

**VIESTINTÄJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ
STRATEGISESTA VIESTINNÄSTÄ JA SEN
ROOLEISTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Emilia Ström
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Laura Asunta**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|---|-----------------------------------|
| Tekijä Emilia Ström | |
| Työn nimi Viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä ja sen rooleista | |
| Oppiaine Viestinnän johtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2019 | Sivumäärä 105 + liite |
| Tiivistelmä – Abstract | |
| <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on laadullisesti tutkia viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisätietoa strategisesta viestinnän rooleista ja merkityksistä. Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää kaksi taustoittavaa teorialukua strategiasta ja strategisesta viestinnästä. Niiden jälkeen käsitellään tutkijoiden uusimpia eli vuosina 2016-2018 julkaistuja näkemyksiä strategisesta viestinnästä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty narratiivisten haastattelujen kautta haastatellamalla pörssiyhtiöiden viestintäjohtajia. Aineisto koostuu viestintäjohtajien kertomuksista sekä yleisestä pohdinnasta koskien strategista viestintää. Tutkielmassa sovelletaan narratiivista tutkimusta. Kertomusten eli narratiivien analyysin kautta löydettiin viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä. Näkemyksiä nostettiin strategisesta viestinnän ominaisuuksista, onnistumisen edellytyksistä, haasteista ja sisäisistä vuorovaikutustilanteista. Lisäksi avattiin näkemyksiä viestijän ominaisuuksista, osaamisesta ja rooleista strategisesta viestinnän tilanteissa. Kertomuksellisen eli narratiivisen analyysin kautta strategisesta viestinnän kertomuksista löydettiin neljä tarinatyyppeä, jotka kuvaavat strategisesta viestinnän rooleja ja merkityksiä. Tarinatyyppeiden perusteella voidaan todeta, että strategisella viestinnällä on pörssiyhtiöissä neljä erilaista roolia: strateginen viestintä pelastaa maineen, sitoo yhteisön, mahdollistaa strategian toteutumisen ja vauhdittaa liiketoimintaa.</p> | |
| Asiasanat Narratiivinen tutkimus, strategia, strateginen viestintä, viestintä, viestintäjohtaja | |
| Säilytyspaikka | Jyväskylän yliopiston kirjasto |

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | STRATEGISUUS VIESTINNÄLLISESTÄ NÄKÖKULMASTA | 7 |
| | 2.1 Strategian määritelmä ja ominaispiirteet | 7 |
| | 2.2 Strategiatyö | 11 |
| | 2.3 Liikkeenjohdon strategiset prosessit..... | 12 |
| | 2.4 Viestinnän kytkeytyminen strategiaan..... | 13 |
| | 2.5 Viestinnän rooli ja tavoitteet strategiatyössä | 14 |
| | 2.6 Strategiaviestintä strategian jalkauttajana | 15 |
| 3 | NÄKÖKULMIA STRATEGISEEN VIESTINTÄÄN..... | 18 |
| | 3.1 Strategisen viestinnän määritelmä ja ominaispiirteet | 18 |
| | 3.2 Strategisen viestinnän rooli yrityksen viestinnässä..... | 20 |
| | 3.3 Strategisen viestinnän työkalut | 21 |
| | 3.4 Viestintäjohtajan rooli strategisena toimijana | 22 |
| 4 | KESKUSTELUA STRATEGISESTA VIESTINNÄSTÄ..... | 25 |
| | 4.1 Taustaa strategisen viestinnän tutkimuksesta..... | 25 |
| | 4.2 Näkemyksiä strategisesta viestinnästä ja sen määrittelystä | 27 |
| | 4.3 Ongelmat strategisen viestinnän määrittelyssä | 30 |
| | 4.4 Kritiikkiä strategisesta viestinnästä | 31 |
| | 4.5 Strategisen viestinnän tutkimus tulevaisuudessa..... | 31 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 34 |
| | 5.1 Narratiivinen tutkimus | 34 |
| | 5.2 Narratiivinen haastattelu..... | 35 |
| | 5.3 Haastattelujen toteutus | 36 |
| | 5.3.1 Pilottihaastattelu..... | 36 |
| | 5.3.2 Haastattelut | 37 |
| | 5.4 Tutkimusaineisto | 39 |
| | 5.5 Tutkimusaineiston analyysi | 40 |
| | 5.5.1 Narratiivien analyysi | 41 |
| | 5.5.2 Narratiivinen analyysi..... | 42 |
| 6 | NÄKEMYKSIÄ STRATEGISESTA VIESTINNÄSTÄ | 46 |
| | 6.1 Strategisen viestinnän ominaisuudet ja luonne | 47 |
| | 6.2 Onnistumisen edellytykset..... | 54 |
| | 6.3 Strategisen viestinnän haasteet..... | 57 |
| | 6.4 Viestijän ominaisuudet, osaaminen ja roolit..... | 60 |
| | 6.5 Strategisen viestinnän sisäiset vuorovaikutustilanteet | 66 |
| 7 | STRATEGISEN VIESTINNÄN ROOLIT | 71 |
| | 7.1 Viestintä maineenpelastajana..... | 73 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 7.2 | Viestintä yhteisönsitojana..... | 75 |
| 7.3 | Viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana | 78 |
| 7.4 | Viestintä liiketoiminnanvauhdittajana | 81 |
| 8 | POHDINTA | 84 |
| 8.1 | Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset | 84 |
| 8.2 | Tulosten merkitys käytännössä | 92 |
| 8.3 | Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi..... | 94 |
| 8.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 97 |
| | LÄHTEET | 99 |
| | LIITE | 106 |

1 JOHDANTO

Mikä tekee viestinnästä strategista? Mikä on strategisen viestinnän rooli tämän päivän yrityksissä? Kysymykset ovat erittäin ajankohtaisia, sillä strategisen viestinnän määritelmistä ja merkityksistä käydään jatkuvasti keskustelua. Yksi merkittävä syy keskusteluun on se, että tällä hetkellä strategisesta viestinnästä puuttuu maailmanlaajuisesti akateeminen ymmärrys siitä, mistä tukipilareista ala koostuu (Nothhaft, Verčič, Werder & Zerfass 2017). Nothhaft ym. (2018) toteavat, että strategisen viestinnän tutkijat ja ammatinharjoittajat eivät täysin tiedä mitä strateginen viestintä oikeastaan edes on. Mahdollista on myös se, ettei strategiselle viestinnälle tulla koskaan löytämään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää (Thomas & Stephens 2015).

Strategista viestintää on tutkittu vuosien saatossa, mutta viimeisen vuosikymmenen aikana aiheeseen liittyvien tieteellisten artikkeleiden määrä on kaksinkertaistunut alan jouluaikalehdissä (Werder, Nothhaft, Verčič & Zerfass 2018). Strategista viestintää voidaan pitää kasvavana tieteenalana viestintään ja liikkeenjohtoon liittyvissä yhteiskuntatieteissä. Tuoreinta keskustelua ja uusimpia tutkimustuloksia strategisesta viestinnästä esitellään esimerkiksi *International Journal of Strategic Communication* sekä *The Routledge Handbook of Strategic Communication* -julkaisuissa. Yksi merkittävä esimerkki strategisen viestinnän tutkimuksen ajankohtaisuudesta on *European Communication Monitor 2018* -julkaisu, jonka mukaan yrityksen strategian ja viestinnän linkitystä pidetään toiseksi tärkeimpänä viestinnän johtamisen strategisena toimenpiteenä (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno 2018).

Strategisen viestinnän merkitys ja asema saavat yhä enenevässä määrin huomiota yhteiskunnalta ja yrityksiltä, koska sen merkitystä organisaation menestyksen vauhdittajana aletaan ymmärtää yhä enemmän (Falkheimer ym. 2017). Viestintäkanavat ja -keinot kehittyvät ja vaativat strategista ymmärrystä osakseen. Viestittävät asiat ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti yhä haastavammiksi ja monipuolisemmiksi. Sidosryhmät ovat yhä tietoisempia yritysten toiminnasta ja haluavat niiltä läpinäkyvyyttä. Näin ollen yrityksen johdon ja viestintäosaston tulisi ymmärtää strategista viestintää entistä paremmin ja monipuolisemmin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja selvittää lisää strategi-

seen viestintään liittyviä ominaisuuksia, merkityksiä ja rooleja. Tutkimusongelma löytyi perehtymällä strategisen viestinnän uusimpiin tutkimuksiin. Esimerkiksi Nothhaft (2016) kehottaa muita strategisen viestinnän tutkijoita selvittämään, miten strateginen viestintä toimii, miksi se on olemassa ja mikä erottaa sen ei-strategisesta viestinnästä. Edellä mainittujen näkemysten innoittamana tämä tutkimus tuo ajankohtaista näkemystä siihen, miten strateginen viestintä ymmärretään sekä mitkä ovat sen roolit ja merkitys.

Macnamara (2018) kehottaa tutkimaan strategista viestintää yhteistyössä viestintäalan ammattilaisten kanssa. Siksi tässä tutkimuksessa tuodaan esille viestintäjohtajien näkemyksiä tämän päivän strategisesta viestinnästä kertomusten eli narratiivien analyysin sekä kertomuksellisen eli narratiivisen analyysin avulla. Viestintäjohtajien kertomuksia analysoimalla saadaan uudenlaisia ymmärrystä strategisesta viestinnästä ja tuodaan lisäarvoa strategisen viestinnän tutkimuskentälle. Tutkimuksessa keskitytään pörssiyritysten viestintäjohtajien ajatuksiin, näkemyksiin ja ennen kaikkea kertomuksiin strategisesta viestinnästä. Menetelmänä narratiivisuus lisää tämän pro gradu -tutkielman mielenkiintoisuutta ja ajankohtaisuutta. Lisäksi se tuo strategisen viestinnän tutkimuskentälle samalla jotain täysin uutta. Tutkimusongelmaa ratkotaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- 1) Millaisia näkemyksiä viestintäjohtajilla on strategisesta viestinnästä?
- 2) Millaisia strategisen viestinnän rooleja viestintäjohtajien kertomuksista on löydettävissä?

Strategista viestintää on hankala määritellä tarkasti eikä sitä välttämättä voida koskaan edes tehdä. Vaikka määritelmien moninaisuus nähdään alalla vallitsevana tilana, tämä pro gradu -tutkielma ei keskity määritelmien tutkimiseen. Tarkoituksena on tuottaa lisää ajankohtaista ymmärrystä strategisesta viestinnästä. Tutkielma ei perustu strategisen viestinnän käsitteen uudelleen määrittelyyn vaan pikemminkin lisäämään ymmärrystä strategisesta viestinnästä.

2 STRATEGISUUS VIESTINNÄLLISESTÄ NÄKÖKULMASTA

Pörssiyhtiöiden strateginen viestintä kytkeytyy vahvasti yritysten strategioihin, joten siksi on hyvä ymmärtää pääpiirteisesti mitä strategialla ja strategisuudella tarkoitetaan. Koska tässä tutkielmassa tutkitaan strategista viestintää, strategisuutta käsittelevä luku sisältää strategian lisäksi myös siihen liittyvää viestinnällistä näkökulmaa. Viestintä voidaan nähdä osana strategian toteuttamista, mutta toisaalta strategia voidaan käsittää viestintäprosessin tuotteena (Aula & Mantere, 2005). Tämä tekee strategian ja viestinnän välisestä suhteesta kiinnostavan.

2.1 Strategian määritelmä ja ominaispiirteet

Termi "strategia" juontaa juurensa antiikin Kreikkaan, sillä termi tulee kreikkalaisesta verbistä, *strategein*, joka tarkoittaa kirjaimellisesti teiden rakentamista (*stratos agein*). Muinaisista ajoista lähtien sitä on myös käytetty kuvaamaan johtajana olemista. (Muller 1920.) Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen liikkeenjohtostrategiaan ja siihen pohjautuvaan strategiseen viestintään. Näin ollen on tiedettävä mitä strategia tarkoittaa, jotta voidaan ymmärtää strategista viestintää paremmin. Liiketoiminnan strategisen suunnittelun, strategian muodostamisen ja strategian käyttöönoton tutkimus juontaa juurensa 1960- ja 1970-luvuille, jolloin tutkijat kuten Chandler (1962), Ansoff (1965), Drucker (1969) ja Mintzberg (1973) tekivät merkittävää työtä alan tutkimuksen eteen (Thomas & Stephens 2015). Mintzberg (1994), Whittington (1993) sekä Koch (2011) ovat muiden mukana kuvailleet teoreettisia ideoita siitä miten strategian kehitys on muuttunut ajan myötä. Klassinen strategiateoria liittyy rationaaliseen pitkäaikaiseen suunnitteluun. Uudempi strategiateoria liittyy jatkuvaan muutokseen ja on enemmän nousussa kuin edeltäjänsä. (van Ruler 2018)

Strategia-käsitteelle on olemassa monia eri määritelmiä, sillä käsitteen yksiselitteinen määrittely on hankalaa. Esimerkiksi Moss ja Warnaby (1998) toteaa-

vat, että strategian yksiselitteinen määritelmä on melko vaikeasti koottavissa. Käsitettä voidaan yksinkertaistaa määrittelemällä se niin, että strategia tarkoittaa pyrkimystä kehittää tavoite sekä toimintasuunnitelma tämän tavoitteen saavuttamiseksi (Dulek & Campbell 2015, 123). Alla olevaan taulukkoon on koottu eri strategiatutkijoiden keskeisimpiä määritelmiä strategiasta sekä näiden määritelmien keskeiset elementit.

TAULUKKO 1 Strategian määritelmiä

| Keskeiset elementit | Strategian määritelmä | Tutkija(t) |
|--|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Pitkä aikaväli - Tavoitteiden määrittely - Resurssien kohdentaminen | Strategy is the determination of the basic long-term goals and the objectives of an enterprise, and adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals. | Chandler (1962) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöön sopeutuminen - Käyttäytymisen tai ympäristön muuttaminen | Strategy is an organization's specific way of adapting to its environment by changing its own behaviour or the environment, or both. | Ackoff & Emery (1972) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden, toimintatapojen ja tapahtumaketjujen yhdistäminen kokonaisuudeksi - Auttaa resurssien jakamisessa | A strategy is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on 1) its relative internal competencies and shortcomings, 2) anticipated changes in the environment, and 3) contingent moves by intelligent opponents. | Quinn (1980) |

Strategisen viestinnän kontekstissa strategia voidaan ymmärtää siten, ettei se ole rajoittunut ainoastaan luotaamaan ulkoisia tapahtumia ja reagoimaan niihin. Sen lisäksi strategia pyrkii jatkuvasti yhdessä johdon kanssa vaikuttamaan ja muokkaamaan organisaation todellisuutta. (Christensen, Morsing & Cheney 2008; Aggerholm & Asmuss 2016.) Kerin, Mahajan ja Varadarajan (1990) ovat analysoineet strategian määritelmiä perustuen Haxin ja Majlufin (1988) tutkimukseen ja luoneet strategian kuusi ulottuvuutta.

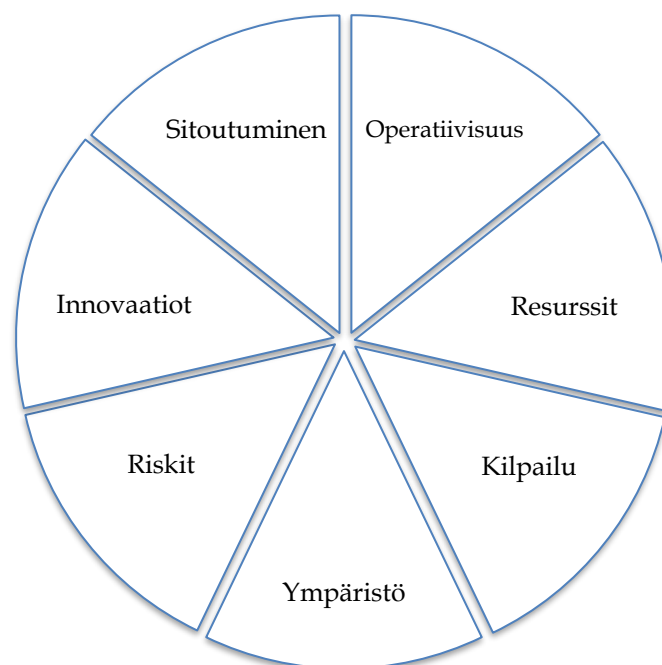
- 1) Strategia on joukko keinoja, joiden avulla luodaan organisaation tarkoitus.
- 2) Strategia määrittää organisaation kilpailualueen. Näin ollen yksi strategian keskeisimmistä tehtävistä on määritellä missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana tai missä sen tulisi olla mukana.
- 3) Strategia on jatkuva ja mukautuva vastareaktio organisaatioon vaikuttaviin ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin.
- 4) Strategia on keskeinen työkalu kilpailuedun saavuttamisessa.
- 5) Strategia kytkee yhteen kaikki organisaation hierarkkiset tasot: korporatiivisen, liiketoiminnallisen ja käytännöllisen.
- 6) Strategia motivoi sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, jotka vastaanottavat suorasti tai epäsuorasti organisaation toiminnasta peräisin olevia tuloja tai kustannuksia. (Moss & Warnaby 1998, 132.)

Myös Lynch (2000) ja Morden (1999) ovat sitä mieltä, että strategian voidaan katsoa sisältävän organisaation pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä tietynlaisia keinoja, joiden kautta päästään lopulta saavuttamaan organisaation itselleen asettamat tavoitteet. Myös Hungerin ja Wheelenin (2011) mukaan strategia on yrityksen kokonaisvaltainen suunnitelma, jonka avulla se saavuttaa oman mission ja tavoitteet. Strategia maksimoi kilpailuetua ja minimoi erilaisia kilpailutilanteen haittapuolia. Strategia vaatii taustalleen erilaisia päätöksiä ja ratkaisuja, joiden avulla edetään kohti tavoitteita ja haluttua menestystasoa. Toisin sanoen strategian tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä, jota käytetään tavoitteiden ja mission saavuttamisen apuna. (Hunger & Wheelen 1993.)

Strategia elää ja muuttuu organisaation sekä ympäristön mukana. Tästä syystä strategiaa tulee päivittää ja uudistaa aina tarpeiden mukaan sekä pitää sitä ajantasaisena. Hungerin ja Wheelenin (2011) mukaan strategiauudistuksen käynnistävä tekijä voi olla jotakin sellaista, joka kannustaa tai herättää erilaisiin muutoksiin strategiassa. Tällainen tekijä voi olla esimerkiksi uusi toimitusjohtaja, joka haluaa saada henkilöstön kyseenalaistamaan ja pohtimaan yhtiön olemassaoloa ja tarkoitusta. Ulkoinen häiriötekijä voi myös vaikuttaa strategian uudistamiseen, esimerkiksi jos yrityksen pankki kieltäytyy antamasta uutta lainaa. Myös mahdollisuus yrityksen omistajuuden muutoksesta voi olla tällainen tekijä. Lisäksi aukko toimintakyvyn ja odotusten välillä voi johtaa strategiauudistukseen, esimerkiksi silloin kun yrityksen tuotot eivät kasva tai ovat lähteneet laskuun. Strateginen käännekohta kuten esimerkiksi merkittävä muutos

toimintaympäristössä ajaa organisaation todennäköisesti muuttamaan strategi-aansa. Tällaisia käännekohtia voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönotto tai muutokset asiakkaiden arvoissa tai kulutustottumuksissa. (Hunger & Wheelen 2011.)

Strategiaa käsitellessä on tärkeä ymmärtää, mitkä asiat ovat strategisesti tärkeitä ja milloin tavallinen asia, tilanne tai ongelma muuttuu strategiseksi. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että strategisesti tärkeät asiat vaativat strategista viestintää ja siksi on hyvä ymmärtää milloin asiat vaativat viestijältä strategista ajattelua ja toimintaa. Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) ovat määritelleet seitsemän tekijää, jotka tekevät asiasta tai ongelmasta strategisen. Kun joku näistä tekijöistä osuu kohdalle, viestijän tulisi muistaa ajatella ja toimia strategisesti kyseisessä tilanteessa. Kyseiset tekijät eivät sulje toisiaan pois ja voivat esiintyä myös samanaikaisesti.



KUVIO 1 Asian tai tilanteen strategiseksi muuttavat tekijät (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

Kriittiset resurssipäätökset, isojen euromäärien käsittely ja muut resurssilähtöiset tekijät vaativat usein huolellista harkintaa. Lisäksi etumatkan saaminen kilpailijoihin ovat yksiä tärkeimpiä strategisen kehityksen vauhdittajia, jotta suoralta kilpailemiselta vältyttäisiin. Toisin sanoen erilaiset kilpailulähtöiset tekijät muuttavat asian tai ongelman usein strategiseksi. Myös toimintaympäristöön liittyvät tekijät ja olosuhteidenmuutokset lisäävät strategista merkittävyyttä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi poliittiset mullistukset, teknologian kehitys tai jokin ekologinen syy, jotka uhkaavat markkinarakoa, operatiivista toimintaa tai taktisia määräyksiä. Ympäristön lisäksi myös erilaiset riskit kohottavat asian

strategista merkitystä. Korkean riskin skenaarioilla, läheltä piti -tilanteilla ja epätavallisilla tilanteilla on tapana lisätä asioiden strategista merkittävyyttä. Tilanteet muuttuvat nopeasti strategisiksi myös silloin kun jotain uusia asioita eli niin sanottuja innovaatioita kokeillaan ja kun turvalliset rutiinit sekä hyviksi havaitut menetit jätetään taka-alalle. Yksi toinen strategisuuutta lisäävä tekijä liittyy sitoumuksiin ja sopimuksiin. Operatiiviseen toimintaan sitouttamattomia ja strategisten toimijoiden hylkäämiä resursseja voidaan myös pitää asioiden strategisiksi muuttavina tekijöinä. Lisäksi tietty perustavanlaatuinen operatiivislähtöinen muutos tekee tilanteesta strategisen. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

2.2 Strategiatyö

Yrityksen strategiatyö on jatkuva prosessi ja toimintatapa, jonka avulla edetään kohti haluttua tahtotilaa ja joka käsittää sisälleen strategian luomisen ja suunnittelun (Juuti & Luoma 2009; Puolamäki 2007, 32; Kehusmaa 2010). Tavallisesti strategiatyö alkaa organisaatiolle sopivan strategiatyömallin valinnalla. Sen jälkeen edetään strategian laatimiseen sekä käytännöntoteutuksiin. Olennainen osa strategiatyötä on myös strategian seuranta ja arviointi, jotka voivat tarvittaessa johtaa strategian päivitykseen. Ajallisesti strategiatyön vaiheet eivät seuraa lineaarisesti toisiaan, vaan ne voivat tapahtua yhtäaikaaisesti. (Kehusmaa, 2010.) Yksi yritysviestinnän keskeisimmistä rooleista on tukea yrityksen strategian sekä strategisten tavoitteiden toteutumista. Tästä huolimatta viestinnän linkittäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan on yhä tänä päivänä yksi viestintäalan ammattilaisten isoimmista haasteista ympäri maailman. (Zerfass & Viertmann 2017.)

Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) tuovat esille sen, ettei organisaation johto ole ainoa strategiatyötä tekevä taho. Strategiatyötä tekevät voivat yhtä hyvin olla vastuussa eri toiminnoista kuten henkilöstöhallinnosta tai IT-puolesta, liiketoiminnoista tai eri ohjelmatasoista kuten vaikka viestintäkampanjoista. Zerfass ym. (2018) esittävät, että strategiatyö voidaan analyttisesti erotella kolmeen erilliseen vaiheeseen tai käytäntöön:

- 1) Strategian muotoilu ja päivittäminen
- 2) Strategian esittäminen
- 3) Strategian toimeenpano, käyttöönotto ja operationaalistaminen.

Strategian muotoilulla ja päivittämisellä voidaan ymmärtää olevan kaksi merkitystä. Strategia ei ole ainoastaan hiljaista resurssien kohdentamista vaan myös viestinnällinen keino, joka antaa toiminnalle merkityksen. Strategian muotoilu vaatii viestintää ja olisi houkuttelevaa väittää, että strategian sisältöön liittyvät neuvottelut ovat strategista viestintää. Tämä on kuitenkin semanttinen kysymys. Strategian esittäminen voidaan ymmärtää siten, että eri toimijat tehdään tietoisiksi strategiasta, sen vaatimuksista ja käyttömahdollisuuksista. Esimer-

kiksi strategiaesitykset toimintakertomuksissa ja yrityksen verkkosivuilla ovat strategiaviestintää. Strategian toimeenpano, käyttöönotto ja operationaalistaminen ovat resurssien kohdentamista. Se on resurssien sijoittamista operatiivisiin toimintoihin tai taktisiin tarpeisiin. Yleensä strategian toimeenpanoa ei voida kuitenkaan tehdä äkkiseltään eikä sitä voida heti tunnistaa täysin käyttöönotetuksi. Isoissa ja monitahoisissa organisaatioissa strategian toimeenpano näkyy jopa itsestään silloin, kun tehdään tiettyjä operatiivisia asioita, huomataan tuloksia taktisten toimenpiteiden sitoutumisessa tai kun teot muuttuvat rutiininomaiseksi toiminnaksi. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

2.3 Liikkeenjohdon strategiset prosessit

Åberg (1997, 46–55) määrittelee liikkeenjohdon strategiseksi prosesseiksi vision, mission sekä liikeidean ja toimintastrategian rakentamisen. Hänen mukaansa visio on niin sanotusti epämääräisesti määritelty kohde halutusta päämäärästä. Visio ei saa olla liian tarkka, sillä ympäristön epävakaisuus ja muutosnopeus kasvaa jatkuvasti. Sen myötä myös visio saattaa muuttua, joten siksi se on hyvä pitää yleisempänä tavoitteena eikä määritellä sitä kovinkaan tarkaksi. Åberg (1997, 50) kuvailee missiota toimintakeinoina, joiden avulla organisaatio pääsee kohti visiotaan. Missio antaa toiminnalle oikeutuksen sekä perustelee organisaation olemassaolon perustaa. Missio lähtee aina menneisyydestä, ja linkittämällä menneisyyden hyvän perimän strategiseen visioon saadaan tarkasteluun myös historiallinen ulottuvuus. (Åberg 1997, 46–50.) Hyvin ilmaistu missio määrittelee yrityksen tarkoituksen ja erottaa sen muista saman alan yrityksistä. Sen avulla voidaan kertoa mitä yritys on ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. (Hunger & Wheelen 2011.)

Vision ja mission lisäksi on määriteltävä myös organisaation toimintastrategia, jonka avulla saavutetaan strategiset tavoitteet. Toimintastrategian avulla määritellään miten visioon päästään ja kuinka liiketoiminnan tavoitteet toteutetaan. Strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan ja toteuttamaan toiminnan avulla. Yrityksen strategiaa tavoitteita ovat esimerkiksi markkinajohtajuus, kansainvälistyminen tai määritelty tuotto sijoitetulle pääomalle. Strategiset tavoitteet eivät välttämättä ole näin konkreettisia, vaan ne voivat olla myös intuitiivisia näkemyksiä tai visio siitä, mikä oikea toimintasuunta on. (Åberg 1997, 51–53.)

Tyypillisissä yrityksissä liikkeenjohdon strategisten prosessien voidaan katsoa käyttävän kolmea erityyppistä strategiaa: yrityksen kokonaisvaltaista strategiaa, liiketoimintastrategiaa sekä toiminnallista strategiaa. Yrityksen kokonaisvaltainen strategia kuvaa yrityksen kokonaissuuntaa ottaen huomioon sen yleisen asennoitumisen eri liiketoimintojen ja tuotelinjojen kasvuun ja hallintaan. Tämä strategia yleensä muodostetaan vakauden, kasvun ja leikkausten pohjalta. Liiketoimintastrategia puolestaan toimii yleensä liiketoimintayksikön tai tuotelinjan tasolla korostaen niiden kilpailukykyä tietyillä markkinoilla. Liiketoimintastrategia sisältää yhdistelmän kilpailu- ja yhteistyöstrategioita. Toi-

minnallinen strategia puolestaan on toiminnallisten yksiköiden kuten esimerkiksi markkinoinnin, tutkimuksen tai kehityksen näkökulmasta tuotettu strategia, jonka tarkoituksena on saavuttaa liiketoimintojen tavoitteet. Se kehittää yritykselle ominaisia kompetensseja, jotta yritys tai liiketoimintayksikkö saavuttaisi parhaan mahdollisen kilpailuedun. (Hunger & Wheelen 2011.) Jälkimmäisen strategian voidaan katsoa liittyvän vahvasti myös viestintäfunktion tekemiseen esimerkiksi viestintästrategian muodossa, jossa viestinnällä on tarkoitus tukea strategian toteutumista.

2.4 Viestinnän kytkeytyminen strategiaan

Organisaation kokonaisvaltaisen strategian ja viestinnän liittäminen toisiinsa tuntuu olevan edelleen haaste viestintäalan ammattilaisten keskuudessa, vaikka suuri osa yrityksistä tekee tätä jo hyvin. European Communication Monitor 2018 -tutkimuksessa se on viestinnän johtamisen tärkeimpien haasteiden ja kysymysten (*most important strategic issues*) listalla toisena. Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että organisaation johdolla on edelleen haasteita esimerkiksi viestinnän tavoitteiden linkittämisessä kaikkia koskevaan strategiaan. (Zerfass ym. 2018). Tutkimukseen on vastattu valitsemalla ennalta annetuista viestinnän kysymyksistä (*issues*) omasta mielestä tärkeimpiä. Tutkimusta voidaan toisaalta hieman kritisoida siitä, etteivät vastaajat välttämättä koe esitettyjä haasteita suoranaisina ongelmina.

Vaikka päätöksenteko, viestinnän johtamisen strategiat ja yrityksen johto ovat kaikki hyvin lähellä toisiaan toiminnallisesti, ne eivät kuitenkaan ole identtisiä keskenään. Yrityksen strategiat perustuvat johdon tekemiin päätöksiin, jotka samalla ohjaavat ja antavat suunnan koko organisaatiolle ja sen tavoitteille. Viestintästrategiat liittyvät suoraan yrityksen kokonaisstrategioihin ja niistä päättävät yrityksen viestinnän johdossa olevat henkilöt. (Raupp & Hoffjann 2012.) Viestintä on yksi erittäin olennainen tekijä strategiaa rakennettaessa. Strategian muodostus on jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka haastaa työntekijöiden osaamista. Samaan aikaan strategian muodostuksessa vuorovaikutus on kaikki kaikessa. Näin ollen viestintä liittyy strategiaan siten, että sen avulla etsitään keinoja harjoittaa strategiaa käytännössä. Strategia voidaan nähdä sellaisena mitä ihmiset tekevät, sillä strategia on sosiaalinen käytäntö eikä ainoastaan organisaation omaisuutta. (Marchiori & Bulgacov 2015.)

Jarzabkowski (2005) on kehittänyt vuorovaikutteisen näkökulman strategian luomiseen. Hänen näkökulmansa on nimeltään strategia käytäntönä (*strategy as practice*). Tässä näkökulmassa viestintä näyttelee tärkeää roolia strategian luomisessa ja kehittämisessä. Ideana on se, että strategian ytimessä on vuorovaikutteisuus sekä viestinnällisyys. Näkökulma kattaa myös sen ajatuksen, ettei strategiatyö ole ainoastaan ylimmän johdon asia, vaan koko organisaation sekä myös viestinnän tulisi olla mukana strategian muodostumisessa. Näin ollen viestinnällä on tärkeä rooli strategiayössä. (Jarzabkowski 2005.)

Kun puhutaan organisaatioiden ja niiden johdon konkreettisesta tasosta, viestinnällä voidaan katsoa olevan siinä kolme erilaista roolia. Viestintä osallistuu prosessina niin yksisuuntaisena informaatioon turvautuen kuin kaksisuuntaisenakin sitouttaen kohderyhmiä keskusteluun. Toiseksi viestintä osallistuu viestinnällisten resurssien muodossa kuten brändeinä, tärkeän yleisön omaavana vakiintuneena mediana tai vakiintuneiden seuraajien suosimana alustana. Kolmanneksi viestintä on mukana aineettomien kilpailuvalttien muodossa kuten luottamuksena, hyvänä maineena ja mielikuvana. Tahriintunut maine tai luottamuksenpuute pahentavat strategista monimutkaisuutta. Toisaalta voidaan nähdä, että viestintä voidaan toteuttaa siten, että se auttaa organisaatiota selviytymään strategisten monimutkaisuuksien kanssa. Strateginen kuunteleminen auttaa organisaatioita ymmärtämään perustavanlaatuisia muutoksia ympäristössä nopeammin kuin muut organisaatiot, mikä saa aikaan strategisen etumatkan. (Macnamara & Gregory 2018; Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

2.5 Viestinnän rooli ja tavoitteet strategiatyössä

Strategiakirjallisuudessa viestinnän roolia ei juurikaan nosteta esille. Viestinnän rooli strategiatyössä jää pitkälti mainitsematta strategiatyötä koskevissa julkaisuissa. (Moss & Warnaby 1998, 131–132.) Vaikka strategiateoreetikot eivät juurikaan käsittele viestinnän roolia, voidaan olettaa, että rationaalisessa pitkäaikaisessa suunnittelussa viestinnän rooli on edistää ja tukea strategian suunnittelua. Viestinnän rooli on rakentaa itse strategiaa, kun puhutaan strategian kehittämisestä. (van Ruler 2018.) Olemassa on myös melko vähän tutkimuksia strategian ja viestinnän välisestä suhteesta. Hallahan ym. (2007) ovat pyrkineet löytämään strategian ja viestinnän välisen suhteen kätkettyjä merkityksiä. Yksi heidän pääargumenteistaan on se, että strategioiden kehitys riippuu yrityskulttuurista. Lisäksi he antavat ymmärtää, että strategiset päätökset eivät ole objektiivisia vaan pikemminkin saavat vaikutteita eri organisaatiokulttuureista. Tämän luonnehdinnan perusteella voidaan olettaa, että useimmissa tapauksissa viestinnän johtamisen ajatellaan olevan strategista johtamista. (Raupp & Hoffjann 2012.)

Strateginen päätöksenteko on olennainen osa viestintäammattilaisen työtä. Sillä tarkoitetaan pitkän tähtäimen valintojen tekemistä, kuten esimerkiksi päätöksiä resurssien kohdentamisesta tai liiketoiminnan kehittämistä. Viestintäjohtajan tulisi kyetä strategiseen ajatteluun ja strategiseen päätöksentekoon. Strategisella päätöksenteolla on pitkäkestoisia vaikutuksia koko organisaatioon ja päätöksentekoa luonnehtii kolme ominaispiirrettä. Strategiset päätökset ovat niin sanotusti harvinaislaatuisia, sillä ne ovat poikkeuksellisia ja yleisesti niihin ei liity ennakkopäätelmiä. Päätökset ovat aina seurausta jostakin, eli ne vaativat taustalleen selkeitä lähteitä sekä työntekijöiden tunnollista sitoutumista läpi yrityksen eri tasojen. Lisäksi päätöksenteko on ohjaavaa, koska päätökset asettavat tietynlaisia ennakkopäätöksiä vähäpätöisemmille päätöksille sekä tulevai-

suuden teoille. Viestintäjohtajat voivat vaikuttaa strategiatyöhön tekemällä parempia strategisia päätöksiä. Harkitumpia ja parempia päätöksiä syntyy esimerkiksi silloin, kun tutkii tarkasti sekä ulkoisen toimintaympäristön tarjoamia uhkia ja mahdollisuuksia sekä sisäisen toimintaympäristön tarjoamia vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi viestintäammattilaisen on hyödyllistä arvioida työntuloksia sekä yrityksen toimintakykyä, tuottavuutta, tavoitteita ja strategioita. (Hunger & Wheelen 2011.)

Yksi viestinnän rooleista yrityksen strategiatyössä on myös strategiaa tukevan viestintästrategian luominen ja ylläpitäminen. Viestinnän on oltava aina linjassa organisaation yleisen strategian kanssa, mikäli halutaan tehdä strategista viestintää (Steyn 2009, 175). Strategiatyöhön liittyen viestinnän tavoitteena on myös tukea liiketoimintaa. Ylimmän johdon on hyvä käyttää apunaan viestinnän asiantuntemusta tehdessään strategisia päätöksiä ja linjauksia. Viestintäjohtajan on tärkeä tehdä strategiapohdiskelua ja olla strategiatyössä mukana liikkeenjohdon kanssa. Viestintäjohtajan kannalta strategisen liikkeenjohtamisen ja strategisen viestinnän suunnittelun yhdistäminen on erittäin tärkeää, sillä viestintästrategia ei ole olemassa ilman organisaation strategiaa. (Åberg 1997, 68–87.)

Toisaalta erot yksilöllisten, organisatoristen ja ammatillisten tasojen välillä estävät viestintää tulemasta kehittyneeksi toiminnoksi, joka osallistuu täysillä liiketoiminnan suunnitteluun ja organisaation strategiaan (Van den Driest, Sthanunathan & Weed 2016). Strategia on paljon kilpailtu, joskin laiminlyöty, konsepti viestinnän tutkimuksessa. Yksi syy tälle laiminlyömiselle on se, että strategiseen viestintään saatetaan yhdistää tietynlainen suostuttelu ja maanittelu negatiivisessa merkityksessä. Toisaalta voidaan argumentoida, että strategiset suunnitelmat ovat ominaisia kaikenlaiselle viestinnälle. (Holtzhausen & Zerfass 2015a.)

2.6 Strategiaviestintä strategian jalkauttajana

Strategiaviestintä on olennainen osa strategian jalkauttamista. Sillä voidaan katsoa olevan erilaisia merkityksiä kuin strategisella viestinnällä ja käsitteinä näillä kahdella on selkeä ero. Strategiaviestintä käsittää sisälleen organisaation strategiasta viestimisen, mutta strateginen viestintä käsittää paljon laajempia kokonaisuuksia ja asioita kuin pelkän strategian. (Holtzhausen 2008.) Alla oleva kuvio havainnollistaa strategiaviestinnän ja strategisen viestinnän eroja.



KUVIO 2 Strategia- ja strategisen viestinnän kuvaus (Hämäläinen & Maula 2004, 28; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007; Holtzhausen & Zerfass 2015.)

Strategia- ja strateginen viestintä on suunniteltua ja ennakoivaa viestintää, jonka tarkoituksena on saavuttaa organisaation strategiassa kuvatut tavoitteet (Holtzhausen 2008). Se sisältää kolme eri osa-alueita: strategian toteuttamista tukeva viestintä, strategiaprosessista viestiminen ja strategian sisällöstä viestiminen. Strategia- ja strategisen viestinnän voidaan katsoa siis olevan viestintää, jonka avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan johdonmukaisella tiedottamisella sekä luomalla yhteistä ymmärrystä strategiasta. Toisaalta strategia- ja strateginen viestintä tukee strategian toteuttamista menemällä työntekijöiden tukemalla heitä työtehtävien suorittamisessa ja kehittämällä toimintaa strategian mukaisesti. Tämä sisältää myös palautteen ja mielipiteiden keräämisen henkilöstöltä. Lisäksi strategia- ja strategisen viestintään kuuluu organisaation strategiaprosessista viestiminen eli strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä näihin kuuluvia rooleja ja vastuita koskeva viestintä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Strategia- ja strategisen viestinnän tehtävänä on jalkauttaa strategia, mutta joskus strategia- ja strateginen viestintä saattaa pitää sisällään myös erilaisia ongelma-alueita. Ongelmana voi olla se, ettei strategiaa saada näkymään käytännön työssä. Organisaation strategia saattaa olla myös niin vaikeaselkoinen ja monimutkainen, että sen voi ymmärtää monella eri tavalla ja sen viestiminen muuttuu tästä syystä erittäin haasteelliseksi. Selkeys ja yksinkertaisuus auttavat, mutta eivät silti takaa sitä, että työntekijät ymmärtävät strategian roolin ja merkityksen omassa työssään. Toisaalta suunnitelmallinen strategia- ja strateginen viestintä voi olla joissain organisaatioissa puutteellista, jolloin tietoa ei jaeta tai se ei mene perille. Myös yksisuuntaisuus, suunnitelmallisuuden ja resurssien puute heikentää strategia- ja strategisen viestinnän tehoa. Sisäisen yhteistyön puute organisaation eri toimijoiden välillä voi lisätä strategia- ja strategisen viestinnän ongelmallisuutta. Lisäksi voidaan todeta, että viestinnän ammatillaisen puutteellinen tai olematon rooli päätöksenteossa ja sitä kautta strategian

toimeenpanon suunnittelussa johtavat strategiaviestinnän epäonnistumisiin.
(Hämäläinen & Maula 2004, 144-158.)

3 NÄKÖKULMIA STRATEGISEEN VIESTINTÄÄN

Tässä luvussa esitellään strategisen viestinnän eri määritelmiä ja ominaispiirteitä. Lisäksi käydään läpi strategiseen viestintään liittyviä aihepiirejä, jotka ovat relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Lukuun on nostettu tietoa strategisen viestinnän työkaluista ja roolista yritysten viestinnästä sekä selvennetty viestintäjohtajan roolia strategisena toimijana.

