

JULKISUUSDIPLOMATIAN PIIRTEET SUOMALAISTEN YRITYSTEN VIESTINTÄOSASTOJEN TYÖSSÄ

Sanni Lahtinen
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Lahtinen, Sanni	
Työn nimi – Title Julkisuusdiplomatian piirteet suomalaisten yritysten viestintäosastojen työssä	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Joulukuu 2022	Sivumäärä – Number of pages 67+liite
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Kansainvälisiltä yrityksiltä odotetaan nyky maailmassa aktiivista osallistumista globaalien ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen (Edelmann 2022, 26–30; 33). Yritysvastuuteemat ovat olleet keskeinen haaste myös yritys viestinnän ammattilaisille (Zerfass ym. 2020; 2021; 2022). Ratkaisuksi on tarjottu yritysdiplomatiata: sen avulla yritykset voisivat kantaa vastuunsa yhteiskunnista (Westermann-Behaylo ym. 2015, 387). On jopa ehdotettu, että suomalaisten viestinnän ammattilaisten työnkuva olisi hahmotettava uudelleen yritysdiplomatian näkökulmasta (Melgin & Nieminen 2018, 23–24).</p> <p>Yritysdiplomatian käsite viittaa toimiin, joilla monikansalliset yritykset pyrkivät vahvistamaan legitimitettiin ja vaikuttamaan poliittisiin päätöksiin. Yritysdiplomatian toimet kohdistuvat toimintamaiden avainsidosryhmiin. (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358.) Julkisuus- ja yritysdiplomatian ja PR:n yhteydet on tutkimuksessa todettu useaan kertaan, mutta etenkin yritysdiplomatian empiirinen tutkimus on ollut lähes olematonta (White 2015, 318–319; Vanc & Fitzpatrick 2016, 437). Tämä maisterintutkielma tarkasteli yritysdiplomatian piirteitä suomalaisten, kansainvälisesti toimivien yritysten toiminnassa. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia yritysdiplomatian piirteitä on tunnistettavissa kyseisten yritysten viestintäosastojen työstä. Johtavien viestinnän ammattilaisten haastattelu- ja kyselyaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä.</p> <p>Analyysin tuloksena suomalaisten, kansainvälisesti toimivien yritysten toiminnasta oli tunnistettavissa yritysdiplomatian piirteitä: poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen, vastuullisuuden korostunut vaikutus yrityksen legitimitetille sekä lähtömaan maakuvan hyödyntäminen. Poliittisiin konflikteihin varautumista toimintalueillaan yritykset eivät sen sijaan aineiston perusteella harjoittaneet. Yritysten viestintäosastot osallistuivat sekä julkiseen keskusteluun ja poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen että yrityksen legitimitetin ylläpitoon yrityksen vastuullisuustoimia viestinnällistämällä. Tulosten perusteella yritysdiplomatiata ei kuitenkaan ollut tietoista eivätkä johtavat viestinnän ammattilaiset käsittäneet työtään yritysdiplomatian kontekstissa. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttamistyö ja yritysdiplomaattinen näkökulma eivät olleet määrittäviä tekijöitä yritysten viestintäosastojen työssä.</p>	
Asiasanat – Keywords Julkisuusdiplomatiata, legitimitetti, maakuva, yritysdiplomatiata, yritys vastuu	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	YRITYKSEN LEGITIMITEETTI JA KANSAINVÄLINEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN.....	8
2.1	Legitimiteetti	8
2.2	Legitimiteetti 2000-luvun kansainvälisessä toimintaympäristössä	9
2.3	Legitimiteetti ja viestinnän johtamisen haasteet	10
3	YRITYSDIPLOMATIA.....	13
3.1	Julkisuusdiplomatian käsitteen kehitys	13
3.2	Yritykset julkisuusdiplomatian toimijoina: yritysdiplomatia	16
3.3	Yritysdiplomatia ja yritysvastuu	20
3.4	Yritysdiplomatia ja viestintä	22
3.5	Yritysdiplomatian kritiikki.....	23
3.6	Teorian koonti ja tutkimusaukko	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1	Laadullinen tutkimusote	26
4.2	Toisen käden kyselyaineisto	27
4.3	Teemahaastattelu	28
4.4	Tutkimuskysymykset	29
4.5	Analyysimetodina sisällönanalyysi.....	29
4.6	Tulosten kuvaaminen	30
5	TULOKSET	32
5.1	Yritysviestinnän rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä	32
5.1.1	Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä ympäristössä	32
5.1.2	Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä ympäristössä.....	35
5.1.3	Viestintäyksikkö tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä.....	39
5.2	Suomalaisten yritysten harjoittamat julkisuusdiplomaattiset toimet	42
5.2.1	Päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen.....	42
5.2.2	Vastuullisuuden merkitys yrityksen legitimiteetille korostuu	46
5.2.3	Maakuva	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	51
6.1	Johtavien viestinnän ammattilaisten näkemyksiä yritysviestinnän roolista kansainvälisessä toimintaympäristössä	51
6.2	Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?	53

6.3	Yritysdiplomatian ominaisuudet viestintäyksiköiden toiminnassa..	55
6.4	Johtopäätökset.....	56
6.5	Tutkimuksen arviointi.....	58
6.6	Ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.....	60
KIRJALLISUUS		62
LIITTEET.....		68
	Liite 1: Teemahaastattelurunko	68

1 JOHDANTO

Yrityksillä on nykymaailmassa kenties enemmän valtaa kuin koskaan. Globalisaation ja teknologian myötä kiihtynyt tiedon ja resurssien liikkuvuus on johtanut siihen, että valtioiden valta on pienentynyt ja valtioiden rajojen merkitys vähentynyt. Samaan aikaan yrityksillä on entistä enemmän valtaa vaikuttaa toimintaympäristöönsä, kuten kansalaisiin ja yhteisöihin sekä luontoon. Samalla myös kansalaisten odotukset yrityksiä kohtaan ovat laajentuneet. (Schwab 2008, 2; Muldoon 2005, 347–348.)

Nyky maailman yritykset osallistuvatkin myös kansainvälisiin suhteisiin ja ulkomaanpolitiikkaan. Globalisaatio on muuttanut diplomatian rajoja huokoisemmiksi ja mahdollistanut uusien toimijoiden astumisen diplomatian kentälle. (Saner & Yiu 2003, 3.) Kun perinteinen diplomatia on ollut valtioiden välisten suhteiden hoitamista, nykyisin diplomatian kentällä toimii laaja globaalien toimijoiden joukko (Muldoon 2005, 343). Yritysten täytyykin tämän hetken maailmassa ottaa kantaa ja neuvotella muiden globaalien maailman toimijoiden kanssa monenlaisista teemoista ja ongelmista, joista osa ei edes ole suoraan kytköksissä niiden liiketoimintaan (Muldoon 2005, 341). Kansainvälisen luottamustutkimuksen Edelman Trust Barometerin mukaan yrityksiltä odotetaan nyt yhteiskunnallista johtajuutta ja kannanottoja yhteiskunnallisiin teemoihin, kuten ilmasto- ja ympäristöasioihin ja epätasa-arvoon. Silti samaan aikaan yritysten toimia näiden ongelmien ratkaisemiseksi pidetään riittämättöminä. (Edelman 2022, 26–30; 33.)

Kestävän kehityksen ja yritys vastuun teemat olleet viime vuosina keskeinen haaste myös viestinnän ammattilaisille. European Communication Monitorin mukaan vastuullisuusteemat ovat olleet tärkeimmät strategiset haasteet yrityksissä työskenteleville viestinnän ammattilaisille viimeisen kolmen vuoden ajan (European Communication Monitor 2020; 2021; 2022). Kuitenkin vielä vuonna 2017 vähemmistö eurooppalaisista yrityksistä osallistui ympäristö- ja ilmastokeskusteluun aktiivisesti, ja muista ajankohtaisista globaaleista teemoista, kuten maahanmuutosta tai populismista, käytyihin keskusteluihin osallistuminen oli harvinaista (European Communication Monitor 2017). Vuoden 2017 jälkeen julkiseen keskusteluun osallistumisesta ei ole kyseisessä tutkimuksessa kysytty. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että teemat ovat viestijöille uusia ja vaativat alalla kasvavaa huomiota.

Julkisuusdiplomatialla tarkoitetaan keinoja, joilla kansainväliset toimijat pyrkivät saavuttamaan ulkopolitiikkansa tavoitteita vaikuttamalla ulkomaisiin yleisöihin (Cull 2008, 31). Yritysdiplomatiasta taas puhutaan silloin, kun tarkastelun kohteena ovat yritys-

ten toimet eri toimintamaissaan. Yritysdiplomatiolla yritykset pyrkivät vahvistamaan legitimeettiään sekä vaikuttamaan päätöksentekoprosesseihin. (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358.)

Suomessa Melgin ja Nieminen (2018) ovat ehdottaneet, että viestinnän ammattilaisen työnkuva tulisi hahmottaa uudelleen julkisuusdiplomatian kontekstissa. Tällä tavoin ajatteleamalla organisaation toiminta olisi mahdollista liittää kansallisiin tai globaaleihin keskustelunaiheisiin tai kokonaisuuksiin, kuten yritysvastuu (Corporate Social Responsibility) tai ilmastonmuutos, ja tuoda nämä teemat osaksi organisaation strategiaa ja brändiä. (Melgin & Nieminen 2018, 23–24.) Onkin ehdotettu, että PR:n tutkimuksen laajentaminen julkisuusdiplomatian suuntaan voisi parantaa alan uskottavuutta ja strategisuutta sekä yhdistää PR:n tutkimusta esimerkiksi kestävän kehityksen, kansainvälisten suhteiden, johtajuuden ja rauhantutkimuksen aloihin (Hayes 2019, 238). Melgin (2021, 66) toteaa, että julkisuusdiplomatiassa harjoittavat yritykset katsovat omaa etuaan laajemmalle: ne ovat ratkaisemassa globaaleja haasteita kuten ilmastonmuutosta ja tekevät työtä yhteisen hyvän eteen. Julkisuusdiplomatiassa voisi siis olla ratkaisu niihin odotuksiin, joita kansalaisilla on yritysten yhteiskunnallista osallistumista kohtaan.

Julkisuusdiplomatiassa on tutkittu eniten kansainvälisten suhteiden ja politiikantutkimuksen aloilla (Macnamara 2012, 313). Julkisuusdiplomatiassa nähdään kuitenkin usein viestintänä ja suhdetoimintana, joka tähtää positiivisten mielikuvien rakentamiseen. Samaan aikaan viestinnän ammattilaisen työnkuva on viime vuosikymmenen aikana laajentunut teknologian kehittyessä ja globalisaation edetessä. (Melgin & Nieminen 2018, 22.) Julkisuusdiplomatiassa ja viestinnän jakamia tavoitteita ovat esimerkiksi suhteiden luominen ja ylläpito, dialogiin pyrkiminen ja organisaation toimintaympäristön ymmärtäminen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 359; Macnamara 2012, 313). Viestinnän ja julkisuusdiplomatiassa motiivit ovat siis osin päällekkäisiä. Päällekkäisyyksistä huolimatta etenkin yritysten harjoittamaa julkisuusdiplomatiassa viestinnän alaan yhdistävä tutkimus on edelleen vähäistä ja hajanaista (White 2015, 306; Löffelholz, Auer & Srugies 2014, 439; Ingenhoff & Marschlich 2019, 360), ja varsinkin empiirinen yritysdiplomatiassa tutkimus on hyvin vähäistä (White 2015, 318–319; Vanc & Fitzpatrick 2016, 437). Tämän maisterintutkielman tavoite on vastata tähän puutteeseen ja lisätä ymmärrystä julkisuusdiplomatiassa ja viestinnän asiantuntijan työn yhteyksistä yrityskontekstissa empiirisen, laadullisen tutkimuksen keinoin.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämä maisterintutkielma pyrkii vastaamaan aiemmassa tutkimuksessa esitettyyn puutteeseen ja tarkastelee yritysviestinnän suhdetta yritysdiplomatiassa empiirisesti. Tutkielman tarkoitus on lisätä ymmärrystä yritysdiplomatiassa suomalaisissa yrityksissä ja osana yritysten viestintäosastojen tehtäväkuva. Tutkimusongelmaan vastataan selvittämällä, löytyykö suomalaisten, kansainvälisesti toimivien yritysten toiminnasta sekä näiden yritysten viestintäosastojen työstä yritysdiplomatiassa elementtejä. Tutkimuksen aineistona hyödynnetään johtaville viestinnän ammattilaisille tehdyn kyselyn vastauksia sekä suomalaisten, kansainvälisesti toimivien yritysten viestintäjohtajien haastatteluja. Aineisto analysoidaan

laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, ja saatuja tuloksia peilataan aiempaan yritysdiplomatian tutkimukseen.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millaisena johtavat viestinnän ammattilaiset näkevät yritysviestinnän roolin kansainvälisessä toimintaympäristössä?
2. Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?
3. Millaisia yritysdiplomatian ominaisuuksia viestinnän ammattilaisten työnkuvaan kuuluu?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä laadullinen tutkimus etenee aiemman tutkimuksen tarkastelusta tutkimuksen toteutuksen sekä valittujen metodien kuvaamiseen ja lopulta tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Luvuissa 2 ja 3 käsitellään aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Luku 2 keskittyy legitimitetin käsitteeseen ja sen merkitykseen yritysten toiminnalle kansainvälisessä ympäristössä. Luvussa 3 käsitellään sitä teoreettista viitekehystä, johon yritysdiplomatia aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa asettuu. Luvussa kuvataan julkisuusdiplomatian käsitteellistä kehittymistä sekä teoreettisia yhtymäkohtia, joita yritysdiplomatialla on muihin käsitteisiin.

