

Spokesperson Suomessa

Henkilöstö yritysten mediaviestinnän voimavarana

Pekka Eero Matias Lehtinen

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Viestintä

Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2016



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

| | | | |
|---|--|---|---|
| Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta | | Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos | |
| Tekijä – Författare – Author Lehtinen, Pekka Eero Matias | | | |
| Työn nimi – Arbetets titel – Title Spokesperson Suomessa. Henkilöstö yritysten mediaviestinnän voimavarana. | | | |
| Oppiaine – Läroämne – Subject Viestintä | | | |
| Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma | | Aika – Datum – Month and year Toukokuu 2016 | Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 79+2 |
| Tiivistelmä – Referat – Abstract | | | |
| <p>Tutkielma tarkastelee henkilöstön hyödyntämistä osana suomalaisten ja Suomessa toimivien kansainvälisten yritysten mediaviestintää. Sen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin yritykset hyödyntävät johtoon kuuluvia henkilöitä sekä muita asiantuntijoita yritystä edustavina haastateltavina ja lausunnonantajina eli nk. spokesperson-roolissa.</p> <p>Edustajiin viittaava nimitys spokesperson on viestinnän alalla yleisesti ainakin implisiittisesti ymmärretty, mutta heikosti määritelty käsite. Tutkielma alkaa muodostamalla ensin varsinaista käsittelyä varten kuvan edustajien roolin sisällöstä ja toiminnan luonteesta yhteisöviestinnän perusteosten avulla. Tässä osassa keskeinen lähde on Elisa Ikävalkon väitöskirjatutkimus. Lisäksi edustajien toiminnasta hahmotetaan kaksi erillistä roolia: arkirooli ja poikkeustilanteissa sovellettava kriisirooli, jonka käsittelyyn tutkielma ammentaa taustaa kriisiviestinnän teoriasta.</p> <p>Tutkielma rakentaa näkymän edustajien toiminnan edellytyksiin professionalismien viitekehyksen kautta luoden yleiskatsauksen professionalismiin yleisesti ja viestinnän parissa. Tältä osin tutkielma nojaa muun muassa Harold L. Wilenskyyn sekä tuoreempaan professionalismitutkimukseen. Tutkielman keskeinen päätelmä on, että edustajien toiminta ei täytä itsenäisen profession piirteitä. Etenkin Pekka Aulan ja Jouni Heinosen maineteorian tuella tutkielma kuitenkin esittää, että edustajien rooli on yritysten julkisen kuvan kannalta niin keskeinen, että yritysten on syytä edellyttää edustajiksi valittavilta henkilöiltä eräiden keskeisten edellytysten täyttymistä varmistaakseen, että he ovat päteviä edustajarooliin. Tutkielma esittää tällaisista edellytyksistä teoriapohjaisen synteesin.</p> <p>Tutkielman empiirinen osuus keskittyy selvittämään haastattelututkimuksen ja sisällönanalyysin keinoin, kuinka 15 tutkittua suomalaista ja Suomessa toimivaa kansainvälistä suuryritystä toteuttaa kuvattua kaltaista edustajatoimintaa mediaviestinnän osana. Empiria jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäinen perehtyy siihen, minkä tasoiset henkilöt mediasuhteiden hoitoon osallistuvat ja missä konteksteissa; toinen siihen, mikä tekee henkilöstä pätevän toimimaan yrityksen edustajana ja kolmas siihen, minkälaisia vaikutuksia edustajien toiminnalla on yrityksen maineeseen.</p> <p>Analyysin kautta tutkielma haastaa teorian pohjalta muodostetun synteesin edustajien edellytyksistä ja muodostaa siitä uuden version teoriaa ja empiriaa yhdistelemällä. Tutkielman lopputuloksena muodostuu monipuolinen empiriaan perustuva katsaus henkilöstön hyödyntämiseen yritysten mediasuhteiden hoidossa suomalaisessa yhteisöviestinnän kontekstissa.</p> | | | |
| Avainsanat – Nyckelord – Keywords | | | |
| Spokesperson Viestintä Yritys Media Mediasuhteet Mediaviestintä Yhteisöviestintä Professionalismi Professio Maine Kriisiviestintä Kriisi | | | |

Sisällys

| | |
|---|-----------|
| 1 Johdanto | 1 |
| 1.1 Alustus | 1 |
| 1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset..... | 2 |
| 1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet | 3 |
| 1.4 Aikaisempi tutkimus | 4 |
| 2 Teoreettinen viitekehys | 9 |
| 2.1 Mikä on mediasuhde-edustaja? | 9 |
| 2.2 Arki- ja kriisirooli..... | 11 |
| 2.3 Mediaedustajan toiminnan edellytykset | 13 |
| 2.3.1 Professionalismi | 13 |
| 2.3.2 Professionalismi viestinnässä ja mediaedustajan työssä..... | 18 |
| 2.4 Yritykset ja maine mediayhteiskunnassa | 23 |
| 2.5 Maine, sen hallinta ja mediasuhde-edustajat | 25 |
| 3 Menetelmä ja aineisto | 28 |
| 3.1 Tutkimusmenetelmä | 28 |
| 3.1.1 Tutkimuskysymyksiin soveltuvan menetelmän valinta | 28 |
| 3.1.2 Suhtautuminen tietoon ja kieleen | 31 |
| 3.2 Aineistonkeruu ja kuvaus..... | 32 |
| 3.2.1 Tarkasteltavien yritysten valinta | 32 |
| 3.2.2 Aineistonkeruu ja aineiston kuvaus | 34 |
| 4 Analyysi | 37 |
| 4.1 Henkilöstö mediasuhteiden hoidossa..... | 39 |
| 4.2 Ammattitaitoisen mediasuhde-edustajan edellytykset..... | 47 |
| 4.2.1 Vastuuasema ja rooli yrityksessä | 48 |
| 4.2.2 Asiantuntemus..... | 50 |
| 4.2.3 Esiintymisvalmiudet, kokemus ja halukkuus | 52 |
| 4.2.4 Koulutus | 55 |
| 4.2.5 Hierarkia | 56 |
| 4.2.6 Edustajan edellytykset: synteesi teoriasta ja haastatteluista | 57 |
| 4.3 Maineen vaikutus mediaedustajan valintaan | 61 |
| 5 Päätelmät ja diskussio | 69 |
| 5.1 Tutkimuksen laadusta, luotettavuudesta ja validiteetista | 73 |
| 5.2 Suuntia tulevaan tutkimukseen | 74 |
| Lähteet | 76 |
| Liite 1: Haastattelurunko | |

1 Johdanto

1.1 Alustus

Viestintävälineiden vilkas kehitys on muuttanut viimeisten vuosikymmenten aikana olennaisesti paitsi yksittäisten ihmisten mahdollisuuksia hankkia tietoa ja kuluttaa tai tuottaa mediasisältöjä, myös tapoja, joilla yhteiskunta ja yritysmaailma toimivat. Mediakentän muuttuessa eri organisaatiot joutuvat kiinnittämään toiminnassaan huomiota uudenslaisiin asioihin ja yksityiskohtiin, sillä kaikkein harmittomimmiltakin vaikuttavat laiminlyönnit tai väärinkäytökset saattavat levitä ja päätyä innokkaan kansalaisjournalistin aloitteesta arvaamattoman nopeasti aina television pääuutislähetysiin ja sanomalehtien etusivuille. Lukuisten eri toimintatapojen ohella uudistuu myös mediasuhteiden hoito. Kun erilaiset viestinnän tarpeet, julkisuuskuvaan kohdistuvat haasteet ja kriisit siirtyvät uusiin mediaympäristöihin, myös organisaatioiden menetelmien ja toimintatapojen on vastattava uusia vaatimuksia.

Yksi lukuisista mediasuhteiden hallinnan keinoista on ns. *spokespersonien* eli henkilöstöön kuuluvien edustajien käyttäminen mediaviestinnän osana. Keskityn tässä pro gradu -tutkielmassani näiden mediasuhteiden hoitoon osallistuvien edustajien erityisrooliin ja merkitykseen edustamissaan organisaatioissa. Spokesperson-rooli on kansainvälisessä ja suomalaisessakin yrityskulttuurissa implisiittisesti tuttu ja ymmärretty, mutta hyvin suurpiirteisesti jos lainkaan määritelty käsite. Tarkoitukseni on siksi aivan aluksi avata edustajien tehtävää ja hahmottaa sen sisältöä. Nämä puitteet hahmotettuani rakennan niiden ympärille relevantin teoreettisen viitekehyksen, joka auttaa minua hahmottamaan esimerkiksi edustajilta edellytettäviä ominaisuuksia ja kykyjä sekä sitä, mikä yhteys tehtävällä on yrityksen maineeseen ja sen hallintaan.

Tarkastelukohteeni on kuitenkin lopulta mitä suurimmassa määrin reaalimaailman ilmiö, enkä usko, että pystyisin hahmottamaan aihepiiristä riittävän kattavaa, uskottavaa tai todenmukaista kuvaa pelkän teorian valossa. Tutkimukseni on siis vahvasti empiirinen, ja teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena ja päämääränä on rakentaa edellytykset aihepiirin tarkastelulle empiirisen aineiston kautta, jotta pääsen pureutumaan ilmiöön käytännön tasolla.

1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tutkimustehtäväni on tarkastella mediaedustajakulttuuria suomalaisissa ja Suomessa toimivissa kansainvälisissä yrityksissä. Tätä tehtävää silmällä pitäen olen laatinut ja asettanut tutkimukselleni seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Kuinka yritykset hyödyntävät henkilöstöään mediasuhteiden hoidossa?

Ketkä edustajaksi valikoituvat ja missä asiayhteydessä? Missä määrin ääneen nousevat johdon edustajat, missä määrin taas erityisalueiden asiantuntijat?

2. Mikä tekee ammattitaitoisen mediasuhde-edustajan?

Millä perusteilla mediaedustajat valitaan tehtäviinsä ja mitkä tekijät vaikuttavat valintaan? Voidaanko jonkinlaisia ammattitaitoisen mediasuhde-edustajan kriteerejä hahmottaa, ja kuinka edustajien valmiuksia pyritään aktiivisesti parantamaan esimerkiksi kouluttamalla?

3. Millä tavoin mediaedustajatoiminta vaikuttaa yritysten maineeseen?

Kuinka yrityksissä nähdään mediasuhde-edustajien toiminnan vaikuttavan yritysmaineeseen? Minkälaisia maineriskejä toiminnassa nähdään? Miten maine huomioidaan suunnittelussa ja käytännön toiminnassa?

Tutkimukseeni liittyy kaksi keskeistä rajausta. Ensimmäiseksi olen katsonut parhaaksi rajata tarkasteluni kohteeksi pelkät yksityisen sektorin toimijat ja jättää näin ollen pois julkisen sektorin organisaatiot ja järjestökentän. Nämäkin olisivat tutkimuskohteina arvokkaita organisaatiotyyppisiä, mutta uskon yhteen sektoriin keskittymisen parantavan mahdollisuuksiani luodata ja käsitellä aihepiiriä riittävän syvällisesti.

Aikomuksenani ei myöskään ole tarkoitus käsitellä esimerkiksi ulkopuolisten, maksettujen mainoskasvojen käyttöä osana yritysten viestinnän kokonaisuutta. Tällaisilla toimijoilla on kiistaton relevanssi markkinointiviestinnän ja mainonnan tutkimuksen kannalta, mutta toisaalta kuvaillun kaltainen toiminta myös poikkeaa olennaisesti oman henkilöstön voimin toteutettavasta mediaviestinnästä. Uskon niiden muodostavan aivan riittävän tarkastelukohteen aivan erilliselle, täysimittaiselle tutkimukselle. Oman tutkimukseni sivujuonteena ne taas todennäköisesti vain paisuttaisivat kokonaisuutta tarpeettomasti.

1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Listaan ja avaan seuraavassa muutamia tutkimukseni kannalta keskeisimpiä käsitteitä. Käsitteiden kutakin näistä tarkemmin pääluvussa 2. Esitän siis tässä yhteydessä vain kursoriset tiivistelmät, jotka auttavat lukijaa pääsemään sisään tarkasteluun ja hahmottamaan käsillä olevia asiakokonaisuuksia ennen varsinaisia, perusteellisempia määrittelyitä.

Mediasuhde-edustajalla (tai mediaedustajalla) tarkoitan yritysten henkilöstön edustajia, jotka osallistuvat varsinaisen toimenkuvansa ohella yrityksen mediaviestintään. Viittasin heihin edellä alustusluvussa myös spokespersoneina. Edustajaroolin ytimessä on tiedon välitys toimittajalle, yleisimmin esimerkiksi haastattelun muodossa. Edustajat voivat kuulua yrityksen johtoon tai olla tätä alemman tason asiantuntijoita. Lähtökohtani on, että mediaedustajat valitaan ja nimetään aina yrityksen tietoisella päätöksellä, eli kuka tahansa työntekijä ei välttämättä voi olla sellainen, jos häntä ei ole valtuutettu puhumaan mediassa yrityksensä edustajana.

Mediaviestintä on tyypillisesti yritysten viestintäorganisaation vastuulla olevaa systemaattista suhdetoimintaa, jonka ensisijainen kohderyhmä on media. Se tavoittelee yrityksen kannalta edullista ja positiivista julkisuutta eri tiedotusvälineissä ja pyrkii saamaan yrityksen määrittämät ydinviestit osaksi julkista keskustelua. Mediaviestintä on osa laajempaa yhteisöviestinnän kokonaisuutta, joka voi yrityksestä riippuen kattaa myös esimerkiksi asiakkaat, kumppanit, sijoittajat tai potentiaaliset uudet työntekijät.

Professiolla tarkoitetaan järjestäytyneen ammattikunnan ideaalityyppiä, joka on onnistunut vakiinnuttamaan itselleen yhteiskunnassa erityisaseman suhteessa muihin ammattiryhmiin. Profiioilta edellytetään tyypillisesti ainakin vahvaa ja yleensä tieteeseen perustuvaa tietopohjaa sekä työhön valmistavaa muodollista koulutusta, ja ne saattavat nauttia esimerkiksi itsesääntelyvapaudesta ja muihin ammattikuntiin nähden väljemmästä yhteiskunnallisesta kontrollista. **Professionalismi** taas viittaa niihin käytäntöihin ja piirteisiin, jotka tekevät jonkin ammattikunnan toimintatavoista ammattilaismaisia, professionaalisia.

Maine puolestaan on jonkin organisaation aineetonta pääomaa, joka rakentuu ihmisten ajatuksissa ja vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja käsityksiin organisaatiosta. Maine on

kokonaisuus niistä erilaisista tarinoista ja mielikuvista, joita jostakin organisaatiosta kerrotaan.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Yritysten mediasuhde-edustajien toimintaa ei tiettävästi ole käsitelty aikaisemmin sen paremmin kotimaisen kuin ulkomaisen viestinnän tutkimuksen piirissä. Laajemmin katsottuna itse aihepiiriä ja tutkimukseeni liittyviä eri osa-alueita on kuitenkin ehditty käsitellä jonkin verran sekä kotimaisessa että ulkomaisessa viestinnän tutkimuksessa. Käytän tutkielmani lähteinä tieteellisiä julkaisuja, mutta viittaan niiden ohella toisinaan myös ns. konsulttikirjallisuuden piiriin kuuluvaan materiaaliin, sillä se tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman edustusroolin käytännön toteuttamiseen.

Väitöskirjassaan mediasuhteiden hoitoa tarkastellut Elisa Ikävalko¹ (1996) sivusi yhtenä tutkimuksensa osana toimittajien näkemyksiä yritysten eri tasoisten edustajien uutisarvosta, ja erityisesti johdon suhteesta muun tason haastateltaviin. Ikävalkon tutkimus on kokonaisuutena varsin laaja-alainen, ja monet sen osat liittyvät omaan tutkimuskohteeseeni vain nimellisesti. Käsitelen tutkimuskohteeni kannalta keskeisimpiä Ikävalkon havaintoja hieman jäljempänä tutkielmani teoriaosuudessa, pääluvussa 2, minkä vuoksi jätän hänen tutkimuksensa tarkemman erittelyn väliin tässä vaiheessa.

Ikävalkon lisäksi organisaatioviestinnän ja erityisesti PR-alan professionalismia ovat käsitelleet esimerkiksi 1990-luvun loppupuoliskolla yhdysvaltalaiset Glen T. Cameron, Lynne M. Sallot ja Ruth Ann Weaver Lariscy. Heidän tutkimusalueensa liittyvät erilaisten professionalismin mittarien ja ulottuvuuksien olemassaoloon sekä alan opettajien ja ammatinharjoittajien arvioihin PR-alan ammatillisista standardeista. Vuonna 1996 julkaistussa, yhdysvaltalaisille PR-alan ammattilaisille ja yritysten toimitusjohtajille kohdistetussa tutkimuksessa (Cameron et al. 1996) he selvittivät ensin haastattelu- ja toisessa vaiheessa kyselytutkimuksen keinoin, mitä ominaisuuksia PR-alalla pidetään selkeimmin professionalismin kriteereinä. Vastajat olivat selvimmin yhtä mieltä siitä, että ainakin eettisiä ohjeistuksia, muodollisen pätevyyden osoittavaa

¹ Selvyyden vuoksi mainittakoon, että Elisa Ikävalko ja tutkielmani lähdeviitteissä jäljempänä esiintyvä Elisa Juholin ovat yksi ja sama henkilö.

akkreditoitumista ja hyvää kirjoitustaitoa pidetään alalla vakiintuneina, selkeästi määriteltynä ja universaalisti ymmärrettyinä ammattitaidon mittareina. Useimpien tutkittujen kriteerien kohdalla neutraaleja vastauksia esiintyi kuitenkin runsaasti eivätkä vastaajat olleet kannoissaan yksimielisiä, mikä viittaa siihen, ettei näistä ammattitaidon mittareista ollut tutkimushetkellä vallalla kovinkaan selvää konsensusta.

Faktorianalyysin avulla Cameron, Sallot ja Weaver Lariscy kykenivät kiteyttämään professionalismien elementit kahdeksaan eri ulottuvuuteen, jotka ovat 1) tekniset taidot, 2) palkkataso, 3) tutkimusosaaminen, 4) asema organisaatiossa, 5) toiminnan eettisyys, 6) koulutus, 7) etninen ja sukupuolten välinen tasa-arvo sekä 8) akkreditoituminen. Vastaajien sekä demografisten ja maantieteellisten taustamuuttujien perusteella muodostettujen vastaajaryhmien välillä havaittiin jälleen eroavia näkemyksiä siitä, missä määrin eri ulottuvuudet soveltuvat tai ovat vakiintuneet professionalismia havainnollistaviksi ominaisuuksiksi. Tarkempiin tuloksiin johtavien tutkimustapojen ehdottamisen ohella tutkijat totesivat, että käytännöt selkiytynevät osittain myös omalla painollaan, kun ammatinharjoittajiksi päätyy lisää nimenomaan PR-työhön opiskelleita ammattilaisia. (Cameron et al. 1996.)

Samat tutkijat ovat sittemmin jatkaneet työtään PR-alan ammatillisten standardien kartoituksen parissa. Vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessaan he selvittivät PR-alan opettajien näkemyksiä alalla vakiintuneista professionalismien kriteereistä. Kaikkein yksimielisimmin tutkimukseen osallistuneet opettajat pitivät kirjoitusosaamista, eettisiä ohjeistuksia, akkreditoitumista sekä graafisia ja muita tuotantoon liittyviä teknisiä taitoja alalla vakiintuneina ammattitaidon mittareina. Myös tässä tapauksessa vastauksista huomattava osa oli neutraaleja eikä kannoissa ilmennyt johdonmukaista yksimielisyyttä. Vaikka opettajienkaan kesken käsityksistä ei siis näyttänyt vallitsevan selkeää konsensusta, erot olivat pienempiä kuin ammatinharjoittajien keskuudessa. Tutkijat yhdistivät jälleen faktorianalyysin keinoin tutkitut professionalismien elementit kuudeksi eri ulottuvuudeksi. Opettajien vastausten perusteella PR-työn ammattitaidon kokonaisarviointin komponenteiksi soveltuvat parhaiten 1) tutkimus- ja johtamisosaaminen, 2) palkkataso, 3) taidot ja koulutus, 4) rooli tai status yhteisössä, 5) etninen ja sukupuolten välinen tasa-arvo ja 6) toiminnan eettisyys. (Sallot et al. 1997.)

Tutkimussarjansa kolmannessa osassa Sallot, Cameron ja Weaver Lariscy keskittyivät jälleen PR-alan ammattilaisten keskuudessa vallitseviin käsityksiin. Vuonna 1998 julkaistussa tutkimuksessaan he tarkastelivat sitä, kuinka ammatinharjoittajat uskovat

muiden ammatinharjoittajien vastausten suhteutuvan omiin näkemyksiinsä. 45 tutkitusta väittämstä 22:n kohdalla vastaajat pitivät itseään vertaisiaan professionaalisempina ja tietoisempina ammattitaitoisen toiminnan reunaehdoista, ja uskoivat olevansa organisaatioissaan korkeammassa asemassa kuin muut ammatinharjoittajat omilla organisaatioissaan. Kymmenen väittämän kohdalla tilanne oli päinvastainen, ja 13:n kohdalla vastaajien arviot olivat linjassa vertaisten todellisten vastausten kanssa. Vastausten perusteella PR-alan ammatinharjoittajien keskuudessa näyttää siis olevan selvästi erottuva tendenssi aliarvioida vertaistensa ammatillista integriteettiä ja asemaa edustamassaan organisaatioissa. (Sallot et al. 1998.)

Saman tutkimusalueen parissa on sittemmin jatkanut esimerkiksi Bey-Ling Sha, joka on 2010-luvun alkuvuosina keskittynyt tarkastelemaan esimerkiksi yhdysvaltalaisen PR-ammattilaisten kompetenssia sekä yhteyksiä muodollisen pätevyyden hankkimisen ja ammatinharjoittajien tulo- tai koulutustason välillä. Hän on kohdistanut kyselytutkimuksensa Yhdysvaltain PR- ja viestintäammattilaisten yhdistyksen, Public Relations Society of American (PRSA) jäsenille.

Tutkimussarjansa ensimmäisessä osassa Sha keskittyi tutkimaan muodollisen pätevyyden osoittavan akkreditoitumisen soveltuvuutta ammattitaidon mittapuuksi. Kun vastaukset oli tasapainotettu iän ja kokemustason suhteen, akkreditoituneiden vastaajien ja ei-akkreditoituneiden vastaajien välillä ilmeni selkeä ero siinä, kuinka usein vastaajat osallistuvat tiettyntyyppisiin työtehtäviin (asiakassuhteiden hoitoon, strategiseen suunnitteluun, PR-toiminnan suunnitteluun strategian pohjalta, projektien johtamiseen, sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen, riskeihin valmistautumiseen sekä kriisinhallintaan) tai hyödyntävät työssään tiettyjä erityistaitoja (toiminnan neliportaisen suunnitteluprosessin² tuntemusta, eettistä ja juridista erityisosaamista, viestintäteoriaa, liiketaloudellista osaamista sekä edistyneempiä viestinnällisiä taitoja). Shan tutkimuksesta on näin johdettavissa, että ikä ja työkokemustaso eivät Yhdysvaltain toimintaympäristössä riitä korvaamaan akkreditoitumista PR-ammattilaisten professionalismin mittarina. (Sha 2011 a.) Suomen toimintaympäristössä, johon vastaavaa akkreditoitumisinstituutiota ei viestinnän alalla ole olemassa, Shan tuloksen merkitys on rajallisempi, mutta sen pohjalta voitaneen tulkita, että ikä ja työkokemus

² Shan tässä tarkoittama neliportainen suunnitteluprosessi on syklisesti kiertävä prosessi, jonka neljä vaihetta ovat tutkimus, suunnittelu, soveltaminen ja arviointi (Sha 2011a, 8–9).

eivät ainakaan välttämättä riitä aina antamaan kattavaa käsitystä yksittäisen ammattilaisen viestinnällisestä ammattitaidosta.

Toinen osa Shan tutkimuksesta käsitteli eroavaisuuksia akkreditoituneiden ja ei-akkreditoituneiden PR-ammattilaisten taustoissa ja demografisissa sekä työhön liittyvissä taustamuuttujissa. Eroja paljastui laaja joukko: akkreditoituneiden ammatinharjoittajien joukossa oli suhteettoman paljon miehiä ei-akkreditoituneisiin verrattuna. Akkreditoituneet vastaajat myös osoittautuivat keskimäärin esimerkiksi vanhemmiksi, kokeneemmiksi, parempipalkkaisiksi ja korkeammin koulutetuiksi, ja he raportoivat korkeamman tason johdolle ja osallistuvat työssään vaativampiin tehtäviin kuin ei-akkreditoituneet vastaajat. Sha toteaa löydöstensä osoittavan, että yhdysvaltalainen viestinnän ammattikunta on siis käytännössä selvästi polarisoitunut ja jakautunut kahteen kastiin, yhtäältä ”eliittiin” ja toisaalta muihin sen ulkopuolelle jääviin. Hän tulkitsee vallitsevan tilanteen vaarantavan viestinnän asemaa ja kehitystä erillisenä professiona sekä alan sisältä että ulkopuolelta tarkasteltuna. (Sha 2011b.) Myös tämän tutkimuksen painoarvo on Suomen kontekstissa huomattavasti Yhdysvaltoja pienempi, mutta havaintojen valossa voitaneen todeta, että suomalaisen viestintäkentän alan eduksi olisi tarkkailla, voivatko viestinnän ammattilaiset joissakin olosuhteissa (esimerkiksi jonkin jäsenmääräänsä rajoittavan yhdistyksen jäsenyyden kautta) päätyä oleellisesti edullisempaan asemaan muihin nähden sekä pohtia, kuinka epätasa-arvoisen asetelman muodostumista voitaisiin meillä ehkäistä.

Tutkimussarjansa kolmannessa osassa Sha tarkastelee, kuinka yhdysvaltalaisen PR-ammattilaisten taustat, toimenkuvat ja työtehtävät ovat kehittyneet vuosien 2000 ja 2010 välisenä aikana. Tutkimuksen tuloksista selviää esimerkiksi, että tarkasteltavalla aikavälillä yli kahdeksan vuotta alalla toimineiden osuus on pienentynyt ja vastaavasti korkeintaan viisi vuotta alalla työskennelleiden osuus on kasvanut. Samoin akkreditoituneiden ammattilaisten suhteellinen osuus on laskenut. Vuosissa mitattuna keskimääräinen kokemustaso on siis pienentynyt ja muodollisen pätevyyden hankkiminen harvinaistunut. Toimenkuvien osalta sidosryhmäsuhteiden ja yhteiskuntasuhteiden kanssa tekemisissä olo oli yleistynyt tarkastelujakson aikana merkittävästi. PR-alalle relevanteista erityistaidoista nousi faktorianalyysin avulla esille kolme erillistä faktoria, joista ensimmäisessä yhdistyivät yleiset liiketoiminta- ja johtamistaidot, toisen keskiössä olivat mediasuhdetaidot ja kolmas keskittyi teoreettisen tiedon ympärille. Sha toteaa tuloksista löytämiensä faktoreiden myötäilevän samoja osa-

alueita, joita sekä vanhat että uudet viestintäalan perusteokset luonnehtivat välttämättömiksi taidoiksi kaikille viestintäalan ammattilaisille. Keskeisimmiksi työn osa-alueiksi puolestaan hahmottuivat faktorianalyysin myötä PR eli suhdetoiminta, valmistautuva kriisityö, yrityksen asioista viestiminen (*corporate communications*) sekä mediasuhteiden hoito. Shan arvion mukaan sekä olennaisimmat erityistaidot että työn osa-alueet ovat säilyneet relevantteina kymmenen vuoden tarkastelujakson ajan, vaikka ympäröivä ekosysteemi ja viestinnän menetelmät ovat muuttuneet merkittävästi. (Sha 2011c.) Näyttää siis siltä, että ainakin vielä vuonna 2010 esimerkiksi uusien digitaalisten viestintäkanavien tai sosiaalisen median voittokululla on ollut verrattain pieni vaikutus käytännön viestintätyöhön ja viestinnän ammattilaisiin kohdistuviin odotuksiin ja edellytyksiin.

Opiskelijoiden käsityksiä PR-alalla työskentelevien toimenkuvasta ja ammattitaidosta on puolestaan kartoitettu Shannon A. Bowenin vuonna 2009 julkaistussa fokusryhmätutkimuksessa. Bowenin havaintojen mukaan sekä PR-alaa että muita aloja pääaineenaan opiskelevilla korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa vallitsee huomattavan vääristyneitä käsityksiä PR-toiminnan tarkoituksesta, käytännön työstä ja alalla vallitsevista eettisistä periaatteista. Toiminta rinnastui vastauksissa tyypillisesti tapahtumajärjestäjän työhön ja miellettiin markkinoinnin tukifunktioksi. Bowenin päätelmänä on, että PR-alan ammattilaisten ja opettajien kyvyttömyys viestiä alastaan on omiaan tarvelemään oppiaineen maineen opiskelijoiden silmissä ja saattaa tätä kautta vaikuttaa negatiivisesti myös viestintäalan statukseen professiona. (Bowen 2009.)

Kirjoitushetkellä nähtävästi tuorein esimerkki viestinnän professionalismia käsittelevästä kotimaisesta tutkimuksesta löytyy Salli Hakalan (2015) väitöskirjasta Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitokselta. Hakala keskittyy väitöstutkimuksessaan erityisesti ministeriöiden tiedottajiin ja heidän ammatilliseen rooliinsa sodanjälkeisessä Suomessa. Vaikka varsinainen tutkimusnäkökulma on rajattu ministeriöihin ja niiden tiedottajiin, Hakalan viestinnän professioita Suomessa käsittelevä osuus tarkastelee viestintäalan ammatillistumista laajasti, myös journalismin osalta. Hakalan katsaus professionalismiin käsitteenä sekä sen historiaan Suomessa muilla aloilla ja eritoten viestinnän piirissä on ansiokas ja perusteellinen. Hän on pystynyt käsittelemään työssään professionalismia sellaisella laajuudella, josta pro gradun tekijä ei voi edes haaveilla, ja suosittelen lämpimästi hänen tutkimukseensa tutustumista riippumatta siitä, mistä näkökulmasta viestintäprofessiot kiinnostavat.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Mikä on mediasuhde-edustaja?

