

Lektio

Markus Mykkänen

Viestintäammattilainen on organisaation päätöksenteon ja itseuudistumisen voimavara

Organisaatioiden toimintaympäristö luo niiden päivittäiselle toiminnalle ja työskentelylle jatkuvasti uusia haasteita. Ymmärrys siitä, mitä on mahdollista saavuttaa ja millaisia seurauksia sillä olisi, tarkoittaa, että organisaatiot keräävät ympäristöstään tietoa toimintansa tueksi. Tiedon avulla organisaatiot luovat suunnitelmia ja tekevät päätöksiä niiden saavuttamiseksi.

Viestintä ja päätöksenteko ovat merkittävä osa organisaatiota ja ne käsitetään monimutkaisiksi, sosiaalisiksi prosesseiksi (Scott & Davis, 2015). Päätösten tekeminen ja strategian suunnittelu ovat organisaation toimivan johdon tehtäviä. Heillä on valta suunnitella ja kehittää organisaation toimintaa.

Yritykset ja yhteisöt viestivät keskenään ja niiden päivittäinen toiminta aiheuttaa toimintaympäristössä muutoksia, jotka organisaatiot kokevat mahdollisuuksina tai ongelmina toiminnalleen. Viestintäammattilaisten kyky seurata ja tulkita näitä muutoksia sekä viestiä niistä ymmärrettävästi organisaatioidensa päätöksiä tekeville ihmisille on ensisijaisen tärkeää.

Organisaatioissa viestinnän yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi on perinteisesti katsottu toimintaympäristön luotaus ja sen myötä organisaation rajojen laajentaminen. Luotauksen avulla organisaatio pyrkii havaitsemaan toiminnan kannalta olennaisia sekä ulkoisia että sisäisiä muutoksia. Laajentamalla organisaation rajoja viestintäammattilaiset vievät tietoa organisaation ulkopuolelle sekä tuovat sitä ulkopuolelta sisään organisaatioon. Havaittuja muutoksia ja kerättyä informaatiota on mahdollistaa käyttää, kunhan organisaatio kykenee tulkitsemaan sen merkityksen ja arvon toiminnalleen. Luodakseen suunnitella toiminnalleen organisaatioiden täytyy kerätyn informaation pohjalta tehdä päätöksiä.

Päätöksenteko muodostaa organisaatioissa rutiineja ja toiminnan jatkumon sekä asettaa päätöksentekoon osallistuville erityisiä rooleja ja tehtäviä. Organisaatioiden voidaan nähdä olevan yhteiskunnassa toimivia järjestelmiä, joiden täytyy tehdä päätöksenteosta havainnoitavissa oleva prosessi. Päätökset itsessään eivät ole näkyviä vaan siihen osallistuvien, muun muassa organisaation johtoryhmän sekä viestintäammattilaisten, on tehtävä ne näkyviksi.

Hyvin hoidettu päätöksenteko voi avata organisaatioille mahdollisuuksia uusiin liiketoimiin, helpottaa sisäisiä ongelmia sekä jopa torjua ennalta mahdollisia kriisejä. Viestintäammattilaiset tukevat organisaatiossa päätöksentekoa ja strategian kehittelyä. Vaikuttaakseen organisaation toimintaan viestintäammattilaisten täytyy osallistua päätöksentekoon ja siihen liittyviin prosesseihin.

Organisaatioiden suurimpia haasteita on tunnistaa, kuinka edetä ja tehdä tehokkaita päätöksiä. Hyvin usein jo käsillä olevan ongelman ymmärtäminen voi aiheuttaa suuren esteen mahdollisen ratkaisun löytämiselle.

Tällaisissa tapauksissa ammattitaitoisen viestintäammattilaisen tuki voi olla korvaamaton voimavara. Viestintäammattilaiset kykenevät tunnistamaan monimutkaisia ongelmia ja tulkitsemaan niitä. Heillä on kyky tukea päätöksentekoa, kun organisaation on otettava toiminnalleen uusi suunta tai tehtävä vaikeita ratkaisuja.