Luvussa 4 kuvataan tutkimuksen toteutusta. Luvussa kuvataan valittuja tutkimusmenetelmiä: aineistonkeruuta ja sen lopputuloksena saatua aineistoa, aineiston analyysia ja tulosten esittelytapaa. Saadut tulokset kuvataan yksityiskohtaisesti luvussa 5.

Lopuksi luvussa 6 vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tämän tutkimuksen tulosten suhdetta aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

2 YRITYKSEN LEGITIMITEETTI JA KANSAINVÄLINEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN

Tämä teoriakappale käsittelee legitimitietin käsitettä ja sen merkitystä yrityksen toiminnalle. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka kansainvälinen, myöhäismoderni toimintaympäristö muuttaa legitimitietin muodostumista. Lopuksi tarkastellaan sitä, millaisia legitimitiettiin liittyviä haasteita yrityksen strateginen viestintä kohtaa kansainvälisessä toimintaympäristössä.

2.1 Legitimitietti

Luottamusta on sanottu nyky-yhteiskuntien sosiaalisesti liimaksi (Holmström, Falkheimer & Nielsen 2009, 2). Kun puhutaan luottamuksesta yrityksiin, törmätään helposti legitimitietin käsitteeseen. Legitimitietti liittyy yritysten rooliin yhteiskunnissa (Palazzo & Scherer 2006, 72). Legitimitietti on yritysten elinehto, sillä se on edellytys sille, että yritys saa toiminnalleen yhteiskunnan tuen ja pääsee käsiksi tarvittaviin resursseihin (Parsons 1960; Van Ruler & Verčič 2005, 255). Sen sijaan yritys, joka on menettänyt legitimitiettinsä, kohtaa vaikeuksia toimia yhteiskunnassa: sen sidosryhmät eivät luota siihen, että se noudattaa sosiaalisia sääntöjä (Palazzo & Scherer 2016, 71).

Organisaation legitimitiettiä on määritelty tutkimuskirjallisuudessa useaan otteeseen. Suchman (1995, 574) määrittelee legitimitietin ”yleistyneeksi käsitykseksi siitä, että organisaation toimet ovat toivottuja, sopivia tai soveliaita jonkin sosiaalisesti muodostuneen järjestelmän arvojen, normien, uskomusten ja määritelmien mukaan”. Holmström ym. (2009) määrittelevät legitimitietin yleiseksi käsitykseksi siitä, että organisaatio toimii tiettyjen merkityksellisten, järkeenkäyvien ja sopivien puitteiden sisällä. Nämä puitteet määrittyvät sosiaalisissa systeemeissä. (Holmström ym. 2009, 2). Vastaavasti Marschlich ja Ingenhoff (2021) määrittelevät legitimitietin organisaation toiminnan ja yhteiskunnallisten, sosiaalisesti muodostuneiden odotusten koetuksi vastaavuudeksi tiettyssä ympäristössä (Marschlich & Ingenhoff 2021, 88). Määritelmille yhteistä on se, että legitimitietti on käsitys organisaation hyväksyttävyydestä ja se muodostuu sosiaalisesti suhteessa tiettyihin arvoihin.

Käsityksellä viitataan siihen, että legitimizeetti syntyy havaittajien havainnoista ja tulkinnoista (Suchman 1995, 574; Holmström ym. 2009, 2). Legitimizeetti ei siis pohjautu siihen, kuinka organisaatio todellisuudessa toimii, vaan siihen, kuinka sen toimia tulkitaan. Näin ollen organisaation strateginen viestintä on keskeisessä roolissa organisaation legitimizeetin rakentamisessa. (Holmström ym. 2009, 2–3.) Tutkimuksessa on painotettu legitimizeetin rakentamista ja rakentamista organisaation viestinnällisenä prosessina (Suchman 1995, 586; Holmström 2005, 503; Van Ruler & Vercic 2005, 253; Palazzo & Scherer 2006, 79; Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer 2016, 289). Viestinnän keinoin myös käsityksiä legitimizeetistä voidaan muokata: kirjallisuudessa on kuvattu PR:ää arvojen, normien ja sääntöjen muokkaajana ja tulkitsijana (Fredriksson, Pallas & Wehmeier 2013, 183).

Tutkimuskirjallisuudessa on eritelty erilaisia legitimizeetin tasoja (Suchman 1995; Jensen 2002; Ingenhoff & Marschlich 2021, 88). Suchman (1995) on jaotellut organisaation legitimizeetin **pragmaattiseen, moraaliseen ja kognitiiviseen** legitimizeettiin. Suchmanin pragmaattinen legitimizeetti viittaa siihen, kokevatko organisaation sidosryhmät organisaation toimet itselleen hyödyllisiksi. Moraalisella legitimizeetillä taas tarkoitetaan sitä, että organisaation teot ovat normatiivisesti oikein, sosiaalisesti hyviä ja yleisesti hyödyllisiä sen järjestelmän sisällä, jossa arviot muodostuvat. Kognitiivinen legitimizeetti keskittyy organisaation ymmärrettävyyteen ja itsestänselvyyteen. Ymmärrettävä organisaatio näytetään merkityksellisenä, ennustettavana ja houkuttelevana sen järjestelmän sisällä, jossa legitimizeettiarvio tehdään. Jos organisaatiota pidetään itsestänselvyytenä, ei sitä ja sen toimintaa voida haastaa - vaihtoehtoa organisaation olemassaololle ei kerta kaikkiaan nähdä. (Suchman 1995, 578–583.) Suchman huomauttaa, että eri tasojen legitimizeetit rakentuvat osin eri prosesseina, ja niiden rakentaminen vaatii organisaatiolta erilaisia toimia (1995, 586).

Jensen (2002) taas on hahmotellut yrityksen legitimizeettiä kolmena erilaisena käsityksenä yrityksen roolista. Tämän teorian mukaan liberaalissa markkinayhteiskunnassa toimiva yritys on **kaupallisesti menestynyt, mutta yhteiskunnallisesti viaton**. Yrityksen tehtävä on tämän käsityksen mukaan pelkästään tehdä voittoa, eivätkä yhteiskunnalliset teemat tai ongelmat ole sen vastuulla. Toinen Jensenin esittämä taso on **kaupallisesti menestynyt ja laillinen yritys**. Tässä käsityksessä pidetään tarpeellisena säädellä yritystoimintaa lakien ja säädösten avulla. Näiden lakien ja säädösten noudattaminen kaupallisen menestyksen ohella puolestaan tekee yrityksestä legitimiin. Kolmannella tasolla on **kaupallisesti menestynyt, laillinen ja vastuullinen yritys**. Tällä tasolla yrityksen legitimizeetin ylläpitämiseen ei enää riitä pelkkä voiton tuottaminen ja yhteiskunnassa säädettyjen lakien noudattaminen, vaan yritysten toimintaan kohdistuu vaatimuksia toimia yhteiskunnan eri toimijoiden määrittämien, mahdollisesti osin keskenään ristiriitaisten, arvojen mukaisesti. (Jensen 2001, 138.)

2.2 Legitimizeetti 2000-luvun kansainvälisessä toimintaympäristössä

Kuten edellä kuvattiin, legitimizeetti muodostuu aina sosiaalisessa kontekstissa. Käsitys legitimiudesta voikin olla erilainen eri yhteiskunnissa (Marschlich & Ingenhoff 2021, 88). Edes yksittäisen yhteiskunnan sisällä eivät enää päde samat säännöt kuin aiemmin. Mo-

niarvoistuneessa modernissa yhteiskunnassa, johon liittyvät individualismin nousu, perinteiden katoaminen, polarisaatio ja globalisaatio, kulttuurinen yhdenmukaisuus on vähentynyt ja edellisessä kappaleessa mainittu organisaatioiden itsestänselvyys murentunut (Palazzo & Scherer 2006, 74; 77; Van der Meer & Jonkman 2021, 1–2).

Palazzo ja Scherer (2006, 77–78) argumentoivat, että yritysten toiminta ei ole enää poliittisesti neutraalia, vaan yrityksiin ja niiden toimintaan hankintaketjujen kaikissa vaiheissa kohdistuu huomattavan laajoja vaatimuksia. Yrityksen olemassaolon oikeutukseksi ei siis enää riitä pelkkä mahdollisimman suuren voiton tuottaminen omistajilleen, kuten Sundaram ja Inkpen (2004, 359) esittävät tai kuten Jensenin (2002) ensimmäinen legitimitietin taso edellä kuvaa. Sen sijaan yritykset ovat tiiviisti kietoutuneet niitä ympäröivään yhteiskuntaan (Van der Meer & Jonkman 2021, 1). Ilmiöstä on puhuttu tutkimuksessa yritysten politisoitumisena (Palazzo & Scherer 2006, 77–78; Van der Meer & Jonkman 2021, 2).

Yllä kuvatut yhteiskunnan ilmiöt heijastuvat yrityksen legitimitettiin. Palazzo ja Scherer (2006, 78) ehdottavat, että globaalissa yhteiskunnassa, jossa yritykset ovat politisoituneita, Suchmanin (1995) esittämä kognitiivinen legitimitetti murenee, kun taas pyrkimykset rakentaa pragmaattista legitimitettä kohtaavat entistä suurempaa vastustusta. Näin kolmesta Suchmanin legitimitetin tasosta keskeiseksi yritysten yhteiskunnallisen hyväksynnän saavuttamisessa muodostuu moraalinen legitimitetti (Palazzo & Scherer 2006, 78). Kuten edellisessä alaluvussa kuvattiin, moraalisen legitimitetillä tarkoitetaan moraalista arvioita yrityksen toiminnan hyvydestä ja sosiaalisesta, yleisestä hyödyistä (Suchman 1995, 579). Van der Meer ja Jonkman (2021, 1) puhuvat vastaavasti yrityksen sosiaalisesta toimiluvasta (social license to operate) kuvatessaan yrityksen tarvetta saada yhteisön tuki olemassaololleen. Van Ruler ja Verčič (2005, 255) taas toteavat, että 2000-luvun käsitys yrityksen legitimitetistä noudattaa edellä kuvattua Jensenin (2001) kaupallisesti menestynyttä, laillista ja vastuullista yritystä. Moraalisen legitimitettinsä (tai sosiaalisen toimilupansa) säilyttääkseen yritysten on nyky maailmassa osoitettava sitoutuvansa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen (Van der Meer & Jonkman 2021, 2). Kuten johdantoluvussa kuvattiin, yrityksiltä todellakin odotetaan aktiivista yhteiskunnallista osallistumista. Kansalaiset odottavat yrityksiltä yhteiskunnallista johtajuutta ja kannanottoja yhteiskunnallisiin teemoihin – esimerkiksi ilmasto- ja ympäristöasioihin ja epätasa-arvoon. Samaan aikaan yritysten toimia näiden ongelmien ratkaisemiseksi pidetään riittämättöminä. (Edelman 2022, 26–30; 33.)

2.3 Legitimitetti ja viestinnän johtamisen haasteet

Globalisaation myötä viestinnän johtaminen tarkoittaa yhä useammin organisaation suhteiden hoitamista kansainvälisellä tasolla (Verčič 2013). Kansainvälinen viestintä kuuluu lähes kaikkien eurooppalaisten yritysten viestintäjohtajien päivittäiselle työlle, ja sen roolin viestinnän johtamisessa on ennustettu kasvavan entisestään (Verčič, Zerfass & Wiesenberger 2015, 791). Holmströmin ym. (2009) mukaan kansainvälisesti toimiva yritys taas kohtaa useita, myös keskenään ristiriitaisia legitimitettikäsitteitä. Yhteiskuntien erot legitimitetin muodostumisessa ovatkin haaste yritysten strategiselle viestinnälle. (Holmström ym. 2009, 1.) Yritysviestinnän on kyettävä tunnistamaan, ymmärtämään ja vastaa-

maan entistä monimuotoisemman toimintaympäristön piirteisiin ja odotuksiin (Sriramesh & Verčič 2001, 103; Verčič ym. 2015, 791; Marschlich & Ingenhoff 2021, 101). PR:n tutkimuksessa on argumentoitu, että viestinnän johtamisen lähtökohtana tulisikin olla yhteiskunnan, sen instituutioiden ja julkisuuden (public sphere) analyysi (Van Ruler & Verčič 2005, 256; Jensen 2002, 143).