Mediasuhde-edustajan – tai spokespersonin – tehtävänimike viittaa henkilöihin, joiden vastuuna on hoitaa edustamansa organisaation mediasuhteita, yleensä suhteessa toimittajiin. Organisaatioiden käyttämien edustajien roolille ei ole vain yhtä oikeaa tai vakiintunutta määritelmää. Ennen tarkempaa perehtymistä roolin sisältöön olen kuitenkin katsonut aiheelliseksi tarkastella ensin itse käsitteen alkuperää.

Englanninkielinen nimitys spokesperson on uudempi versio sitä edeltäneestä muodosta *spokesman*. Merriam-Webster Online Dictionary -verkkosanakirja selittää sanan *spokesman* vapaasti suomennettuna henkilöksi, ”joka puhuu jonkun toisen tai joidenkin toisten edustajana, usein ammattilaisen ominaisuudessa”, ja mainitsee englanninkielisen ilmauksen ensimmäiseksi kirjatuksi käyttökerraksi vuoden 1537. Sana spokesperson, joka saman lähteen mukaan esiintyi tiettävästi ensimmäisen kerran vuonna 1972, on sittemmin yleistynyt anglosaksisessa kulttuuripiirissä sukupuolineutraalina ja näin poliittisesti korrektimpana versiona edeltäjästään.

Merriam-Websterin selite on peräisin ajalta kauan ennen joukkoviestinnän nykymuotojen syntyä. Koska sana *spokesman* on tarkoittanut historian saatossa monia asioita, olen tässä tutkielmassani rajannut käsittelyn ulkopuolelle sellaiset merkitykset, jotka eivät liity organisaatioiden ulkoiseen viestintään ja mediasuhteiden hoitoon.

Ensimmäisiä suomenkielisten tekstien viittauksia spokespersoneihin tässä rajaamassani merkityksessä on vaikeaa määrittää tarkalleen. Kuitenkin jo 1960- ja 1970-lukujen taitteessa käsite oli organisaatioiden aktiivisen suhdetoiminnan yleistyttyä ja vakiinnuttua löytänyt tiensä myös suomalaisen viestinnän tutkimuksen kentälle.

Björn Fjaestadin ja Kjell Nowakin suhdetoiminnan ammattilaisista käyttämä nimitys sai Osmo A. Wiion ja Leif Åbergin suomentamana muodon ”puolestapuhuja”. Se viittaa edustajina toimivien yksilöiden lisäksi organisaatioihin itseensä niille suotuisten näkemysten ja kantojen puolestapuhujina. (Fjaestad et al. 1975, 104–105.) Tämän ajatusmallin ovat konsulttikirjallisuuden puolella jakaneet myöhemmin mm. Jarno Forssell ja Esa Laurila käyttäessään *spokescompany*-käsitettä, jolla he viittaavat

johonkin tiettyyn toimialaan liittyvää mediajulkisuutta hallitsevan ”puheyhtiön” rooliin (Forssell & Laurila 2007, 68). Yksilötason toimijoista puhuessaan Fjaestad ja Nowak rinnastavat puolestapuhujan tiedottajaan ja mainitsevat hänen tehtäväkseen positiivisten mielikuvien luomisen tietystä kohteesta tietylle ryhmälle – tyypillisesti tiedotusvälineiden edustajille (Fjaestad et al. 1975, 111–113).

Puolestapuhuja toimii siis organisaation ja median rajapinnassa eräänlaisena organisaation mediajulkisuuden edunvalvojana ja tyypillisesti toimittajan vastaparina. Mikään sääntö ei kuitenkaan sinänsä edellytä suoraa vuorovaikutustilannetta edustajan ja toimittajan välillä: periaatteessa edustajaksi voidaan mieltää aivan yhtä hyvin myös lehdistötiedotteessa esiintyvä organisaation asiantuntija, jonka sitaattien pohjalta tiedotettavaa asiaa käsitellään.

Elisa Ikävalko toteaa tahollaan, että journalistit pitävät tyypillisesti organisaation johtoa tiedottajia tärkeämmässä roolissa tiedonvälitystä ajatellen. Ikävalkon tutkimukseensa saamien vastausten perusteella organisaation johtoon voidaan toimittajien mielestä yleisesti rinnastaa ”myös viestinnästä vastaava johtajatasoinen henkilö, ns. spokesman”. (Ikävalko 1996, 218–220.) Myös Åberg käyttää termiä luonnehtiessaan viestintäjohtajan roolia matriisimallisessa organisaatiossa. Hänen esimerkissään yhdysvaltalaiset viestintäjohtajat toimivat muiden tehtäviensä ohella yritystään esimerkiksi median suuntaan edustavana spokesmanina tai spokeswomanina. Åberg kuitenkin huomauttaa, ettei mainittu puhemiesmalli ole vakiintunut viestintäjohtajan tyypilliseen toimenkuvaan Suomessa. (Åberg 2000, 250.) Ikävalkon ja Åbergin määritelmät ovat sikäli verrattain kapeita, että ne keskittyvät viestintäjohtoon ja sivuuttavat muun yritysjohdon sekä asiantuntijatason henkilöstön kokonaan.

Järjestelmällinen edustajien välityksellä esiintyminen ei siis ole uusi ilmiö yrityskulttuurissa maailmanlaajuisesti. Ikävalko (1996, 220) kuitenkin esittää, ettei edustajakulttuuri Suomessa ole ainakaan vielä 1990-luvun puolivälissä vastannut kansainvälistä tasoa. Hän tulee tavallaan itsekin tukeneeksi omaa havaintoaan käyttäessään vielä vuonna 1996 ilmestyneessä teoksessaan vanhaa, sukupuolispesifistä termiä spokesman ja osoittaessaan näin, että vanhentunut ilmaus on yhä ollut yleisessä käytössä Suomessa vielä yli 20 vuotta sukupuolineutraalin ilmauksen ensiesiintymisen jälkeenkin. Vanha nimitys näyttää juurtuneen alan kirjallisuuteen vielä pitkälle 2000-luvulle asti (Juholin 2009, 237).

Vakiintumattoman suomenkielisen nimityksen puuttuessa mediasuhteita hoitaviin edustajiin viitataan sekä tieteellisissä lähteissä että konsulttikirjallisuuden piirissä hyvin erilaisilla sanoilla, tyypillisesti englanninkielisillä alkuperäisillä ilmauksilla tai niiden vaihtelevilla suomenkielisillä käännöksillä. Selkeyden vuoksi viitataan spokesperson-toimijoihin vastedes systemaattisesti organisaatioiden *mediasuhde-edustajina*, tai tilaa säästääkseni vain *mediaedustajina* tai *edustajina*. Nimitys on itse laatimani, ja sillä on kaksi funktiota: ensinnäkin tarjota ymmärrettävä suomenkielinen vaihtoehto spokespersonille ja sen sekalaisille, vakiintumattomille käännöksille, ja toisaalta selkeyttää tarkemman määrittelyn avulla sitä, mitä termillä ylipäätään tarkoitetaan. Spokespersonin ongelma on, että sana saatetaan yhdistää myös maksettuihin mainoskasvoihin, ja toisaalta rooliin saatetaan liittää suomalaisessa ja vaikkapa angloamerikkalaisessa yritysviestinnän kontekstissa erilaisia elementtejä ja merkityksiä.

2.2 Arki- ja kriisirooli

Tähän mennessä esittelemieni lähteiden perusteella on jo mahdollista hahmottaa muutamia mediaedustajien roolia määrittäviä piirteitä. Niitä ovat 1) organisaatioon liittyvän tiedon välittäminen toimittajille lainauskelpoisena lähteenä, 2) edustetun organisaation suotuisan mediajulkisuuden tavoittelu ja 3) organisaatioille keskeisten kantaotettavien teemojen (*issues*) käsittely ja organisaation näkökulman perustelu. Edellä esittelemäni pitkän aikavälin viestintätavoitteita tukevan ja tavanomaisen ”arkitiedottamisen” lisäksi mediaedustajilla voi kuitenkin olla tärkeä rooli myös organisaatioiden kriisi- ja poikkeustilanteiden viestinnässä. Kriisin aikana eli poikkeustilanteen koittaessa viestintä poikkeaa huomattavasti päivittäin käytettävistä viestinnän keinoista ja toimintamalleista.

Erilaisten toimintaan liittyvien riskien analysointi on normaali käytäntö useissa organisaatioissa. Sen perusteella on tarkoitus kartoittaa sellaiset yritystä uhkaavat riskit, jotka voivat toteutuessaan johtaa kriisitilanteisiin, ja valmistautua etukäteen, jotta todellisen kriisin syntyessä tilanne kyetään pitämään hallinnassa. Forssellin ja Laurilan mukaan kriisiviestintään valmistaudutaan käytännössä tyypillisesti organisaation ylimmän johdon, riskienhallinnan asiantuntijoiden sekä viestintäyksikön kesken, ja näiden lisäksi organisaation eri erityisalueiden ammattilaisten tukemana (Forssell & Laurila 2007, 153). Ihannetilanteessa näin onkin, mutta Åberg kuitenkin painottaa

aiheellisesti, että kriisien ennakointi on tyypillisesti vaikeaa ja täydellisen ohjeiston laatiminen mahdotonta (Åberg 2000, 241).

Kriisiviestintätehtävissä toimivan mediaedustajan rooli poikkeaa huomattavasti tavallisen organisaation lähettilään asemasta. Kriisitilanteessa mediaedustaja on Huhtalan ja Hakalan määritelmän mukaan kaikkeen kriisiin liittyvän viestinnän päävastuuhenkilö (Huhtala & Hakala 2007, 169). Forssellin ja Laurilan mukaan on tavallista, että kriisiviestintään varaudutaan ylimmän johdon, riskienhallinnan asiantuntijan ja viestintäyksikön kattavalla ryhmällä, jonka lisäksi mukaan voidaan pyytää muiden erityisalueiden ammattilaisia (Forssell & Laurila 2007, 153). Edustajajoukko voi siis kriisin aikana olla arkitilaa rajatumpi.

Huhtala ja Hakala korostavat edustajan roolin tärkeyttä kriisin ratkaisun kannalta. Julkisessa, koko yhteisöä laajemmin koskettavassa kriisitilanteessa edustajalta edellytetään kykyä nousta taustavaikuttajasta toimijaksi. Edustajaksi valikoituu tällöin usein poliittinen johtaja, kuten vastaava ministeri tai presidentti. Edustajan tunnettuus ja hierarkkinen asema saavat erityistä painoarvoa, sillä ”poliittisella mandaatilla toimiva, kansalaisille entuudestaan tuttu henkilö kykenee paremmin vetoamaan kansalaisten turvallisuudentunteeseen kuin tuntematon virkamies”. Poliittisten edustajien lisäksi Huhtala ja Hakala mainitsevat erikseen yhtenä toimijana kriisitilanteissa spokespersonin, jonka he rinnastavat tiedottajaan. (Huhtala & Hakala 2007, 172–173.)

Elisa Ikävalko on esittänyt mediaedustajan painoarvon liittyvän myös yritysmaailmassa paljolti yksilön asemaan organisaatiossa, sillä hänen tutkimuksensa perusteella toimittajat mieltävät yritysjohton muuta viestintään osallistuvaa henkilöstöä tai asiantuntijoita arvokkaammaksi lähteeksi (Ikävalko 1996, 220). Huhtalan ja Hakalan esittämä hierarkkisen aseman korostuminen on siis todennäköisesti havaittavissa myös yritysten kriisitilanteissa. Yritysten kohdalla syyt tähän kytkeytynevät kuitenkin enemmän uutiskriteereihin ja tapauksittain johtajien henkilökohtaiseen uutisarvoon kuin kansalliseen merkitykseen: suurimmankaan pörssiyrityksen toimitusjohtajan suhde kansalaisiin ei vastaa millään muotoa esimerkiksi valtionjohton asemaa tai vastuita.

Mediaedustajan tehtävä ja sen sisältö voidaan maltillisesti yleistäen summata siten, että:

1. mediaedustaja tavoittelee edustamalleen organisaatiolle suotuisaa medianäkyvyyttä;

2. roolin päätehtävänä on luoda positiivisia mielikuvia edustetusta organisaatiosta, sen toiminnasta ja siihen kytkeytyvistä asioista, ilmiöistä ja käytännöistä esittämällä ne myönteisessä valossa;
3. mediaedustajilla voi olla kaksi roolia: yksi jatkuva arkipäiväiseen viestintään ja toinen kriisitilanteiden hallintaan;
4. edustajat auttavat organisaatioita hallitsemaan ulkoista viestintäänsä keskittämällä sen yhden henkilön suuhun; ja
5. mediaedustajan kautta yrityksen toiminta henkilöityy tuttuihin kasvoihin.

2.3 Mediaedustajan toiminnan edellytykset

Organisaation virallista kantaa viestiväksi mediasuhde-edustajaksi ei päädy kuka tahansa. Edustajan toimivaltuudet sisältävä päätös tulee aina ylhäältä, tyypillisesti organisaation viestinnästä vastaavasta yksiköstä tai ylemmältä johdolta.

Mediaedustajana ei siis missään olosuhteissa voida pitää esimerkiksi henkilöstön jäsentä, joka antaa oma-aloitteisesti ja ilman suoraa valtuutusta tiedotusvälineille henkilökohtaisia lausuntoja työnantajaansa koskevista asioista.

Koska valinnan tarkoituksena on tukea organisaation strategista viestintää, sen onnistumisen kannalta edustajapäätöksen olisi syytä olla aina paitsi tietoinen, myös tarkkaan harkittu. Tiedotusvälineiden edessä toimiminen edellyttää jo lähtökohtaisesti hyviä esiintymisvalmiuksia, mutta tehtävä kysyy muutakin kuin luontaisia ja synnynnäisiä ominaisuuksia.

2.3.1 Professionalismi

Elisa Ikävalko (1996, 46) nostaa väitöskirjassaan esiin kaikkeen organisaation tiedotustoimintaan liittyvän etiikan ja *professionalismin* vaatimuksen. Professionalismi on ollut sosiologisen tutkimuksen piirissä esillä 1900-luvun alkupuolelta saakka. Sen tarkastelun keskiössä on *professio*, jota Howard M. Vollmer ja Donald L. Mills luonnehtivat ammatillisen instituution (tai järjestäytyneen ammatin) ideaalityypiksi. He nimeävät länsimaisen yhteiskunnan perinteisiksi ja alkuperäisiksi professioiksi papiston, lääkärit sekä lakimiehet, mutta korostavat samalla, että 1900-luvun puolivälin jälkeen myös monet muut ammattikunnat ovat alkaneet omaksua toimintaansa perinteisiin professioihin yhdistettyjä tapoja ja malleja. Samanaikaisesti perinteisten professioiden toiminta ei välttämättä olekaan enää kaikilta osin vaikuttanut täyttävän ideaalityypin

reunaehtoja. Eri ammatit voidaan siis sijoittaa jatkumolle, jonka ääripäissä ovat yhtäällä täysin ideaalituypin mukaiset professiot ja toisaalla tyystin järjestäytymättömät ammattiryhmät eli niin sanotut ei-professiot. (Vollmer & Mills 1966, 2.)

Professionalismilla puolestaan tarkoitetaan niitä tekijöitä ja systemaattisia käytäntöjä, jotka tekevät jonkin ammattikunnan toimintatavoista ideaalituypin mukaisia eli *professionaalisia*, ja määrittävät näin myös itse ammattikunnan professioaseman. 1900-luvun puolivälin jälkeen professioiden tutkimus on käsitellyt paljon *professionalisoitumista* eli sitä, miten jokin ammattikunta kehittyy ja vakiinnuttaa asemansa professiona.

Vollmerin ja Millsin lisäksi aihepiiriin on keskittynyt esimerkiksi Harold L. Wilensky, jonka tutkimuksesta välittyy kiinnostus etenkin sitä kohtaan, minkälaisin edellytyksin jokin profession asemaa tavoitteleva ammattikunta saatetaan tunnustaa professioksi. 1960-luvulla lukuiset erilaiset ammatit kävivät henkistä taistelua professioaseman ja siihen liittyvän arvovallan lunastamiseksi, ja yksi aikakauden polttavimmista kysymyksistä oli, voiko etabloituneiden, perinteisten professioiden rinnalle nousta uusia, myös matalampaa koulutustasoa edellyttäviä tai ruumiillista työtä sisältäviä ammatteja. Wilensky'n tutkimuksessaan esittämän arvion mukaan tuohon aikaan professioasemansa vakiinnuttaneita ammatteja oli laskutavasta ja luokittelusta riippuen kenties noin 30–40, ja useat muut ammattikunnat pyrkivät aktiivisesti kohti professiostatusta. (Wilensky 1964, 137–141.) Glen E. Randall ja Darlene H. Kindiak (2008, 343) luonnehtivat professionalisoitumista nousevan ammattiryhmän ja valtion tai yhteiskunnan väliseksi valtataisteluksi, jonka keskiössä ovat kunkin ammattiryhmän erikoisosaaminen ja yhteiskunnan luottamus ammattilaisia kohtaan: ammatillinen monopoliasema ja sopimus yhteiskunnan kanssa syntyy vain, jos perusedellytykset täyttyvät.

Professionalismin teoriassa on tehty vuosien varrella lukuisia eri tulkintoja ja synteesejä siitä, minkälaiset tekijät tai kriteerit ovat professionaalisen toiminnan perusedellytyksiä. Näkemykset lähtevät liikkeelle perustasolta. Esimerkiksi aihepiiriin läheisesti perehtynyt Roland Pellegrin on listannut professionalismin viisi kriteeriä, jotka ovat 1) vahva tietopohja ja koulutus, 2) ammatillinen sitoutuminen, 3) kollegiaalinen valvonta, 4) valtuutus ammatinharjoittamiseen/asiantuntijuuteen sekä 5) neutraalisuus ja

pyrkimys asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen (Pellegrin 1976, 347–349; ref. Ikävalko 1996, 46–47).

Pellegrinin luettelo on verrattain pitkälle jalostunut, ja se on sittemmin toiminut pohjana lukuisille muille, myöhemmin muodostetuille professionalismin kriteeritulkinnoille. Jo vuosikymmen ennen Pellegrinin luettelon julkaisua Harold Wilensky linjasi, että profession auktoriteettiasemaa tavoittelevan ammattikunnan tulisi kyetä hahmottamaan itselleen systemaattiseen tietoon ja toimintaan perustuva tekninen – ei siis välttämättä tieteellinen – perusta; rajata itselleen tarkka toimivalta-alue, jonka puitteissa profession eettisten normien täyttymistä valvotaan; laatia nämä huomioon ottava laadukas koulutusjärjestelmä sekä kyetä vakuuttamaan suuri yleisö palvelujensa luotettavuudesta. Eettisestä normistosta puhuessaan Wilensky viittaa erityisesti objektiivisuuteen, puolueettomuuteen sekä palveluihanteeseen, jossa asiakkaan tarpeet asetetaan omien taloudellisten tai henkilökohtaisten etujen edelle – siis pitkälti samoihin asioihin kuin Pellegrinin edellä mainittu viides kriteeri. (Wilensky 1964, 138–140.)

Professionalisoitumista käsittelevän tutkimuksen keskiössä on ollut usein kysymys eri ammattikuntien autonomiasta ja itsesääntelyvaltuuksista. Historiallisesti juuri perinteisille professioille – lääkäreille ja lakimiehille – on annettu länsimaissa verrattain vapaat kädet päättää oman ammattikuntansa asioista ja toimintaperiaatteista itsesääntelyn keinoin. Nämä ammattikunnat ovat siis saaneet määrittää itsenäisesti sen, minkälaista osaamista, koulutusta ja toimintatapaa niiden jäseniltä edellytetään, sekä rakentaa esivallasta riippumattoman mekanismin näiden laatu- ja taitovaatimusten seurantaan sekä epäkohtiin puuttumiseksi. Myöhemmin muodostuneiden ammattikuntien piirissä juuri erivapaudet ovat olleet yksi keskeinen professioaseman tavoitteluun kannustanut tekijä. (Wilensky 1964, 141–146.)

Erivapauksien ja itsesääntelyoikeuksien todellinen hyöty näyttää kuitenkin menettäneen merkitystään jo vuosikymmenien ajan. Organisaatorakenteiden monimutkaistuessa ja byrokraattisten toimintamallien yleistyessä myös professioiden ympärille rakentuneet työyhteisöt ovat muuttaneet muotoaan ja huomattava osa päätäntävällästä on siirtynyt niiden sisällä muille tahoille, usein esimerkiksi muista kuin professionaaleista koostuvalle johtoryhmälle, keskijohdolle ja yrityshallinnon ammattilaisille. Wilensky piti tätä riskinä, sillä vaikka kehitys tarkoittaa yhtäältä esimerkiksi raskaimman vastuun

siirtymistä ei-professiotaustaisen ylimmän johdon harteille, hän katsoi sen johtavan samalla myös ammattikunnan autonomian heikentymiseen. (Wilensky 1964, 146–148.)

Mirko Noordegraaf puhuu Wilenskyyn kuvaamasta ilmiöstä ”hallinnollisiin ja byrokraattisiin realiteetteihin” mukautumisena. Hän mainitsee sen rinnalla erilaiset sosiaaliset muutokset, taloudelliset paineet sekä kuluttajan haluihin perustuvan konsumeristisen talousajattelun merkittävinä professioiden asemaa näivettävinä ilmiöinä. (Noordegraaf 2007, 763.) Samoilla linjoilla oli myös Wilensky huolestuessaan markkinalähtöisen tehokkuusajattelun yleistymisestä. Hän piti sitä uhkana erityisesti professioiden palveluihanteelle, jossa asiakkaan tarpeet ja yleinen hyvä asetetaan omien etujen edelle. (Wilensky 1964, 147–148.) Vaikka itsesääntelyn merkitys onkin vuosien varrella saattanut heikentyä, myös viimeaikainen professiotutkimus on kaikesta huolimatta pitänyt ammatillista kontrollia ja ulkopuolisen vaikutuksen vähentämistä edelleen tärkeinä professioaseman tavoittelua motivoivina tekijöinä (Noordegraaf 2007, 762).

Siinä, missä Wilensky arveli 1960-luvulla professionalisoitumispyrkimysten laajenevan yhä useampien ammattikuntien piiriin, myöhempi professiotutkimus hahmottaa 1900-luvun loppupuolen tapahtumaketjusta joidenkin ammattikuntien piiristä myös toisenlaisia piirteitä. Randall ja Kindiak käyttävät esimerkkinä *deprofessionalisoitumista*, jolla he viittaavat siihen, että professioaseman jo saavuttaneen ammattikunnan asema voi yhä horjua, jos esimerkiksi julkinen valta tai toiset professiot haastavat sen suvereniteetin tai horjuttavat sitä omalla toiminnallaan. Ilmiö on erityisen ajankohtainen nyt, kun erilaisten verkkoviestintävälineiden yleistymisen on tuonut asiantuntijatiedon laajemmin saataville ja kaventanut suuren yleisön ja ammattilaisten välistä tietokuilua. Kehityksen myötä osa maallikoista saattaa suhtautua ammattilaisten puoleen kääntymiseen aiempaa vastahakoisemmin. (Randall & Kindiak 2008, 344–345.) Perinteisten professioiden asema on myös juurtunut vuosisatojen saatossa niin syväälle länsimaiseen kulttuuriin, että esimerkiksi Noordegraaf (2007, 769) pitää vastaavan statuksen saavuttamista erittäin vaikeana uusille ammattikunnille. Perinteisten statusprofessioiden rinnalle syntyneet uudet professiot erotetaan usein vanhemmista puhumalla niistä esimerkiksi ammattiprofessioina (Isoherranen 2012, 59).

Noordegraaf on keskittynyt tutkimuksessaan erittelemään professionalismin tulevan kehityksen erilaisia vaihtoehtoja jo tapahtuneiden yhteiskunnallisten muutosten jälkeen. Hänen esittämässään synteessissä eri tutkijoiden näkemysten pohjalta hahmottuu kolme erilaista vaihtoehtoa, joista ensimmäinen, nk. puhdas professionalismi (*purified professionalism*) hylkää professioajattelun piiristä kaikki muut paitsi perinteiset professiot, ja professionalismi määritellään uudestaan entistä selvemmin näiden reunaehtoien rajaamana. Toinen vaihtoehto, nk. situoitu professionalismi (*situated professionalism*) lähtee siitä, että hallinnollisten ja taloudellisten tekijöiden painoarvoa ei voi sivuuttaa, jolloin ammatillisen ja organisaation kontrollin vuorovaikutus johtaa puolin ja toisin tiettyihin myönnytyksiin ja kompromisseihin. Tästä seuraa, että sekä olemassa olevien että uusien professioiden edustajat toimivat vastedes kiinteänä osana organisaatiokonteksteja, jotka rajoittavat mutteivät kuitenkaan poista kokonaan professioiden omaa päätäntävaltaa ja joissa professio- ja johtoroolien rajat hämärtyvät jossakin määrin. (Noordegraaf 2007, 771–773.)

Kolmas Noordegraafin esittämä suunta on hybridiprofessionalismi, joka pyrkii tulkitsemaan koko professionalismin käsitettä uudestaan relativistisesti. Hybridiprofessionalismin piirissä professionalismin merkitystä pidetään vakiintumattomana ja häilyvänä, ja esimerkiksi ammatilliset sidosryhmäsuhteet tai toiminta osana monisyistä hallinnollista kokonaisuutta huomioidaan oleellisina professionalismin osatekijöinä. Ammatillaisten päätäntävaltaan liittyvien kysymysten sijaan hybridiprofessionalistinen suuntaus keskittyy tarkastelemaan ammattilaisten, asiakkaiden, työn ja toiminnan organisoinnin välisiä suhteita ja kysyy, miksi professionalismia ylipäätään halutaan tavoitella tai kuinka käsite suhteutuu työelämän ja eri ammattien laajempaan muutokseen ja vaikuttaa näiden ilmiöiden taustalla. Hybridiprofessioajattelu lähtee liikkeelle siitä, että yhden ammattiryhmän erityisosaamista ei läheskään aina pysty yksioikoisesti erottamaan toisista ammattiryhmistä ja niiden erityisosaamisesta. Malli kattaa etabloituneiden professioiden lisäksi esimerkiksi eri organisaatioiden johdosta, hallinnollisista tehtävistä ja myynnistä vastaavat tahot, ja tarkastelussa sovelletaan aina kunkin tehtävän ja osaamisen kontekstiin sopivia kriteerejä. (Noordegraaf 2007, 773–775, 780.)

Kaarina Isoherranen on käsitellyt moniammatillista yhteistyötä luotaavassa väitöskirjassaan asiantuntijuutta sekä yleisesti että professionalismin kontekstissa. Hän huomauttaa, että asiantuntijan hallussa oleva tieto, taito ja yhteiskunnallinen valtuutus

antavat hänelle valta-aseman, josta kumpuaa myös suomalaisen tietoyhteiskunnan kannalta keskeinen asiantuntijavalta. Asiantuntijoiden työssä on kuitenkin nykyisin tyypillistä, että tietoa ja valtaa jaetaan esimerkiksi asiakkaiden kanssa, mikä hämärtää asiantuntijan ja asiakkaan välistä rajaa, murentaa hierarkkista valtaa ja nostaa sen tilalle esimerkiksi kumppanuutta ja horisontaalista johtajuutta. (Isoherranen 2012, 58–60.)

Isoherranen korostaa, että professioihin valmistavan tutkinnon sisällön lisäksi ei ole määritetty tai muuten linjattu tarkemmin sitä, minkälainen suhde profession teorian ja käytännön välillä tulisi vallita. Tällainen vedenpitävä määrittely todennäköisesti osoittautuisikin hankalaksi, sillä uusien professioiden myötä niiden sisällöllinen kirjo on valtava. Profioiden määrä on kasvanut ja myös niiden sisällä asiantuntijat erikoistuvat koko ajan suppeammille erityisalueille ja asiantuntijuus pirstaloituu. (Isoherranen 2012, 59–60.) Erikoistuminen toisaalta koskee myös vanhoja professioita, sillä yhtä lailla lääkärit ja lakimiehet alkavat jo opintojensa aikana erikoistua johonkin tiettyyn professionsa osa-alueeseen. Profioiden auktoriteettiasema ansaitsee tulla tarkastelluksi kriittisesti, sillä kukaan ei hallitse alansa kaikkia osa-alueita täydellisesti.

2.3.2 Professionalismi viestinnässä ja mediaedustajan työssä

Ikävalkon esimerkki osoittaa hyvin, että professionalismi puhuttaa myös viestintäalalla, mutta sen fokus vaikuttaa keskittyvän melko tiiviisti professionalismin kriteereihin ja professiostatuksen edellytyksiin. Hän mainitsee totuudenmukaisuuden esimerkkinä tiedottajien ja journalistien professioiden yhtenevistä arvoista ja tavoitteista. (Ikävalko 1996, 46.) Yleisempi professionalismin tutkimus otti professionalismin eri osatekijöihin etäisyyttä jo 1960-luvun aikana (vrt. esim. edellä esitelty Wilensky 1964) ja siirtyi tarkastelemaan niitä olosuhteita, joissa ammattikunnat ryhtyvät tavoittelemaan professioasemaa. Silti suurta osaa luvussa 1.4 luomani yleiskatsauksen yhteydessä mainittuja viestintäalan professionalismia käsitteleviä tutkimuksia yhdistää vahva fokus professionalismin kriteereihin.