3.1 Strategisen viestinnän määritelmä ja ominaispiirteet

Yhteiskunnan eri toimijat käyttävät strategista viestintää monilla eri aloilla. Termi on käytössä esimerkiksi liiketoiminnassa ja yrityksillä, kansalaisyhteiskunnassa ja kansalaisjärjestöillä, politiikassa ja vaaleissa, diplomatiassa ja hallituksissa, terveydenhuollossa ja julkisilla viranomaisilla, viihteessä ja julkisuudenhenkilöillä sekä turvallisuudessa ja puolustusvoimissa. Armeijat ja terroristijärjestöt luottavat tiedustelupalveluihin ja käyttävät informaatiokampanjoita muokataksaan julkista keskustelua. Yrityksen kuuntelevat sidosryhmiään, tarkkailevat julkista mielipidettä ja rakentavat brändejä erottuakseen edukseen muista yrityksistä. Poliitikot verkostoituvat kansalaisten kanssa ja pyrkivät hankkimaan mediakontakteja strategisesti saadakseen lisää julkisuutta ja voittaakseen vaalit. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.) Strategisen viestinnän merkitys ja asema saavat yhä enenevässä määrin huomiota yhteiskunnalta ja yrityksiltä. Strategisen viestinnän tärkeää merkitystä organisaation menestyksen vauhdittajana aletaan ymmärtää jatkuvasti yhä enemmän. (Falkheimer ym. 2017.) Tässä tutkielmassa keskitytään yksityisen sektorin ja nimenomaan pörssiyritysten strategiseen viestintään, joten siksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yrityksiin liittyviä strategisen viestinnän ominaisuuksia.

Strategisen viestinnän kenttä sijoittuu johdon strategian ja viestinnän risteyskohtaan (Thomas & Stephens 2015). Strategisen viestinnän käsitteelle on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä tutkijasta riippuen. Kuitenkin esimerkiksi Thomas ja Stephens (2015) uskovat, ettei strategiselle viestinnälle onnistu-

ta välttämättä koskaan luomaan yhtä yksilöllistä ja tarkasti tehtyä määritelmää. Alla oleva taulukko kuvaa strategisen viestinnän tunnetuimpia määritelmiä alan tutkijoilta. Strategisen viestinnän tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, miten organisaatiot käyttävät viestintää oman missionsa saavuttamisessa (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007).

TAULUKKO 2 Strategisen viestinnän määritelmiä

| Keskeiset elementit | Strategisen viestinnän määritelmä | Tutkija(t) |
|---|---|--|
| Linjassa yrityksen yleisen strategian kanssa. | "aligned with the company's overall strategy, to enhance its strategic positioning" | Argenti, Howell & Beck (2005, 83) |
| Viestinnän tarkoituksellinen käyttö. | "the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission" | Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh (2007, 3) |
| Sitouttaminen koordinoitujen toimenpiteiden avulla. | "coordinated actions, messages, images, and other forms of signaling or engagement intended to inform, influence, or persuade selected audiences in support of national objectives" | Paul (2011, 3) |
| Kohderyhmien asenteisiin, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen omien tavoitteiden saavuttamiseksi. | "the use of words, actions, images, or symbols to influence the attitudes and opinions of target audiences to shape their behavior in order to advance interests or policies, or to achieve objectives" | Farwell (2012, 18–21) |
| Tarkoituksellista viestintää asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. | "the practice of deliberate and purposive communication that a communication agent enacts in the public sphere on behalf of a communicative entity to reach set goals" | Holtzhausen ja Zerfass (2013, 274) |

Edellä esitettyjen strategisen viestinnän määritelmien pohjalta voidaan luonnehtia, että strateginen viestintä merkitsee kokonaisvaltaista keskittymistä viestin rationaaliseen ja ennalta arvattavaan tarkoitukseen. Lisäksi se merkitsee lähettäjän eli viestijän aikeita, joilla on ratkaiseva vaikutus koko viestintäprosessiin. (Fredriksson & Pallas 2015.) Määritelmien ja tutkimuskentällä käytävän keskustelun pohjalta voidaan todeta, että strateginen viestintä on tarkoituksellista viestintää, jota organisaatio käyttää missionsa täyttämiseksi ja joka on yhteydessä organisaation kokonaisstrategiaan (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007; Holtzhausen & Zerfass 2015). Strategiselle viestinnälle luontainen tarkoituksellinen toiminta kiteyttää organisaation viestien tavoitteellisen luonteen. Tähän strategisen viestinnän ymmärrykseen perustuen voidaan olettaa, että esimerkiksi organisaation johtaja on taipuvainen osallistumaan keskusteluun, pitämään esityksen tai tuottamaan dokumentin, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja strateginen aikomus. (Dulek & Campbell 2015.) Johtajalla tai viestijällä on potentiaalia valita harkitusti ja tehokkaasti tiettyjen viestintätekojen käyttäminen, mikä tekee toimijasta aktiivisen ja mahdollistaa samalla organisaation rakenteeseen vaikuttamisen (Giddens 1984). Näin ollen tarkoituksellisen vaikutuksen voidaan katsoa olevan viestijän tai johtajan tekemän viestinnän perustavanlaatuisen tavoite. Tämän perusteella voidaan todeta, että strategisen viestinnän avulla johtajat pyrkivät saavuttamaan jotakin muuta. (Aggerholm & Thomsen 2015; Conrad & Haynes 2001.) Giddensin (1984) näkökulman mukaan johtaja kykenee ylläpitämään aktiivista roolia sekä muokkaamaan organisaatiota ja sen jäseniä oman strategisen viestinnän roolinsa avulla (Aggerholm & Thomsen 2015; Hallahan ym. 2007).

Kun puhutaan strategisen viestinnän ominaispiirteistä, Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) argumentoivat, että asia on strateginen mikäli siitä tulee olennainen tai merkittävä organisaation kehitykselle, kasvulle, identiteetille tai selviytymiselle. Tämän perusteella he ymmärtävät strategisen viestinnän siten, että se käsittää kaiken viestinnän, joka on olennaista organisaation selviytymisen ja jatkuvan menestymisen kannalta. Strateginen viestintä on viestinnän tarkoituksenmukaista käyttöä, jonka avulla sitoutetaan organisaatio viestimään strategisesti merkittävistä asioista ja jonka avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.) Sana ”strateginen” on tässä merkittävä tekijä. Kun sanan ”viestintä” eteen laitetaan sana ”strateginen” eli kun puhutaan strategisesta viestinnästä, silloin fokus siirtyy kontekstista ja vastaanottajasta tarkoitukseen ja lähettäjään. Toisin sanoen silloin kun puhutaan strategisesta viestinnästä voidaan todeta, että sen tarkoituksena on saavuttaa lähettäjän haluamat tarkoitukset. (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland 2013; Ronald & Campbell 2015.)

3.2 Strategisen viestinnän rooli yrityksen viestinnässä

European Communication Monitor 2018 -tutkimuksen mukaan eurooppalaisten viestintäjohtajien mielestä liiketoimintastrategian ja viestinnän liittäminen

toisiinsa, luottamuksen ylläpito ja rakentaminen sekä digitalisaation mukana pysyminen ovat kolme tärkeintä asiaa viestinnän johtamisessa (Tench ym. 2017; Zerfass ym. 2018). Nämä kolme osa-aluetta tulevat myös olemaan suurimmat haasteet vuoteen 2021 asti. Usein sana strateginen mielletään liittyväksi valtaan ja päätöksentekoon. Mikäli näin ajatellaan, strateginen viestintä on johtamisfunktio eli johdon työtä (Hallahan ym. 2007, 12). Tänä päivänä tärkeää on tarkastella myös viestinnän edustajan osallistumista johtoryhmään sekä strategian suunnittelu- ja luomisprosessiin (Johansson & Ottestig 2011). Strategisen ajattelun ollessa yhä tärkeämmässä roolissa, viestintäjohtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu luoda viestintästrategia, joka tukee organisaation strategiaa (Steyn 2009, 221).

Strategisen viestinnän johtaminen ja toteuttaminen globaalissa ja medioituneessa maailmassa on haastavaa. Isoilla organisaatioilla on tapana delegoida strateginen viestintä viestintätoimistoille tai organisaation viestintäammattilaisille, jotka työskentelevät viestinnän, PR:n, mainonnan tai markkinoinnin osastoilla. Toisaalta organisaation muutkin työntekijät voisivat hyvin ottaa osaa strategisen viestinnän tekemiseen ja joissain organisaatioissa tämä on hyvinkin aktiivista. Nykyään monissa organisaatioissa myös johtajat puhuvat organisaationsa puolesta eivätkä jätä strategisen viestinnän tekemistä ainoastaan viestintäfunktion vastuulle. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

3.3 Strategisen viestinnän työkalut

Strategisen tason viestinnän työkalut liittyvät vision konkretisointiin sekä strategisten vaihtoehtojen hahmottamiseen. Vision ja mission tulee olla aina julkisia ja läpinäkyviä. Ne kestävät julkisen arvioinnin, mutta strategiset ratkaisut voidaan pitää salaisina. Kun visio, missio, liikeidea ja strategiat on pohdittu, niistä voidaan rakentaa kehystarina, joka taas liittyy profilointiin ja yrityskuvaan. Profiilin perusviestit muodostavat punaisen langan, jonka avulla eri kohderyhmille viestitään eri tavoin painotettua profiilia. (Åberg 1997, 65–66.) Tavoitekuva eli profiili on yksi strategisen viestinnän työkaluista. Se rakennetaan organisaation vision ja strategisten tavoitteiden varaan. Åbergin (1997, 68–69) mukaan ”tavoitekuva kertoo mihin ollaan menossa ja miksi (visio, tavoitteet), mistä ollaan lähdetty (työyhteisön ”hyvä perimä”) sekä missä ollaan nyt ja mitkä tekijät auttavat tai estävät vision saavuttamista.” Tavoitekuvassa ilmaistaan selkeästi ja konkreettisesti

- 1) visio, missio ja julkitavoitteet: mitä halutaan, mitkä ovat ne tavoitteet, joiden avoin viestiminen edistää tavoitteiden saavuttamista,
- 2) organisaation olemus eli identiteetti: mitä ollaan ja mitä organisaatio tekee nyt ja
- 3) yhteiset arvostukset: mitä arvostetaan, millainen on yrityskulttuuri ja mikä on hyvä perimä. (Åberg 1997, 68.)

Profilointia tehdään kolmessa muodossa, eli se sisältää teot, viestit ja ilmeen. Profiloinnissa käytetään näitä kolmea keinoa, joiden avulla voidaan lisätä luotamusta organisaatioon näyttämällä suorilla teoilla mitä organisaatio tekee ja miten se tekee, mitä organisaatio sanoo ja miten se sanoo sekä toisaalta myös miltä organisaatio näyttää. (Åberg 1997, 80.)

Strategisen viestinnän työkaluina voidaan myös käyttää erilaisia menetelmiä kuten skenaarioanalyysia ja SWOT-analyysia, joiden avulla hahmotetaan tulevaisuuden toimintaympäristöjä sekä sisäisiä prosesseja. Skenaarioanalyysissa pohditaan nimensä mukaisesti organisaation eri tulevaisuuden tiloja. Se sisältää yleensä kolme eri skenaariota: optimistisen, neutraalin ja pessimistisen. Analyysi sisältää myös toimintasuunnitelman siitä, mitä organisaation pitäisi tehdä eri skenaarioiden vallitessa. Skenaario toimii myös strategian ja liikeidean laadinnan ohjenuorana. SWOT-analyysia puolestaan kuvataan strategisen suunnittelun perusmenetelmänä. Analyysi koostuu nelikentästä, johon jaotellaan organisaation sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset uhat ja ulkoiset mahdollisuudet. (Åberg 1997, 81-86.)

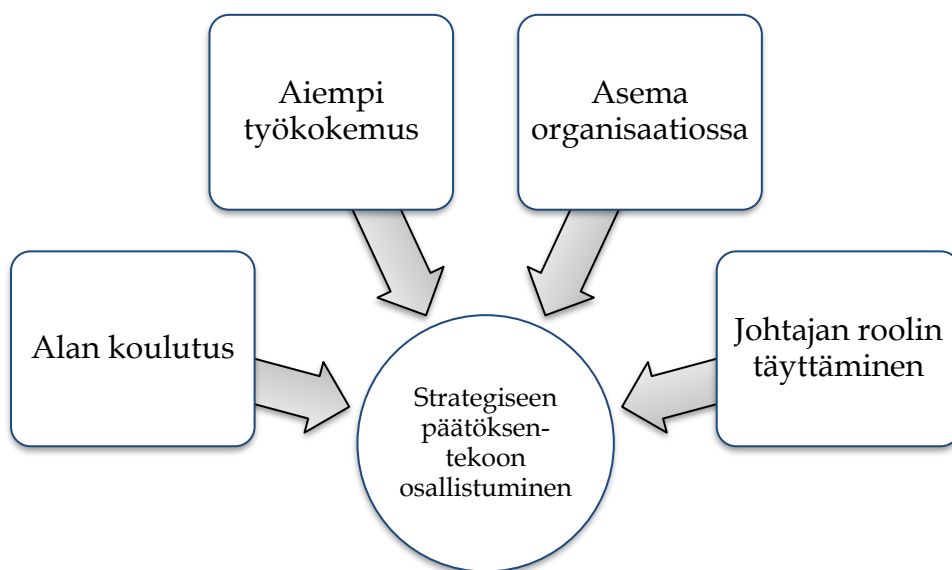
3.4 Viestintäjohtajan rooli strategisena toimijana

Kun puhutaan viestintäjohtajan roolista strategisena toimijana esimerkiksi osana johtoryhmän jäsenistöä, sekä teoria että käytäntö ovat osoittaneet, että viestintätoiminnot ovat tehokkaammillaan viestintäjohtajan ollessa mukana johtoryhmän toiminnassa (Kanihan ym. 2013, 141). Viestintäjohtajan osallistuminen organisaation päätöksentekoprosessiin vaatii kuitenkin, että hän osoittaa ongelmanratkaisukykyä sekä kokemusta viestintätoimintojen tavoitteellisesta johtamisesta (Reber & Berger 2006, 246). Plowmanin (2005, 135) mukaan viestintäjohtaja otetaan todennäköisemmin johtoryhmään mukaan, jos hän osoittaa kykyä strategiseen ajatteluun sekä tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Myös Bronn (2014) on sitä mieltä, että päästäkseen johtoryhmään viestintäjohtajalla täytyy olla pätevyyttä strategiseen suuntautumiseen. Näin viestintäjohtaja pääsee todennäköisemmin osallistumaan myös strategista päätöksentekoa koskeviin palavereihin, eikä ainoastaan viestintää käsitteleviin palavereihin.

Bowenin (2009, 421–424) mukaan viestinnän edustajilla on kaikesta huolimatta myös vaikeuksia päästä mukaan johtoryhmään ja sitä kautta strategiseen päätöksentekoon. Reber ja Berger (2006, 246) toteavat, että pelkkä virallinen asema johtoryhmän jäsenenä ei kuitenkaan takaa vaikutusvaltaa viestintäjohtajalle. Myös Holtzhausen ja Voto (2002, 78) ovat tutkineet viestinnän edustusta johtoryhmässä ja todenneet, ettei johtoryhmässä mukana oleminen takaa menestyksestä viestinnän hoitamista eikä myöskään kerro viestintäalan ammattilaisen vaikutusvallasta organisaatiossa. Myös Berger (2005) on kiinnostunut siitä, rajoittaako viestintäjohtajan paikka johtoryhmässä tämän mahdollisuuksia toimia parhaalla mahdollisella tavalla oman ammattinsa, sidosryhmien sekä yhteiskunnan kannalta. Siksi Berger (2015) ehdottaa viestintäjohtajille aktivistin roolia, jossa mahdollisesti johtoryhmän ulkopuolella viestintäjohtajan

olisi helpompi toimia eri tahojen äänenä ja palvella muitakin kuin esimerkiksi liiketoiminnallisen edun sanelemissa tarkoituksissa.

Bronnin (2001, 316) mukaan strategiseen päätöksentekoon osallistumisen edellytyksenä pidetään alan koulutusta, aiempaa työkokemusta, asemaa organisaatiossa sekä johtajan roolin täyttämistä. Mikäli esimerkiksi koulutus tai kokemus on puutteellista, täytyy henkilön kasvattaa osaamistaan kouluttautumalla tai hankkimalla lisää kokemusta (Gruning, Gruning & Dozier 2002, 166).



KUVIO 3 Strategiseen päätöksentekoon osallistumisen edellytykset (Bronn 2001.)

Johansson ja Ottestig (2011) tarkastelevat tutkimuksessaan viestintäjohtajien työnkuvaa ja luovat tulosten perusteella kolme viestintäjohtajan roolia: 1) *organizational leader*, 2) *communication leader* ja 3) *communication manager*. Ensimmäisen roolin edustaja on johtoryhmän jäsen ja vastaa kaikista strategisista päätöksistä. Toisen roolin edustaja on myös mukana johtoryhmässä, mutta vastaa puolestaan viestinnällisistä asioista. Kolmannen roolin edustaja on vastuussa viestinnästä, mutta ei kuitenkaan ole mukana johtoryhmässä. (Johansson & Ottestig 2011, 158.)

Falkheimer ym. (2017) ovat tutkineet strategisen viestinnän ja viestintäalan ammattilaisten roolia tarkastelemalla erityisesti johtajien ja kollegojen asenteita strategista viestintää ja viestintäalan ammattilaisia kohtaan. Tutkimustulosten mukaan johtajat ja kollegat näkevät viestinnän ratkaisevan tärkeänä strategisella tasolla: liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa ja menestyksekkään toiminnan takaamisessa. Lisäksi viestintäalan ammattilaisten työ näkyy vastaajien mielestä tehokkaana sisäisenä ja ulkoisena viestintänä. Vaikka vastaajilla on yleinen ymmärrys viestinnästä, johtajuudesta sekä viestinnän roolista organisaatiossa, Falkheimerin ym. (2017) tutkimustuloksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista ei kuitenkaan ymmärrä viestintäalan ammattilaisten ydinroolia. Johtajien näkemys viestintäalan ammattilaisista ei vastaa strategia-

rooleja. Johtajilla ja viestintäalan ammattilaisilla on esimerkiksi erilaiset näkemykset viestintäjohtajan roolista johtoryhmässä. (Falkheimer ym., 2017)

Falkheimerin ym. (2017) tutkimustulokset antavat syytä pohdinnalle. Tulokset osoittavat, että viestinnän näkeminen kriittisenä ja keskeisenä voimavarana nykyaikaisissa organisaatioissa on levinnyt käsityksenä laajasti sekä johtajille että kollegoille. Jos pidetään tärkeänä, että viestintäyksiköissä työskentelevät viestintäalan ammattilaiset ovat selkeässä ja strategisessa roolissa nykyisissä organisaatioissa, tulokset osoittavat, ettei ihannetilanne vastaa todellisuutta. Falkheimer ym. (2017) viittaavat Ranskan presidentti Georges Clemenceau'n (1841–1929) aforismiin, jonka mukaan mitään todella tärkeää asiaa ei kannata jättää asiantuntijoille. Falkheimer ym. (2017) arvelevat, että tämä ajatus saattaa kehkeytyä toimintatavaksi myös strategisessa viestinnässä. Jos ammattilaiset eivät pian tee asialle jotakin, strateginen viestintä saatetaan pian nähdä liian tärkeänä jätettäväksi ainoastaan viestintäalan ammattilaisten hoidettavaksi. Toisaalta taas Volk (2017) on todennut tutkimuksensa pohjalta, että strategisen viestinnän ammattikunta on tullut enenevässä määrin vakiintuneeksi erityisesti länsimaissa. Havaittavissa on jatkuva ammatillisen kasvun trendi, selkeitä yhteisiä rooleja ja käytäntöjä, jaettuja ammatillisia arvoja sekä samanlaisia koulutussysteemejä (Volk 2017).

Viestintäjohtajan tehtävä muiden viestintäalan ammattilaisten kanssa on arvioida organisaation toimintaa ulkopuolisen silmin sekä tunnistaa sidosryhmien tarpeet. Johdettuna toimintana viestinnän tavoitteena on toteuttaa organisaation strategiaa sekä ylläpitää sidosryhmäsuhteita suunnitelmallisen viestinnän kautta. (Van Ruler & Verčič 2004, 5–7.) Viestinnän ammattilaisten tehtäviin kuuluu myös esittää johdolle viestintään liittyviä aloitteita ja ideoita sekä tarvittaessa laatia valmiit viestintäsuunnitelmat johdon kommentoitavaksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 159.)

Organisaation jokaisen työntekijän tulisi tunnistaa oma strateginen roolinsa, joka auttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaisen työ, teot ja päätökset vaikuttavat strategian toteutumiseen. Esimerkiksi viestintäjohtajan strategisella roolilla tarkoitetaan yksilön tekojen kokonaisuutta, joilla voidaan toteuttaa strategiaa omassa työssä. Sitä voidaan tehdä valintojen, päätösten ja tekojen tekemättä jättämisten kautta. Strateginen rooli ei siis tarkoita pelkästään strategian tarkkaa noudattamista ja toteuttamista, vaan myös strategian kriittistä arviointia, kyseenalaistamista ja sen muuttamista. (Mantere ym. 2006, 85–87.)

4 KESKUSTELUA STRATEGISESTA VIESTINNÄSTÄ

Tässä luvussa pureudutaan eri tutkijoiden kannanottoihin ja akateemiseen keskusteluun strategisesta viestinnästä, sen määrittelystä ja tutkimuksesta. Lähteiden valinnassa on painotettu tuoreimpia, eli vuosina 2016–2018 julkaistuja akateemisia artikkeleita ja tutkimustuloksia strategisesta viestinnästä.

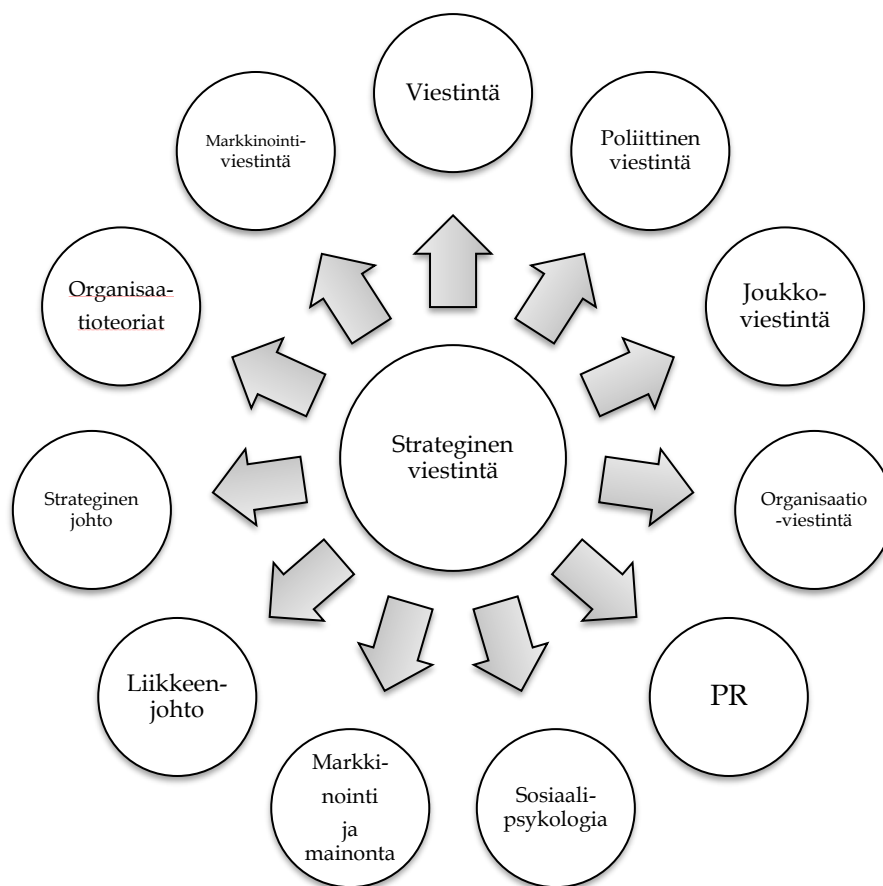
4.1 Taustaa strategisen viestinnän tutkimuksesta

Strategisen viestinnän ymmärrys on melko puutteellista eivätkä tutkijat ole kyenneet muodostamaan termistä yhtä oikeaa määritelmää. Tämä ymmärryksen puute voidaan katsoa johtuvan siitä, että strategisen viestinnän tutkimus jää usein tavoite-, tarkoitus- tai lopputulosorientoituneeksi tieteenalaksi. Näin ollen tutkimukset omaksuvat verrattain staattisen kuvan strategisesta viestinnästä ja jättävät huomioimatta mikrotason prosessit, joiden kautta strategista viestintää oikeastaan tehdään. Tämän seurauksena näkemykset johtajien harjoittamista strategisen viestinnän mikrotason teoista kuten esimerkiksi keskusteluista, esityksistä ja dokumenteista ovat melko suppeita ja rajallisia. (Aggerholm & Asmuss 2016.) Strateginen viestintä on kuitenkin onnistuneesti vakiinnuttanut itsensä akateemisenä tieteenalana. Tämä voi johtua siitä, että strateginen viestintä nähdään saavuttamattomana ja vaikeasti ymmärrettävänä konseptina. Nothhaft ym. (2018) argumentoivat, että strateginen viestintä on tällä hetkellä jatkuvassa uudelleen määrittelemisen kierteessä. Vaikka selkeämpi käsitteellistäminen ja tieteenalan realistisempi ymmärtäminen ovat edellytyksenä kehittymiselle, prosessi riippuu täysin myös tieteenalan metodien kehittymisestä. (Nothhaft ym. 2018.)

Werder, Nothhaft, Verčič ja Zerfass (2018) ovat tutkineet strategista viestintää kasvavana monitieteellisenä paradigmana. Tutkimustulokset osoittavat, että strategista viestintää voidaan kuvailla kasvavana tieteenalana. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että viimeisen 11 vuoden aikana positiivinen trendi nousee päätään tieteenalan tutkimuksen tuottavuudessa ja globalisoitumisessa. Julkais-

tujen artikkeleiden määrä alan jounaaleissa kaksinkertaistui vuodesta 2007, kun alalle saatiin oma jounaali. Globalisoituneiden talous- ja viestintäverkostojen kehittymisen myötä organisaatiot ympäri maailman ovat kohdanneet haasteita viestiessään eri kulttuureissa ja maissa oleville yleisöilleen (Sriramesh & Verčič 2009). Kansainvälisen strategisen viestinnän ammatillinen kenttä on kokenut huomattavan laajentumisen ja se kasvaa nopeasti erityisesti Aasian ja Tyynenmeren maissa (Volk 2017). Ammatilliset käytänteet strategisessa viestinnässä vaihtelevat laajasti maantieteellisten alueiden mukaan, mikä johtuu esimerkiksi erilaisista käytännöistä politiikan ja median parissa (Verčič 2013).

Nothhaft ym. (2017) nostavat esiin eri tieteenalojen tutkijoiden työtä esimerkiksi yritysviestinnän, sisäisen viestinnän, poliittisen viestinnän, mainonnan ja markkinoinnin parissa. Nothhaft ym. (2018) kyseenalaistavat meneekö strategisella viestinnällä oikeasti hyvin. Toisaalta se on erityisesti tutkimuksen kohteena, mutta toisaalta strategisen viestinnän tutkijat ja ammatinharjoittajat eivät täysin tiedä mitä strateginen viestintä oikeastaan on. On olemassa teoreettista tietoa, alan termistöä sekä tiettyjä tutkimusmenetelmiä, mutta näiden käytöstä ei ole olemassa tarkkaa sopimusta. Toisin sanoen: meillä ei ole vielä kukaan täysin varmaa tai selkeää ymmärrystä siitä, mistä strateginen viestintä koostuu. (Nothhaft ym. 2018.)



KUVIO 4 Strategisen viestinnän monitieteellisyys (*interdisciplinarity*) (Werder ym. 2018.)

Werder ym. (2018) ovat koonneet tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta yhteen hahmotelmaa kaikista niistä tieteenaloista, jotka ovat relevanteimmat strategiseen viestintään liittyen (ks. kuvio 4). Mukaan tähän on otettu markkinointiviestintä, viestintä, poliittinen viestintä, joukkoviestintä, organisaatioviestintä, PR, sosiaalipsykologia, markkinointi ja mainonta, liikkeenjohto, strateginen johto sekä organisaatioteoriat. Kuvio on kuitenkin vain esimerkki ja näyttää ne tieteenalat, jotka ovat olleet tähän asti tärkeitä strategisen viestinnän kannalta. Tähän liittyviä täydentäviä tieteenaloja on saattanut jäädä tutkijoilta huomaamatta tai niiden tärkeys saattaa tulla esiin vasta tulevaisuudessa. Yksi esimerkki tästä on informaatioteknologia, joka voi auttaa viestintätavoitteiden saavuttamisessa esimerkiksi analysoimalla ja käyttämällä algoritmeja. (Werder ym. 2018.) Myös Volk (2017) puhuu strategista viestintää lähellä olevien tieteenalojen puolesta. Hänen mielestään strategisen viestinnän tutkimuksessa kannattaisi hyödyntää muita lähellä olevia tieteenaloja. Sen sijaan, että keksittäisiin pyörä uudestaan, strategisen viestinnän tutkijoille olisi valaisevaa tutkia kirjallisuutta kentillä, jotka ovat lähellä vertailevia teorioita. (Volk 2017.)

Nothhaft (2016, 74) haastaa muita strategisen viestinnän tutkijoita esittämällä heille kohdennetun kysymyksen: Mikä strategisessa viestinnässä on haasteena? Tämän lisäksi hän esittää kolme kysymystä ja pyytää alan tutkijoita vastaamaan niihin empiirisesti tuetulla materiaalilla:

- (1) Miten ja miksi strateginen viestintä toimii?
- (2) Miksi strateginen viestintä on olemassa, mistä se tulee?
- (3) Mikä erottaa strategisen viestinnän ei-strategisestä viestinnästä?

Myös Sandhu (2017) on sitä mieltä, että näihin Nothhaftin (2016) esittämiin kysymyksiin täytyisi löytää vastauksia. Kaikkien alalla työskentelevien täytyisi ryhtyä selvittämään vastauksia näihin kolmeen kysymykseen, koska niihin vastaamalla voitaisiin selvittää ja tuoda ilmi myös tutkijoiden maailmankuvaa (Sandhu 2017).

4.2 Näkemyksiä strategisesta viestinnästä ja sen määrittelystä

Strategisesta viestinnästä on olemassa useita erilaisia näkemyksiä, jotka menevät usein keskenään päällekkäin ja saavat strategisen viestinnän tuntumaan epäselvältä sekä vaikeasti ymmärrettävältä (Nothhaft ym. 2018). Nothhaft ym. (2018) tuovat esille sen, että jotkut saattavat pitää kummallisena sitä, että strateginen viestintä selviää tieteenalana huolimatta kaikista vaikeuksista sen määrittelyssä. Tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mitkä ovat strategisen viestinnän ydin, sen hyödyt, sen yhteiskunnalliset onnistumiset tai sen tarkka teoreettinen viitekehys. Strateginen viestintä on kaikesta huolimatta terminä niin puoleensavetävä, että tutkijat ja ammatinharjoittajat haluavat olla tekemisissä sen kanssa. (Nothhaft ym. 2018.)

Routledge Handbook of Strategic Communication -julkaisun ensimmäisessä artikkelissa Holtzhausen ja Zerfass (2015b, 4) toteavat strategisesta viestinnästä seuraavanlaisesti: "Strategic communication process typically is a communication process that follows from an organization's strategic plan and focuses on the role of communication in enabling the organization's strategic goals and objectives". Pari vuotta aikaisemmin Holtzhausen ja Zerfass (2013, 74) muotoilivat määritelmän toisella tavalla ja ehdottivat, että "strategic communication is the practice of deliberate and purposive communication that a communication agent enacts in the public sphere on behalf of a communicative entity to reach *set goals*". Van Ruler (2018) kommentoi edellä mainittuja määritelmiä. Hänen mukaansa näille tutkijoille keskiössä ovat organisaation tavoitteet, ja strateginen viestintä on mukana auttamassa tavoitteiden toteuttamisessa. Strateginen viestintä on siis yksi väline organisaation tavoitteiden saavuttamisessa onnistuneesti, eikä niinkään väline tavoitteiden luomisessa. Toisin sanoen, strateginen viestintä on tukitoiminto, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet vaikuttamalla julkisuudessa. Van Rulerin (2018) mukaan käsitys strategisesta viestinnästä sisältää sen ajatuksen, että kaikkea viestintää ei voida nähdä strategisena. Kun viestintä auttaa organisaatiota mission saavuttamisessa tarkoituksenmukaisesti, voidaan puhua strategisesta viestinnästä. Sen vuoksi ainoastaan viestintä, jonka tarkoitus on edistää organisaation missiota voidaan määritellä "strategiseksi". (van Ruler 2018.)

Aggerholm ja Thomsen (2015) kyseenalaistavat Hallahanin yms. (2007) määritelmän strategisesta viestinnästä. Hallahan ym. (2007) määrittelevät strategisen viestinnän seuraavanlaisesti: "the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission" (Hallahan ym. 2007, 3). Kyseinen määritelmä antaa ymmärtää, että ihmiset saadaan sitoutettua tarkoitukselliseen viestinnän tekemiseen organisaation puolesta esimerkiksi muokkaamaan tarkoituksia, lisäämään luottamusta, luomaan mainetta ja hoitamaan suhteita ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin organisaation kasvun saavuttamiseksi (Zerfass 2004; Gruning, Gruning & Dozier 2002). Hallahanin ym. (2007) mukaan termi *strateginen* suhteessa viestintään sen perinteisessä kontekstissa suosii johdon keskustelua ja korostaa ylemmän johdon tavoitteita organisaatiolle annettuina ja oikeutettuina. Näin ollen tarkoituksellinen vaikuttaminen on perustavanlaatuisen tavoite organisaatioiden viestinnälle. Aggerholm ja Thomsen (2015) näkevät strategisen viestinnän fokuksen erilaisena ja ajattelevat eri tavalla strategisen viestinnän roolista organisaatioiden päätöksenteossa. He kyseenalaistavat määritelmää argumentoimalla, että se sisältää kutakuinkin naivin vastaanottajan ja verkkaisen päätöksentekoprosessin. (Aggerholm & Thomsen 2015.)

Zerfass ja Viertmann (2017) ehdottavat uutta lähestymistapaa strategiseen viestintään. Yritysviestinnän näkökulmasta argumentoinnin sijaan he ehdottavat, että huomiota kannattaa kiinnittää yritysstrategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Tämä lähestymistapa vastaa ajatusta siitä, ettei strateginen viestintä ole rajattu ainoastaan viestintäyksikön toimintaan tai tiettyihin sidosryhmätilanteisiin. Sen sijaan viestintä pitäisi nähdä eri osa-alueet ylittävänä toimintona, joka tähtää organisaation mission toteuttamiseen monilla eri tavoilla. Myös van

Ruler (2018) on sitä mieltä, että strateginen viestintä nähdään strategisena silloin, kun se liittyy jollain tavalla organisaation tavoitteisiin ja strategioihin liittyvään viestintään. Toisten mielestä strateginen viestintä keskittyy esittämään ja edistämään tavoitteita ja strategioita, kun taas toisten mielestä se keskittyy myös kehittämiseen. Toisin sanoen, toisille strategia kulkee strategisen viestinnän edellä, kun taas toisille strateginen viestintä myös muodostaa strategiaa. (van Ruler, 2018.)

Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) esittelevät neljä erilaista näkemystä liittyen strategiseen viestintään:

- 1) Integroidun viestinnän korvaaja
- 2) Viestinnän uudennainen rooli
- 3) Sotilaallisen ja kansallisen voiman konteksti
- 4) Vaihtoehtoinen ilmaus PR-alasta (*public relations*).

Ensimmäisen näkemyksen mukaan strategista viestintää voidaan pitää integroidun viestinnän korvaajana, joka puolestaan toimii sateenvarjona kaikelle organisaation aloittamalle tavoitteelliselle viestinnälle. Viestinnän monitahoiset käsitteet ja lukuiset tutkimukset, akateemisten konferenssit sekä artikkelit ovat auttaneet luomaan tietynlaisen diskurssin strategisesta viestinnästä. Keskustelun yhdistävä näkökulma on sen monitieteellisyys. Näin saadaan monia perusteluja strategisen viestinnän tarkoituksesta, joista yksi esimerkki on taloudellisten tarpeiden palveleminen. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.) Toinen näkemys puhuu viestinnän uudennaisen roolin puolesta. Tämän näkemyksen mukaan viestintä on ottamassa erilaisissa yrityksissä uudennaista roolia strategisena ja päätöksiä tekevänä toimintona, eikä niinkään taktisena ja tukea antavana. Tämän näkemyksen ytimessä on huomio siitä, että organisaatioita luonnehditaan tiettyjen toisistaan riippuvien intressien, rakenteiden, kulttuurien ja prosessien mukaan. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

Kahden ensimmäisen näkemyksen lisäksi havaittavissa on myös vanha mutta kasvava kiinnostus nähdä viestintä sotilaallisen ja kansallisen voiman kontekstissa (Graham 2017; Nothhaft & Schölzel 2015; Paul 2011). Esimerkiksi Pashentsev (2013) alleviivaa strategisen viestinnän kasvavaa tärkeyttä informaatioodankäynnissä isojen suurvaltojen kuten Venäjän, Kiinan ja USA:n käyttämänä. Hänen mukaansa strateginen viestintä on valtion suunnitelma tiettyistä strategisista arvoista, intresseistä ja tavoitteista liittyen kotimaisiin ja ulkomaisiin yleisöihin (Pashentsev 2013). Sodankäynnin olennaisena elementtinä nähty strateginen viestintä on laajasti laiminlyöty viestintätieteissä todennäköisesti sodankäynnistä ja propagandasta kumpuavien negatiivisten mielikuvien vuoksi. Tästä huolimatta se on saanut uutta huomiota myös esimerkiksi terrorismin ja terrorismin vastaisen toiminnan kontekstissa (Botan 2018). Keskustelu strategisesta viestinnästä armeijan ja tiedustelun käytössä tuo esille välttämättömyyden erottaa strateginen ja operatiivinen viestintä toisistaan sekä keskittyä niiden toimijoiden näkökulmaan, jotka määrittelevät viestinnän vaihtoehtona toisille keinoille eivätkä pidä viestintää aina niin kannattavana ja tarpeellisena.

Neljäntenä esitellyn näkemyksen mukaan strategista viestintää käytetään vaihtoehtoisena terminä vakiintuneelle suhdetoiminnan ja viestinnän tieteenalalle ilman tutkimusobjektien tai perspektiivien muuttamista. Strateginen viestintä alkoi korvata niin sanotusti huonomaineista PR-toiminnan (*public relations*) termiä 2000-luvun toisella vuosikymmenellä. Termi on erittäin amerikkalainen konsepti ja sitä on hankala kääntää muille kielille ilman merkittäviä muutoksia sen merkitykseen. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

4.3 Ongelmat strategisen viestinnän määrittelyssä

Strategisen viestinnän määrittely on haastavaa ja siitä käydään tutkijoiden kesken jatkuvasti merkittävää väittelyä (Paul 2011, 3). Yksi selitys käsitteen määrittelyn haastavuudelle on se, että strategista viestintää tekevät organisaatiot, instituutiot sekä ryhmät ovat keskenään erilaisia ja omaavat erilaisia näkökantoja (Arcos 2016). Kent ja Lane (2017) argumentoivat, että on olemassa niin paljon artikkeleita keskustelevalta PR:sta, ettei niitä voi tarkastella vain yhdessä kirjoitelmassa. Toledanon (2018) mukaan tätä samaa voidaan sanoa myös strategisesta viestinnästä. Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) argumentoivat, että kaikkia yrityksiä määrittellä strategista viestintää hankaloittaa kolme erilaista epäselvyyttä. Ensinnäkin termin käyttö on laajalle levinnyt ja sen käyttö on melko arkista ja niin sanotusti puhekielistä. Lisäksi termin käyttö on sidottu ammatinharjoittajien arvovaltaan ja erilaisiin koulutusohjelmiin. Kolmanneksi termin määrittelyä hankaloittaa epäselvyys subjektiivisesta näkökulmasta sekä tutkimuksen kohteena olemisesta. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

Van Ruler (2018) on sitä mieltä, että strategisen viestinnän määrittelyn ongelmallisuuteen vaikuttavat tutkijoiden erilaiset näkemykset viestinnän roolista strategisen viestinnän kontekstissa. Toiset näkevät viestinnän kontrolloituna yksisuuntaisena prosessina, jossa lähettäjä pyrkii saamaan hyväksynnän vastaanottajaltaan. Toiset taas näkevät viestinnän rakentavana prosessina, jossa kaikki osapuolet tekevät päätöksiä. Tämä johtaa erilaisiin lähestymistapoihin myös strategisessa viestinnässä. Toisille strateginen viestintä on olemassa auttaakseen organisaatiota saamaan hyväksyntä sen strategisille valinnoille, kun taas toisten mielestä keskiössä on rakentava prosessi, jonka aikana strategiaa rakennetaan. (van Ruler 2018.) Nothhaft (2016) argumentoi, että suurin ongelma strategisen viestinnän määrittelyssä on se, ettei olemassa ole yhtenäistä teoreettista keskustelua ja vain vähän konvergenssia strategisen viestinnän teoreettisessa käsitteenmuodostuksessa. Myös van Ruler (2018) tuo esille teoreettisen keskustelun. Hän toteaa, ettei juurikaan missään strategista viestintää käsittelevissä akateemisissa jurnaaleissa käsitellä viestinnän teorioita, jotka voitaisiin linkittää siihen miten viestintä voidaan ymmärtää strategisen viestinnän kontekstissa.