Kansainvälisessä ympäristössä viestinnän johtamisen tulisi kyetä tunnistamaan ja vastaamaan ei pelkästään yhden, vaan useiden yhteiskuntien legitimizeettikäsityksiin. Tutkimuksessa on todettu, että kansainvälinen toimintaympäristö tekee yrityksen legitimizeetistä epävarmemman (Marschlich & Ingenhoff 2021, 101). On jopa argumentoitu, että mitä suurempi ja kansainvälisempi yritys on, sitä haavoittuvampi on sen legitimizeetti (Kostova & Zaheer 1999, 74). Holmström ym. (2009, 15) toteavatkin, että yrityksen strategisen viestinnän on kyettävä tulemaan toimeen useiden erilaisten, jopa keskenään ristiriitaisten legitimizeettikäsitysten kanssa samanaikaisesti. Ja koska yhteiskuntien julkisuudet eivät enää rajoitu vain yhden valtion sisälle, ovat paikallisesti kohdistetut viestinnälliset toimenpiteet tarkastelun kohteina myös globaalilla tasolla. (Holmström ym. 2009, 2.) Menestyksekkäät legitimizeettiä vahvistavat viestintästrategiat yhdessä toimintamaassa voivatkin pahimmillaan aiheuttaa samanaikaisen legitimizeettikriisin toisessa kulttuurisessa ympäristössä. Tätä ilmiötä ovat esimerkin kautta tutkimuksessaan tarkastelleet Holmström ym. (2009). Huomionarvoista on myös se, että päällepäin samankaltaisilta vaikuttavissa yhteiskunnissa legitimizeetti voi muodostua eri tavoin (Holmström ym. 2009, 2; 11–12). Legitimizeetti näyttää siis muodostuvan kansainvälisessä ympäristössä erityisen keskeiseksi haasteeksi. Legitimointiprosessien on itse asiassa ennustettu nousevan tulevaisuudessa entistä keskeisemmäksi teemaksi viestinnän johtamisessa (Holmström 2005, 503).

Verčič ym. (2015) selvittivät tutkimuksessaan empiirisesti, mitä eurooppalaisten yritysten viestintäjohtajat ajattelivat kansainvälisestä viestinnän johtamisesta. Tutkimuksen tulosten mukaan kansainvälisten yritysten viestinnän johtamisen haasteiksi koettiin eri maiden julkisuuksien ja medialogiikan ymmärtäminen, sidosryhmien ymmärtäminen sekä viestintästrategioiden laatiminen niin, että ne ovat kulttuurisesti ja poliittisesti sensitiivisiä. (Verčič ym. 2015, 788.) Nämä kaikki haasteet ovat palautettavissa erilaisten legitimizeettikäsitysten ymmärtämiseen ja niiden kanssa tasapainotteluun.

Tuoreempia tuloksia viestintäprofession strategisista haasteista löytyy vuosittain toteutettavasta European Communication Monitor -kyselytutkimuksesta. Sen mukaan vastuullisuusteemat ovat olleet tärkeimmät strategiset haasteet yrityksissä työskenteleville viestinnän ammattilaisille viime vuosina. Lähes yhtä tärkeä strateginen haaste oli selvitysten mukaan luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen. (European Communication Monitor 2020; 2021; 2022.) Haasteet linkittyvät luvuissa 2.1 ja 2.2 esiteltyyn yritysten legitimizeettiä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen: moraalista legitimizeettiä tai sosiaalista toimilupaa (Suchman 1995, 579; Van der Meer & Jonkman 2021, 1) ylläpitääkseen on yritysten näyttydyttävä yleisöjen mielissä yhteiskunnallisen vastuunsa kantavana toimijana (Van der Meer & Jonkman 2021, 2; Edelman 2022, 26–30; 33).

Holmström ym. (2009, 15) esittävät vielä yhden legitimizeettiin liittyvän ongelman: kuinka säilyttää yrityksen yhdenmukainen identiteetti - joka sinällään vahvistaa luottamusta - ja silti onnistua vastaamaan useisiin erilaisiin legitimizeettiodotuksiin? Tutkimuskirjallisuuden mukaan vaikuttaa siltä, että vallalla oleva keino on pyrkiä mahdollisimman yhdenmukaiseen viestintästrategiaan kaikilla toimialueilla. Sriramesh ja Verčič (2007, 357)

ovat todenneet, että yritysten strateginen viestintä on edelleen pääosin yhtenäistä, ja yhteiskunnallisten ja poliittisten olosuhteiden mukaan tehdyt muutokset yritysten viestinnässä hyvin pieniä. Verčičin ym. empiirisessä tutkimuksessa tyypillistä yritysten viestinnän johtamiselle oli keskitetty malli, jossa yrityksen viestinnän kokonaisuutta johdettiin yrityksen päämajasta käsin (2015, 790).

Edellä on kuvattu, millaisia legitimizeettiin liittyviä haasteista viestinnän johtamiseen liittyy kansainvälisessä ympäristössä. Yritysten toiminnan oikeutukseksi ei enää riitä pelkkä mahdollisimman suuren voiton tavoittelu, vaan niiden on oikeutettava olemassaolonsa sitoutumalla yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseen (Palazzo & Scherer 2006; Van der Meer & Jonkman 2021). Yritysten viestintäosastojen on kyettävä ottamaan huomioon lukuisat erilaiset kulttuurit, arvot ja yhteiskuntamuodot ja tunnistettava, millaisia erilaisia vaikutuksia niiden toiminnalla voi olla eri toimintamaissa. Tässä erilaisten, myös ristiriitaisten odotusten ja normien globaalien julkisuuden ympäristössä yritysten olisi kyettävä ylläpitämään legitimiyytään. (Holmström ym. 2009, 15.) Tutkimuksessa yhdeksi legitimizeetin ylläpitämisen keinoksi on ehdotettu yritysdiplomatiaa (esim. Amann, Khan, Salzman, Steger & Lonescu-Somers 2007; Ordeix-Rigo & Duarte 2009; Steger 2003; Asquer 2012). Seuraava luku käsittelee yritysdiplomatiaa, sen käsitteellistä kehitystä sekä teoreettisia yhteyksiä yritys vastuun ja viestinnän tutkimukseen.

3 YRITYSDIPLOMATIA

Tässä luvussa hahmotellaan teoreettista viitekehystä, johon yritysten harjoittama julkisuusdiplomatia eli yritysdiplomatia asettuu aiemmassa tutkimuksessa. Ensin tarkastellaan julkisuusdiplomatian käsitteellistä kehitystä historiasta nykyhetkeen. Tämän jälkeen käsitellään yritysdiplomatian tutkimusta sekä yritysdiplomatian teoreettisia yhteyksiä yritysvastuuseen (Corporate Social Responsibility) ja viestintään.

3.1 Julkisuusdiplomatian käsitteen kehitys

Taulukossa 1 on verrattu julkisuusdiplomatian määritelmiä toisiinsa. Tämän tutkimuksen keskeinen käsite yritysdiplomatia kehittyy 2000-luvulla julkisuusdiplomatian käsitteistöstä, kuten tässä alaluvussa sekä alaluvussa 3.2 havaitaan. Julkisuusdiplomatiata taas on pidetty perinteisen diplomatian yhtenä osa-alueena. Käsitteistön kehittymistä, julkisuusdiplomatiata ja uutta julkisuusdiplomatiata käsitellään tässä alaluvussa. Alaluvussa 3.2 käsitellään tarkemmin yritysdiplomatiata.

Julkisuusdiplomatian käsitteen synty voidaan ajoittaa vuoteen 1956, jolloin sillä viitattiin kansainvälisten toimijoiden keinoihin saavuttaa kansainvälisen politiikkansa tavoitteita (Cull 2008, 31). Yhdysvalloissa julkisuusdiplomatian käsitteen käyttöönotto maailmansotien jälkeen oli pyrkimys tehdä eroa huonon maineen saaneeseen propagandan käsitteeseen (Guth 2009, 311). Julkisuusdiplomatia on ennen 2000-lukua käsitetty valtiollisen, ”perinteisen diplomatian” yhdeksi haaraksi. Tuch (1990) määritteli julkisuusdiplomati-an nimenomaan valtioiden harjoittamaksi toiminnaksi. Perinteisestä diplomatiasta julkisuusdiplomati-an erottaa se, että siinä missä perinteistä diplomatiata harjoitetaan eri valtioiden edustajien sekä muiden kansainvälisten toimijoiden välillä, julkisuusdiplomati-an kohteena ovat muiden valtioiden tavalliset kansalaiset tai tarkemmin rajatut epäviralliset toimijat (Melissen 2005, 5). Yksinkertaistaen voitaisiin siis sanoa, että kun perinteinen diplomatia on ollut yksityistä, diplomaattien välistä, tapahtuu julkisuusdiplomatiata sen sijaan julkisuuden kentällä.

TAULUKKO 1

Julkisuusdiplomatian käsitteiden kehitys

	Diplomatia	Julkisuusdiplomatia	Uusi julkisuusdiplomatia (New public diplomacy)	Yritysdiplomatia (Corporate diplomacy)
Määritelmä	1. "Kansainvälisen toimijan pyrkimys hallita kansainvälistä ympäristöä olemalla vuorovaikutuksessa toiseen kansainväliseen toimijaan."	1. "Prosessi, jolla kansainväliset toimijat pyrkivät saavuttamaan ulkopolitiikkansa tavoitteita olemalla yhteydessä ulkomaisiin yleisöihin" 2. "Valtionjohdon prosessi, jossa ulkomaisille yleisöille viestitään pyrkimyksenä saada aikaan ymmärrystä valtion ideaaleista, instituutioista ja kulttuuriesta sekä sen valtiollisista tavoitteista ja politiikasta."	1. "Prosessi, jolla tavoitellaan suoraan yhteyttä jonkin valtion kansalaisiin edustettuna olevien tahojen intressien edistämiseksi ja arvojen levittämiseksi."	1. "Yritysdiplomatia pyrkii tekemään yrityksestä valtion tai siihen liitettyjen arvojen edustajan, samalla saaden tuekseen sen toimintatavat, tuotteet ja toiminnot." 2. "Määrittelemme yritysdiplomatian monikansallisten yritysten toimiksi, jotka kohdistuvat isäntämaan avainsidosryhmiin ja tähtäävät päätöksentekoprosesseihin osallistumiseen relevanteissa sosiopoliittisissa teemoissa ja suhteiden rakentamiseen yrityksen legitimitetin rakentamiseksi."
Lähde	1. Cull (2009, 12).	1. Cull (2008, 31). 2. Tuch (1990)	2. Sharp (2005, 106)	1. Ordeix-Rigo & Duarte (2009, 555) 2. Ingenhoff & Marschlich (2019, 358)
Käsite syntynyt	Antiikki	1965	2000-luku	2000-luku
Kuka harjoittaa	Valtiot, valtioiden diplomaatit	Valtiot	Valtiot, yritykset, järjestöt, muut kansainväliset toimijat	Yritykset
Tavoite	Hallita kansainvälistä ympäristöä	Edistää omia tavoitteita	Edistää omia tavoitteita	Vahvistaa yrityksen legitimitettiä
Kohde	Muut valtiot	Ulkomaiset yleisöt	Ulkomaiset yleisöt, kotimaiset yleisöt	Muiden valtioiden avainsidosryhmät

Vaikka muiden maiden kansalaisiin vaikuttaminen ja julkisuusdiplomatia eivät ole uusia ilmiöitä, julkisuusdiplomatian nostivat maailmanlaajuisiksi puheenaiheeksi New Yorkin terrori-iskut 11.9.2001. Reaktiona iskuihin Yhdysvallat käynnisti terrorisminvastaisen julkisuusustyönsä (*War on Terror*). (Gilboa 2008, 55–56). Tapahtumien myötä myös akateeminen kiinnostus julkisuusdiplomatiasta kohtaan lisääntyi (Vanc & Fitzpatrick 2016, 433). Melissen (2005, 8) kuitenkin korostaa, että valtioiden kasvava kiinnostus julkisuusdiplomatiasta kohtaan ei johtunut pelkästään Yhdysvaltain tapahtumista. Vuoden 2001 tapahtumista on kuitenkin hänen mukaansa yleistettävissä se, että valtiollisten toimijoiden harjoittama julkisuusdiplomatia oli yleensä reaktiivinen vastaus ulkomaisten yleisöjen mielipiteiden muutoksiin. (Melissen 2005, 6–9.)