Professionaalien standardien kehitykseen syventyneet Glen Cameron, Lynne Sallot ja Ruth Ann Weaver Lariscy muodostivat PR-alaan keskittyvän tutkimuksensa pohjaksi oman synteesinsä professioita määrittävistä tekijöistä. Heidän listaamansa neljä profession peruskriteeriä noudattelevat huomattavan läheisesti mm. Wilensky ja Pellegrinin hahmottelemia malleja: 1) selkeästi määritelty tieteelliseen tietoon keskittynyt keskustelu, 2) standardoidun ja ennalta määritetyn oppijakson suoritus, 3)

ammattiharjoittajien valtiojohtoinen testaus ja sertifiointi sekä 4) kurinpitovaltuudet omaavan valtiollisen elimen valvonta. Näiden ohella professioita määrittävinä lisätekkijöinä mainitaan esimerkiksi eettinen ohjeisto, autonomiaa ylläpitävä ja itsesääntelyn mahdollistava ammatillinen organisaatio sekä julkisen edun tavoittelu voiton tavoittelun kustannuksella. (Cameron et al. 1996, 44.)

PR:n katsotaan kehittyneen koko ajan ammattimaisemmaksi toiminnaksi vuodesta 1908 alkaen, jolloin Ivy Lee julkaisi Yhdysvalloissa tiettävästi ensimmäiset suhdetoiminnan säännöt (Ikävalko 1996, 55). Kotimaista yhteisöviestinnän professionalisoitumista käsitellessään Leif Åberg korostaa ammatillisen järjestäytymisen merkitystä ja tätä seurannutta eettisen perustan vakiintumista. Kun samaan aikaan säännöllinen koulutus ja tutkimus käynnistyivät 1970-luvulla ja sen myötä yhteinen tietopohja alkoi vakiintua, keskeisimmät yhteisöviestinnän profession edellytykset alkoivat olla kasassa Suomessakin. (Åberg 2012, 23–29.) Mediasuhteiden hoito, joka käynnistyi meillä sotien jälkeen suhdetoiminnan nimellä, oli toiminnan alkuvuosikymmeninä esillä kyseenalaisessa valossa, sillä sitä harjoitettiin kyseenalaisin keinoin, lahjojen ja kestityksen muodossa. Sitten alan sisäiset käytännöt ovat siistittyneet ammattitaidon lisääntyessä, ja tänä päivänä mediasuhteiden hoidon kuvataan olevan ”terveellä järjellä ja hyvällä maulla” järjestetty yhdistelmä tiedonvälitystä ja tiedolla vaikuttamista sekä yhteystoimintaa yritysten ja toimittajien välillä. (Siukosaari 2012, 125–128, 146–147).

Oman edun ja voiton tavoittelun korostumisen vuoksi William Goode on kuitenkin luokitellut mm. PR-toiminnan ja mainonnan puoliprofessioiksi (Goode 1973, 346–366; ref. Ikävalko 1996, 47). Mediaedustajien harjoittama suhdetoiminta voidaan hyvin rinnastaa olennaisimmilta osiltaan viestintään ja PR-työhön. Lisäksi on syytä huomioida, että mediaedustajana toimiminen ei edellytä minkäänlaista erityistä valtuutusta, lisensointia, sertifiointia tai tutkintoa – eikä varsinkaan valtiotasolla koordinoitua tai sanktioitua sellaista. Monissa tapauksissahan edustajarooli ei edes ole viestintäammattilaisten yksinoikeus, vaan esimerkiksi yritysjohtajan toimenkuvaan kuuluva elementti tai asiantuntijan oman toimen ohella (oto) hoidettava vastuutehtävä. On siis helppoa todeta, että mediaedustajien kohdalla perinteisen profession tunnusmerkit eivät täyty, eikä edustajien toiminnassa siten ole kysymys professionaalista toiminnasta.

Vaikka linjaus voi kuulostaa lannistavalta, tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö mediaedustajan toiminnan ja sillä tavoiteltavien mielikuva- ja mainevaikutusten optimoinnin nimessä edustajalta voitaisi edellyttää tiettyjä ominaisuuksia, jotka parantavat hänen edellytyksiään onnistua edustajaroolissa. Vaikka edustajatehtävä ei ole professio, se voidaan ja sitä kuuluukin hoitaa ammattitaidolla. Lähtökohtana tulisi siis olla, että rooli annetaan vain sellaisille henkilöille, jotka ovat päteviä ja kykeneviä sitä hoitamaan. Tästä päästään takaisin olennaiseen kysymykseen, jonka esitin alun perin jo tutkimukseni johdannossa. Jos edustajuus ei kerran ole professio eivätkä edustajien toimintaa ohjaa professionalismin kriteerit, mitkä sitten voivat olla ammattimaisen mediaedustajan ominaisuuksia ja mikä tekee yksittäisestä henkilöstä pätevän tai soveltuvan tähän rooliin?

Toin luvussa 2.2 esille, että mediasuhde-edustajalta voidaan edellyttää korkeaa profiilia tai hierarkkista asemaa edustamassaan organisaatiossa – etenkin, jos käsillä on kriisitilanne, mutta myös arkisemmissä viestintätilanteissa. Arkiroolia täyttäessä edustajan soveltuvuuteen näyttää vaikuttavan keskeisesti myös käsillä olevan asian tai ilmiön tuntemus.

Isoherranen nostaa esiin, että asiantuntijuus on hajautunut kahdella tavalla:

fysikaalisesti, eli eri paikkoihin ja lähteisiin kirjoista tietoverkkoihin, ja toisaalta mediaedustajienkin toimintaa ajatellen olennaisesti *sosiaalisesti* erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin. Huomattavan suurina kokonaisuuksina näillä verkostoilla on kyky jakaa kognitiivinen kuormitus usealle yksilölle ja tuottaa näin sellainen lopputulos, johon yksittäinen asiantuntija ei pysty. (Isoherranen 2012, 65.) Juuri tästä on keskeisellä tavalla kysymys myös mediasuhde-edustajien toiminnassa. Johtoasemassa toimiminen ei automaattisesti takaa, että tiedot käsiteltävästä asiasta olisivat edellytetyllä tasolla.

Elisa Ikävalkon tutkimustuloksista käy ilmi, että joidenkin haastateltujen toimittajien mielestä yritysjohtoon kuulumattoman mediaedustajan käyttö voisi olla perusteltua, mutta vain, jos edustaja osallistuu tiiviisti johtokunnan kokouksiin tai jopa päätöksentekoon (Ikävalko 1996, 220 ja 318). Nykyisin monissa suurissa pörssiyrityksissä on Suomessakin omaksuttu kansainvälisempi toimintamalli, jossa ensinnäkin viestintäjohtaja kuuluu tosiasiallisesti yrityksen johtoon ja toimii joko yksin tai muun johdon rinnalla mediaedustajana, ja sen lisäksi viestintään liittyvää vastuuta on tietoisesti laajennettu myös yritysjohton muille jäsenille (Juholin 2009, 292).

Uutisarvon ja -kriteerien kannalta toimittajien näkemys on sinänsä perusteltu, mutta on syytä huomioda, että yrityksen koko asiantuntemus tai henkinen pääoma ei suinkaan ole keskittynyt vain johdon tasolle. Erilaisia organisaatioon kuuluvia asiantuntijoita voi pitää oman substanssialueensa parhaina osajina ja siksi myös uskottavina viestijöinä omalla alallaan, sillä heidän hallussaan on niin syvällistä asiantuntemusta, ettei sitä voida edellyttää viestinnän ammattilaisilta (Juholin 2008, 222).

Saman ajatuksen voinee laajentaa ainakin kaikkein monimutkaisimpien yksityiskohtien osalta viestinnän ammattilaisista koko yritysjohtoon. Vaikka johdon profiili onkin näkyvämpi, esimerkiksi teollisuudessa tai teknologia-alalla voi tapauskohtaisesti olla eduksi, jos johdon sijaan äänessä on hierarkkisesti alemman tason asiantuntija, joka tuntee esimerkiksi teknisiä tai tuotantoon liittyviä käytännön yksityiskohtia oleellisesti yritysjohtoa paremmin. On siis perusteltavissa, että yritys jakaa median tiedontarpeisiin vastaamisen yhteisökokonaisuuden eri osiin ja lokeroihin, niille verkoston henkilöille, jotka hallitsevat kunkin asian parhaiten. Karkeasti yleistäen voidaan tulkita, että johdon edustusvastuualueeksi soveltuu ja kuuluu etenkin organisaation oman toiminnan ja toimialan kommentointi. Organisaatiotaan asiantuntijoina edustaville luontevin rooli on puolestaan oman erityisalueen kommentointi ja sitä koskevan faktatiedon antaminen.

Keskeiseksi edustajien toimintaan liittyväksi haasteeksi voi nousta viestinnän strategian tai ohjeistuksen käytännön jalkautus. Yritysjohto saattaa olla tietoinen yrityksensä viestintästrategian sisällöstä ja ihannetapauksessa täysin sitoutunut ja viestinnällisiltä valmiuksiltaan kykenevä noudattamaan sitä. Tilanne voi olla toinen esimerkiksi erityisalojen asiantuntijoilla: esimerkiksi organisaation sisäiseen tiedonkulkuun tai tiedon saatavuuteen liittyvät haasteet voivat johtaa tilanteeseen, jossa edustaja on tiedoiltaan täysin pätevä edustamaan yritystä tiedotusvälineiden edessä, muttei välttämättä tiedä, kuinka hänen tulisi muotoilla sanottavansa niin, että se tukee organisaation strategisia tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti. Edustajina toimivat tahot voidaan kuitenkin valmentaa tehtävänsä, jolloin kokematonkin esiintyjä saa esiintymisvarmuutta ja tukea tehtävänsä hoitamiseen. Jollei viestintäyksikön oma osaaminen tähän riitä, vaihtoehtona on esimerkiksi ulkopuolisten, esiintymisvalmentamiseen erikoistuneiden tahojen puoleen kääntyminen.

Väitöskirjassaan ympäristöriskeistä viestimiseen perehtynyt Misse Wester-Herber mainitsee edustajan asiantuntemuksesta kumpuavan uskottavuuden ja luotettavuuden

olennaisina tekijöinä viestinnän onnistumiselle. Erityisen merkittäviä näistä ominaisuuksista tekee se, että ne vaikuttavat edustajan välittämän sanoman vastaanottoon: täsmällisinkään faktatieto ei välttämättä saa aikaan toivottua vaikutusta, jos sen välittää epäuskottava taho. (Wester-Herber 2004, 33–34.) On oletettavissa, että Wester-Herberin havainnot eivät välttämättä päde pelkästään ympäristöriskeihin ja niihin liittyvään viestintään, vaan niiden voi tulkita olevan laajalti yleistettävissä kaikenlaiseen muuhunkin yrityksen vuorovaikutukseen ja viestintään, siis myös mediaedustajien arkitoimintaan.

Mediaedustajana toimimisen edellytyksiksi voidaan näin hahmottaa ainakin:

1. johtoroolilla tai muulla hierarkkisella positiolla perusteltu asema organisaatiossa,
2. riittävät tiedot ja tuntemus käsiteltävästä asiasta,
3. eksplisiittinen päätös ja viestintäorganisaation tai yritysjohdon valtuutus kommentoida käsillä olevaa asiaa
4. riittävät esiintymisvalmiudet.

Teoriassa organisaatiota voisi edustaa myös sen palveluksessa oleva ulkopuolinen taho, jolloin johtoroolia tai hierarkkista asemaa tärkeämmäksi nousee sitoutuminen organisaatioon ja niihin asioihin, joihin organisaatio haluaa ottaa kantaa. Sitoutuminen voidaan ratkaista esimerkiksi ulkopuoliselle taholle maksettavan rahallisen kompensaaion kautta: kun organisaation ja ulkopuolisen mediasuhde-edustajan välillä vallitsee asiakkuussuhde, edustaja sitoutuu toimimaan tehtävässään asiakasorganisaation edellyttämällä tavalla. Ulkopuolista edustajaa käytettäessä voidaan siis ensimmäisessä kohdassa puhua organisaatioaseman sijaan sitoutumisesta organisaatioon ja sen edustamaan asiaan. Tosiasiassa tällaiset tilanteet lienevät varsin harvinaisia, sillä edustajaroolin edellyttämän luottamuksen saavuttaminen voi olla ulkopuoliselle kumppanille vaikeaa.

Kaikkia yllä esitetyn yhteenvedon kriteerejä edustajan ei välttämättä ole tarpeen eikä edes mahdollista täyttää. Esimerkiksi syvällisin asiantuntemus jostakin aiheena olevasta yksityiskohdasta saattaa löytyä johdon sijaan niiltä asiantuntijoilta, jotka ovat päivittäin kaikkein lähimpänä käsiteltävää erityisaluetta. Saattaa siis olla, että sopivan edustajan valintaan vaikuttavat osaltaan myös yrityksen oma arvio johdon tietotason riittävydestä sekä se, millä yksityiskohtatasolla jutunteossa oleva toimittaja

suunnittelee aihetta käsittelevänsä. Myös esiintymisvalmiuksien riittävyyden arviointi on täysin subjektiivisten mittarien varassa, ja yritykset todennäköisesti arvottavat esiintyjien eri piirteitä eri tavoin. Käytännössä suunnitelmallisessa ja järjestäytyneessä mediaedustajatoiminnassa ainoa ”määrämuotoinen” vakioedellytys on siis yrityksen sisäinen päätös ja valtuutus, jolla edustajuus jollekin henkilöstön jäsenelle luovutetaan.

Tutkimukseni johdantoluvussa auki kirjoitetuista tutkimuskysymyksistä toinen kytkeytyy läheisesti juuri tähän alueeseen. Edellä hahmottamani synteesi on ensimmäinen yritykseni lähestyä niitä ominaisuuksia, jotka tekevät mediasuhde-edustajasta pätevän rooliinsa. Jotta tulkintani ei jää vain teoreettisen valistuneen arvauksen tasolle, palaan aiheeseen uudestaan tutkimukseni empiirisessä osassa, jossa aikomukseni on testata teoriaani vertaamalla sitä tutkimusaineiston tarjoamaan tietoon.

2.4 Yritykset ja maine mediayhteiskunnassa

Erilaisten viestintävälineiden, yhteydenpitokanavien ja koko mediakentän kehitys on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana johtanut tilanteeseen, jossa kaikki yhteiskunnan toiminta on medioitunutta, eli tavalla tai toisella riippuvaista viestinnästä ja mediasta. Elämme mediayhteiskunnassa, jossa lähes kaikkea arkista toimintaamme määrittävät viestintäteknologia ja mediasisältöjen läsnäolo. Erilaisten viestintämenetelmien kehitys on muokannut tavallisten ihmisten työntekoa ja yhteydenpitoa. Vastaavasti esimerkiksi politiikan, tieteen ja liike-elämän toiminta on yhä enemmän riippuvaista siitä, että niiden ajankohtaiset aiheet pysyvät median välittämänä pinnalla ja ihmisten tietoisuudessa. (Seppänen & Väliverronen 2012, 11, 41–42.)

On täysin luonnollista, että tämän kehityskulun aikana, viimeisten kahden vuosikymmenen kuluessa, yritykset ja organisaatiot ovat kiinnittäneet lisääntyvässä määrin huomiota omaan maineeseensa. Maine on organisaation aineetonta pääomaa, joka rakentuu ihmisten ajatuksissa sekä mediajulkisuudessa ja vaikuttaa ihmisten mielikuviin ja käsityksiin organisaatiosta. Se määrittää organisaatiota paitsi yleisesti oman alansa edustajana, myös esimerkiksi työnantajana tai toimijana suhteessa ympäristöön. Organisaatioiden maineen käsitteen sisältämä perusajatus on, että organisaatiot eivät toimi eristäytyneinä maailmasta, vaan käyvät jatkuvaa dialogia asiakkaidensa, alihankkijoidensa, kilpailijoidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa.

Aula ja Heinonen puhuvat maineesta ja imagosta toisiaan lähellä olevina käsitteinä, mutta näkevät niiden välillä merkittäviä eroja. Imagon käsite on hyvin löyhästi määritelty. Se on 1950-luvulta lähtien tarkoittanut lukuisia eri asioita, ja siihen on tarttunut myös hyvin kielteisiä konnotaatioita, kuten teennäisyyttä ja totuuden kaunistelua. Se voidaan ymmärtää mielikuvana, jonka organisaatiot pyrkivät itsestään tietoisesti antamaan. Aulan ja Heinosen määritelmän mukaan imago on ensisijaisesti sidosryhmien – ei siis yrityksen itsensä – ominaisuus, joka syntyy vastaanottajien mielissä. (Aula & Heinonen 2002, 47–50.)

Siinä missä imagon tehtävänä on saada jokin asia näyttämään hyvältä, maineessa on Aulan ja Heinosen mielestä kyse ”arvottavien kertomusten kokonaisuudesta” eli niistä tarinoista, joita jostakin organisaatiosta maailmalla liikkuu, ja siitä, mitä organisaatiosta *mainitaan* (mt., 50). Maineen rakentuminen ja kehitys sekä maineeseen liittyvät riskit huomioidaan aiempaa tarkemmin organisaatioiden toiminnassa, ja maineen vaalimiseen ja hallintaan kiinnitetään vastaavasti enemmän huomiota. Koska organisaation maine rakentuu ensisijaisesti ulospäin, esimerkiksi tiedotusvälineiden, sijoittajien, kuluttajien sekä potentiaalisten työnhakijoiden suuntaan, se on sijoittunut organisaatioissa tyypillisesti johdon tai viestintäorganisaation vastuualueelle, sillä virallisissa yhteyksissä nämä tahot hoitavat usein organisaatioiden suhteita ulkomaailmaan.

Aula ja Heinonen ovat määritelleet maineen syntyvän ja kehittyvän erilaisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden kautta. He listaavat kolme erillistä tasoa, joille kohtaamiset sijoittuvat. Nämä kolme tasoa ovat:

1. suorat kohtaamiset, joissa organisaation edustaja on suoraan henkilökohtaisesti tekemisissä toisen edustajan kanssa,
2. tuote- tai palvelukohtaamiset, joissa organisaatiota edustaa ulospäin sen oman työn lopputulos tai tuote, sekä
3. epäsuorat kohtaamiset, joissa yritys ei ole suoraan läsnä ja välittäjänä on esimerkiksi tv-uutislähetys tai mainos. (mt., 90–92.)

Maine liittyy mediasuhde-edustajien toimintaan kahdella tavalla. Esiintyessään tiedotusvälineille edustaja toimii ensimmäisellä tasolla, oman organisaationsa ja median rajapinnassa. Edustajan työn tarkoituksena on puolestaan tuottaa epäsuoria kohtaamisia tapauskohtaisesti hyvin suurellekin joukolle ihmisiä. Niitä syntyy, kun organisaation ja edustajan kannanotot saavat mediajulkisuutta, ja lopputuloksen sävy riippuu

luonnollisesti viestittävän asian ohella mediaedustajan onnistumisesta omassa tehtävässään. Median lopputuotteet, eli erilaiset mediatekstit ja -sisällöt edustavat mediayhteiskunnan keskusareenaa kaikkein konkreettisimmillaan, sillä juuri niiden varaan koko mediayhteiskunta rakentuu. Mediayhteiskunnan osana toimivalle yritykselle suotuisa mediajulkisuus ja sille tärkeiden ajankohtaisten aiheiden näkyvyys on äärimmäisen tärkeää.

2.5 Maine, sen hallinta ja mediasuhde-edustajat

Maineenhallintaa on Aulan ja Heinosen mukaan käytännössä kaikki se työ, jota organisaatiot tekevät oman maineensa ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi. Se on strategista, toimintaa ohjaavaa työtä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on parantaa organisaatioiden edellytyksiä menestyä omalla alallaan. Maineenhallinnan ensisijaisia kohteita ovat sidosryhmät, joiden mielikuviin ja käsityksiin pyritään vaikuttamaan. (Aula & Heinonen 2002, 212.) Organisaation maine kuitenkin rakentuu suurelta osin myös henkilöstön jokapäiväisen toiminnan ja asenteiden kautta. Elisa Juholin viittaa sidosryhmäkohtaamisiin ”maineen arkisina happotesteinä”: ne ovat hyvin tyypillinen ja jokapäiväinen osa minkä tahansa organisaation toimintaa, mutta toisaalta niillä voi olla hyvinkin pitkäaikaisia ja kauaskantoisia vaikutuksia organisaation tulevaisuuteen (Juholin 2009, 197). Inhimillisistä tekijöistä johtuvan sattuman vuoksi maineen kehittymistä on mahdotonta suunnitella etukäteen ainakaan täysin pitävästi.

Sekä viestinnästä vastaavien henkilöiden että mediasuhde-edustajien toimintaan vaikuttavat erilaiset ohjeistukset sekä niiden pohjana toimivat suunnitelmat ja strategiat. Juholinin mukaan ohjeistus voidaan laatia mitä tahansa yhtenäistä toimintatapaa edellyttävää tehtävää varten, olipa kyse yleisistä linjauksista tai tarkemmin rajatuista toimenpiteistä. Ohjeistuksen pohjana on aina tähän tehtävään liittyvän prosessin vaiheiden läpikäynti. Ohjeistuksissa kiinnitetään siis huomiota muutoseikkoihin, mutta siitä huolimatta ohjeistus toimii huomattavasti hedelmällisemmin toiminnan apuvälineenä kuin sitä ohjaavana itseisarvona. (Mt., 120–121.)

Mediaviestinnän ja mediaedustajien toimintaan kuuluvan suhdetoiminnan kannalta olennaisimmaksi nousee yleisen tason viestintäohjeisto (tai -ohje), jossa määritellään tyypillisesti esimerkiksi viestintävastuiden jakautuminen, organisaation käyttämät viestintäkanavat ja muut viestinnän suunnittelemisen ja toteuttamisen kannalta

olennaiset käytännöt. Åberg (2000, 235) lokeroi viestintäohjeistot yhteisöviestinnän taktisiin ohjeisiin ja painottaa, ettei niitä pidä toiminnan ja toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi laatia liian sitoviksi. Tämän ohjenuoran mukaisesti toteutettu ohje ei siis ole kiveen hakattu sääntökirja, vaan pikemminkin hahmotelma kussakin organisaatiossa hyväksi katsotuista toimintatavoista.

Työyhteisön sisäisillä ohjeistuksilla pyritään yhtenäistämään toimintatapoja koko organisaation laajuudelta. Organisaation arjessa johdonmukaiset ja yhtenevät käytännöt ovat oleellisia erilaisten sisäisten prosessien toimivuuden ja tehokkuuden kannalta. Prosessien noudattamisen tärkeys pätee myös viestinnässä ja mediasuhteiden hoidossa, sillä muuten pitkäjänteisen ja tarkan suunnittelun strategiset hyödyt jäävät helposti saavuttamatta. Esimerkiksi luottamuksellisen tiedon lipsahtaminen ulkopuolisille tahoille voi olla vakava riski organisaation toiminnalle ja maineelle jo arkiolosuhteissa, kriisitilanteesta puhumattakaan. Esitin johdantokappaleessa, että viestinnän kanavoiminen tiettyjen ennalta määrättyjen edustajien kautta auttaa yrityksiä hallitsemaan ulospäin antamia viestejä paremmin. Tämä on erityisen olennaista kriisitilanteessa, jossa virheellisen tiedon leviäminen voi lisätä sekaannusta entisestään ja paisuttaa tarpeettomasti koko kriisin mittakaavaa ja vakavuutta (Juholin 2009, 317).

Organisaatioiden mediaviestintään ja sen sisältöön liittyvät viralliset, laajemmat linjaukset voidaan kirjata esimerkiksi viestintästrategiaan tai jotakin yksittäistä hanketta koskevaan viestintäsuunnitelmaan, jos menettely vaikkapa poikkeaa jollakin olennaisella tavalla yleisestä käytännöstä (Juholin 2009, 107 ja 111). Mediaviestinnän keinot riippuvat paljolti siitä, minkälaista mediastrategiaa organisaatio noudattaa eli kuinka se suhtautuu mediajulkisuuteen ja minkälaiset tavoitteet se on asettanut omalle medianäkyvyydelleen. Juholinin mukaan suurten ja merkittävien yritysten sekä listayhtiöiden tapauksessa toistuva medianäkyvyys on varsin tavallinen asia ja se edellyttää proaktiivista mediastrategiaa. Sitä vastoin pk-yrityksille, joiden huomioarvo on yleensä suppeampi, voi riittää reaktiivisempi lähestymistapa. (Mt., 234–235.)

Organisaatioiden toimintamallilla on oma vaikutuksensa mediaviestinnän linjauksiin. Esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioilla, kuten eri viranomaistahoilla, on virallisia velvoitteita, jotka määrittävät puitteet mediaviestinnänkin toteutukselle. Vastaavasti pörssiin listautuneissa yrityksissä vallitsee joukko erityiskäytäntöjä, sillä niiden toimintaa ohjaavat pörssin ja markkinaavalvojan ohjeet (mt., 291).

Organisaatioiden harjoittama mediaviestintä käsittelee tyypillisesti niiden omaa toimintaa, tuotteita ja palveluita sekä toisaalta niille relevantteja yhteiskunnallisia ja yleisen tason kantaaotettavia asioita. Itsestään ja toiminnastaan kertoessaan organisaatio valitsee itse puhettavan, jolla se asioista kertoo. Tällaiset linjaukset saatetaan kirjata esimerkiksi sisäisiin ohjeistuksiin, ja varsinkin viestintätoimenpiteiden onnistumista järjestelmällisesti mittaavissa organisaatioissa niiden annetaan myös elää parhaiksi todettujen käytäntöjen perusteella: huonoiksi todetut käytännöt jäävät pois käytöstä ja onnistuneet kokeilut omaksutaan vakituiseen käyttöön. Sisällöllisiä valintoja ohjaa ensisijaisesti se, minkä tiedon organisaatio tulkitsee niin strategisesti tärkeäksi tai arkaluonteiseksi, ettei se sovellu ulospäin kerrottavaksi. Yleisempien ilmiöiden ja yhteiskunnallisten asioiden kommentoinnissa organisaatiot joutuvat harkitsemaan sanomisiaan tarkemmin, sillä tällöin puheenvuorot eivät rajoitu käsittelemään vain organisaatiota itseään, vaan koskevat usein myös sen keskeisimpiä sidosryhmiä, kuten yhteistyökumppaneita tai asiakkaita, joiden varpaille astuminen ei kannata.

Juholinin esittämä mediastrategia liittyy läheisesti siihen, mistä Forssell ja Laurila puhuvat julkisuuslinjana: hankitaanko näkyvyyttä mediassa keinoilla millä hyvänsä, jolloin julkisuusprofiili voi kehittyä hyvinkin arvaamattomasti, vai pidäytyvämmiin ja asiantuntija-asemaan tukeutuen. Forssell ja Laurila korostavat, että pelkästään julkisuuslinjan valinnalla organisaatio ei pysty juurikaan vaikuttamaan omaan medianäkyvyyteensä. Olennaista on myös päätöksen käytännön toteutus: jos linjasta lipsutaan, organisaatio saattaa sortua ylilyönteihin, jotka puolestaan voivat heikentää sen asiantuntija-asemaa. Keskeisenä riskinä Forssell ja Laurila mainitsevat sen, että organisaatio tai sen edustajat osallistuvat julkiseen keskusteluun itselleen huonosti sopivilla areenoilla. (Forssell & Laurila 2007, 69.) Myös kannanottojen sisällölliseen lipsumiseen voi liittyä maineriskejä, jotka organisaation on syytä huomioida julkisuuslinjaansa toteuttaessaan. Kommentointia on siis ehdottoman tärkeää rajata ainoastaan organisaation kannalta relevantteihin aiheisiin, joissa se pystyy omalla asiantuntemuksellaan syventämään käytävää keskustelua.

Juholin sekä Forssell ja Laurila ovat eritelleet muutamia olennaisia kompastuskiviä, joita organisaatioiden tulisi välttää kriisitilanteen koittaessa. Keskeisimpiä niistä ovat suoranainen valehtelu, salailu ja ongelmien vähättely, joista jää poikkeuksetta kiinni. Niin ikään tärkeää on vastata juuri siihen, mitä median edustaja kysyy, tarkistaa kaiken ulospäin luovutettavan tiedon paikkansapitävyys sekä olla arvailematta tai

spekuloimatta tilannetta. (Forssell & Laurila 2007, 163–164; Juholin 2009, 312 ja 317.) Poimimani esimerkit ovat peräisin juuri teosten kriisiviestintää käsittelevistä luvuista, mutta näiden ohjenuorien noudattaminen on välttämätöntä myös arkiviestinnässä. Samoista syistä korostuu luonnollisesti myös henkilöstön ja mediaedustajien ohjeistamisen merkitys, sillä hyväkään strategia ei toteudu jalkauttamatta.

3 Menetelmä ja aineisto

3.1 Tutkimusmenetelmä

Mediasuhde-edustajien toiminta on viestinnän tutkimuksen kentällä verrattain koskematon aihepiiri sekä kansainvälisesti että etenkin Suomessa, eli sen piirissä on tarjolla valtava määrä erilaisia kiinnostavia ja houkuttelevia tarkastelukulmia. Vaikka houkutus kokonaisuuden laajentamiseksi onkin suuri, aihealueen läpikotainen tarkastelu jokaisesta mahdollisesta tulokulmasta on käsillä olevan pro gradu -tutkimuksen kontekstia ajatellen mahdoton urakka. Keskityn siis omassa tutkimuksessani käsittelemään mediasuhde-edustajia kolmelta taholta, jotka toin esiin johdantoluvussa: 1) miten henkilöstöä hyödynnetään mediasuhteiden hoidossa, 2) mikä tekee mediasuhde-edustajasta ammattitaitoisen, ja 3) miten mainenäkökulma vaikuttaa mediaedustajatoimintaan.

Tutkimusmenetelmän valinnan kannalta on olennaisen tärkeää kiinnittää huomiota kattavuuteen. Esimerkiksi Norman K. Denzin (1970, 26) kannattaa empiirisen havainnoinnin kattavuuden varmistamiseksi triangulointia eli useamman kuin yhden tutkimusmenetelmän käyttöä, jos siihen on mahdollisuus. Tutkimuksessani on tekemästäni rajauksesta huolimatta paljon käsiteltävää, sillä yhtenä päämääränäni on luoda riittävän laaja pohja ja kehys, jonka päälle aiheesta kiinnostuneet tutkijat voivat mahdollisesti rakentaa jatkossa lisää tutkimusta. Koska käsillä olevaa tutkimusta sitoo pro gradu -tutkimuksen laajuusrajoitus, katson perustelluksi pitäytyä yhdessä tutkimusmenetelmässä.