Käytännönläheisen työn lisäksi viestintäammattilaisten tuki päätöksenteolle edesauttaa organisaatioiden itseuudistumista eli autopoiesia. Itseuudistumisen näkökulma osana järjestelmäajattelua, näkee organisaatioiden rakentuvan sosiaalisista suhteista. Järjestelmäajattelussa organisaatioiden ymmärretään koostuvan yksilöiden ja ryhmien koordinoitua toiminnasta, jota ohjaavat tietämys ja kiinnostuksen kohteet.

Organisaatioiden nähdään olevan riippuvaisia tietynlaisesta fyysisestä, teknologisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä, joihin niiden täytyy sopeutua (Scott & Davis, 2015). Tämän ympäristön kanssa organisaatiot ovat alati vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen mahdollistajina ovat organisaatioon tuleva informaatio (input) sekä ympäristöön tuotettu informaatio (output) (Heylighen, 1998). Avoimet järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, kun taas suljetut järjestelmät toimivat eristyksissä.

Itseuudistumisessa viestinnällä on tärkeä rooli. Viestinnän avulla itseuudistumisen prosessi tuottaa organisaatiolle kuvauksia sitä ympäröivästä todellisuudesta. Itseuudistumisen avulla muutosta voidaan tarkastella ja hoitaa. Itseuudistuminen voidaan myös käsittää tapana, jolla organisaatio näkee ja ajattelee itsestään sekä suhtautuu ympäristöönsä (Morgan, 1986).

Niin organisaatioiden kuin viestintäammattilaisten toimintaympäristö pitää sisällään poliittisia, kulttuurisia, sosiaalisia ja taloudellisia ulottuvuuksia (Baskin & Aronoff, 1988) sekä muiden järjestelmien tekemiä päätöksiä. Organisaatiot uusiutuvat ja muuttuvat jatkuvasti toistuvien, itsesuuntautuvien viestintäprosessien, esimerkiksi päätöksentekoprosessien avulla (Luhmann, 1995). Hyvänä esimerkkinä tästä meille kaikille on tuttu suomalainen organisaatio Posti. Taatakseen olemassaolonsa se on viime vuosina joutunut sopeutumaan voimakkaasti muuttuneeseen toimintaympäristöön tekemällä kipeitä päätöksiä, esimerkiksi irtisanomisia, ja lanseeraamalla uusia palveluita.

Väitöstutkimukseni tarkoituksena on ollut ilmentää, kuinka viestintäammattilaiset tukevat päätöksentekoa yrityksissä ja yhteisöissä. Työni selvittää myös, millaisia rooleja heillä omien näkemystensä mukaan on, millaisia tehtäviä tukeminen sisältää sekä millaisia taitoja ja osaamista tukemisessa tarvitaan.

Päätöksenteon tukea selvittäessäni hyödynsin saksalaisen sosiologin Niklas Luhmannin funktionaalista ja havainnoivaa tutkimusmenetelmää (Knudsen, 2010). Siinä selvitetään eroja tutkimusongelman ja mahdollisten ratkaisujen välillä. Tutkimusongelma rakentuu teoreettiselle pohjalle ja lopulliset ratkaisut haetaan selventämällä erilaisia tutkimusaineistosta nousevia johtopäätöksiä (Luhmann, 1991).

Päätöksentekoprosessi voi aiheuttaa organisaatioissa niin sanottuja sokeita pisteitä. Ulkopuolisen tutkijan tekemät havainnot prosessista voivat auttaa viestintäammattilaisia tarjoamaan käytännön työssään paremmin valistuneita havaintoja organisaationsa käytännöstä (Baralou, Wolf & Meissner, 2012). Näin voidaan paremmin tukea strategista sisältöä, prosesseja sekä organisaatioiden omia konteksteja (Vos, 2005).