2000-luvulle tultaessa julkisuusdiplomatian määritelmässä alkoi näkyä myös ymmärrys siitä, että sitä harjoittavat valtioiden lisäksi muutkin toimijat (esim. Melissen 2005, 12; Sharp 2005, 106; Gilboa 2008, 56). Näitä uuden julkisuusdiplomatian toimijoita ovat esimerkiksi erilaiset kansainväliset yhteisöt, järjestöt ja yritykset. Samalla alettiin puhua niin sanotusta uudesta julkisuusdiplomatiasta (new public diplomacy). (Melissen 2005, 12.) Uudessa julkisuusdiplomatiassa huomioidaan, että kotimaisille ja ulkomaisille yleisöille suunnatut toimet ovat tiiviisti yhteydessä, kotimaahan suunnatut viestit tavoittavat usein myös ulkomaisia yleisöjä ja näiden kahden suhdetta tulee tarkastella strategisesti (Melissen 2005, 13). On myös tyypillistä, että julkisuusdiplomatian viestejä ei enää suunnata tietyn maan kansalaisille, vaan yleisöt ovat laajempia: maailmanlaajuiset yleisöt koostuvat erilaisista intressiryhmistä, jotka eivät muodostu vain valtiollisten rajojen perusteella, vaan ryhmien yhdistävinä tekijöinä ovat kansallisuuden lisäksi erilaiset ideologiat (White 2015, 307). Omien viestien yksisuuntaisesta tyrkyttämisestä ja sanelemisesta on siirrytty kohti dialogiin pyrkimistä (Melissen 2005, 13–14). Lisäksi uutta julkisuusdiplomatiasta määrittävät 2000-luvun uusien digitaalisten välineiden murros ja markkinoinnista sovelletut keinot (Hayes 2019, 238).

Moni tutkija on kehitellyt julkisuusdiplomatiasta oman määritelmänsä. Vaikka julkisuusdiplomatiasta määritelmiä ja määrittelijöitä löytyy sekä erilaisia ilmiötä kuvaavia malleja on runsaasti, yksimielisyyttä teoriapohjasta ja käsitteen määrittelystä ei ole saavutettu (Gilboa 2008, 74; Löffelholz ym. 2014, 440; Vanc & Fitzpatrick 2016, 436). Esimerkiksi Cull (2008, 31) määrittelee julkisuusdiplomatiaksi prosessiksi, jossa kansainväliset toimijat pyrkivät pääsemään ulkopoliittisiin tavoitteisiinsa tavoittamalla ulkomaisia yleisöjä. Sharpin (2005, 106) mukaan julkisuusdiplomatialla tavoitellaan toimijan omien intressien edistämistä sekä arvojen levittämistä olemalla suorassa yhteydessä jonkin maan kansalaisiin.

Cull (2008, 32–34) on eritellyt julkisuusdiplomatiasta viiteen osa-alueeseen: kuunteleminen (listening), asianajo (advocacy), kulttuuridiplomatia (cultural diplomacy), kansalaisvaihto (exchange diplomacy) ja kansainvälinen mediaviestintä (international broadcasting). Kuuntelemisella Cull tarkoittaa tiedonhankintaa ulkomaisista yleisöistä ja niiden mielipiteistä. Tätä tietoa käytetään edelleen julkisuusdiplomaattisen strategian hiomiseen yleisölle sopivaksi. Asianajolla hän viittaa viestinnällisiin toimenpiteisiin, joilla tiettyä teemaa tai motiivia tuodaan ulkomaisen yleisön tietoisuuteen. Kulttuuridiplomatiasta taas viittaa toimijan pyrkimykseen tehdä kulttuurisista resursseistaan ja saavutuksistaan tunnettuja muissa maissa ja kulttuuriviennin helpottamista. Kansalaisvaihto tarkoittaa nimensä mukaisesti kansalaisten lähettämistä muihin maihin sekä muiden maiden kansalaisten ottamista vastaan väliaikaisesti. Kansainvälinen mediaviestintä viittaa pyrkimyk-

siin tavoittaa ulkomaiset yleisöt radion, tv:n ja internetin välityksellä, ja se voi Cullin mukaan olla päällekkäistä neljän edellä esitetyn osa-alueen kanssa. (Cull 2008, 32–34.)

Osa tutkijoista on tarkastellut julkisuusdiplomatiataa hyvinkin kriittisesti. Evans ja Steven (2010, 25) kuvaavat julkisuusdiplomatiian strategioita ”kiva-paha-jatkumolla” (nice-nasty continuum), jolla ”kivat” strategiat ovat avoimia, läpinäkyviä ja neuvotteluun perustuvia, kun taas ”pahat” strategiat ovat yksipuolisia, manipuloivia ja piiloteltuja. Hartig (2017) on tarkastellut valtioiden pyrkimyksiä vähentää vetovoimaansa turvapaikanhakijoiden silmissä niin sanotulla negatiivisella julkisuusdiplomatialla. Julkisuusdiplomatiian perinteisenä tavoitteena on ollut luoda positiivisia mielikuvia toteuttajastaan. Negatiivisella julkisuusdiplomatialla Hartig viittaa siihen, että tarkastelun kohteena olleet valtiot ovat pyrkineet viestittämään tiettyjen maiden kansalaisille ylinegatiivisen kuvan itsestään, jotta turvapaikanhakijat eivät pyrkisi kyseisiin maihin. (Hartig 2017, 342–343.) Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että julkisuusdiplomatiian vertaaminen propagandaan (ks. esim. Cull 2008; Gilboa 2008; Guth 2009) on edelleenkin ajankohtaista. Guth (2009, 311) puhuukin propagandasta ja julkisuusdiplomatiasta Yhdysvaltain valtiollisessa kontekstissa rinnakkaisina käsitteinä: hänen mukaansa julkisuusdiplomatiata on pidetty sävyiltään neutraalimpana kiertoilmaisuna negatiivisesti värityneelle valtiolliselle propagandalle.

Vaikka täyttä yksimielisyyttä julkisuusdiplomatiian määrittelystä tai sisällöstä ei ole, on tutkimuskirjallisuudesta löydettävissä yhdistäviä piirteitä. Seuraavista julkisuusdiplomatiian piirteistä on tutkimuskirjallisuudessa yksimielisyyttä (Löffelholz ym. 2014, 440):

- Julkisuusdiplomatiata on viestintää, jota harjoittavat valtiollisten toimijoiden lisäksi myös ei-valtiolliset organisaatiot. Sen kohteena ovat muiden maiden johto, julkiset yleisöt tai kotimaan yleisö tai useampi näistä samanaikaisesti.
- Julkisuusdiplomatiata pyrkii suorasti tai epäsuorasti vähentämään ennakkoluuloja ja kielteisiä käsityksiä ja sen sijaan synnyttämään sympatiaa ja ymmärrystä valtion tavoitteita, politiikkaa, instituutioita, kulttuuria ja yhteiskuntamallia kohtaan.
- Julkisuusdiplomatiata tähtää positiivisten käsitysten ja suhteiden rakentamiseen, poliittisten siteiden ja kumppanuuksien luomiseen sekä turismin ja ulkomaisten sijoitusten lisäämiseen.

3.2 Yritykset julkisuusdiplomatiian toimijoina: yritysdiplomatiata

Kuten jo aiemmin mainittiin, julkisuusdiplomatiian käsite on 2000-luvulle tultaessa laajentunut yleisesti käsittämään myös ei-valtiolliset toimijat (Sharp 2005, 106; Melissen 2005, 12). Voittoa tavoittelemattomien toimijoiden harjoittamaa julkisuusdiplomatiata on myös tutkittu (White 2015, 306), mutta yritysten harjoittaman julkisuusdiplomatiian tutkimus on edelleen vähäistä (White 2015, 306; Gilboa 2008, 56).

Yritysdiplomatiian tutkimus nojaa aiempaan julkisuusdiplomatiian kirjallisuuteen, mutta myös teoreettisia kytkentöjä muihin tutkimusperinteisiin on pyritty tekemään. Viime vuosien aikana yritysten harjoittaman julkisuusdiplomatiian tutkimus on lisääntynyt huomattavasti, mutta kirjallisuuden järjestelmällinen läpikäynti ja yritysten harjoittaman julkisuusdiplomatiian kattava määrittely ovat puuttuneet (Ingenhoff & Marschlich 2019, 348.) Ingenhoff ja Marschlich (2019, 359) ovat omassa tutkimuksessaan pyrkineet vastamaan tähän puutteeseen ja hahmotelleet yritysdiplomatiian teoreettista viitekehystä aiem-

man tutkimuksen pohjalta. He sijoittavat yritysdiplomatian poliittisen yritys vastuun, julkisuusdiplomatian ja kansainvälisen PR:n tutkimuksen kontekstiin. Kuvio 1 tiivistää yritysdiplomatian yhteydet kansainväliseen PR:ään, julkisuusdiplomatiaan ja poliittiseen yritys vastuuseen (Political CSR) Ingenhoffin ja Marschlichin (2019) mukaan. Viestintä- ja PR-tutkimuksen ja yritys vastuun tutkimuksen yhteyksiä yritysdiplomatiaan käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa.



KUVIO 1 Yritysdiplomatian teoreettinen viitekehys (Ingenhoff & Marschlich 2019, 359).

Ingenhoff ja Marschlich (2019, 358) päätyvät kirjallisuuskatsauksensa lopputuloksena seuraavaan yritysdiplomatian (corporate diplomacy) määritelmään: ”Määrittelemme yritysdiplomatian monikansallisten yritysten toimiksi, jotka kohdistuvat isäntämaan avainsidosryhmiin ja tähtäävät päätöksentekoprosesseihin osallistumiseen relevanteissa sosiopoliittisissa teemoissa sekä suhteiden luomiseen yrityksen legitimiteetin rakentamiseksi.”

Keskeistä yritysdiplomatiassa on siis tämän määritelmän mukaan se, että 1) sitä harjoittaa kansainvälinen yritys, 2) kohteena ovat toimintamaan keskeiset sidosryhmät ja 3) sillä tavoitellaan yrityksen legitimiteetin vahvistamista. Tässä tutkimuksessa nojataan tähän, laajasti keskeistä yritysdiplomatian tutkimusta hyödyntävään määritelmään. Määritelmän kannalta olennainen käsite on legitimiteetti, jota on käsitelty tarkemmin edellä luvussa 2.

Moni tutkija käsittää yritysdiplomatian edullisten liiketoimintaolosuhteiden luomisen ja legitimitietin vahvistamisena (Ingenhoff & Marschlich 2019, 354). Esimerkiksi Amann ym. (2007, 47–48) kuvaavat julkisuusdiplomatiaa strategiana yrityksen legitimitietin vahvistamiseen ja sidosryhmätyöhön. Samoin Ordeix-Rigo ja Duarte (2009, 557–558) kuvaavat yritysdiplomatiaa päteväksi keinoksi vahvistaa sidosryhmäsuhteita yrityksen vallan ja legitimitietin kasvattamiseksi. Samalla linjalla on myös Steger (2003, 6–7), joka tarjoaa yritysdiplomatiaa keinoksi selviytyä hajanaisessa, vaikeasti ennustettavassa ja jopa vihamielisessä toimintaympäristössä. Asquer (2012, 56) määrittelee yritysdiplomatian tavoitteeksi yrityksen toimintaolosuhteiden edistämisen.

Taulukossa 2 on vertailtu yritysdiplomatiaa käsitteisiin, jotka toistuvat tutkimuskirjallisuudessa julkisuusdiplomatian ja yritysdiplomatian yhteydessä. Taulukossa on vertailtu yritysdiplomatiaa propagandan, maakuvatyön (nation branding), poliittisen yritys vastuun (political CSR) ja lobbauksen käsitteisiin. Yritysdiplomatian yhteneväisyyksiä ja eroja suhteessa propagandaan, maakuvatyöhön ja lobbaukseen käsitellään tarkemmin tässä alaluvussa. Yritysdiplomatian ja poliittisen yritys vastuun yhteyksiä tarkastellaan alaluvussa 3.3.

Yritysdiplomatia on nähty joissakin tutkimuksissa yrityksen lähtömaan maakuuvan rakentajana, maakuvatyönä (taulukko 2). Esimerkiksi Suomen ulkoministeriö puhuu valtiollisesta julkisuusdiplomatiaa **maakuvatyönä**, ja tarjoaa yrityksille työkaluja maakuvatyön tekemiseen (Ulkoministeriö). Gudjonsson on määritellyt maakuvatyön seuraavasti: “Maakuvatyö käyttää brändäyksen työkaluja muuttaakseen, vahvistaakseen tai vaihtaakseen asenteita, identiteettiä tai imagoa myönteiseen suuntaan” (2005, 285). White (2012, 318–319) on hahmottanut yritysdiplomatiaa maakuvatyön näkökulmasta ja esittää, että yritykset voivat osallistua julkisuusdiplomatiaan valtioiden rinnalla. Yllä esitetyle Ingenhoffin ja Marschlichin (2019, 358) yritysdiplomatian määritelmälle ja Gudjonssonin (2005, 285) maakuvatyön määritelmälle yhteistä onkin se, että molempien harjoittaja voi olla yritys. White vastaavasti toteaa, että yritykset osallistuvat lähtömaidensa maakuuvan rakentamiseen, millä on diplomaattisia vaikutuksia. Toisaalta Whiten mukaan yritykset saattavat haluta erottautua kotimaistaan ja näyttäytyä globaaleina brändeinä, eivätkä kytkeytyä tiettyyn valtioon. (White 2012, 306; 318.)