3.1.1 Tutkimuskysymyksiin soveltuvan menetelmän valinta

Edellä mainitsemani kysymyksenasettelun myötä tutkimuksessani on pohjimmiltaan kysymys yritysten sisällä vallitsevien käytäntöjen ja käsitysten selvittämisestä. Edellä

tutkielmani teorialuvussa tekemäni määrittelyn mukaisesti pidän mediasuhde-edustajan roolia aina eksplisiittisesti annettuna tehtävänä. Tätä tulkintaa myötäillen lähtökohtani on, että yrityksistä löytyy pääsääntöisesti jokin edustajatoiminnasta vastaava ja sitä hallinnoiva ja ohjaava henkilö tai taho, jolla on oletettavasti myös parhaat tiedot yrityksessä sovellettavista mediaedustajakäytännöistä. Ottaen huomioon, että edustajatoiminta on voimakkaasti kytköksissä yritysten mediaviestintätyöhön, uskon myös näiden vastuutahojen löytyvän tyypillisesti yritysten viestintäosastoilta.

Kysymyksenasetteluni rajaa tarkastelun näkökulman yritysten sisälle ja niiden omiin käytäntöihin, joten tarkoitukseni ei tässä tutkimuksessa ole kohdistaa huomiota esimerkiksi siihen, millaisena toiminta näyttäytyy ulospäin tai minkälaista mediajulkisuutta se tuottaa. Koska kysymyksenasettelun keskiössä ovat yritysten sisäiset käytännöt ja kokemukset, keskityn tarkastelemaan tutkittavia organisaatioita niiden sisältä käsin. Näkökulmani huomioiden en usko esimerkiksi media-aineiston pystyvän tarjoamaan riittävän laajaa ja syvällistä näkemystä tarkasteltavaan ilmiöön.

Aineistonkeruumenetelmiksi voisivat soveltua periaatteessa ainakin lomakemuotoinen kyselytutkimus ja haastattelut. Käytännössä valinnassa on samalla kysymys siitä, toteutanko tutkimukseni määrällisellä vai laadullisella menetelmällä. Valintaan vaikuttaa muutama olennainen rajoite. Mediasuhde-edustajien roolin väljästä ja vakiintumattomasta määrittelystä sekä heidän toimintansa monipuolisuudesta johtuen koko tutkimuskohde on verrattain kompleksinen ja hahmottomaton. On perusteltua olettaa, että samoista asioista voidaan puhua eri yrityksissä vaihtelevin termein ja merkityksin. Vastaavasti myös yritysten toimintatavat saattavat poiketa toisistaan oleellisestikin. Nämä erot puoltavat vapaamuotoista haastattelututkimusta, jossa vuorovaikutustilanteen keskustelunomaisen luonteen ja joustavuuden ansiosta kysymyksiä kyetään tulkitsemaan, täsmentämään ja suuntaamaan vapaasti myös tiedonhankintatilanteessa. Samoin vastaajan aikomukset ja kokemukset ovat luontevasti käsiteltävissä, ja kuvaavien esimerkkien antaminen on helpompaa kuin lomakepohjaisessa kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 7–15, Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–37.)

Vertailukelpoisten ja edustavien tulosten saaminen edellyttäisi kyselytutkimuksessa myös erittäin laajan vastaajajoukon tavoittamista. Yritysten viestintäasiantuntijoiden työhön kuuluu luonteenomaisena piirteenä kova kiire. Sekä haastattelu- että

kyselytutkimukseen vastaaminen voi olla kiireiselle asiantuntijalle ajankäytön kannalta hankalaa. Motivointi nojaa pitkälti vastaajille tarjoutuvaan mahdollisuuteen ilmaista mielipiteensä, kertoa kokemuksistaan ja auttaa omalla panoksellaan tiedeyhteisöä (Eskola & Vastamäki 2010, 27–28). Pidän todennäköisempänä, että onnistun löytämään tutkimusnäytettäni varten tarvittavat noin 15 tutkimusmyönteistä haastateltavaa (haastateltavien tyypillisestä lukumäärästä ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 58) haastattelutapaamisia varten kuin että saisin pitkälle toista sataa henkilöä vastaamaan persoonattomampaan, massasähköpostitettuun kyselytutkimukseen verkossa. En myöskään usko, että Hirsjärven ja Hurmeen (1988, 15–16 ja 21) mainitsema menetelmän kalleus tai haastattelumateriaalin osoittautuminen joiltakin osin epärelevantiksi pääsevät muodostumaan ylitsepääsemättömiksi esteiksi. Koska pystyn tekemään ja litteroimaan haastattelut itse ja omia teknistä välineitä käyttäen, kysymys on tässäkin suhteessa ennen kaikkea ajankäytön hallinnasta. Haastattelutilanteeseen toki sisältyy myös sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvien virheiden riski (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Yleisesti tunnetun ja hyväksytyin tiedonkeruumenetelmän sivuuttaminen pelkästään siihen sisältyvän virheriskin vuoksi olisi kuitenkin lyhytnäköistä. Jokaiseen menetelmään liittyy erilaisia riskejä, joiden realisoitumista pystytään ehkäisemään perusteellisella valmistautumisella.

Mediasuhde-edustajien toiminnan toteutuksen osalta kysymykseen voisi periaatteessa tulla myös etnografinen lähestymistapa, joka tarjoaisi mahdollisuuden perehtyä edustajien toimintaan systemaattisesti luonnollisessa ympäristössä ja tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 1988, 17). Käytännössä tarkkailun kohteen eristäminen ja pääsy relevantteihin tarkkailutilanteisiin voi kuitenkin osoittautua ylitsepääsemättömän vaikeaksi. Pääsy mukaan todelliseen mediakohtaamiseen, esimerkiksi edustajan haastattelutilanteeseen, vaatisi luvan etukäteen sekä edustajan työnantajalta että haastattelua tekevältä toimittajalta. Lisäksi tutkijan läsnäolo tai videotaltiointi voi olla tapaamisen luonteesta riippuen vaikea järjestää vaikuttamatta tarkkailtavaan tilanteeseen tai häiritsemättä sitä olennaisesti. Tarkkailututkimus ei myöskään yksinään tarjoaisi minulle minkäänlaista tietoa haastattelutilanteiden ulkopuolelta, esimerkiksi edustajatoimintaa ohjaavasta päätöksenteosta.

Eri aineistonkeruumenetelmiä punnittuani olen valinnut edellä esitetyin perustein tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut, jotka yhdistävät sekä puolistrukturoidun haastattelun että teemahaastattelun keskeisiä elementtejä. Jaan

haastattelurungon pääteemoihin, joiden välillä haastattelu voi liikkua edestakaisin vapaasti ja joita voidaan haastattelukohtaisesti painottaa eri tavoin haastateltavan näkemyksistä riippuen, mutta sovellan teemojen ohella myös ennalta määritettyjä vakiokysymyksiä, joilla pystyn tarvittaessa varmistamaan, että tietyt toimintatapoihin liittyvät pääkohdat saadaan käsiteltyä. En tarjoa haastateltaville strukturoidun haastattelun tyyllille ominaisia valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan odotan haastateltavien vastaavan kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008, 86.)

Haastattelupyynnöt kohdistan ensisijaisesti yritysten viestinnästä vastaaville ihmisille (viestintäjohtajille ja -päälliköille) siinä uskossa, että heillä on hallussaan organisaationsa parhaat tiedot mediasuhde-edustajien toiminnasta ja sen suunnittelusta – tai ainakin kyky ohjata minut oikeaan suuntaan, mikäli edustajatoiminta on vastuutettu johonkin organisaation toiseen osaan.

3.1.2 Suhtautuminen tietoon ja kieleen

Erilaiset tutkimusperinteet suhtautuvat tietoon eri tavoin. Tyypillisesti määrälliseen tutkimukseen liitetty positivistinen tietokäsitys katsoo, että standardoiduin menetelmin kerätyn validin ja luotettavan aineiston avulla on perusteltu mahdollisuus muodostaa hahmottaa todellisuutta koskevia totuuksia ja faktoja (Eskola & Suoranta 2008, 29; Silverman 2007, 118–122). Merkityksenantoa korostava emotionalistinen suuntaus puolestaan painottaa, että vastaajien näkemykset ovat heidän omien subjektiivisten kokemustensa sävyttämiä, ja siksi tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa on se, miten tutkimuksen keskipisteessä oleva aihe koetaan (Silverman 2007, 123).

Tutkimuksessani soveltamani tietokäsitys sijoittuu edellä kuvaamallani jatkumolla positivistisen ja emotionalistisen mallin väliin. Olen ottanut lähtökohdaksi sen, että mediasuhde-edustajien toiminta on osa organisaatioiden viestinnän toimintaa ja mediasuhteiden hoitoa, ja että toiminnan järjestämisen tavat vaihtelevat eri organisaatiokonteksteissa. Tulkitsen haastateltavien kertomaa todenmukaisena representaationa faktoista ja organisaatioiden todellisista toimintatavoista. Tutkimukseni tavoitteena ei ole tarkastella haastateltavien puhetapoja tai aihepiiriin liittyvää semiotiikkaa, eikä analysoida esimerkiksi sitä, millä tavoin haastateltavat konstruoivat ja esittävät mediasuhde-edustajien toimintaa. Tiedostan silti, että vakiintumattomia ja vaihtelevia käytäntöjä sisältävä mediaedustajatoiminta, saatetaan mieltää eri tavoin riippuen siitä, keneltä asiasta kysytään tai minkä organisaation kontekstissa ilmiötä

tarkastellaan. Suhtaudun siis haastatteluaineistoa tarkastellessani kieleen ainoastaan tapana hahmottaa totuutta ja yrityksissä vallitsevia käytäntöjä, sillä tutkimuskysymyksiäni ajatellen haastateltavien tilannesidonnainen kielenkäyttö on epäolennaista (Eskola 2010, 186).

Tutkimuksen validiteetin kannalta on oleellista huomioida ja tiedostaa, että tutkittavien haastatteluihin liittyvät intressit ja näkökulma eivät välttämättä yhdy täysin omieni kanssa, ja tähän sisältyy validiteettiriski (Ruusuvuori et al. 2010, 28). Tiedostan siis lähestymistapaani liittyvän riskin siitä, että vastaajat saattavat pyrkiä esittämään asiansa todellisuudesta poiketen tai sitä vääristellen ajaakseen omia etujaan ja tarpeitaan, mutta tutkimusaiheeni huomioiden pidän riskiä hyvin pienenä. On äärimmäisen epätodennäköistä, että tutkimukseen osallistuvat yritykset pystyisivät saavuttamaan epärehellisen vastaamisen tai totuuden vääristelemisen avulla mitään selvää hyötyä tai etua, minkä oletan rajoittavan vastaajien motivaatiota toimia kuvatulla tavalla. Näin ollen pidän validiteettiin liittyvää riskiä hyväksyttävän pienenä.

3.2 Aineistonkeruu ja kuvaus

3.2.1 Tarkasteltavien yritysten valinta

Eri tavoin järjestäytyneillä ja toimivilla organisaatioilla on hyvin erilaiset lähestymistavat mediajulkisuuteen. Rajasin jo alun johdantoluvussa tutkimukseni tarkastelun kohteeksi pelkät yritykset, mikä saattaa osaltaan kaventaa hieman sitä toimintatapojen kirjoa, joka tutkittavissa organisaatioissa esiintyy. Oletan tästä huolimatta, että myös yritysmaailman sisällä erilaisia toimintatapoja on hahmotettavissa laaja joukko. Yritysten lähtökohdat – esimerkiksi koko, kulttuuri, toimiala ja resurssit – vaikuttavat siihen, miten ne viestivät eri sidosryhmilleen. On perusteltua olettaa, että eri lähtökohdista ponnistavat yritykset hoitavat myös edustajakäytäntöjään erilaisin tavoin.

Koska tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen ja perustuu haastatteluihin, on perusteltua, että tutkittavien yritysten määrä jää huomattavasti suppeammaksi kuin esimerkiksi määrällisessä kyselytutkimuksessa. Viestintäfunktion kiireiden ja aikataulupaineiden vuoksi on myös odotettavissa, että mediaedustajatoiminnasta vastaavien tahojen tavoittaminen, tutkimukseen suostuttelemine ja heille sopivan haastatteluaajan löytäminen voi osoittautua vaikeaksi. Tavoitteena ei siis ole saavuttaa koko Suomessa toimivaa yrityskenttää edustavaa otosta, vaan saada koottua riittävän

monipuolinen näyte, joka tarjoaa minulle laadulliseen analyysiin soveltuvan näkymän mediaedustajatoimintaan. Näin ollen ensimmäinen prioriteettini on yksinkertaisesti päästä tekemään riittävä määrä haastatteluja. Suoritettuani pohjatyönä vertailevaa kartoitusta viimeaikaisten teemahaastatteluihin ja laadullisiin analyysimenetelmiin perustuneiden viestinnän oppiaineen pro gradu -tutkimusten otoksista olen havainnut, että tyypillinen otoskoko vaihtelee aihepiiristä riippumatta noin 10–15 haastattelun välillä, mikä on linjassa edellä mainitsemani Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 58) kanssa. Olen näiden havaintojen perusteella asettanut oman näytteeni tavoitteeksi 15 haastattelua sillä varauksella, että mikäli haastattelujen järjestäminen osoittautuu odotettua hankalammaksi, pystyn tarvittaessa tinkimään lukumäärästä hieman näytteen analyysikelpoisuuden kärsimättä merkittävästi.

Suomessa toimivien yritysten kirjo on laaja. Suomen Yrittäjien ylläpitämän Yrittäjyys Suomessa -verkkosivun mukaan Suomessa on aineistonkeruun aikana vuonna 2013 toiminut 238 290 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kalatalouden yritykset. Tästä joukosta valtava enemmistö (98,9 %) on alle 50 hengen pienyrityksiä. Henkilömäärän puolesta keskiuuriksi yrityksiksi (2 592 kappaletta vuonna 2013) lasketaan 50–249 hengen yritykset ja suuryrityksiksi (588 kappaletta vuonna 2013) sitä suuremmat. (Suomen Yrittäjät.)

Tutkimukseni kannalta on paikallaan huomioida, että pienten ja keskisuurten yritysten huomioarvo on yleensä verrattain suppea. Kuten aiemmin toin esiin, Juholinin (2009, 234–235) mukaan toistuva medianäkyvyys on tavallinen asia etenkin suurten ja merkittävien yritysten sekä listayhtiöiden tapauksessa. Toistuvuus tuo mediasuhdetoimintaan rutiineja, joten on perusteltua olettaa, että selkeimmät ja pisimmälle kehittyneet mediasuhde-edustajien toimintaan liittyvät käytännöt löytyvät juuri suurimpien yritysten joukosta. Tutkimuksen kannalta voisi olla kiinnostavaa päästä tutustumaan myös yrityksiin, joissa edustajatoiminta ei ehkä ole täysin järjestelmällistä ja pitkälle harjaantunutta. Oletettavasti kuitenkin halu osallistua mediasuhde-edustajien toimintaa käsittelevään tutkimukseen on korkein sellaisissa yrityksissä, joissa toiminta on verrattain järjestäytyntä. Tähän systemaattisen ja vakiintuneen toiminnan oletukseeni perustuen olen päättänyt lähestyä haastattelupyynnöillä ensisijaisesti suuria yrityksiä. Näytteen monipuolisuuden takaamiseksi olen katsonut aiheelliseksi ottaa mukaan sekä kuluttaja- (business-to-consumer, B2C) että yritysasiakas sektorilla (business-to-business, B2B) toimivia

yrityksiä. Pidän mahdollisena, että yritysten toisistaan poikkeavien toimintamallien ja ansaintalogiikoiden vuoksi myös niiden mediajulkisuuteen liittyvät tavoitteet ja toimintamallit saattavat vaihdella jonkin verran. Samaten yritysten kansainvälisestä taustasta ja omistus pohjasta saattaa juontua erilaisia vaikutteita ja erityispiirteitä, jotka ovat peräisin näiden yritysten alkuperäisiltä kotimarkkinoilta, joten tavoittelen haastattelupyynnöilläni sekä kotimaisia että ulkomaisten yritysten Suomessa toimivia tytäryhtiöitä. Ajankäytön, logistiikan ja kustannusten optimoinnin vuoksi olen katsonut parhaaksi keskittyä sellaisiin yrityksiin, joiden kanssa haastattelut on mahdollista toteuttaa pääkaupunkiseudulla.

Haastattelupyyntöjen lähettämistä valmistellessani olen sopinut työnantajani viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy:n kanssa mahdollisuudesta lähettää haastattelupyyntöjä sellaisille työnantajani asiakkaille ja kontakteille, jotka kuuluvat tutkimukseni kohderyhmään. Ainoa syy tähän järjestelyyn on ajankäytön tehostaminen: työnantajani asiakaskunta sisältää useita eri sektoreilla ja toimialoilla toimivia suuryrityksiä, ja mahdollisuus hyödyntää työnantajani olemassa olevia yhteystietoja nopeuttaa sopivien yritysten etsintää ja yhteydenottoja. Tavoittelemistani yrityksistä osa kuuluu siis Pohjoisranta Burson-Marstellerin nykyisiin ja entisiin asiakkaisiin, kun taas osa on tämän joukon ulkopuolisia yrityksiä. Järjestelystä huolimatta tutkimukseni on tehty itsenäisesti eikä Pohjoisranta Burson-Marstellerin toimeksiannosta tai sen lukuun.

3.2.2 Aineistonkeruu ja aineiston kuvaus

Aineistonkeruu alkoi haastattelupyyntöjen lähetyksellä kesäkuussa 2013. Lähetin tavoittelemieni yritysten viestintäjohtajille ja -päälliköille osoitettuina yhteensä 29 haastattelupyyntöä, joiden kautta sain sovittua ja toteutettua 15 haastattelua joulukuuhun 2013 mennessä.

Haastattelupyyntöjä lähettäessäni toiveenani oli, että mahdollisimman moni haastateltava suostuisi esiintymään tutkimuksessani avoimesti omalla ja edustamansa yrityksen nimellä. Odotettua suurempi osa, noin puolet haastateltavista halusi kuitenkin käsiteltävien asioiden arkaluonteisuuden ja luottamuksellisuuden vuoksi esiintyä nimettömänä. Tutkimuseettisen pohdinnan jälkeen päädyin lopulta tasapuolisuuden ja luottamuksellisuuden takaamiseksi anonymisoimaan koko aineiston. Esimerkiksi nimensä käyttöön luvan antaneiden yritysten vastausten avoin käsittely yrityksen

nimeen yhdistettynä saattaisi joissakin tapauksissa jopa helpottaa anonymisoitujen yritysten tunnistamista, sillä mukana oli myös kilpailevia yrityksiä samoilta toimialoilta.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset (sulkeissa haastateltavan työnimike) olivat:

1. **teleoperaattori** (viestintäjohtaja)
2. **teollisuusyritys** (viestintäpäällikkö)
3. **yksityinen lääkäripalveluyritys** (viestintäjohtaja)
4. **vakuutusyritys** (viestintäjohtaja)
5. **sisustusyritys** (viestintäpäällikkö)
6. **markkinointiyritys** (viestintäjohtaja)
7. **teollisuusyritys** (viestintäjohtaja)
8. **teknologiayritys** (viestintäpäällikkö)
9. **kiinteistöpalveluyritys** (viestintäpäällikkö)
10. **pankki** (viestintäjohtaja)
11. **mediayritys** (viestintäjohtaja)
12. **lääkeyritys** (viestintäpäällikkö)
13. **elintarvikeyritys** (viestintäpäällikkö)
14. **teknologiayritys** (viestintäjohtaja)
15. **pankki** (viestintäjohtaja)

Haastatelluista yrityksistä kahdeksan oli kotimaisia ja seitsemän ulkomaisia.

Seitsemästä ulkomaisesta yrityksestä neljä oli eurooppalaisia ja kolme yhdysvaltalaisia. Ulkomaiseksi yritykseksi on tämän tutkimuksen yhteydessä luettu yksi sellainen yritys, jonka Suomen-organisaation juuret ovat alun perin kotimaassa, mutta jonka kotipaikka on nykyisin yrityskauppojen ja -järjestelyjen myötä ulkomailla. Uskon, että monipuolisen kansainvälisen edustuksen myötä näytteeni antaa hyvän käsityksen yritysten alkuperän mahdollisista vaikutuksista mediasuhde-edustajiin liittyviin käytäntöihin ja toimintakulttuuriin. Ennako-oletukseni on kuitenkin, että myös ulkomaalaistaustaiset yritykset ovat järjestäneet paikallisen toimintansa pitkälti suomalaisen median toimintatapojen ja viestintäkulttuurin ehdoilla, enkä näin ollen usko, että ulkomaalaisten yritysten joukosta erottuu voimakkaasti kotimaisista yrityksistä poikkeavia käytäntöjä.

Tutkittujen yritysten Suomen-organisaation koko vaihteli noin 160–7 500 henkilön välillä. Kaikkiaan vain neljän yrityksen henkilöstömäärä Suomessa oli alle 1 000, ja

yhtä lukuun ottamatta kaikkien yritysten henkilöstömäärä oli yli 250 henkeä, eli ne olivat määritelmän mukaan suuryrityksiä. Myös ainoan 250 hengen rajan alle jääneen yrityksen globaali henkilöstömäärä vuonna 2012 oli noin 100 000 ja liikevaihto kymmenien miljardien Yhdysvaltain dollarien suuruinen, eli myös tässä tapauksessa kysymyksessä oli isommassa mittakaavassa selkeästi suuryritys.

Haastateltavien työnimikkeet ja vastualueet sisälsivät eräissä tapauksissa myös muita elementtejä kuin viestinnän – joukkoon kuului esimerkiksi kaksi markkinointi- ja viestintäjohtajan nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Lisäksi mukana oli yksi haastateltava, joka toimi haastattelun aikana virkaa toimittavan viestintäjohtajan nimikkeellä. Haastateltavien ja tutkittujen yritysten anonymiteetin säilyttämiseksi olen tietoisesti jättänyt nämä ilmoittamatta edellisessä luettelossa. Osalla haastateltavista ensisijainen, virallinen työnimike oli englanninkielinen, mutta kaikissa näissäkin tapauksissa haastateltavilla oli virallisen nimikkeen rinnalla käytössä myös suomenkielinen vaihtoehto, jota olen soveltanut tässä tutkimuksessa.

Haastattelujen pohjana toiminut haastattelurunko on esitetty tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Rakensin rungon hieman tutkimuskysymysteni välitöntä aihepiiriä laajemmaksi kahdesta syystä: yhtäältä siltä varalta, että aihepiirin kattavampi käsittely tuottaisi sellaista tutkimukseni kannalta arvokasta tietoa, jonka avulla voisin syventää tai laajentaa tarkastelua aiotusta, ja toisaalta sen varalta, että haastattelujen myötä valitsemani tutkimuskysymykset osoittautuisivatkin joiltakin osin irrelevanteiksi, jolloin laaja aineisto voisi tarjota minulle vaihtoehdoisen suunnan tutkimukseni jatkamiseen.

Toteutin haastattelut heinäkuun ja joulukuun 2013 välisenä aikana pääkaupunkiseudulla ja taltioin ne sanelukoneella. Haastattelujen kesto vaihteli 47 ja 81 minuutin välillä haastateltavien aikataulusta ja asioiden käsittelyn nopeudesta riippuen. Haastatteluja toteuttaessani aineisto alkoi osoittaa kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni liittyvän tiedon osalta selkeitä merkkejä kylläntymisestä (ks. esim. Eskola & Suoranta 2008, 62–63) jo ensimmäisten kymmenen haastattelun aikana. Kolmatta tutkimuskysymystä koskeva tieto ja haastateltavien esittämät näkemykset vaikuttivat tässä vaiheessa jonkin verran hajanaisemmilta. Viidentoista haastattelun jälkeen tilanne ei ollut muuttunut oleellisesti, joten tulkitsin kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyvien näkemysten olevan kahta ensimmäistä kysymystä heterogeenisempia. En usko, että haastattelujen määrän kasvattaminen olisi tarjonnut tutkimukselleni olennaista

hyötyä tai lisännyt merkittävän läpimurron mahdollisuutta oleellisesti, joten pitääkseni työmääräni inhimillisissä mitoissa ja estääkseni tutkimusaikataulua venymästä päätin rajata haastattelujen lukumäärän alkuperäisen suunnitelman mukaan viiteentoista.

Haastattelujen toteutuksen jälkeen litteroin aineiston varsinaiset teemahaastatteluosat kokonaisuudessaan, ja lisäksi litteroin yrityksiä koskevien taustakysymysten vastauksista valikoiden tutkimuskysymysten kannalta relevantit katkelmat. Litterointiin käytin Dr. Dresing & Pehl GmbH:n kehittämää F5-litterointiohjelmaa (versio 1.5.6). Litteroidun aineiston kokonaispituus oli 219 liuskaa. Suoritin litteroinnin kokonaisuudessaan itse, mikä osaltaan lisää aineiston yhdenmukaisuutta ja näin välillisesti myös tutkimuksen luotettavuutta. Litteroin tekstin melko pikkutarkasti, minkä vuoksi tämä työvaihe vei myös runsaasti aikaa, kuten Nikander (2010, 434) varoitti. Jälkikäteen arvioituna olen kuitenkin tyytyväinen valinnalla saavuttamaani tasapainoon aineiston kommunikoivuuden ja luettavuuden välillä. Lopullisen litteroidun aineiston voimakas puhekielisyys ei haitannut sen tulkitsemista, ja toisaalta litterointeihin tekemäni kahdentasoiset taukomerkinnät (käytin kahta pistettä merkitsemään taukoa puheessa ja kahta viivaa merkitsemään keskeytynyttä ajatusta, jonka jälkeen puhe jatkui uutena virkkeenä) osoittautuivat käsittelyä ja tulkitsemista helpottaviksi. Litterointivaiheessa jätin tekstin tulkintaa helpottaakseni pois haastateltavien maneerisesti käyttämiä, yksiselitteisen tarpeettomia täytesanoja, kuten ”*et(tä)*”, ”*sit(ten)*”, ”*ni(in)*”, ”*tota*” ja ”*niinku*”. Myös tämä helpotti osaltaan suuren tekstimassan käsittelyä ja tulkintaa.

4 Analyysi

Haastattelujen litteroinnin jälkeen kävin haastatteluaineiston läpi ja koodasin sen helpottaakseni tekstimassan käsittelyä ja vastausten analysointia, kuten Eskola ja Suoranta (2008, 155) sekä Ruusuvuori et al. (2010, 25–26) suosittelevat. Koodausvaihe ja sitä edeltänyt aineiston läpikäynti palvelivat myös erinomaisena keinona tutustua aineistoon kokonaisuutena ja auttoivat hahmottamaan sen erityispiirteitä. Aineiston koodauksessa hyödynsin QSR International Ltd:n laadullisen analyysin työkaluksi kehittämää NVivo-ohjelmaa (versio 11.1.1). Litteroinnin tavoin toteutin myös koodauksen alusta loppuun itse ja varmistin näin, että tutkimukseni on tältäkin osin mahdollisimman yhdenmukainen. Ruusuvuoren ja kumppaneiden (mt., 29) suosituksen mukaisesti pyrin pitämään koodauksen mahdollisimman yksiselitteisenä.

Läpiluku osoitti, että aineistoni olisi tarjonnut mahdollisuuden suorittaa analyysia pohjustavan aineiston koodauksen joko aineistolähtöisesti tai teoriasta operationalisoimalla (Eskola & Suoranta 2008, 156–157). Teoreettinen operationalisointi olisi mediaedustajien valinnan edellytyksien arvioinnin tapauksessa voinut seurata esimerkiksi edellä luvun 2.3.2 lopussa esittämäni neliportaista yhteenvetoa mediasuhde-edustajien toiminnan edellytyksistä, ja muiden tutkimuskysymysten osalta muuhun luvussa 2 esitettyyn teoriaan. Päädyin lopulta aineistolähtöiseen koodaukseen siitä syystä, etten halunnut sivuuttaa mahdollisuutta lähestyä mediaedustajien toiminnan edellytyksiä kokonaan uusin silmin myös aineistosta nousevien huomioiden ehdoilla. Läpiluvun ja tarkemman perehtymisen perusteella vaikutti siltä, että aineistosta nousisi esiin myös sellaisia elementtejä, joita voisi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta sijoittaa aikaisemmin teorian valossa muodostamaani neliportaiseen edellytysmalliin. Varsinkin mediaedustajien toiminnan edellytysten ja valintakriteerien kohdalla päätin siis hyödyntää tilaisuuden rakentaa aineiston pohjalta kokonaan uusi, empiriaan perustuva synteesi ja vaihtoehtoinen malli, jolla voisin testata aikaisemmin teoriasta johtamaani edellytysmallia.

Analyysimenetelmänä käytän teoriasidonnaista sisällönanalyysia, jossa hyödynnän aineiston käsittelyn yhteydessä keskeisenä pohdinnan työkaluna kytkentöjä teoriaan, jota olen avannut tutkimukseni aikaisemmissa vaiheissa. Koska tutkimuskysymyksistäni hahmottuu selkeästi kolme erillistä suuntaa, olen jakanut tutkimukseni keskiössä olevan ilmiön – yritysten mediasuhde-edustajien toiminnan – kolmeen osaan, joita käsittelen erillisinä. Koska eri teorioiden relevanssi vaihtelee jonkin verran näiden osien välillä, ammennan tätä osajakoa noudattaen myös teoriaa eri suunnilta ja sovellan sitä eri osissa vaihtelevasti pitkin matkaa sen sijaan, että keskittyisin kaikkien kolmen osa-alueen kohdalla vain yhteen, suureen teoriaan. Empiria ja teoria ovat siis selvästi yhteydessä toisiinsa, mutta sovitan niitä yhteen eri tavoin eri osa-alueilla. Valitsemani etenemismalli on verrattain perinteinen syklinen malli, jossa lähdän liikkeelle teoriasta ja siirryn aineistosta johdettujen hypoteesien kautta analyysivaiheessa empiriaan. Lopulta täydennän ympyrän peilaamalla hahmottamiani tuloksia taustalla käytettyyn teoriaan. Tutkimukseni kolmijakoisen fokuksen ja osa-alueiden vaihtelevan teoreettisen taustan vuoksi olen katsonut parhaaksi toteuttaa tämän syklin erikseen kunkin osa-alueen kohdalla. Uskon, että analyysikokonaisuudet pysyvät näin lukijaa ajatellen kohtuullisen pituisina ja paremmin sulatettavina. (Eskola 2010, 182–184.)