4.4 Kritiikkiä strategisesta viestinnästä

Aggerholm ja Thomsen (2015) esittävät, että monet tutkijat ovat tutkineet yritysten toimitusjohtajien toistuvia ja jatkuvia viestintäpyrkimyksiä, joiden tarkoituksena on välttää ristiriitoja, epä johdonmukaisuuksia ja jännitteitä (Putnam & Fairhurst 2001; Seo & Creed 2002). Tutkimustulokset osoittavat, että sen sijaan johtajat luovat piileviä konteksteja ja pohjaa organisaation yhteisymmärrykselle, yhtenäisyydelle ja sitoutumiselle (Jarzabkowski & Sillince 2007; Quinn 1981; Rapert, Velliquette & Garretson 2002). Samaan aikaan olemassa näyttää olevan tieteellinen yksimielisyys siitä, että strategisen viestinnän liikkeenjohdollinen käyttö ymmärrettynä viestinnän tarkoituksellisenä käyttönä organisaatiossa täyttääkseen sen missio (Hallahan yms. 2007) saattaa sisältää negatiivisesti assosioituja elementtejä suostuttelusta (Habermas 2006) tai ainakin jonkinlaisista pahansuovista aikomuksista (Foucault 1984; Lyotard & Thébaud 1985).

Strategista viestintää voidaan käyttää pyrkimyksenä manipuloida tai johtaa harhaan sidosryhmiä. Sen avulla voidaan mahdollisesti myös pyrkiä saavuttamaan organisaation tavoitteita sidosryhmien kustannuksella. Toisaalta strategista viestintää voidaan käyttää myös tasa-arvoisella, eettisellä, läpinäkyvällä, rehellisellä ja kunnioittavalla tavalla eettisten tarkoitusten edistämiseen. Voidakseen tuottaa strategista viestintää eettisesti, viestintäalan ammattilaisten täytyy tiedostaa ja sitoutua ammattinsa eettisiin arvoihin. Tärkeää on esimerkiksi kertoa avoimesti organisaation suuntaviivoista, välttää harhaanjohtavien viestien välittämistä, kunnioittaa pieniä ja voimattomia sidosryhmiä sekä varmistaa, että heitäkin kuullaan. (Toledano 2018.)

4.5 Strategisen viestinnän tutkimus tulevaisuudessa

Strategisen viestinnän tutkijoiden tulisi ottaa käyttöön monitieteellinen maailmankuva, jotta strateginen viestintä voisi kehittyä ja tulla laajasti tunnistetuksi myös muissa tieteenaloissa. Tutkijoiden (Werder ym. 2018) mukaan strateginen viestintä tulee edistymään, jos alan tutkijat ja ammattilaiset omaksuvat monitieteellisen maailmankuvan. Tämä on kuitenkin haastava ehdotus ja lisäksi helpommin sanottu kuin tehty. Tulevien tutkimusten suurin haaste tulee olemaan tarve perusteellisemmalle käsitteelliselle ja metodologiselle yhteistyölle eri tieteenalojen parissa. Tämän lisäksi tullaan tarvitsemaan monitieteellistä yhdistymistä, mikä avulla voidaan tavoitella strategiseen viestintään uusia näkemyksiä, innovaatioita ja tekemistä. (Werder ym. 2018.) Kansainvälisyyden puolesta puhuu myös Volk (2017). Hänen mukaansa strategisen viestinnän tutkimus vaatii ongelmakeskeistä keskustelua kansainvälisen tutkimuksen haasteista. Hänen mielestään kenttä hyötyisi siitä, jos tutkijat eri puolilta maailmaa tekisivät projekteja yhteistyössä. Strategisen viestinnän tutkimuskenttä on nuori ja kasvava, mutta samaan aikaan erittäin suosittu. Siksi kentässä on loistavaa potentiaalia

tarjota maailmanlaajuisesti uusia teoreettisia ja empiirisiä oivalluksia samanlaisuuksista ja erilaisuuksista. (Volk 2017.)

Myös Macnamara (2018) ehdottaa suuntaviivoja tulevaisuudessa tapahtuvalle tutkimukselle. Hän on tutkinut uusia strategisen viestinnän arviointimalleja yhteistyössä viestintäalan ammattilaisten ja tutkijoiden kanssa. Macnamaran (2018) mukaan tämä yhteistyö täytyisi ottaa menettelytavaksi myös tulevaisuuden tutkimuksissa, eikä kehittää ja tutkia malleja ainoastaan käytännössä tai akateemisesti. Näin voitaisiin päästä yli siitä väittämästä, jonka mukaan akateemiset mallit ovat liian teoreettisia. (Macnamara 2018.)

Heide, von Platen, Simonsson ja Falkheimer (2018, 466) toteavat, että heidän mielestään strategisen viestinnän tutkimuksen kehittyminen on jatkuvasti rikastuva ja laajentuva kenttä, joka tuottaa monipuolista tietoa strategisesta viestinnästä monimutkaisena ilmiönä. Toisaalta taas Seiffert-Brockmann (2018, 429) haluaa nähdä strategisen viestinnän tutkimusprosessin klassisella ja tieteellisellä tavalla. Hän haluaa, että alan erimielisyydet teoreettisissa ja empiirisissä puutteissa ratkaistaan tuottamalla tutkimukselle yhtenäiset kehykset tietyillä malleilla ja hypoteeseilla. Seiffert-Brockmann (2018) viittaa myös Nothhaftin (2016) käsitykseen strategisesta viestinnästä toteamalla, että evoluutiopsykologiasta olisi paljon apua strategisen viestinnän tutkimuksessa.

Christensen ja Svensson (2017) ottavat kantaa Howard Nothhaftin vuonna 2016 julkaistuun artikkeliin ” A Framework for Strategic Communication Research: A Call for Synthesis and Consilience”. Artikkelissaan Nothhaft (2016) argumentoi, että strategisen viestinnän käsitteellistäminen eri tieteenaloja yhdistävänä kenttänä on ollut askel eteenpäin, mutta sen sijaan tutkimuksen edistyminen on ollut puutteellista ja tuottanut pettymyksen. Vaikka Christensen ja Svensson (2017) kunnioittavat Nothhaftin tekemää työtä artikkelinsa eteen ja kehuvat hänen uskallustaan kamppailla niinkin monisyisten asioiden parissa, he kuitenkin toteavat Nothhaftin analyysin olevan harhaanjohtava ja erittäin ongelmallinen. He eivät ole täysin Nothhaftin työtä vastaan, mutta toteavat Nothhaftin esittämän ratkaisun strategisen viestinnän kentän ongelmiin johtavan kenttää väärään suuntaan. (Christensen & Svensson 2017.) Nothhaft (2016) käsittelee artikkelissaan strategisen viestinnän heikkouksia ja puutteita. Christensen ja Svensson (2017) toteavat, että sellainen kritiikki on tervetullutta, mutta kritiikin kohdennus jää epäselväksi. Toisaalta Nothhaft turvautuu toistuvasti yleiseen kritiikkiin yhteiskuntatieteistä, kun taas toisaalta hänen argumentointinsa perustuu PR:n olettaen, että tämä kenttä edustaa strategisen viestinnän lisäksi yhteiskuntatieteitä kokonaisuudessaan. (Christensen & Svensson 2017.)

Kaikesta huolimatta strategia ei ole missään nimessä uusi termi. Markkinoinnin ja PR:n tutkijat ovat puhuneet strategioista ja strategisista rooleista niin kauan kuin tieteenalat ovat olleet olemassa. Tämän ajatuksen pohjalta Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder (2018) kysyvätkin, miksi strategisen viestinnän tutkimuskenttä on näihin verrattuna niin uniikki tai miksei sitä liitetä kaikkeen muuhun tarkoitukselliseen viestintään kuten vaikka markkinointiviestintään tai vaikuttajaviestintään. Heidän mukaansa vastaus kysymykseen on se, että strategisen viestinnän tutkimus ei tule olemaan ainutlaatuista niin kauan kun alan

tutkijat eivät siirry seuraavalle tasolle. Tutkijoiden tulisi ottaa käyttöön strateginen näkökulma, jonka kautta voidaan tarkastellaan viestintää, tarkkaan harjoittajia ja nousevia kilpailuetuja, organisaatioita, verkostoja ja ihmisiä. (van Ruler 2018; Heide ym. 2018; Winkler & Etter 2018; O'Connor & Shumate 2018; Seifert-Brockmann 2018.) Ja kuten aina tieteellisessä keskustelussa, muiden pitäisi ottaa osaa tutkimuskenttään kritisoimalla ja haastamalla perspektiiviä jopa provokatiivisesti, mikä motivoisi tutkijoita ja ammatinharjoittajia niin ikään vahvistamaan omaa vaivannäköään strategisen viestinnän tutkimuskentän eteen. (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa perustellaan eri tutkimusmenetelmien valinnat sekä niiden soveltuvuudet tähän pro gradu -tutkielmaan. Luvussa esitellään narratiivista tutkimusta sekä narratiivista haastattelua, jotka muodostavat pohjan aineistonkeruulle ja aineistonanalyysille. Haastatteluihin liittyen selvennetään myös haastattelujen toteutusta, perustellaan haastateltavien valintaa sekä kuvaillaan itse haastateltavia. Lisäksi kuvaillaan tutkimusaineistoa sekä selvennetään miten ja miksi aineistoa on analysoitu käyttämällä kertomusten eli narratiivien analyysia sekä kertomuksellista eli narratiivista analyysia.

Tämän tutkimuksen metodologia pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin. Narratiiviselle tutkimukselle ominainen keskeinen lähtökohta perustuu sosiaalisen konstruktionismin käsitykseen ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Berger & Luckmann 1966).

5.1 Narratiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen, koska tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategisesta viestinnästä sekä sen rooleista ja merkityksistä. Tavoitteena on siis ymmärryksen lisääminen eikä määrien yleistäminen tai selvittäminen. Tutkimus tuottaa uutta ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä pyrkii syvällisesti ymmärtämään strategista viestintää ilmiönä. (Eskola & Suoranta 1998; Kananen 2008, 24–25.) Yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä on narratiivinen tutkimus, joka on valittu tämän tutkimuksen toteuttamiseksi. Narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yhtä objektiivista totuutta tutkitusta aiheesta, vaan tarjota siitä tutkijan tuottama versio tietystä näkökulmasta katsottuna ja kerrottuna. Tutkimusmenetelmä perustuu faktojen tulkintaan, joten tutkijasta riippuen samoja tapahtumia on mahdollista kertoa eri tavoilla. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Narratiivinen tutkimus perustuu aina ihmisten tarinankerrontaan. Ihmisten kertomat tarinat ovat mukaansatempaavia, houkuttelevia ja helposti muistettavia. Verrattuna ei-kerronnallisiin aineistoihin, narratiiviset aineistot ovat paljon rikkaampia ja tuovat tutkittavat asiat selkeään kontekstiin. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Näistä syistä narratiivisen tutkimuksen valinta ja toteutus tuo strategisen viestinnän sekä sen roolien ja merkitysten tutkimukseen aivan uudenlaista ja kiinnostavaa näkökulmaa. Narratiivisen tutkimuksen piiristä voidaan löytää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä ja niiden sovelluksia, joista yhtäkään ei voida pitää ainoana oikeana tapana tehdä narratiivista tutkimusta (Hänninen 2003, 30). Näin ollen tässäkin tutkimuksessa on sovellettu eri narratiivisia tutkimusmenetelmiä varsinkin aineiston analyysissa, joka koostuu sekä narratiivien analyysistä että narratiivisesta analyysistä.

Kertomus on käänös englanninkielen sanasta *narrative*, joka suomennettuna tarkoittaa kertomuksen lisäksi myös kertomuksellista tai kerronnallista. Hyvin lähellä sanaa kertomus on myös tarina, joka on suomennettu englanninkielen sanasta *story*. Monet tutkijat eivät tee käsitteellistä eroa kertomuksen ja tarinan välille, vaan valitsevat niistä asiayhteyteen ja kieleen parhaiten sopivan ilmauksen. Siksi esimerkiksi tarinallinen tutkimus, kerronnallinen tutkimus ja narratiivinen tutkimus tarkoittavat käytännössä samaa asiaa. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189–190) Myös tässä tutkielmassa käytetään sanaa kertomus tai tarina kuvaamaan samaa asiaa, koska termit ovat hyvin lähellä toisiaan.

5.2 Narratiivinen haastattelu

Tutkimushaastattelu on yksi tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta 1998). Sen tarkoituksena on tuottaa kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41). Haastattelun ideana on se, että haastattelija esittää haastateltaville sellaisia kysymyksiä, joilla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Toisin sanoen tutkimusongelmaa tukeviin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan haastatteluun liittyvillä kysymyksillä. (Kananen 2008, 73.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin narratiivinen eli kerronnallinen haastattelu, koska tutkimusmenetelmänä toimii narratiivinen tutkimus. Narratiivisen haastattelun valintaa voidaan perustella myös sillä, että Hännisen (2018, 192–195) mukaan narratiivista aineistoa kerätään tyypillisesti toteuttamalla haastattelut. Toisin kuin muut haastattelumuodot, narratiivinen haastattelu keskittyy kertomusten tuottamiseen eli sen tarkoituksena on tuottaa tutkijalle sellainen aineisto, joka sisältää kertomuksia. Huomiota kiinnitetään haastateltavien kertomiin spontaaneihin kertomuksiin, joita he haastattelun aikana kertovat. (Eriksson & Kovalainen 2008; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189–192.) Kertomuksen voidaan katsoa tarkoittavan koko elämää kattavaa elämäntarinaa tai erikokoisia kertomuksia viime aikojen kokemuksista. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191.) Tässä tutkielmassa narratiivinen haastattelu painottuu keräämään kertomuksia haastateltavien viime aikaisista kokemuksista ja

työuran varrella esiintyneistä strategisen viestinnän tilanteista. Kertomusten kautta voidaan ymmärtää ja analysoida vielä syvemmin strategisesta viestinnästä kertovia tilanteita.

Kerronnallisessa eli narratiivisessa haastattelussa tutkija pyrkii kuulemaan haastateltavilta heidän kertomuksiaan. Lisäksi tutkijan täytyy antaa tilaa kertomiselle ja esittää kysymyksiä, joihin voi olettaa vastauksiksi kertomuksia. Haastattelijan on syytä olla luonteva eikä hermostua liikaa metodista. Etuna on kuitenkin se, jos haastattelijalla kykenee esittämään kerrontaan johtavia kysymyksiä sekä niille järkeviä jatkokysymyksiä. Ennen kaikkea on tärkeä osoittaa aktiivista kuuntelua. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191–203.) Samalla haastattelijan on myös kehoitettava ja aktivoitava haastateltavaa tarinankerrontaan. Narratiivinen haastattelu on muodoltaan avoin, sillä tarkoituksena ei ole testata hypoteeseja ja haastateltava saa kertoa haastatteluaiheista täysin vapaasti omasta näkökulmastaan. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

5.3 Haastattelujen toteutus

5.3.1 Pilottihaastattelu

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista toteutettiin esihaastattelu eli niin sanottu pilottihaastattelu. Kyseisen haastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoilua (Hirsjärvi & Hurme 2004, 71). Näiden lisäksi pilottihaastattelun tarkoituksena oli testata narratiivisen haastattelumenetelmän soveltuvuutta juuri tähän tutkimukseen. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista toteutettiin pilottihaastattelu haastatteleamalla julkisen sektorin viestintäpäällikköä. Tämän haastattelun aineistoa ei käytetty itse analyysissä, mutta sen avulla testattiin edellä mainittuja tekijöitä. Pilottihaastattelusta oli ehdottomasti apua ja se toi uusia ideoita koko haastatteluprosessiin. Sen avulla todettiin, että narratiivinen haastattelu on mahdollista toteuttaa kunhan tehdään muutoksia muutamiin eri seikkoihin, joita esitellään seuraavaksi.

Pilottihaastattelusta saadut vastaukset jäivät melko yleiselle tasolle, eli ne jäivät melko etäälle konkreettisista tilanne-esimerkeistä ja strategisen viestinnän kertomuksista. Tämä johtui osittain siitä, ettei narratiivista haastattelua sekä tarinamuotoisia vastauksia oltu korostettu tarpeeksi ennen haastattelutilannetta. Lisäksi haastateltavalla ei ollut juuri aikaa miettiä etukäteen konkreettisia esimerkkejä. Tästä viisastuneena jokaiselle haastateltavalle korostettiin ennen haastatteluja, että haastattelu tullaan tekemään narratiivisena ja toiveena olisi saada vastauksina konkreettisia kertomuksia strategiseen viestintään liittyvistä tilanteista. Haastateltavia pyydettiin myös miettimään jo etukäteen erilaisia strategiseen viestintään liittyviä tilanteita työuran varrelta.

Pilottihaastateltava koki tarinoiden kertomisen haastavana, koska hän koki strategisen viestinnän tilanteet liian laajoina kokonaisuuksina. Tämän jälkeen varsinaisille haastateltaville korostettiin sitä, että pieneltäkin tuntuvan asian tai

tilanteen tarina on arvokas tämän tutkimuksen kannalta. Pilottihaastattelun aikana sekä jälkeenpäin nauhoitusta kuuntelemalla saatiin myös hiottua haastattelun apu- ja lisäkysymyksiä, jotka ohjaavat vastauksia enemmän kerronnallisempaan suuntaan.

5.3.2 Haastattelut

Tässä tutkimuksessa käytetyn narratiivisen haastattelun rakenne ja haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen siten, että ne houkuttelevat nimenomaan tarinoiden kertomiseen. Haastateltavia pyydettiin kertomaan konkreettisia esimerkkejä strategisesta viestinnästä tarinoiden muodossa. Tutkimuskysymyksiin vastaamista ajatellen haastattelun lopussa oli yksi sellainen kysymys, johon ei vaadittu tarinamaista vastausta. Tämä voidaan perustella sillä, että myös teemahaastattelumaisten kysymysten vastauksista on mahdollista nostaa esiin tarinallisia tulkintoja (Hänninen 2018, 192–195). Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelu on rakenteeltaan puolistrukturoitu, eli kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville ja haastateltavat saivat vastata niihin vapaasti omin sanoin. Tarinoihin tähtäävät kysymykset on muotoiltu siten, että niissä pyydettiin haastateltavaa kertomaan suoraan tietyistä työuran varrella olleista strategisen viestinnän tilanteista. (Kananen 2008, 73; Eskola & Suoranta 1998; Eriksson & Kovalainen 2008.) Haastattelurunko ja tarkat haastattelukysymykset löytyvät tämän tutkielman liitteistä.

Haastattelut aloitettiin haastateltavien valinnasta. Haastateltavien määrää ei ole olemassa mitään yksiselitteistä vastausta, vaan määrä muotoutuu aina tutkimuksen tarkoituksen mukaan siten, että haastatteluista saadaan kerättyä kaikki tutkijan tarvitsema tieto onnistuneen tutkimuksen tekemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58.) Tälle tutkimukselle ei asetettu etukäteen mitään tiettyä lukumäärää haastateltaville, vaan tiedustelemalla katsottiin, kuinka monta haastattelua on mahdollista toteuttaa tutkimusaikataulun puitteissa. Tutkittavat valitaan haastateltaviksi usein siksi, koska he edustavat jotakin tiettyä ryhmää, esimerkiksi miehiä tai naisia, eläkeläisiä tai nuorisoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 83). Tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja siksi tutkittavien tulisi olla osuvia tutkittavan ilmiön kannalta (Kananen 2008, 37). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää ymmärrystä liittyen viestintäjohtajien näkemyksiin strategisesta viestinnästä sekä strategisen viestinnän rooleista, haastateltaviksi valittiin satunnaisesti pörssiyrityöiden sekä suurten yritysten viestintäjohtajia. Valinta tehtiin Helsingin pörssissä noteeratuista yhtiöistä. Pörssiyrityöt valittiin tutkimuskohteeksi tutkijan oman kiinnostuksen vuoksi. Tutkittaviksi valittiin viestintäjohtajia, koska heidän katsottiin tietävän strategisesta viestinnästä parhaiten ja heillä katsottiin olevan eniten kokemusta ja osaamista strategisen viestinnän tekemisestä kuin vaikka uran alkuvaiheessa olevilla viestintäammattilaisilla. Viestintäjohtajien yhteystiedot etsittiin yhtiöiden verkkosivuilta.

Yhteensä 16 viestintäjohtajaa kontaktoitiin sähköpostitse. Ensimmäisessä viestissä esiteltiin lyhyesti tutkimusaihe sekä kysyttiin milloin haastattelu onnistuisi. Kontaktoiduista viestintäjohtajista kahdeksan vastasi haastattelukut-

suun myöntävästi ja lopuilta ei saatu vastausta. Kutsuun myönteisesti vastanneiden viestintäjohtajien kanssa sovittiin haastattelulle sopiva ajankohta sekä kehoitettiin miettimään etukäteen strategiseen viestintään liittyviä konkreettisia esimerkkejä ja tilanteita työuran varrelta. Lisäksi tuotiin ilmi, että tutkimuksessa sovelletaan narratiivista haastattelua ja siksi vastauksina toivotaan kertomuksia konkreettisista tilanteista. Haastattelukysymykset annettiin nähtäväksi ennen haastattelua ainoastaan mikäli niitä kysyttiin, mutta muissa tapauksissa haastattelun sisällöstä kerrottiin antamatta suoria haastattelukysymyksiä. Näiden sähköpostiviestien yhteydessä haastateltaville lähetettiin myös tietosuojailmoitus sekä suostumuslomake allekirjoitettavaksi.

Haastateltavista kuusi oli naisia ja kaksi miehiä. Kaikki kahdeksan haastattelua toteutettiin Helsingissä ja Espoossa joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 aikana. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne toteutettiin kasvotusten haastateltavien omilla työpaikoilla. Haastattelujen kesto vaihteli 25-50 minuutin välillä. Suurin osa haastatteluista kesti vähän päälle puoli tuntia. Haastatteluiden kestolla tarkoitetaan aikaa ensimmäisen haastattelukysymyksen kysymisestä viimeisen kysymyksen vastauksen loppuun, eli keston ei ole laskettu mukaan haastattelua ennen ja jälkeen tapahtunutta tutkimukseen kuulumatonta vapaata keskustelua eikä yleistä keskustelua tutkimuksesta. Haastatteluihin otettiin mukaan tulostettu tietosuojailmoitus sekä suostumuslomake, muistiinpanovälineet, älypuhelin nauhoitusta varten sekä haastattelukysymykset kannettavalla tietokoneella. Ennen jokaisen haastattelun alkua haastateltavan kanssa käytiin vielä kasvotusten lyhyesti läpi tutkimusaihe. Lisäksi muistutettiin, että tutkimuksessa sovelletaan narratiivista haastattelua ja kerrottiin mitä se tarkoittaa käytännössä. Haastateltavalle tehtiin selväksi, että hän saa ilmaista itseään vapaasti ja kertoa tarinoita omin sanoin (Hänninen 2018, 192–195). Uuden tietosuoja-asetuksen voimaantulon vuoksi haastateltavalle annettiin vielä tulostettuna tietosuojailmoitus ja pyydettiin häntä allekirjoittamaan suostumuslomake.

Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen nauhoitus laitettiin päälle ja haastattelu aloitettiin pyytämällä haastateltavaa kertomaan lyhyesti kuka hän on ja mitä organisaatiota hän edustaa, jotta nauhoitukset olisi jälkikäteen mahdollista yksilöidä. Tämän jälkeen käytiin järjestyksessä läpi kaikki strategisen viestinnän tilanteet ja kysymykset, jotka oli etukäteen suunniteltu ja joista oli ilmoitettu haastateltavalle sähköpostitse. Tarinankerronnan jälkeen haastattelija voi tarvittaessa esittää tarinasta itsestään nousevia lisäkysymyksiä ja tarvittaessa pyytää täydentämään tarinaa omasta tutkimusongelmasta johdetuilla kysymyksillä. (Hänninen 2018, 192–195.) Tarvittaessa haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä tämän kertomasta tarinasta.

Haastattelijan rooli on tarinankerronnan aikana vain nyökytellä ja kannatella kerronnan etenemistä (Hänninen 2018, 192–195). Näin ollen haastattelijan puheenvuorot pidettiin tarkoituksena lyhyinä ja annettiin haastateltavalle tilaa kertoa tarinoita täysin vapaasti. Lisäksi osoitettiin aktiivista kuuntelua erilaisilla eleillä. Tärkeä osa narratiivista haastattelua on rohkaista haastateltavaa erilaisilla sanattomilla eleillä, kuten aktiivisella katsekontaktilla, nyökkäyksillä ja myö-

täilevillä äännähdyksillä (Eriksson & Kovalainen 2008; Hyvärinen & Löytty-niemi 2005, 203). Näiden lisäksi osoitettiin aktiivista kuuntelua ja rohkaistiin haastateltavaa kerrontaa myötäilevillä kommentteilla kuten esimerkiksi ”joo, kyllä, niinpä, aivan”.

5.4 Tutkimusaineisto

Aineisto on kerätty haastattelemalla suomalaisten suurten yritysten ja ennen kaikkea pörssiyritysten viestintäjohtajia. Haastateltavat valittiin satunnaisesti Helsingin pörssissä noteeratuista yhtiöistä, jotka edustavat eri toimialoja. Jokaisella haastateltavalla on usean vuoden kokemus viestinnän johtotehtävissä toimimisesta. Urapolut ovat haastateltavilla erilaiset, eli osa on työskennellyt viestinnän johtotehtävissä eri yrityksissä ja osa on työskennellyt jo pidempään nykyisessä tehtävässään.

Tutkimukseen ei valittu viestintäjohtajia ainoastaan yhdeltä toimialalta, sillä silloin tutkimuksen anonymiteetti olisi kärsinyt. Suomessa toimivia pörssiyrityksiä ei ole tarpeeksi monta kattavan tutkimuksen tekemiseksi ja anonymiteetin turvaamiseksi, valitsee sitten minkä tahansa toimialan. Mikäli oltaisiin valittu vain yhden toimialan edustama muutama yhtiö, haastateltavien kertomukset ja narratiivisen analyysin tuotoksena saadut esimerkkitarinat olisivat olleet erittäin tunnistettavia. Kyseisessä tilanteessa yksittäisten yhtiöiden tunnistaminen olisi hyvinkin helppoa, mikä rikkoo haastateltavien henkilöiden sekä heidän edustamiensa yritysten anonymiteetin. Haastateltavien valinta useilta eri toimialoilta lisäsi myös aineiston rikkautta, koska se sisältää strategisen viestinnän tilanteita eri toimialoilta. Lisäksi tämä tutkimus ei pyri selvittämään millaista strateginen viestintä on jollain tietyllä toimialalla, eli tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Analyysissä ei myöskään vertailla tuloksia keskenään, joten eri toimialoilla toimivien yritysten tarkastelu on perusteltua.

Aineisto koostuu yhteensä kahdeksasta haastattelusta. Nauhoitusten yhteenlaskettu kesto tekee aineistosta noin 5 tunnin ja 30 minuutin mittaisen. Litteroituna tekstinä aineistoa on yhteensä 63 A4-sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Kaiken kaikkiaan aineisto sisältää lukuisia viestintäjohtajien kertomuksia strategisesta viestinnästä heidän omin sanoin kertomanaan. Narratiivisen haastattelun toteuttamiseksi haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että ne houkuttelevat kertomaan tarinoita. Näihin kysymyksiin vastauksina saaduista kertomuksista voidaan selkeästi erottaa tarinalle ominaisia piirteitä kuten alku, keskikohta ja loppu. Haastateltavat kertoivat nykyisissä työtehtävissään kohtaamista tilanteista, mutta osa kertoi myös aikaisemmissa työpaikoissa tapahtuneista tilanteista. Ajallisesti tarinat sijoittuivat hyvinkin eri kohtiin, sillä osa tilanteista oli tapahtunut mahdollisesti yli kymmenenkin vuotta sitten ja osa oli tapahtunut haastattelupäivän aamuna.

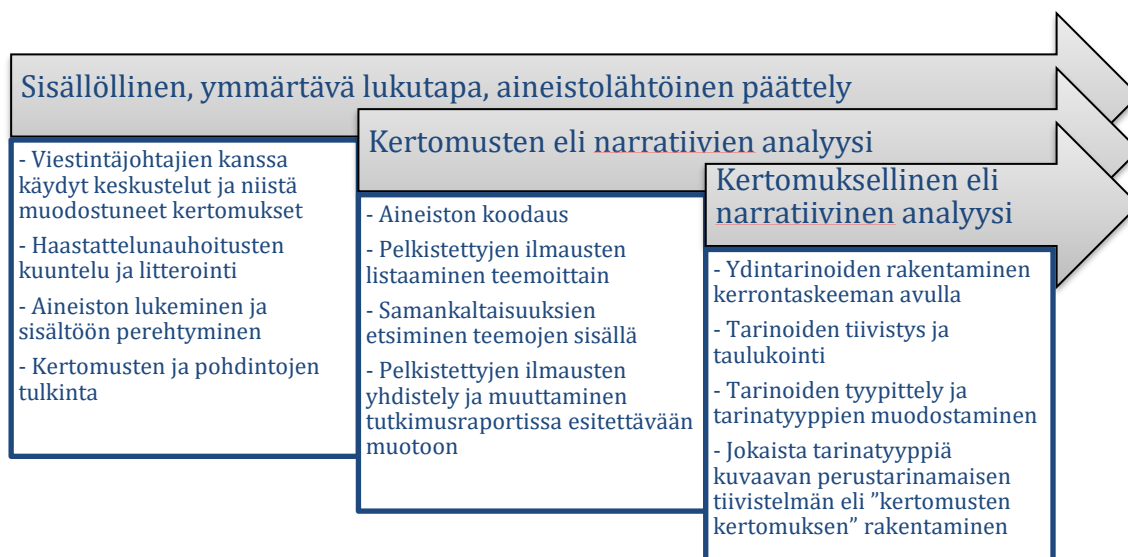
Kerrontaan ohjaavista kysymyksistä huolimatta osa haastateltavista ei osannut keksiä kaikkiin kysymyksiin mitään tiettyä tilanne-esimerkkiä kertomuksen muodossa. Tästä johtuen osa vastauksista liikkui melko yleisellä tasolla

sisältäen yleistä pohdintaa kysytyistä tilanteista. Haastateltavat eivät kertoneet näitä ajatuksia tarinamuodossa, joten vastauksista ei voitu analyysivaiheessa erottaa tarinalle ominaisia piirteitä ja rakenteita. Tältä osin näitä vastauksia ei voitu hyödyntää sellaisenaan narratiivisessa analyysissä. Sen sijaan yleisen tason kerrontaa on analysoitu kertomusten eli narratiivien analyysillä, josta kerrotaan seuraavassa luvussa tarkemmin.

5.5 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysi aloitettiin jo haastattelutilanteissa havainnoimalla strategisesta viestinnästä kerrottujen tarinoiden sisältöjä sekä haastateltavien näkemyksiä ja suhtautumista eri asioihin. Haastattelujen jälkeen analyysia jatkettiin haastattelunauhojen litteroimisella eli puhtaaksi kirjoittamisella. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa luettiin useaan kertaan läpi kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja sopivien analyysimenetelmien löytämiseksi. Viimeistään aineistoa luettaessa todettiin, että se sisältää sekä kertomuksia strategisen viestinnän tilanteista että yleisen tason ajatuksia strategisesta viestinnästä. Tämä huomio vaikutti ratkaisevasti analyysimenetelmien valintaan. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin narratiivisina haastatteluina, joten näin ollen narratiiviset analyysimenetelmät olivat luonnollinen valinta tutkimusaineiston analysoimiseksi. Aineiston analyysissä on käytetty sisällöllistä, ymmärtävää lukutapaa sekä induktiivista eli aineistolähtöistä päättelyä. Induktio on yksi päättelyn logiikoista, jonka tarkoituksena on edetä yksittäisestä yleiseen eli pyrkiä tekemään yleistyksiä yksittäisten tapausten avulla (Kananen 2008, 20).

Narratiivista tutkimusta voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Tutkimusaineiston analyysissä voidaan käyttää sekä tarinoita että ei-narratiivista aineistoa (Eriksson & Kovalainen 2008). Myös Hänninen (2003, 30) korostaa sitä, että narratiivinen tutkimus pitää sisällään useita erilaisia menetelmiä, joista yhtäkään ei voida pitää ainoana oikeana tapana. Näin ollen tässä tutkimuksessa yhdistellään kahta narratiivisen tutkimuksen analyysimenetelmää. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tuotettiin kertomusten eli narratiivien analyysi ja toisessa vaiheessa syvennyttiin narratiiviseen analyysiin. Kahden analyysimenetelmän käyttäminen tekee aineiston analyysistä tässä tapauksessa tarpeeksi monipuolisen ja niiden avulla saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin paremmin kuin vain jompaakumpaa analyysimenetelmää käyttämällä. Kertomusten eli narratiivien analyysin avulla saatiin vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja narratiivinen analyysi puolestaan tuotti vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen. Alla oleva kuvio kiteyttää aineiston työstämisen ja analyysin etenevän eri vaiheet aina haastatteluiden toteuttamisesta molempiin analyysimenetelmiin.



KUVIO 5 Tutkimusaineiston analyysin eteneminen

5.5.1 Narratiivien analyysi

Kertomusten eli narratiivien analyysissä tutkija tutustuu aineistoon ja käyttää eri tekniikoita, kuten esimerkiksi teemoittelua, analysoidakseen kertomusten rakenteita. Jotta analyysin avulla saataisiin parhaat mahdolliset vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, analyysissä keskityttiin narratiivien sisältöihin ja merkityksiin. Toisin sanoen analyysillä pyrittiin vastaamaan kysymykseen "Mitä on kerrottu" (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä vaiheessa analyysia yhdisteltiin sekä narratiivien analyysia että teemoittelua. Narratiivien analyysi aloitettiin aineiston lukemisella ja temaattisella koodauksella. Koodauksen avulla aineistoa pyrittiin tiivistämään ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Aineistosta etsittiin samaa tarkoittavia asioita ja ne yhdistettiin samalla koodilla. (Kananen 2008, 89.) Koodaus oli välttämätöntä tehdä koko aineistolle, sillä haastateltavat saattoivat puhua samaan aiheeseen liittyvistä asioista monessa eri kohtaa haastattelua. Koodauksen avulla muodostettiin eräänlainen koodauskehikko, jonka avulla pystyttiin näkemään aineiston sisälle sekä löytämään aineistosta säännönmukaisuuksia ja teemoja. (Kananen 2008, 89.)

Koodauksen jälkeen edettiin aineiston teemoitteluun. Teemoittelu on yleisesti käytetty tekniikka empiirisen datan analysoimiseen myös narratiivisessa tutkimuksessa. Teemojen ja käsitteiden kautta jäsenyvissä analyysissä kertomusten sisältöä analysoidaan poimimalla aineistosta lausumia, jotka ilmentävät jotakin tiettyä teemaa tai käsitettä (Hänninen 2018, 203; Eriksson & Kovalainen 2008). Teemoittelua käsittelevässä analyysivaiheessa aineistosta etsittiin toistuvia piirteitä, jotka ovat yhtenäisiä usealle eri haastateltavalle. Hirsjärven ja Hurmen (2004, 173) mukaan teemat voivat pohjautua haastattelun teemoihin ja oletettavaa onkin, että ne nousisivat jossain muodossa esiin analyysissä. Tällä menetelmällä viestintäjohtajien kertomuksista etsittiin usein esiintyviä ilmaisuja,

kuvauksia ja väittämiä strategisesta viestinnästä. Tätä vaihetta voidaan kuvata myös aineiston temaattiseksi sisällönluvuksi. Teemojen löytämiseksi on tulkittu aineistosta nousseita merkityksiä, sillä haastateltavat eivät ole sanoneet kaikkea samoilla sanoilla tai suoraan, vaan kertomuksia on jouduttu myös tulkitsemaan. Löydettyjä kuvauksia alettiin luokitella teemoihin, jotka kukin kuvaavat omalla tavallaan viestintäjohtajien kertomia näkemyksiä strategisesta viestinnästä.

Teemoittelun jälkeen teemojen taakseen kätkemiä ilmauksia kerättiin, pelkistettiin ja listattiin teemoittain erilliseen tiedostoon. Tämän vaiheen jälkeen etsittiin samankaltaisuuksia teemojen sisällä, eli tehtiin niin sanotusti teemoittelua teemojen sisällä. Näistä saatiin muodostettua tutkimusraportissa esitellyt pääteemat, jotka sisältävät teeman laajuudesta riippuen eri määrän tekstissä ilmeneviä alateemoja. Alateemat löydettiin kun tehtiin teemoittelua teemojen sisällä ja ne selkeyttävät tulosten esittelyn kulkua. Narratiivien analyysin viimeisessä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset yhdisteltiin järkeviksi kokonaisuuksiksi ja muutettiin ne tutkimusraportissa esiteltävään muotoon.

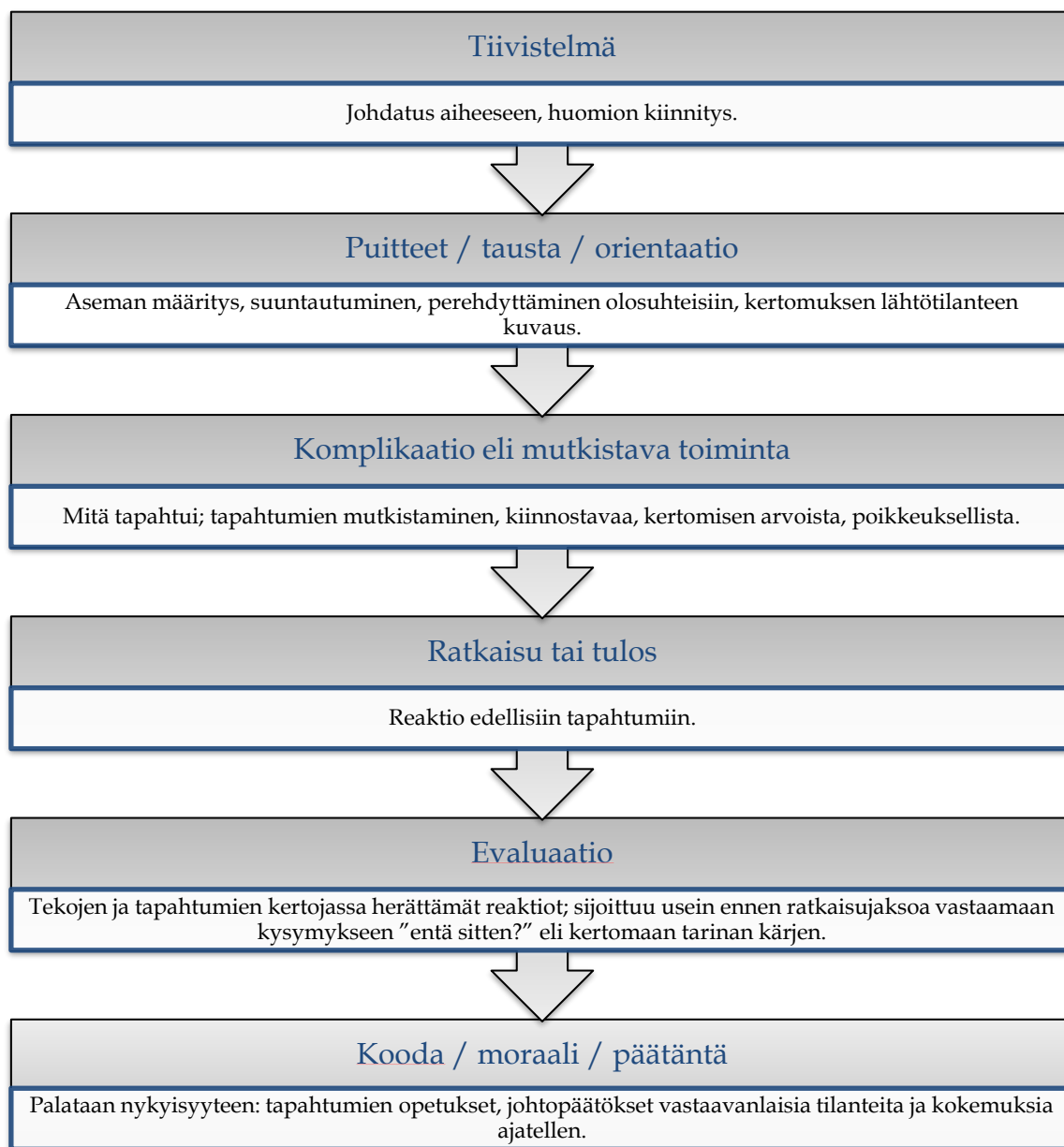
5.5.2 Narratiivinen analyysi

Uusia narratiivisia analyysimenetelmiä syntyy jatkuvasti ja niitä on lukuisia erilaisia. Lisäksi analyysimenetelmien luokitteluja eri päätyyppeihin on monenlaisia. Analyysitapoja luokitellaan usein sen mukaan, mihin kysymyksiin analyysillä pyritään vastaamaan. (Hänninen 2018, 195–196.) Narratiivisen analyysin ideana on tuottaa kertomus uudelleen aineiston perusteella. Aineistosta tuotetaan kertomuksia, jotka käsittelevät tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja. Analyysi ei siis pyri tarkastelemaan aineiston luokittelua vaan siinä luodaan yhtenäisiä ja uusia kertomuksia. (Heikkinen 2010, 149.) Narratiivisen analyysin tavoitteena on tulkita aineistoa tarinoihin keskittyen ja tuottaa siitä yksittäisiä kertomuksia (Eriksson & Kovalainen 2008).