Yritysdiplomatian ja maakuvatyön tavoitteet ja keinot eroavat toisistaan. Kun maakuvatyöllä pyritään rakentamaan positiivisia käsityksiä tietyistä valtiosta markkinoinnin keinon (Gudjonsson 2005, 285), on yritysdiplomatian tavoite yrityksen oman legitimitietin rakentaminen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358). Maakuvatyössä hyödynnetään markkinoinnin keinoja ja sen kohteena ovat kuluttajat (Gudjonsson 2005, 285), kun taas yritysdiplomatiaassa oleellista on muiden maiden avainsidosryhmien tavoittaminen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358). Kirjallisuuden perusteella yritysdiplomatian tavoitteita edistetään erilaisin keinoin. Esimerkiksi yrityksen imagosta ja maineesta huolehtiminen, poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen ja konfliktien ehkäiseminen ovat julkisuusdiplomatian keinoja (Asquer 2012, 56; Ingenhoff & Marschlich 2019, 358). Keinovalikoima vaikuttaa siis maakuvatyöhön verrattuna huomattavasti laajemmalla. Vaikka yritysdiplomatiaa ja maakuvatyötä on käsitelty tutkimuksessa toisiinsa liittyvinä ilmiöinä (ks. White 2015; Ingenhoff & Marschlich 2019), niiden suhde ei ole kirjallisuuden perusteella yksisuuntainen tai suoraviivainen.

TAULUKKO 2

Yritysdiplomatia, propaganda, maakuvatyö, poliittinen yritysvastuu ja lobbaus

	Yritysdiplomatia	Propaganda	Maakuvatyö (Nation branding)	Poliittinen yritysvastuu (Political CSR)	Lobbaus
Määritelmä	“Määrittelemme yritysdiplomatian monikansallisten yritysten toimiksi, jotka kohdistuvat isäntämaan avainsidosryhmiin ja tähtäävät päätöksentekoprosesseihin osallistumiseen relevanteissa sosio-poliittisissa teemoissa ja suhteiden rakentamiseen yrityksen legitimitietin rakentamiseksi.”	“Tarkoituksellinen pyrkimys vaikuttaa jonkin yleisön mielipiteisiin välittämällä ajatuksia ja arvoja tiettyä suostuttelevaa tarkoitusta varten, tietoisesti suunniteltu ajamaan propagandan tuottajien ja heidän poliittisen johtajansa etua, joko suorasti tai epäsuorasti.”	“Maakuvatyö käyttää brändäyksen työkaluja muuttaakseen, vahvistaakseen tai vaihtaakseen asenteita, identiteettiä tai imagoa myönteiseen suuntaan.”	“Määrittelemme poliittisen yritys vastuun yrityksen toimiksi - kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, missä yritykset muuttuvan näennäisvaltionhallinnollisiksi toimijoiksi - joiden tavoite on julkishyödykkeiden jakelu ja panos yhteiskunnan hyväksi.”	“Pyrkii vaikuttamaan suoraan tiettyihin poliittisiin päätöksiin, ja kohteena olevat yksilöt ovat poikkeuksetta päätöksentekoprosessin piirissä.”
Lähde	Ingenhoff & Marschlich 2019, 358	Welch 1999, 26	Gudjonsson 2005, 285	Ingenhoff & Marschlich 2019, 359	Melissen 2005, 15
Kuka harjoittaa	Yritykset	Poliittinen toimija	Valtionhallinto tai yksityinen yritys	Yritykset	Monenlaiset organisaatiot: yritykset, yhdistykset ja järjestöt, yliopistot... (Baron 2019, 404)
Tavoite	Yrityksen legitimitietin rakentaminen	Ajaa omaa poliittista etua	Positiiviset käsitykset valtiosta	“Yhteinen hyvä”	Vaikuttaa poliittisiin päätöksiin
Miten?	Tavoittamalla oleelliset yleisöt; osallistumalla relevantteihin päätöksentekoprosesseihin	Vaikuttamalla yleisön mielipiteisiin	Markkinoinnin keinoja hyödyntämällä	Ottamalla vastuulleen tehtäviä, jotka perinteisesti kuuluvat valtiolle	Vaikuttamalla henkilökohtaisesti päätöksentekoprosessiin osallistuviin yksilöihin
Kohde	Muiden maiden avainsidosryhmät	Julkiset yleisöt	Kuluttajat	Yhteiskunta	Päätäjät

Kuten luvussa 3.1 on kuvattu, julkisuusdiplomatian käsite on alun perin viitannut valtioiden pyrkimyksiin saavuttaa ulkopoliittikkansa tavoitteita, ja julkisuusdiplomatian kohteena ovat olleet ulkomaiset yleisöt (Cull 2008, 31). Poliittisia tavoitteita yleisöihin vaikuttamalla tavoitellaan myös **propagandalla**: Welch (1999, 26) määrittelee propagandan ”tarkoitukselliseksi pyrkimykseksi vaikuttaa jonkin yleisön mielipiteisiin välittämällä ajatuksia ja arvoja tiettyä suostuttelevaa tarkoitusta varten”. Propagandalla pyritään ajamaan propagandaa tuottavan tahon poliittista etua suorasti tai epäsuorasti (Welch 1999, 26). Sekä julkisuusdiplomatian että PR:n historia kietoutuu tiiviisti propagandaan, kuten Guth (2008) kuvaa. Mikä sitten yhdistää ja erottaa *yritysdiplomatiaa* ja propagandaa? Taulukosta 2 käy ilmi, että yritysdiplomatian ja propagandan käsitteillä on yhtäläisyyksiä: yritysdiplomatiaa harjoittavat yritykset (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358), ja propagandaa poliittiset toimijat (Tuch 1999, 28). Kun tarkastellaan Ingenhoffin ja Marschlichin yritysdiplomatian määritelmää (taulukko 2), voidaan sen ymmärtää käsittävän yritykset poliittisina toimijoina. Myös propagandan ja yritysdiplomatian keinot ovat yhteneväiset: molemmat pyrkivät tavoitteisiinsa vaikuttamalla relevantteihin yleisöihin (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358; Tuch 1999, 28). Tosin yritysdiplomatian kohteena ovat julkisten yleisöjen lisäksi myös muut ”avainsidosryhmät” (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358). Yritysdiplomatia ja propaganda eroavat toisistaan tavoitteiltaan: kun propaganda tähtää suoraan poliittiseen hyötyyn (Tuch 1999, 28), on yritysdiplomatian tavoite yrityksen legitimitietin vahvistaminen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358).

Kuten yritysdiplomatialla, myös **lobbauksella** tavoitellaan päätöksentekoprosesseihin osallistumista (Melissen 2005, 15). Kun taulukon 2 määritelmiä verrataan toisiinsa, paljastuu kuitenkin oleellinen ero: yritysdiplomatialle päätöksentekoprosesseihin vaikuttaminen näyttää olevan yksi keino oman legitimitietinsä vahvistamiseen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358), kun taas lobbauksen tavoite on nimenomaan päätöksentekoprosesseihin vaikuttaminen (Melissen 2005, 15). Toinen oleellinen ero lobbauksen ja yritysdiplomatian välillä ovat keinot ja kohteet. Julkisuusdiplomatia kohdistuu laajoihin, joskin relevantteihin yleisöihin ja sidosryhmiin (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358), kun taas lobbauksen kohteena ovat suoraan tiettyyn päätöksentekoprosessiin osallistuvat toimijat (Melissen 2005, 15).

3.3 Yritysdiplomatia ja yritysvastuu

Osa yritysdiplomatian tutkijoista argumentoi, että julkisuusdiplomaattiset tavoitteet ulottuvat organisaation oman toiminnan ulkopuolelle, ”yhteisen hyvän” edistämiseen (Ingenhoff & Marschlich 2019, 354). Esimerkiksi Mogensen (2017, 606; 612) näkee yritysdiplomatian tavoitteena paitsi yrityksen legitimitietin vahvistamisen, myös yhteistyön toimintamaiden kansalaisyhteiskuntien kanssa vastuullisten ratkaisujen löytämiseksi. Weber ja Larsson-Olaisson (2017, 378) tekivät samansuuntaisen havainnon tutkiessaan yritysten reaktioita pakolaiskriisiin: yritysten julkisuusdiplomaattiset toimet eivät tähänneet pelkätään yrityksen tuloksen kasvattamiseen, vaan osoittivat laajempaa vastuunkantoa yhteiskunnasta. Konkreettisia yritysdiplomatian tekoja yhteiskunnallisen vastuunkannon eteen ovat esimerkiksi säätiöiden ja tukirahastojen perustaminen sekä kolmannen sektorin organisaatioiden tukeminen (Ordeix-Rigo & Duarte 2009, 557).

Yritysdiplomatian ja yritysvastuun (Corporate Social Responsibility, CSR) onkin tutkimuksessa todettu liittyvän toisiinsa. Yritysvastuulle ei ole yhtä kattavaa määritelmää, mutta tyypillisesti yritysvastuun määritelmässä toistuu yrityksen vastuullinen toiminta ja toimintansa taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövaikutusten huomiointi (Dahlsrud 2006). Ordeix-Rigo ja Duarte (2009, 559) kuvaavat, että yritysdiplomatia ja yritysvastuu ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, vaikka ne eivät olekaan heidän mukaansa täysin sama asia. Yritysvastuuta on myös kuvattu sateenvarjotermiksi, jonka alle yritysdiplomatia sijoittuu osatekijäksi muiden joukossa (Halevy, Jun & Chou 2018, 230). White (2015, 319) toteaa, että yritysvastuutoimien vaikutusta yritysdiplomatiaan tulisi tutkia: millaisia, positiivisia mutta ei-tarkoituksellisia vaikutuksia yritysvastuutoimista on yritysdiplomatiaan, ja onko yritysdiplomatia itse asiassa yritysvastuun sivutuote? Toisaalta Westermann-Behaylo ym. (2015, 387) näkevät asian toisin päin: julkisuusdiplomatian sateenvarjokäsitteenä, jonka yksi osa-alue on poliittinen yritysvastuu (Political CSR). Useat tutkijat ovat siis hahmotelleet yritysdiplomatian ja yritysvastuun välisiä yhteyksiä. Sen sijaan kattavaa, yhtenäistä käsitystä käsitteiden suhteesta ei tutkimuksessa ole.

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, poliittisella yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen kansallisia ja kansainvälisiä toimia, joilla yritykset pyrkivät näennäis-valtionhallinnollisiksi toimijoiksi, joiden tavoite on julkishyödykkeiden jakelu ja panos yhteiskunnan hyväksi (Ingenhoff & Marschlich 2019, 359). Ingenhoff & Marschlich (2019, 359) ovat ehdottaneet, että poliittisen yritysvastuun tutkimusta voidaan soveltaa siihen, miten ymmärrämme julkisuusdiplomatian: yrityksen osallistuminen päätöksentekoprosesseihin ja yhteiskuntaan vahvistaa sen moraalista legitimitettä. Poliittisen yritysvastuun yhteydet yritysdiplomatiaan (Ingenhoff & Marschlich 2019) on esitetty kuviossa 1. Yhteistä yritysdiplomatialle ja poliittiselle yritysvastuulle ovat taulukon 2 ja kuvion 1 perusteella pyrkimys osallistua päätöksentekoon sekä yhteiskunnallisten asioiden hoitamiseen sitoutuminen. Molemmat toimet nähdään yrityksen legitimitettä vahvistavina. (Ingenhoff & Marschlich 2019, 358–359.)

Yritysdiplomatiaan on tutkimuksessa liitetty myös konfliktien ehkäisy toimintamaisissa (Westermann-Behaylo, Rehbein & Fort 2015; Halevy & Chou 2018). Westermann-Behaylon ym. (2015) mukaan yritysdiplomatialla yritykset voivat vähentää poliittisia jännitteitä toimintamaisissaan, etenkin konfliktialttiilla alueilla, joilla valtiot tai paikalliset viranomaiset eivät täytä omia tehtäviään. Tämä jännitteiden ja konfliktien vähentäminen yritysdiplomatian keinoin on valtiollisesta diplomatiasta täysin riippumatonta. Konfliktien vähentäminen yritysdiplomatian keinoin vaatii kuitenkin lisätutkimusta. (Westermann-Behaylo ym. 2015, 388; 991; 400.)