Käytän seuraavissa luvuissa analyysini tukena aineistosta nostamiani sitaatteja, joiden päällimmäinen tehtävä on havainnollistaa ja kuvata aineistoa, tarjota mahdollisimman välitön näkymä haastateltavien ajatteluun, sekä elävöittää tekstiä. Sitaatit on poimittu suoraan litteroidusta aineistosta, eli ne ovat puhekielisiä. Helppolukuisuuden nimessä olen kuitenkin ottanut vapauden lisätä litteroituun tekstiin pilkut suomen kielen oikeinkirjoitussääntöjen mukaisesti. Sitaatteihin tekemäni asiayhteyden selvyuden kannalta välttämättömät muotoilut tai täsmennykset on merkitty hakasulkein ja välistä poistetut osat on indikoitu kahdella ajatusviivalla. Sitaatit on kursivoitu ja esitetty Jari Eskolan (mt., 200) suosituksen mukaisesti tekstin sujuvuuden takaamiseksi leipätekstin sekaan upotettuina, sillä ne ovat tyypillisesti melko lyhyitä.

Analyysini jakautuu tutkimuskysymysteni rakennetta ja kokonaisuutta peilaten kolmeen osaan. Käsittelen ensimmäiseksi sitä, kuinka henkilöstöä ylipäätään hyödynnetään mediasuhteiden hoidossa ja missä tilanteissa ketäkin käytetään edustajana. Seuraavaksi keskityn päteväen mediasuhde-edustajan perusedellytyksiin: mitä ominaisuuksia tai kykyjä edustajalta edellytetään tai toivotaan ennen edustajaroolin antamista. Kolmas ja viimeinen analyysin osa keskittyy puolestaan edustajatoiminnan ja yrityksen maineen välisiin yhteyksiin: miten edustajatoiminnan koetaan vaikuttavan yrityksen maineeseen, kuinka maine huomioidaan edustajien toiminnan järjestelyissä ja minkälaisia maineriskejä toimintaan kenties sisältyy. Olen muodostanut kutakin analyysin osaa varten ennalta hypoteesit, jotka esitän lukujen 4.1, 4.2 ja 4.3 alussa. Kunkin analyysiluvun lopussa puolestaan muodostan aineistosta ja analyysistäni kytkennät takaisin tutkimukseni teoriapohjaan Jari Eskolan (mt., 197) neuvon mukaisesti.

4.1 Henkilöstö mediasuhteiden hoidossa

Ensimmäisen tutkimuskysymykseni ytimessä on se, kuinka yritykset ylipäätään hyödyntävät henkilöstöään mediasuhteiden hoidossa: ketkä edustajaksi valikoituvat ja missä asiayhteydessä, ja missä määrin ääneen nousevat johdon edustajat, missä määrin taas erityisalueiden asiantuntijat.

Analyysia edeltävä hypoteesini on, että johdon merkitys yritysten mediaedustajana korostuu huomattavasti alemmantasoisia asiantuntijoita enemmän. Ikävalkon haastattelut journalistien kanssa kertovat, että toimittajat arvostavat asiointitilanteita, joissa median käytännöt on ymmärretty ja viesti välittyy yritysjohton suulla. Sama

utkimus toisaalta osoittaa, että esimerkiksi juuri asiantuntijoita arvostetaan niin ikään tiedonlähteenä. Uskon kuitenkin hahmottavani johtajien ja alemman tason asiantuntijoiden välillä melko selvän eron. (Ikävalko 1996, 220–221.)

Kaikille tarkastelluille yrityksille oli poikkeuksetta yhteistä ylimmän johtohahmon keskeinen rooli mediasuhteiden hoidossa. Organisaation rakenteesta ja taustasta riippuen ylimmän vastuullisen johtajan nimike vaihteli. Tyypillisesti nimikkeenä oli toimitusjohtaja, mutta myös nimikkeet maa- ja pääjohtaja esiintyivät tällä tasolla. Toimitusjohtajan kommentointivastuulle määritettyjä substanssialueita olivat yleisesti esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne ja tulos, kehitys, suunnitelmat, strategia ja visio nykyhetkestä eteenpäin sekä erilaiset tulevaisuudennäkymät ja projektiot. Ylimmällä johtajalla oli kaikissa näytteen tapauksista roolinsa puolesta oikeus kommentoida yrityksen asioita laajasti.

Ylin johtaja vastaa viime kädessä kaikesta, mitä yrityksessä tapahtuu. Eräissä yrityksissä tämä vastuujako heijastui hyvin konkreettisesti myös mediaedustustoimintaan – ainakin virallisesti: ”*periaatteessa on niin, että ensisijainen ja ainoa spokesperson olis maajohtaja, mutta eihän se nyt ole suinkaan järkevää ihan käytännössä näin toimia*”. Myös tämän yrityksen kohdalla kommentointivastuuta jaetaan käytännössä toistuvasti ja järjestelmällisesti maajohtajan ohi, ja haastateltava piti itsestään selvänä, että detaljitason yksityiskohdat kuuluukin ohjata muille edustajille. Sama toimintalogiikka päti myös kaikkiin muihin sellaisiin yrityksiin, joissa ylintä johtajaa pidettiin oletusarvoisesti ensisijaisena kommentoijana.

Useimmissa yrityksissä ylimmän johdon kommentointivastuuseen liittyvä linjaus ei kuitenkaan ollut näin jyrkkä. Näissä tapauksissa ylimmästä vastuusta huolimatta ylimmän johtajan esiintymisprofiilia ja hänelle jaettavaa kommentointivastuuta harkitaan tarkkaan. Eräessä haastattelussa mainittiin esimerkiksi, että kommentoitavia asioita pyritään ohjaamaan ”*mahdollisimman paljon toimitusjohtajalle, mutta ei liian teknisiä tai pieniä asioita kuitenkaan*”. Kävi ilmi, että tapauskohtaisella harkinnalla on suuri merkitys. Median yhteydenotot ja näkökulmat eivät ole läheskään aina yritysten ennustettavissa, joten kuhunkin kontekstiin sopivimman edustajan valinta edellyttää monesti erillistä arviointia. Näissä tilanteissa sovelletaan erilaisia valintaperusteita, joita käsittelem edempänä luvussa 4.2.

Vastauksissa korostuu myös yrityksen toiminnan taipumus henkilöityä ylimpään johtajaan. Hän on organisaationsa selkein, konkreettisin ja luontevin edustaja: ”toimitusjohtaja luonnollisesti sitten viran puolesta on kuitenkin yrityksen kasvot, jos yksi ihminen pitää nimetä”. Keulakuvaposition myötä ylin johtaja on myös tyypillisesti se taho, jonka suulla ja kasvoilla yritys ottaa kantaa asioihin tai on jotakin mieltä ympäröivän maailman ilmiöistä ja tapahtumista.

Varsinaisen edustajaroolin lisäksi ylin johtaja vaikutti olevan osassa tapauksista keskeisessä asemassa myös muiden mediaedustajien määrittelyssä: ”toimitusjohtaja määrittelee ensisijaisesti ne henkilöt, jotka voivat yhtiön nimissä puhua”.

Toimitusjohtajan lisäksi lähes kaikissa näytteen yrityksissä myös muulla johtotasolla oli keskeinen rooli mediasuhteiden hoidossa, mutta sen laajuus vaihteli jonkin verran yritysten välillä. Näytteessä esiintyi useita tapauksia, joissa esimerkiksi koko johtoryhmä osallistui aktiivisesti mediatyöhön edustajaroolissa, toisissa taas haastateltava nosti esiin vain joitakin yksittäisiä johtajatasoisia henkilöitä. Selkeimmin näytteessä korostuivat erilaiset liiketoimintavastuussa olevat johtajat, eri yksiköiden vetäjät sekä palvelu-, talous-, henkilöstö-, sijoittajasuhde- ja lakiasiaintoimittajat. Syy monien näiden korostumiseen voi olla yksinkertaisesti se, että useimmat näistä johtonimikkeistä ovat verrattain universaaleja positioita, jotka löytyvät valtaosasta yrityksistä toimialasta riippumatta, mutta joiden laadukas kommentointi voi kuitenkin edellyttää hyvin läheistä suhdetta ja näkymää vastuualueeseen. Näytejoukon eri yrityksissä mainittiin lisäksi toimialasta riippuen keskeisinä mediaedustajina esimerkiksi yhteiskuntavastuu-, kiinteistö-, tutkimus- ja kehitysjohtaja sekä tietyillä toimialoilla myös erilaiset tieteelliset johtajat.

Johtajien mediaedustajarooli kytkeytyi tyypillisesti suoraan heidän vastuualueeseensa. Erityisalojen johtajat edustivat haastattelujen perusteella ensimmäistä alatasoa, jolle yhteydenottoja saatettiin ohjata ylimmän johtajan jälkeen, ja osassa yrityksistä käytäntönä oli, että tällä organisaation tasolla edustusrooli saattoi olla määriteltynä myös toimenkuvassa. Johtajataso edustajien käyttö saattoi olla perusteltua esimerkiksi silloin, jos heillä on yrityksen sisäisen raportointimallin vuoksi tapana saada tietoa jostakin yksityiskohdasta tai ajankohtaisesta asiasta ennen ylimmän tason johtajaa. Kommentointivastuun jakaminen kytkeytyy epäilemättä osaltaan myös ylimmän tason

johtajan ajankäytön hallintaan, sillä yhden ihmisen käytettävissä on vain rajallisesti aikaa ja johtoasemassa vastuisiin kuuluu paljon muutakin kuin mediasuhteiden hoito.

Talousjohtajan asema mediasuhde-edustajana vaihteli tutkittujen yritysten välillä huomattavan paljon. Näytteessä oli mukana yrityksiä, joissa talousjohtajalla oli selkeä edustaja-asema etenkin talouslukujen yksityiskohtaisemmassa kommentoinnissa, mutta toisaalta osapuilleen yhtä suuressa osassa yrityksistä myös talousasioiden kommentointi oli keskitetty joko toimitusjohtajalle tai sijoittajasuhdejohtajalle. Johdonmukaisesti kaikkein pienin merkitys talousjohtajilla oli ulkomaisten yritysten suomalaisissa tytäryhtiöissä. Tulkitsen tämän johtuvan ensisijaisesti siitä, että ulkomaisiin pörssiin listautuneissa yrityksissä tuloraportointi tapahtuu Suomen ulkopuolella, ja yritysten raportointikäytännöistä riippuen Suomea koskevia lukuja ei välttämättä ole tapana viestiä lainkaan ulospäin. Tällaisessa tilanteessa talousjohtajan luonnollinen mediarooli tulee ikään kuin automaattisesti sivuutetuksi. Erään ulkomaisen yrityksen kohdalla syyksi mainittiin myös se, että Suomessa yrityksen talousluvut eivät yksinkertaisesti juurikaan kiinnosta edes talousmediaa. Toisaalta myös yhden kotimaisen yrityksen kokemusten mukaan talousjohtajalla on käyttöä edustajaroolissa ”*[e]rittäin harvoin, ei oo mitenkään estelty, mutta erittäin harvoin on sellaista suoraa kysyntää mikä tulis talousjohtajalle*”.

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivien yritysten kohdalla korostui ymmärrettävästi myös eri puolella Suomea sijaitsevien yksiköiden paikallinen johto. Heitä oli tapana hyödyntää edustajina erityisesti jonkin alueellisen tai paikallisen median kanssa asioitaessa, tai jos toimittaja keskittyi jostakin muusta syystä tiettyyn maantieteelliseen alueeseen. Eräässä haastattelussa yrityksessä korostettiin, että ”*ei me nyt pyritä antamaan lausuntoja Oulun alueen tapahtumista täältä Helsingistä, vaan – – meidän Oulun alueen liiketoiminnasta vastaava johtaja, niin se on hänen tehtävänsä, koska hänellä on se paikallinen näkemys*”.

Lähes kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että myös yrityksen viestinnästä vastaavien tahojen rooli oli verrattavissa ylimmän tason johtajan edustajavaltuuksiin. Viestinnälle määritettyinä erityisvastuualueina nousivat esiin muun muassa erilaiset vaikeiksi koetut aiheet. Eräs haastateltu viestintäpäällikkö luonnehti omaa edustajarooliaan kertomalla, että hänelle ”*tulee kaikki ne ikävät asiat. [Nauraa.] Ei, ei ehkä kaikkein ikävimmät, mutta sanotaan että tämmönen niinku issue management, ni se on meikäläisen heiniä*”.

Haastattelujen perusteella tällainen toimintamalli, jossa erilaisten haastavien aiheiden kommentointi ohjattiin toimitusjohtajan tai muiden vastuullisten johtajien sijaan viestinnälle, ei ollut poikkeustapaus, vaan sitä sovellettiin myös muissa yrityksissä. Ilmiön perusteella viestintäyksiköiden ja niiden osaajien voi tulkita nauttivan vankkaa luottamusta organisaatioissaan. Erään yrityksen tapauksessa toimitusjohtajan omasta aloitteesta viestintäjohtajan kommentointivastuu oli kehittynyt jopa toimitusjohtajan kommentointivastuuta laajemmaksi. Toisaalta varsinkin tieteellisten asioiden parissa toimivissa yrityksissä viestintä toteutti mediaedustajaroolia korostuneesti muuntyyppisiä organisaatioita harvemmin, sillä ”*tän tyyppisellä toimialalla – – ne asiat on monesti aika monimutkaisia, et se et sitä alkaa joku maallikko siinä välissä selittää, ni sit se aina se väärinkäsitysten ja virheiden määrä kasvaa*”. Osa vastaajista myös arveli, että toimittajat saattavat vierastaa viestintään erikoistuneen henkilön esiintymistä edustajaroolissa. Tällaisissa tapauksissa viestinnän tehtäväksi oli vakiintunut lähinnä toimittajan tarvitsemien faktatietojen koostaminen ja toimittaminen eteenpäin.

Erityisen huomionarvoisena pidin tapausta, jossa kaikki yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen oli vastuutettu yrityksen yhteiskuntasuhdejohtajalle. Tässä yrityksessä toimitusjohtajan edustajarooli oli keskeinen etenkin talousasioiden yhteydessä. Sen sijaan ”*kun osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun tai kommentoidaan jotain tämmösiä valtakunnallisia asioita – –, kysytään meidän kannanottoa yhtiönä, niin silloin se on hän [yhteiskuntasuhdejohtaja], joka kommentoi*”.

Ylintä johtoa alemman asiantuntijatason mediaedustajatoiminnassa käytännöt vaihtelivat yritysten välillä huomattavan paljon. Haastatteluissa korostui selkeästi periaate, jonka mukaan asiantuntijoita hyödynnetään hyvinkin laajalti eri organisaation eri osista ja tasoilta, suurelta osin hierarkiasta riippumatta. Asiantuntijuus ymmärrettiin siis useimmiten sanan laajassa merkityksessä niin, että asiantuntijoiden ja työntekijätason lisäksi myös esimerkiksi harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä saatettiin pitää relevantteina mediaedustajina, jos median valitsema näkökulma edellytti ensi käden tietoa ja kokemusta juuri tällaisista tehtävistä. Toisaalta vastauksissa tuli esiin myös sellaisia toimintamalleja, joissa mediasuhteiden hoitoon osallistuvilla asiantuntijoilla haluttiin lähtökohtaisesti olevan esimerkiksi vähintään keskijohtotasoinen vastuu omasta osaamisalueestaan. Tästä näkemyksestä riippumatta

kaikissa haastatelluissa yrityksissä asiantuntijoiden kommentointioikeus oli käytännössä rajattu vain heidän oman ydinosaamisalueensa piiriin.

Asiantuntijoiden kommentoinnista vastatessaan kaikki haastateltavat painottivat tavalla tai toisella median hyvää palvelemista. Vastauksista siis välittyi, että erilaisten asiantuntijoiden edustajarooliin pääytymistä ohjaa ennen kaikkea heidän substanssiosaamisensa, jonka koettiin palvelevan parhaiten toimittajien tiedontarvetta. Esimerkiksi vakuutusalan yritystä edustanut haastateltava mainitsi, että *”täähän on tämmönen juristien onnela tää vakuutusala ylimalkaan, että sen takia – – korvaustoiminnan johtaja ei välttämättä pysty sanomaan kuin yleisellä [tasolla], että miten jossain tietyssä asiassa [menetellään].”* Sama ajatusmaailma korostui myös esimerkiksi lääketieteen alan ja teknologiayritysten kohdalla, joissa substanssin hallinta vaatii tyypillisesti syvällistä asiantuntemusta.

Haastatteluista kävi ilmi, että asiantuntijoiden esiintymiset saattavat muodostaa hyvinkin merkittävän osan yritysten mediasuhteiden kokonaisuudesta. Esimerkiksi lääkäripalveluita tarjoavan yrityksen tapauksessa *”kolmasosa [yrityksen saamasta] julkisuudesta tulee sillä, että joku lääkäri tai asiantuntija kommentoi”*. Yhteys on hyvin ymmärrettävä ja looginen, sillä kyseisen yrityksen toimialalla lääkäreiden ja muiden terveydenhoidon ammattilaisten työ muodostaa keskeisen yrityksen liiketoiminnasta, ja oman professionsa edustajina he ovat keskeinen asiantuntijuuden lähde yrityksen asiantuntijaprofiilin ja maineen rakentamisen kannalta.

Asiantuntijoiden käytöllä mediaedustajana näytti olevan myös taktinen elementti. Eräs haastateltava toi esiin, että jonkin yritykselle strategisesti tärkeän tuotteen kehittämiseen osallistuneita tuotekehitysinsinöörejä halutaan useinkin tuoda esiin sopivan mahdollisuuden tarjoutuessa. Tällaisilla mediaesiintymisillä on yrityksille selvä merkitys yritysprofiilin rakentamisen kannalta: ääneen pääsevät asiantuntijat ilmentävät välillisesti myös koko yrityksen asiantuntemusta ja henkistä pääomaa, ja tuovat samalla yrityksen nimeä esiin strategisesti tärkeissä konteksteissa. Edustajan valintaa saattavat siis ohjata myös liiketoiminnan tavoitteet.

Asiantuntijatasolla haastateltavissa korostui alueellisen johdon tavoin haastateltavien paikallinen näkökulma ja tavoitettavuus. Alueellisten ja paikallisten medioiden kanssa asioitaessa eräät haastateltavat katsoivat, että jos valittavissa on useampia mahdollisia edustajia, joiden asiantuntemus on suurin piirtein samalla tasolla,

paikallisuusnäkökulmasta voi olla perusteltua tarjota edustajaksi sellainen asiantuntija, jonka toimipiste sijaitsee maantieteellisesti lähellä esimerkiksi tietyn median kotipaikkakuntaa tai aiheena olevan uutisen tapahtumapaikkaa. Asiantuntijoiden substanssiosaaminen ajaa kuitenkin maantieteellisen läheisyyden edelle. Jos paras saatavilla oleva asiantuntija työskentelee kaukana, osa haastateltavista piti edustajaroolin hoitamista esimerkiksi puhelimitse parempana vaihtoehtona kuin sitä, että medialle tarjottaisiin lähempää haastateltavaksi asiantuntija, jonka substanssiosaaminen on oleellisesti heikompi kuin kauempana työskentelevällä vaihtoehtoisella asiantuntijalla.

Osassa haastatteluista korostettiin lisäksi sitä, että yritysten henkilöstö on rivityöntekijätasoa myöten vapaa kertomaan medialle omasta työstään. Tällaisia tapauksia saattaa haastattelujen perusteella esiintyä yrityksen toimialasta riippuen melko useinkin, sillä esimerkiksi erilaiset ammatti- ja toimialajulkaisut sivuavat tällaisia aiheita. Tämän aiheen kohdalla tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä hahmottui pieniä viestintäkulttuurieroja. Osassa yrityksistä henkilöstön omaan työhön liittyvä kommentointioikeutta luonnehdittiin täysin vapaaksi, kun taas toisissa lähtökohtaisena toiveena oli, että haastattelupyynnöistä informoitaisiin viestintäyksikköä etukäteen. Näissä tapauksissa ei kuitenkaan vaikuttanut siltä, että toiveeseen ennakoilmoituksista liittyisi halu esimerkiksi vaikuttaa henkilöstön kommentointiin tai rajata sitä tavalla tai toisella. Haastateltavien mukaan toiveeseen vaikutti pikemminkin pyrkimys pysyä tilanteen tasalla siitä, minkälaisissa konteksteissa yritys mahdollisesti tulee pinnalle lähitulevaisuudessa, jotta yritystä koskevaa mediajulkisuutta osataan odottaa ja se saadaan kirjattua ylös yrityksen mediaseurantakäytäntöjen mukaisesti.

Sidosryhmien käsitykset yrityksistä muodostuvat paitsi todellisten vuorovaikutustilanteiden ja asiointikohtaamisten lisäksi paljolti median välityksellä, median valitsemaan, rakentamaan ja välittämään kuvaan perustuen. Yritysjohdolla on mielikuvataloudessa huomattava merkitys niin tutkijoiden kuin yritysjohtajien itsensä mielestä. Pekka Aulan ja Jouni Heinosen mukaan yritysten vallitseva toimintaympäristö edellyttää, että kaikella toiminnalla on kasvot. (Aula & Heinonen 2002, 147.) Yritysten mediaedustajakäytäntöjä käsittelevien haastattelujeni perusteella näyttää siltä, että myös edustajatoiminnasta vastaavat viestinnän edustajat allekirjoittavat Aulan ja Heinosen havainnon: yrityksen saamat kasvot ovat tyypillisesti peräisin yrityksen ylimmältä johtohahmolta, joka yhtäältä oman harkintansa ja toisaalta yrityksen viestinnällisen

linjan mukaisesti delegoi viestintävastuuta eteenpäin, usein ensi vaiheessa muille vastuullisille johtajatasoisille henkilöille ja tilanteen vaatiessa muille asiantuntijoille.

Aula ja Heinonen huomauttavat, että yritystoiminnan julkisuuden henkilöityminen karismaattiseen ja näkyvään toimitusjohtajaan ei ole ilmiönä ongelmaton tai riskitön – varsinkaan, jos yrityksen kokonaismaineesta lähes puolet perustuu ylimmän johdon toimintaan (mt., 148). Vaikka haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että yrityshierarkiassa johtajatasoisten edustajien alapuolisten asiantuntijatahojen edustusrooli liittyy etupäässä heidän substanssiosaamiseensa, voi edustusvastuun ulottamista johdon ulkopuolelle ajatella myös keinona vakiinnuttaa yritysten julkisuutta sillä olevan henkisen pääoman varaan ja vähemmän riippuvaiseksi johdon toiminnasta ja edesottamuksista. Vaikka yritys henkilöityy johtoon, se ei todellisuudessa pysty toimimaan pelkän johdon varassa, vaan suorituskyky rakentuu koko henkilökunnan voimavarat kattavasta kokonaisuudesta, jota johto toki viime kädessä ohjaa.

Kuten Åberg (2000, 235) painottaa, viestintään liittyvät ohjeistot on järkevää pitää kyllin joustavina, sillä toimintaympäristön eläessä ja uudistuessa liian jäykät toimintamallit jäävät helposti kehityksen jalkoihin ja vanhenevat. Myös haastatelluista yrityksistä valtaosa näyttää toimivan tämän ajattelutavan hengessä. Vaikka toimitusjohtajaa pidetään tyypillisesti ensisijaisena mediaedustajana, vastuuta osataan ja halutaan useimmiten myös tietoisesti jakaa muille tahoille, ja monessa tapauksessa varsin laajalti eri puolille organisaatiota. Joustavuuden voi nähdä kytkeytyvän vahvasti haluun palvella median kulloistakin tiedontarvetta mahdollisimman hyvin: jos aihepiiriin erikoistuneella asiantuntijalla on olennaisesti paremmat edellytykset esittää jokin monimutkainen asiakokonaisuus johtotason henkilöitä selkeämmin tai tarkemmin, syväallinen osaaminen voi helposti asettua sopivan edustajan valinnassa vastuuaseman tai paikallisuuden edelle.

Toisaalta kyse on myös johtajien aikaresurssien rajallisuudesta. Johdon kiireiset aikataulut eivät välttämättä aina taivu lyhyellä varoitusaajalla esitettyyn haastattelupyyntöön, ja lisäksi kvartaalitalouden lainalaisuuksista johtuu, että johto on tiettyinä ajankohtina kiireisempi kuin toisina. Tällaisia tilanteita ajatellen on toiminnan puitteet on perusteltua järjestää niin, että kommentointivastuuta kyetään tarvittaessa siirtämään eteenpäin, vaikka ensisijainen pyrkimys olisikin pitää kommentointivastuu ylätasolla. Johtajatasoiset edustajat voivat siis toimia tapauskohtaisesti ylimmän

johtajan varoventtiilinä, jos aihe sen sallii, ja vastaavasti asiantuntijatasoisten mediaedustajien työpanos voi helpottaa kiireisen johdon aikatauluhaasteita.

Valintaa edustajasta ei useinkaan tarvitse aloittaa uudestaan alusta jokaisen median esittämän haastattelupyynnön yhteydessä. Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä päivittäisen mediasuhdetyön tukena valmiita listoja eri aihealueista vastaavista henkilöistä ja aihetta tuntevista asiantuntijoista. Käytännössä edustajavalinta on tällöin jo osittain suoritettu siinä vaiheessa, kun media esittää haastattelupyynnön yritykselle. Joustavuuden elementti korostuu myös näiden listojen hyödyntämisessä, sillä haastattelujen perusteella valmiille listoille on tapana kerätä valmiiksi joukko varahenkilöitä, jotka pystyvät tarpeen vaatiessa toimimaan edustajina tietyn aihepiirin tiimoilta, jos varsinainen asiasta vastaava taho on syystä tai toisesta estynyt.

Olen tässä luvussa luonut katsauksen siihen, mitkä eri tahot yritysten sisältä valikoituvat mediasuhde-edustajiksi ja missä konteksteissa. Haastattelujen perusteella avautuneesta näkymästä pystyin tunnistamaan ja hahmottamaan karkean pääjaon erilaisille edustajaryhmille. Niistä yrityksen profiilin rakentamisen kannalta keskeisin näyttää olevan yrityksen ylin johtaja. Hänen tukenaan toimivat yrityksittäin vaihtelevassa laajuudessa muut yrityksen johtaja- ja päällikkötasoiset henkilöt, joille tyypillisesti kuuluu heidän oman vastuualueensa edustaminen. Lisäksi oman keskeisen ryhmänsä muodostavat erilaiset asiantuntijat, joilla on syvällistä substanssiosaamista yrityksen toimintaan liittyviltä erityisalueilta. Edustajaroolissa toimivat niin ikään viestinnän edustajat, joiden rooli vaihtelee yrityskohtaisesti hyvinkin paljon. Osassa yrityksistä viestinnän edustajavastuu rinnastuu suoraan ylimpään johtoon, toisissa se taas rajoittuu hyvin matalan tason kommentointiin sekä tiedon koostamiseen ja toimittamiseen medialle.

4.2 Ammattitaitoisen mediasuhde-edustajan edellytykset

Siinä, missä edellinen luku keskittyi hahmottamaan organisaatioiden eri tasoja ja lokeroita, joilta mediaedustajia valikoituu eri esiintymiskonteksteissa, on tämän luvun keskeinen tarkoitus muodostaa käsitys niistä kriteereistä ja vaatimuksista, joita yritykset asettavat mediaedustajien toiminnan edellytyksiksi. Keskeistä on siis hahmottaa, mikä tekee jostakin yrityksen palveluksessa olevasta henkilöstä pätevän tai ammattitaitoisen toimimaan mediasuhde-edustajan roolissa. Pyrin muodostamaan haastattelujen

perusteella myös käsityksen siitä, voiko pätevän mediasuhde-edustajan ominaisuuksia hahmottaa selkeäksi valintaa tukevaksi kriteeristöksi.

Yksi tutkimukseni lähtökohdista on, että mediaedustajarooli luovutetaan tai määritetään aina eksplisiittisesti jokaiselle edustajana toimivalle yksilölle. Se ei siis valikoidu umpimähkään, vaan joidenkin valintaperusteiden ohjaamana. Mitkä siis ovat ne perusteet, joilla mediaedustajat valitaan tehtäviinsä, ja kuinka heidän edustajaroolin täyttämiseen liittyviä valmiuksiaan ylläpidetään tai kehitetään?

Haastatteluaineistosta hahmottui sen läpikäynnin ja koodauksen yhteydessä muutaman keskeisen tekijän ydinjoukko, joka muistuttaa edellä luvussa 2.3.2 esittämäni listaa, mutta myös poikkeaa siitä joiltakin osin. Aineiston perusteella hahmottamani tekijät ovat 1) vastuuasema ja rooli yrityksessä; 2) asiantuntemus; 3) esiintymisvalmiudet, kokemus ja halukkuus; 4) koulutus sekä 5) hierarkia. Käyn seuraavissa alaluvuissa läpi tarkemmin läpi tarkemmat havaintoni kunkin osa-alueen piiristä.