Narratiivisen analyysin avulla pyrittiin löytämään vastauksia tämän tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen. Analyysimenetelmänä käytettiin Polkinghornen (1995, 15–21) narratiivista analyysia, jota soveltaen tutkimusaineistosta etsittiin ja rakennettiin selkeitä ja tiiviitä kertomuksia eli ydintarinoita strategisen viestinnän tilanteista. Toisin sanoen litteroidusta aineistosta löydettyistä kertomuksista tiivistettiin yksittäisiä kronologisesti eteneviä ydintarinoita, jotka kuvaavat strategisen viestinnän tilanteita mahdollisimman osuvasti (Eriksson & Kovalainen 2008). Samalla huolehdittiin myös tarinoiden anonymisoinnista, eli kaikki nimet jätettiin pois ja tunnistettavat tekijät kuten esimerkiksi toimipaikat ja tarkat tuotenimitykset muutettiin yleiseen muotoon.

Narratiiviselle tutkimukselle on ominaista huomioida ainoastaan sellaiset tarinat, jotka omaavat selkeän rakenteen tai etenevät tunnetun tarinatyyppin mukaan. Näin tapahtuessa tutkija ei huomioi vajavaisen rakenteen omaavia tai hajanaisesti esitettyjä tarinoita. (Hänninen 2018, 182.) Osa haastateltavien kertomuksista jäi liian yleiselle tasolle sekä joissain tapauksissa pituudeltaan melko lyhyiksi. Tällaisia kertomuksia ei otettu mukaan narratiiviseen analyysiin niiden suppean sisällön vuoksi, koska niistä ei voitu erottaa seuraavaksi esiteltävän kerrontaskeeman rakenteellisia osia.

Kertomusten rakentamisessa ja selkeyttämisessä käytettiin Vilkon (1990, 93–97) kerrontaskeemaa, jonka hän on rakentanut Dijkn kerrontakategorioita sekä Labovin ja Waletzky (1967) strukturaalista menetelmää mukailen. Kerrontaskeeman avulla saatiin selkeytettyä tarinoiden rakennetta, mikä helpotti ydintarinoiden muodostamista, vertailua ja analyysia. Kerrontaskeema sisältää kuusi rakenteellista ja toisistaan erotettavaa osaa, jotka esitellään tarkemmin alla olevassa kuviossa.



KUVIO 6 Omaelämäkerran kerrontaskeema (Vilko 1990, 94.)

Vaikka Vilkon (1990) kerrontaskeema on tarkoitettu koko elämäkerrallisen rakenteen tarkasteluun, sitä voidaan käyttää myös lyhyempien ajanjaksojen

rakenteen tarkastelussa ja tulkinnassa. Näin ollen kyseinen kerrontaskeema soveltuu hyvin myös strategisen viestinnän tilanteiden tarkasteluun. Vilkon (1990) kerrontaskeema pohjautuu paljolti Labovin ja Waletzky (1967) strukturaaliseen menetelmään, sillä rakenteelliset osat ovat hyvin pitkälti samat.

Labovin ja Waletzky (1967) mukaan kaikissa kertomuksissa ei välttämättä esiinny tiivistelmää, arviointia tai kuulijan palauttamista nykyhetkeen. Lisäksi rakenteelliset osat voivat esiintyä eri järjestyksissä. Nämä huomioiden toteutuivat myös tämän tutkimuksen aineiston tarinoita rakennettaessa ja analysoidessa, joten siksi tutkimuksessa on sovellettu Vilkon (1990, 94) kerrontaskeemaa väljästi. Tarinoita analysoidessa huomattiin, että suurin osa tarinoista alkoi taustaja selvittävällä orientaatiolla. Tämän jälkeen seurasi tarinan komplikaatio, joka mutkisti toimintaa. Seuraavaksi kerrottiin miten komplikaatiota lähdettiin ratkaisemaan ja tarina yleensä päättyi tapahtumien lopputulokseen. Näin ollen analyysissa on sovellettu Vilkon (1990, 94) kerrontaskeeman kohtia 2-4, sillä muita kohtia ei juurikaan ilmennyt haastateltavien kertomuksissa.

Vilkon (1990, 94) kerrontaskeemaa apuna käyttäen tarinoiden pohjalta luotiin yksi taulukko, johon kirjattiin lyhyesti jokaisen tarinan rakenne kerrontaskeeman mukaisesti. Taulukon avulla tarinoiden rakenteita ja keskeisiä sisältöjä pystyttiin helposti vertaamaan toisiinsa. Vilkon (1990, 94) kerrontaskeeman tueksi rakennettiin myös tiivistelmätaulukko, johon täytettiin tiivistetyksi kunkin haastateltavan vastaukset jokaiseen haastattelukysymykseen. Tiivistelmätaulukon avulla saatiin hahmotettua kokonaiskuva kaikista kertomuksista ja samalla myös eri kertomusten sisällöistä. Taulukosta ilmeni tiivistetyt vastaukset seuraaviin aihealueisiin: työskentely strategisen viestinnän parissa, erityisen tärkeä strateginen viestintä, epäonnistunut tai haasteellinen strateginen viestintä, onnistunut strateginen viestintä, strategisesta viestinnästä keskustelu sekä strategisen viestinnän määrittelmä.

Analyysin seuraavassa vaiheessa lähdettiin tyypittelemään strategisen viestinnän tarinoita. Tiivistelmätaulukko toimi Vilkon (1990, 94) kerrontaskeeman ohella toisena tärkeänä työkaluna tarinatyyppien hahmottamisessa ja löytämisessä. Tarinatyyppien tarkoituksena on tiivistää, tyypillistää sekä kuvata laajasti ja kiinnostavasti aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 182.) Edellä mainittujen taulukoiden avulla lähdettiin tyypittelemään tarinoita ja ryhmittelemään niitä samankaltaisten tarinoiden kanssa. Tyypittelyn myötä aineistosta alkoi selvästi nousta esiin erityyppisiä strategisen viestinnän tarinoita. Lopulta tarinoille nimettiin neljä tarinatyyppiä, joista jokainen on erilainen ja sisältää kyseistä tarinatyyppiä kuvaavia samankaltaisia tarinoita. Tarinatyypit nimettiin seuraavasti:

- 1) Viestintä maineenpelastajana
- 2) Viestintä yhteisönsitojana
- 3) Viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana
- 4) Viestintä liiketoiminnanvauhdittajana

Kun tarinatyypit oli päätetty, jokaiselle tarinatypille valittiin oma väri ja värikoodit merkattiin alas tiivistelmätaulukon loppuun. Tämän jälkeen tiivistelmä-

taulukkoa ja aineistoa alettiin käymään yhdessä läpi lukemalla vielä kertaalleen jokaisen haastateltavan litteroidut vastaukset kuhunkin aihealueeseen. Tässä vaiheessa tehtiin lopullinen tulkinta siitä, mihin tarinatyyppeihin haastateltavien kertomat tarinat kuuluvat. Tämä merkattiin tiivistelmätaulukkoon värittämällä tarinan solu sen edustaman tarinatyypin värillä. Esimerkiksi viestinnästä maineenpelastajan roolissa kertovan tarinan solu merkattiin vihreällä ja viestinnästä yhteisönsitojan roolissa kertovan tarinan solu merkattiin sinisellä ja niin edelleen. Näin saatiin visuaalisesti hahmotettua mitkä kertomukset kuuluvat kunkin tarinatyypin alle sekä varmistettua, että kaikki kertomukset kuuluvat johonkin tarinatyyppeihin. Samalla suljettiin pois mahdollisuus siitä, että jotain oleellista olisi jäänyt huomaamatta. Jokainen tarinatyyppeihin sai osakseen yhtä paljon kertomuksia, eli kaikkia tarinatyyppejä esiintyi yhtä paljon kertomuksissa eikä mikään niistä noussut yleisemmäksi kuin joku toinen.

Tarinatyyppeiden muodostamisen ja tarinoiden tyypittelyn jälkeen jokaiselle tarinatyypille luotiin ydintarinoita mukaillen perustarinamainen tiivistelmä eli "kertomusten kertomus", jonka tarkoituksena on kuvastaa tarinatyyppejä ja sille ominaisia kertomuksia. Näiden neljän tiivistelmän voidaan katsoa olevan narratiivisen analyysin tuotoksena saatuja uusia tarinoita, joista jokainen omalta osaltaan kuvaa strategisen viestinnän eri rooleja ja merkityksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Koska ydintarinoiden julkaiseminen sellaisenaan tutkimusraportissa olisi rikkonut tutkittavien anonymiteettia, päätettiin ydintarinoiden pohjalta rakentaa jokaiselle tarinatyypille yksi esimerkkitarina. Esimerkkitarinan avulla pyrittiin kuvaamaan kaikkia tarinatyyppeihin kuuluva ydintarinoita. Niiden pohjalta esimerkkitarina luotiin kuvaamaan tiiviillä ja abstraktilla tasolla kertomuksen juonen eri kohtia. Mukaan otettiin alkutilanne, toimintaa mutkistavat tekijät, viestinnän ratkaisemat ongelmat, ratkaisun avaimet sekä lopputulokset. Kyseisiä esimerkkitarinoita voidaan pitää narratiivisen analyysin tuotoksena saatuina uusina ja yhtenäisinä kertomuksina (Heikkinen 2010, 149).

6 NÄKEMYKSIÄ STRATEGISESTA VIESTINNÄSTÄ

Tarinankertojat, kertomusten juonet, tilanteiden jännitteet, strategisen viestinnän keinot, ratkaisut ja monet muut vastaavanlaiset elementit ovat kaikki tärkeä osa kertomuksia. Ilman niitä kertomukset eivät olisi kokonaisia kertomuksia, vaan jotain muuta ei-kerronnallista aineistoa. Myös tämän tutkimusaineiston kertomuksissa on havaittavissa useita kerronnallisia elementtejä, joita analysoimalla on kyetty nostamaan esille laajasti erilaisia näkemyksiä strategisesta viestinnästä.

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksia ja analysoidaan viestintäjohtajien eli tarinankertojien ja toisaalta myös kertomusten päähenkilöiden näkemyksiä strategisesta viestinnästä. Luvussa esitetyt tulokset vastaavat tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia näkemyksiä viestintäjohtajilla on strategisesta viestinnästä? Vastaukset on tuotettu kertomusten eli narratiivien analyysin kautta tekemällä temaattista koodausta ja analyysia, kuten edellä on kuvattu. Viestintäjohtajien kertomuksia sekä niiden elementtejä analysoidessa esiin nousi useasti toistuvia ilmauksia ja kuvauksia, joita analysoitiin lopulta omissa teemoissaan. Jokainen teema ilmentää omalla tavallaan viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä.

Tulosten esittely sisältää viestintäjohtajien näkemysten yhteenvetoa sekä heidän kertomuksiaan konkreettisista strategisen viestinnän tilanteista. Jokainen alaluku alkaa lyhyellä yhteenvedolla koko teeman keskeisistä sisällöistä, jonka jälkeen tuloksia eritellään yksityiskohtaisemmin. Tulosten elävöittämiseksi ja tulosten luotettavuuden lisäämiseksi mukaan on otettu suoria puhekatkelmia haastatteluista. Haastattelusitaatit on merkattu kirjainnumeroyhdistelmällä V1-V8, jossa V-kirjain edustaa sanaa viestintäjohtaja ja numero yksilöi jokaisen haastateltavan. Kaksi viivaa eli (--) merkintä katkelmassa tarkoittaa sitä, että lausetta on edeltänyt tai seurannut lisää puhetta, joka ei ole ollut oleellista tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Merkintää on käytetty myös liian paljastavien tietojen poistamiseen erityisten anonyymiteetin säilyttämiseksi.

6.1 Strategisen viestinnän ominaisuudet ja luonne

Tässä luvussa analysoidaan strategiselle viestinnälle ominaisia ja sitä kuvaavia piirteitä, joita haastateltavien kertomuksista on poimittu. Luvun pääpainona on käsitellä sitä miten haastateltavat ymmärtävät ja näkevät strategisen viestinnän. Lisäksi syvennytään tarkastelemaan millaista strateginen viestintä oikeastaan on ja mikä on sille luonteenomaista haastateltavien mielestä. Analyysin perusteella strategisesta viestinnästä ja sen ominaisuuksista voidaan todeta seuraavaa:

- Kaikki viestintä on strategista
- Kytkeytyy yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin
- Ajaa eteenpäin strategialle tärkeitä asioita
- Sisältää valintoja ja resursointia
- Vaikutukset ja seuraukset tärkeitä
- Sisältää selkeitä tavoitteita, fokusoimista ja viestinnän ydintehtävän määrittelyä
- Pitkäjänteistä työtä ja nopeaa reagointia
- Vaatii eri yksiköiden yhteistyötä
- Merkitystä on vaikea arvioida.

Haastateltavat työskentelevät kaikki isojen yritysten viestinnässä, ja heidän mukaansa kaiken sen kokoisissa yrityksissä tapahtuvan viestinnän tulisi olla strategista viestintää. Tämä oli näkemyksistä kaikkein yleisin, jonka lähes kaikki haastateltavat ottivat esille tavalla tai toisella. Monet haastateltavista toivat kertomuksissaan esille, että viestintäosasto pyrkii tekemään viestintää strategisesti ja kaikki heidän tekemänsä viestintä on käytännössä strategista viestintää. Näin ollen strateginen viestintä kattaa usein valtavan suuren osan yritysten viestinnästä ja se on läsnä jokapäiväisessä viestinnässä. Erityisesti viestinnän johtotason tehtävissä strateginen viestintä on erittäin vahvasti läsnä ja tärkeä osa työntekoa.

V3: Sanoisinpa että melkein kaikki tilanteet työuralla varsinkin tässä viestinnän tekemisen puolella sitä pidemmälle mitä... sitä enemmän mitä pidemmälle on viestinnässä päässyt ja edennyt niin on strategista viestintää.

V5: Mä oikeastaan haluan ajatella että kaiken viestinnän siis tän tyyppisessä organisaatiossa pitäisi olla strategista viestintää.

Osa haastateltavista kertoi suoraan, ettei edes halua ajatella strategista viestintää erillisenä muusta viestinnästä tai tehdä eroa niiden välille. Heidän näkemyksensä mukaan olemassa on vain yksi viestintä, joka kaikki lähtee liikkeelle tietystä tasosta. Tämä tukee haastatteluista nousutta yleistä mielipidettä, jonka mukaan kaikki viestintä on strategista viestintää. Sellainenkin näkökulma tuotiin haastatteluissa esille, että yritysten ei pitäisi edes tehdä sellaista viestintää, joka ei ole strategista.

V3: Kyl jotenkin kaikki varsinkin tämmösen yritystason ja pääkonttoritason tavallaan missä määritellään sitä mitä yritys on ja mitä meistä kerrotaan ja miten me asemoidaan itsemme niin kyl se kaikki jollain tavalla tukee sitä strategiaa ja pitää liittyä siihen. Eli ei pitäisi kauheasti tehdä sellaista viestintää mikä ei olisi strategista.

Haastateltavat kertoivat myös strategisen viestinnän keinoista sekä käytännön-toteutuksista, jotka kattoivat laajasti lähes kaikki mahdolliset viestinnän keinot. Tämä tukee esille tullutta yleistä näkemystä, jonka mukaan kaikki viestintä on strategista kun se kiinnittyy organisaation strategiaan ja on merkityksellistä organisaation toiminnan kannalta. Oli kyseessä sitten tapahtuma, lobbaus, tiedote, intranet tai julkiseen keskusteluun osallistuminen, kaikki nämä ovat strategisen viestinnän keinoja. Tästä voidaan päätellä, ettei strategiseen viestintään ole mitään erityisiä keinoja, vaan millä tahansa viestinnän keinolla voidaan tehdä strategista viestintää.

V8: Strateginen viestintä voi olla hyvin eritasosta mun mielestä niinku tässäkin nyt tuli et välillä se voi olla strategian viestintää välil se voi olla kriisiviestintää joskus se voi olla ihan asiakasviestintää ja kaikkee mun mielestä niin joo.

V3: Strateginen viestintä käytännössä on sitä arkista tekemistä että siinä on tiedotteita ja sosiaalisen median sisältöjä ja sisäistä viestintää ja ihan niitä arkisia tekoja. Mutta että niillä pitää sitten olla aina joku linkki siihen strategiaan että mitä yritys haluaa tehdä tai mihin ollaan menossa tai mitkä ne tavoitteet sillä tiimillä tai porukalla on tai mitä sillä viestinnällä tavoitellaan.

Mikäli viestintä ei ole strategista, siitä tulee helposti tehotonta. Viestintä muuttuu nopeasti pelkäksi meteliksi, jos kohderyhmille viestitään asioista ilman selkeää tavoitetta. Näin ollen strategisen viestinnän rooli on myös kasvanut, sillä maailmassa tapahtuu paljon ja koko ajan on asioita meneillään. Yrityksillä on paljon viestittävää ja siksi viestinnän on hyvä keskittyä strategisesti tärkeiden asioiden viestimiseen, ettei päädytä viestimään ihan kaikesta tai jopa täysin turhasta.

Jotta viestintä voi olla strategista, sen täytyy kytkeytyä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tämä näkemys tuli esille lähes kaikissa haastatteluissa. Yleisesti ottaen kaikki organisaatiot pyrkivät kertomaan avoimesti tavoitteistaan ja pyrkimyksistään. Tavoitteiden esille nostaminen on tärkeää organisaatioille, ja strateginen viestintä tulee vahvasti kuvioihin mukaan tässä kohtaa. Moni haastateltavista korosti kyseistä strategisen viestinnän ominaisuutta useaan otteeseen haastattelujen aikana. Viestintä lähtee usein liikkeelle yrityksen keskeisimmistä strategisista tavoitteista ja kytkeytyy täysin niihin. Strategiset tavoitteet sekä yrityksen missio ja visio jalkautuvat kaikkeen viestintään. Käytännössä strategia tarkoittaa esimerkiksi asioita mitä yritys haluaa tehdä ja mihin se on menossa. Viestintä tulee rakentaa strategian päaelementteihin siten, ettei se jättytäysin irralliseksi.

V1: Joo no ylipäätään kun puhutaan strategisesta viestinnästä niin se on semmonen käsite mikä minun mielestä kattaa valtavan suuren osuuden siitä mitä me tehdään viestinnässä. Meillä on konsernilla ja liiketoiminta-alueella omat strategiansa, joissa on ne tietyt painopistealueet ja sitten se viestintä mitä tehdään kytetään niihin pai-

nopisteisiin. Ja pyritään sitten sitomaan oikeastaan kaikki viestintä mitä tehdään niin johonkin näistä painopistealueista.

V5: (--) yrityksellä on oma strategiansa se haluaa sitä tai tätä tai tuota sillä toiminnallaan ja silloin sen viestinnän kokonaisuutena pitäisi palvella sitä tavoitetta. Ja silloin pitää miettiä että miten, millä tavalla se viestintä voi sitä tehdä ja silloin se tekee siitä strategista.

V7: Mä näen strategisen viestinnän niin että kun on päätetty jossakin firmassa että toi on se tavoite mihin me ollaan menossa ja sinne me mennään niin se on se viestintä millä me autetaan pääsemään sinne tavoitteeseen.

V3: No mun mielestä strateginen viestintä on on... no periaatteessa kaiken yritysviestinnän mitä tehdään niin pitää jollain tavalla linkkautua siihen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja pitkän aikavälin tavoitteisiin ja siihen päämäärään minkä takia se yritys on olemassa. Mutta sit taas ei niin orjallisesti että kaikki viestintä jotenkin toistaa sitä jotain samaa mantraa mikä on se yrityksen joku missio tai visio.

Edellä mainittu toteamus luonnehtii hyvin sitä, miten strateginen viestintä kannattaa järkevällä tavalla linkittää yrityksen strategiaan. Viestinnän ei ole kannattavaa toivottaa jatkuvasti esimerkiksi yrityksen visiota vaan tuoda eri keinoilla esille visioon liittyvää asiaa. Tarkoituksena olisi siis viestiä asioista, jotka kertovat visioon liittyvää tarinaa, mutta joista ei välttämättä heti näe niiden kytköstä yrityksen visioon. Toisin sanoen eri aiheita pitäisi tuoda laajasti esille siten, että ne kaikki tukevat yrityksen strategiaa ja tekemistä. Myös erään haastateltavan mukaan kaikilla viesteillä täytyy olla syynsä miksi niitä viestitään. Kaikki mitä viestitään johtaa lopulta strategiaan ja haluttuihin tavoitteisiin asti. Viestinnän avulla pyritään auttamaan yritystä toimimaan siten, että asetettuun tavoitteeseen päästään.

V8: Haluisin ehkä korostaa vielä sitä et just siihenhän sen täytyy siihen yrityksen strategiaan pohjautuu ylipäätään siis sen viestinnän ja brändin rakentamisen et jos sä yrittät rakentaa jotain semmosta mitä ei löydy sit sieltä vastinetta nii ei se oo kauheen kauaskatsovaa että sellasta se sit kuitenkin on aika pitkälti.

Strateginen viestintä ei voi olla ristiriidassa yrityksen strategian kanssa, koska muuten kohderyhmät eivät ymmärrä viestejä ja ne saattavat herättää oudokuntaa vastaanottajissa. Taustalla strategisen viestinnän vahvalla linkittämällä yrityksen strategiaan on se, että strategisen viestinnän tehtävänä on tukea strategian toteutumista. Lisäksi yritykset ajavat sen avulla eteenpäin strategialle tärkeitä asioita. Haluttuihin lopputuloksiin päästään esimerkiksi lisäämällä ihmisten ymmärrystä, korostamalla asian tärkeyttä sekä yksinkertaisesti vain tukemalla strategian toteutumista ja muutosta strategisen viestinnän keinoilla.

Esimerkiksi strategiajulkistuksista tai strategiamuutoksista viestimisen kautta halutaan kertoa yrityksen uudesta suunnasta ja saada kohderyhmät ymmärtämään, että asia on kaikille merkittävä ja tärkeä. Näin päästään lähemmäksi strategian toteutumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Yksi haastateltavista kiteytti tätä osuvalla käytännönesimerkillä. Hänen edustamansa yritys tavoittelee markkinoiden tyytyväisimpiä asiakkaita, jotka voidaan saavuttaa tyytyväisen ja motivoituneen henkilöstön kautta. Yksi yrityksen keskeisistä strategisista

tavoitteista on olla erinomainen työpaikka. Sen takia yritys on panostanut valtavasti työnantajamielikuvaan ja tehnyt töitä työntekijöiden viihtyvyyden eteen. Strategisen viestinnän keinoilla työnantajamielikuvaa on rakennettu aktiivisesti ja rummutettu sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tässä ollaan onnistuttu erittäin hyvin, mikä on myös mahdollistanut yrityksen strategian toteutumisen.

Myös erään toisen haastateltavan esimerkissä strategisen viestinnän avulla pyrittiin auttamaan yritystä toteuttamaan strategisia tavoitteita. Hänen kertomuksessaan yritys näki, että firman kulttuurin täytyisi muuttua jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Näin ollen lähdettiin toteuttamaan yrityksen sisäisen kulttuurin muutokseen liittyvää strategista viestintää. Toinen esimerkki pätee varmasti jokaiseen yritykseen, sillä strategian kannalta yritysten työntekijöiden on hyvä pysyä työkykyisinä ja tyytyväisinä työhönsä. Näin ollen esimerkiksi työhyvinvointiprojektien viestinnän hoitaminen ajaa yrityksen strategialle tärkeää asiaa, koska työhyvinvoinnin kautta pidetään huolta työntekijöistä, jotta he ovat parhaimmillaan yrityksen ja strategian toteutumisen kannalta.

Strategisen viestinnän avulla ajetaan yritykselle tärkeiden asioiden toteutumista. Tämän taustalla voidaan katsoa olevan yksi merkittävä strategista viestintää luonnehtiva piirre: valintojen tekeminen ja resursointi. Useassa haastattelussa tämän kerrottiin olevan keskeinen osa strategisen viestinnän tekemistä. Strategisessa viestinnässä joudutaan usein valitsemaan tietyt aihealueet, joihin panostetaan, ne resursoidaan, niihin tehdään viestintäsuunnitelmat ja ne halutaan kaiken kaikkiaan hoitaa laadukkaasti.

V4: (--) strateginen viestintä niin siinä tehdään tosi tarkat valinnat ja siinä myös resursoidaan. Eihän me resursoida kaikkiin asioihin täällä vaan niihin mitkä on strategisesti tärkeitä. Ja sillen ne jokainen asia tehdään tosi hyvin mutta sit tietysti kun on paljon asioita mitkä vaan pitää tehdä niin nekin mietitään sen strategian näkökulmasta et se pitää aina olla siellä takaraivossa että onks tää meidän strategian mukais- ta kysyy itseltä.

Usein resursseja on rajallinen määrä ja tästä syystä resurssit päädytään käyttämään strategisesti tärkeisiin asioihin. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös positiivisena, sillä resurssien rajallinen määrä auttaa strategisen viestinnän valintojen tekemisessä ja päätöksenteon ohjaamisessa. Resurssit siis ohjaavat omalta osaltaan sitä, mistä asioista viestitään.

V7: Joo se on resurssikysymys et ei kellään oo resursseja. Ois kiva viestii kaikesta mahdollisesta koko ajan kaikkee kivaa tehdä mut et sitä joutuu valitsemaan ja sit et mikä se ohjenuora on niin totta kai meille ainakin se on se strategia joka määrää että mihin me ne resurssit pannaan.

Myös eräs toinen haastateltavista kertoo esimerkissään siitä, että lopulta kaikista asioista ei vaan voida viestiä. Hänen edustamansa yritys päätti lopettaa eräästä tuotteesta viestimisen ja keskittyä puhumaan kokonaan muista asioista. Syynä tähän oli se, että viestintä oli puolustelemaa ja kyseinen tuote oli todella pieni osa yrityksen koko tekemisestä. Toki siihen oltaisiin voitu resursoida paljon viestintää, mutta siinä kohtaa tärkeämmäksi katsottiin keskittyä muihin asi-

oihin. Esimerkki kertoo juuri siitä, että välillä strategisen viestinnän on tehtävä valintoja yrityksen strategian ja tärkeiden asioiden toteutumiseksi.

V8: Mun mielest strategista viestintää on ylipäättään semmonen et jossa sä teet jotain valintoja. Et sulla on mielessä joku suunta mihin sä haluat viedä sitä mikä se sun rooli sit onkaan siinä yrityksessä et meillä esimerkiks ollaan määritelty mikä on meidän viestinnän ja markkinoinnin rooli et siinä on viis asiaa joihin me keskitytään niin sen määrittely ja sit toisekseen tavallaan se suunta mihin halutaan mennä ja sitte niitten sen siin päivittäisessä työssä niin niitten valintojen tekeminen koska mun mielestä strategia sit kuitenkin tarkoittaa et sä teet jotain valintoja koska kaikkee ei voi tehdä.

Vaikka valintoja tehdään suunnitelmallisesti ja yrityksen strategiaa huolellisesti mukailten, niitä joudutaan toisinaan tekemään myös hyvin nopeallakin aikataululla. Strategisessa viestinnässä valintoja tehdään lähes päivittäin ja niitä joudutaan tekemään nopeasti esimerkiksi yllättävissä kriisitilanteissa. Erään haastateltavan kertomassa hypoteettisessa kriisitilanteessa tapahtuu ympäristöonnettomuus, jossa kemikaalitoimittaja on tuomassa tehtaalle kemikaaleja ja puron yhteydessä tapahtuu onnettomuus ja kemikaaleja pääsee ympäristöön. Tilanteessa on äkkiä tehtävä valinta miten asiasta viestitään, lähdetäänkö yrityksen vastuuta ja osallisuutta tapahtuneeseen kieltämään vai kerrotaanko julkisuuteen miten asiat ovat. Tämäntyyppisillä valinnoilla on usein kohtalokkaitakin merkityksiä ja niillä on todella iso painoarvo. Väärällä valinnalla voi olla tuhoisatkin seuraukset.

Valintoja tehdessä tärkeää on ottaa huomioon valintojen vaikutukset ja seuraukset. Oli kyseessä sitten pidemmän tai lyhyemmän aikavälin tilanne, valinnoilla on aina seurauksia. Strategisessa viestinnässä pyritään hahmottamaan ja rakentamaan isoa kokonaiskuvaa siten, että huomioon otetaan tekojen ja valintojen vaikutukset muihin asioihin ja eri kohderyhmien suhtautumiseen.

V3: Eli ison kokonaiskuvan hahmottaminen on keskeistä ja usein anekdoottina niin usein on vielä niin eikä tosiaan vaan tässä firmassa vaan ihan yleishavaintona että viestintä on se joka ehkä koska viestinnässä mietitään niitä kysymyksiä että mitä tästä seuraa tai et jos me nyt sanotaan näin niin joku porukka jossain ihmettelee että mites tää nyt vaikuttaa heidän juttuun x.

V8: (--) tämmöset lyhyemmän aikavälin jotkut tilanteet joissa sun täytyy tehdä jotakin semmosia valintoja joilla voi olla sitten jotakin seurauksia pidemmällä tähtäimellä. Useesti ne liittyy jollakin tavalla liiketoimintaan että onko nyt järkevää tehdä näin vai onko järkevää tehdä näin et mitä asioita lähdetään sit korostaa.

Valintojen seuraukset voivat näkyä välittömästi tai vasta myöhemmin tilanteen luonteesta riippuen. Vaikka seuraukset eivät näkyisikään heti, ne voivat silti olla kannattavia pitkällä tähtäimellä esimerkiksi juuri yrityksen strategian toteuttajina ja eteenpäin viejinä.

Strateginen viestintä pitää sisällään selkeitä tavoitteita, fokusoimista ja viestinnän ydintehtävän määrittelemistä. Yleisesti ottaen yritysten on tärkeää viestiä konkreettisesti omista tavoitteistaan ja toimenpiteistään. Strategisessa viestinnässä tavoitteiden viestimisen osalta voidaan erään haastateltavan mukaan erottaa kaksi ulottuvuutta: suora ja epäsuora. Ensimmäisessä yritys viestii tavoitteistaan kohderyhmilleen suoraan ja toisessa yritys tai sen edustaja osal-

listuu julkiseen keskusteluun tuoden sitä kautta keskeisiä tavoitteitaan esille. Molemmassa tapauksissa viestintä sisältää tavoitteita, mikä tekee siitä strategista. Fokusoiminen liittyy vahvasti myös edellä esitettyihin valintojen tekemiseen ja resursoimiseen. Olennainen osa strategista viestintää on viestinnän ydintehävien määrittäminen, koska muuten ajaututaan helposti viestimään niin sanotusti turhista asioista ja pakkaa on hankala pitää kasassa.

V8: (--) aina silloin ku meillä tulee viestitään strategiasta niin sen jälkeen täytyy tarkastella että mitkä ne viestinnän core tekemiset on tai ehkä ne core tekemiset ei niin paljon muutu niin usein mut et ehkä sit et onko ne teemat joista viestitään tai ne painopistealueet et onko ne samat ja sitte ne täytyy valita (--)

Haastateltavat kuvailivat strategista viestintää hyvin pitkäjänteisenä työnä, eli sitä ei tehdä lyhyellä aikavälillä. Usein strategisen viestinnän projektit ovat isoja ja kestävät jopa vuosikausia. Projektin luonteesta riippuen huomioon on otettava laajasti huomioon eri seikkoja ja jaksettava tuoda asioita esille pitkällä aikavälillä.

V3: Nehän on valtavia projekteja jos puhutaan logosta ja nimestä ja tämmösestä yrisidentiteetin muutoksesta että siinä on niinkun valtava... se ei oo vaan se että vaihdetaan joku kuva johonkin vaan siinä pitää oikeasti miettiä että miten meistä puhutaan ja minkälainen yritys me ollaan ja miten sitten kaikki tää heijastuu siihen meidän ilmeeseen ja brändiin ja muuhun. Eli sitä työtä totta kai sitten tehtiin pitkään.

V2: Et sit kun oikeesti vähän sama että kun me ollaan nyt kuusi vuotta oltu tässä ja täällä on käynyt yli 200 yritystä tutustumassa, me ollaan blogattu tästä lukuisia kertoja niinku työskentelymuutoksista ja tavallaan miten me nähdään et annetaan vapaus henkilöstölle ja luota heihin ja. Nyt tuntuu että me aletaan näkyä tavallaan ulkoisesti, mitä me ollaan rummutettu jo kuusi vuotta. Vaan niinkun esimerkkinä siitä, että sit kun ei itse jaksaa enää puhua niin sit todennäköisesti joku alkaa vähän olla kuullut siitä.

Mikäli kyseessä on joku strategisen viestinnän tietty projekti, strategisen viestinnän työ jatkuu jopa vuosia varsinaisen projektin päätyttyä. Silloin seurataan jatkuvasti esimerkiksi strategian toteutumista tai uuden brändin käyttöönottoa sekä eri kohderyhmien tyytyväisyyttä. Projekteja luonnehdittiin myös siten, ettei niitä voi juurikaan suunnitella kovin pitkälle etukäteen. Aina sattuu yllättäviä käänteitä, joihin täytyy pystyä ketterästi reagoimaan. Strategisessa viestinnässä tärkeää on pitää mielessä suunta ja pidemmän tähtäimen tavoite, jotka ohjaavat pitkäjänteistä työtä.

Pitkäjänteisyyden lisäksi haastateltavat toivat esiin myös sen, että strateginen viestintä vaatii nopeaa reagointia esimerkiksi kriisitilanteissa. Kyseiset tilanteet eivät ole pitkiä, vaan saattavat syntyä yllättäen ja kestää hyvinkin lyhyen ajan. Siksi ne vaativat viestintäjohtajalta ja organisaatiolta nopeita strategisen viestinnän päätöksiä. Näin ollen osa näkemyksistä on keskenään hieman ristiriidassa, koska toisaalta strateginen viestintä on pitkäjänteistä työtä ja toisaalta hyvin nopeasti ja lyhyellä aikavälillä tehtävää.

Strateginen viestintä vaatii eri yksiköiden yhteistyötä. Tekemisessä korostuu eri ammattilaisten ja funktioiden näkemykset sekä keskustelut, jotta aikaan saadaan paras mahdollinen lopputulos. Yhteistyön kautta pohditaan myös mit-

kä asiat ovat strategian kannalta kriittisiä, miten ne ratkaistaan ja miten viestintään eteenpäin.

V6: Kyl se koko aika tämmönen monien eri funktioiden yhteistyö nykyisin korostuu enemmän kuin ehkä et jos sanotaan vielä kymmenen vuotta sitten viestintä aika yksinään ehkä niinkun et nyt on strategia tehty ja tehkää te viestintää, niin nyt sitten yhdessä mietitään sitä.

Vaikka strategisen viestinnän rooli on haastateltavien mukaan kasvanut, osa toi myös esille sen, että toisaalta strategisen viestinnän merkitystä yksittäisissä tilanteissa voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida. Tilanteet ovat usein monimutkaisia ja viestintä on vain yksi osa niitä. Lopputulosta ei aina voi laskea pelkästään viestinnän ansioksi, sillä hyvin monet eri tekijät aina henkilökemioista lähtien voivat vaikuttaa kokonaisuuteen.

V5: Et se on hyvin vaikee sanoa ja yleensä kun sitä jälkeinpäin arvioi niin se että oli-ko tämä strategisen viestinnän ansiota vai ei, niin yleensä sitä ei pysty sanomaan suuntaan eikä toiseen se on kaiken summa.

Osa haastateltavista toi kertomuksissaan esille myös sen näkemyksen, että toisaalta on melko vaikea sanoa suoraan mikä on strategista viestintää ja mikä ei ole sitä. Haastateltavien mukaan monet asiat voivat olla strategista viestintää ja esimerkiksi sekä pienet että isot teot voivat olla sitä. Strateginen viestintä voi olla isojen linjavetojen päättämistä tai kertomista, mutta se voi olla myös asiakkaiden palautteeseen vastaamista. Strategisen viestinnän voidaan siis katsoa levittäytyvän ihan kokonaisvaltaisesti yritysviestinnän tekemiseen. Tämä tekee vaikeaksi minkään tietynlaisen erittelyn tai jaottelun tekemisen, jossa määriteltäisiin tarkasti mitä strateginen viestintä pitää sisällään.

V6: Et se on aika vaikee sanoo et mikä on strategista ja mikä ei. Et jos se kuitenkin se ajatus on se et mikä vaikuttaa firman strategian ja vision ja mission toteuttamiseen niin monta kertaa aika pieneltäkin tuntuva asia voi loppujen lopuks vaikuttaa isoltakin.

V7: Strateginen viestintä se on tietysti valtavan iso kakku kaiken kaikkiaan se paljon pitää erilaista sisällään (--). Et onks se sitte strategista viestintää jos mä vastaan kiukkusille asiakkaille vai mitä viestintää se on emmä tiiä.

Lisäksi strategista viestintää voi tarkastella useista eri kulmista ja eri lähtökohdista. Yksi haastateltavista lisäsi näihin pohdintoihin vielä sen, että ihmiset voivat kokea strategisen viestinnän hyvinkin eritavalla riippuen siitä millä toimialalla he työskentelevät ja mitä yritys on juuri parhaillaan tekemässä. Toisaalta tästä voidaan tehdä yhteenveto palaamalla luvun alussa esitettyyn näkemykseen, jonka mukaan kaiken viestinnän tulisi olla strategista viestintää.

6.2 Onnistumisen edellytykset

Viestintäjohtajien kertomuksissa sivuttiin sekä onnistuneita että epäonnistuneita strategisen viestinnän tilanteita. Joissain tilanteissa strateginen viestintä koettiin erittäin onnistuneena ja tehokkaana tietyistä syistä johtuen, mutta toisaalta sen tunnistettiin myös epäonnistuneen joissain toisissa tilanteissa. Näiden tilanteiden pohjalta nostettiin esiin onnistumisen edellytyksiä, jotka ovat tehneet strategisen viestinnän onnistuneeksi. Toisaalta edellytyksiä onnistumiselle voitiin tunnistaa myös epäonnistuneista tilanteista, joissa tapahtuneet asiat on mahdollista muuttaa onnistumisen edellytyksiksi. Analyysin avulla strategiselle viestinnälle voitiin tunnistaa seuraavia onnistumisen edellytyksiä:

- Ihmiset ymmärtävät viestin ja toimivat sen mukaan
- Yksinkertaisuus, jatkuvuus, toistuvuus ja strategian mukaisuus
- Kohderyhmät on sitoutettu ja osallistettu
- Viestintä on mukana päätöksenteossa ja suunnittelussa
- Tilanteissa käytetään strategista ajattelua ja toimintatapaa.

Ensimmäinen onnistumisen edellytyksistä on se, että ihmisten täytyy selkeästi ymmärtää viestittävä asia ja toimia sen mukaan. Tästä hyvä esimerkki on erään haastateltavan kertomus arvojen jalkauttamisesta. Kyseisessä kertomuksessa yrityksen arvojen jalkautus oli erittäin onnistunut strategisen viestinnän projekti siitä syystä, koska ihmiset ymmärsivät arvot, alkoivat kokea ne omikseen ja elämäänsä jatkuvasti arvojen kautta. Kyseisen haastateltavan mukaan onnistumista lisää myös se, jos ihmiset kokevat samalla merkityksellisyyden tunnetta ja ovat ylpeitä työpaikastaan. Kahden muun haastateltavan mukaan strateginen viestintä onnistuu myös silloin, kun ihmiset muistavat halutun asian ja puhuvat siitä. Jos johto on sitoutunut ja korostaa asian tärkeyttä, ollaan vahvasti ymmärryksen ja sitä kautta onnistumisen puolella.

V1: (--) kun ollaan liikuttu tuolla eri yksiköissä tai sitten tavattu näitä ulkoisia kohderyhmiä, niin se onnistumisen elämys on tullut siitä kun strategia on koettu johdonmukaiseksi ja se viestintä siitä on koettu johdonmukaiseksi vuodesta toiseen.

V4: No tietylle tasolle asti se kyllä onnistuu et ihmiset puhuu siitä että kun meidän yrityksen strategia on tällainen. Silloin on semmonen tunne että ihmiset on sisäistäneet sen. Kyllä se on mun mielestä se palkinto siitä että ymmärretään mitä tässä on ja sit kaikki toimenpiteet lähtee mukautumaan siihen suuntaan.

Strateginen viestintä epäonnistuu usein silloin, jos se ei saa tarttumapintaa henkilöstöstä tai muusta halutusta kohderyhmästä. Erään haastateltavan kertomuksessa strateginen viestintä koettiin selvästi epäonnistuneena silloin, kun yrityksen johto kiersi toimipisteitä ja kysyi työntekijöiltä ymmärtävätkö he liiketoiminta-alueensa strategian pääpilareit. Johdon mukaan työntekijät eivät osanneet sanoa miten strategia vaikuttaa jokaisen omaan työhön. Tässä tilanteessa henkilöstö ei ollut ymmärtänyt strategiaa ja näin ollen myös strateginen

viestintä oli selvästi epäonnistunut tehtävässään. Toinen epäonnistumisen paikka on saman haastateltavan mukaan ollut uudesta strategiasta viestiminen. Jos sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät kokevat, ettei strategia ole uudistunut mihinkään, strateginen viestintä on taas epäonnistunut. Silloin kohderyhmät eivät ole ymmärtäneet viestiä.

V1: Siinä on semmonen mahdollinen epäonnistumisen paikka että se koetaan semmoseksi no braineriksi siellä vastaanottavassa päässä että eihän tää muuttunutkaan miksikään että miksi tämmöstä nyt tässä sitten mulle tuputetaan niin sanotusti. Ja se pätee tietysti myös ulkopuolisille kohderyhmille jos mainostetaan uutta strategiaa ja viestitään sitä niin sit se tuntuu ettei siinä ole mitään uutta niin mieluummin sit jättais tekemättä sen mainostamisen kokonaan.