Huomionarvoista on kuitenkin, että myös tyypillisesti myös niissä tutkimuksissa, joissa yritysdiplomatiaan liitetään yritysten teot paremman maailman tai yhteiskunnan eteen, tekojen ymmärretään olevan sidoksissa yrityksen vaikutusvallan vahvistamiseen. Ordeix-Rigo ja Duarte (2009, 561) korostavat, että julkisuusdiplomatia on yrityksen yhteiskunnallista valtaa ja legitimitettä tukeva prosessi. Yritysdiplomatiaa harjoittava yritys sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin, mikä puolestaan lisää yrityksen valtaa yhteiskunnassa ja mahdollistaa yrityksen osallistumisen päätöksentekoon suoraan (Ordeix-Rigo ja Duarte 2009, 561–562). Weberin ja Larsson-Olaisoinin (2017, 370) mukaan vastuunkanto mahdollistaa sen, että yritykset pystyvät vaikuttamaan julkiseen keskusteluun käsillä olevaan teemaan liittyen. Monet tutkijat siis käsittelevät vastuullista toimintaa välineenä yrityksen omien etujen ajamiseen.

Westermann-Behaylo ym. kuitenkin painottavat, että yritysdiplomatian tavoitteet tulisi ymmärtää laajemmin kuin pelkkänä legitimitetin ja yritysvoiton tavoitteluna. Kansainvälisiin yrityksiin kohdistuu huomattavasti laajempia odotuksia kuin pelkkä voiton tavoittelu, ja niiltä odotetaan osallistumista globaalin maailman ongelmien ratkomiseen. (Westermann-Behaylo ym. 2015, 390.)

3.4 Yritysdiplomatia ja viestintä

Julkisuusdiplomatian ja viestinnän alojen välinen yhteys on tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa jo ennen kuin yritysdiplomatian käsite yleistyi julkisuusdiplomatian tutkimuksessa. Moni tutkija on käsitellyt PR:n ja julkisuusdiplomatian käsitteitä rinnakkaisina (Signitzer & Coombs 1992; Signitzer & Wamser 2006, 441; 461–462; L'Etang 2008, 331–332; Macnamara 2012, 321). Julkisuusdiplomatian juuret ovatkin PR:n, markkinoinnin ja mainonnan aloilla (Snow 2009, 9). Perinteisen julkisuusdiplomatian keinovalikoimaan on kuulunut PR:n välineitä, kuten massamediat ja uudemmat yleisöjen tavoittamiseen ja sitouttamiseen tähtäävät PR:n keinot (Ordeix-Rigo & Duarte 2009, 552).

Myös viestinnän ja PR:n teorioita on tutkimuskirjallisuudessa sovellettu julkisuusdiplomatiaan. Esimerkiksi Signitzer & Coombs (1992) ovat yhdistäneet julkisuusdiplomatiaan klassisen Grunigin ja Huntin (1984) PR-mallin. Zhang (2013) taas on käsitellyt julkisuusdiplomatiaa teemojen hallinnan (issues management) näkökulmasta. Vanc ja Fitzpatrick (2016, 436) toteavat analyysinsä perusteella, että julkisuusdiplomatiaan on sovellettu lukuisia muitakin PR:n ja viestinnän teorioita, kuten excellence-teoriaa ja strategisen viestinnän teoriaa.

Yritysdiplomatia ja PR ovat niin ikään päällekkäisiä. Ingenhoff & Marschlich (2019, 359) luonnehtivat, että yritysdiplomatialle ja PR:lle yhteisiä piirteitä ovat suhteiden luominen ja hoitaminen, dialogiin pyrkiminen sekä organisaation legitimitetin säilyttäminen. Vastaavasti Macnamara (2012, 318) on esittänyt, että julkisuusdiplomatialle ja PR:lle yhteistä ovat toimintaympäristön ymmärtämisen tärkeys, suhteiden ylläpitäminen, dialogiin pyrkiminen, erilaisten intressien ja konfliktien käsittely sekä erilaisten sidosryhmien kanssa työskentely. Tutkimuksessa yritysdiplomatiaan on sovellettu etenkin sidosryhmäteoriaa (esim. Amann ym. 2007; Søndergaard 2017). Samanlaiset tekijät siis näyttävät tutkimuskirjallisuuden mukaan yhdistävän PR:n niin aiempaan julkisuusdiplomatian tutkimuskirjallisuuteen kuin tuoreempaan yritysdiplomatian teoriaankin.

Ingenhoff ja Marschlich ovat tutkimuksissaan soveltaneet yritysdiplomatiaan uusinstitutionaalista PR-teoriaa (Ingenhoff & Marschlich 2019; Marschlich & Ingenhoff 2021). Kuten jo aiemmin mainittiin, kansalaisten odotukset yrityksiä kohtaan ovat laajentuneet. (Schwab 2008, 2; Muldoon 2005, 347–348.) Uusinstitutionaalisen PR-teorian pääargumentti on, että yritykset ja muut organisaatiot osana toimialaansa kohtaavat joukon erilaisia sosiaalisesti syntyneitä odotuksia sitä kohtaan, kuinka organisaatioiden tulisi toimia (Ingenhoff & Marschlich 2019, 349). Näkökulman keskeinen käsite on legitimitetti (Fredriksson ym. 2013, 186; 197). Säilyttääkseen legitimitettinsä yritysten täytyy onnistua vastaamaan näihin odotuksiin (Ingenhoff & Marschlich 2019, 349; Sandhu 2009, 85). Sandhu (2009, 87) toteaa, että instituutioteorian soveltaminen strategiseen viestintään siirtää näkökulman

yksittäisestä yrityksestä laajemmalle ja painottaa sitä, että kaikki yritykset ovat sidoksissa sosiaalisiin ja kulttuurisiin ympäristöihinsä. Strategisen viestinnän päätavoite on tästä näkökulmasta yrityksen legitimitietin ylläpito (Sandhu 2009, 83). Uusinstitutionaalisesta näkökulmasta katsottuna yritysviestintä ja yritysdiplomatia siis jakavat yhteisen tavoitteen, eli yrityksen legitimitietin vahvistamisen.

3.5 Yritysdiplomatian kritiikki

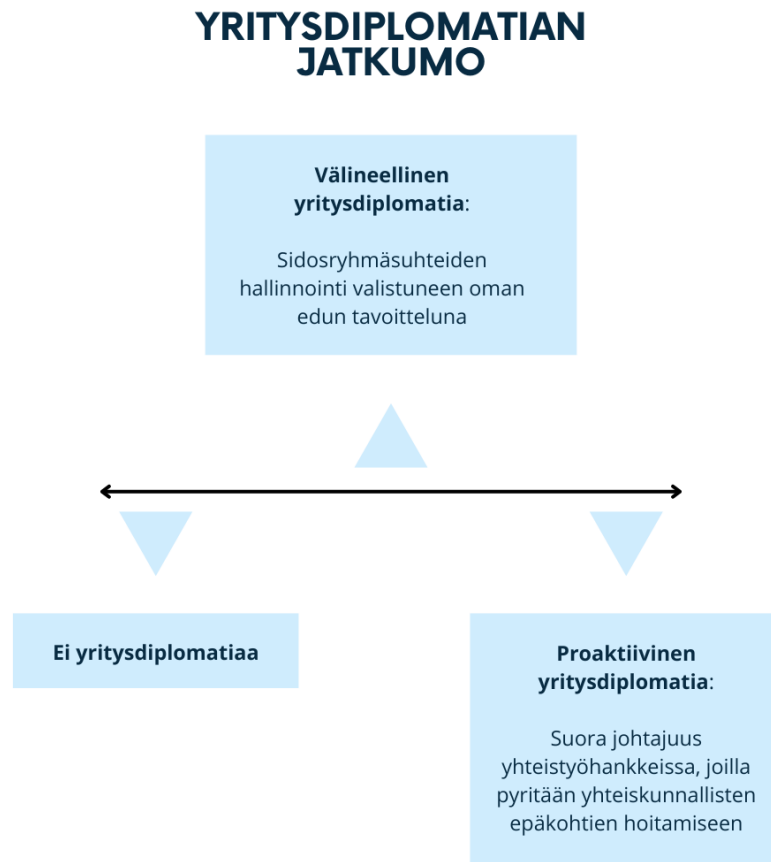
Kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, tutkimuskirjallisuudessa on argumentoitu, että yritysdiplomatialla yritykset voivat paitsi vahvistaa hyväksyntäänsä sidosryhmien silmissä, myös tehdä työtä yhteisen hyvän eteen. Yritysten ja muiden toimijoiden intressit eivät kuitenkaan ole aina yhdensuuntaiset. Päin vastoin, valtioiden ja järjestöjen tavoitteet saattavat olla täysin päinvastaisia yritystoiminnan etujen kanssa (White 2015, 318). Muldoon (2005, 348) jopa kuvaa, kuinka yritykset joutuvat tasapainoilemaan oman legitimitiettensä ja autonomiansa säilyttämisen kanssa samaan aikaan kun ne yrittävät vastustaa järjestöjen ja valtioiden pyrkimystä vastuuttaa yrityksiä entistä enemmän ympäristö- ja sosiaalisesta vastuusta. Ja toisaalta, koska kansainvälisillä yrityksillä on paljon valtaa ja resursseja, niiden toiminnasta aiheutuvat ympäristö- ja sosiaaliset ongelmat voivat jatkaa olemassaoloon, vaikka yritykset näyttäisivät sitoutuvan yritys vastuutoimiin (White 2015, 319). Yritysdiplomatiata tulisi tarkastella kriittisesti, ei pyyteettömänä maailmanparantamisena.

Vaikka kansainväliset yritykset voivat olla mukana ratkomassa globaaleja ongelmia, niille on tärkeintä oman valtansa ja asemansa säilyttäminen (White 2015, 317–318). White (2015, 319) peräänkuuluttaa yritysten julkisuusdiplomaattisten motiivien analyttistä tarkastelua siitä näkökulmasta, miten voitontavoittelu vaikuttaa yritysdiplomatian taustalla.

Macnamara (2012) taas toteaa, että PR:n uudelleenmäärittely julkisuusdiplomatian näkökulmasta ei tapahdu vain uutta nimeä muuttamalla ja näennäisen hyväksyttävällä toiminnalla, vaan vaatisi huomattavasti työtä: yritysten tulisi sitoutua yleisöjen kanssa jatkuvaan dialogiin, jossa olisi keinot valtasuhteiden säätelyyn, konfliktien ratkaisuun ja suhteiden säilyttämiseen myös ratkaisemattomien erimielisyyksien ilmetessä. Hän jatkaa, että mekanismien uskottavuus tulisi varmistaa vahvistamalla neuvottelu- ja konfliktinkäsittelytaitoja organisaatioissa. (Macnamara 2012, 321.)

3.6 Teorian koonti ja tutkimusaukko

Edellä on käsitelty julkisuusdiplomatian käsitteellistä kehitystä sekä vertailtu yritysdiplomatiata sille läheisiin käsitteisiin. Lisäksi on tehty katsaus yritysdiplomatian tutkimukseen. Katsauksesta käy ilmi, että osa tutkijoista hahmottaa yritysdiplomatian roolin lähinnä yrityksen legitimitiettiä vahvistavana, osa taas näkee, että yritysdiplomatialla yritys kytkee toimintansa yhteisen hyvän edistämiseen ja ottaa yhteiskunnallisia rooleja. Yritysdiplomatiata on nähty myös keinona yhteiskunnallisten konfliktien ratkomiseen sekä aiempaan julkisuusdiplomatian tutkimukseen kytkeytyvänä maakuvaviestintänä.



KUVIO 2 Yritysdiplomatia jatkumona (Westermann-Behaylo ym. 2015, 391).

Westermann-Behaylo ym. (2015, 390–391) ovat esittäneet yritysdiplomatian jatkumona sen mukaan, millaiset ovat sen motiivit (kuviota 2). Janan toisessa päässä on se, mitä he nimittävät proaktiiviseksi yritysdiplomatiaksi, eli yritysten suora osallistuminen yhteiskunnallisten asioiden hoitoon. Toisessa ääripäässä taas on se, että yritys ei harjoita ollenkaan yritysdiplomati

aa. Väliin jää tässä mallissa "välineellinen yritysdiplomatia". (Westermann-Behaylo ym. 2015, 390–391.) Janamalli havainnollistaa hyvin sitä, miten yritysdiplomati

aa on hahmotettu myös muussa tutkimuskirjallisuudessa: toisaalta legitimitietin vahvistamisena, siis välineenä oman edun ajamiseen, ja toisaalta taas laajemp

sitteellisenkin tason yhteyksiä PR:n ja julkisuusdiplomatian välillä (Vanc & Fitzpatrick 2016, 437). Erityisesti tarvitaan yritysdiplomatian teorioiden testaamista yritysten käytännön toimia tarkastelemalla: käyttävätkö yritykset yritysdiplomaattisia keinoja ja mistä syistä (Ingenhoff & Marschlich 2019, 360).