Hypoteesini on, että teorian pohjalta hahmottamani neljän kohdan kriteeristö pätee ainakin oleellisimmilta osiltaan myös analyysin jälkeen, kun vertaan sitä haastatteluista esiin nousseisiin huomioihin. Pidän kuitenkin mahdollisena ja jopa todennäköisenä, että empirian antama todistusaineisto täydentää lopulta näkymääni ilmiöön niin merkittävästi, että analyysin jälkeen alkuperäistä synteysiäni on tarkoituksenmukaista päivittää joiltakin osin.

4.2.1 Vastuuasema ja rooli yrityksessä

Edellisessä luvussa edustajien esiintymiskontekstien erittelyn yhteydessä kävi ilmi, että edustajatehtävä voi olla myös eksplisiittisesti listattuna avainasemassa olevan henkilön toimenkuvassa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siis siltä, että henkilön asema tai vastuualue omassa organisaatiossaan voi yksinään riittää mediaedustajaroolin määräytymistekijäksi. Haastatteluista nousi esiin, että rooli tai vastuuasema on monesti ensimmäinen tekijä, jonka perusteella mediaedustajarooleja jaetaan henkilöstölle. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli yleistä, että päätöksenteko alkaa yrityshierarkian ylimmillä tasoilta ja kulkee sieltä alaspäin, kunnes sopiva edustaja löytyy. Haastateltavat kertovat myös toimittajan valitseman näkökulman ja mahdollisten haastateltavan asemaan liittyvien toiveiden vaikuttavan edustajavalintaan.

Kun edustajana toimimista määrittää henkilön rooli yrityksessä, harkinnassa painotetaan esimerkiksi liiketoimintavastuuta sekä ymmärrystä yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, strategiasta ja arvomaailmasta – ”*firman ytimestä*”, kuten eräs haastateltava kiteytti asian. Tällaisissa tapauksissa edustaja on myös lopulta tapana valita melko korkealta hierarkiatasolta: ”*liiketoimintavastuu on aika usein mitä toivotaan – – [ja kun] media haluaa liiketoimintavastuullisen, ni se [edustajan valinta] ajautuu itsestään aika ylös*”. Tämä ajatusmalli korostui varsinkin käsiteltäessä yritykselle strategisesti tärkeitä aihealueita. Vastuuasema yhdistyi myös voimakkaasti edustajaroolin uskottavuuteen. Tärkeäksi mainittiin esimerkiksi ”*se, että ei hän pelkästään tunne sitä aihealuetta vaan myös vastaa siitä, jolloin on uskottavin spokesperson*”.

Edustajaroolin määräytyminen voi riippua myös urakehityksestä, esimerkiksi työyhteisön sisällä ylennyksen myötä uusiin tehtäviin siirtyvä henkilö saattaa saada hoidettavakseen edustajaroolin. Tosiasiassa hänen osaamisensa tai asiantuntemuksensa ei käytännössä kasva tai kehity ylennyksen myötä yhdessä yössä, vaan ainoa edustajaseaman määräytymisen ratkaiseva tekijä saattaa olla uusi vastuuasema.

Organisaatioasemasta näyttää lisäksi juontuvan selvä vaikutus mediaedustajatehtävän ja sen puitteissa käsiteltävän aihealueen laajuuteen. Ylimmän johtajan edustajavaltuudet voivat olla lähes rajoittamattomat, joskin harkinnan ja tarpeen mukaan edustajaroolin delegointi jollekin asiaa perusteellisemmin tuntevalle voi olla perusteltua. Kuitenkin erään haastateltavan mukaan aina hierarkiassa alaspäin siirryttäessä alue kapenee, sillä yrityksen peruseräilyperiaatteena on, ettei kollegan vastuulla olevia asioita kommentoida, vaikka niitä sattuisikin tuntemaan. Johtajatasolla edustusvaltuudet saattavat siis kattaa esimerkiksi vain oman liiketoimintayksikön tai vastualueen, ja detaljitason asioihin siirryttäessä edustajien vastuulla olevien lokeroitten koko pienenee edelleen niiden lukumäärän kasvaessa.

Asema organisaatiossa vaikuttaa siis keskeisesti mediaedustajaroolin määräytymiseen, mutta haastatteluista nousee myös esiin, että vaikutus voi itse asiassa olla kaksisuuntainen. Jos organisaatirooliin kuuluva toimenkuva velvoittaa toimimaan mediaedustajana, kuten haastattelujen perusteella tapahtuu usein, soveltavuus edustajaksi saatetaan huomioida jo rekrytointivaiheessa positiota täytettäessä, kauan ennen ensimmäistä haastattelupyyntöä. Yritys- ja tehtäväkohtaisesti saattaa siis olla, että

määrättyjä – tyypillisesti johtotasoisia – asemia täytettäessä henkilöiden soveltuvuus edustajarooliin saattaa jopa ratkaista valinnan eri ehdokkaiden välillä, tai ainakin vaikuttaa siihen huomattavasti.

4.2.2 Asiantuntemus

Siinä, missä huomattava osa yrityksistä alleviivasi organisaatiroolin merkitystä keskeisenä mediaedustajan valintakriteerinä, hahmottui haastateltavien joukosta myös ryhmä, joka korosti painokkaasti haastateltavien asiantuntemusta:

”substanssiosaaminen on tietysti kaiken lähtökohta”. Vahvan substanssiosaamisen katsottiin esimerkiksi varmistavan sen, että edustajalla on haastattelutilanteessa hyvät valmiudet vastata sujuvasti myös toimittajan esittämiin odottamattomiin kysymyksiin.

Kuten jo analyysin ensimmäisessä osassa kävi ilmi, asiantuntemus kytkeytyi haastatteluissa kaikkein keskeisimmin yritysten haluun palvella mediaa hyvin. Haastateltavat kokivat, että media voi tilanteesta riippuen arvostaa haastateltavassa johtoroolin tai vastuuaseman sijasta esimerkiksi kykyä kertoa käsillä olevasta aiheesta yksityiskohtaisella tasolla tai pukea monimutkainen asia olennaisimmilta osiltaan sanoiksi niin, että maallikko ymmärtää sen riittävän hyvin. Toisaalta varsinkin teknisen alan yrityksissä haastatteluista nousi esiin, että kaikkein syvällisimmin asiaan vihkiytyneiden asiantuntijoiden voi myös olla vaikeaa yksinkertaistaa hallussaan olevaa tietoa ja puhua asioista kansantajuisesti. Sama huomio korostui myös lääkäripalveluita tarjoavassa yrityksessä: *”lääkärit on aika tarkkoja siitä, että he kommentoivat vain juuri sitä heidän erikoisalaansa liittyvää asiaa, – – tai haluavat asioida vaan jonkun ammattilehdistön kanssa, jolloin he voivat puhua sitä lääkärin ammattikieltä”*.

Vankka substanssiosaaminen näyttää olevan aina johonkin määrättyyn pisteeseen saakka sellainen pakollinen edellytys, jota ilman mediaedustajana ei voi toimia. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat eivät katsoneet voivansa määritellä yksiselitteisesti riittävää asiantuntemustasoja tai eritellä, mitä siihen sisältyy. Edustajalta edellytettävän asiantuntemuksen taso vaihtelee median, aihevalinnan ja käsillä olevan tilanteen mukaan paljonkin, minkä vuoksi riittävälle asiantuntemukselle on vaikeaa asettaa selkeitä reunaehtoja. Kyse on siis jälleen tapauskohtaisesta harkinnasta.

Huomionarvoista on, että haastattelujen yhteydessä vastaajilla oli taipumus käyttää toisistaan tietämättä esimerkiksi luonnehdintoja *”paras asiantuntija”* tai *”asiantuntija,*

joka parhaiten soveltuu kommentoimaan sitä [aiheena olevaa] asiaa”. Parhaus on tietenkin erittäin mediasuhde-edustajista puhuttaessa subjektiivinen määre. Sen voi tulkita viittaavan esimerkiksi yksiselitteisesti syvällisimpään saatavilla olevaan asiantuntemukseen jostakin yksittäisestä asiasta, mutta toisaalta myös siihen, että asiantuntijassa yhdistyy useampia ominaisuuksia, joiden muodostama kokonaisuus määrittää asiantuntijan parhaiden.

Kenties juuri tästä syystä asiantuntijuuden ja vastuuaseman välille on vaikeaa vetää yksiselitteistä rajaa. Haastattelujen perusteella valintatilannetta määrittää usein tasapainottelu näiden ominaisuuksien välillä. *”Se ei oo semmonen verestä mitattava ominaisuus, että oletko spokesperson vai et, vaan se liittyy siihen senhetkiseen tehtävään ja välillä vähän tarpeeseen, ja totta kai vähän taitoihin, kuinka hyvin osaa.”*

Viime kädessä vaikuttaa siltä, että yritykset pystyvät tekemään edustajaa valitessaan tapauskohtaisia kompromisseja kumman tahansa ominaisuuden suhteen: asiantuntemuksen ei tilanteesta riippuen välttämättä tarvitse ulottua aivan detajitasolle saakka. Eräs haastateltava painotti riittävästä asiantuntemuksesta puhuessaan, että *”on hyvä, ettei oo liian kapee asiantuntija, vaan pystyy puhumaan sekä siitä bisneksestä että siitä teknologiasta”*. Asiantuntemuksen laajuus voi siis ainakin jossakin suhteessa korvata sen syvyyttä.

Organisaatioaseman ja asiantuntemuksen nähdään monessa tapauksessa kulkevan käsi kädessä. Asiantuntemus esimerkiksi koulutustaustan, työkokemuksen tai muun osaamisen kautta voi olla perusta roolille organisaatiossa, jos asema ei edellytä jotakin tiettyä muodollista koulutusta. Toisaalta esimerkiksi lääketieteeseen kytkeytyvillä aloilla rooli – vaikkapa lääkärin tai lääketieteellisen asiantuntijan työnimike – taas määrittää vaikutelmaa asiantuntemuksesta niin paljon, että esimerkiksi yksittäisiin lääketuotteisiin perehtyneiden eksperttien tai myyntiedustajien syvällisenkään tuotetuntemuksen ei välttämättä katsota täyttävän edustajaroolin edellytyksiä, kun edustajia valitsevat tahot arvioivat, ketä media haluaa haastatella. Asiantuntemus voi siis ainakin joillakin aloilla perustella roolin organisaatiossa, mutta vastaavasti myös rooli voi määrittää asiantuntemuksen uskottavuuden. Toinen toisiaan täydentävinä elementteinä asiantuntemusta ja organisaatioasemaa voi olla perusteltua tarkastella yhtenä kokonaisuutena.

4.2.3 Esiintymisvalmiudet, kokemus ja halukkuus

Tilaisuudet esiintyä medialle ovat yrityksille tärkeä näytön paikka, ja on luonnollista, että tällaisista mahdollisuuksista halutaan saada kaikki irti. Tähän mennessä on jo käynyt selväksi, että edustajan organisaatiroolilla ja asiantuntemuksella on keskeinen vaikutus lopputulokseen ja siksi myös edustajan valintaan, mutta haastattelujen perusteella myös edustajien henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat kokonaisuuteen.

Edustajien henkilökohtaisista ominaisuuksista korostuvat etenkin esiintymisvalmiudet. Haastateltavat painottivat, että valinnassa ei ole millään muotoa kyse kauneuskilpailuista, mutta soveltuvuutta haastateltavaksi pohditaan esimerkiksi sen kautta, onko henkilö yleistajuinen, sujuvasanainen tai taitava esiintyjä, tai kykeneekö hän yksinkertaistamaan oman alueensa asiasisällön ja konkretisoimaan sitä riittävästi esimerkkien avulla. Ulosannin sujuvuus voi esimerkiksi kahden substanssiosaamiseltaan samantasoisien asiantuntijan välisessä valintatilanteessa ratkaista, kumpi edustajarooliin päätyy. Myös kielitaidolla voi olla osansa edustajien valintaprosessissa, sillä haastattelujen joukossa oli mukana myös sellaisia kansainvälisesti toimivia yrityksiä, joilta pyydetään verrattain usein lausuntoja esimerkiksi englannin-, ruotsin-, venäjän- ja kiinankielisiin medioihin. Tällaisissa tapauksissa edustajan kykyä asioida vähintään erittäin sujuvasti englanniksi tai tätäkin mieluummin suoraan median omalla kielellä tunnuttiin arvostavan paljon.

Haastattelujen perusteella harkinnassa on tapana arvioida myös muita, hieman abstraktimpia esiintymistyylisiin ja persoonaan liittyviä tekijöitä, kuten luontevuutta, vakuuttavuutta, reippautta, rauhallisuutta ja harkintakykyä. Haastateltavat tiedostivat hyvin, että esiintymistyylejä on monenlaisia ja että hyvin erilaisista lähtökohdista ponnistavat henkilöt voivat onnistua edustajatehtävässään hyvin. Valintatilanteessa haastateltavat kuitenkin kertoivat harkitsevansa tietoisesti myös esiintymistyylejä. Myös äärimmäisen asiallinen, jäykän virkamiesmäiseksi luonnehdittu tyyli voi olla sellainen ominaisuus, jota esiintyjä valitessa halutaan välttää: *”jos sä vaan oot kylmänviileesti hyvin virkamiesmäinen tyyppi, niin et sä saa sitä viestiä läpi, ja siitä ei vaan tuu mitään”*. Haastateltavien kokemusten perusteella media harvoin pyytää esimerkiksi vaikeaselkoiselta edustajalta toistamiseen lausuntoja, vaan mieluummin kysyy viestintäyksikön kautta toisen haastateltavan, jos samaan aiheeseen halutaan palata.

Asiantuntemuksen ja roolin tavoin myös esiintymisvalmiudet ovat edustajavalinnassa vain osa isompaa kokonaisuutta, ja haastateltavat kertoivat olevansa valmiita tekemään kompromisseja myös tällä alueella. Tilanteet, joissa yrityksen edustaja esiintyy medialle, voivat olla viestintäyksikön perspektiivistä arkipäivää, mutta edustajien tapauksessa esiintymisiä saattaa sattua kohdalle huomattavasti harvemmin. Tällöin esimerkiksi pelko tai jännitys voivat vaikuttaa esiintymiseen. Eräs haastateltava kertoo, että hänen organisaatiossaan toimii mediaedustajana henkilö, joka saattaa haastattelutilannetta jännittäessään änkyttää. Tällaisen puhevian ei kuitenkaan ole katsottu haittaavan edustajaroolin täyttämistä niin olennaisesti, ettei hän oman aihealueensa parhaana asiantuntijana voisi esiintyä median edessä. Esiintymistyyliin liittyviä ominaisuuksia ja esimerkiksi taipumusta jännittää harkitaan haastattelujen perusteella etenkin televisiohaastattelujen yhteydessä. Usein televisiohaastatteluihin päädytään kuitenkin joka tapauksessa valitsemaan johtajatasoisia henkilöitä, joiden esiintymisvalmiudet ovat tyypillisesti muutenkin hyvät. Todellisuudessa tarvetta tällaiselle esiintymistyyliin liittyvälle harkinnalle ilmenee siis melko harvoin.

Haastateltavat katsovat esiintymisvarmuuden kumpuavan erityisesti aiemmasta kokemuksesta. Eri ehdokkaiden välisessä valintatilanteessa siis myös kokemuksen tuoma osaaminen voi ratkaista lopputuloksen, sillä ehdokkaista toinen saattaa esimerkiksi olla käytettävissä haastatteluun lyhyellä varoitusajalla ilman syvällistä valmistautumista, kun taas toinen ehdokas saattaa tarvita esiintymistä varten jonkinlaista koulutusta tai sparrausta. Haastateltavat katsovat kokemuksen myös lieventävän erilaisia pelkoja median tai jutunteossa olevan toimittajan motivaatiota kohtaan, mistä johtuen kokeneet mediaedustajat voivat suhtautua edustusrooliin kokemattomia kollegoitaan myönteisemmin.

Haastateltavista useimmat toivat myös esiin, että edustajien ymmärrys median toimintatavoista voi olla osa harkintaa. Ymmärryksen ei kuitenkaan katsottu olevan suoraan riippuvaista aikaisemmasta työskentelykokemuksesta median parissa, vaan riittävän ymmärryksen katsottiin voivan muodostua myös edustajan saaman koulutuksen tai valmennuksen myötä. Haastattelujen perusteella ymmärrys tai sen puute ei myöskään ole kriittisesti valintaan vaikuttava tai ratkaiseva tekijä, vaan saattaa osana kokonaisarviota pikemminkin vahvistaa ja tukea jo ennestään muodostunutta käsitystä jonkun henkilön sopivuudesta mediaedustajaksi. Median toimintatapojen ymmärtämisen katsottiin antavan edustajille paremmat valmiudet muotoilla

sanottavansa median kannalta kiinnostavaan tai käyttökelpoiseen muotoon ja huomioida näin välillisesti myös median kautta tavoitettavan kohdeyleisönsä kiinnostuksen kohteet. Ymmärryksen siitä, miksi yritykset ylipäättään käyttävät henkilöstöään mediasuhteiden hoidon tukena, katsottiin myös voivan lisätä edustajien motivaatiota ja mielenkiintoa rooliaan kohtaan. Ymmärrys median toimintatavoista tuli lisäksi haastatteluissa esille haastateltavan oikeusturvan näkökulmasta. Eräs haastateltava piti tärkeänä, että edustajat ovat tietoisia esimerkiksi omasta oikeudestaan tarkistaa antamansa lausunnot ennen niiden julkaisemista.

Ymmärrys median toiminnan lainalaisuuksista liitettiin myös riskiajatteluun. Riskien katsottiin liittyvän erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa edustaja ei tunne esimerkiksi journalistin ohjeissa linjattuja toimintaperiaatteita sen osalta, kuinka vapaasti toimittaja voi hyödyntää haastattelutilanteessa saamiaan lausuntoja. Haastateltavat toivat esiin, että ymmärrys ehkäisee osaltaan edustajia esimerkiksi lausumasta ajattelemttomuuttaan ”*semmosia sivulauseita, mistä toimittaja saa kokonaan uuden [yrityksen kannalta kielteisen] jutun*”. Toinen haastateltava mainitsi, että organisaatiossa on myös yksittäisten edustajien kohdalla saatettu kokemuksesta viisastuneena todeta, että ”*on parempi, et sä et anna mitään kommentteja, koska meillä on pari kolme semmosta henkilöä, et aina kun ne jotain antaa, niin sillon tulee aina joku hässäkkä*”.

Luonnollisesti edustajavalintaan vaikuttavat myös asiantuntijoiden vapaaehtoisuus ja halukkuus esiintyä julkisesti yrityksensä nimissä. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, tietyillä organisaatiotasoilla edustajarooli saattaa kuulua avainhenkilöiden toimenkuvaan, jolloin velvollisuudesta on käytännössä vaikeaa kieltäytyä, olivatpa esiintymisvalmiudet minkä tasoiset tahansa. Alemman tason asiantuntijoilla oli kuitenkin poikkeuksetta mahdollisuus valita, haluavatko he toimia mediaedustajaroolissa. Haastattelujen perusteella asiantuntijat suhtautuivat rooliin hyvin vaihtelevasti, ja halukkuudesta löytyi lukuisia esimerkkejä spektrin molemmista päistä: näytteessä oli edustettuina sekä sellaisia yrityksiä, joissa viestintä joutuu näkemään paljonkin vaivaa suostutellessaan asiantuntijoita toimimaan edustajaroolissa, ja toisessa ääripäässä halukkaita edustajaksi pyrkijöitä olisi tarjolla todellista tarvetta enemmän, jolloin edustajana toimimista on pakko rajoittaa. Mukana oli myös yksi yritys, jossa haastateltava kertoi toimitusjohtajan halunneen omasta aloitteestaan pitää oman edustajaroolinsa melko pienenä ja hajauttaa edustusvastuutaan muille johtajille.

Haastateltavat korostivat, että jos roolia ei erikseen ole toimenkuvaan kuuluvaksi määritelty, ketään ei edustajaksi voida eikä halutakaan pakottaa. Huomattavan useat haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä siihen aktiivisuuteen ja avoimuuteen, jolla asiantuntijat edustajarooliin suhtautuivat, mutta toisaalta osa kertoi myös kohtaavansa silloin tällöin tilanteita, joissa vastahakoisuus ja motivaatiopula voivat vaikeuttaa mediasuhteiden hoitoa, jos esimerkiksi paras asiantuntija ei suostukaan ottamaan edustajaroolia täytettäväkseen. Jos sopivaa, vapaaehtoista haastateltavaa ei löydy, tällaisissa tapauksissa ratkaisu voi haastateltavien mukaan olla esimerkiksi se, että viestintäyksikkö koostaa tarvittavat tiedot asiantuntijoilta ja toimittaa ne medialle, jolloin varsinainen edustaja jää kokonaan pois asioinnista. Halukkuuden myös koettiin heijastuvan esiintymiseen: vastahakoiset edustajat eivät useinkaan esiinny yhtä hyvin kuin tehtävälle omistautuvat ja siihen innokkaasti suhtautuvat henkilöt.

4.2.4 Koulutus

Median toimintatapojen ymmärtämiseen kytkeytyy läheisesti esiintymistilanteita varten edustajille annettava koulutus tai valmennus. Koulutuskäytännöt sekä koulutuksen vaikutus valintaan vaihtelevat yrityksittäin paljon. Muutaman haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että organisaatio edellyttää koulutusta elementtinä ennen edustajana toimimista. Lopuissa tutkituissa yrityksissä edellytystä ei pidetty yhtä jyrkkänä, ja koulutukset nähtiin pikemminkin keinona kasvattaa tai täydentää edustajien osaamista entisestään. Haastateltavat kuitenkin suhtautuivat erilaisiin edustajille annettaviin koulutuksiin ja valmennuksiin myönteisesti ja pitivät välttämättömänä sitä, että edustajille tarjotaan riittävät työkalut roolissaan toimimista varten: ”*se on viestinnältä hyvää palvelua, että sen järjestää, koska toisaalta jos sitten edellyttää, että he voi toimia spokespersoneina, niin pitää myös tarjota se mahdollisuus treeniin*”.

Vastaajat katsoivat, että koulutukset auttavat edustajia etenkin ymmärtämään median toimintaa ja näin ollen välillisesti myös hahmottamaan, miten median kanssa tulisi asioida, miten eri medioiden – esimerkiksi sanomalehden ja television – haastattelut eroavat toisistaan käytännössä ja kuinka omat ydinviestit kannattaa muotoilla ja välittää toimittajalle parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi. Koulutusten keskeiseen antiin voivat kuulua niin ikään argumentointi ja viestien muotoilu sekä toimittajien käyttämät haastattelutekniikat ja niihin vastaaminen. Koulutusten yhteydessä voidaan käydä myös läpi yrityksen omaa, sisäistä viestintäpolitiikkaa ja pelisääntöjä esimerkiksi sen osalta,

mistä aihealueista kullakin edustajataholla on valtuudet puhua. Koulutusten selkeänä etuna pidettiin myös erilaisten mediaan liittyvien pelkojen ja jännitysten lieventymistä.

Haastattelujen mukaan koulutuksia järjestetään sekä yrityksen sisäisesti että ulkopuolisia kouluttajia hyödyntäen. Ulkopuolisina kouluttajina näytteen yritykset käyttivät tyypillisesti sellaisia viestintäkonsultteja ja kouluttajia, joilla on omakohtaista kokemusta toimittajana työskentelemisestä.

Tutkimusnäytteen yrityksissä koulutusmahdollisuuksia on tapana tarjota laajalti sekä johdolle että sellaisille avainhenkilöille että asiantuntijoille, joiden katsotaan profiilinsa tai osaamisensa puolesta todennäköisesti pääsevän toimimaan mediaedustajaroolissa lähitulevaisuudessa. Koulutusten järjestämisen frekvenssi vaihtelee paljon. Kaikkein tiheimmillään valmennustilaisuuksia saatetaan järjestää vuoden aikana useita, toisaalta taas osassa yrityksiä koulutukset eivät noudata säännöllistä sykliä tai aikataulua, vaan niitä järjestetään tilanteen mukaan. Monissa yrityksissä luonteviksi hetkiksi koulutusten järjestämiselle katsotaan esimerkiksi erilaiset olennaiset muutostilanteet sekä sellaiset henkilöstövaihdokset, joiden yhteydessä yritys nimeää edustajarooliin kerralla yhden tai useampia uusia henkilöitä, jotka eivät ole aikaisemmin toimineet mediaedustajana. Järjestelmällisen koulutustoiminnan käynnistäminen tyhjästä voi olla yritykselle suuri urakka ja investointi. Haastatteluiden myötä tuli esiin sellainenkin tapaus, jossa yritys on aloittanut koulutustoiminnan järjestämällä moniosaisen koulutusten sarjan, jonka avulla se valmensi edustajarooliin useita kymmeniä asiantuntijoita ja avainhenkilöitä.

Syvällisten valmennusten ja koulutusten lisäksi yrityksissä on tapana järjestää tilannekohtaisen tarpeen mukaan pienempiä kertauskoulutuksia ja sparrauksia esimerkiksi ennen yksittäistä haastattelua. Esiintymisiä edeltävissä sparrausluonteisissa koulutuksissa voidaan myös käydä läpi ja suunnitella esimerkiksi edustajan näkökulmaa tai haastattelun kannalta olennaisia ydinviestejä. Tämänäyttötyyppisistä koulutuksista vastaavat tyypillisesti viestintäyksiköt itse ilman ulkopuolista tukea. Lisäksi edustajille tuotetaan monessa yrityksessä myös valmiita materiaaleja itseopiskelua ja opitun kertausta varten.

4.2.5 Hierarkia

Avasin edellä liiketoimintavastuun ja organisaatiroolin vaikutusta ja painoarvoa osana edustajien valintaan liittyvää kokonaisharkintaa. Vastuuasema ja rooli kytkeytyvät

läheisesti yrityksen hierarkiaan, joten katsoin aiheelliseksi tarkastella erikseen myös sitä, näyttääkö hierarkialla haastattelujen perusteella olevan suora vaikutus edustajaroolin määräytymiseen.

Selkeä enemmistö, 12 haastateltavaa, kertoi kysyttäessä, että heidän organisaatiossaan ei ole määritetty virallisesti tai epävirallisesti mitään sellaista alinta hierarkkista tasoa, jota mediasuhde-edustajana toimivalta henkilöltä edellytettäisiin. Vaikka vastaajat pitivät edellä sinänsä selvänä, että tietyissä asiayhteyksissä media saattaa toivoa tai odottaa lausuntoa esimerkiksi johtajatasoiselta henkilöltä, monet kuitenkin tässä yhteydessä vierastivat hierarkialähtöistä ajattelua ja painottivat, ettei se sovi kovinkaan hyvin suomalaiseen verrattain matalan hierarkian yrityskulttuuriin. Haastateltavat toivat aktiivisesti esiin, että edustajilla ei esimerkiksi ole pakko olla alaisia eikä heidän tarvitse olla tulosvastuussa mistään yrityksen liiketoimintakokonaisuudesta tai edes sen osasta. Kuten edellä kävi ilmi, myös harjoittelijat ja kesätyöntekijät voivat soveltua edustajiksi, jos toimittajan valitsema aihe ja näkökulma edellyttävät tällaista haastateltavaa.

Tutkimusnäytteen kolmesta poikkeuksen muodostaneesta yrityksestä yhdessä ainoa virallinen mediaedustaja on yrityksen maajohtaja, mutta käytännön mediatyössä tätä linjausta ei noudateta läheskään aina. Kyseisen yrityksen haastateltava myös kertoi haastattelussa, että linjaus ”*on jotenkin vähän ristiriidassa sen kanssa, että kun me ollaan niin tällainen avoin yhtiö, meillä ei ole sisäisiä hierarkioita täällä juurikaan*”. Toisen haastatellun yrityksen kohdalla virallista alinta tasoa ei ole määritetty, mutta käytäntönä on, että edustajat valikoituvat vähintään yrityksen toimipisteiden johtajien tasolta. Yritys saattaa tapauskohtaisesti käyttää edustajia myös tätä alemmilla hierarkiatasoilla, mutta haastateltavan mukaan nämä ovat poikkeustapauksia. Kolmannessa yrityksessä alin raja on vedetty tuoteryhmävastuuseen. Koska edustajilta edellytetään vähintään tällaista vastuuasemaa, heitä valitaan ainoastaan keskijohdosta ja sitä ylemmiltä hierarkiatasoilla.

4.2.6 Edustajan edellytykset: synteesi teoriasta ja haastatteluista

Mediasuhde-edustajat ovat yksi keskeinen osa yritysten mediaviestinnän työkalupakkia, jonka avulla yritykset pyrkivät tavoittelemaan itselleen edullista mediajulkisuutta ja saamaan ydinviestinsä median kautta osaksi julkista keskustelua. Edustajatoiminnan keskiössä ovat itse edustajat – ne yrityksen henkilöstöön kuuluvat ihmiset, joiden tietämykseen ja esiintymisvalmiuksiin yrityksessä luotetaan niin voimakkaasti, että

heidän annetaan esiintyä median edessä yrityksensä edustajana ja antamaan työnantajalleen ihmiskasvot. Heidän pääasialliset työtehtävänsä koostuvat kuitenkin lukuisista muista elementeistä kuin mediaedustajaroolista riippumatta siitä, onko edustajana toimiminen osa heidän virallista toimenkuvaansa. Tyypillisesti esimerkiksi yritysjohtajien päivittäisestä työstä vain pieni murto-osa liittyy mediasuhteiden hoitoon, erilaisista erityisasiantuntijoista puhumattakaan.