Erään toisen haastateltavan kertomuksessa strateginen viestintä epäonnistui, koska vastaanottajat eivät yksinkertaisesti ymmärtäneet. Esimerkiksi paljon vaikeita talouslukuja sisältävät insinöörimäiset esitykset ovat monesti vaikeasti ymmärrettäviä ja monesti sellaista on turha edes tehdä, koska strateginen viestintä tulee siinä kohtaa epäonnistumaan. Ihmiset eivät myöskään jaksa keskittyä sellaiseen viestintään, jolloin myös asian ymmärrys jää alhaiselle tasolle. Myös erään toisen haastateltavan mielestä strateginen viestintä epäonnistuu usein siksi, jos ei puhuta ymmärrettävästi ja jos viestiä ei ymmärretä. Joskus puhutaan vahingossa liian epäselvästi ja insinöörimäisesti. Vaikka yrityksen puolesta viestin katsotaan olleen tarpeeksi selkeä ja oikein ajoitettu, se voi silti jäädä menemättä perille vastaanottajissa. Joskus esimerkiksi muutokset ovat niin monimutkaisia viestittäviä, ettei edes oma henkilöstö tiedä mikä on asian ydin. Näin kävi yhden toisen haastateltavan esimerkissä, jossa vaikeasta asiasta viestiminen epäonnistui ja asian ymmärtämisessä oli vaikeuksia niin henkilöstöllä kuin ulkoisillakin sidosryhmillä.

V7: Ja me epäonnistuttiin tän viestinnässä aivan totaalisesti. Et siinä koko siin muutoksessa oli niin paljon yksityiskohtia että meillä ei oma väkikään oikeen tienny et mikä se oli se iso juttu tässä.

Näiden kertomusten perusteella voidaan todeta, että strategisen viestinnän onnistumisen edellytyksenä on tehdä strategista viestintää selkeästi ja puhua asioista ymmärrettävästi. Onnistumisen huomaa silloin kun haluttu kohderyhmä on ymmärtänyt viestin ja toimii sen mukaan.

Ymmärrettävyyden lisäksi haastateltavien mukaan strateginen viestintä on onnistunutta, jos se on yksinkertaista, jatkuvaa, toistuvaa ja strategian mukaista. Onnistuneisiin lopputuloksiin on päästy myös silloin, kun viestintä on ollut hereillä ja pyytännyt palautetta, tuntenut kohderyhmät ja tuottanut heille lisäarvoa sekä osallistanut henkilöstöä. Yksinkertaistaminen ja asioiden esittäminen konkreettisina tai jopa mustavalkoisina auttaa strategisen viestinnän onnistumisessa. Vaikeat asiat täytyisi pukea selkeään ja yksinkertaiseen muotoon sekä tuoda ne lähelle vastaanottajaa. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi johdon viestiminen, eli omilla kasvoilla puhuminen ja esiintyminen, lisäävät viestinnän onnistumista. Oman henkilöstön olisi myös hyvä olla perillä viestittävästä asiasta, jotta he osaavat esimerkiksi antaa oikeita tietoja ja faktoja haas-

tatteluissa. Siinäkin olisi tärkeää osata yksinkertaistaa ja esittää asian ydinkohdat ilman turhia yksityiskohtia.

V7: Mä luulen et se on se avainsana kaikkeen viestintään ja myöskin strategiseen viestintään nykypäivänä että kaikki pitäis pelkistää ihan hirveen yksinkertaiseks ja detaljit pois ja hyvin sellasta mustavalkoista ja sellasta mitä ei voi ymmärtää väärin.

Haastateltavat kokivat strategisen viestinnän epäonnistuneena silloin kun se on ollut monimutkaista ja kankeaa esimerkiksi johdon tai hallituksen toimesta. Näin voi käydä, jos viestintä ei ole mukana strategisen viestinnän suunnittelussa ja tekemisessä. Vastaavanlaisissa tapauksissa viestintä on usein yksisuuntaista ja erittäin kertaluontoista, mikä lisää strategisen viestinnän epäonnistumista. Myös liian yksityiskohtainen ja liian teknisesti tapahtuva viestintä epäonnistuu usein. Onnistuakseen strategisen viestinnän täytyisi olla yksinkertaista, luontevaa, vuoropuheluun rohkaisevaa sekä toistuvaa.

V2: No se on silleen et kun se on yhdensuuntaista viestintää joka tapahtuu kerran. Jos sä mietit että onko strategian jalkautusta se että laitat sata kalvoa yhteen ja lähdet kiertämään puhut tunnin ja sit lähdet pois ja oletat että se on jalkautettu.

Erään haastateltavan mukaan strategisesta viestinnästä saadaan onnistunutta, jos yrityksen oma näkemys saadaan tuotua julki mahdollisimman varhaisessa aiheessa siten että se oikeasti ymmärretään. Strateginen viestintä vaatii onnistuakseen myös asian jatkuvaa sekä pitkäaikaista toistamista ja esille tuomista. Tähän voidaan yhdistää myös erään toisen haastateltavan näkemys viestinnän tekijöiden tietynlaisesta hereillä olemisesta. Viestintä ei voi jäädä odottelemaan hankkeen tai projektin etenemistä, vaan strategisen viestinnän onnistumisen takaamiseksi mukaan on mentävä jo hyvissä ajoin käynnistämään voimakkaammin viestintäpuolta. Onnistumista lisää myös viestinnän huolellinen linkitys yrityksen strategiaan sekä konkreettisten asioiden esittäminen kohderyhmille. Erään toisen haastateltavan mukaan on tärkeä tuntee kohderyhmänsä, jotta heille voi tuottaa lisäarvoa. Hyvä asiakastuntemus ja lisäarvon tuottaminen ovat avaintekijöitä strategisen viestinnän onnistumisessa.

Yhtenä onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää myös kohderyhmien osallistamista ja sitouttamista. Kysymällä esimerkiksi henkilöstön mielipidettä ja antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa voidaan strategisesta viestinnästä saada onnistunutta. Tähän liittyen eräs haastateltavista kertoi tilanteesta, jossa strateginen viestintä onnistui silloin kun henkilöstöä huomioitiin ja annettiin heidän osallistua kommentoimalla ja äänestämällä erään tapahtuman aikana. Eleet joilla osoitetaan henkilöstön tärkeys ja työntekijöistä välittäminen lisäävät strategisen viestinnän onnistumista ja niillä on erittäin suuri merkitys. Silloin ihmiset kokevat olleensa mukana tekemässä mikä lisää sitoutumista. Kysymällä muiden mielipidettä ja ottamalla henkilöstö huomioon saadaan aikaan onnistunutta strategista viestintää.

Samaa epäonnistumisen kaavaa voidaan todeta myös tilanteista, joissa henkilöstö ei ole kokenut pääsevänsä vaikuttamaan asioihin kuten esimerkiksi yrityksen strategiaan. Tällaisessa tilanteessa henkilöstöä ei ole osallistettu tar-

peeksi tai heidän mielipidettään ei ole kysytty. Erään haastateltavan mukaan henkilöstön suuntaan mennyt strateginen viestintä on joskus epäonnistunut, koska kaikki työntekijät eivät päässeet osallistumaan ja kuuntelemaan yrityksen pääkonttorilla järjestettyyn strategiailaisuuteen. Viestinnässä ja johdossa ei oltu tajuttu sitä, etteivät kaikki pääse työnsä luonteen takia tai toisessa toimipisteessä työskentelynsä takia irtautumaan töistään ja lähtemään mukaan osallistumaan strategian suunnitteluun. Tässä tilanteessa strateginen viestintä oltaisiin saatu muutettua onnistuneeksi, mikäli järjestelyjä oltaisiin muutettu siten, että koko henkilöstö pääsisi tavalla tai toisella osallistumaan.

Yhtenä onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää myös sitä, että viestintäosaston täytyisi päästä vaikuttamaan päätöksentekoon ja suunnitelmiin. Kun asiat tulevat annettuna johdosta päin eikä viestintäosasto pääse vaikuttamaan niihin, strateginen viestintä usein epäonnistuu. Näissä tilanteissa viestintä ei ole syytä tai toisesta pääsyt osallistumaan päätöksentekoon ja suunnitteluun, mikä usein heikentää strategisen viestinnän onnistumista. Erään haastateltavan kertomuksessa johdon uudistama strategia tuli suoraan hallituksesta ja johdosta viestintäosastolle viestittäväksi. Kyseisessä tilanteessa strateginen viestintä jäi melko epäonnistuneeksi, koska viestintäosasto ei ollut mukana suunnittelussa eikä viestintää uudistetusta strategiasta voitu aloittaa tarpeeksi varhaisessa vaiheessa.

Viimeiseksi mainittavana onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että strategisen viestinnän tekemiseen on otettu mukaan strateginen ajattelu- ja toimintatapa. Jos viestintää lähtee vaan tekemään ja asiaa jalkauttamaan ilman sen kummempia suunnitelmia, strateginen viestintä jää usein hyvin heikoksi ja epäonnistuu sitä kautta. Erään haastateltavan kertomuksessa kävi juuri edellä mainitulla tavalla.

V5: Mun olisi pitänyt siihen rakentaa tämmönen strateginen suunnitelma että missä kaikkialla, kyllähän me viestittiin me kerrottiin mut me kerrottiin vaan et hei me tehdään näin ja nyt tehdään näin ja kyllä mä kiersin maailmaa puhumassa siitä ja paasaamassa siitä mutta multa puuttui se strateginen niinkun tai se ymmärrys siitä että mun olisi pitänyt ajatella sitä viestintää selkeästi strategisena ja sen tavoitteen kautta (--).

Kyseisessä tilanteessa viestintä tehtiin hyvin suoraviivaisesti siten, että asiasta oltiin päätetty ja siitä lähdettiin puhumaan hyvin yksisuuntaisesti. Lisäksi tilanteessa ei oltu otettu huomioon selkeää strategista tavoitetta, jota kohti viestinnällä pyrittiin. Kun strateginen kulma jäi täysin uupumaan, se merkitsi myös strategisen viestinnän epäonnistumista. Onnistuakseen tilanne olisi ehdottomasti vaatinut strategista ajattelua ja toimintatapaa.

6.3 Strategisen viestinnän haasteet

Strateginen viestintä sisältää erilaisia tilanteita, jotka voivat välillä olla erittäin haastavia. Haasteet eivät suinkaan aina johda epäonnistumisiin, mutta ne teke-

vät strategisen viestinnän vaikeammaksi. Strategisessa viestinnässä haasteena on

- Henkilöstön ymmärtämättömyys
- Viestintäyksikön ulkopuolisuus
- Johdon osallistumattomuus
- Monimutkaiset toimintaympäristöt
- Haastavat kriisi- ja muutostilanteet.

Haastateltavista osan mielestä kaikkein haasteellisinta tuntui olevan saada oma organisaatio kaikissa tasoissa ymmärtämään strategia ja toimimaan sen mukaan. Strateginen viestintä koettiin tässä tapauksessa erityisen haasteellisena ja päänvaivaa tuottavana. Henkilöstö täytyisi saada ymmärtämään miten strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa sekä miten strategia koskettaa jokaista työntekijää ja miten heidän työnsä edesauttaa strategian toteutumista. Haasteena koettiin myös strategiasta viestiminen kiinnostavalla tavalla, sillä yleisesti strategia tuntuu olevan henkilöstön mielestä epäkiinnostavaa asiaa. Kolmen haastateltavan mielestä haasteet tulevat tässä kohtaa yrityksen sisältä, eli ulkoisille kohderyhmille strategiasta viestiminen tuntuu olevan helpompaa.

V4: Se on nimittäin niin haasteellista että sitten kun yrityksen strategia on muodostettu ja päätetty ja sit se lähdet viestii sitä ja sitä me tehdään tässä viestintäosastolla myös, niin se että me saatat se kaikki viesti, se vaikeaselkoinen viesti, niin sen viestin kääntäminen silleen että meidän asiakaspalvelijatkkin ymmärtävät mihin tämä yritys on menossa.

Strategisen viestinnän tekeminen koettiin haastavana myös niissä tilanteissa, joissa johto ei osallistu viestintään vaan lykkää tietyn asian viestimisen pelkääntään viestintäfunktion harteille. Erään haastateltavan mukaan strategisesta viestinnästä tekee haastavan se, kun viestintä ei pääse ajoissa mukaan esimerkiksi strategian suunnitteluun. Myöhemmin asioita on vaikea lähteä paikkaamaan ja sitten täytyy mennä sillä mitä on saatu annettuna. Erään toisen haastateltavan esimerkissä yrityksen strategia oli päätetty uudistaa, jonka jälkeen strategiajohdaja kävi johdon kanssa sadan sivun kokoiset materiaalit läpi uudesta strategiasta ja tämän jälkeen toi ne viestintäosastolle, jonka tehtäväksi jäi viestiä koko asia henkilöstölle. Erään toisen haastateltavan mukaan tähän voi vaikuttaa esimerkiksi johdon vähäiset resurssit ja ajankäyttömahdollisuudet, minkä takia ajatellaan viestinnän voivan hoitaa itsenäisesti hankkeen tai projektin viestinnän. Tästä syystä viestinnän tulisi aina olla mukana kiteyttämässä strategiaa tai hankkeen viestintää jo ennen kuin siitä aletaan konkreettisesti viestiä, jotta haasteellisilta tilanteilta vältyttäisiin.

V2: Ja sit tietenkin siinä jo kun sitä kiteytetään niin viestinnän pitää olla tekemässä sitä siellä, ettei se tule vaan annettuna. Koska aina kun se tulee annettuna viestintään niin sit ollaan jo vaikeuksissa.

V8: (-- yleisesti ottaen mikä on välil haasteena mun mielestä viestinnässä et sitte siel johdossa on saatettu jo miettiä aika pitkään jotain asioita ja sit se tuodaan viestintään ja sit vaan et no tehkää täst jotain.

V5: Keskeinen haaste sen strategisen viestinnän tekemiselle on se että jos se viestintäammattilainen ei ole mukana siinä päätöksenteon aikana tai päätöksen valmistelussa niin silloin hän saa päätöksen vain viestittäväksi. Se strateginen viestintä harkinta pitää tehdä jo siinä vaiheessa kun tehdään sitä päätöstä.

V3: (--) jos ei se johto sitoudu siihen että heillä on myös rooli siinä viestijänä eikä vaan niin että he kuittaa jonkun tiedotteen ja viestintä hoitaa, niin silloin se on todella vaikeata koska silloin se sisältö ei ole kunnossa ja sit myöskin viestintä jää semmoseksi päälle liimatuksi.

Yksi haastateltavista koki haasteellisena sen, jos johto ei sitoudu viestimään vaan ajattelee, että konserniviestintä tai viestintäfunktio hoitaa kaiken yksinään. Johdolla saattaa olla kova halu viestiä jostain projektista, mutta kun viestintää sitten aletaan tekemään johdolta ei saadakaan enää kommentteja tai vastauksia. Lisäksi esimerkiksi projektinvetäjän olisi hyvä puhua julkisuudessa omilla kasvoillaan projektista ja näin tehostaa sen viestintää omalla asiantuntijuudellaan, mutta strateginen viestintä muuttuu äkkiä haastavaksi kun hän ei näe tärkeäksi osallistua tai ei ehdi osallistua. Haasteellista on kun yhteistyö ei toimi viestinnän ja johdon välillä.

V3: Et sit toisaalta on paine viestintään et kun te ette viesti tästä ja tää on nyt tärkeä juttu mutta sit sieltä ei saa sitä et se yhteistyö ei välttämättä toimi.

Strategisen viestinnän haasteellisuutta lisäävät myös monimutkaistuneet toimintaympäristöt. Isoissa yrityksissä tapahtuu todella paljon sekä pieniä että isoja asioita samaan aikaan. Asiat menevät päällekkäin ja lomittain sekä toisaalta liittyvät toisiinsa ja toisaalta ovat aivan erillisiä. Tilanteet myös muuttuvat vauhdikkaasti, eli tänään kerrottu asia saattaa kuukauden päästä olla jo aivan erilainen ja sisältää aivan uutta tietoa. Strategisessa viestinnässä haasteena on muodostaa kaikesta tästä järkevä iso kuva ja saada kaikki asiat sopusointuun keskenään. Erään haastateltavan mukaan joskus on haastavaa viestiä hyvin yksityiskohtaisesta ja monimutkaisesta asiasta siten, että se ymmärretään oikein. Yksi toinen haastateltavista toi esille myös kulttuurienvälisen viestinnän tilanteet, joissa joku asia katsotaan että näin se kannattaa viestiä Suomesta käsin, mutta se saattaa olla täysin väärä tapa jossain toisessa kulttuurissa. Omalta osaltaan kansainvälisyys ja globalisoituminen ovat tehneet toimintaympäristöistä monimutkaisia, mikä asettaa haasteita myös strategiselle viestinnälle.

Erään toisen haastateltavan kertomus käsittelee myös monimutkaistuneita toimintaympäristöjä. Yritys teki strategiapäivitystä koko kevään ja kesän. Päivityksen aikana huomattiin, että strategiasta viestiminen ulkoisesti ja sisäisesti ei enää ollutkaan yhtä helppoa kuin ennen. Huomattiin, että maailma on mennyt niin paljon monimutkaisemmaksi, yrityksellä on paljon eri bisneksiä ja niiden strategiat ovat monimutkaisempia. Päivityksen aikana jouduttiin tosissaan miettimään mitä strategiasta kerrotaan, sillä lopulta siitä tuli niin laaja ja moniulotteinen että strategisessa viestinnässä oli erittäin haastavaa erottaa se olennainen asia mitä eri sidosryhmien pitäisi ymmärtää.

Myös muutos- ja kriisitilanteissa tapahtuvan strategisen viestinnän koettiin olevan useimmissa tapauksissa haastavaa erinäisistä syistä. Erään haastatel-

tavan mukaan suomalaiset ovat erittäin muutosvastaisia, mikä tekee strategian muuttamisen ja viestimisen usein todella vaikeaksi. Ihmiset eivät halua tuttujen ja turvallisten asioiden muuttuvan suuntaan tai toiseen, joten siksi esimerkiksi yrityksen palvelun muuttaminen aiheuttaa massiivista huomiota asiakkaiden lisäksi myös medialta. Lisäksi tilanteita ei voida koskaan ennakoida tai tietää etukäteen mihin suuntaan julkinen keskustelu lähtee kääntymään. Väärinymmärrykset ja niiden oikaisu ovat myös vahvasti mukana muutoksista viestiessä, mikä myös lisää strategisen viestinnän vaikeusastetta.

V7: (--) strateginen viestintä mun mielestä hirveen usein linkkautuu siihen muutokseen että se on niinkun muutosviestintä on vaikeeta. Ja sit just sen takii kun se vastaanottajan asenne on usein se että älä muuta et tää on hyvä näin että ei tarvii muuttaa mitään.

Kriisitilanteet ovat muutostilanteiden tapaan haastavia strategisen viestinnän kannalta. Niissä ei voida tietää mikä olisi juuri se oikea tapa tehdä strategista viestintää ja mukana on aina epäonnistumisen mahdollisuus. Tilanteet vaativat nopeaa reagointia ja ovat usein myös paineistettuja. Välillä voi olla haastavaa muodostaa nopeasti tilannekuva ja tehdä päätökset miten tilanteeseen reagoidaan ja millaisella viestinnällä tilanteeseen lähdetään vastaamaan. Kriisitilanteet ovat aina erilaisia, joten niitä varten on mahdotonta muodostaa yhtä oikeaa toimintasuunnitelmaa tai ohjeistusta reagoida.

V8: Kyllähän ne on yleensä kaikkein haastavampia että tämmöset mitä sä pystyt itse suunnittelemaan pidempään niin ne on sit ehkä vähän silleen helpompia kuitenkin et niissä sä pystyt kattoo miettimään mahdollisuudet ja uhat ja heikkoudet ja vahvuudet ja muut mutta sit tollases tilanteessa ni siinä on useesti ei oo sitten ihan niin pitkää mahdollisuutta vatvoo sitä asiaa.

Kriisitilanteet kehkeytyvät yleensä arvaamattomasti ja nopeasti, eikä niistä välttämättä tiedä kestävätkö ne yhden päivän vai jatkuvatko pidemmälle. Haasteellista on päättää oikeanlainen reagointitapa, sillä asioihin täytyy puuttua, mutta ylireagoiminen ei sekään ole järkevää. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa nousee tänä päivänä paljon erilaisia kohuja, joihin jokaiseen ei kannata ylireagoida. Haastavaa onkin vetää rajat ja päätökset millä tavalla tilanteisiin sitten pitäisi reagoida ja miten strateginen viestintä tulisi tehdä kussakin tilanteessa oikein.

6.4 Viestijän ominaisuudet, osaaminen ja roolit

Viestintäjohtajat sivusivat kertomuksissaan myös viestintäammattilaisen ominaisuuksia, osaamista ja rooleja strategisen viestinnän tilanteissa. Tässä luvussa käsitellään haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä viestintäammattilaisen pitää ymmärtää ja millainen täytyy olla pärjätäkseen strategisen viestinnän tilanteissa. Lisäksi esitellään mitä kaikkea viestintäammattilaisen tulisi osata ja miten hänen pitäisi toimia strategiseen viestintään liittyvissä tilanteissa. Viestijän ominaisuuksien, osaamisen ja roolien käsittely tuo arvokasta lisätietoa strategisen

viestinnän näkemyksiin, koska ne kertovat omalla tavallaan siitä millaista strateginen viestintä on viestintäammattilaisen näkökulmasta.

Viestijän ominaisuuksia strategisen viestinnän tilanteissa ovat

- Ison kuvan hahmottaminen
- Epävarmuuden sietäminen
- Eettisyys, aktiivisuus ja oma-aloitteisuus
- Objektiivisuus
- Asioiden eteenpäin vieminen
- Suunnitelmallisuus.

Viestijän osaamisalueita strategisen viestinnän tilanteissa ovat

- Liikestrategioiden ymmärtäminen
- Strateginen ajattelukyky
- Kyky olla kärjistämättä
- Taito yksinkertaistaa ja esittää asiat kiinnostavasti
- Kohderyhmien tuntemus.

Viestijän rooleihin ja tehtäviin strategisen viestinnän tilanteissa kuuluu

- Ulkopuolisen maailman luotaus
- Ilmiöistä vinkkaaminen johdolle ja toimenpiteiden ehdotus
- Läsnäolo hankkeissa ja viestinnän käynnistys voimakkaammin
- Liiketoiminnan tarkastelu ulkopuolisen silmin
- Projektinhallinta
- Keskusteluyhteyksien ylläpito
- Johdon ja muun henkilöstön rohkaisu viestimään
- Päätöksenteko
- Resursointi.

Ensimmäiseksi käsitellään viestintäammattilaisen ominaisuuksia ja erilaisia tekijöitä, joita ihmisellä tulisi haastateltavien mukaan olla strategista viestintää tehdessä. Erään haastateltavan mukaan viestijän on hyvä olla aktiivinen ja ystävällinen, sillä sidosryhmien kuuntelu ja heidän kanssaan keskustelu on erittäin tärkeää. Lisäksi täytyy kyetä ottamaan asioista oma-aloitteisesti selvää ja vietävä asioita eteenpäin. Kuten edellä on mainittu, strategista viestintää ei tehdä lyhyellä aikavälillä, joten siksi viestijän täytyy hahmottaa iso kuva ja pystyä tekemään suunnitelmallista työtä vuosikausien ajan. Myös erään toisen haastateltavan mielestä strategisen viestinnän tekeminen vaatii suunnitelmallisuutta. Lopulta pitkäjänteisyys palkitaan.

V2: Niin se että se on hämmentävä muutenkin viestinnässä sen tajuaminen että siinä vaiheessa kun itse alkaa olemaan niin väsynyt sanomaan jostain asiasta viestimään, niin silloin todennäköisesti aletaan olla siinä tilanteessa että joku alkaa liikkua siellä vastaanottajassa.

Koska strateginen viestintä sisältää usein laajoja kokonaisuuksia ja koko ajan tapahtuu samaan aikaan monimutkaisia asioita, viestijän on kyettävä hahmottamaan iso kuva ja luomaan järkeviä kokonaisuuksia eri aiheista. Ison kuvan lisäksi myös kohderyhmät tulisi hahmottaa ja tuntea. Erään haastateltavan mukaan yksi viestijän ominaisuus on kyky sietää epävarmuutta, sillä koskaan ei voi tietää ovatko tehdyt valinnat oikeita tai mihin ne tulevat johtamaan. Avuksi kannattaa hankkia riittävästi taustatietoa ja dataa omaa päätöksentekoa tukemaan. Strategisen viestinnän parissa työskentely ei aina ole helppoa, mutta kaikesta huolimatta tärkeimpiä ominaisuuksia on uskaltaa olla rohkea ja kyetä seisomaan omien päätöksien sekä valintojen takana. Erään toisen haastateltavan mukaan strategista viestintää tehdessä ei voi juurikaan jättää tilaa tunteille tai omille mielipiteille, sillä aina on kyettävä menemään kohti tavoitetta. Lisäksi viestijän ominaisuuksiin kuuluu toimia eettisesti. Manipuloivaan viestintään ei saa sortua, koska se tekee viestinnästä epäeettistä. Tärkeää on pysyä rehellisenä ja avoimena.

V5: Siinä ei oo tilaa et silloin ku sä mietit sitä tilannetta strategisesti niin tunteilla ei oikein voi olla tilaa eikä voi olla sellasta omaa mielipidettä että onko asia tai totta kai oma mielipide voi olla siitä et onko asia et haluaisinko mä itse tehtävän noin tai näin vaan siinä silloin kun sä olet sitä strategista viestintää tekemässä se tavoite on se mihin pitää pyrkiä.

Mitä osaamiseen tulee, haastateltavien mukaan strategista viestintää tekevien viestintäammattilaisen tulisi ymmärtää liiketoimintastrategioita. Ilman niiden ymmärtämistä ei pysty tekemään tavoitteisiin johtavia valintoja tai tekemään viestinnästä ymmärrettävää ja hyväksyttävää kokonaisuutta. Strategista viestintää tehdessä täytyy osata miettiä asiaa strategisesti ja muotoilla sen pohjalta argumentit. Tilanteen mukaan täytyy myös osata olla kärjistämättä sitä ja toisaalta jotkut tilanteet vaativat kärjistämistä. Esimerkiksi kriisitilanteissa on usein monta mahdollista reagointivaihtoehtoa, joista on osattava valita tilanteeseen sopiva ja oikea tapa sekä viedä asiaa eteenpäin. Näiden kaikkien taustalla on strategian ymmärtäminen, joka ehdottomasti kuuluu strategisen viestinnän osaamiseen.

V5: Et kyllä se tuo sellasta erilaista näkemystä se vaatii että ymmärtää liiketoimintaa ymmärtää sen liiketoiminnan logiikan ne lainalaisuudet se että pystyy tarkastelemaan sitä asiaa ulkopuolisesti ja joskus jopa vähän kylmästi.

Yksinkertaistaminen ja taito esittää asiat kiinnostavasti luettiin myös viestijän osaamisalueeseen kun puhutaan strategisesta viestinnästä. Erään haastateltavan mukaan avainsana erityisesti strategiseen viestintään on yksinkertaistaminen, eli kaikki pitäisi osata pelkistää yksinkertaiseksi ja jättää yksityiskohdat pois. Aina on parempi, jos asiat osaa esittää jopa mustavalkoisesti siten, ettei niitä voi ymmärtää väärin. Eräs toinen haastateltavista toi esille, ettei viestintä kuitenkaan ole loppujen lopuksi monimutkaista. Viestijä voi kuitenkin helposti unohtaa olennaisimman, jos lähtee tekemään pelkästään hienoja suunnitelmia. Tärkeää on osata kuvitella itsensä vastaanottajana ja miettiä ymmärtäisikö itse kyseisen viestin. Tähän liittyy esimerkiksi se, ettei henkilöstölle kannattaisi puhua

suoraan strategisen viestinnän tekemisestä tai pelkästä strategiasta. Erään haastateltavan mukaan kyseisessä tilanteessa henkilöstö menettää nopeasti kiinnostuksensa. Asiat pitäisi pystyä esittämään kiinnostavasti, selkeästi ja niin sanotusti suomen kielellä.

V2: (--) mä en ikinä ikinä varmaan menisi mä en menisi henkilöstölle puhumaan että nyt me tehdään tämmöstä strategista viestintää. Ketä kiinnostaa sen jälkeen. (--) Mut se vaan niinku osoitus siitä että se on vähän semmosta korporaatiokieltä. Kun yleensä se pitäisi musta ylipäättänsä puhua konkreettisesti tää on meidän tavoite ja tässä on nää meidän toimenpiteet mitä meidän pitää tehdä -tyyppisesti. Se on niinkun suomea.

Taito esittää asiat kiinnostavasti mitataan erityisesti strategiasta viestittäessä. Yksi haastateltavista kertoi esimerkissään, että yrityksen viestintäfunktio on mukana tekemässä yrityksen strategiaa, he tekevät viestintästrategioita ja he jalkauttavat strategiaa henkilöstölle. Välillä saattaa iskeä niin sanottu turnausväsymys kun on kuullut strategiasta jo niin monta kertaa. Tärkeää on kuitenkin osata asettua vastaanottajan asemaan, sillä toinen ihminen saattaa kuulla asiasta vasta ensimmäistä kertaa. Viesti on osattava tehdä kiinnostavaksi, vaikka itse saattaisi jo olla puutunut pitkäjänteiseen toistamiseen.

Jotta osaa asettua vastaanottajan asemaan on tärkeää tuntea ja hahmottaa kohderyhmät. Kohderyhmien tuntemus auttaa myös valtavien ja pitkien strategisen viestinnän projektien kuten esimerkiksi brändimuutosten viestimisessä. Erään haastateltavan mukaan on tärkeää tietää kenelle puhuu, koska nykyisissä toimintaympäristöissä on valtavasti eri kanavia ja hälyä. Viestintä menee siinä kohtaa täysin hukkaan, jos vaan päättömästi huutelee joka suuntaan tuntematta kohderyhmiään. Koska hälyä on niin paljon asiakastuntemus on myös tärkeää, jotta tietää mitä asiakkaat arvostavat ja millainen viestintä tuo juuri heille lisäarvoa.

Viestijällä voidaan nähdä olevan erilaisia rooleja tai tehtäviä strategisessa viestinnässä. Edellä on puhuttu paljon yrityksen strategian noudattamisesta ja sen luotaamisesta, mutta sen lisäksi viestijän olisi tärkeä tutkia myös ulkopuolista maailmaa, yhteiskunnallista keskustelua sekä esillä olevia isoja ilmiöitä ja teemoja. Ajankohtaisista teemoista ja keskusteluista on hyvä vinkata johdolle ja kertoa, että nyt on havaittu keskustelua tietyistä asioista, jotka saattavat liittyä yrityksen liiketoimintaan tai joista yrityksellä voisi olla paljon sanottavaa. Roo-liin kuuluu myös ehdottaa, että havaituista asioista olisi hyvä viestiä tai mitä valintoja yrityksen kannattaisi tehdä keskustelusta johtuen. Aikaa menee paljon ympäristön luotaamiseen ja nousevien teemojen löytämiseen, joissa voisi olla mahdollisuus lähteä viemään omia asioita eteenpäin.

V8: (--) ei oo mitään järkee tehdä sitä viestintää semmoses tyhjiössä et me vaan viestitään näistä meidän asioista jotka ei kiinnosta yhtään ketään että täytyy olla aina se kaks puolta ja siinä niinku mä sanoin sillo aikasemmin ni viestinnällä voi olla myöskin se rooli että viestintä voi viedä myöskin sinne johtoon että nyt on tämmönen ilmiö muuten joka liittyy meidän liiketoimintaan joihin meidän olis ehkä hyvä miettiä että miten me tätä tulevaisuudessa hanskataan (--).

V6: (--) esimerkiksi että nyt on nousemassa joku keskustelu mihin meidän kannattaa lähteä mukaan koska meillä on siinä paljon sanottavaa ja jos sä oot se joka ekana pystyy lähteä johtaa sitä keskustelua niin sehän on aina parempi.

Erään haastateltavan mukaan viestintäosasto ei voi jäädä omiin oloihinsa odottelemaan hetkeä, jolloin viestintää tarvittaisiin. Joskus on tarpeen mennä omaaloitteisesti mukaan hankkeeseen tai projektiin ja lähteä käynnistämään viestintäpuolta voimakkaammin. Tämä vaatii viestintäosastolta tietynlaista johtamistotetta sekä valmiita ehdotuksia miten viestintä saataisiin kuntoon. Myös yksi toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että strateginen viestintä tulisi rakentaa hyvän johtamisen päälle. Siihen kuuluu tietynlaisten tarkastelupisteiden kautta seuraaminen liikutaanko oikeaan suuntaan sekä onnistumisten mittaaminen.

Viestijällä on toisaalta myös ulkopuolinen rooli, eli hän on etäällä arkisesta liiketoiminnasta ja pystyy näin ollen esittämään tyhmiäkin kysymyksiä sekä tarkastelemaan asiaa ulkopuolisen silmin. Kun viestijät toimivat näin, usein viestintäosasto on se, joka havaitsee, etteivät palaset sovi yhteen tai jos joku näkökulma on jätetty huomioimatta. Toisin sanoen viestijän tehtävänä on huomioida, että kokonaisuus pysyy jollain tavalla järkevänä. Näin ollen viestijän rooliin kuuluu myös havaita ja huomauttaa, jos strategisen viestinnän kokonaisuus ei vaikuta järkevältä.

V3: Ja usein sit ollaan ne jotka kysyy että hei mikäs tää nyt oli ja huomataan sellasia mitä muut ei huomaa koska ne vaan miettii sitä omaa vastuualuettaan eikä välttämättä tiedäkään mitä joku naapuri tai joku muu tekee jossain muualla. Tai mitä sieltä on tulossa tyyliin kuukauden päästä tai jotain.

Itse viestintätoimenpiteiden toteutusvaiheessa viestijän rooliin kuuluu pitää keskusteluyhteys yllä asianomistajiin sekä seurata menevätkö asiat oikeaan suuntaan. Lisäksi on pyydettävä kommentteja ja katsottava, että kaikki menee linjassa eteenpäin kohti tavoitteita. Tässä vaiheessa viestintäosasto usein johtaa tekemistä. Erään haastateltavan mukaan viestijällä täytyy olla selkeä ymmärrys siitä mitä on tekemässä, oli kyseessä sitten strategia tai muutos. Viestijän on pystyttävä tekemään ehdotuksia johdolle siitä miten kannattaisi edetä. Erään toisen haastateltavan mukaan johdolta on myös saatava vastakaikua siitä, että viestintä on strategian mukaista. Näiden pohjalta viestijän rooliin kuuluu valita viestinnän painopistealueet ja sitouttaa koko viestintätiimi tekemään keskeisiä asioita.

V8: Ja silloin on sitte tavallaan on parempi mandaatti toteuttaa myöski sitä viestintää kun on tavallaan sitte se ensinnäkin se pohjautuu siihen yrityksen strategiaan ja se on myöskin silloin se saa myös vastakaikua johdolta ja näin.

Viestintäosasto ei suinkaan tee kaikkea viestintää yksin, vaan viestijän rooliin kuuluu myös saada johto ja muu henkilöstö mukaan viestimään. Keskeistä on käydä keskustelua yrityksen sisällä eri toimijoiden kanssa ja varmistaa, että kaikki viestivät samalla tavalla ja kaikilla on yhteiset toimintaperiaatteet. Kaikkien ei tarvitse antaa täysin samoja viestejä, mutta tärkeää olisi puhua samoista asioista tai ainakin painottaa samoja asioita. Viestijän tehtävänä on luoda yhtei-

set toimintaperiaatteet ja yhteiset teemat, joita sitten voidaan viestiä myös ulospäin.

V2: Ne pitää ottaa ne johto viestimään et he tekee sitä eikä silleen että on vaan jotain yksittäisiä puhuvia päitä. Että meilläkin ihan selkeästi koko johto kiertää eri toimipisteissä esimerkiksi että yritetään jatkuvasti tehdä eri kierroksia et ne on läsnä siellä.

Viestijän rooliin kuuluu myös olla mukana päätöksenteossa. Erään haastateltavan mukaan strateginen viestintä liittyy yleensä johonkin liiketoimintapäätökseen, joka tehdään jonkinlaisessa johtoryhmässä. Viestintäjohtaja tai viestintäpäällikön on tärkeä olla mukana kyseisessä päätöksentekoprosessissa, sillä muuten viestintä saa päätöksen ainoastaan viestittäväkseen ja siinä vaiheessa viestijä saattaa löytää itsensä selittelijän roolista. Päätöksenteossa mukana ollessa viestijä voi tuoda esille strategiseen viestintään liittyvää harkintaa, auttaa selkeyttämään päätöksestä johtuvia viestinnällisiä vaikutuksia sekä selventämään mitä toimenpiteitä tietyn valinnan seurauksena joudutaan tekemään.

V5: Sitten kun asia on jo päätetty niin siinä voi sitten aika äkkiä se viestintäjohtaja löytää itsensä selittelijän roolista. Et hänen täytyy nyt yrittää tämä päätös jotenkin parhaiten päin selitellä, kun jos nää ongelmakohdat olisi voitu ottaa huomioon jo aikaisemmin sitä päätöstä tehdessä ja ehkä muuttaa toisella tavalla.

Viestijä törmää usein tilanteeseen, jossa resursseja on rajallisesti ja joku liiketoimintayksikkö haluaisi viestinnän tukea jonkun heille tärkeän asian viestimiseen. Tällaisissa tilanteissa viestijän rooliin kuuluu tehdä itsenäisesti päätökset siitä viekö kyseinen asia eteenpäin yrityksen strategiaa ja voiko kyseiseen asiaan laittaa viestinnän resursseja. Usein strategia määrää mihin resurssit laitetaan. Mikäli kyseessä ei ole niin tärkeä asia, täytyy se siinä kohtaa jättää viestimättä viestintäosaston toimesta.

V6: (--) et sit jos se on vaa joku tämmönen nice to know nii sit me sanotaan kyllä tonne meidän bisneksille ja funktioihin että jos nyt ihan itse hoidatte sen että ei se viestintäfunktio pysty olee kaikessa mukana. Vaikka ois kuin hieno ja kiva juttu.

V7: Me joudutaan tekee hirveen paljon valintoja viestinnässä just tästä pohjalta että jos tää ei tue tätä strategian toteutusta me ei tehdä sitä yksinkertaisesti. No miten sä voit sanoa sen tän kokoses talossa jollekin yksikölle että te teette jotain ihan kivaa sielmut kun me ei auteta teitä et koittakaa ihan itte vaan.

Viestinnän rooliin kuuluu myös itse määritellä mitkä ovat yrityksen viestinnän ydintä ja tehdä päätöksiä myös sen mukaan. Päätösten tekeminen on päivittäistä ja viestijän täytyy itse osata määritellä omat ydin tekemisensä ja keskittymisalueensa. Muuten ei edetä mihinkään pitkällä tähtäimellä ja ajaudutaan tilanteeseen, jota on vaikea ohjata.

6.5 Strategisen viestinnän sisäiset vuorovaikutustilanteet

Strateginen viestintä ei synny itsestään tai yksin viestintäfunktion tekemänä. Se vaatii toteutuakseen keskustelua ja suunnittelua eri tahojen välillä. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin strategisen viestinnän sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin, jotka sisältävät keskustelua sekä suunnittelua eri muodoissa. Aluksi käydään läpi millaisia näkemyksiä viestintäjohtajilla on tilanteista, joissa keskustellaan strategisesta viestinnästä ja mitä tilanteet pitävät sisällään. Lopuksi käydään läpi mistä keskustellaan ja mitä tehdään silloin kun suunnitellaan strategista viestintää. Aineistosta nostettiin seuraavanlaisia näkemyksiä liittyen strategisen viestinnän sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin:

- Jokapäiväisiä ja jatkuvaa
- Etukäteen valmistautuminen
- Keskustelua useiden eri tahojen kanssa
- Kyseessä usein viestinnän ja ylemmän johdon asia
- Mukana on tärkeä olla oikeat päätöksentekijät
- Keskusteluissa pohditaan mihin yritys tai toimiala on menossa sekä suunnitellaan viestintää näiden pohjalta
- Keskustellaan miten ja mistä asioista viestitään sekä milloin se tapahtuu.

Yleisesti ottaen strategisen viestinnän vuorovaikutustilanteet ja erityisesti keskustelut ovat lähes jokapäiväisiä ja vaativat tietynlaista etukäteen valmistautumista. Varsinkin ylemmän johdon kanssa käytäviin keskusteluihin ei yleensä mennä ilman etukäteen suunniteltua agendaa ja tavoitteita. Esimerkiksi ennen johtoryhmissä käytäviä keskusteluja on mietittävä tarkkaan mitä keskusteluista haluaa ulos ja mitä haluaa itse sanoa, sillä niissä tapaamisissa aika on usein kovin rajallinen. Kyseiset vuorovaikutustilanteet vaativat viestijältä myös selkeätä ymmärrystä työstettävästä asiasta kuten esimerkiksi muutoksesta tai yrityksen strategiasta. Yleensä viestinnällä tulee olla valmis ehdotus ennen keskusteluja. Ehdotus voi sisältää esimerkiksi alustavan suunnitelman tai ajatuksen viestinnän kokonaisuudesta ja tärkeimmistä kohderyhmistä. Valmistellun esityksen kanssa käydään keskustelua ja esitetään viestinnän näkökulma. Keskustelut ovat usein hyvin konkreettisia, eikä niissä ole aikaa pitää syvällisiä tieteellisiä viestintäluentoja vaan keskustelu on pidettävä taktisena ja käytännönläheisenä.