Kannattavaksi on nähty myös julkisuus- ja yritysdiplomatian ja viestinnän alojen teoreettinen jatkokehittäminen. Julkisuusdiplomaattisen ajattelutavan soveltaminen PR:n tutkimukseen voisi rikastaa tutkimusperinnettä tehden siitä tehokkaamman, yhteiskuntasuuntautuneemman, eettisemmän ja hyväksytyimmän (Macnamara 2012, 322). PR:n tutkimuksen laajentaminen julkisuusdiplomatian suuntaan voisi tehdä ammattikunnasta strategisesti relevanttimman ja uskottavamman (Hayes 2019, 238). Samalla yritysdiplomatiasta voisi olla keino, jolla yritykset voisivat kantaa vastuunsa yhteiskunnista ja olla jopa ratkaisemassa yhteiskunnallisia ja poliittisia konflikteja (Westermann-Behaylo ym. 2015, 387).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Kohdassa 4.1 tarkastellaan laadullista tutkimusotetta. Kohdassa 4.2 kuvataan toisen käden kyselyaineisto ja kohdassa 4.3 teema-haastattelu sekä haastatteluaineisto. Kohdassa 4.4 käydään läpi tutkimuskysymykset. Kohdassa 4.5 selostetaan aineiston analyysitapa ja kohdassa 4.6 käydään läpi tulosten kuvaamiseen liittyviä seikkoja.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia julkisuusdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainvälisesti toimivat yritykset harjoittavat ja millaisia julkisuusdiplomati-an piirteitä niiden viestintäosastojen työhön kuuluu. Tutkimus on laadullinen ja hyödyntää laadullisen tutkimusperinteen keinoja ja käsityksiä.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaisia julkisuusdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainvälisesti toimivat yritykset harjoittavat ja millaisia julkisuusdiplomati-an piirteitä niiden viestintäosastojen työhön kuuluu. Tutkimus on laadullinen ja hyödyntää laadullisen tutkimusperinteen keinoja.

Tyypillisesti laadullinen tutkimus kuvataan vastakohtana määrälliselle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72). Laadullinen tutkimus on kuitenkin kattokäsite, jonka alle mahtuu lukuisia erilaisia tutkimusperinteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 14; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152–153). Tuomen ja Sarajärven (2018, 14–15) mukaan myös laadullisen tutkimuksen metodioppaissa koko laadullinen tutkimus ja siihen liittyvä käsitteistö ymmärretään kirjoittajasta riippuen hyvinkin erilaisin tavoin. Tämä aiheuttaa sen, että eri tutkijat saattavat laadullista tutkimusta tehdessään itse asiassa käsittää laadullisen tutkimuksen aivan eri tavoin riippuen siitä, millaista laadullisen tutkimuksen suuntausta he edustavat.

Laadulliselle tutkimukselle ei olekaan yhtä yksittäistä ja kattavaa määritelmää. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä on kuitenkin tunnistettavissa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu sekä tutkittavien että tutkijan itsensä subjektiviteetti. Subjektiviteetillä tarkoitetaan ihmisten omia kokemuksia ja tulkintoja sekä yksilöinä että yhteisöjen jäseninä. Tutkijan subjektiviteetillä taas viitataan siihen, että tutkijan rooli ja toiminta osana tutki-

muksen toteutusta tunnustetaan ja tehdään näkyväksi, ja tutkija on itse tietoinen omasta vaikutuksestaan tutkimuksen kulkuun. Lisäksi korostuu aineiston luonnollisuus: esimerkiksi haastattelutilanne käsitetään vuorovaikutustilanteena, jonka muotoutumiseen vaikuttaa myös tutkija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Juhila.) Lisäksi tutkimus suunnitelmalle on tyypillistä muotoutua joustavasti sitä mukaa, kun tutkimus etenee (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tässä tutkimuksessa ei erikseen rajata lähestymistapaa yhteen, tiettyyn tutkimusperinteeseen, mutta seuraavat käsitykset ja vaikutteet ovat ohjanneet tutkimuksen toteutusta. Tutkimusongelmaa ja metodivalintoja on lähestytty eklektisesti. Metodologisella eklektisyydellä viitataan siihen, että metodivalinnoissa keskeisintä on tutkimusongelman ratkaisemiseen tähtääminen – taustalla vaikuttavien todellisuuskäsitysten pohtiminen on toissijaista, ja tutkimuksen toteutukseen suhtaudutaan teknisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 60–61). Aineistoa on realismi-relativismi-akselilla katsoen käsitelty realismiin kallistuen: aineiston analyysissä on oltu erityisesti kiinnostuneita siitä, mitä aineisto kertoo yritysten ja niiden viestintäosastojen todellisuudesta. Realismi ja relativismi ovat lähestymistapoja sosiaaliseen todellisuuteen, joista realismi on kiinnostunut siitä, millainen ilmiö on, kun taas relativismissa kiinnitetään huomiota siihen, millä tavoin ilmiöstä puhutaan (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekkakin (2006) huomauttavat, ei jako ole mustavalkoinen tai ehdoton, ja tässäkin tutkimuksessa on piirteitä sekä realismista että relativismista.

4.2 Toisen käden kyselyaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu kahdesta aineistosta. Ensimmäisenä aineistona käytettiin toisten tutkijoiden keräämää kyselyaineistoa. Kyselyaineisto on osa johtaville viestinnän ammattilaisille tehtyä kyselytutkimusta yritysten kansainvälisestä viestinnästä sekä koronaviruksen vaikutuksista viestintään ja viestinnän ammattilaisten työhön. Kysely toteutettiin huhtikuussa 2020, ja sen laativat tutkijat FT Laura Asunta Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta ja FT Elina Melgin ProComista. Tässä tutkimuksessa aineistona hyödynnetään kyselyn kansainväliseen viestintään liittyvää osaa.

Tutkimuskutsu lähetettiin 1059:lle johtavalle ProCom ry:n verkoston viestinnän ammattilaiselle. Kyselyyn tuli 241 vastausta. Kaikki kyselyn sisältö ei ole tämän tutkimuksen kannalta relevanttia. Kyselyaineistosta analyysin kohteeksi rajattiin avoimet vastaukset kysymykseen:

- Millaisia osaamistarpeita toimiminen kansainvälisessä digitaalisessa toimintaympäristössä luo viestinnän ammattilaiselle?

Lisäksi aineistosta rajattiin analyysin kohteeksi vain ne vastaukset, jotka olivat erilaisissa yrityksissä työskentelevien johtavien viestinnän asiantuntijoiden antamia. Ulkopuolelle jäivät siis esimerkiksi erilaisissa julkisen alan organisaatioissa työskentelevien vastaukset. Ennen varsinaista analyysia aineisto luettiin vapaasti läpi useaan kertaan näin perehtyen sen sisältöön. Aineiston tutkijassa herättämät kysymykset ja ajatukset kirjattiin tässä vaiheessa ylös.

4.3 Teemahaastattelu

Kyselyaineiston läpikäynnin jälkeen vaikutti siltä, että aineistoa on syvennettävä. Lisäksi haluttiin tarkastella, millä tavoin tutkimuskirjallisuudessa ehdotetut julkisuusdiplomatian motiivit näkyvät käytännön viestinnän työssä. Kuten kirjallisuudessa kävi ilmi, yrittäjädiplomatian empiirinen tutkimus etenkin viestinnän näkökulmasta on hyvin vähäistä (White 2015, 306; Gilboa 2008, 56).

Lisäaineiston keräämisen metodiksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimusmetodiksi silloin, kun kysymyksessä on vähän tutkittu asia. Lisäksi muodoltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa saatujen vastausten syventämisen ja täsmentämisen, kun tutkijalla on mahdollisuus reagoida haastateltavan puheenvuoroihin lisäkysymyksiin tai perusteluja pyytämällä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Teemahaastattelussa haastattelutilanne etenee tutkijan etukäteen muodostamien teemojen varassa. Sen sijaan kysymyksiä voidaan esittää vaihtelevassa järjestyksessä, eikä niillä ole tarkkaa sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Teemat muodostetaan ennen haastatteluja teorian pohjalta, ja haastattelussa teemoihin syvennytään erilaisia teemoihin liittyviä kysymyksiä esittämällä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen tekee haastattelutilanteesta vapaamman ja antaa äänen haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko muodostettiin hyödyntämällä Ingenhoffin ja Marschlichin (2019, 361–362) kirjallisuuskatsauksessaan listaamia julkisuusdiplomatian motiiveja ja tavoitteita. Näitä on edellä käsitelty luvussa 3. Haastattelurungon muotoilun tukena hyödynnettiin myös kohdassa 4.2 mainittua Procomin kyselyä (2020). Lisäksi haastattelurungon muodostuksen tukena toimivat kyselyaineiston alustavasta läpikäynnistä heränneet kysymykset: haastattelurunko muotoiltiin niin, että haastateltavilta saataisiin tarkentavia ja syventäviä vastauksia sekä käytännön esimerkkejä niistä aiheista, jotka kyselyvastausten perusteella vaikuttivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisilta. Teemahaastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä.

Ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä haastattelurungon toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin koehaastattelussa. Koehaastattelussa kysymyksiin vastasi asiantuntijatasoisen viestinnän ammattilainen. Koehaastateltavalta pyydettiin myös kommentteja haastattelurungosta ja -kysymyksistä. Palautteen pohjalta esimerkkikysymyksiä muokattiin ymmärrettävämmiksi ja täsmällisemmiksi ja sanavalintoihin kiinnitettiin erityistä huomiota.

Haastattelukutsuja lähetettiin potentiaalisille haastateltaville sähköpostitse tammi-kuusta 2022 alkaen. Haastateltaviksi tavoiteltiin ensimmäisessä vaiheessa suomalaisten kansainvälisesti toimivien pörssiyritysten viestintäjohtajia eri toimialoilta. Helmikuun loppussa alkanut Venäjän hyökkäys Ukrainaan vähensi merkittävästi vastaushalukkuutta tutkimuskutsuun. Tämän vuoksi kohderyhmää laajennettiin niin, että myös kansainvälisesti toimivien valtionyhtiöiden viestintäjohtajia tavoiteltiin osallistumaan tutkimukseen.

Myöntävästi vastanneille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus. Lisäksi haastateltavat saivat enakkoon tutustuttavaksi tutkimushaastattelun teemat ja joitakin teemoihin liittyviä konkreettisia kysymyksiä. Ennen haastattelujen aloittamista tutkittavilta varmistettiin, että he ovat tutustuneet tutkimustiedotteeseen

ja tietosuojailmoitukseen sekä kerrattiin tiiviisti, miten henkilötietoja käsitellään. Tutkittaville korostettiin myös haastattelujen anonyymiteettiä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi aikavälillä helmi-huhtikuu 2022. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä video- ja ääniyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin sanelimella. Haastattelujen kesto vaihteli 37 ja 55 minuutin välillä. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoa oli 43 sivua (Arial, fonttikoko 12). Haastateltavat olivat suomalaisten, eri toimialoilla toimivien pörssiyritysten ja valtionyhtiöiden johtavia viestinnän ammattilaisia. Kolme yrityksistä oli haastateltavien mukaan globaalisti toimivia, ja kahden kansainvälinen toiminta-alue rajoittui pienemmälle alueelle.

4.4 Tutkimuskysymykset

Aiemmin esitellystä tutkimuksesta käy ilmi, että viestinnän ja julkisuusdiplomatian toimenpiteet nähdään usein päällekkäisinä. Tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä yritysviestinnän ja yritysdiplomatian suhteesta suomalaisessa kontekstissa. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena johtavat viestinnän ammattilaiset näkevät yritysviestinnän roolin kansainvälisessä toimintaympäristössä?
2. Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset pörssiyritykset harjoittavat?
3. Millaisia yritysdiplomatian ominaisuuksia viestinnän ammattilaisten työnkuvaan kuuluu?

4.5 Analyysimetodina sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka sopii monenlaisten aineistojen analysointiin. Sillä pyritään kuvaamaan, mistä aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Sisällönanalyysillä laadullisesta aineistosta pyritään tiivistämään selkeää ja yhtenäistä tietoa ilman, että aineiston sisältämää informaatiota kadotetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; 122). Ilmaisumuoto sen sijaan ei ole sisällönanalyysissä olennaista eikä analyysin kohde. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla ja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Nimestään huolimatta teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineisto edellä ja muistuttaa aineistolähtöistä sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Molemmissa analyysitavoissa analyysi alkaa aineiston pelkistämisestä, etenee pelkistetyn aineiston ryhmittelyllä ja lopulta päättyy abstrahointiin eli ryhmien yhdistelyyn. Teoriaohjaavassa analyysissä abstrahointivaiheessa aineisto yhdistetään olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109; 117.)

Analyysi oli tutkimuskysymykseen 1 (*Millaisena johtavat viestinnän ammattilaiset näkevät yritysviestinnän roolin kansainvälisessä toimintaympäristössä?*) vastaamisen osalta aineisto-

lähtöinen. Tutkimuskysymyksen 2 (*Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?*) osalta analyysi oli teoriaohjaava. Tässä analyysissä teoria yhdistettiin aineistoon siinä vaiheessa, kun yläluokista muodostettiin pääluokkia. On syytä huomioida, että vaikka haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, haastattelujen teemat eivät suoraan muodosta analyysin luokkia.

