestintäyksikön näkökohdista.

Kaupunkiorganisaatioita yhdistää samanlainen konteksti. Ne kohtaavat samanlaisia paineita vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Tutkimus kuitenkin osoitti, että strateginen ajattelutapa on se, joka erottaa ne toisistaan. Vaikka kaupunkiorganisaatiot ovat monimutkaisia ja hajanaisia organisaatioita, on Santalaisen (2009: 212) mukaan ajattelu edellytys niidenkin menestykselle. Ajatteluun tarvitaan aikaa ja ajatukset tarvitsevat muiden mielipiteitä. Tämän tutkimuksen esimerkkiorganisaatiot edustavat vain pientä osaa Suomen kaupunkiorganisaatioista. Siten tutkimuksen perusteella ei voida tehdä täysin pitäviä päätelmiä viestintästrategioiden roolista kaupunkiorganisaatioiden viestinnän ohjaamisessa yleensä. Uskon sen kuitenkin antavan viitteitä kaupunkiorganisaatioiden viestinnän johtamisen nykytilasta ja kehitysvaiheesta.

Tämä tutkimus tarjoaa useita jatkotutkimusaiheita. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkälainen näkemys kaupunkiorganisaatioiden johdolla on viestinnän tehtävästä kaupunkiorganisaatioissa ja viestintästrategioiden roolista kaupunkistrategian tavoitteiden tukemisessa sekä miten ne eroavat viestinnän ammattilaisten näkemyksistä. Tutkimuksella voitaisiin myös selvittää, miten viestintästrategioiden roolit viestinnän ohjaamisessa eroavat suomalaisissa ja esimerkiksi pohjoismaalaisissa kaupunkiorganisaatioissa. Tutkimus voisi selvittää myös, miten viestintästrategioiden roolit viestinnän ohjaamisessa eroavat kaupunkiorganisaatioissa ja kaupallisissa yrityksissä. Etnografisella tutkimuksella voitaisiin selvittää erilaisten organisaatioiden käsityksiä viestintästrategiasta ja sen tehtävästä, ja siten pyrkiä muodostamaan viestintästrategialle yksi yhtenäinen määritelmä. Olisi myös mielenkiintoista löytää organisaatio, jolla ei vielä ole viestintästrategiaa, mutta joka haluaisi lähteä toteuttamaan sitä. Pidemmän aikavälin seurannalla voitaisiin selvittää, miten organisaation tulokset muuttuvat viestintästrategian myötä.

LÄHTEET

- Aluehallintovirasto. *Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto*. [online]. [Lainattu: 8.4.2014]. Saatavilla: <https://www.avi.fi/web/avi/avi-lansi-ja-sisa-suomi-toiminta-ja-tehtavat#.U0PQYldpeja>
- Ansoff, H. Igor (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryyänen & Pentti Siitonen (toim.) (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Tampere University Press.
- Argenti, Paul A. (2009). *Corporate Communication*. Viides painos. New York: McGraw-Hill.
- Aula, Pekka (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo ; Helsinki ; Juva : WSOY.
- Bowen, Shannon A. (2009). What communication professionals tell us regarding dominant coalition access and gaining membership. *Journal of Applied Communication Research* 37: 4, 418-443.
- Cornelissen, Joep (2011). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. Los Angeles ym.: Sage.
- Cornut Francis, Giroux Hélène & Langley, Peter (2012). The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication* 6:1, 21–54.
- Eskola, Jari (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Juhani Aaltonen & Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 159–183.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grove Ditlevsen, Marianne & Kastberg, Peter (2007). When Corporate Communication Goes Public: Communication Policies in Public Communication. *Hermes – Journal of Language and Communication Studies* 38: 11–40.
- Hakala, Salli (2000). Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhtenäisyyttä. Teoksessa: Pekka Aula, Raine Valli (toim.). *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-kirjat. 79–108.

- Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič & Krishnamurthy Sriramesh (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* 1:1, 3–35.
- Hautamäki, Antti (1995). *Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu*. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. – 17., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isohookana, Heli (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Johansson, Catrin & Ann T. Ottestig (2011). Communication executives in a changing world. Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management* 15: 2, 144–164.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes (2011). *Eploring strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall/Pearson.
- Juholin, Elisa (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Juholin, Elisa (2013). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Helsinki: Talentum.
- Jyränki, Antero & Husa, Jaakko (2012). *Valtiosääntöoikeus*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kamensky, Mika (2010). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika (2012). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kiviniemi, Kari (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Juhani Aaltonen, Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 70–85.
- Kokkola (2013). *Taskutietoa Kokkolasta 2013*. [online]. [Lainattu 7.10.2013]. Saatavilla: https://www.kokkola.fi/kuntainfo/kunta_lyhyesti/fi_FI/kunta_lyhyesti/

- Kokkolan kaupunki (2013). *Kokkolassa parasta aikaa. Kokkolan kaupungin strategia 2013 – 2017*. [online]. [Lainattu 31.1.2014]. Saatavilla: https://www.kokkola.fi/hallinto/kaupungin_strategiat/fi_FI/kaupungin_strategiat/?u4.highlight=strategia
- Korhonen, Niina & Reetta Rajala (2011). *Viestinnän prosessointi*. Helsinki: Talentum.
- Koskela, Merja (2013). *Conflicting interests, conflicting discourses. How strategic are communication strategy texts?* Paper at: Nordmedia 2013: Defending Democracy.
- Kuntalaki 17.3.1995/365.
- Laitinen, Veli-Matti (2014), hallintojohtaja. Vaasa. Haastattelu, Vaasan kaupungin hallintotalo 23.1.2014.
- Lavento, Heidi (2008). *KISA – kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä*. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto.
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2010). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOYpro.
- Miettinen, Riitta (toim. 2001). *Kunta: kahden johtajuuden areena*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Männikkö, Anu (2014), viestintäpäällikkö. Seinäjoki. Haastattelu, Seinäjoen kaupungintalo 27.1.2014.
- Nieminen, Hannu (2000): Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat. 109–130.
- Pauni, Markus. *Kuntastrategia ja strategiatyöskentely kunnassa*. Suomen kuntaliitto. [online]. [Lainattu 21.4.2014]. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/palvelua/luet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/Documents/Kuntastrategia%20ja%20strategiaty%C3%B6skentely%20kunnassa.pdf>
- Rovaniemi. *Viestintä on vuorovaikutusta. Rovaniemen kaupungin viestintästrategia*. [online]. [Lainattu 7.5.2014]. Saatavilla: <http://www.rovaniemi.fi/fi/asiointi/Viestinta-ja-verkkopalvelut>
- Seinäjoen kaupunki (2013). *Seinäjoen kaupunkistrategia 2013 – 2020*. [online]. [Lainattu 24.1.2014]. Saatavilla: http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/paatoksenteke/6JBKWBEn/Seinajoen_kaupunkistrategia_2013-2020.pdf

- Seinäjäki (2013). *Tietoa taskuun. Seinäjoki*. [online] [Lainattu 7.10.2013]. Saatavilla: http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta/6ItBuF7B0/Sjk_Tietoa_taskuun_2013_FI_WWW.pdf
- Seinäjäki (2014). *Viestinnän linjaukset 2014–2016*. Haastattelu Anu Männikkö, Seinäjoen kaupungintalo 27.1.2014.
- Steyn, Benita (2003). From Strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. *Journal of Communication management* 8: 2, 168–183.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tyry-Salo, Satu (toim. 2004). *Kunnan viestintä*. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vaasa (2013). *Tietoa taskuun 2013*. [online]. [Lainattu 7.10.2013]. Saatavilla: http://www1.vaasa.fi/graafisetpalvelut/edock/tietoataskuun2013/fi/desktop/vaasa_tietoa_taskuun_2013_fi_lores.pdf
- Vaasan kaupunki (2008). *Vaasan kaupunkikonsernin viestintästrategia / Kommunikationsstrategi för Vasas stadskoncern*. [online]. [Lainattu 20.1.2014]. Saatavilla: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Tietoa_Vaasa/Kaupungin_julkaisut
- Vaasan kaupunki (2013). *Pohjolan energiäpääkaupunki – virtaa hyvään elämään. Vaasan kaupungin strategia*. [online]. Lainattu 20.1.2014]. Saatavilla: http://www.vaasa.fi/Suomeksi/Etusivu/Kaupunkikehitys/Kaupungin_julkaisut
- Valtiovarainministeriö Etelä-Pohjanmaa (2012). *Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Etelä-Pohjanmaa*. [online]. [Lainattu: 9.3.2012]. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120206Elinvo/name.jsp
- Valtiovarainministeriö Keski-Pohjanmaa (2012). *Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Keski-Pohjanmaa*. [online]. [Lainattu: 9.3.2012]. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120206Elinvo/name.jsp
- Valtiovarainministeriö Pohjanmaa (2012). *Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Pohjanmaa*. [online] [Lainattu]: 9.3.2012. Saatavilla: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20120206Elinvo/name.jsp
- Viertola, Virpi (2014), viestintäpäällikkö. Kokkola. Haastattelu, Kokkolan kaupungintalo 4.2.2014.

Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2010). *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Zerfass Ansgar, Dejan Verčič, Piet Verhoeven, Angeles Moreno & Ralph Tench (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brysseli: EACD/EUPRERA.

Zerfass Ansgar, Angeles Moreno, Ralph Tench, Dejan Verčič & Piet Verhoeven (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape – managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brysseli: EACD/EUPRERA.

Åberg, Leif (1989). *Viestintä - tuloksen tekijä*. Helsinki: Samerka.

Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2. painos. Helsinki : Inforviestintä.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. TAUSTOITUS

Kertoisitteko taustastanne, koulutuksesta ja työkokemuksesta?
 Kertoisitteko nykyisistä työtehtävistä ja siitä miten viestintä on kaupungissa organisoitu?
 Mihin näkemyksenne mukaan viestintää tarvitaan kaupunkiorganisaatiossa?

1. Kuuluuko viestinnästä vastaava kaupungin johtoryhmään?
2. Osallistuuko viestinnästä vastaava kaupunkistrategian strategiayhteyteen?

2. VIESTINTÄSTRATEGIA

Kertoisitteko kaupungin viestintästrategiasta: tavoite, taustat, miten ja koska tehty, päivitys?
 Miten kaupunki eroaa muista organisaatioista?
 Millaisia muita käsikirjoja, ohjeita tai politiikkoja viestinnällä on käytössä?

3. Kenen käytettävissä viestintästrategia on?
4. Mitä viestintästrategia sisältää?
5. Miksi viestintästrategiassa ovat ne asiat, jotka sinne on valittu?
6. Miten pitkäksi aikaa viestintästrategia on laadittu?
7. Kuinka usein viestintästrategia päivitetään?
8. Kuka tekee aloitteen viestintästrategian päivityskierrokseen?
9. Miten viestintästrategiassa määritellään viestinnän nykytila?
10. Miten viestintästrategia valuu viestinnän organisaation sisällä alemmille tasoille?
11. Miten viestintästrategia valutetaan organisaatiossa viestintäyksikön ulkopuolelle?
12. Miten viestinnän tavoitteet näkyvät viestintästrategiassa?
13. Miten kaupungin perusviestit ja teemat huomioidaan viestintästrategiassa?
14. Nojaako viestinnän toteutus viestintästrategiaan?
15. Mitä mieltä olette kuntaliiton viestintäohjeista?

3. SIDOSRYHMÄT

Kertoisitteko, miten viestintästrategia ottaa kantaa kaupungin sidosryhmiin?
 Mitä strategisia valintoja viestintästrategiassa on tehty eri sidosryhmien suhteen?

16. Miten usein sidosryhmiä analysoidaan?
17. Kuka päättää koska sidosryhmiä analysoidaan?
18. Miten viestintästrategiassa huomioidaan mahdolliset sidosryhmäriidat?
19. Miten viestintästrategiassa huomioidaan kansalaisten oikeus osallistua kaupunkien toimintaan ja oikeus esittää kysymyksiä ja mielipiteitä?

4. YDINVIESTIT

Kertoisitteko, miten kaupungin ydinviestit näkyvät viestintästrategiassa?

- 20. Miten kaupunkistrategia huomioidaan viestintästrategiassa?
- 21. Miten kiinteästi viestinnän strateginen suunnittelu ja tavoitteet on johdettu kaupunkistrategiasta?
- 22. Onko viestinnän huomioiminen kaupunkistrategiassa mielestänne tarpeellista?
- 23. Miten kaupungin kokonaisstrategiassa huomioidaan viestintä ja viestinnälliset tarpeet?

5. KANAVARAKENNE

Miten viestintästrategia ottaa kantaa viestinnässä käytettäviin viestintäkanaviin?