Kuten edellä professionalismia käsittelevässä teoriaosassa korostin, William Gooden luokittelun mukaan PR-toiminta täyttää siihen vahvasti liittyvän yrityksen oman edun ja voiton tavoittelun korostumisen vuoksi puoliprofession kriteerit (Goode 1973, 346–366; ref. Ikävalko 1996, 47). Yritystoiminnan perustehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, ja tämä lähtöajatus ohjaa yrityksen toimintaa myös silloin, kun yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään esimerkiksi suorissa vuorovaikutustilanteissa tai viestinnän keinoin. Jos viestinnästä päätyökseen vastaavat viestinnän ammattilaisetkin täyttävät professiolta edellytettävät vaatimukset vain osittain, on helppoa todeta, että varsinaisten työtehtävien ohessa hoidettava mediaedustajaroolikaan ei ole millään mittapuulla tulkittavissa professioksi.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita – ainakaan suoraan – sitä, etteikö mediasuhde-edustajien toiminnasta voisi hahmottaa selkeitä ammattimaisuutta ja pätevyyttä ilmentäviä piirteitä. Edustajaksi ei päädytä sattumalta, vaan aina tietoisien valinnan kautta. Tätä valintaa ohjaavat erilaiset osatekijät, ja uskon näiden osatekijöiden auttavan hahmottamaan ainakin suuntaa antavan kuvan siitä, mitkä ovat ammattimaisen mediasuhde-edustajan tekijät tai edellytykset.

Kuten edellä käsittelemäni poiminnat haastatteluaineistostani havainnollistavat, yritysten mediasuhde-edustajien valinta ei ole määrämittaista tai tarkkoihin matemaattisiin kaavoihin perustuvaa tiedettä, vaan päätöksenteko riippuu useista tilannetekijöistä ja vaikeasti kvantifioitavista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Lisäksi tilanteeseen vaikuttavat toiminnan ohjaamisesta ja järjestämisestä vastaavien henkilöiden subjektiiviset näkemykset. Viime kädessä myös yritykset hoitavat mediasuhteita hyvin vaihtelevien käytäntöjen ohjaamina. Näin ollen päätöksenteossa voi ilmetä olennaisiakin eroja kahden eri yrityksen välillä.

Hahmotin luvun 2.3.2 päätteeksi synteessin erilaisista kriteereistä, joita teoriakirjallisuuden perusteella mediasuhde-edustajilta voitaisiin edellyttää. Luvussa 4.2

taas olen lähestynyt mediasuhde-edustajilta vaadittavia perusedellytyksiä eri tulokulmasta sivuttaen tilapäisesti teoriapohjaisen synteesini ja keskittyen sen sijaan siihen, mitkä edellytyksiä kuvaavat elementit nousevat esiin tutkimushaastatteluistani. Olen edellisten alalukujen 4.2.1–4.2.5 alla käsitellyt näitä elementtejä tarkemmin haastatteluaineistosta hahmottamieni kokonaisuuksien mukaisesti.

Haastattelujen sisältöä analysoidessani eriytin edustajan vastuuaseman omaksi elementikseen, irti edustajan asiantuntemuksesta ja substanssiosaamisesta. Jako vaikutti alun perin perustellulta, sillä haastattelut antoivat ymmärtää, että tietyin edellytyksin jompaakumpaa edellytystä voidaan painottaa valinnassa merkittävästikin toisen kustannuksella – esimerkiksi yrityskokonaisuutta käsiteltäessä on aivan luonnollista, että äänessä on esimerkiksi toimitusjohtaja tai muu johtotasoinen edustaja, jolla ei ole syvällisintä mahdollista asiantuntemusta kaikista niistä yritystoiminnan osa-alueista, joita haastattelussa ehkä sivutaan. Toisaalta esimerkiksi jonkin ammatti- tai toimialamedian haastattelussa käsiteltävä aihealue voi olla hyvin kapea ja vaatia niin syvällistä erikoisosaamista, että ainoat asiantuntemuksensa puolesta edustajaksi sopivat henkilöt saattavat edustaa työntekijätasoa, eivätkä he näin ollen viime kädessä vastaa kyseisen osa-alueen toiminnasta.

Tekemäni erottelu saattoi kuitenkin olla hätiköity ratkaisu, sillä tarkemman analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että yhtäältä vastuuasema ja organisaatorooli sekä toisaalta asiantuntemus ja substanssiosaaminen ovat oletamaani kiinteämmin liitoksissa toisiinsa ja muodostavat saman kokonaisuuden kaksi puolta. Edustajan asiantuntemus voi olla perusta hänen roolilleen organisaatiossa, ja toisaalta asema voi myös vuorostaan määrittää asiantuntemusta hyvin perustavanlaatuisesti. Sopivin edustaja valitaan kulloisenkin tilanteen mukaan, jolloin valinnan kannalta on kriittistä, että edustajalla on tilanteen sekä esiintymiskontekstin edellyttämä asiantuntemus että asianmukainen positio yrityksessä.

Vaikka tietyissä tilanteissa mediaa kiinnostavat avainhenkilöt tyypillisesti löytyvät organisaatioiden ylimmän johdon joukosta, hierarkialla sinänsä näyttää kuitenkin olevan esimerkiksi vastuuasemaan verrattuna hyvin rajallinen merkitys edustajien valinnan kannalta. Hierarkian vaikutus osoittautui selvästi pienemmäksi kuin alun perin teorian valossa oletin.

Haastattelujen perusteella esiintymisvalmiuksia pidetään odotetusti kovassa arvossa. Mediasuhde-edustajien toiminta on pohjimmiltaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka keskiössä ovat edustaja ja toimittaja. Sujuvasanaisuudella, selkeällä puhetyylillä ja kyvyllä puhua monimutkaisistakin asiakokonaisuuksista ymmärrettävästi on suuri merkitys viestien tehokkaan välittämisen kannalta, ja lisäksi muut, abstraktimmatkin henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Karismaattisinkin edustaja tarvitsee silti toimintansa tueksi riittävän ymmärryksen median toimintatavoista ja käytännöistä pystyäkseen vastaamaan toimittajan tiedontarpeeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä ymmärrys voi karttua joko omakohtaisen kokemuksen kautta tai erilaisten edustajille tarjottavien koulutusten ja valmennusten muodossa. Koulutuksia ei tyypillisesti pidetty välttämättömänä edustajatoiminnan edellytyksenä, mutta niillä nähtiin selvä arvo ymmärryksen ja osaamisen kasvattamisen kannalta. Haastatteluista välittyi käsitys, jonka mukaan aiempi omakohtainen kokemus edustajaroolissa toimimisesta on haastateltavien silmissä koulutuksia parempi tae sille, että edustaja suoriutuu tehtävästään hyvin.

Kuinka haastatteluista hahmottunut edellytysten kokonaisuus sitten suhteutuu teorian pohjalta muodostamaani synteesiin? Teoriaan pohjautuva synteeseini kattoi neljä elementtiä: 1) johtoroolilla tai muulla hierarkkisella positiolla perustellun aseman organisaatiossa, 2) riittävät tiedot ja tuntemuksen käsiteltävästä asiasta, 3) eksplisiittisen päätöksen ja viestintäorganisaation tai yritysjohton mandaatin kommentoida käsillä olevaa asiaa, sekä 4) riittävät esiintymisvalmiudet.

Myös haastattelujen perusteella johtoroolilla voi tapauskohtaisesti olla selkeä merkitys, mutta hierarkkisen aseman painoarvo on puolestaan varsin pieni. Riittävien tietojen ja asiantuntemuksen merkitystä samoin kuin riittäviä esiintymisvalmiuksia pidän haastatteluaineistosta tekemiäni huomioiden perusteella itsestään selvinä edellytyksinä. Tutkimukseni lähtökohtana oli, että tapaukset, joissa henkilökunnan edustaja kommentoi yrityksen asioita medialle ilman yrityksensä valtuutusta, ovat poikkeustilanteita eivätkä näin ollen kuulu yritysten virallisen mediaedustajatoiminnan piiriin. Näin ollen myös eksplisiittistä päätöstä ja valtuutusta voi pitää yhtenä mediaedustajana toimimisen perusedellytyksenä.

Haastatteluaineistosta esiin nousseiden huomioiden valossa voitaneen siis todeta, ettei alkuperäinen, teoriaan pohjautuva synteeseini ollut täysin hakoteillä. Toisaalta kuitenkin

katson, että synteesiä on myös eräin osin syytä päivittää. Arvioituani teoriaa ja haastattelujen tuloksia sekä jäseneltyäni näistä korostuneita edellytyksiä uudestaan mahdollisimman johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi päädyin uuteen teoriaa ja empiriaa yhdistävään synteesiin, jossa mediasuhde-edustajan edellytykset ovat:

1. **kontekstiin sopiva asiantuntijaprofiili**, jossa edustajan asiantuntemus ja rooli organisaatiossaan ovat tasapainossa kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla,
2. **hyvät esiintymisvalmiudet**, joita edustajan organisaatio voi osaltaan lisätä tarjoamalla koulutusta tai valmennusta,
3. **ymmärrys median toimintatavoista** joko omakohtaisen kokemuksen tai erillisen koulutuksen kautta, sekä
4. **organisaation tekemä eksplisiittinen päätös**, jolla edustaja valtuutetaan toimimaan edustajaroolissa.

4.3 Maineen vaikutus mediaedustajan valintaan

Tutkimukseni empiirisen osuuden kolmas ja viimeinen osuus keskittyy mediaedustajien toiminnan ja maineen väliseen yhteyteen. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin siitä, millä tavoin mediaedustajatoiminnan katsotaan vaikuttavan yritysten maineeseen, kuinka mainenäkökulma huomioidaan edustajatoiminnan suunnittelussa ja käytännön toiminnassa, ja minkälaisia maineriskejä toimintaan liitetään.

Hypoteesini tätä analyysin osa-aluetta varten on, että haastateltavat vahvistavat edustajatoiminnalla olevan erilaisia mainevaikutuksia, mutta näkevät ja määrittävät tarkemmat vaikutukset hyvin eri tavoin. Aineistonkeruun myötä muodostunut tuntumani on, että näkemykset mainevaikutuksista ja erilaisista edustajien toimintaan liittyvistä riskeistä olivat hyvin kirjavia. Tästä näkökulmasta vaikuttaa loogiselta, että myös tavat, joilla mainevaikutuksia huomioidaan, vaihtelevat yrityksittäin runsaasti. Joukosta saattaa erottua tekijöitä ja näkemyksiä, jotka pätevät useammassa näytteen yrityksissä, mutta oletan ennakkoon, että mainevaikutuksista ja -riskeistä tai niiden huomioimisesta ei vallitse tutkittujen yritysten keskuudessa kovin laajamittaista konsensusta.

Kysyin osana haastatteluja kaikilta tutkimukseen osallistuneilta, katsovatko he mediaedustajien toiminnan voivan vaikuttaa yrityksen maineeseen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tällainen vaikutussuhde on olemassa, ja huomattavan monet

vastaajat myös painottivat erilaisin sanavalinnoin, että edustajatoiminnalla on maineeseen olennaisen suuri vaikutus. Erään vastaajan sanoin edustaja ”*voi viedä yrityksen mainetta eteenpäin, [mutta] myös epäonnistuessaan aiheuttaa korvaamatonta vahinkoa*” – on siis syytä huomioida ja tiedostaa alusta alkaen, että edustajien toiminta voi vaikuttaa mielikuvaan ja maineeseen myös kielteisesti.

Pyysin tämän jälkeen jatkokysymyksellä kaikkia vastaajia erittelemään, minkälaisia mainevaikutuksia edustajien toimintaan heidän nähdäkseen liittyy. Vastauksista korostuivat kaikkein selkeimmin vaikutus yrityksen tunnettuuteen sekä yritys- tai brändimielikuvaan. Haastateltavat katsoivat mediaedustajien esiintymisten tuottavan niin merkittävän osan yritysten saamasta julkisuudesta, että jo pelkän edustajien avulla saavutetun näkyvyyden volyymin uskottiin tuovan yritystä paremmin esiin. Yritys- ja brändimielikuvan muodostumisessa puolestaan oli kysymys siitä, että mediaedustajat kertovat medialle esiintyessään yritystensä toiminnasta ja auttavat näin suurta yleisöä hahmottamaan esimerkiksi sitä, mitä yritys ylipäätään tekee ja miksi, minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee ja mitä arvoja se edustaa. Yksittäiset vastaajat mainitsivat hyvin samansuuntaisesti edustajatoiminnan kytkeytyvän yksityiskohtaisemmalla tasolla myös esimerkiksi yritysten työnantajamielikuvaan ja yhteiskuntavastuullisuuteen. Edustajia luonnehdittiin vertauskuvallisesti esimerkiksi yrityksen ”*julkiseksi peiliksi*” tai ”*kasvoiksi ulospäin*”, mutta toisaalta heidän antamiensa lausuntojen mainittiin olevan ”*yksi osa siinä kymmenentuhannen palan palapelissä, joka rakentaa meidän mainetta*”.

Vastauksista nousivat selkeästi esiin myös yritysten yleisen asiantuntijaprofiilin rakentuminen ja asiantuntijuuden esiin tuominen, jotka kytkeytyvät läheisesti edellä mainittuun yritysmielikuvan muodostumiseen. Varsinkin asiantuntijaroolissa esiintyvien mediaedustajien työn onnistumisen nähtiin liittyvän voimakkaasti siihen, kykeneekö yritys vakiinnuttamaan asemansa oman alansa tai jonkin tuotealueen puheyhtiönä ja muista toimijoista edukseen erottautuvana asiantuntijatahona. Tämä näkemys oli vahvasti esillä esimerkiksi elintarvike- ja lääketieteellisuutta edustavien yritysten haastatteluissa. Näillä aloilla julkisessa keskustelussa esiintyy paljon myös erilaisia yritysmaailman ulkopuolisia asiantuntijoita, joiden väitteiden tieteellinen uskottavuus tai paikkansapitävyys saattaa olla paikoin hyvinkin kyseenalainen. Tästä syystä yritykset pitivät asiantuntijaposition vakiinnuttamista tärkeänä myös suuren yleisön edun palvelemisen näkökulmasta. Lisäksi asiantuntemuksen vakiinnuttamisen mediaedustajien kautta katsottiin välillisesti lisäävän suuren yleisön luottamusta yritystä

kohtaan, ja asiantuntijuuden nähtiin kasvavan myös siitä, että oman erityisalansa tuntevat edustajat pystyvät yksinkertaistamaan vaikeita asioita helpommin hahmotettavaan, kansantajuiseen muotoon.

Haastateltavat katsoivat edustajien toiminnan vaikuttavan oleellisesti myös siihen, minkälainen maine yrityksillä on tiedotusvälineiden silmissä. Tässä suhteessa edustajien toiminta rakentaa yritysten mainetta poikkeuksellisen suoraan, sillä kyse on maineen muodostumisesta suoraan edustajan ja toimittajan välisessä tapaamisessa, eikä välillisesti mediajulkisuuden kautta. Ammattimaisesti järjestetyn ja hoidetun edustajatoiminnan katsottiin parantavan median saamaa palvelua. Sen vuorostaan uskottiin johtavan pitkällä aikavälillä tilanteeseen, jossa toimittajat voivat kääntyä omasta aloitteestaan seuraavan kerran samaan aihepiiriin liittyvässä tiedontarpeessaan yrityksen puoleen, jolloin sille tarjoutuu lisää tilaisuuksia saada asiantuntemustaan esiin mediassa edustajiensa kautta. Osa haastateltavista mainitsi suoraan, että yhtenä viestinnän tavoitteena on rakentaa yritykselle maine esimerkiksi hyvänä tai nopeana median palvelijana.

Vaikka vastaajat olivat yksimielisiä edustajien toiminnan ja yrityksen maineen välisestä yhteydestä, näytteessä nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan edustajan kyky vaikuttaa maineeseen saattaa kuitenkin lopulta suuressa mittakaavassa olla melko rajallinen, eikä yhteys edustajatoiminnan ja maineen välillä ole välttämättä kovin vahva. Tästä näkökulmasta haastatteluissa kommentoitiin, että merkitystä on ennen kaikkea sillä, miten yritys todellisuudessa toimii ja kuinka se menestyy – heidän näkemyksensä mukaan maineen rakentamisen ytimessä on siis yrityksen todellinen toiminta, kun taas kertominen siitä medialle edustajien kautta on vain yksi monista keinoista levittää tietoa yrityksen toiminnasta. Eräs haastateltava korosti, että edustajan toiminta on osa pidempää jatkumoa, ja myös historialla on huomattava painoarvo kokonaismaineen kannalta: *”jos joku spokesperson kaks vuotta tekee paljon hyvää duunia, niin se ei välttämättä... kyllähän historian aikana on jo jotain syntynyt sinne, et mikä on mielikuva”*. Toisen vastaajan haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että yrityksen keinot hallita mainettaan ovat viime vuosien mediakentän muutosten ja sosiaalisen median nousun myötä ehkä heikentyneet: *”Se [maine] on jossain määrin varmasti hallittavissa, mutta – se on siirtynyt ehkä jostain yrityksen kerroksista pois, et se on kääntynyt pääläelleen, se muodostuu vähän uusilla foorumeilla.”*

Selkeästi maineeseen vaikuttavana piirteenä edustajatoiminnan katsottiin myös henkilöitymisen myötä inhimillistävän yritysten toimintaa. Tavan, jolla edustajatoiminta on järjestetty, nähtiin lisäksi vaikuttavan kriisitilanteiden hoitoon sekä niihin vaikutuksiin, joita kriisistä jälkikäteen heijastuu yritysmaineeseen: ”*Jos on joku kriisi, jossa toimitusjohtaja on vähän altavastaajana, niin kyllä se – – näkyy sitten myös – – erilaisissa mainemittauksissa negatiivisena muutoksena.*”

Yritysten tavoissa huomioida mainenäkökulma mediaedustajien toiminnassa korostui joukko hyväksi havaittuja käytäntöjä. Keskeisin tapa, jolla mainetta katsottiin huomioitavan edustajatoiminnan yhteydessä, oli edustajien kouluttaminen ja valmentaminen, sekä järjestelmällisempää koulutustoimintaa tukeva viestintäorganisaation valmius tarjota edustajille tarpeen tullen apua vaikkapa ydinviestien muotoiluun. Eräs haastateltava esimerkiksi painotti, että ”*viestintä ei koskaan jätä ketään yksin siinä spokesman-roolissansa*”. Huomattavan moni haastateltava kertoi myös toivovansa tai parissa tapauksessa jopa edellyttävänsä edustajien ottavan yhteyttä viestintään saadessaan haastattelupyynnön suoraan toimittajalta viestintäorganisaation ohi. Tämän katsottiin parantavan viestinnän mahdollisuuksia tukea ja sparrata edustajia ennen haastattelua, minkä vuorostaan uskottiin johtavan myönteisempään julkisuuteen ja parempaan lopputulokseen. Mainevaikutusten huomioimisena pidettiin yleisesti myös sitä, että edustajat valitaan suunnitelmallisesti ja että eri aihealueiden edustajarooleja hahmotellaan yrityksessä jo etukäteen, jotta tarvittava asiantuntemus osataan paikantaa esimerkiksi haastattelupyynnön saapuessa mahdollisimman nopeasti.

Moni näytteen haastateltava painotti sitä, että maineen huomioiminen edustajatoiminnassa on osa laajemmantasoista viestinnän ja yritysmaineen liittoa. Näissä haastatteluissa vastaajat eivät suoranaisesti nimenneet yksittäisiä tapoja tai käytännön toimenpiteitä, jotka ilmentäisivät mainenäkökulman huomioimista edustajien toiminnassa ja sen suunnittelussa. Sen sijaan viestintäorganisaatioiden kerrottiin lähestyvän mainetta ja integroivan sen viestinnän suunnitteluun kokonaisvaltaisemmin. Viestinnän päämääränä katsottiin siis olevan maineajattelun juurruttaminen kaikille viestinnän osa-alueille, joihin myös mediaedustajien toiminta lukeutuu.

Muina esimerkkeinä maineen huomioimisesta nousivat esiin muiden muassa se, että viestintäorganisaatio itse hoitaa ja järjestää edustajatoiminnan kulisseyksissä

mahdollisimman ammattimaisesti ja median palveleminen keskeisenä lähtökohtanaan. Eräissä haastatteluissa korostui myös kriisitilanteiden kommentointivastuun keskittäminen pienelle ja tarkkaan valikoidulle ydinjoukolle. Tämän katsottiin helpottavan kriisiviestinnän hallintaa ja parantavan sen lopputulosta ja vaikutuksia. Riskienhallintaan puolestaan liittyi olennaisesti erään haastateltavan esiin tuoma ajatus siitä, että edustajien toiminnalle asetetaan jonkinlaiset reunaehdot esimerkiksi rajaamalla heidän puhevaltuuksiaan vastualueen mukaan.

Haastateltavat näkivät edustajien toimintaan liittyvän myös useita erilaisia yrityksen maineeseen kohdistuvia riskejä. Riskien olemassaolosta haastateltavat olivat lähes yhtä yksimielisiä kuin edustajatoiminnan mainevaikutusten olemassaolosta: vain kaksi haastateltavaa tutkimukseen osallistuneista viidestätoista yrityksestä katsoi, että edustajatoimintaan ei liity sen enempää tai erityisempiä spesifisiä riskejä kuin yritysten mediasuhdetoimintaan, median kanssa asiointiin ja viestintään yleisestikin: ”*mitä enemmän ollaan julkisuudessa, niin sitä enemmän siihen liittyy riskiä*”.

Eräänä keskeisenä huolenaiheena haastatteluissa korostui selvästi se, että edustajan harkintakyky pettää haastattelun aikana: ”*[J]os – – joku ihminen niin sanotusti puhuis ihan mitä sylki suuhun tuo, tai päästäis jonkun sammakon suustansa, ni tokihan – – potentiaaliset vaikutukset voi olla aika isotkin.*” Edustajien lausuntojen pelättiin myös voivan lipsahtaa heidän omien lausunnonantovaltuuksiensa ulkopuolelle. Jos edustaja päästää haastattelun etenemään sellaiseen aihepiiriin, jota hänen ei tulisi kommentoida, medialle saattaa vahingossa välittyä epätarkkaa, harkitsemattomasti muotoiltua tai luottamuksellista tietoa – tai pörssiyrityöiden tapauksessa esimerkiksi sellaista arvopaperin arvoon vaikuttavaa tietoa, jonka julkaisemista sääntelee markkinavalvoja. Virheellisen tiedon lisäksi haastateltavia huolestutti haastattelutilanteissa aina läsnä oleva tahattoman väärinymmärryksen riski. Vaarana nähtiin myös se, että toimittaja saattaa oman agendansa motivoimana – erään haastateltavan sanoin ”*ketunhätä kainalossa*” – pyrkiä aktiivisesti ohjaamaan keskustelua sellaiseen suuntaan, jossa edustaja tuleekin ajetuksi nurkkaan ja joutuu vastaamaan yllättäviin kysymyksiin ilman asianmukaista valmistautumista. Haastatteluista kävi ilmi, että useilla näytteeseen kuuluneilla yrityksillä oli erilaisia kokemuksia tällaisesta ohjeiden tai sovittujen käytäntöjen vastaisesta toiminnasta.

Toinen yleisesti tunnistettu riski liittyi siihen, että edustajan edellytykset toimia roolissaan eivät syystä tai toisesta täytykään tositilanteessa, tai että edustaja on valittu väärin. Edellytysten täyttymättä jäämiseen voivat johtaa esimerkiksi puutteellinen tietotaso tai vajavainen perehtyminen asioihin ennen haastattelua. Yhdessä haastattelussa esiin nousi myös viestintäorganisaation tarjoaman koulutuksen tai perehdytyksen epäonnistuminen. Väärän edustajavalinnan riski puolestaan voi realisoitua esimerkiksi niin, että tilanteen huomioarvo osoittautuu odotettua suuremmaksi eikä valittu edustajataho välttämättä näin ollen edustakaan organisaatoroolinsa puolesta sitä vastuuasemaa tai tasoa, jolta media tai suuri yleisö haluaisivat lausunnon kuulla.

Yksittäisten edustajien henkilöön liittyviä riskejä hahmottui myös muutamissa haastatteluissa. Vaarallisena pidettiin esimerkiksi sitä tilannetta, jossa haastattelussa ilmenevä edustajan oma ajatusmaailma onkin ratkaisevalla tavalla ristiriidassa yrityksen edustamien arvojen kanssa: *”sä voit yhdellä lauseella, harkitsemattomalla lauseella tavallaan munata koko homman”*. Haastattelutilanteessa edustajan katsottiin voivan tehdä yritykselle hallaa paitsi arvomaailmansa kautta, myös esiintymällä väärällä asenteella tai vastaamalla kysymyksiin ylimielisillä kommentteilla. Myös edustajien asiatonta käyttäytymistä yksityiselämässä pidettiin potentiaalisena riskitekijänä.

Mielenkiintoisena huomiona yksi haastateltava nosti esiin riskin, joka voi realisoitua yrityksen kannalta keskeisen edustajan poistuessa yrityksen palveluksesta: *”jos se on kovin henkilöitynyttä, niin siinä on tietysti aina omat riskinsä, koska – – jos yrityksellä ei ole ollut muita spokesmanejä, niin se voi olla vaikeaa rakentaa semmosta kovin nopeesti uudestaan”*. Yrityksen toiminnan ja julkisen kuvan rakentuminen liiaksi yhden ihmisen varaan voi siis tämän henkilön poistuessa kuvasta johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen valmiudet kommentoida toimialan tilannetta tai tapahtumia heikkenevät olennaisesti. Samalla sen mahdollisesti vakiinnuttama luotetun asiantuntijan asema saattaa kärsiä.

Yritysten maine syntyy erilaisissa kohtaamisissa, joissa sidosryhmät pääsevät punnitsemaan yrityksen julistamia arvoja ja puheita käytännössä (Aula & Heinonen 2002, 90). Medioituneessa yhteiskunnassa, jossa kutakuinkin kaikkien elämän osa-alueiden toiminta riippuu jollakin tasolla mediasta tai tapahtuu suurelta osin sen välityksellä, myös kansalaisten ja muiden sidosryhmien mielikuvat ja käsitykset

yrityksistä rakentuvat pitkälti julkisen keskustelun ja mediajulkisuuden varassa (Seppänen & Väliaverron 2012, 41). Yritysten viestintäorganisaatioiden eräs olemassaolon tarkoitus on juuri julkisuuteen vaikuttaminen, ja mediaedustajina toimivat henkilöstön jäsenet muodostavat yhden monista tärkeistä osista tässä yhteisöviestinnän kokonaisuudessa. Myös haastattelemani yritykset yhtäältä huomioivat, että edustajien toiminta ei ole viestintäfunktion keskipiste, mutta toisaalta sen katsotaan silti vaikuttavan maineeseen sekä hyvässä että pahassa – ja usein jopa oleellisen paljon. Yritysten julkisina peileinä edustajat heijastavat ja viestivät yrityksen toimintaa, kulttuuria ja arvoja, ja tarjoavat kasvot niiden henkisellemme pääomalle ja asiantuntemukselle.

Mediasuhde-edustajien toiminnan kautta syntyvät kohtaamiset ovat ensisijaisesti epäsuoria. Yritys ei ole niissä suoraan läsnä, vaan edustajan sanoma välittyy yleisölle esimerkiksi television uutislähetysten tai lehtijutun kautta. Huomionarvoisena poikkeuksena mediaedustajat kuitenkin rakentavat yritystensä mainetta suoraan median suuntaan asioidessaan henkilökohtaisesti toimittajien kanssa. (Aula & Heinonen 2002, 90–92.) Haastatteluista välittyy vahvasti se, että yritykset eivät suinkaan suhtaudu mediaan vain yhtenä kanavana, jonka kautta ydinviestejä pyritään välittämään tärkeille sidosryhmille, kuten asiakkaille, sijoittajille ja potentiaalisille työntekijöille. Myös media itsessään on yrityksille yksi tärkeä sidosryhmä, ja mainetta pyritään rakentamaan sen suuntaan aktiivisesti. Tässä toiminnassa edustajilla on keskeinen rooli.

Teorian valossa mediaedustajilla on kaksi erilaista roolia: arki- ja kriisirooli. Maine on relevantti kummankin roolin kannalta, mutta eri tavoin. Haastattelujen perusteella arkiroolin kautta tapahtuva maineen rakennus on hidas ja pitkäjänteinen prosessi, sillä mainetta määrittää osaltaan myös yrityksen historia, jota on jälkikäteen vaikea muuttaa. Maineen pikavoittoja edustajatoiminnalla ei siis voi saavuttaa. Poikkeustilanteen koittaessa ja edustajan siirtyessä kriisirooliin maine on käsillä paljon välittömämmin. Kriisitilanteen hallinta ja hoitaminen vaikuttavat siihen mielikuvaan, joka yrityksestä tilanteen aikana ja sen jälkipuinnin yhteydessä muodostuu, ja koko myllerryksen keskiössä ovat juuri edustajat. Haastatteluista välittyy, että tutkimusnäytteeni yrityksissä kriiseistä johtuvia maineriskejä huomioidaan aktiivisesti ennalta ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Tästä kertoo esimerkiksi se, että toiminta kriisitilanteessa järjestetään eri tavoin ja eri kokoonpanolla kuin tavanomaisessa arkitiedottamisesta.

Maineriskeihin kiinnitetään toki huomiota myös arkitilanteissa. Forssell ja Laurila (2007, 69) esittävät esimerkiksi, että mediasuhdetoimintaa varten valittua julkisuuslinjaa tulisi noudattaa johdonmukaisesti ja esiintymisten areenat tulisi valita harkiten. Haastattelujen perusteella näin tehdäänkin. Yrityksillä on selvä ja kattava käsitys niitä uhkaavista erilaisista maineriskeistä, liittyivätpä ne sitten ohjeistuksien ja sovittujen käytäntöjen noudattamiseen, virheelliseen edustajavalintaan tai edustajan arvomaailmaan ja yksityiselämään. Riskit myös huomioidaan käytännössä monin eri tavoin sen kautta, miten edustajien toiminta on järjestetty. Toiminta näyttäytyy suunnitelmallisena ja harkittuna, sillä se perustuu etukäteisvalmisteluun. Sisäistä tiedonkulkua ja viestintäorganisaation palvelumahdollisuuksia parantamaan on rakennettu erilaisia prosesseja, ja pahimpia vaaranpaikkoja pyritään aktiivisesti välttämään systemaattisen koulutuksen avulla. Huomionarvoisesti iso osa haastateltavista korosti, että mainelähtöinen ajattelu on pyritty juurruttamaan koko viestintäfunktion suunnitteluun ja toteutukseen, mikä varmistaa, että se huomioidaan muiden osa-alueiden ohella myös edustajatoiminnan piirissä.