Selvitin työssäni päätöksenteon tukea kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa keskityin selvittämään päätöksenteon ja viestintäammattilaisten merkitystä organisaatioille aiempien tieteellisten tutkimusten sekä viestintäammattilaisten käytännönläheisten raporttien kautta.

Viimeinen, kolmas osio, jota kuvailisin tutkimusaineistoni sydämeksi, selvitti haastatteluiden avulla suomalaisten viestintäammattilaisten tukea päätöksentekoprosesseille. Se keskittyi selventämään, kuinka viestintäpäälliköt ja tiedottajat kokevat roolinsa, tehtävänsä sekä osaamisensa ja taitonsa organisaation päätöksenteossa ja kuinka he tuovat siihen viestinnällistä arvoa.

Tutkimustaipaleeni edetessä selveni, että päätöksenteon tukeminen on paljon enemmän kuin viestinnän tutkimuksessa on yleisesti otaksuttu ja mitä itse olin alun perin odottanut. Vaikka viestinnän tutkimuksella ja ammattilaisten osallistumisella organisaatioiden toimintaan on pitkät perinteet, niin juuri päätöksentekoon liittyvä tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Tästä osoituksena on muun muassa se, että keskustelussa viestintäammattilaisen merkityksestä päätöksenteolle viestintäpäälliköt nähdään yhä osana organisaatioiden päätöksentekijöitä, kun taas tiedottajien tehtäväksi jää kertoa mitä lopulta päätettiin. Todellisuus näiden kahden roolin välillä on paljon monimuotoisempi kuin osasin tutkimusta aloittaessani kuvitella.

Viestintäammattilaisista kovinkaan moni ei ensisijaisesti mieti rooliaan tai tehtäväänsä osana päätöksentekoprosesseja. Ammattilaisille tärkeää on keskittyä hoitamaan laadukkaasti viestintään liittyvät tehtävät. Osoittautui, että jo päätöksenteosta keskustelu oli monelle aihe, jota käsiteltiin varovaisesti ja sanoja tarkasti asetellen. Silti haastattelut tästä aiheesta osoittivat, että viestintäammattilaisilla oli kerrottavanaan paljon sellaista, mitä aiemmin ei viestinnän tutkimuksessa ole tuotu esille.

Viestintäammattilaisten tuki päätöksenteossa ei jää vain johtoryhmään. Viestintäpäälliköt ja tiedottajat tukevat koko organisaation päätöksentekoa keski johdosta aina yksittäiseen työntekijään asti. Tuki päätöksenteolle käsittää ylimmän strategisen tason päätöksenteon yhdessä johtoryhmän kanssa, organisaation sisäisen toiminnan eli taktisen tason sekä käytännönläheisen operatiivisen tason eli päätösten käytäntöön viemisen ja viestimisen.

Strategisella tasolla ammattilaiset tuovat päätöksentekoon merkityksellistä tietoa organisaation toimintaympäristöstä ja antavat tärkeitä strategisia ehdotuksia jatkotoimenpiteistä. Taktisella tasolla viestintäammattilaiset keräävät tietoa ja huolehtivat päätöksenteon sisäisiin toimintoihin liittyvistä viestintätehtävistä. Operatiivisella tasolla ammattilaiset keskittyvät viemään päätöksiä käytäntöön ja huolehtimaan päätöksien lopputulosten eteenpäin viemisestä.

Tämän myötä viestintäammattilaisilla on yhtä aikaa useita rooleja, koska päätöksenteko on moniulotteinen prosessi, joka eri tasojen myötä ulottuu läpi koko organisaation. Se koskettaa useita ihmisiä yhtä aikaa, myös niitä, joilla ei ole mahdollisuutta aktiivisesti osallistua. Viestintäammattilaisen roolia ei voida näin ollen nähdä vain yhden

määrittävän roolin kautta. Myöskään tukeen liittyviä työtehtäviä ei voida nähdä vain yhden tehtävän näkökulmasta, sillä niitä täytyy kyetä suorittamaan useita yhden päätöksentekoprosessin aikana.