6. HAASTEET

Minkälaisia haasteita viestintästrategian laatimiselle ja toteutukselle näette? Minkälaisia haasteita olette kohdannut? Minkälaisen tarpeen näette kaupunkiorganisaation viestinnästä vastaavalla olevan liiketoimintaosaamiselle?

- 28. Miten kaupungin johto (eritele kaupunginjohtaja, poliittiset päättäjät) suhtautuu viestintästrategiaan?
- 29. Miten hyödyllisenä viestintästrategia nähdään viestintää toteuttavien henkilöiden, kaupungin työntekijöiden ja kuntalaisten joukossa?
- 30. Mikä asema viestintästrategialla on kaupungin muiden strategioiden joukossa?
- 31. Mikä kaupungin viestinnässä toimii ja mikä ei?
- 32. Miten kaupungin johto suhtautuu viestintätoimeen?
- 33. Miten viestinnän vaatimukset on kaupungissa huomioitu ja miten ne teidän näkemyksenne mukaan pitäisi huomioida?

7. VIESTINNÄN MITTARIT

Kerrotteko, miten viestintästrategiassa otetaan kantaa viestinnän mittaamiseen? Minkälainen käytettävissänne oleva budjetti on?

- 34. Minkälaisia mittareita viestinnälle strategiassa on määrätty, jos on?
- 35. Miten viestinnässä käytetään hyväksi muita kaupungissa tehtyjä tutkimuksia ja analyysyjä?

Liite 2. Taulukko tutkimuksen tuloksista

Taulukko 15. Yhteenveto tutkimustuloksista

AIHE	Kokkola	Seinäjoki	Vaasa
Viestinnästä vastaa viestintäpäällikkö	x	x	
Viestintää tehdään myös viestintäyksikön ulkopuolella	x	x	x
Viestintä koottava viestintäyksikön alaisuuteen	x	x	x
Viestintäyksiköllä pienet resurssit	x	x	Osittain
VIESTINNÄN TEHTÄVÄ ORGANISAATIOSSA			
Viestinnälle ei ole tehtävää kaupunkiorganisaatiossa	x		
Viestinnän tehtävänä vuorovaikutus	x	x	x
Viestinnän tehtävänä kertoa kaupungissa tehtävästä työstä		x	
Viestinnän tehtävänä yhtenäistää organisaation toimintaa			x
Viestintä huomioidaan kaupunkistrategiassa	x	x	x
Haastateltava kuuluu johtoryhmään	x		x
Tiedonsaanti tärkeää viestinnän johtamiselle	x	x	x
Liiketoimintaosaaminen tärkeää haastateltavalle	x		
VIESTINTÄSTRATEGIA			
Kaupunkistrategia vahvistettu vuonna 2013	x	x	x
Kirjallinen viestintästrategia		x	x
Viestintästrategiaa kutsutaan viestintästrategiaksi			x
Muut kirjalliset ohjeet ohjaavat viestintää	x	x	x
Viestintästrategia pohjautuu kaupunkistrategiaan	x	Osittain	x
Viestintästrategian tehtävänä tukea kaupunkistrategiaa	x		x
Viestintästrategian yhtenäistää organisaation viestintää	x	x	x
Viestintästrategia kertoo viestintäyksikön töistä		x	
VIESTINTÄSTRATEGIAN SISÄLTÖ JA TEKEMINEN			
Johtoryhmä osallistuu viestintästrategian tekoon	Osittain		x
Viestintästrategia päivitetään valtuustokausittain	x	x	x
Viestintästrategian päivitetään kesken valtuustokauden			x
Viestintästrategia koko organisaation työkalu	x	x	
Viestintästrategia viestintäyksikön työkalu			x
Viestintästrategia huomioi sidosryhmät		x	
Viestintäkanavat huomioidaan viestintästrategiassa	x	x	x
Viestintästrategia huomioi mittarit	x	x	x
Mittarit pohjautuvat kaupunkistrategiaan			x
Viestintästrategiasta viestitään laajasti			x
HAASTEET			
Haasteena vähäiset resurssit	x	x	x
Haasteena hajautunut viestintätoiminto	x		x
Haasteena sitoutuminen viestintästrategiaan	x		x
Haasteena toimintaympäristön muuttuminen		x	x
Haasteena viestintästrategian laatiminen	x		
Haasteena viestintäkanavien määrittely	x		
Haasteena johtoryhmä ei arvosta viestintää		x	
Haasteena viestintä ei osallistu johtoryhmätyöskentelyyn		x	