Aula ja Heinonen huomauttavat, että maineeseen liittyy läheisesti myös imago, joka voidaan ymmärtää sellaisena mielikuvana, jonka organisaatiot pyrkivät tietoisesti antamaan itsestään sidosryhmilleen – olipa se sitten totta tai ei (Aula & Heinonen 2002, 48–49). Vaikka mediaedustajien toiminnassa yhtenä kantavana ajatuksena onkin palvella mediaa tarjoamalla todenmukaista tietoa, on paikallaan muistaa, että se toisaalta tavoittelee aina lopulta myönteistä mediajulkisuutta, eli yrityksen omaa etua. Yritysten maineen lisäksi mediaedustajien toiminta palvelee siis aktiivista ja tietoista imagon rakentamista, ja joiltakin osin tämä näkyy myös edustajatoiminnan valmistelussa ja suunnittelussa. Esimerkiksi edustajien kouluttaminen tähtää usein siihen, että he pystyvät välittämään haastattelutilanteessa ennalta suunnitellut yrityksensä ydinviestit medialle mahdollisimman tehokkaasti.

5 Päätelemät ja diskussio

Elisa Ikävalko esitti 20 vuotta sitten, että yritysten harjoittama edustajatoiminta ei ollut ainakaan tuolloin kehittynyt Suomessa samalle tasolle kuin kansainvälisesti. Ikävalko tosin yhdisti spokesman-toiminnan ensisijaisesti viestinnästä vastaavien johtajatasoisten henkilöiden toimintaan, eikä niinkään muiden johtajien tai asiantuntijoiden esiintymisiin median kanssa – heitä toimittajat toki käyttivät ja arvostivat tietolähteinä jo tuolloin. (Ikävalko 1996, 220–221.)

Käsillä oleva tutkimus ei tarjoa eväitä Suomessa nykyisin vallitsevien edustajakäytäntöjen kansainväliseen vertailuun, sillä tämä ei ole ollut sen pääasiallisena tavoitteena eikä tarkoituksena. Sen sijaan tekemäni haastattelut ovat avanneet ainakin minulle näkymän joiltakin osin hyvin toisenlaiseen tilanteeseen kuin minkä Ikävalko aikoinaan kuvasi. Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana Suomeen näyttää muodostuneen mediaedustajakulttuuri. Käytän tässä ilmausta ”muodostunut” tietoisesti esimerkiksi rantautumisen tai juurtumisen sijaan, sillä vaikka toiminta nojanneekin keskeisiltä osiltaan ulkomailta omaksuttuihin esimerkkeihin ja käytäntöihin, nyt näkemämme edustajakulttuuri on kasvanut nykyiseen muotoonsa nimenomaan paikallisista lähtökohdista. Se vastaa suomalaisen mediakulttuurin tarpeisiin ja toimii sen ehdoilla pyrkiessään palvelemaan mediaa.

Miltä meille ominainen suomalainen mediaedustajakulttuuri sitten näyttää?

Päällimmäinen huomio haastattelututkimukseni pohjalta on, että kulttuuri ei ainakaan näytä kovin yhtenäiseltä. Aihepiiri vaikuttaa varsinkin kotimaan mittakaavassa verrattain koskemattomalta, sillä sitä ei ole juuri tutkittu, eikä toimintaa järjestävien tahojen käytettävissä ole nähtävästi myöskään ollut kovin laajaa valikoimaa kirjallisuutta, jossa aihetta käsiteltäisiin syvällisesti – varsinkaan suomenkielistä tai omaan viestintäkontekstiimme keskittyvää sellaista. Lienee turvallista olettaa, että käytännöt ovat muodostuneet vuosien varrella paljolti yrityksen ja erehdyksen kautta sekä hajanaisiin kansainvälisiin esimerkkeihin nojaten. Sen muovautumisesta näyttäisivät olleen vastuussa samat tahot, jotka vastaavat yritystensä viestintäfunktiosta laajemminkin.

Vaikka edustajakulttuuri vaikuttaakin repaleiselta ja siihen liittyvät toimintamallit kirjavilta, aihepiiri kuitenkin tiedostetaan ja tunnistetaan hyvin laajalti. Samoin eri

yrityksissä näyttää vallitsevan ainakin jollakin tasolla jaettu vaikutelma siitä, että edustajien toiminnasta on yrityksille apua ja hyötyä mediasuhteiden ja maineen rakentamisen kannalta. Tästä kielii osaltaan jo se, että yritykset ylipäättään hyödyntävät ahkerasti eritasoisia edustajia osana mediasuhteiden hoidon kokonaisuutta.

Haastatteluista päätellen edustajatoiminta on nykyään myös varsin harkittua ja suunnitelmallista. Vaikka toiminta on järjestetty eri yrityksissä hyvin vaihtelevin tavoin, kukin näyttää toteuttavan sitä johdonmukaisesti lähtien esimerkiksi siitä, että eri aihealueille harkitaan ja nimetään sopivimpia edustajia jo etukäteen, vaikka ensimmäistäkään haastattelupyyntöä jonkin aiheen tiimoilta ei olisi välttämättä vielä edes tullut.

Edustajien valinta ja toiminta ylipäättään ei vaikuta yrityksissä keskimäärin erityisen määrämittaiselta tieteeltä. Se ei näytä useinkaan perustuvan jäykän muodollisiin prosesseihin tai malleihin. Tämä on yhteisöviestinnän toiminnan luonnetta ajatellen hyvin perusteltua, sillä esimerkiksi alaan leimallisesti liittyvä nopeus ja jatkuva kiire edellyttävät viestintäorganisaatiolta ketteryyttä. Juuri tältä kannalta liian tiukka sääntely ja prosesseihin fakkiutuminen saattaa osoittautua ongelmalliseksi.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni henkilöstön hyödyntämisestä mediasuhteiden hoidossa vastaa tarkemmin luku 4.1. Hypoteesini mukaisesti johtotason ja etenkin ylimmän johtajan rooli korostuu huomattavasti, mutta myös asiantuntijoiden painoarvo osoittautui lopulta varsin merkittäväksi – jälkikäteen arvioituna jopa odottamaani suuremmaksi. Rajanveto näiden ryhmien kohdalla ei ole päivänselvä, ja sopivan edustajan valinta näyttää usein riippuvan tilannekohtaisesta arviosta.

Tätä arviointia ja edustajien valintaa ohjaavat erilaiset lainalaisuudet. Yritykset harkitsevat tarkkaan sopivimman edustajan profiilia suhteessa käsillä olevaan asiointitilanteeseen median kanssa. Harkinnassa keskeistä on esimerkiksi se, kuinka paljon edustajan vastuuasemalla on merkitystä aihepiirin ja näkökulman kannalta, tai kuinka paljon käsillä oleva tilanne nojaa esimerkiksi puhtaaseen substanssiosaamiseen. Eri yrityksillä vaikuttaa olevan oma, pitkälle mietitty näkemyksensä edustajilta edellytettävästä profiilista, osaamistasosta ja valmiuksista, ja sitä myös sovelletaan aktiivisesti edustajia valittaessa.

Yritykset myös huolehtivat edustajiensa osaamisesta ja valmiuksista kouluttamalla heitä järjestelmällisesti. Koulutustoiminta tähtää siihen, että edustajat eivät olisi roolissaan vieraalla maaperällä ja ymmärtäisivät, miten media toimii ja mikä sitä kiinnostaa. Näin edustajat pystyvät suunnittelemaan omaa toimintaansa median lähtökohdat huomioiden sekä parantamaan osaltaan mahdollisuutta siitä, että heidän esittämänsä viestit tulevat kuulluksi. Koulutustoiminta ei perustu yritysten omiin olettamuksiin median käytännöistä ja toiveista, vaan yritykset hyödyntävät siinä toimittajataustaisia kouluttajia ja konsultteja, joilla on aiheeseen läheinen sidos ja omakohtaista kokemusta mediaorganisaatioiden toiminnasta.

Mediasuhde-edustaja ei ole muihin vakiintuneisiin ammattikuntiin rinnastuva professio, mutta siitä huolimatta henkilö voi olla eri ominaisuuksien ja osatekijöiden myötä pätevä tai epäpätevä hoitamaan edustajan roolia. Haastateltavat painottivat edustajakandidaattien eri ominaisuuksia vaihtelevin tavoin, mutta keskeisimmät tekijät olivat kaikissa tutkituissa yrityksissä hyvin samansuuntaisia. Näkemykset yhtenivät mielestäni niin selvästi, että uskaltauduin muodostamaan niiden pohjalta oman synteesini pätevän mediasuhde-edustajan perusedellytyksistä. Teoriasta ja empiirisestä aineistosta tekemiäni havaintoja yhdistävä synteesi on muotoiltu tämän tutkimuksen luvussa 4.2 ja esitelty yksityiskohtaisemmin alaluvussa 4.2.6.

Toinen tutkimuskysymykseni, jolle olen omistanut tutkimukseni luvun 4.2, keskittyi ammattitaitoisen mediasuhde-edustajan ominaisuuksiin ja niihin edellytyksiin, joita yritykset edustajilleen asettavat. Sekä analyysin että teorian perusteella näyttää siltä, että edustajan valinta on monisyinen prosessi. Edustajuutta voi perustella monin eri tavoin, ja käytännössä valinnassa on aina kysymys kompromissien tekemisestä, sillä kukaan henkilöstön edustaja ei ole esimerkiksi substanssiosaamisensa, organisaatiroolinsa tai esiintymisvalmiuksiansa puolesta täydellinen kandidaatti jokaiseen kuviteltavissa olevaan haastattelutilanteeseen. Empirian ja teorian pohjalta muodostamani lopullinen synteesi pyrkii huomioimaan tämän realiteetin niin hyvin kuin suinkin mahdollista. Hypoteesini piti sikäli paikkansa, että empiirinen tarkastelu vahvisti osan teorian pohjalta hahmottamistani edustajatoiminnan kriteereistä, joskin kokonaisuutta oli muotoiltava melko laajalti uudestaan. Teoriassa korostuneista piirteistä hierarkkinen positio osoittautui todellisuudessa pitkälti toisarvoiseksi.

Valintaa edeltävään harkintaan nähdään vaivaa eikä sitä tehdä kevyin perusteluin, sillä väärin valittu asiantuntija katsotaan selväksi maineriskiksi. Maine onkin edustajien toiminnan kannalta keskeinen käsite. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, jota ilman liiketoimintaakaan ei ole. Varsinaisen ydinliiketoimintaan liittyvän työn tekemisen lisäksi yritys tarvitsee henkilöstöä muun muassa omiksi kasvoikseen, kertomaan yrityksen toiminnasta. Juuri tämän tehtävän myötä edustajien toiminta vaikuttaa yritysten maineeseen. Heidän esiintymistensä kautta maine rakentuu kahdella tavalla: ensinnäkin epäsuorasti median välityksellä eri sidosryhmien suuntaan, ja toisaalta suoraan median suuntaan. Ensimmäinen palvelee yritysten julkista kuvaa laajemmin, jälkimmäinen taas parantaa yritysten edellytyksiä hoitaa mediasuhteita jatkossa, saada oma näkökulmansa asioihin julki ja vakiinnuttaa asemansa tunnettuna ja luotettuna oman alansa asiantuntijayrityksenä. Edustajien työ on kuitenkin vain osa pitkäjänteistä maineen rakentamisen prosessia, sillä se tapahtuu osana jatkumoa, jossa kokonaisuuneeseen vaikuttavat lukuisat eri osatekijät. Mediaedustajien vaikutuksesta maineeseen haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä.

Mainitsin jo edellä, että edustajien toiminnan järjestämisen käytännöt ja toimintamallit ovat kirjavia. En siksi pidä erityisen yllättävänä havaintoani siitä, että myös tavat, joilla maineaspekti huomioidaan edustajatoimintaa järjestettäessä, vaihtelevat melko runsaasti yrityksittäin. Yksi yritys saattaa kiinnittää huomiota erityisesti edustajavalintojen järjestelmällisyyteen ja ennakkointiin, jotta sopiva asiantuntemus löydetään yrityksen sisältä nopeasti haastattelupyynnön saapuessa. Toinen puolestaan korostaa koulutuksia ja viestinnän tarjoamaa tukea, joilla suitsitaan harkitsematonta toimintaa ja varmistetaan, että edustajat osaavat sovittaa oman toimintansa niihin lähtökohtiin, joista toimittaja tekee omaa työtään. Kolmas taas ei holistisemmän ajattelumallin omaksuneena välttämättä hahmota ensinkään eroa edustajatoiminnan järjestämisen ja viestintäorganisaation muiden tehtävien välillä, vaan liittyy edustajien työn suunnitteluun ja valmisteluun saumattomaksi osaksi kaikkea muuta viestintäfunktion arkea.

Viestintäorganisaatioiden työssä myös erilaiset kriisit ja poikkeustilanteet jyskyttävät tasaisesti takaraivossa, sillä viestinnällä on tyypillisesti avainrooli niihin valmistautumisessa. Erilaisia toimintaympäristöön liittyviä riskejä saatetaan varmuuden vuoksi nähdä mieluummin liikaa kuin liian vähän. Sama näyttää heijastuvan myös mediaedustajien toimintaan, eikä syyttä. Yrityksen maine on aina jollakin tasolla pelissä, kun edustajat ovat äänessä. Vaikka edustajakulttuuri näyttää suuressa

mittakaavassa hajanaiselta, on yksinkertaisesti väärin olettaa, että viestinnän edustajat antaisivat toiminnan vain tapahtua luonnostaan holtittomaan villin lännen tyyliin.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymykseni kytkeytyi siis maineeseen. Luvun 4.3 ytimessä olivat edustajatoiminnan vaikutukset ja riskit yritysmaineen kannalta sekä ne tavat, joilla mainenäkökulma huomioidaan toimintaa organisoitaessa. Haastattelujen myötä yrityksistä hahmottui useita erilaisia ja eri tavoin perusteltuja näkökulmia vaikutuksiin ja riskeihin, ja odotettavasti myös maineen huomiointi ilmeni yrityksissä mitä erilaisimmissa muodoissa. Hypoteesini mukaisesti näkemykset vaikutuksista ja riskeistä sekä tavat huomioida niitä toimintaa järjestettäessä vaihtelivat varsin paljon, mutta vaikutusten olemassaolosta ylipäätään vastaajat olivat yllättävänkin yksimielisiä.

5.1 Tutkimuksen laadusta, luotettavuudesta ja validiteetista

Tämä tutkimus on tarkastellut käsillä olevaa aihetta ja sen ympäriltä valitsemiani tutkimuskysymyksiä yhdestä näkökulmasta. Sen ei ole alun alkaenkaan ollut tarkoitus antaa kaikenkattavaa kuvaa koko ilmiöstä ja lähestyä aihepiiriä kaikilta mahdollisilta katsantokannoilta, sillä pro gradu -tutkimukselle asetettujen laajuusrajoitusten puitteissa tämä ei lähtökohtaisesti ole mahdollista. Kuten olen tuonut ilmi, aihepiiri on varsinkin kotimaisen viestinnän tutkimuksen kontekstissa varsin koskematon. Käytännössä tutkimuksen päällimmäisenä virkana on siis ollut tehdä ensimmäinen ekskursio uudelle maaperälle, sillä jostakin täytyy aloittaa.

Tieteellisen tutkimuksen laadun arviointi perustuu siinä sovellettuun toteutustapaan. Laadullista tutkimusta tulee arvioida laadullisen tutkimuksen lähtökohdista. Se ei pyri määrällisen tutkimuksen tavoin täyteen yleistettävyyteen vaan pikemminkin näytteen perusteella tehtäviin tulkintoihin, joiden yleistettävyyden nojaa mahdollisuuden logiikkaan (Ruusuvoori et al. 2010, 26–28). Olen esitellyt tässä tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä sekä aineiston keruun, käsittelyn että analyysin osalta tarkemmin pääluvussa 3 ja 4. Tiedonkeruuseen keskittyvässä pääluvussa 3 olen esittänyt yksityiskohtaisine perusteluineen metodologiaan liittyvät tietoiset valintani ja huomioinut myös erilaiset niihin liittyvät riskit sekä tutkimuksen tekemisen kannalta olennaiset puutteet. Vastaavasti analyysiin keskittyvä pääluku 4 alkaa analyysiin liittyvien keskeisten valintojen läpikäynnillä. En siksi pidä tarkoituksenmukaisena käydä kaikkia metodologiaan liittyviä kysymyksiä alusta alkaen uudestaan läpi tässä

yhteydessä. Tavoitteena on ollut alusta alkaen valita menetelmä tutkimusaiheen asettamien ehtojen mukaan eikä toisin päin, ja olen käyttänyt valintojeni perustana arvostettuja ja taajaan erityisesti pro gradujen sekä muiden opinnäytetutkimusten tukena käytettyjä tutkimusoppaita. Uskon ja toivon, että lukija pitää näiltä osin valintojeni perusteluja asianmukaisina ja riittävinä.

Tiedostan hyvin, että tutkimuksessani on vahva empiirinen painotus. Aikaisempien tutkimusesimerkkien puuttuessa olen joutunut rakentamaan teoreettisen viitekehyksen yhdistelemällä keskenään hyvin erilaisia teorioita. Eskola (2010, 183–184) näkee tässä keskeisen riskin siitä, että teoriakokonaisuudesta tulee lopulta sekava tai eklektinen. Olen kuitenkin tietoisesti rakentanut sekä teoriaosan että analyysivaiheen rakenteen tutkimuskysymysteni kolmijakoa silmällä pitäen. Erilaisista taustoista nostetut teoriat olen pyrkinyt pitämään helposti hahmotettavina kokonaisuuksina, ja olen niin ikään pyrkinyt peilaamaan niitä aineistoon harkiten ja vain soveltuvien osin. Toivon näiden valintojen osaltaan säästävän lukijan sekavalta vaikutelmalta.

5.2 Suuntia tulevaan tutkimukseen

Tutkimukseni valmistuessa toukokuussa 2016 sen lähtölaukauksesta, graduseminaarini alkamisesta, on ehtinyt kulua aikaa yli kolme ja puoli vuotta. Aihe on vuosien varrella herättänyt minussa monenlaisia tuntemuksia, joista lopulta selvästi vahvin ja päällimmäinen on lämmin kiintymys – eikä vähiten siksi, että se on säännöllisesti läsnä arjessani myös työni kautta. Aihepiiri ei välttämättä edusta viestinnän tutkimuksen aallonharjaa sen paremmin Suomessa kuin kansainvälisesti, mutta pidän sitä silti jossakin määrin huomionarvoisena. Ajattelepa viestintää oppiaineena, tutkimuskohteena tai professiona, sen ulkopuolinen arvostus ja laajempi merkitys riippuvat paljolti toiminnan ammattimaisuudesta. Tämän tarkastelun keskiössä ovat tietenkin täysin oikeutetusti varsinaiset viestinnän ammattilaiset, mutta kuten olen tutkimuksessani pyrkinyt tuomaan esiin, yritysten on perusteltua edellyttää ammattimaisuutta ja pätevyyttä myös muilta sellaisilta henkilöstönsä jäseniltä, jotka osallistuvat mediaviestinnän toimenpiteisiin. Toivon tutkimukseni toimivan päänavauksena myös muille tutkimuksille, jotka täydentävät ja lisäävät ymmärrystä tästä verrattain vähän tunnetusta aihepiiristä.

Tulevan tutkimuksen kannalta eräs erityisen kiinnostava aihe voisi olla mediasuhde-edustajien arki- ja kriisiroolin välinen ero. Oma tutkimukseni painottui hyvin voimakkaasti arkirooliin, mutta huomion laajentaminen selvemmin myös kriisiviestinnän piiriin voisi tarjota tarkasteluun kiehtovan näkökulman. Näen tässä lähestymisessä mahdollisuuden kerätä haastatteluaineisto ja tarkentaa näkymää tutustumalla sen lisäksi yritysten aitoihin, dokumentoituihin kriisiohjeistuksiin ja selvittää näin, millaista edustajien työ on kriisiroolissa, kuinka se poikkeaa arkiroolista, ja minkälaiset ajatusmallit ja käytännön kokemukset ohjaavat kriisiviestinnän järjestämistä.

Oman tutkimukseni keskeisenä rajauksena ja siten myös rajoituksena on se, että se tarjoaa näkymän vain yritysmaailman sisältä. Tästä on mahdollista johtaa kaksi vaihtoehtoista suuntaa: ensinnäkin tarkastelun voisi siirtää yksityiseltä sektorilta julkiselle tai kolmannelle sektorille kiinnittäen huomiota esimerkiksi viranomaisten ja julkisten toimijoiden yhteiskunnalliseen rooliin ja siihen, kuinka se ohjaa henkilöstön käyttöä mediasuhteiden hoidossa. Toisaalta tutkimusasetelman voisi myös kääntää ympäri niin, että yritysten käytäntöjen sijaan tarkasteltaisiinkin sitä, millaisena toiminta näyttäytyy ulospäin. Tällaisessa tapauksessa tutkimus voisi perustua esimerkiksi media-aineiston analyysiin ja testata sen valossa tämän tutkimuksen keskeisiä havaintoja – esimerkiksi sitä, ovatko asiantuntijat todella äänessä siinä määrin kuin omat haastatteluni antavat ymmärtää, vai keskittykö toiminta sittenkin todellisuudessa odotettua voimakkaammin johdon käsiin. Ikävalkon tutkimuksen tavoin huomion voisi toisaalta myös kääntää toimittajiin ja selvittää, miten he suhtautuvat yritysjohtoon ja eri tasoihin asiantuntijoihin tietolähteinään.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2010a): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2010b): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2002): *Maine – menestystekijä*. WSOY, Helsinki.

Bowen, Shannon A. (2009): All Glamour, No Substance? How Public Relations Majors and Potential Majors in an Exemplar Program View the Industry and Function. *Public Relations Review*, 35 (Issue 4/2009): 402–410.

Cameron, Glen T. & Sallot, Lynne M. & Weaver Lariscy, Ruth Ann (1996): Developing Standards of Professional Performance in Public Relations. *Public Relations Review*, 22 (Issue 1, Spring 1996): 43–61.

Denzin, Norman K. (1970): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine, Chicago.

Dubin, Robert (toim.) (1976): *Handbook of Work, Organization and Society*. Rand McNally & Co., Chicago.

Eskola, Jari (2010): *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2010): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2010): *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2010): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Fjaestad, Björn & Nowak, Kjell & Wiio, Osmo A. & Åberg, Leif (1975): *Joukkoviestimet ja yritys*. Weilin + Göös, Helsinki.
- Forssell, Jarno & Laurila, Esa (2007): *Hyvät mediasuhteet. Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt*. WSOYpro, Helsinki.
- Goode, William (1973): *Explorations in Social Theory*. Oxford University Press, New York.
- Hakala, Salli (2015): *Vallan merkilliset tiedottajat. Professionalisaatio ministeriöiden viestinnässä*. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:1. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- von Hertzen, Pirjo & Melgin, Elina & Åberg, Leif (toim.) (2012): *Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Otava, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988): *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Huhtala, Hannele & Hakala, Salli (2007): *Kriisi ja viestintä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ikävalko, Elisa (1996): *Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta*. Inforviestintä, Helsinki.
- Isoherranen, Kaarina (2012): *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Juholin, Elisa (2008): *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro, Helsinki.
- Juholin, Elisa (2009): *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor, Helsinki.
- Nikander, Pirjo (2010): *Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti*. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.

- Noordegraaf, Mirko (2007): From "Pure" to "Hybrid" Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society*, 39 (Number 6, October 2007): 761–785.
- Pellegrin, Roland (1976): *Schools as Work Settings*. Teoksessa Dubin, Robert (toim.) (1976): *Handbook of Work, Organization and Society*. Rand McNally & Co., Chicago.
- Randall, Glen E. & Kindiak, Darlene H. (2008): Deprofessionalization or Postprofessionalization? Reflections on the State of Social Work as a Profession. *Social Work in Health Care*, 47 (Issue 4, 2008): 341–354.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010): *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) (2010): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Sallot, Lynne M. & Cameron, Glen T. & Weaver Lariscy, Ruth Ann (1997): Professional Standards in Public Relations: A Survey of Educators. *Public Relations Review*, 23 (Issue 3, Autumn 1997): 197–216.
- Sallot, Lynne M. & Cameron, Glen T. & Weaver Lariscy, Ruth Ann (1998): Pluralistic Ignorance and Professional Standards: Underestimating Professionalism of Our Peers in Public Relations. *Public Relations Review*, 24 (Issue 1, Spring 1998): 1–19.
- Seppänen, Janne & Väliverronen, Esa (2012): *Mediayhteiskunta*. Vastapaino, Tampere.
- Sha, Bey-Ling (2011a): Does Accreditation Really Matter in Public Relations Practice? How Age and Experience Compare to Accreditation. *Public Relations Review*, 37 (Issue 1/2011): 1–11.
- Sha, Bey-Ling (2011b): Accredited vs. Non-Accredited: The Polarization of Practitioners in the Public Relations Profession. *Public Relations Review*, 37 (Issue 2/2011): 121–128.

Sha, Bey-Ling (2011c): 2010 Practice Analysis: Professional Competencies and Work Categories in Public Relations Today. *Public Relations Review*, 37 (Issue 3/2011): 187–196.

Silverman, David (2007): *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Third Edition. Sage, Lontoo.

Siukosaari, Anssi (2012): *Suhdetoiminta ja mediasuhteet*. Teoksessa von Hertzen, Pirjo & Melgin, Elina & Åberg, Leif (toim.) (2012): *Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Otava, Helsinki.

Suomen Yrittäjät. *Yrittäjyys Suomessa*.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa>. Haettu 17.4.2016.

Vollmer, Howard M. & Mills, Donald L. (1966): *Professionalization*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Wester-Herber, Misse (2004): *Talking to Me? Risk Communication to a Diverse Public*. Örebro University, Örebro.

Wilensky, Harold L. (1964): The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, 70 (Number 2, September 1964): 137–158.

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

Åberg, Leif (2012): *Ammattina viestintä*. Teoksessa von Hertzen, Pirjo & Melgin, Elina & Åberg, Leif (toim.) (2012): *Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Otava, Helsinki.

Liite 1: Haastattelurunko

- Päivämäärä ja haastateltavan nimi
- Suostumus omalla nimellä ja yrityksen nimellä esiintymiseen

Taustat haastateltavan omasta roolista

- Kuinka kauan haastateltava on toiminut nykyisessä tehtävässä
- Minkälainen viestintätiimi yrityksessä on
- Viestinnän suhde muuhun johtoon
- Miten edustajien toiminta on läsnä omassa työssä ja kuinka usein
- Onko haastateltava itse edustajaroolissa

Taustat yrityksestä

- Liikevaihto
- Henkilöstö (globaalisti/Suomessa)
- Kotipaikka (globaalisti/Suomessa)

TEEMA 1: KÄYTÄNNÖT

- Ketkä kaikki yrityksessä tekemisissä median kanssa?
- Jos saadaan haastattelupyynnö, ketä tarjotaan haastateltavaksi? Kuinka prosessi etenee?
- Eroaako prosessi jotenkin proaktiivisissa mediatoimenpiteissä?
- Millä perusteilla määräytyy? Missä yhteyksissä ketäkin käytetään?
- Jos edustaja saa suoraan yhteydenoton toimittajalta, onko hän velvollinen ottamaan yhteyttä viestintään vai saako hoitaa asian omin avuin?
- Valitaanko haastateltavat valmiilta listalta?
- Kuka hallinnoi/ohjaa sp-toimintaa?
- Käytetäänkö/onko käytetty yrityksen ulkopuolisia edustajia?
- Millä nimikkeillä edustajat esiintyvät?
- Rajoittaako jokin edustajatoimintaa?
- Onko edustajille palkitsemiskäytäntöjä?

TEEMA 2: PROFESSIONALISMI

- Edustajien edellytykset: ammatilliset/henkilökohtaiset
- Muut roolin määräytymiseen vaikuttavat tekijät?
- (Esitetään kirjallisuudesta johdettu neliportainen yhteenveto edellytyksistä)
→ Tuleeko mieleen muita edellytyksiä?
- Koulutetaanko/valmennetaanko/sparrataanko edustajia, miten?
- Mieltääkö haastateltava viestintää työkseen tekevät (esim. tiedottaja, viestintäpäällikkö/-johtaja) omaksi ammattikunnakseen/professiokseen?
- Edelliseen peilaten: voiko edustaja olla professio?

TEEMA 3: SUUNNITELMALLISUUS & STRATEGIA

- Onko yrityksellä edustajia koskevaa suunnitelmaa tai strategiaa?
- Onko edustajat huomioitu kirjattuna osaksi jotakin muuta suunnitelmaa/strategiaa?
- Jos kyllä, minkälainen suunnitelma/strategia, tai missä muualla huomioitu?
- Kuka suunnitelmasta vastaa, kuka sen on laatinut / mistä tullut?
- Minkälaisia tavoitteita edustajatoiminnalla on? Kuinka mitataan?
- Millä tavoin eri tasoisia henkilöitä profiloidaan? (esim. TJ vs. asiantuntijat)
- Onko olemassa jokin alin hierarkkinen taso, jota edustajarooliin pääsy edellyttää?
- Onko edustajat huomioitu erikseen esim. kriisisuunnitelmassa? Poikkeako toiminta jotenkin, jos käsillä negatiivinen tilanne / kriisi?

TEEMA 4: MAINEVAIKUTUKSET

- Koetko, että edustaja vaikuttaa yrityksen maineeseen?
- Millä tavoin, miten paljon?
- Mihin yritysmaineen eri ulottuvuuksiin edustajatoiminta voi vaikuttaa?
- Kuinka maine huomioidaan edustajatoiminnan suunnittelussa/valmistelussa/toteutuksessa?
- Miellätkö edustajatoiminnan enemmän reaktiiviseksi vai proaktiiviseksi mainetyöksi (oman yrityksen kontekstissa)?
- Onko edustajatoiminnassa maineriskejä, minkälaisia?