Viestintäammattilaisten osana päätöksentekoa voidaan edelleen nähdä laajentavan organisaation rajoja. Heidän roolinsa ja tehtävänsä päätöksenteon tukena ovat reagoivia, hallinnoivia sekä mukauttavia, joiden avulla organisaatio uudistuu ja sopeuttaa toimintaansa. Viestintäammattilaiset eivät siis vain kerää, tulkitse ja tuota tietoa päätöksentekoon vaan he antavat neuvoja, hallinnoivat sekä vievät päätöksiä käytäntöön sekä viestivät niiden lopputuloksista.

Viestintäammattilaisten työssä on silti vielä suuria haasteita. Vaikka hyvin moni viestintäammattilainen istuu yksityisellä sektorilla johtoryhmässä, niin edelleen kunta- ja kaupunkitasolla harvalla viestintäammattilaisella on pääsy johtoryhmään. Sekä yksityisellä että julkisella puolella työskentelevillä viestintäammattilaisilla on vaikeuksia nähdä ja tulkita päätöksentekoon liittyviä vallankäytön ja politikoinnin ulottuvuuksia. Mitä operatiivisemmalla tasolla viestinnän ammattilaisen tuki päätöksenteolle on, sitä vähemmän hän on tietoinen tukensa poliittisesta merkityksestä päätöksenteolle.

Työni jatkaa sitä yhteisöviestinnän tutkimuserinnettä, jota sekä Jyväskylän yliopisto että Helsingin yliopisto ovat viime vuosina tehneet viestinnän ammattilaisten osalta. Väitöskirjani myötä päätöksenteon tutkimukselle organisaatioissa avautuu uusia mahdollisuuksia. Jo yksistään viestinnän ja käytännön ammattilaisten näkökulmasta päätöksenteon käytäntöjä voidaan nyt tarkastella aiempaa monipuolisemmista lähtökohdista. Tutkimukseni avulla viestintäammattilaisilla on uusia mahdollisuuksia muuttaa päätöksentekoa organisaatioissa avoimeksi, ennakoivammaksi ja ottamaan paremmin huomioon sekä organisaation sidosryhmien että alati muuttuvan yhteiskunnan tarpeet.

Kirjallisuus

- Baralou, Evangelia., Wolf, Patricia., & Meissner, Jens O. (2012). Bright, excellent, ignored: The contribution of Luhmann's system theory and its problem of non-connectivity to academic management research. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 37(4), 289-308.
- Baskin, Otis & Aronoff, Craig E. (1988). *Public Relations: The Profession and the Practice* (2nd ed.), W.C. Brown, Dubuque, IA, W. C. Brown.
- Heylighen, Francis. (1998). *Basic Concepts of the Systems Approach*. Teoksessa: Heylighen, Francis., Joslyn, Cliff. & Turchin, Valentin. (toim.), Principia Cybernetica Web (Principia Cybernetica, Brussels), <http://pespmc1.vub.ac.be/SYSAPPR.html>, Retrieved 7.5. 2016.
- Knudsen, Morten. (2010). Surprised by method - functional method and systems theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 124–142.
- Luhmann, Niklas (1991). *Soziologische Aufklärung 1*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1995). *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press (Alkuperäinen julkaisuvuosi 1984).
- Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organisation* (1. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, William R., & Davis, Gerald F. (2015). *Organisations and Organising: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge.
- Vos, Jan-Peter (2005). *Strategic management from a systems-theoretical perspective*. Teoksessa: Seidl, David. & Becker, Kai Helge. (toim). Niklas Luhmann and organization studies. Malmö: Liber, 365-385.

Markus Mykkäsen yhteisöviestinnän väitöskirja *The Contribution of Public Relations to Organisational Decision Making and Autopoiesis of Organisation: The Perspective of the Luhmannian Social System Paradigm* tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa humanistis-yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa 2.2.2018. Vastaväittäjänä oli dosentti Elisa Juholin Helsingin yliopistosta.

Väitöskirja on julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Humanities numerona 326, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7180-9>