V3: Yleensä se menee niin että viestinnällä on joku valmis ehdotus tai ajatus et niihin keskusteluihin ei voi mennä sillai niinkun takki auki hakemaan sitä briiffiä että nyt joku kertoo meille, vaan et on hyvä olla joku taustaymmärrys siitä asiasta.

V6: Kyl se mietitään aika tarkkaan sä et ikinä saa sieltä hirveesti aikaa et tota et sä mietit tosi tarkkaan sen että miten sä sen esität ja mitä sä haluat sieltä ulos. Et onks se ihan vaan et sä haluat tehdä niille tiedoks että nyt on tällasta mut että kyllä mullakin on ihan tietty agenda et mä haluan että ne bisnekset aktivoituis tässä vähän miettimään että miten tätä meidän strategista viestintää viedään eteenpäin.

Toteutusvaiheessa on tärkeää pitää keskusteluyhteys yllä ja pyytää kommentteja. Tässä vaiheessa viestintä kuitenkin johtaa tekemistä, mutta ottaa huomioon muidenkin tahojen mielipiteet. Joskus asianomistajilta voi saada valmistakin sisältöä tai aiheita, joita sitten voidaan käyttää konkreettisen tekemisen apuna. Toisaalta vuorovaikutustilanteet ovat paljon myös liiketoiminnan päivittäistä tukemista ja sparraamista. Muilla ei välttämättä ole kykyä ajatella miltä jokin asia kuulostaa tai näyttää, joten viestinnän kuuluu kertoa esimerkiksi mitä asioita kannattaisi korostaa ja milloin kertoa niistä ulospäin.

Keskustelu strategisesta viestinnästä on usein jatkuvaa varsinkin jos viestintää tekee yrityksessä useampi eri taho. Erään haastateltavan mukaan keskustelua on käytävä sisäisesti eri tahojen kanssa jo siitäkin syystä, että kaikki antaisivat ulospäin samoja viestejä. Usein parhaat lopputulokset saadaan yhteistyössä eri tahojen kanssa, jolloin saadaan monipuolisesti mielipiteitä ja näkemyksiä eri osajilta. Erään toisen haastateltavan mukaan viestinnän ja markkinoinnin ihmiset ovat usein samoilla linjoilla, mutta ratkaisevaa on kun keskustellaan muiden ihmisten kanssa viestinnän tavoitteista ja tuloksista. Esimerkiksi strategiapäivitystä tehdessä keskustellaan yhdessä monen eri tahon kanssa ja etsitään oikeita kulmia. Myös yhden toisen haastateltavan mukaan keskustelua käydään usein laajalti eri ihmisten kesken. Vuorovaikutustilanteissa mukana olevat eri tahot vaihtelevat tietysti yrityksestä ja tilanteesta riippuen. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi se, että yhteistyötä tehdään laajasti eri toimijoiden kanssa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin keskusteluissa ja suunnittelussa mukana olevia osapuolia.

Strategisen viestinnän vuorovaikutustilanteita ja erityisesti siihen osallistuvia tahoja käsittelevien mainintojen pohjalta voidaan todeta, että kyseessä on usein viestinnän sekä ylemmän johdon asia. Yhden haastateltavan esimerkissä hän keskustelee ensin yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja he lähtevät kahdestaan suunnittelemaan strategisen viestinnän suuntaviivoja ennen kuin niitä viedään hyväksyttäväksi johtoryhmiin. Muidenkin haastateltavien esimerkeissä toimitusjohtaja tai ylin johto mainittiin keskustelujen tärkeänä osapuolena, koska heidän ovat loppujen lopuksi vastuussa yrityksen toiminnasta ja näin ollen myös viestinnästä. Kun ylin johto on antanut tukensa ja hyväksyntänsä strategista viestintää voidaan lähteä toteuttamaan helpommin.

V2: (--) hirveen tärkeä on eka että saat joltain sen mandaatin tehdä jotain asiaa. Ja musta siinä tärkein on ehdottomasti toimitusjohtaja. Ethän sä voi viestiä mitään strategista viestintää ilman toimitusjohtajaa ja johdon tukea.

Yrityksen johtoryhmät ovat tärkeitä osapuolia suunnittelussa ja keskustelussa, sillä sieltä haetaan asioille hyväksyntää sekä kommentteja ja ideoita strategisen viestinnän suuntaviivoihin tietyn asian suhteen. Esimerkiksi erään haastateltavan edustamassa yrityksessä keskustelua käydään yhdeksän hengen johtoryhmän lisäksi laajennetussa johtoryhmässä, jossa on myös eri henkilöstöryhmien edustajia. Myös erään toisen haastateltavan mukaan keskustelua käydään eri liiketoimintojen johtoryhmissä eli niin sanotusti eri divisioonatason ja funk-

tiotason johtoryhmissä. Näin mahdollisimman monet saadaan tietoisiksi ja heilittä saadaan kysytyä mielipiteitä.

Strategisesta viestinnästä keskustellaan usein laajasti eri osapuolien kanssa. Toimitusjohtajan ja ylemmän johdon lisäksi mukana voi olla projektista tai tilanteesta riippuen esimerkiksi hankkeen johtoa, HR-ammattilaisia, henkilöstöjohtaja, hallintojohtaja, brändijohtaja, sijoittajasuhdevastaavia, liiketoiminnan edustajia tai sisäisen viestinnän osaajia. Mitä isompi asia on kyseessä, sitä tärkeämpää on oikeiden päätöksentekijöiden läsnäolo ja heidän hyväksyntänsä saaminen. Tärkeää on myös se, että mukana keskusteluissa on henkilöitä, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä asian tiimoilta. Esimerkiksi ennen yrityskauppaa ja sen aikana tapahtuvan strategisen viestinnän suunnittelussa on erään toisen haastateltavan kokemuksen mukaan eri ihmisiä mukana projektin eri vaiheissa. Kaiken kaikkiaan eri tahojen yhteistyöllä saadaan parempia tuloksia kuin yhden henkilön tai pelkän viestintäfunktion tekemänä.

V4: Ja siinä yleensä vaihtuu ihmiset et siin on ensin henkilö joka on paljon tehnyt yrityskauppoja yritysviestintää, sen jälkeen se siirtyy toiselle ihmiselle usein joka on enemmän tämmöses sisäisessä viestinnässä mukana.

V5: Ja joskus se on aikamoista sanojen viilailua ja sitä mietitään nimenomaan palveleeko tämä sitä tarkoitusta ja tavoitetta. Jos sanotaan näin aiheuttaako se mahdollisesti uusia reaktioita ja muita. Kyllä se on tärkeää ja sitä pitää tehdä ja sitä pitää tehdä ryhmässä, ryhmä tekee parempia päätöksiä kuin yksilö.

Strategisen viestinnän päätöksentekoprosessi edellyttää viestintäjohtajan tai viestintäpäällikön läsnäoloa, jotta strategisen viestinnän harkintoja voidaan tehdä jo ennen lopullista päätöksentekoa. Näin voidaan etukäteen ennakoida valintojen seurauksia, eli jos päätetään tietyllä tavalla sillä tulee olemaan tiettyjä viestinnällisiä vaikutuksia tai se tulee vaatimaan tiettyjä toimenpiteitä. Näissä asioissa viestinnällinen näkökulma on erittäin tärkeä olla mukana.

Vuorovaikutustilanteet ja niiden sisällöt ovat erilaisia aina yrityksestä ja tilanteesta riippuen. Haastateltavien kertomuksista nousi kuitenkin muutamia yhteneviä piirteitä keskusteluiden sisällöistä. Keskustelut voivat sisältää pohdintoja siitä mihin yritys ja toimiala ovat kehittymässä ja miten nämä vaikuttavat esimerkiksi strategiasta viestimiseen tai ylipäätään strategiseen viestintään. Yhden haastateltavista esimerkissä työntekijät ovat kokoontuneet workshoppeihin, joissa yhdessä on haarukoitu yrityksen vahvuuksia ja asemaa markkinoilla sekä sitä mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Keskustelut auttavat strategisen viestinnän tekemisessä. Myös erään toisen haastateltavan mielestä on kannattavaa kuunnella oman organisaation mielipiteitä siitä mihin toimintaympäristö ja toimiala kehittyvät, koska sitä kautta saadaan paljon enemmän näkemyksiä ja mielipiteitä. Myös yhden toisen haastateltavista käymissä keskusteluissa pohditaan usein sitä mihin maailma ja toimiala on kehittymässä sekä miten liiketoiminnan strategia vaikuttaa itse viestinnän tekemiseen. Keskustelu sisältää paljon suunnittelua näiden ulkoisten tekijöiden pohjalta. Käytännössä strategisesti tärkeille asioille tehdään myös viestintäsuunnitelmia sekä mietitään esimerkiksi sopivia puhemiehiä ja tehokkaimpia kanavia.

Koska strategisen viestinnän projektit ovat usein laajoja, niiden suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin. Esimerkiksi yritysidentiteetin muutoksen suunnittelu sisältää pohdintaa siitä mitä yrityksestä puhutaan ja millainen yritys on. Nämä kaikki heijastuvat yrityksen ilmeeseen ja brändiin, ja niitä tietoja tarvitaan strategisen viestinnän tekemisessä. Myös yrityksen strategiapäivityksen yhteydessä tehtävä viestintästrategian päivityksessä pohditaan mitä osa-alueita siinä pitäisi olla ja millainen mielikuva yrityksestä halutaan synnyttää. Lisäksi keskustellaan yrityksen kattotarinnasta ja tärkeimmistä teemoista. Näistä keskustellaan liiketoimintojen johtoryhmien kanssa ja heiltä tiedustellaan, mitä aiheita heidän alaltaan voisi nousta näiden päätettyjen teemojen pohjalta. Lisäksi pyydetään palautetta ja vinkkejä siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitä kannattaisi korostaa jatkossa. Näiden tietojen pohjalta lähdetään miettimään mikä tukisi strategiaa mahdollisimman hyvin ja miten asioista lähdetään kertomaan eri sidosryhmille.

Yrityksen mielikuvapohdintojen ynnä muiden lisäksi strategisen viestinnän vuorovaikutustilanteet sisältävät myös keskustelua siitä miten ja mistä asioista lähdetään kertomaan ja milloin niistä kerrotaan. Esimerkiksi brändiuudistuksessa voidaan kertoa mitkä asiat muuttuvat ja miksi ne tehdään sekä mitä muutoksella tavoitellaan. Lisäksi on tärkeää puhua talousvaikutuksista ja määrittellä aiheen ydin- ja pääviestit. Erään haastateltavan mukaan näissä käydään usein isoin keskustelu ja monesti käydään ihan konkreettisesti jotain tekstiä läpi ja pohditaan yhdessä eri vaihtoehtoja.

V3: (--) et jos me sanotaan nyt tästä näin niin vastakysymys on tämä tai me aiotaan tällaseen keskusteluun ja että ei välttämättä haluta mennä siihen. Et siin on tällasia et usein ne keskustelut on semmosia aika hyviä hedelmällisiä kyllä ja niistä pääsee siihen vaiheeseen että sit viestintä sit taas tekee konkreettisempaa suunnitelmaa ja sit usein sovitaan ne seuraavat stepit että miten siitä lähdetään sitten eteenpäin.

Erään haastateltavan yrityskauppaa käsittelevässä esimerkissä keskusteluissa suunnitellaan miten asia kerrotaan ulos medialle. Lisäksi keskustellaan tehdäänkö esimerkiksi pörssitiedote ja miten henkilöstö informoidaan asiasta. Toisaalta voidaan myös keskustella siitä mitkä asiat ovat tarpeeksi tärkeitä yrityksen intranetin etusivulla julkaistavaksi, kuten yhden haastateltavista edustamassa yrityksessä. Silloin keskustelussa on mukana viestintäihmisiä ja liiketoiminnan edustajia. Jokaisen liiketoimintayksikön vetäjän mielestä se oma juttu on tärkein ja julkaisukelpoisiin, joten karsimista ja keskustelua joudutaan käymään melko paljon.

Keskustelutilanteet voivat syntyä joko viestinnän tai johdon aloitteesta. Viestinnän aloitteena syntyvät keskustelut voivat alkaa esimerkiksi silloin, kun viestintä havaitsee julkisessa keskustelussa yritystä koskettavia teemoja tai asioita, joihin yrityksen olisi hyvä ottaa kantaa tai joiden takia täytyisi tehdä tietynlaisia valintoja tai muuttaa yrityksen mielikuvaa toiseen suuntaan. Näissä tilanteissa viestintä tekee aloitteen ja keskustelee yhdessä liiketoiminnan tai toimitusjohtajan kanssa. Toinen vaihtoehto on se, että johdossa on mietitty ja todettu, että yhtiö haluaa esimerkiksi profiloitua tietyn tyyppisten ratkaisujen tarjoajana tulevaisuudessa. Tässä tilanteessa johto ottaa yhteyttä viestintään ja

yhdessä lähdetään keskustelemaan siitä miten yrityksen tarinaa voitaisiin lähteä kehittämään eri suuntaan. Oli kyseessä kumpi aloite tahansa, loppujen lopuksi strategisen viestinnän suunnittelu ja keskustelu on yhteistyötä usean eri tahon kanssa.

7 STRATEGISEN VIESTINNÄN ROOLIT

Tässä luvussa jatketaan tulosten esittelyä käymällä läpi strategisen viestinnän rooleja ja niiden ominaispiirteitä. Luvussa esitetyt tulokset vastaavat tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: Millaisia strategisen viestinnän rooleja viestintäjohtajien kertomuksista on löydettävissä? Narratiivisen analyysin kautta strategisen viestinnän kertomuksista etsittiin ja rakennettiin tarinatyyppejä kuvaamaan strategisen viestinnän rooleja. Alla oleva taulukko kuvaa jokaisen tarinatyypin keskeiset sisällöt ja ominaispiirteet. Taulukossa esitellään eri tarinatyyppeihin kuuluvien kertomusten ongelmat ja ratkaisut.

TAULUKKO 3 Tarinatyypien kuvaukset

| Tarinatyyppi | Ongelma | Ratkaisu |
|---|--|--|
| Viestintä maineenpelastajana | - Sidosryhmiltä laajaa negatiivista huomiota - Kriisitilanne | - Tilanteiden korjaaminen - Avoimuus ja keskusteleva ote |
| Viestintä yhteisönsitojana | - Yhteisön epäyhtenäisyys - Henkilöstö ei ymmärrä rooliaan tai ole kiinnostunut | - Sitoutetaan ja luodaan yhteishenkeä - Puhalletaan yhteen hiileen |
| Viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana | - Strategia on vaikea viestittävä - Sidosryhmät eivät ymmärrä | - Keksitään uusia keinoja viestiä |
| Viestintä liiketoiminnanvauhdittajana | - Toimintaympäristö vaikeuttaa liiketoimintaa - Tulosta ei synny | - Puhutaan omien intressien puolesta - Brändäys ja mielikuvien luominen |

Analyysin kautta löydettiin neljä erilaista tarinatyyppeä, jotka on nimetty seuraavasti: viestintä maineenpelastajana, viestintä yhteisönsitojana, viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana sekä viestintä liiketoiminnanvauhdittajana. Viestintä maineenpelastajana sisältää kertomuksia, joissa yritykset ovat saaneet osakseen laajaa huomiota eri sidosryhmiltään ikävän tapauksen tai väärinymmärryksen seurauksena. Tilanteita on lähdetty nopeasti pelastamaan avoimen strategisen viestinnän avulla ja keskustelevalle otteella. Viestintä yhteisönsitojana kerää yhteen tarinat, joissa henkilöstölle on haluttu luoda lisää merkityksellisyyden tunnetta ja yhdessä tekemisen meininkiä. Viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana kertoo strategian viestimisestä sidosryhmille. Strategi-at ovat yleensä haastavia viestittäviä niiden epäkonkreettisuuden ja vaikeaselkoisuuden vuoksi. Tarinat kertovat strategisen viestinnän eri keinoista, joiden avulla strategiaa on pyritty viestimään ja toteuttamaan paremmin. Viestintä liiketoiminnanvauhdittajana sisältää tarinoita tilanteista, joihin liittyy selkeitä kaupallisia intressejä. Yritykset ovat lähteneet ajamaan omaa asiaansa määrätietoisesti eteenpäin strategisen viestinnän keinoilla saavuttaakseen haluamansa lopputulokset.

Tarinatyyppeiden tarkempi sisältö käydään läpi kukin omassa alaluvussa. Aluksi jokaisesta tarinatyypistä esitellään ydintarinoiden pohjalta rakennettu perustarinamainen tiivistelmä eli "kertomusten kertomus", joka kuvaa kyseiselle strategisen viestinnän tarinatyypille ominaisia ydintarinoita. Jokaisen kuvauksen loppuun on koottu tiivistetysti lisätietoa ratkaisun avaamista, joiden avulla ollaan päästy kertomusten lopputuloksiin. Tätä voidaan perustella sillä, että kyseiset ratkaisun avaimet kuvaavat hyvin strategisen viestinnän rooleja. Kuvausta elävöittämään on otettu mukaan suoria puhekatkelmia haastatteluisista. Kuten edellisessä luvussa, tässäkin luvussa haastattelusitaatit on merkattu kirjainnumeroyhdistelmällä V1-V8. Kaksi viivaa eli (--) merkintä katkelmassa ilmaisee poistettua puhetta, joka on heikentänyt yritysten anonymiteettia tai sisältänyt tutkimuskysymysten kannalta epäoleellista tietoa.

Tarinatyypin yleiskatsauksen jälkeen esitellään kursivoituna sen takana olevien ydintarinoiden pohjalta rakennettu esimerkkitarina, joka kuvaa tarinatyypille ominaisten tarinoiden sisältöä kerronnallisessa muodossa. Tähän ratkaisuun päädyttiin anonymiteetin säilyttämiseksi, sillä kaikkien ydintarinoiden julkaiseminen sellaisenaan olisi tehnyt osasta yrityksistä liian tunnistettavia. Ydintarinat haluttiin kuitenkin nostaa mukaan tutkimusraporttiin, koska niiden kerronnallisuus kuvaa osuvasti strategisen viestinnän rooleja ja rikastuttaa siten narratiivisen analyysin tutkimustuloksia. Ydintarinoiden pohjalta luotuja esimerkkitarinoita rakennettaessa on mukailtu Vilkon (1990, 94) kerrontaskeemaa. Tarinat alkavat johdattelulla tai taustoja selvittävällä orientaatiolla. Tätä seuraa tarinaa mutkistava toiminta eli komplikaatio, jota seuraa tilanteessa käytetyt ratkaisut ja lopputulos.

7.1 Viestintä maineenpelastajana

Ensimmäinen tarinatyyppi pitää sisällään kertomuksia sellaisista strategisen viestinnän tilanteista, joissa yritykset ovat saaneet osakseen negatiivista huomiota eri sidosryhmiltä kuten esimerkiksi asiakkailta, ympäristöjärjestöiltä tai medialta. Yritykset ovat toimineet tavalliseen tapaansa, mutta ovat yhtäkkiä kohdanneet tilanteita, jotka ovat muuttuneet ja kärjistyneet yrityksestä riippumattomista tekijöistä tai syistä johtuen. Näissä tilanteissa viestintäjohtajan on tärkeä toimia hallitusti ja tehdä nopeasti valinnat strategisen viestinnän toimenpiteistä tilanteen pelastamiseksi. Strateginen viestintä on siis toiminut yrityksen maineenpelastajana tavalla tai toisella. Vastaavat tilanteet voivat olla pieniä ja mahdollisesti useinkin toistuvia, mutta toisaalta ne voivat olla kertaluontoisia, valtavaa kohua tai harmistusta aiheuttavia tapauksia. Yhteistä kaikilla tilanteilla on kuitenkin se, että ne ovat saaneet suuren yleisön ja sidosryhmien laajan huomion.

Kolmessa ensimmäisessä tarinassa yritykset kohtasivat tilanteen, joka aiheutti laajaa näkyvyyttä mediassa. Erään haastateltavan kertomuksessa yrityksen toimipisteellä tapahtui huono asiakaspalvelutilanne, jonka asiakas kuvasi videolle ja jakoi sosiaaliseen mediaan. Video levisi välittömästi saaden runsaasti näyttökertoja sekä huomiota myös perinteisessä mediassa.

V8: Meillä oli viime keväänä tällainen huono asiakaspalvelutilanne (--), ja sit he olivat kuvanneet sen videolle ja sit he olivat sen julkaisseet tuolla Facebookissa ja siitä tuli sit tällainen tapaus joka levisi perinteiseen mediaan ja sitä oli parisataatuhatta ihmistä kattonu sitä videoo ja siis meil oli kriisiryhmä siinä kyllä joka teki sitä työtä ja vastaili niihin kyselyihin ja oli yhteydessä tähän henkilöön (--).

Myös erään toisen haastateltavan kertomassa tarinassa yhtiö sai osakseen laajaa negatiivista mediajulkisuutta ja vihamielistä kampanjointia toiselta yritykseltä. Kampanjoinnin taustalla oli yrityskauppa, jota ei olisi pitänyt tehdä tämän ostetun yrityksen mielestä. Myös suomalaisen median vastaanotto oli tyrmistynyttä. Jostain syystä yrityksen strateginen viestintä ei ollut mennyt mediassa läpi ennen yrityskauppaa, mistä seurasi väärinkäsitystä ja negatiivista uutisointia.

V6: Että ensinnäkin se että se meidän strateginen se järkipohjainen strateginen viestintä ei ollut nyt mennyt ihan läpi sillä ekalla kertaa et se oli meille yllätys. Ja sitte tota se että joku käy tollaseen kampanjaan maksettuna niin kylhän monet sano että ei tollasta oo Suomessa nähty.

Negatiivista julkisuutta sai osakseen myös erään toisen haastateltavan edustama yritys, jonka omaan palveluun kohdistui vakava IT-häiriö. Palvelu on käytössä todella monella asiakkaalla ja sen toimimattomuus hankaloittaa asiakkaiden arkea. Tietysti kaikki asiakkaat harmistuivat tilanteesta ja äkkiä myös media tarttui tapahtuneeseen tiedustelemalla ja uutisoimalla häiriöstä.

V7: (--) mut et sit kun se häiriö osuu tällaseen aamuun, se oli liian pitkä se häiriö se oli liian laaja, liian kauan kesti ennen kun saatiin se korjattua. Niin kyl mäkin oon ihan käyttänyt aamulla aikaa että olen saanut henkilökohtaisesti palautetta monelta

asiakkaalta ja vastailu heille ja puhunu heidän kanssaan. Että kylhän sitä pystyy keskustelemaan mutta että mä ymmärrän et se kiukku on hirveen suuri sillä kertaa.

Viimeisessä tarinassa ei puhuttu mediahuomiosta, vaan tilanteen toisena osapuolena toimi kansalaisjärjestö. Järjestön jäseniä ilmestyi häiriköimään yrityksen pääkonttorin sisäänkäynnille ja tilanteessa jouduttiin äkkiä tekemään valinta siitä, miten ihmisiin suhtaudutaan ja miten tilanne viedään eteenpäin. Tilanteessa päätettiin hyödyntää rauhallisuutta ja avointa keskustelua, eikä jäseniä kohtaan lähdetty niin sanotusti hyökkäämään. Jäsenille tarjottiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ja toiveita yritykselle ja myös yrityksen henkilöstö sai esittää kysymyksiä kansalaisjärjestön jäsenille. Keskustelun kautta annettiin molemminpuolisesti mahdollisuus väärinymmärryksistä ja erimielisyyksistä kertomiin, mikä vaikutti olennaisesti myös yrityksen maineeseen positiivisesti.

Kaikki tarinat päättyivät lähes samalla tavalla ja niissä käytetyt ratkaisut olivat strategisen viestinnän keinoja maineenpelastajan roolissa. Kaikissa tarinoissa avainasemassa oli sisäinen ja ulkoinen viestintä, jota piti lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan mahdollisimman nopeasti. Median tiedusteluihin vastattiin ja kerrottiin mitä tapauksen taustalla on. Myös asiakkaisiin pidettiin yhteyksiä pahoittelemalla tapahtunutta ja reagoimalla saatuun palautteeseen. Lisäksi henkilöstö otettiin mukaan ja pidettiin kaikki työntekijät ajan tasalla tapahtumien kulusta ja seurauksista. Medianedustajia tavattiin yksitellen ja kerrottiin heille yrityksen oma näkemys. Avainasemassa kaikissa kertomuksissa oli strategisen viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys sekä keskusteleva ote, joiden avulla tilanteet saatiin rauhoitettua ja lopulta myös yritysten maine pelastettua.

Yritys selviää haastavasta tilanteesta

Yritys toimi tavalliseen tapansa ja valmistautui rauhassa tulevan päivän agendaan. Se oli ilmoittanut juuri julkaistussa strategiassaan uusista tavoitteistaan parantaa kannattavuuttaan sekä erilaisista keinoista miten näihin tavoitteisiin päästäisiin. Olennaisena osana toimenpiteitä tulisi olemaan mahdollinen yrityskauppa. Päivä eteni yrityksen pääkonttorilla normaalisti, kunnes yhtäkkiä yritys alkoi saada negatiivista palautetta tekemistään valinnoista ja omasta toiminnastaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietyt sidosryhmät eivät olleet tyytyväisiä yrityksen tekemiin valintoihin ja suunnitelmiin. Sattumalta samaan aikaan eräällä yrityksen toimipisteellä tapahtui erittäin huono asiakaspalvelutilanne, joka levisi äkkiä sosiaaliseen mediaan. Näistä vihas-tuneina asiakkaat lähettivät palautetta suoraan yrityksen asiakaspalveluun ja keskustelu räjähti myös sosiaalisen median kanavissa. Negatiivisesti sävyttynyt keskustelu sai osakseen paljon julkisuutta ja tästä riemastuneena media alkoi uutisoimaan tapahtuneesta sekä itse yrityksen toiminnasta myös perinteisessä mediassa.

Yrityksen viestintäyksikkö ja johto kokoontuivat välittömästi keskustelemaan eri ratkaisuihin ja tavoista reagoida tapahtuneeseen. Kyseisessä tilanteessa oli tärkeää tehdä sisäistä ja ulkoista viestintää mahdollisimman nopeasti, jotta kohu saataisiin rauhoitettua ja yrityksen oma näkemys asiaan tuotua esille. Kokouksessa päätettiin lähteä reagoimaan palautteeseen välittömästi sekä pahoittelemaan ikävää asiakaspalvelutilannetta julkisesti sekä henkilökohtaisesti asianomistajille. Ratkaisun keskiössä haluttiin pitää läpinäkyvyys ja keskusteleva ote. Tapahtuneesta kerrottiin avoimesti myös henkilöstölle

ja pidettiin kaikki työntekijät ajan tasalla tapahtumien kulusta. Yritys tapasi tärkeimpiä medianedustajia yksitellen ja kertoi oman näkemyksensä asiaan. Lisäksi päätettiin vielä julkaista liiketoimintajohtajan video, jolla hän pahoitteli tapahtunutta ja kertoi mitä yritys aikoo tehdä ettei vastaavanlaista tapahdu enää jatkossa.

Lopulta median näkemys saatiin muuttumaan ja uutisointi alkoi hiljalleen loppua. Lisäksi keskustelu alkoi rauhoittua myös sosiaalisen median puolella eikä negatiivista asiakaspalautetta aiheesta saatu enää niin runsaasti. Tällaisessa paineistetussa tilanteessa tehtyjen strategisten valintojen vaikutuksia ei voitu tietää etukäteen, mutta jälkikäteen katsottuna valinnoilla oli erittäin iso merkitys yrityksen maineen kannalta. Haastavan tilanteesta teki sen arvaamattomuus, sillä kukaan ei tiennyt kestäkö julkisuus päivän vai jatkuuko se pidempään vakavillakin seurauksilla. Kaiken kaikkiaan haastava tilanne saatiin lopulta hoidettua kunnialla loppuun ja yrityksen maine pelastettua.

7.2 Viestintä yhteisönsitojana

Toinen tarinatyyppi koostuu kertomuksista, joissa yritykset ovat pyrkineet lisäämään henkilöstönsä yhteishenkeä, merkityksellisyyden tunnetta tai yhdessä tekemistä. Taustalla on ollut erilaisia tilanteita, jotka ovat aiheutuneet henkilöstöstä tai joiden ratkaisemiseksi on tarvittu henkilöstön apua. Tilanteita on lähdetty viemään eteenpäin strategisen viestinnän konsepteilla käyttämällä sisäisen viestinnän eri mahdollisuuksia tai järjestämällä henkilöstötapahtuma.

Tarinatyyppin ensimmäinen tarina alkaa siitä, kun yrityksen johto viesti henkilöstölle uudistetusta strategiasta vain yksisuuntaisesti ja kertaluontoisesti. Henkilöstö ei tästä syystä tuntunut ymmärtävän omaa rooliaan tai yhdessä tekemisen merkitystä, minkä pitäisi aina olla tärkeä osa mielekästä työntekeä. Henkilöstölle järjestettiin esimiespäivä, jonka avulla saatiin luotua henkilöstölle yhteisiä kokemuksia ja kasvatettua henkilöstön yhteishenkeä.

V2: (--) pitäis saada heti se huomio ja ihmisten kokemus että hei mun kannattaa kuunnella tää on jotain merkittävää jossa mulla on roolia ja kun me yhdessä sit tehdään tätä me voidaan onnistua ja sit siitä seuraa meille jotain. Tavallaan mitä mä oon huomannut organisaatioissa muutenkin ja liittyy hyvin paljon tähän työn, työn tota, miten ollaan työpaikkana. Ihmiset lähtökohtaisesti haluaa olla ylpeitä siitä yhtiöstä missä he on töissä. Minkä takia? Kaikki viestintä mitä tehdään on hyvä miettiä siten et se tukee sitä et ihmiset kokee että he on yhdessä tekemässä menestystarinaa esimerkiksi (--).

Myös tarinatyyppin toisen tarinan keskiössä oli henkilöstön yhteishengen palauttaminen. Erään toisen haastateltavan kertoman tarinan taustalla oli hieman erilainen lähtötilanne kuin edellä kuvatun haastateltavan tarinassa, sillä tässä taustalla oli henkilöstön kahtia jakaantuminen palkkaneuvotteluiden takia. Toiset olisivat halunneet hyväksyä palkkasopimuksen ja toiset eivät missään nimessä halunneet hyväksyä sitä. Tilannetta ryhdyttiin purkamaan keskustelulla sekä henkilöstön että eri toimijoiden kanssa. Lopulta tilanne alkoi ratketa, palk-

kasopimus saatiin aikaiseksi ja henkilöstön yhteishenki palautettua takaisin normaalille tasolle.

V5: Ja siitä se pikkuhiljaa sitten lutviutui ja saatiin sopimus aikaiseksi ja sen jälkeen yhteistyö pidettyä hyvänä ja tänä päivänä siellä yksikössä on hyvä yhteistoimintahenki ja mennään eteenpäin et se oli hyvä esimerkki ehkä tämmösestä. Mun mielestä siinä tulee monia ulottuvuuksia siihen strategisen viestinnän oli että sulla on joku tämmöinen välitön tavoite mutta sitten sun pitää ajatella tulevaisuutta myöskin eli se rajoittaa sitä ja se miten tällasessa tilanteessa pidetään se nipussa määrätietoisesti mutta rakentavasti semmosessa yhteishengessä.

Molemmat edellä kuvatut tilanteet lähtivät suoraan henkilöstöstä. Tarinatyypin kaksi viimeistä tarinaa saivat alkunsa henkilöstöstä riippumattomista tekijöistä, mutta tilanteiden ratkaisemiseen ja eteenpäinviemiseen tarvittiin henkilöstön apua. Erään haastateltavan kertomassa tarinassa taustalla vaikutti yrityksen iso käynnissä oleva transformaatio. Isojen muutosten takia johto havahtui siihen, että työskentelytapoja täytyisi lähteä muuttamaan, jotta yritys pääsisi tavoitteisiinsa. Käynnistettiin iso kulttuurinmuutoshanke, jonka onnistumiseen tarvittiin henkilöstön apua. Henkilöstöä osallistettiin kulttuurin nykytilan hahmottamiseen ja vähitellen koko henkilöstö saatiin mukaan kulkemaan kohti yhteisiä tavoitteita.

V8: Viestinnällä on ollut tosi iso merkitys että miten me ollaan pystytty näyttää sitä suuntaa ja kommunikoidaan sitä että miksi meidän pitää muuttua ja mitä meidän pitää oikeesti tehdä eritavalla (--). Meidän kaikki 5 000 ihmistä osallistui tämmösiin päivän mittaisiin tilaisuuksiin joissa käytiin läpi sekä sitä strategiaa et mitä yhtiö tavallaan aikoo tehdä mutta myös sitten sitä kulttuuripuolta eli miten me tehdään näitä töitä jotta me päästään sinne meidän tavoitteeseen.

Neljännessä tarinassa henkilöstö täytyi sitouttaa yhteen, sillä henkilöstön apua ja yhdessä tekemistä tarvittiin yrityksen globaalien verkkopalvelun toimivuuden korjaamisessa. Yrityksen verkkopalvelulla oli valtavat kävijämäärät ja yhtäkkiä palvelun toimivuudessa havaittiin ongelmia, joiden aikana palvelu oli hetimitäin poissa käytöstä aiheuttaen harmia käyttäjilleen. Monilla sisäisen viestinnän eri keinoilla henkilölle kerrottiin tilanteen vakavuudesta ja lopulta saatiin kaikki tekemään yhteistyötä ongelman korjaamiseksi. Koko henkilöstö johtoa myöten saatiin sitoutettua strategisen viestinnän avulla toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Kaikki muistivat oman roolinsa sekä asian tärkeyden ja toimivat sen mukaisesti. Lopputuloksena oli siis tehokkaampaa toimintaa ja ihmisten ymmärryksen takaaminen.

V3: Ja se oli semmonen mikä sit toimi tosi hyvin siitä tuli semmonen asia että ihmiset jotenkin muisti sen paljon enemmän ja ylin johto joka kerta puhui siitä ja korosti sitä tärkeyttä ja kävi muun muassa puhumassa näille tiimeille jotka tekee sitä ydintyötä siinä ja et se oli semmonen. Mutta siinä just näki sen et siinä oli viestintä ja sit se ikään kuin se asianomistajat asialla ja sit vielä ylin johto oli sitoutunut siihen sen kokonaisuuden taikka tavallaan tukemaan sitä viestintää omalla äänellään.

Lopputulokset ovat olleet tarinatyypin kaikissa kertomuksissa lähes samanlaiset. Osallistumisen ja keskustelun kautta henkilöstö on saatu sidottua yhdessä tekemiseen ja samalla heille on onnistuttu luomaan merkityksellisyyden tunnet-

ta sekä yhteisiä kokemuksia. Strateginen viestintä on pyrkinyt sitomaan yhteisöä hyvän yhteishengen ja yhdessä tekemisen vuoksi. Yhtenä ratkaisun elementtinä tilanteissa on käytetty suoraan henkilöstöltä kysymistä. Henkilöstölle annettiin mahdollisuus äänestää ja kommentoida tilaisuudessa ja siten päästä mukaan osallistumaan strategian tekemiseen. Näin henkilöstölle saatiin luotua merkityksellisyyden tunnetta ja yhteisiä kokemuksia. Ratkaisuna voidaan nähdä myös erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, joissa henkilöstö on päässyt osallistumaan esimerkiksi tekemällä omia konkreettisia lupauksia työskentelytapojen muuttamiseksi parempaan suuntaan. Ratkaisuna voidaan pitää myös intensiivisen ja toistuvan sisäisen viestinnän tekemistä, jonka ansiosta sitoutumista lisättiin ja työntekijät saatiin tekemään yhteistyötä.

Henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen

Yritys oli käynyt läpi ison transformaation viimeisen kymmenen vuoden aikana. Muutoksia oli tehty paljon yrityksen toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Tärkeäksi osaksi palveluita jätettiin kuitenkin globaali verkkopalvelu, jolla oli entuudestaan valtavat kävijämäärät. Kaikista uudistuksista oli viestitty henkilöstölle melko yksisuuntaisesti ja kertaluontoisesti eikä henkilöstön mielipidettä oltu juuri kysytty. Henkilöstö ei jaksanut keskittyä strategiaan eikä ymmärtänyt omaa rooliaan tai yhdessä tekemisen merkitystä. Toisin sanoen henkilöstö ei ollut kiinnostunut strategiasta eikä yritykselle strategisesti tärkeitä asioista, kuten esimerkiksi tämän globaalin verkkopalvelun toiminnasta. Johdossa havahduttiin myös siihen, että henkilöstö oli jopa jakautunut hieman kahtia mielipiteidensä suhteen eikä yhteisöllisyys ollut toivotulla tasolla. Kaikki työntekijät tekevät tyytyväisinä vain omia tehtäviään ja työskentely oli melko pirstaloitunutta. Tässä vaiheessa johdossa tajuttiin, että työskentelytapoja täytyisi muuttaa sitomalla kulttuurinmuutoshanke yrityksen strategiaan sekä lisäämällä yhteisöllisyyden tunnetta. Lisäksi henkilöstö täytyisi saada puhaltamaan yhteen hiileen globaalin verkkopalvelun toiminnan parantamiseksi, koska siihen tarvittiin koko henkilöstön apua.

Tilanteeseen lähdettiin hakemaan ratkaisua yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöltä kysymällä luotiin läpileikkaus yrityskulttuurin nykytilasta. Lisäksi saatiin kuulla organisaation näkemys oman toimintaympäristön ja toimialan kehityssuunnasta sekä saatiin myös hyviä mielipiteitä strategian muuttamiseen. Tulosten pohjalta alettiin yhdessä kehittää työskentelytapoja. Henkilöstölle saatiin luotua osallistumisen tunnetta ja heidät saatiin sitoutettua paremmin, kun he kokivat olleensa mukana tekemässä strategiaa. Tilannetta lähdettiin parantamaan myös intensiivisen ja toistuvan sisäisen viestinnän avulla, jonka ansiosta henkilöstön sitoutumista lisättiin ja työntekijät saatiin tekemään yhteistyötä myös globaalin verkkopalvelun toiminnan parantamiseksi. Lisäksi päätettiin järjestää henkilöstöpäivä, jonka kautta henkilöstölle haluttiin luoda merkityksellisyyden tunnetta ja yhteisiä "wau-kokemuksia". Päivän aikana henkilöstö pääsi kommentoimaan ja äänestämään strategiaan liittyvistä asioista ja näin ollen työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen.

*Lopulta uusi strategia jalkautettiin osallistamalla koko henkilöstö päivän mittaisiin tilaisuuksiin, joissa käytiin läpi yrityksen strategiaa ja suunnitelmia. Kulttuuri-
puoli otettiin tilaisuuksissa vahvasti mukaan kertomalla, miten töitä pitäisi tehdä päätökseen lopullisiin tavoitteisiin. Jokainen teki henkilökohtaisia lupauksia siitä mitä aikoo*

lopettaa tai vähentää päivittäisessä työnteossa. Henkilöstö saatiin kulkemaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita ja tekemään yhteistyötä myös verkkopalvelun toiminnan parantamiseksi. Kaikki tämä on edellyttänyt henkilöstöltä tietynlaista yhteisöllisyyttä, sillä kaikki on ollut tärkeä saada mukaan kulkemaan uuden suunnan mukaisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Strategisella viestinnällä on ollut iso merkitys suunnannäyttäjänä, muutoksen puolestapuhujana ja henkilöstön osallistajana sekä yhdistäjänä. Henkilöstölle on ollut tärkeä kertoa miksi yrityksen pitää muuttua ja mitä heidän on tehtävä eri tavalla, jotta tavoitteisiin päästäisiin yhdessä koko yrityksen voimin.

7.3 Viestintä strategian toteutumisen mahdollistajana

Kolmas tarinatyyppi sisältää tarinoita, joiden keskiössä on yrityksen strategias- ta viestiminen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Yritysten strategiat ovat usein vaikeaselkoisia ja epäkonkreettisia, eivätkä kaikki työntekijät ymmärrä omaa rooliaan tai merkitystään yrityksen työntekijänä ja tärkeänä tekijänä stra- tegian mahdollistajana. Haastateltavat kertoivat, etteivät strategiat myöskään kiinnosta työntekijöitä niin paljon kuin niiden pitäisi. Näistä syistä johtuen stra- tegioiden viestiminen ja niiden jalkauttaminen on usein haastavaa. Tarinatyy- pin ydintarinoita yhdistävät erilaiset keinot, joiden avulla strategian viestimi- nen on tehty eri tavalla kuin ennen. Kaksi tarinoista loppuu selkeästi onnistu- miseen kun taas kahden tarinan tarkkaa lopputulosta ei vielä haastatteluhetkel- lä tiedetty.

Ensimmäinen ja viimeinen kertomus alkavat samoista lähtökohdista. Yri- tysten uusi strategia oli tarkoitus viestiä henkilöstölle ymmärrettävästi. Haas- teena oli kuitenkin keksiä, miten vaikeaselkoinen strategiaviesti saadaan kään- nettyä niin, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtäisivät sen. Henkilöstö ei ymmärtänyt mitä strategiasuunnitelman painopisteet tarkoittavat käytännössä.

V4: Se on nimittäin niin haasteellista että sitten kun yrityksen strategia on muodos- tettu ja päätetty ja sit se lähdet viestii sitä ja sitä me tehdään tässä viestintäosastolla myös, niin se että me saatat se kaikki viesti, se vaikeaselkoinen viesti, mitä niinkun jos se hallitukselle esität jotain materiaalia niin sehän on yleensä aika vaikeeta se on paljon talouslukuja täynnä ja vaikeita asioita, niin sen viestin kääntäminen silleen et- tä meidän asiakaspalvelijatkin ymmärtävät mihin tämä yritys on menossa.

Erään haastateltavan tarinassa viestintäyksikkö sai graafisen koodauksen ja in- fograafin avulla kerrottua strategian henkilöstölle niin selkeästi, että huomatta- vissa oli selkeää parannusta yrityksen tuloksissa. Erään toisen haastateltavan kertomassa tarinassa järjestettiin henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia, joissa strategia pyrittiin jalkauttamaan motivoivalla tavalla.

V5: Ja me viestittiin strategiaa me viestittiin sitä strategisesti ja se oli todella onnistu- nut se strategia ja jalkautui ja juurtui todella hyvin sinne koko organisaatioon ja tu- lokset oli hämmästyttäviä miten toiminta parani tulos parani tehokkuus oikeestaan kaikki parani työtyytyväisyys työturvallisuus. Oikeen niinkun loistoesimerkki. Ja sil- lä oli aina helppo, se oli meidän yleisesityksen ensimmäinen kalvo, tätä me ollaan, tätä me tehdään. Sillä yhdellä kalvolla pysty yhdellä kuvalla kertomaan ihan kaiken.

Erään haastateltavan tarinassa yrityksen tehdessä strategiapäivitystä kaikki ha-
vahtuivat siihen, ettei strategiasta viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti ole enää
niin helppoa kuin ennen. Maailma on mennyt monimutkaisemmaksi ja liike-
toimintoja on paljon enemmän kuin ennen. Tilannetta lähdettiin ratkaisemaan
järjestämällä esimiehille strategiakoulutusta, jonka tarkoituksena oli saada hei-
dät viestimään strategiasta eteenpäin omille tiimeilleen siten, että kaikki työn-
tekijät pääsisivät miettimään omaa rooliaan strategiassa.

V6: (--) tosiaan halutaan se organisaatio siihen mukaan miettimään että mitä nää fir-
man määritelmät ja valinnat oikeasti tarkoittaa et ei niitä voi näin isossa firmassa ku-
kaan pakottaa että nyt sun bisneksen tekijät tehdä tätä ja tätä vaan meillä on erilaisia
bisneksiä erilaisissa kehitysvaiheissa et kyl heidän pitää itse löytää itsensä sieltä stra-
tegiasta ja sitten niinkun et mikä tää meidän juttu on ja sitten mikä tää on ihan tiimi-
tasolla että mitä tää meidän tiimille tarkoittaa. Et kyllä me viestinnässä mietitään että
millasta tarinaa me kerrotaan nyt näillä painotuksilla.

Erään toisen haastateltavan tarina liittyy yhtäläillä strategian viestintään. Yri-
tyksellä on ollut käynnissä mittava muutosohjelma, jonka vuoksi yrityksessä on
meneillään paljon muutoksia toiminnassa ja palveluissa. Nämä ovat hyvin mo-
nimutkaisia ja vaikeaselkoisia viestittäviä. Haastateltava kertoo tarinassaan,
kuinka yrityksen konsernijohtaja on onnistunut viestimään muutoksista ulkoi-
sille sidosryhmille paremmin mitä sisäinen viestintä koskaan on pystynyt.
Henkilöstö ja asiakkaat ovat kiitelleet haastatteluita, sillä niiden avulla vaikeita
muutoksia on ollut astetta helpompi ymmärtää ja tulkita.

V7: (--) on onnistunut erittäin hyvin siinä että miten hän tätä asiaa kertoo ulospäin ta-
lostä että mitä me tääl tehdään. Ja hän on tota ne on hirveen vaikeit asioita ja niissä
on miljoona yksityiskohtaa niin hän osaa kertoa ne asiat niin että se jotenkin se tulee
paljon lähemmäs se että mihin me tähdätään mikä se on se maali missä me halutaan
olla ja hän on tota julkisissa puheenvuoroissaan mun mielestä onnistunut varsin hy-
vin kiteyttämään sen että mist täs on kysymys.

Tarinatyypin ydintarinat kuvaavat kaikki omalla tavallaan strategisen viestin-
nän roolia yritysten strategioiden viestimisessä ulkoisille ja sisäisille sidosryh-
mille. Töitä joudutaan tekemään paljon, jotta vaikeaselkoiset strategiat saatai-
siin ymmärrettävään ja kiinnostavaan muotoon. Tarinat sisältävät erilaisia rat-
kaisuja tähän ongelmaan. Ratkaisujen keskiössä oli keksiä uusia tapoja viestiä ja
tehdä strategiasta ymmärrettävämpi. Yksi ratkaisu oli antaa uudesta strategias-
ta koulutusta esimiehille ja pyytää heitä viemään strategian keskeisiä asioita
omiin tiimeihinsä sekä keskustelemaan strategian merkityksestä oman tiiminsä
työntekijöille. Toinen viestinnällinen ratkaisu oli tietynlaisen graafisen koo-
dauksen ja infograafin käyttö strategiasta viestiessä. Kaikessa sisäisessä viestin-
nässä alettiin käyttämään visuaalisesti selkeää tapaa viestiä strategian eri osa-
alueista. Infograafin avulla saatiin myös esiteltyä selkeästi ja helposti ymmärret-
tävästi yrityksen toimintalogiikka. Jokaisessa ratkaisussa mentiin askel eteen-
päin kohti parempaa strategiaymmärrystä.

Yritys keksii uusia tapoja tehdä strategiasta ymmärrettävä

Yritys teki strategiapäivitystä koko kevään ja kesän ajan. Tavoitteena oli saada organisaatio toimimaan strategian mukaan ja toteuttamaan sitä. Toisaalta myös asiakkaat ja muut sidosryhmät täytyi saada ymmärtämään strategia ja hyödyntämään mitä yritys tekee. Tämä oli ollut yrityksen haasteena jo jonkun aikaa varsinkin sisäisesti. Henkilöstö ei millään ymmärtänyt mitä tulevan vuoden strategiasuunnitelman painopistealueet tarkoittavat käytännössä. Asiasta käytiin lukuisia keskusteluja eri foorumeilla talon sisällä ja yritettiin saada ihmiset ymmärtämään, miten he voisivat omalla toiminnallaan vaikuttaa strategian toteutumiseen ja millä eiväät. Se oli kuitenkin haastavaa eikä selkeitä tuloksia saatu aikaan. Lopulta strategiapäivityksen projektista vastaavat havahtuivat siihen, että asioista viestiminen ulkoisesti ja sisäisesti ei ollut enää niin helppoa kuin ennen. Maailma on mennyt monimutkaisemmaksi ja yrityksellä on paljon eri bisneksiä, mikä tekee strategioistakin monimutkaisempia ja laajempia. Haasteena oli keksiä, miten strategian vaikeaselkoinen viesti saataisiin käännettyä siten, että yrityksen koko henkilöstö ymmärtäisi mihin suuntaan yritys on menossa. Aikaisemman kokemuksen perusteella strategian sisältö tuntuu olevan epäkiinnostavaa luettavaa ja kuunneltavaa, joten senkin takia henkilöstö täytyi saada jollain uudella tapaa kiinnostuneeksi siitä.

Tilannetta lähdettiin ratkaisemaan keksimällä uusia tapoja viestiä ja tehdä strategiasta ymmärrettävämpi. Strategiapäivityksen aikana yritys antoi uudesta strategiasta koulutusta vajaalle tuhannelle esimiesasemassa olevalle henkilölle. Heille tuotiin esille sitä, miten yritys näkee mihin maailma on menossa, miksi he ovat tehneet tiettyjä valintoja ja missä vaiheessa strategiaprosessi oli menossa. Samaan aikaan käytiin läpi johtamisen periaatteita ja strategiasta viestimistä. Kuin sattumalta havahduttiin siihen, että näiden koulutettujen henkilöiden apua ja osaamista voitaisiin käyttää strategiasta viestimässä myös muulle henkilöstölle. Lopulta nämä koulutetut esimiehet kävivät uudella tavalla strategiaa läpi omille tiimeilleen ja korostivat nimenomaan strategian merkitystä heidän oman tiimensä työlle.

Osana strategian jalkauttamista käytettiin perinteistä PowerPoint-esitystä, johon strategian kulmakivet oli sattumalta merkattu visuaalisesti selkeällä tavalla. Tästä tuli lopulta viestinnällinen innovaatio, jota alettiin käyttämään johdonmukaisesti aina strategiasta viestittäessä. Viestinnässä alettiin käyttämään kyseistä visualisointia aina kun strategiasta puhutaan ja sisäinen viestintä rakennettiin tämän visualisoinnin ympärille aina intrajutuista lähtien. Henkilöstö alkoi nähdä mitkä asiat kuuluvat mihinkin strategian osioon ja siten ymmärtämään yrityksen strategiaa paremmin kuin ennen. Tästä hypättiin seuraavalle tasolle rakentamalla yhden sivun kokoinen infograafi, jossa esiteltiin yrityksen toimintalogiikka ja siihen osallistuvat tahot. Tämän yhden kuvan kautta pystyttiin kertomaan ihan kaikki siitä mitä yritys on ja mitä se tekee. Infograafin, koulutuksien ja tapahtumaviestinnän avulla strategian viestimisestä tuli erittäin onnistunutta ja lopulta strategia jalkautui todella hyvin koko organisaatioon. Tulokset olivat hämmästyttäviä, sillä niin monet osa-alueet parantuivat selkeästi aina tuloksesta, tehokkuudesta, työtyytyväisyydestä ja työturvallisuudesta lähtien.

7.4 Viestintä liiketoiminnanvauhdittajana

Neljäs tarinatyypin sisältää kertomuksia, joissa strategisella viestinnällä on pyrittävä tavalla tai toisella vauhdittamaan yrityksen liiketoimintaa. Strategisen viestinnän toimilla on saatu aikaan taloudellista tulosta tai ainakin luotu sille varmaa pohjaa tulevaisuutta silmällä pitäen. Tämän tarinatyypin kertomukset osoittavat, että strategisella viestinnällä on tärkeä rooli yrityksen omien intressien eteenpäinviennissä sekä rahallisten voittojen tuomisessa.

Kaksi ensimmäistä ydintarinaa kertoo siitä, kun yrityksestä riippumattomista syistä tuotteen valmistaminen tai myyminen oli erinäisistä syistä hankalaa tai liian kallista. Taustalla oli muiden toimijoiden asettamia sääntöksiä, jotka eivät olleet yritysten mielestä oikeudenmukaisia. Pääpaino molempien tilanteiden ratkaisussa oli erinäiset strategisen viestinnän ja vaikuttamisen keinot. Molemmissa tapauksissa haluttiin lisätä ymmärrystä ja tuoda esille sitä, miksi muutos on saatava aikaan ja mitä hyötyä siitä on eri toimijoille. Yritykset ajoivat vahvasti omaa asiaansa eteenpäin, jotta muutos parempaan saataisiin aikaiseksi. Molemmissa tapauksissa strateginen viestintä tuotti tulosta ja lopulta päästiin haluttuihin tuloksiin, joista oli hyötyä yritysten omille liiketoiminnoille.

V5: Siinä oli ihan puhtaasti kaupallinen intressi ja siinäkin onnistuttiin elikkä saatiin se sinne tasavertaiseen asemaan. Jälleen kerran ei haluttu luoda vastakkainasettelua siihen vaan tehdä siitä semmonen että näitä pitäisi niinkun... joku tällöinen tasavertaisuusvaade oli siellä semmonen keskeinen juttu.

V6: Ja kylhän se oli sellanen onnistuminen et ensinäkin kun me nähtiin et se on ilmaston ja koko maailman kannalta tosi tärkeitä (--), mut meille se on satoja miljoonia vuodessa mitä se merkitsi.

Strateginen viestintä voi vauhdittaa liiketoimintaa myös toisella tavalla. Kolmas tarina kertoo yrityksen uudesta brändilupauksesta, joka oli keskeisessä asemassa yrityksen arvonnousussa. Yritys kehitti keinoja erottua kilpailijoistaan ja onnistui tässä kampanjoinnissa jopa enemmän kuin oltaisiin osattu olettaa. Lopulta yrityskaupan yhteydessä yrityksen bisneksen arvo oli strategisen viestinnän ansiosta paljon enemmän kuin yritys itse oletti.

V6: (--) se meidän brändiarvo oli paljon isompi kuin kukaan oli osannu et mitä siitä oltiin valmiita maksamaan just sen takia kun me oltiin pystytyt rakentaa niin vahva se identiteetti ja asiakasuskollisuus ja sit toisaalta semmonen sisäinen ylpeys siihen myös et hei me ollaan ne jotka tehään enemmän et me pystytään lupaamaan meidän asiakkaille enemmän et tota et se oli aika kaunis tarina kun sieltä sai vielä sen mitattavan lopputuloksen.

Aina ei kuitenkaan saada heti konkreettisia tuottoja, vaan rakennetaan tärkeää pohjaa tulevaisuudessa tapahtuvalle liiketoiminnan kasvulle. Neljäs tarina kertoo nimenomaan tällaisista strategisen viestinnän toimista. Alkutilanteessa yritys käynnistelee uutta liiketoimintaa uudella tavalla tuotteilla, mutta alkaa saamaan kritiikkiä. Yritys joutuu puolustuskannalle ja olisi voinut käyttää paljon resursseja puolustelemaan viestintään. Päätöksenä oli kuitenkin keskittyä tule-

vaisuuteen kertomalla uusien vaihtoehtojen kehittamisestä ja käyttämisestä. Näin saatiin ohjattua mielikuvaa kohti tulevaisuutta ja parannettua uuden liiketoiminnan näkyvyyttä.

V8: (--) ja sitte päätettiin että lähetään enemmän puhumaan kokonaan muista asioista et vastataan toki niihin kysymyksiin mitä siihen liittyen tulee mut yritetään rakentaa se mielikuva siitä et aletaan puhumaan enemmän tulevaisuudesta että mihin me tähdätään tällä että me uskotaan että siihen suuntaan täytyy kuitenkin mennä ja me kehitetään vahvasti uusia vaihtoehtoja ja alettiin puhumaan niistä ei pelkästään siitä mistä meiltä kysyttiin vaan itse raivaamaan enemmän niin se oli mun mielestä semmonen ihan selkee strateginen valinta yhtiöltä myöskin.

Haastateltavien mukaan tällaisissa liiketoimintaa vauhdittavissa strategisen viestinnän tilanteissa on tärkeä pystyä sietämään tietynlaista epävarmuutta. Koskaan ei voi etukäteen tietää ovatko omat valinnat oikeita, mutta valintoja on silti tehtävä. Tärkeää on hankkia riittävästi taustatietoa ja dataa, jotka tukevat omaa ja yhteistä päätöksentekoa. Vastaavanlaiset tilanteet olivat monen haastateltavan mielestä kiinnostavia ja niissä on osattava olla rohkea, koska tapaukset eivät useinkaan ole helposti ratkaistavissa. Ratkaisujen keskiössä voidaan nähdä selkeästi määrätietoinen vaikuttaminen. Ratkaisujen elementtejä ovat esimerkiksi lobbaus ja keskustelu eri tahojen kanssa. Lisäksi ratkaisun elementtinä voidaan pitää seminaarien ja muiden tilaisuuksien järjestämistä yrityksen oman toiminnan kannalta tärkeistä asioista viestimiseen. Yksi ratkaisu voi myös olla uudenlaisen brändilupauksen rakentaminen ja lanseeraaminen. Sen tarkoituksena on erottaa yritys kilpailijoistaan ja tuoda entistä vahvemmin sille yrityksen kilpailuetuja. Viestinnän keskittäminen tulevaisuudesta kertomiseen sekä tulevaisuuden mielikuvan rakentamiseen voi myös olla yksi ratkaisun avain. Kyseinen ratkaisu voi sisältää erilaista kampanjointia sekä maksettua näkyvyyttä eri kanavissa ja medioissa.

Yritys vaikuttaa tietoisesti kaupallisten intressien vuoksi

Yrityksellä oli suunnitelmissa muuttaa toimintaansa ja tehdä siitä kannattavampaa. Tämän saavuttamiseksi lähdettiin käynnistelemaan uutta liiketoimintaa ja brändäämään yritystä uudelleen, jotta voitaisiin erottua eduksi kilpailijoista. Alku oli hankalaa, sillä uusi tuotanto ei tuonut tulosta ja yritys sai osakseen kritiikkiä eri sidosryhmiltä. Myös poliittisen keskustelun ja päätöksenteon tekemät valinnat ja päätökset eivät olleet otollisia yrityksen toiminnan kannalta. Tilanne vaati yrityksen osalta ryhtymistä selkeisiin toimenpiteisiin, joiden avulla voitaisiin päästä haluttuihin tuloksiin ja saada liiketoiminnasta entistä kannattavampaa.

Tilannetta ja sidosryhmien suhtautumista lähdettiin tietoisesti muuttamaan strategisen viestinnän keinoilla eli yritys lähti tekemään tarkoituksellista muokkaustyötä. Aluksi lähdettiin vaikuttamaan poliittiseen ympäristöön ja päätöksentekoon. Mukana oli lobbausta sekä keskustelua poliittisten tahojen ja muiden sidosryhmien kanssa. Yritys järjesti seminaareja ja muita tilaisuuksia viestiäkseen sen oman toiminnan kannalta tärkeistä asioista, jotka ovat samalla merkityksellisiä myös koko yhteiskunnalle. Lisäksi otettiin käyttöön uusi brändilupaus, jonka tarkoituksena oli erottaa yritys kilpailijoista ja tuoda entistä vahvemmin esille yrityksen kilpailuetuja. Samalla lähdettiin tietoisesti

keskittämään viestintää liittyen yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin sekä rakentamaan mielikuva tulevasta. Käytännössä tämä tarkoitti tietoisuuden lisäämistä esimerkiksi eri kampanjoiden ja maksetun näkyvyyden avulla samalla pitkän aikavälin seurauksia tavoitellen.

Määrätietoinen ja intensiivinen vaikuttaminen alkoi lopulta tuottaa tulosta, koska poliittinen kysymys saatiin vihdoinkin ratkaistua yritykselle edullisella tavalla. Tämä oli tärkeä onnistuminen yrityksen liiketoiminnan kannalta, sillä se merkitsi satoja miljoonia euroja vuodessa. Ratkaisu oli eduksi myös muille osapuolille, koska se hyödytti muitakin alan toimijoita sekä oli parempi vaihtoehto myös ilmaston kannalta. Uusi brändilupaus otettiin asiakkaiden keskuudessa erittäin hyvin vastaan ja eri kampanjat toivat konkreettista tulosta. Pari vuotta kampanjoinnin aloittamisesta eteenpäin yritys päätti luopua kyseisestä bisneksestä myymällä sen. Yrityskaupassa ainoa keino mitata immateriaalinen arvo on tarkastella brändiarvoa. Se oli paljon isompi kuin kukaan olisi osannut olettaa, sillä siitä oltiin valmiita maksamaan paljon enemmän kuin oletettiin. Strategisen viestinnän avulla saavutetun selkeän mitattavan lopputuloksen ansiosta yrityksen arvo vahvistui ja kasvoi merkittävästi.

8 POHDINTA

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimusongelman kannalta tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset sekä vastataan samalla molempiin tutkimuskysymyksiin. Tulosten pohjalta esitetään niiden mahdollisia käytännönmerkityksiä sekä selvennetään mitä konkreettisia hyötyjä tuloksista voi olla viestintäjohtajille. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä annetaan muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut tarkastella viestintäjohtajien näkemyksiä strategisesta viestinnästä sekä hahmottaa strategisen viestinnän rooleja ja merkityksiä pörssiyhtiöissä. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen molemmat tutkimuskysymykset sekä vastataan niihin saatujen tutkimustulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten avulla.

1) Millaisia näkemyksiä viestintäjohtajilla on strategisesta viestinnästä?

Narratiivien analyysin ja teemoittelun avulla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä strategisesta viestinnästä. Teemojen mukaan rakennetut näkemykset käsittelevät strategisen viestinnän ominaispiirteitä, onnistumisen edellytyksiä, haasteita ja sisäisiä vuorovaikutustilanteita. Lisäksi näkemyksiä löydettiin viestijän ominaisuuksista, osaamisesta ja rooleista strategisen viestinnän tilanteissa.

Haastateltavat näkivät strategisen viestinnän määrätietoisen vaikuttamiseksi, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan haluttuja tavoitteita ja toimimaan entistä tehokkaammin. Tämä tukee myös Hallahanin ym. (2007) sekä Holzhausenin ja Zerfassin (2013) näkemyksiä strategisen viestinnän merkityksestä organisaation mission ja tavoitteiden täyttäjänä. Haastateltavat kokivat strategisen viestinnän tärkeänä ja merkittävänä osana yrityksen jokapäiväistä viestintää. Monen haastateltavan mukaan ihan kaiken viestinnän tulisi olla strategista ei-

vätkä he halunneet tehdä eroa strategisen viestinnän ja muun viestinnän välille. Tämä näkemys eroaa van Rulerin (2018) näkemyksestä, jonka mukaan kaikkea viestintää ei voida nähdä strategisena. Hänen mukaansa strategisesta viestinnästä voidaan puhua vain silloin, kun viestintä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja edistämään missiotaan (van Ruler 2018). Haastateltavien yleinen mielipide oli kuitenkin se, että kaikki viestintä on strategista viestintää. Jotta viestintä voi olla strategista, sen tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tämän voidaan nähdä olevan yhteydessä strategiselle viestinnälle ominaiseen tapaan tehostaa ja korostaa yritykselle tärkeitä asioita. Samaa mieltä ovat olleet myös Argenti, Howell ja Beck (2005), jotka korostavat strategisen viestinnän pohjautumista yrityksen strategiaan. Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) mukaan asia muuttuu strategiseksi, mikäli siihen liittyy yksi tai useampi seitsemästä eri tekijästä, kuten esimerkiksi kilpailu, resurssit, riskit tai operatiivisuus. Nämä tekijät eivät kata kaikkia strategisen viestinnän tilanteita, joten haastateltavien ja kyseisten tutkijoiden näkemykset eroavat hieman toisistaan.

Haastateltavien kertomuksista löydettiin myös näkemyksiä strategisen viestinnän keinoista ja käytännöntoteutuksista. Kyseiset keinot ja tavat tehdä strategista viestintää ovat yhtäläisiä minkä tahansa muun yritysviestinnän tekemisen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että strategisella viestinnällä ei voida katsoa olevan mitään sille ominaisia tai erityisiä kanavia tai tapoja viestiä. Strategista viestintää toteutetaan samojen keinojen avulla kuin mitä tahansa muuta viestintää. Tämä näkemys tukee sitä, että kaikki viestintä on strategista viestintää.

Strategiselle viestinnälle on ominaista vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä ymmärrystä, korostamalla asian tärkeyttä ja tukemalla muutosta sekä strategian toteutumista. Strategisen viestinnän tarkoituksena on usein saavuttaa lähettäjän haluamat tarkoitukset (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland 2013; Ronald & Campbell 2015). Tämä näkemys korostui myös haastateltavien vastauksissa, koska heidän mukaansa vaikuttamisen kautta pyritään saavuttamaan halutut lopputulokset. Jotta näin tapahtuu, strategisen viestinnän on saatava tarttumapinta keskeisimmistä kohderyhmistä. Kaikkien kohderyhmien on ymmärrettävä viesti ja heidät on saatava toimimaan sen mukaisesti. Haastateltavien mukaan ymmärrys on helpompaa taata, jos strateginen viestintä on toistuvaa, yksinkertaista ja selkeää. Osana strategista viestintää nähdään myös tekemisen fokusointi ja selkeiden tavoitteiden asettaminen. Strategisen viestinnän nähdään olevan pitkäjänteistä työtä ja sisältävän isoja projekteja, mutta toisaalta tekeminen on arkista ja läsnä jokapäiväisessä työssä.

Strategiseen viestintään liitettiin erilaisia onnistumisen edellytyksiä, joiden toteutuessa strateginen viestintä oli usein selkeästi onnistunut tehtävässään. Viestiä on vietävä eteenpäin selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta kohderyhmät ymmärtävät ja toimivat sen mukaan. Strateginen viestintä onnistuu, kun ihmiset ovat sitoutuneita asiaan ja ovat selkeästi ymmärtäneet sen. Lisäksi kohderyhmien osallistaminen ja sitouttaminen ovat tärkeitä onnistumisen edellytyksiä. Strateginen viestintä menee heikommin läpi, jos esimerkiksi henkilöstö ei

ole kokenut pääsevänsä vaikuttamaan ja kokee näin ollen merkityksettömyyden tunnetta. Haastateltavien mukaan viestinnän täytyisi päästä vaikuttamaan päätöksentekoon ja suunnitelmiin, koska ilman sitä strateginen viestintä epäonnistuu herkemmin. Onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää myös strategisen ajattelu- ja toimintatavan käyttöä, sillä ilman niitä strateginen viestintä jää usein hyvin heikoksi ja epäonnistuu sitä kautta.

Haastateltavien kertomuksista poimittiin myös näkemyksiä strategisen viestinnän haasteista. Osan mielestä kaikkein haasteellisinta tuntui olevan saada oma organisaatio kaikissa tasoissa ymmärtämään strategia ja toimimaan sen mukaan. Lisäksi haastetta koettiin olevan tilanteissa, joissa johto ei osallistu viestintään vaan lykkää tietyn asian viestimisen pelkästään viestintäfunktion harteille. Haastetta lisää myös yritysten monimutkaistuneet toimintaympäristöt, joissa tilanteet ja asiat muuttuvat vauhdikkaasti. Lisäksi strateginen viestintä koettiin haastavaksi kriisi- ja muutostilanteissa, koska ne ovat usein paineistettuja eikä seurauksia voida tietää etukäteen. Näkemykset ovat yhtenäisiä Zerfasin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) toteamuksen kanssa, jonka mukaan strategisen viestinnän johtaminen ja toteuttaminen on haastavaa nykyajan globaalissa ja medioituneessa maailmassa.

Haastateltavien kertomuksista poimittiin myös näkemyksiä viestijän ominaisuuksista ja osaamisesta strategisen viestinnän tilanteissa. Haastateltavien mukaan viestijän on kyettävä hahmottaa iso kuva, siedettävä epävarmuutta ja vietävä asioita suunnitelmallisesti eteenpäin. Lisäksi täytyy toimia omaaloitteisesti ja eettisesti sekä olla antamatta liikaa tilaa omille tunteille tai mielihiteille. Keskeisiin osaamisalueisiin strategisen viestinnän tilanteissa kuuluu liikestrategioiden ymmärtäminen, strateginen ajattelukyky, kohderyhmien tuntemus ja taito yksinkertaistaa sekä esittää asiat kiinnostavaksi. Kyseiset näkemykset ovat yhtenäisiä Steynin (2009) näkemyksen kanssa, jonka mukaan viestintäjohtajan strateginen ajattelukyky on yhä tärkeämmässä roolissa. Plowmanin (2005) mukaan viestintäjohtajan on osoitettava strategista ajattelukykyä ja tehokasta ongelmanratkaisutaitoa. Myös Bronn (2014) on sitä mieltä, että viestintäjohtajalla täytyy olla pätevyyttä strategiseen suuntautumiseen. Toisaalta voidaan pohtia ovatko nämä strategisen viestinnän kannalta vaaditut viestijän ominaisuudet samoja mitä vaaditaan kaikissa muissakin eri viestinnän osa-alueissa. Tämä löydös saattaa viitata myös siihen näkökulmaan, jonka mukaan kaikki viestintä on strategista viestintää. Silloin viestijän olisi hyvä toimia ja ajatella strategisesti aina viestintää tehdessään.

Haastateltavien mukaan viestijällä on strategisen viestinnän tilanteissa tietynlaisia rooleja ja tehtäviä. Tärkeää on esimerkiksi tutkia ulkopuolista maailmaa, vinkata yritystä koskettavista sekä tärkeistä ilmiöistä johdolle ja antaa toimenpide-ehdotuksia. Myös Hämäläinen ja Maula (2004) näkevät viestintäjohtajan tehtävänä esittää viestintään liittyviä aloitteita ja ideoita johdolle. Haastateltavien mukaan viestijän on uskallettava astua hankkeiden tontille ja käynnistää viestintää tarvittaessa voimakkaammin, tarkastella ulkopuolisen silmin liiketoimintaa ja ylläpitää keskusteluyhteyksiä toteutusvaiheessa. Myös van Ruler ja Verčič (2004) kehottavat viestintäjohtajaa arvioimaan organisaation

toimintaa ulkopuolisen silmin. Berger (2015) ehdottaa viestintäjohtajille aktiivista roolia ja kehottaa toimimaan mahdollisesti johtoryhmän ulkopuolella, koska siten viestintäjohtajan olisi helpompi toimia eri tahojen äänenä ja palvella muitakin kuin esimerkiksi liiketoiminnallisen edun sanelemia tarkoituksia. Toisaalta Kanihanin ym. (2013) mukaan viestintätoiminnot ovat tehokkaimmillaan viestintäjohtajan ollessa mukana johtoryhmän toiminnassa. Myös haastateltavien mielestä viestijän rooliin kuuluu olla mukana päätöksenteossa sekä päättämistä viestitään ja mihin resurssit laitetaan. Osa edellä mainituista viestijään liittyvistä näkemyksistä voidaan katsoa koskevan myös mitä tahansa muuta viestintää, mutta erityisesti osaamiseen ja rooleihin liittyvät näkemykset kuvastavat selkeästi viestijän strategista roolia sekä työtä strategisen viestinnän tilanteissa. Näkemysten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat tunnistivat selkeästi oman strategisen roolinsa. Mantereen ym. (2006) mukaan jokaisen työntekijän on tärkeää tunnistaa oma strateginen roolinsa, joka auttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Strategisen viestinnän ei pitäisi olla rajautunut ainoastaan viestintäyksikön toimintaan, vaan se pitäisi nähdä eri osa-alueet ylittävänä toimintona (Zerfass & Viertmann 2017). Haastateltavat olivat samaa mieltä, koska heidän mukaan strateginen viestintä ei synny itsestään tai yksin viestintäfunktion tekemänä, vaan se vaatii toteutuakseen keskustelua ja suunnittelua eri tahojen välillä. Strategisen viestinnän sisäiset vuorovaikutustilanteet tarkoittavat suunnittelua ja keskustelua. Yleisesti ottaen keskustelu on jokapäiväistä ja jatkuvaa. Sitä käydään yrityksen sisällä useiden eri tahojen kanssa, mutta usein kyseessä on viestinnän ja ylemmän johdon asia. Mukana on oltava oikeat päätöksentekijät ja keskusteluihin on valmistauduttava usein etukäteen. Mitä keskustelujen sisältöön tulee, usein niissä pohditaan mihin yritys tai toimiala on menossa sekä suunnitellaan viestinnän toteutusta näiden pohjalta.

Haastateltavien näkemysten pohjalta voidaan päätellä, että yksi strategisen viestinnän tarkoituksista on ajaa vahvasti eteenpäin yrityksen omaa etua ja muokata toimintaympäristöä yrityksen omalle liiketoiminnalle otollisemmaksi. Strategisella viestinnällä pyritään saavuttamaan tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi ollaan valmiita käyttämään koviakin keinoja. Lobbaus ja yleisen mielipiteen muuttaminen ovat esimerkkejä strategisen viestinnän toimenpiteistä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan ja mahdollistamaan haluttu muutos. Strategisen viestinnän toimenpiteiden taustalla ovat aina yrityksen tavoitteet ja strategia, joita strategisella viestinnällä pyritään täyttämään. Strateginen viestintä pyrkii vaikuttamaan kohderyhmän käytökseen saavuttaakseen tietyt tavoitteet (Farwell 2012). Tämä näkemys korostui myös haastateltavien kertomuksissa, sillä strategisella viestinnällä pyritään esimerkiksi sitouttamaan henkilöstöä ja luomaan merkityksellisyyden tunnetta, mikä näyttäytyy henkilöstölle positiivisena siten, että yritys osoittaa oikeasti välittävän henkilöstöstään. Toisaalta kaiken tämän taustalla voi olla ainoastaan yrityksen tavoite saada itselleen alan tyytyväisimmät asiakkaat ja tehdä sitä kautta enemmän tulosta. Tämän mahdollistajana on tietysti strategisen viestinnän avulla sitoutettu, tyytyväinen ja tehokas henkilöstö. Tämä alleviivaa Toledanon (2018) näkemystä siitä, että stra-

tegista viestintää voidaan käyttää sidosryhmien manipulointiin ja sen avulla voidaan pyrkiä saavuttamaan organisaation tavoitteita sidosryhmien kustannuksella. Kaikki tämä toisaalta myös kertoo strategisen viestinnän merkityksestä yrityksen oman edun tavoittelussa ja tuloksen tekemisessä. Olemassa on myös tieteellinen yksimielisyys siitä, että yrityksen tavoitteita täyttävä tarkoituksellinen strateginen viestintä saattaa sisältää negatiivisesti assosioituja elementtejä suostuttelusta (Habermas 2006; Foucault 1984; Lyotard & Thébaud 1985).

Strategisesta viestinnästä on olemassa useita erilaisia näkemyksiä ja ne menevät usein keskenään päällekkäin, mikä saa strategisen viestinnän tuntuun epäselvältä ja vaikeasti ymmärrettävältä (Nothhaft ym. 2018). Tätä samaa hämmennystä oli havaittavissa ennen haastattelujen aloittamista, sillä osa haastateltavista oli hieman epävarmoja strategisen viestinnän suhteen ja olisi halunnut tietää miten strateginen viestintä on määritelty tätä tutkimusta varten. Siitä huolimatta jokainen haastateltavista kuitenkin tunnisti viestinnän strategisuu den ja osasi kertoa siitä. Välillä osa haastateltavista puhui strategiaviestinnästä silloin kun olisi pitänyt puhua strategisesta viestinnästä. Termit ja niiden merkitys tuntui menevän välillä sekaisin osalla haastateltavista. Tästä voidaan päätellä, että osa haastateltavista mielsi kyllä strategiaviestinnän selkeästi strategisena, kun taas toisten mukaan ihan kaikki viestintä on strategista. Osalla viestintäjohtajista voi siis olla kapeampi näkökulma viestinnän strategisuu teen. Strateginen viestintä kuitenkin kattaa sisälleen paljon muutakin kuin pelkän strategiasta viestimisen. Tämän taustalla voi mahdollisesti olla se, miten haastateltavat mieltävät tai ymmärtävät itse viestinnän. Osalle viestintä voi olla kertomista ja tiedon välittämistä, kun taas osan mielestä se voi olla selkeästi tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään jatkuvasti saavuttamaan jotain.

2) Millaisia strategisen viestinnän rooleja viestintäjohtajien kertomuksista on löydettävissä?

Narratiivisen analyysin kautta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että strategisella viestinnällä on pörssiyhtiöissä neljä toisistaan selkeästi erottuvaa roolia. Strateginen viestintä pelastaa maineen, sitoo yhteisön, mahdollistaa strategian toteutumisen sekä vauhdittaa liiketoimintaa. Vaikka strategisella viestinnällä voidaan nähdä olevan erilaisia ominaispiirteitä sisältäviä rooleja, silti kaikille rooleille yhteistä on tavoitteellisuus sekä tarve muuttaa asioita ja vaikuttaa niihin määrätietoisesti viestinnällisillä keinoilla. Roolien ja erityisesti ydintarinoiden ratkaisun avaimien tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että strategisen viestinnän rooleista on löydettävissä erilaisia sankarielementtejä. Strateginen viestintä pelastaa yrityksen erilaisilta uhkilta ja auttaa sitä menemään eteenpäin. Jokaisen roolin omat sankarielementit alleviivaavat myös Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) näkemystä siitä, että strateginen viestintä käsittää kaiken sellaisen viestinnän, joka on olennaista organisaation selviytymisen ja jatkuvan menestymisen kannalta.

Strategisen viestinnän ensimmäinen (1) rooli on toimia yrityksen maineenpelastajana. Yritys saattaa kohdata itse aiheuttamia tai muista tekijöistä johtuvia tilanteita, jotka saavat sidosryhmiltä laajaa negatiivista huomiota. Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) esittämän seitsemän strategiseksi muuttavan tekijän valossa maineenpelastajan roolin narratiiveissa tilanne muuttuu strategiseksi ympäristöstä johtuvista syistä, eli esimerkiksi negatiivisen huomion tai yrityksestä riippumattomien tekijöiden takia. Myös riskit ja erityisesti maineeseen liittyvät sellaiset tekevät kyseisistä tilanteista strategiaa. Kun yritys saa osakseen paljon huomiota eri sidosryhmiltään ikävän tapauksen tai väärinymmärryksen seurauksena, yrityksen maine on aina vaakalaudalla. Pieneltäkin tuntuvat tilanteet voivat joskus kärjistyä ja kasvaa isoiksi pitkäkestoisiksi kriisitilanteiksi, mikäli niihin ei reagoida avoimesti ja nopeasti yrityksen osalta. Huonosti hoidetut tilanteet ovat aina suuri riski yrityksen maineelle ja näin ollen niillä on negatiivisia vaikutuksia myös yrityksen koko liiketoiminnalle. Kyseisissä tilanteissa strategisen viestinnän tehtävänä on pyrkiä avoimen ja keskustelevan otteen kautta korjaamaan tilanne ja siten pelastamaan yrityksen maine. Strategisen viestinnän maineenpelastajan rooliin kuuluu toimia nopeasti ja reagoida saatuun huomioon välittömästi. Maineenpelastajan roolissa strateginen viestintä toimii sankarillisesti pelastamalla yrityksen maineenmenetykseltä pitämällä huolen avoimesta ja keskusteleavasta otteesta sekä nopeasta reagoinnista. Ilman strategista viestintää kriisin keskellä oleva yritys ajautuu nopeasti erittäin hankalaan tilanteeseen, jolla voi olla hyvin vakavia seurauksia sen maineeseen ja sitä kautta koko toimintakykyyn. Viestintä tulee tässä kohtaa apuun tekemällä tarvittavat toimenpiteet tilanteen pelastamiseksi.

Strategisen viestinnän toinen (2) rooli on toimia yhteisönsitojana. Välillä yritys voi kohdata tilanteita, joissa henkilöstölle on syystä tai toisesta luotava parempaa yhteishenkeä tai sitouttaa työntekijät tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) esittämän seitsemän strategiseksi muuttavan tekijän valossa yhteisönsitojan roolin narratiiveissa tilanne muuttuu strategiseksi ympäristöstä johtuvista syistä, eli esimerkiksi henkilöstön ymmärtämättömyyden tai kahtiajakautumisen takia. Myös riskit, kuten erimielisyyksistä johtuva työtehon heikentyminen, tekevät tilanteen strategiseksi. Mahdollisesti myös kilpailu voi muuttaa yhteisönsitojan roolissa esiintyvät tilanteet strategisiksi, koska taustalla voi olla henkilöstön työkyvyn kehittämistä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Intensiivisellä ja toistuvalla strategisella viestinnällä henkilöstölle lähdetään luomaan lisää merkityksellisyyden tunnetta sekä yhdessä tekemisen meininkiä. Lisäksi henkilöstö pyritään saamaan puhaltamaan yhteen hiileen ja sitouttamaan työntekijät yhteiseen toimintaan. Tässä roolissa strategisen viestinnän keskiössä on henkilöstön osallistaminen toistuvan ja intensiivisen strategisen viestinnän avulla. Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) näkemys strategisen viestinnän tarkoituksenmukaisesta käytöstä organisaation sitouttamiseksi viestimään strategisesti merkittävistä asioista on yhtäläinen yhteisönsitojan roolin kanssa. Tässä roolissa strateginen viestintä toimii sankarillisesti luoden henkilöstöön yhdessä tekemisen meininkiä ja antaen heille merkityksellisyyden tunnetta. Ilman vies-

tinnän strategisuutta kyseisissä tilanteissa vaarana voi olla esimerkiksi yhteisön pirstaloituminen tai motivaation ja työkyvyn laskeminen. Strateginen viestintä toimii tärkeänä suunnannäyttäjänä sekä henkilöstön osallistajana ja yhdistäjänä. Se pitää huolen siitä, että henkilöstö tietää oman arvonsa ja merkityksensä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Kolmannessa (3) roolissa strategisen viestinnän tehtävänä on toimia strategian toteutumisen mahdollistajana. Yrityksen strategiat ovat usein vaikeita viestittäviä ja niiden epäkonkreettisuuden vuoksi sidosryhmillä on usein vaikeuksia ymmärtää niitä. Näin ollen strategisen viestinnän avulla pyritään löytämään ja luomaan uudenlaisia keinoja viestiä strategiasta ymmärrettävästi ja tehokkaasti, jotta yrityksen strategia toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Strategisen viestinnän tehtävänä on luoda erilaisia keinoja viestiä strategiasta, mutta sen lisäksi rooliin kuuluu myös toteuttaa uudenlaiset tavat viestiä strategiasta. Mikäli sidosryhmät eivät ymmärrä yrityksen strategiaa eivätkä ole kiinnostuneita siitä, seuraukset eivät ole pitkällä aikavälillä kovinkaan positiivisia. Kyseisissä tilanteissa strateginen viestintä toimii strategian toteutumisen mahdollistajana luoden ja toteuttaen parempia tapoja viestiä strategiasta eri sidosryhmille. Tässä kohtaa viestinnän strategisuus näyttäytyy sankarillisena elementtinä, jonka tarkoituksena on pelastaa yritys epäkonkreettisen ja vaikeaselkoisen strategian julkistajana. Strategisen viestinnän avulla vaikeaselkoisia strategioita muutetaan enemmän ymmärrettävämpään ja kiinnostavampaan suuntaan. Zerfassin, Veröičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) esittämän seitsemän strategiseksi muuttavan tekijän valossa strategian toteutumisen mahdollistajan roolin narratiiveissa tilanne muuttuu strategiseksi innovaatioiden takia, eli silloin kun kokeillaan uutta asiaa ja käsitellään uutta strategiaa jättäen mahdollisesti taka-alalle vanhoja toimintatapoja. Myös toimintaympäristö voi tehdä kyseisestä tilanteesta strategisen, koska kyseessä voi olla uuden strategian myötä kokonaisvaltainen olosuhteiden muutos. Strategian toteutumiseen liittyvät myös resurssipäätökset, jotka lisäävät strategisuutta.

Strategisen viestinnän neljäs (4) rooli on toimia liiketoiminnanvauhdittajana. Olennainen osa yritystoimintaa ovat erilaiset kaupalliset intressit, joiden takia päädytään tekemään erilaisia toimenpiteitä. Strategisen viestinnän liiketoiminnanvauhdittajan rooliin kuuluu ajaa yrityksen omia intressejä määrätietoisesti eteenpäin ja mennä kohti haluttuja tavoitteita, jotta yrityksen haluamat lopputulokset voidaan saavuttaa ja näin ollen vauhdittaa liiketoimintaa. Strategisella viestinnällä pyritään vaikuttamaan, jotta saataisiin parannettua yrityksen taloudellista tulosta. Kaikki yritykset tavoittelevat pääoman luomista ja oman toimintansa ylläpitämistä. Näin ollen kaupalliset intressit ovat vahvasti läsnä kaikissa liiketoiminnoissa. Mikäli toiminta ei ole kannattavaa, vaarana on tulotason menetys, sijoittajien luottamuksen menetys ja pahimmassa tapauksessa jopa konkurssi. Nämä ääriesimerkit ovat erittäin pitkälle vietyjä, mutta ilman strategista viestintää ne saattaisivat olla hyvinkin mahdollisia. Liiketoiminnanvauhdittajan roolissa strateginen viestintä toimii sankarillisesti pelastaen yrityksen tappioilta ja mahdollistaen liiketoimintojen tasaisen kasvun. Sen avulla yritys pääsee määrätietoisesti tuomaan esille omia intressejään ja muokkaa-

maan toimintaympäristöä otolliseksi omalle liiketoiminnalleen. Zerfassin, Verčičin, Nothhaftin ja Werderin (2018) esittämän seitsemän strategiseksi muut-tavan tekijän valossa liiketoiminnanvauhdittajan roolin narratiiveissa tilanne muuttuu strategiseksi ympäristöstä, resursseista, sopimuksista ja kilpailusta johtuvista syistä. Muiden tahojen asettamat ehdot ja sopimukset esiintyivät näissä narratiiveissa ja vaikuttavat liiketoiminnanvauhdittajan roolissa tehtyyn strategiseen viestintään. Tämä liittyy myös toimintaympäristöön ja vallitsevaan kilpailutilanteeseen yrityksen toimialalla. Liiketoiminnanvauhdittajan roolin narratiiveihin liittyvät myös isot euromäärät ja resurssit, joten myös ne lisäävät kyseisten tilanteiden strategisuutta.

Tarkastelemalla edellä kuvattua neljää strategisen viestinnän roolia sekä erityisesti ydintarinoissa esiintyneitä ratkaisun avaimia, voidaan tuottaa astetta syvempää tietoa strategisen viestinnän rooleista. Roolit ja niiden sankariele-mentit kuvastavat strategisen viestinnän moninaisuutta. Tulosten pohjalta voi-daan todeta, ettei strategista viestintää tehdä ainoastaan tietynlaisissa tilanteissa ja aina samalla tavalla. Se näyttäytyy erilaisena useissa eri tyyppisissä tilanteis-sa aina kriisitilanteista muutostilanteisiin ja yrityksen strategian jalkautukseen. Strateginen viestintä ja käytetyt ratkaisut muotoutuvat aina tilanteen ja tarpeen mukaan käyttäen tilanteeseen sopivia tapoja vaikuttaa.

Tulosten perusteella roolit nousevat omilla tavoillaan esiin niin erikoistilanteissa kuin arjessakin. Strategisen viestinnän rooleja tarkastellessa herää ky-symys, tarvitaanko aina joku erikoistilanne, jotta viestintä on strategista. Mai-neenpelastajan roolissa tehty strateginen viestintä on usein vastaus äkilliseen kriisitilanteeseen, mutta toisaalta myös pitkäjänteisesti tehty strateginen viestin-tä ylläpitää yrityksen mainetta ja siten myös pelastaa sen. Sisäisen konfliktin aikana yritys tarvitsee strategista viestintää yhteisönsitojan roolissa, mutta toi-saalta sitä tehdään myös joka päivä esimerkiksi pitkäaikaisen kulttuurinmuu-toshankkeen aikana. Kun strateginen viestintä mahdollistaa strategian toteutu-mista, puhutaan usein pitkäaikaisista ja yrityksen tavalliseen toimintaan liitty-vistä tilanteista. Tässä roolissa strateginen viestintä näyttäytyy enemmän arki-sena, koska yrityksen on viestittävä ja jalkautettava strategiansa, eikä siinä toi-mintatavassa ole mitään yllättävää. Samoin myös liiketoiminnanvauhdittajan roolissa tehty strateginen viestintä on usein pitkäjänteistä ja arkista vaikuttamis-ta, mutta toisaalta kyseisiin toimiin voidaan ryhtyä äkillisen toimintaympäris-tön muutoksen tai kriisin takia. Toisin sanoen strateginen viestintä on usein vastaus erikoistilanteista selviämiseen, mutta samalla se näyttäytyy myös arki-sissa tilanteissa ja on läsnä jokapäiväisessä yritystoiminnassa.

Vaikka edellä esiteltyt strategisen viestinnän neljä roolia ovat selkeästi eri-laisia keskenään ja ne omaavat erilaisia tehtäviä, niistä on toisaalta löydettävissä myös yhteisiä piirteitä. Nämä piirteet kuvaavat strategisen viestinnän merki-tystä yleisellä tasolla. Kaikille rooleille on yhteistä tavoitteellisuus sekä tarve muuttaa asioita ja vaikuttaa niihin määrätietoisesti. Tilanteesta ja roolista riip-pumatta strategisen viestinnän tarkoituksena on viedä toimenpiteitä eteenpäin määrätietoisesti ja strategiaan pohjautuen. Tämä roolien kautta tehty löydös on yhteneväinen myös alan tutkimustietoon, jonka mukaan strateginen viestintä

on tarkoituksellista ja strategiaan yhteydessä olevaa viestintää yrityksen missi-
on täyttämiseksi (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007;
Holtzhausen & Zerfass, 2015). Roolien perusteella strategisella viestinnällä on
ennen kaikkea tärkeä merkitys menestyksekkään yritystoiminnan kannalta. Li-
säksi strategisen viestinnän merkitys tulee jatkuvasti kasvamaan ja korostu-
maan, koska sen apua tullaan tarvitsemaan yhä haastavammissa viestinnän ja
liiketoiminnan tilanteissa.

8.2 Tulosten merkitys käytännössä

Strategisen viestinnän näkemyksistä ja rooleista nostettujen keskeisten tulosten
ja johtopäätösten pohjalta voidaan kiteyttää niiden käytännönmerkityksiä. Tä-
mä tieto on hyödyllistä erityisesti viestintäjohtajille, mutta myös muille strategi-
sen viestinnän parissa työskenteleville. Strategisen viestinnän näkemyksistä ja
rooleista kootut tulokset ovat ammatinharjoittajien käytännönkäytössä hyödyllisiä
siksi, koska niiden avulla voidaan selkeämmin hahmottaa strategisen viestin-
nän kenttää sekä toisaalta tunnistaa ja ehkäistä epäonnistumisia ja haasteita.
Lisäksi viestintäjohtajat voivat löytää tutkimustuloksista tukea omille näke-
myksilleen sekä jopa löytää perusteluja strategisen viestinnän toteuttamisen
tueksi. Mahdollista on myös tunnistaa kehityskohteita omassa ammatillisessa
osaamisessa ja strategisen viestinnän tekemisessä.

Tuloksissa esitettyjen strategisen viestinnän onnistumisen edellytysten
avulla on mahdollista tehdä strategisesta viestinnästä entistä onnistuneempaa ja
minimoida tietoisesti epäonnistumiseen johtavia tekoja. Ainakin sellaisiin on-
nistumisen edellytyksiin kannattaa panostaa, jotka ovat täysin viestintäjohtajan
omasta toiminnasta riippuvaisia. Näitä ovat esimerkiksi kohderyhmien osallis-
taminen ja sitouttaminen sekä viestinnän pitäminen yksinkertaisena, jatkuvana
ja strategian mukaisena. Lisäksi viestintäjohtajien on hyvä muistaa käyttää stra-
tegista ajattelua sekä pitää oma-aloitteisesti huolta siitä, että viestintä on muka-
na päätöksenteossa ja suunnittelussa. Samalla on hyvä käydä läpi strategisen
viestinnän ominaisuuksia ja keinoja käsittelevät tulokset, koska myös niistä on
mahdollista löytää vinkkejä paremman strategisen viestinnän tekemiseen ja sitä
kautta lisäarvon tuomiseen yrityksen koko liiketoiminnalle.

Strategisen viestinnän haasteet ovat sellaisia, joihin viestintäjohtaja voi
toisaalta vaikuttaa omalla toiminnallaan, kuten esimerkiksi saada koko organi-
saatio ymmärtämään strategia ja toimimaan sen mukaan. Toisaalta haasteet
ovat sellaisia, jotka ovat riippumattomia viestintäjohtajan omasta toiminnasta ja
joihin on jopa mahdotonta vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten moni-
mutkaiset toimintaympäristöt sekä haastavat kriisi- ja muutostilanteet. Näiden
osalta viestintäjohtajat voisivat harkita osallistumista erilaisiin koulutuksiin tai
pyrkä keskustelemaan yrityksen muiden tahojen kanssa eri ratkaisuihin ja
mahdollisuuksista strategisen viestinnän kehittämiseksi ja haasteiden ennalta-
ehkäisemiseksi. Kaiken kaikkiaan strategisen viestinnän haasteiden hahmotta-

minen voi olla hyödyllistä strategisen viestinnän onnistumisen ja kehittämisen kannalta.

Viestijän ominaisuuksia, osaamista ja rooleja strategisen viestinnän tilanteissa kuvaavista tuloksista voi olla käytännönhyötyä viestintäjohtajien omassa työssä sekä ammatillisessa kehittämisessä. Aineistosta nostetut näkemykset on syytä käydä läpi ja miettiä, toteutuvatko ne omalla kohdalla. Näin viestintäjohtajat voivat tunnistaa omassa osaamisessaan selkeitä kehityskohtia ja hakeutua tarvittaessa lisäkoulutukseen. Viestijän roolien mielessä pitäminen on ehdottoman tärkeää strategisen viestinnän onnistumisen ja kehittämisen kannalta. Myös ne on syytä käydä läpi ja miettiä toteuttaako itse niistä kaikkia tai voisiko omaa toimintaa kehittää tiettyjen osa-alueiden puitteissa.

Tulokset strategisen viestinnän tarinatyypeistä auttavat viestintäjohtajia strategisen viestinnän toimintakentän hahmottamisessa. Roolit tuovat selkeyttä strategisen viestinnän tekemiseen, auttavat eri tilanteiden tunnistamisessa ja lisäävät strategisen viestinnän ymmärrystä käytännöntasolla. Tarinatyypit auttavat selkeyttämään strategisen viestinnän isoja rooleja sekä niiden ominaispiirteitä. Roolijako voi esimerkiksi toimia viestintäjohtajien työkaluna strategisen viestinnän toimenpiteiden suunnittelussa ja tilanteiden arvioinnissa. Tunnistamalla strategisen viestinnän tilanteeseen sopivan roolin viestintäjohtajien voi olla helpompaa tehdä strategisen viestinnän valintoja, koska silloin he tietävät minkä roolin strateginen viestintä ottaa kyseisessä tilanteessa.

Strategisen viestinnän roolia voisi mahdollisesti tehdä vielä näkyvämmäksi henkilöstölle ja tuoda esille varsinkin yhteisönsitojan roolia. Näin henkilöstö ymmärtäisi paremmin yhteisön merkityksen ja erityisesti viestinnällisten keinojen merkityksen, joiden avulla eri tavoitteisiin pyritään. Myös kaikissa tarinatyypeissä esiintyvien ratkaisujen avaimien ja strategisen viestinnän sankariroolien näkyväksi tuominen sekä niistä keskusteleminen voisi helpottaa viestintäjohtajan työtä. Silloin henkilöstö voitaisiin osallistaa mukaan viestintään uudella tasolla tai ainakin varmistaa heidän ymmärryksensä viestinnän roolista ja merkityksestä. Se saattaa houkutella henkilöstöä viestimään itsekin aktiivisemmin, kun he tiedostavat strategisen viestinnän merkityksen ja sankariroolin.

Tulokset osoittavat, että viestintäjohtajat selkeästi tiedostavat strategisen viestinnän olemassaolon ja merkityksen. Huomattavissa oli kuitenkin pientä epävarmuutta strategisen viestinnän määrittelystä sekä siitä, mitä kaikkea se pitää konkreettisesti sisällään. Tulosten perusteella strateginen viestintä on kuitenkin tärkeässä ja jokapäiväisessä roolissa yritysten viestintäosastoilla ja johdossa, joten viestijöiden olisi hyvä kouluttautua lisää aiheeseen liittyen sekä hankkia enemmän tietoa strategisesta viestinnästä ja sen työkaluista. Hyödyllistä olisi myös keskustella esimerkiksi muissa yrityksissä työskentelevien kollegojen kanssa strategisen viestinnän tilanteista, jotta niitä voitaisiin vertailla ja tunnistaa yhä paremmin. Strategisen viestinnän näkemyksistä olisi myös hyvä keskustella ammatinharjoittajien kesken, sillä jokainen ei varmasti ole tullut ajatelleeksi kaikkia strategisen viestinnän ulottuvuuksia. Näin omaa osaamista voitaisiin kehittää uusien näkökulmien ja keskustelun kautta.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Ne ovat syntyneet alun perin määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne on siten suunnattu koskemaan määrällistä tutkimusta. Tästä johtuen käsitteet eroavat toisistaan määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä mitä on luvattu ja mitä on tarkoitus tutkia. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen, joista sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä kun taas ulkoinen merkitsee tulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä muihin samankaltaisiin tilanteisiin. Reliabiliteetti puolestaan voidaan ymmärtää laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten toistettavuutena eli tukinta pysyy samanlaisena tutkijasta toiseen. Kyseessä on tulkinnan ristiriidattomuus, eli tulkinnat ovat samanlaisia riippumatta tutkijasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida aineiston riittävyydellä ja analyysin kattavuudella, eli siinä arvioidaan perustuvatko tulkinnat useampaan aineiston osaan eivätkä ainoastaan aineiston satunnaisiin otoksiin. Lisäksi reliabiliteettiin ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat analyysin arvioitavuus ja toistettavuus, jotka liittyvät tutkimusmateriaalin, eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Toistettavuus liittyy arvioitavuuteen, eli mikäli tutkimuksen vaiheita ei ole dokumentoitu tarpeeksi hyvin, tutkimuksen toistettavuus ei ole mahdollista. Tutkimus täytyy aina olla toistettavissa ja sitä voidaanakin pitää tutkimuksen perusedellytyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Kananen 2008, 123–124.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tutkimus on onnistunut täyttämään esimerkiksi tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, onnistuneen aineiston keruun ja tutkimusaineiston analyysin kriteerit niiden tulee myös olla onnistuneita suhteessa toisiinsa. Tutkijan on annettava riittävästi tietoa siitä miten tutkimus on toteutettu ja mitä tutkimusprosessi on sisältänyt, jotta lukija kykenee arvioimaan tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165.)

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään huomioimalla reliabiliteetti tuomalla selkeästi esille kaikki tutkimusprosessin vaiheet siten, että lukija ymmärtää kaikki eri vaiheet ja kykenee niiden perusteella mahdollisesti toteuttamaan saman tutkimuksen uudestaan. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on avattu selkeästi lähtien aineiston keruusta ja siihen kuuluvista menetelmistä. Lisäksi on kerrottu tarkkaan ketä tutkimuksessa on haastateltu ja miten heihin on otettu yhteyttä. Haastateltavien valinta eri toimialoilta tukee tutkittavien anonymiteettia paremmin kuin jos kaikki oltaisiin valittu yhdeltä toimialalta. Haastateltaville kerrottiin tulosten esittämisestä anonymisoidusti siten, ettei yksittäistä haastateltavaa tai yritystä voi tunnistaa tuloksista. Näin ollen haastateltavilta on saatu rehellisiä ajatuksia ja näkemyksiä strategisesta viestinnästä sekä oikeasti tapahtuneita konkreettisia tilanne-esimerkkejä. Aineistoa voidaan

näin ollen pitää todenmukaisena, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös aineiston analyysin tarkka dokumentointi ja selostus miten analyysi on tehty käytännössä käymällä sen kaikki eri vaiheet läpi. Myös tulokset on perusteltu ja niiden osalta luotettavuutta on lisätty ottamalla litteroidusta aineistosta suoria sitaatteja. Teoreettisen viitekehyksen osalta luotettavuutta on lisätty yhdistelemällä monipuolisesti sekä uusia, vanhempia että tunnettuja lähteitä. Lähteiden luotettavuutta on lisätty suosimalla akateemisia vertaisarvioituja lehtiartikkeleita, joita on julkaistu alan tunnetuimmissa julkaisuissa.

Tutkijan omat ennakkoluulot, uskomukset ja valinnat ovat vaikuttaneet tulkintoihin. Tätä voidaan perustella sillä, että narratiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yhtä objektiivista totuutta tutkitusta aiheesta, vaan tarjota siitä tutkijan tuottama versio tietystä näkökulmasta katsottuna ja kerrottuna. Koska kyseinen tutkimusmenetelmä perustuu narratiivien tulkintaan, tutkijasta riippuen samoja tapahtumia on mahdollista kertoa eri tavoilla. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Näin ollen tutkitusta aiheesta on tuotettu tutkijan oma versio, mikä on narratiiviselle tutkimukselle ominaista. Olemassa on mahdollisuus, että joku toinen tutkija olisi voinut tehdä erilaisia valintoja ja tulkintoja tämän saman tutkimusaiheen parissa. Toisaalta analyysiprosessia on pyritty tukemaan alan teoreettisen kirjallisuuden ja uusimpien tutkimusten avulla, mikä samalla lisää tutkielman uskottavuutta. Tulokset voisivat toimia siis muussakin kontekstissa.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy myös sille ominaisia käytäntöjä. Konstruktivistisen narratiivisuuden luotettavuuden arviointi on haastavaa. Narratiivisuudessa totuutta ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan kuitenkin arvioida Brunerin (1986, 11–42; 1987, 691–692) esittämän jaottelun avulla paradigmaattisesta ja narratiivisesta tietämisestä. Paradigmaattisen muodon tarkoituksena on vakuuttaa totuudesta ja narratiivisen muodon on tarkoitus vakuuttaa todentunnusta. Toisin sanoen molempien muotojen tavoitteena on vakuuttaa lukija puolelleen ja tuoda lukijalle ilmi yksilöiden ainutkertaisia näkemyksiä. (Heikkinen 2010, 153–155.) Tässä tutkimuksessa todentuntuisuus ja totuus on pyritty ottamaan huomioon nostamalla kertomukset mukaan tutkimusraporttiin esimerkkitarinoiden muodossa ja esittämällä ne mahdollisimman todenmukaisina. Totuutta ja todentuntua on lisätty haastateltavien puhekatkelmista otettujen suorien sitaattien kautta.

Narratiiviselle tutkimukselle on ominaista huomioida ainoastaan sellaiset tarinat, jotka omaavat selkeän rakenteen tai etenevät tunnetun tarinatyyppin mukaan. Näin tapahtuessa tutkija ei huomioi vajavaisen rakenteen omaavia tai hajanaisesti esitettyjä tarinoita. (Hänninen 2018, 182.) Tutkimusaineistosta löytyi kertomuksia, joilta puuttui selkeä rakenne ja jotka olivat verrattain lyhyesti ja ympärilyöreästi kerrottuja. Tällaisia kertomuksia ei voitu ottaa mukaan narratiiviseen analyysiin. Aineiston kokonaisvaltaisen hyödyntämisen vuoksi analyysia täydennettiin kertomusten eli narratiivien analyysillä, jonka avulla kaikki kertomukset otettiin huomioon. Näin tekemällä tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten monipuolisuutta onnistuttiin lisäämään.

Eettisesti toteutettu tutkimus noudattaa aina hyviä tieteellisiä menettelytapoja. Tämä liittyy myös tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen, jotka taataan parhaiten noudattamalla hyviä tieteellisiä menettelytapoja. Tämä tutkimus on pyritty tekemään eettisesti ottamalla huomioon tekijät, jotka Kuula (2011, s. 34-36) on esittänyt kuuluvan hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkielmassa on noudatettu rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa aina aineiston hankinnasta sen analysointiin sekä tulosten säilyttämisestä niiden esittämiseen. Tutkimuksessa on myös sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä tiedonhankinnassa ja tutkimuksessa sekä huomioitu avoimuus tutkimustuloksia esittäessä. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset antamalla niille arvostusta ja merkitystä viittaamalla niihin selkeästi ja johdonmukaisella tekniikalla. Tutkimus on suunniteltu, raportoitu ja toteutettu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti noudattamalla tieteelliselle tiedolle annettuja vaatimuksia. (Kuula 2011, 34–36.)

Eettisyyttä lisää myös tutkittavien eli tässä tutkimuksessa haastateltavien informointi. Kaikissa EU-maissa 25.5.2018 voimaantullut uusi henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki on vaikuttanut myös tieteelliseen tutkimuksen osallistuvan informointiin. Tutkittavalle on tärkeä kertoa tutkimusaineiston käsittelystä ja tutkimuksen aiheesta sekä antaa tietoa tutkimusaineiston käytöstä. Osa tätä on myös maininta tutkimustulosten mahdollisesta anonymisoinnista ja tulosten esittämisestä tunnistamattomana siten, ettei tuloksia voida yhdistää tiettyyn haastateltavaan. Tutkimuseettisesti ongelmallisia ovat sellaiset avoimet sopimukset, joissa ei sovita aineiston säilyttämisestä ja käsittelystä. (Kuula 2011, 99–100.) Näin ollen ennen haastatteluja laadittiin tutkimusta koskeva tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuville. Kyseinen dokumentti lähetettiin sähköpostitse ennen haastattelua ja tuotiin vielä tulostettuna paperiversiona haastateltavalle itse haastattelutilanteeseen. Dokumentti sisälsi tietoa muun muassa tutkimuksesta, sen taustasta, tarkoituksesta ja toteuttamisesta, henkilötietojen käsittelyn perustumisesta EU:n yleiseen tietosuojasetukseen, tutkimuksesta vastaavista tahoista sekä henkilötietojen suojaamisesta. Lisäksi laadittiin suostumuslomake, jonka allekirjoittamalla tutkittavat hyväksyivät tietojensa käytön tietosuojailmoituksessa kuvatulla tavalla ja siinä kuvattuun tutkimukseen. Näin ollen kaikki haastateltavat tiesivät mihin suostuvat ja mihin heidän tietojaan käytetään. Tutkittavan oikeuksien kertominen ja huomioiminen lisäsi tutkimuksen eettisyyttä.

Tässä tutkimuksessa on sovellettu narratiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kuten laadullista tutkimusta yleensä, myös narratiivista tutkimusta perustellaan usein tieteellisten avujen lisäksi eettisellä laadulla. Eettisyyden takana on yleensä se, että tutkimus kunnioittaa ihmisen ominaislaatua sekä tuo kohteilleen mahdollisuuden kertoa tarinansa omalla äänellään. Haastateltavat antavat yleensä myös kiitosta tutkijalle, sillä he kokevat usein oman tarinansa kertomisen palkitsevaksi ja terapeuttiseksi. (Hänninen 2018, 204.) Narratiiviseen tutkimukseen liittyy kuitenkin myös eettisiä ongelmia. Raportointivaiheessa hankalaa saattaa olla se, että haastatellun henkilön tarina muuttuu helposti hahmona

tunnistettavaksi vaikka nimet on poistettu sekä tunnistamisen mahdollistavat yksityiskohdat muutettu. (Hänninen 2018, 204.) Tässä kohtaa havaittavissa oli haasteita siinä, miten haastateltavien tarinat saadaan muutettua tunnistamattomiksi ja samalla ylläpidettyä tarinan rakennetta. Jokaisen ydintarinan julkaiseminen tutkimusraportissa sellaisenaan päätettiin juuri tästä syystä toteuttaa esimerkkitarinoiden muodossa. Esimerkkitarinat luotiin ydintarinoiden pohjalta, jolloin anonymiteetti voitiin turvata, mutta samalla nostaa tarinat mukaan tutkimusraporttiin. Tämä ratkaisu lisäsi tutkimuksen eettisyyttä huomioiden samalla tutkimustulosten monipuolisen esittämisen.

Ongelmia saattaa esiintyä myös haastattelututkimuksessa informoidun suostumuksen vaatimuksen kanssa. Rekrytointivaiheessa haastateltaville voidaan kertoa millainen haastattelu tulee olemaan, mutta haastattelutilanteessa haastateltavat saattavat yllättyä siitä, kuinka tarinan kertominen ikään kuin vie mennessään ja saa heidät paljastamaan asioita, joita eivät olisi muuten aikoneet kertoa. (Hänninen 2018, 204.) Tutkijan näkökulmasta tätä on melko mahdotonta arvioida, eli tässä kohtaa pitäisi kysyä tutkittavien mielipidettä. Eettisyyttä kuitenkin lisää se, että haastateltaville kerrottiin tarkasti haastattelun sisällöstä ja pyydettiin etukäteen miettimään sellaisia strategiseen viestintään liittyviä tilanteita, joita on mahdollista kertoa tätä tutkimusta varten. Näin ollen tutkittava on voinut itse valita kertomansa tilanteet ja siten olla paljastamatta esimerkiksi liikesalaisuuksia tai muita yritystä koskevia arkaluontoisia asioita.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Strateginen viestintä kaipaa lisää tutkimusta ja ymmärryksen lisäämistä (Macnamara 2018; Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018; Nothhaft ym. 2017). Tässä pro gradu -tutkielmassa keskityttiin tutkimaan pörssiyhtiöiden sekä muiden isojen yritysten viestintäjohtajien näkemyksiä ja kertomuksia strategisesta viestinnästä sekä hahmottamaan strategisen viestinnän rooleja ja merkityksiä. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen pohjalta muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joita eri tutkijoiden on mahdollista toteuttaa tähän tutkimukseen liittyen.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan pörssiyhtiöiden ja suurten yritysten strategista viestintää. Pörssiyhtiöissä strategisella viestinnällä pyritään esimerkiksi tukemaan liiketoimintaa ja kasvattamaan liikevaihtoa, joten strategisen viestinnän rooli voi näyttäytyä erilaisena kuin esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioissa. Näin ollen jatkotutkimukseksi voidaan ehdottaa samankaltaisen tutkimuksen toteuttamista julkisen sektorin organisaatioissa. Strategisen viestinnän tilanteet ja tavoitteet ovat varmasti erilaisia julkisen sektorin organisaatioissa kuten esimerkiksi valtion virastoissa, yhdistyksissä tai kansalaisjärjestöissä. Toinen mahdollisuus voisi olla toteuttaa aineistonkeruu haastatteleamalla viestintätoimistojen edustajia ja viestintäkonsultteja, jotka ovat työkennelleet strategisen viestinnän projektien ja asiakkuuksien parissa. Näin voitaisiin kartoittaa samalla myös sitä, millaisiin strategisen viestinnän projektei-

hin organisaatiot käyttävät ulkoistettua apua ja miten viestintätoimistot hoitavat kyseisiä tilanteita ja projekteja.

Onnistumisen edellytyksiä käsittelevässä luvussa esitettiin viestintäjohtajien näkemys siitä, että strateginen viestintä toimii ja onnistuu, kun kohderyhmät toimivat sen mukaan ja halutulla tavalla. Tähän voitaisiin tarttua jatkotutkimuksessa selvittämällä, onko kyseessä prosessiajattelumalli. Tutkimusta voitaisiin laajentaa selvittämällä, onko prosessiajattelu yleisestikin läsnä viestinnässä ja missä määrin tai miten se ilmenee.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy viestintäjohtajiin ja ylimmän johdon edustajiin eli esimerkiksi toimitusjohtajiin. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää näiden ryhmien mielipiteitä ja ajatuksia strategisesta viestinnästä. Falkheimerin ym. (2017) mukaan johtajilla ja viestintäalan ammattilaisilla on erilaiset näkemykset esimerkiksi viestintäjohtajan roolissa johtoryhmässä. Näiden kahden ryhmän näkemyksistä löytyisi varmasti muitakin eroavaisuuksia. Järjestämällä yksilöhaastattelut saman yrityksen viestintäjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa ja kysymällä heiltä samanlaisia kysymyksiä voitaisiin rakentaa aineisto, jota analysoimalla voitaisiin selvittää ajattelevatko viestintäjohtajat samalla tavalla vai eri tavalla strategisesta viestinnästä kuin ylin johto ja toisinpäin. Tässä pro gradu -tutkielmassa käsiteltiin ainoastaan viestintäjohtajien näkemyksiä, joten siksi jatkotutkimuksessa voitaisiin verrata viestintäjohtajien näkemyksiä ylimmän johdon näkemyksiin. Tutkimus toisi varmasti lisäarvoa strategisen viestinnän yleiseen ymmärrettävyyteen ja parantaisi samalla edellä mainittujen ryhmien keskinäistä ymmärrystä sekä vuorovaikutusta.

Neljäs jatkotutkimusehdotus liittyy viestinnän ja strategian väliseen suhteeseen. Jatkotutkimuksena voisi toimia tarkastelu viestijöiden ja viestinnän suhteesta strategiaan. Näkökulmaksi voitaisiin ottaa esimerkiksi se, miten viestintä ja yrityksen strategiset tavoitteet liittyvät toisiinsa. Tutkimuksen avulla saataisiin varmasti entistä tarkemmin selville millaisia tavoitteita eri toimialojen organisaatioilla on ja miten niitä tuetaan viestinnällä. Lisäksi nähdään miten tavoitteet ja viestinnän keinot eroavat eri organisaatioissa. Kyseinen jatkotutkimusehdotus toisi lisää syvyyttä strategian ja viestinnän väliseen suhteeseen, jota toisaalta sivuttiin jonkun verran tässä tutkimuksessa ainakin haastateltavien vastausten osalta. Tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiin, että strategisen viestinnän tarkoituksena on tukea yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen keskittäminen ainoastaan tähän aihealueeseen olisi ehdottomasti lisäarvoa tuova näkökulma strategisen viestinnän tutkimuskentälle.

Viides jatkotutkimusehdotus liittyy strategisen viestinnän tunnistamiseen erikoistilanteissa. Rooleja tarkastellessa heräsi kysymys, tarvitaanko aina joku erikoistilanne, jotta viestintä on strategista. Tätä voitaisiin tutkia lisää keskittymällä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tilanteisiin. Tutkittavia tilanteita olisi tarvittaessa hyvä rajata jonkun verran, esimerkiksi mainekriiseihin tai vaikka sisäisiin konflikteihin. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää onko todella niin, että oletuksena kaikki erikoistilanteet vaativat strategista viestintää ja se tunnistetaan kyseisissä tilanteissa enemmän kuin arkisissa jokapäiväisissä tehtävissä.

LÄHTEET

- Ackoff, R. L. & Emery, F. E. (1972). *On purposefull systems*. London: Tavistock.
- Aggerholm, H. K. & Asmuss, B. (2016). A practice perspective on strategic communication. *Journal of Communication Management*, 20(3), 195–214.
- Aggerholm, H. K. & Thomsen, C. (2015). Strategic communication: The role of polyphony in management team meetings. Teoksessa D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Toim.) *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge, 172–189.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. *Public Relations Review*, 42(2), 264–270.
- Argenti, P.A., Howell, R.A. & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative: companies that continue to take a tactical, short-term approach to communicating with key constituencies will find it increasingly difficult to compete. Developing an integrated, strategic approach to communications will be critical to success. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83–89.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005). *Hyoä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–28.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Botan, C. H. (2018). *Strategic communication theory and practice: The cocreational model*. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Bronn, P. S. (2001). Communication managers as strategists? Can they make grade? *Journal of Communication Management*, 5(4), 313–326.
- Bronn, P. S. (2014). How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge & London: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1987). Life as Narrative. *Social Research: An International Quarterly* 71(3), 691–710. Saatavilla:
https://ewasteschools.pbworks.com/f/Bruner_J_LifeAsNarrative.pdf
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Christensen, L. T. & Svensson, E. (2017). The Nature of Strategic Communication: A Rejoinder to Nothhaft. *International Journal of Strategic Communication*, 11(3), 180–183.

- Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. Lontoo: Sage Publications.
- Conrad, C. & Haynes, J. (2001). Development of key constructs. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage, Thousand Oaks, CA, 47-77.
- Dolphin, R.R. & Fan, Y. (2000). Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38(2), 99-107.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity*. Lontoo: Heinemann.
- Dulek, R. E. & Campbell, K. S. (2015). On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 122-142.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in business research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Farwell, J.P. (2012). *Persuasion and power: the art of strategic communication*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Foucault, M. (1984). What is Enlightenment? Teoksessa P. Rabinow (toim.) *The Foucault reader*. New York: Pantheon, 32-50.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2015). Strategic communication as institutional work. Teoksessa Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.) *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge, 143-156.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press, Oxford.
- Graham, P. (2017). *Strategic communication, corporatism, and eternal crisis*. New York, NY: Basic Books.
- Gruning, L. A., Gruning, J.E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habermas, J. (2006). Political communication in media society - Does society still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. *Communication Theory*, 16(4), 411-426.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formulation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of or-

- ganizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.
- Heikkinen, H. (2010). Narratiivinen tutkimustodellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 143–159.
- Holtzhausen, D. R. (2008). Strategic Communication. Donsbach, W. (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing, Blackwell Reference Online.
- Holtzhausen, D. R. & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The post-modern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 141(1), 57–84.
- Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A. (2013). Strategic communication – Pillars and perspectives on an alternate paradigm. Teoksessa K. Sriramesh, A. Zerfass & J.-N. Kim (Toim.), *Current trends and emerging topics in public relations and communication management*. New York, NY: Routledge, 283–302.
- Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A. (2015a). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D.R. & Zerfass, A. (2015b). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. Teoksessa D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.) *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge, 3–17.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1993) *Strategic Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Lontoo: Pearson Education.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (Toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Hämäläinen, V & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hänninen, V. (2003). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. 8. painos (alkup. ilm. 1999). Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Hänninen, V. (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–205.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.

- Jarzabkowski, P. & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639–1665.
- Johansson, C. & Ottestig, A. T. (2011). Communication executives in a changing world. Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144–164.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin*. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. (2008). *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kanihan, S.F., Hansen, K.A., Blair, S., Shore, M. & Myers, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition. Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management*, 17(2), 140–156.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari, Edita Prima.
- Kent, M. L. & Lane, A.B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43(3), 568–578.
- Kerin, R. A., Mahajan, V. & Varadarajan, P. R. (1990). *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Koch, R. (2011). *Strategy. How to create, pursue and deliver a winning strategy*. London, UK: Prentice Hall.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.
- Labov, W. & Waletzky, J. (1967). Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Seattle: American Ethnological Society, 12–44.
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. 2nd Ed. Lontoo: Prentice Hall Europe.
- Lyotard, J. F. & Thébaud, J. L. (1985). *Just gaming*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Macnamara, J. (2018). A Review of New Evaluation Models for Strategic Communication: Progress and Gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180–195.
- Macnamara, J. & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Marchiori, M. & Bulgacov, S. (2015). Strategy as Communicational Practice in Organizations. Teoksessa D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.) *The Routledge handbook of strategic communication*. New York: Routledge, 190–200.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1994). *Strategy formation: Ten schools*. Teoksessa J.W. Frederickson (toim.) (1990), *Perspectives on strategic management*. New York, NY: Harper & Row). Schiedam, S. Holland: Schriptum Books.
- Moss, D. & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 131–140.
- Muller, F. (1920). *Grieksch Woordenboek. [Greek dictionary]*. Groningen, Netherlands: Wolters.
- Nothhaft, H. (2016). A framework for strategic communication research: A call for synthesis and consilience. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 69–86.
- Nothhaft, H. & Schölzel, H. (2015). (Re-) Reading Clausewitz: The strategy discourse and its implications for strategic communication. Teoksessa D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.) *The Routledge handbook of strategic communication*, 18–33. New York, NY: Routledge.
- Nothhaft, H., Verčič, D., Werder, K. & Zerfass, A. (2017). Future directions of strategic communication: Towards the second decade of an emerging field. Program of the preconference conducted as part of the 67th Annual International Communication Association Conference, San Diego, CA.
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic communication*, 12(4), 352–366.
- O'Connor, A. & Shumate, M. (2018). A multidimensional network approach to strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 399–416.
- Pashentsev, E. N. (2013). The strategic communication of Russia, China and the USA in Latin America: War or peace? Teoksessa R. Kuusisto & E. Kurkinen (toim.), *Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security* (210–216). Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International.
- Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara, CA: Praeger.
- Plowman, K. D. (2005). Conflict, strategic management, and public relations. *Public Relations Review*, 31(1), 131–138.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J.A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer Press, 5–23.
- Puolamäki, E. (2007). *Strateginen johdon laskentatoimi*. Helsinki: Tiedosanoma.
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations. Issues and concerns. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 78–136.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Burr Ridge: Richard D. Irwing.

- Quinn, J. B. (1981). Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy*, 1(3), 42–63.
- Rapert, M. I., Velliquette, A. & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process. Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55, 301–310.
- Raupp, J. & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161.
- Reber, B.H. & Berger, B.K. (2006). Finding influence: Examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235–249.
- Ronald, E. D & Campbell, K. S. (2015). On the Dark Side of Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 122–142.
- Sandhu, S. (2017). Heading for Mars While We Haven't Been on the Moon: A Reply to Nothhaft. *International Journal of Strategic Communication*, 11(3), 184–188.
- Seiffert-Brockmann, J. (2018). Evolutionary psychology: A framework for strategic communication research. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 417–432.
- Seo, M. G. & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2009). *The global public relations handbook. Theory, research and practice (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Steyn, B. (2009). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 516–532.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A. & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Thomas, G. F. & Stephens, K. J. (2015). An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11.
- Thompson, A., Peteraff, M. A., Gamble, J. E. & Srtickland, A. J. (2013) *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage (19. painos)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Toledano, M. (2018). Dialogue, strategic communication, and ethical public relations: Lessons from Martin Buber's political activism. *Public Relations Review*, 44(1), 131–141.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Van den Driest, F., Sthanunathan, S. & Weed, K. (2016). Building an Insights Engine. *Harvard Business Review*, 94(9), 64–74.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381.

- Van Ruler, B. & Verčič, D. (2004). Overview of public relations and communication management in Europe. Teoksessa Van Ruler, B. & Verčič, D. (Toim.) *Public relations and communication management in Europe*. Berliini: Mouton de Gruyter, 1-11.
- Verčič, D. (2013). Comparative research in public relations: From European to global research designs. In D. Inghoff (Ed.), *Internationale PR-Forschung* (pp. 291-300). Konstanz, Germany: UVK.
- Volk, S. C. (2017). Towards Comparative Research in Strategic Communication: A Systematic Analysis of Cross-National Studies and Future Directions. *International Journal of Strategic Communication*, 11(5), 434-453.
- Vilkko, A. (1990). Omaelämäkertojen analysoiminen kertomuksina. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 81-98.
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy - And does it matter?* London, UK: Routledge/International Thomson Business Press.
- Winkler, P. & Etter, M. (2018). Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382-398.
- Zerfass, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations [Business management and the public sphere. Foundations of a theory of corporate communications and public relations]*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D. & Moreno, A. (2018). European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Bryssels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 487-505.
- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.
- Åberg, L. (1997). *Viestinnän strategiat*. Juva: WSOY.

LIITE

Liite 1.

Haastattelurunko

- 1) Kerro vapaasti tilanteesta, jossa olet työskennellyt strategisen viestinnän parissa tai tehnyt strategista viestintää.
- 2) Kerro vapaasti tilanteesta, jolloin strateginen viestintä on ollut mielestäsi erityisen tärkeää.
- 3) Kerro vapaasti tilanteesta, jolloin olet kokenut strategisen viestinnän haasteellisena ja epäonnistuneena.
- 4) Kerro vapaasti tilanteesta, jolloin strateginen viestintä on mielestäsi onnistunut.
- 5) Miten strategisesta viestinnästä tai sen suunnittelusta keskustellaan?
Kerro esimerkki tällaisesta tilanteesta, jossa olet keskustellut strategisesta viestinnästä.
- 6) Mikä on mielestäsi strategista viestintää?