Analyysia varten edellä kuvatut kaksi aineistoa eli kyselyn vastaukset sekä haastatteluaineisto yhdistettiin. Käytännössä yhdistäminen tapahtui viemällä kaikki litteroitu haastatteluaineisto sekä lomakkeesta rajatut kyselyvastaukset samaan tekstitiedostoon. Analyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) kuvaamaa prosessia noudattaen. Seuraavassa kuvaillaan analyysin eteneminen.

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista aineistoon tutustuttiin sekä haastattelujen litteroinnin yhteydessä että a silmäillen, selailen ja kirjaten muistiin aineistosta herääviä kysymyksiä ja ajatuksia.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kysely- ja haastatteluaineisto yhdistettiin ja kaikki aineisto koodattiin melko vapaasti värein sen mukaan, mikä aineistossa vaikutti tutkimuksen kannalta relevantilta ja kiinnostavalta.

Varsinainen analyysi aloitettiin etsimällä aineistosta samankaltaisia ajatuskokonaisuuksia, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin 1 ja 2, ja koodaamalla ne tekstiin värein niin, että samalla värillä merkityt ilmaukset liittyivät samaan asiaan. Koodauksen tarkoituksena on selkeyttää aineiston sisältöä, jotta aineiston avulla kyettäisiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koodausyksikkö oli siis väljästi ajatuskokonaisuus, joiden pituus vaihteli. Koodauksen jälkeen värikoodatut koodausyksiköt kopioitiin allekkain erilliseen tekstitiedostoon. Koodausyksiköistä muodostettiin pelkistetyt ilmaisut, mutta myös alkuperäiset ilmaisut pidettiin mukana koko prosessin ajan, jotta koko pelkistämisen prosessi pysyi mahdollisimman hyvin arvioitavissa ja korjattavissa.

Aineiston koodauksen jälkeen listatut koodausyksiköt ryhmiteltiin eli klusteroitiin samankaltaisuuden mukaan alaluokiksi. Näille ryhmille annettiin samalla työotsikoita, jotka kuvasivat niiden sisältöä. Näin syntyneitä luokkia tarkasteltiin useasti uudelleen ja luokitteluun tehtiin muutoksia analyysin edetessä. Jotkin analyysiyksiköt koodattiin sisältyviksi useisiin eri alaluokkiin.

Seuraavaksi alaluokat yhdisteltiin edelleen yläluokiksi. Yläluokat ryhmiteltiin vielä pääluokiksi. Myös ylä- ja pääluokkien muodostamisen vaiheessa oleellista oli se, että luokkia tarkasteltiin ja järjesteltiin useasti uudelleen. Luokkia peilattiin koko prosessin ajan tutkimuskysymyksiin, jotta analyysin lopputuloksena onnistuttaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

4.6 Tulosten kuvaaminen

Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään kappaleittain, pääluokka kerrallaan. Pääluokkiin kuuluvat yläluokat esitetään kappaleissa lihavoituina otsikoina. Alaluokat esitetään lihavoituina tekstissä.

Tulosten raportoinnissa hyödynnetään suoria sitaatteja aineistosta havainnollistamaan sitä, kuinka analyysiluokat on muodostettu. Analyysissä on käytetty kysely- ja haas-

tatteluaineistoa. Kyselyn vastaajat on esitetyissä sitaateissa yksilöity koodeilla V1-V13 ja haastateltavat vastaavasti yksilöity koodeilla H1-H5.

Puhtaaksikirjoittamisvaiheessa haastatteluista on poistettu tai muutettu sellaiset yksityiskohdat, jotka voisivat paljastaa vastaajan henkilöllisyyden tai työnantajan. Tällaisia yksityiskohtia ovat esimerkiksi toimialaan liittyvät tarkat yksityiskohdat tai yksityiskohdattaiset selostukset yrityksen toimialueista. Sitaateista on voitu poistaa täytesanoja ja puhekielisiä ilmaisuja muuttaa yleiskielisemmiksi. Jos sitaatin keskeltä on poistettu sisältöä, se on merkitty kolmella pisteellä suluissa: (...). Sitaattien muutettu sisältö on merkitty sulkuihin (muutettu sisältö), mikäli pelkkä poistaminen olisi vaikeuttanut sisällön ymmärtämistä.

Tulokset vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin 1 ja 2. Tutkimuskysymykseen 3 vastataan luvussa 6.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kohdassa 5.1 esitellään vastaajien käsityksiä yritysviestinnän roolista kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kohdassa 5.2 esitellään julkisuusdiplomaattisia toimia, joita suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat. Kohdassa 5.3 tarkastellaan sitä, millaisia julkisuusdiplomatian ominaisuuksia viestinnän ammattilaisten työnkuvaan aineiston perusteella kuuluu.

5.1 Yritysviestinnän rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä

Tässä kappaleessa käydään läpi johtavien viestinnän asiantuntijoiden käsityksiä siitä, millainen on yritysten viestintäosastojen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen:

1. Millaisena johtavat viestinnän ammattilaiset näkevät yritysviestinnän roolin kansainvälisessä toimintaympäristössä?

Analyysin lopputuloksena aineistosta tunnistettiin kolme aiheeseen liittyvää kokonaisuutta: **1. Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä ympäristössä, 2. Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä ympäristössä sekä 3. Viestintäyksikkö tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä.**

5.1.1 Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä ympäristössä

Johtavat viestinnän ammattilaiset liittivät viestintäyksikön työhön kansainvälisessä ympäristössä erilaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä. Johtamiseen liittyvät tehtävät liittyivät paitsi koko yrityksen viestinnän johtamiseen, myös henkilöstön johtamiseen.

TAULUKKO 3

Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä toimintaympäristössä

Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä toimintaympäristössä	Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö osallistuu koko henkilöstön johtamiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö luo yhtenäistä organisaatiokulttuuria eri toiminta-alueille • Viestintäyksikkö sitouttaa henkilöstöä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen • Viestintäyksikkö ymmärtää ja huomioi kulttuurisia eroja eri maiden tiimien välillä
	Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö johtaa koko organisaation viestintää	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö sitouttaa ja ohjeistaa koko kansainvälisen yrityksen henkilöstöä viestimään • Viestintäyksikkö johtaa yrityksen globaalia viestinnän kokonaisuutta

Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö osallistuu koko henkilöstön johtamiseen

Haastateltavat liittivät viestintäyksikön työhön erilaisia organisaatiokulttuuriin, henkilöstön sitouttamiseen ja eri maiden tiimien välisiin kulttuurieroihin liittyviä tehtäviä.

Vastauksissa toistui **viestintäyksikön rooli yhtenäisen organisaatiokulttuurin luojana yrityksen eri toiminta-alueille**. Vastajat pitivät tärkeänä sitä, että organisaation toimintakulttuuri on yhtenäinen sen kaikissa toimintamaissa. Organisaatiokulttuurin luomista ja ylläpitämistä pidettiin keskeisenä viestintäyksikön tehtävänä, ja organisaatiokulttuurin nähtiin rakentuvan viestinnän kautta.

H1: "Meillä on yhtenäiset arvot ja meillä on johtamisen periaatteita ja pyritään saamaan yhtenäistä kulttuuria koko yritykseen, mikä on tietenkin tässä tilanteessa hirmu tärkeätä (...) me pyritään sisäisellä viestinnällä edistämään sen halutun kulttuurin edistämistä ja pyritään - koska viestintäkulttuuri ja organisaatiokulttuuri kulkee mun mielestä käsi kädessä. Viestinnällä on iso merkitys siihen, että minkälainen kulttuuri yrityksessä on."

H2: "Sit jos miettii sisäisesti, niin meille on tosi tärkeää rakentaa sellaista yritys 2 -kulttuuria ja pitää sitä yllä. "

Viestinnän ammattilaisen ammattitaitona nähtiin myös **kulttuurierojen ymmärtäminen eri toiminta-alueiden tiimien välillä**. Kulttuurierot liittyivät esimerkiksi työntekijöiden tapoihin tehdä töitä ja odotuksiin johtajia kohtaan:

H3: "(...) kulttuurin ymmärtäminen on kaikkein keskeisintä, kun meillä kuitenkin on niitä inhouse-tekijöitä, et ymmärretään et mistä ne vaatimukset (johtajia kohtaan) kumpuaa ja mikä se on se toimintatapa, kun ne on hyvin erilaiset."

Lisäksi viestintäyksikön rooli nähtiin **henkilöstön sitouttajana yrityksen yhteisiin tavoitteisiin**. Viestintäyksikkö nähtiin yrityksen strategioiden ja ohjelmien viestinnällistäjänä, jota ilman asioita ei saataisi aikaan:

H2: "(...) ja ihmisten sisäinen sitouttaminen tällaiseen ohjelmaan, koska tää vaatii hyvin monien ihmisten työpanosta, niin eihän se ilman viestintää onnistuisi. "

Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö johtaa koko organisaation viestintää

Viestintäyksikön rooli hahmottui vastauksissa myös yrityksen viestinnän johtajana. Johdamiseen liittyi koko henkilöstön ohjeistamista ja kannustamista viestintään, viestintäkäytänteiden yhtenäisyydestä huolehtimista sekä vastuiden jakamista.

Vastauksissa kuvattiin viestintäyksikön roolia koko **organisaation globaalien viestinnän kokonaisuuden johtajana**. Tähän liittyi konsernitason ja paikallisen tason kokonaisuuksien erottaminen toisistaan sekä erilaisten paikallisten viestintäkumppaneiden kanssa toimiminen. Lisäksi kuvattiin pyrkimystä yhdenmukaistaa viestinnän käytäntöjä eri toiminta-alueilla. Haastatteluissa korostui hyvin keskitetty viestinnän malli, jossa viestinnän toimenpiteet toteutettiin lähinnä yrityksen yhdestä viestintäyksiköstä käsin. Toisaalta viestinnän johtovastuut saattoivat olla jaetut eri toimintamaissa toimivien viestintäpäälliköiden kesken, jolloin päälliköt sopivat keskenään yhtenäisten linjojen jalkauttamisesta vastuumaihinsa.

V1: "(...) kyky erottaa milloin kannattaa johtaa konsernitason tasolla ja milloin antaa eri maiden hoitaa asioita paikallisella tasolla."

H1: "(...) esimerkiks nyt viime syksynä mun tiimistä pari ihmistä teki sellaisen kierroksen että jokaisen markkina-alueen kanssa käytiin läpi viestinnän periaatteita ja kanavia ja käytäntöjä, että me saataisiin tekemistä yhdenmukaistettua."

Vastauksissa pidettiin tärkeänä myös **viestintäyksikön roolia koko henkilöstön sitouttajana viestijöiksi**. Viestintäyksikön tehtävä oli ohjeistaa ja kannustaa koko organisaatiota toimimaan viestijöinä yritystä hyödyttävällä tavalla.

H1: "Meillä tietty esim. someohjeistus on olemassa. (...) Eikä me olla mitään hirveitä niuhoja, että kukaan ei saisi puhua yhtään mitään, mä en usko sellaiseen. Ehkä me yritetään sitä, että me kannustetaan ihmisiä toimimaan, mutta vastuullisesti."

H2: "Täytyy muistaa, että viestintä ei oo vain viestintäihmisten tehtävä, vaan viestintäihmisten täytyy pystyä sitouttamaan esimiehet ja asiantuntijat toimimaan myös viestijöinä. Sitähän se on, johtaminen on viestintää."

5.1.2 Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä ympäristössä

Johtavat viestinnän ammattilaiset kuvasivat viestintäyksiköiden ja viestinnän ammattilaisten työtä myös strategiseksi asiantuntijatyöksi. Tämä strateginen osaaminen pitää sisällään yrityksen johdon tukemista, strategista kansainvälistä viestintää sekä taitoa toimia erilaisissa kulttuurisissa toimintaympäristöissä.

TAULUKKO 4

Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä toimintaympäristössä

Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä toimintaympäristössä	Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö toimii yrityksen johdon tukena	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö johdon tukena • Viestintäyksikkö tukee liiketoiminnan tavoitteita • Viestintäyksikkö osallistuu organisaatiomuutosten suunnitteluun ja johtamiseen
	Viestintäyksikkö tekee strategista viestintää kansainvälisesti	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö rakentaa globaalisti yhtenäistä brändiä • Viestintäyksikkö tekee rekrytointiviestintää ja rakentaa työnantajamielikuvaa eri toimintamaissa • Viestintäyksikkö tukee yrityksen vaikuttamistyötä
	Viestinnän ammattilainen osaa toimia erilaisissa kulttuurisissa toimintaympäristöissä	<ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän ammattilainen tuntee toimintaympäristöjen kulttuurierot • Viestinnän ammattilainen huomioi sisällöissä eri kulttuurit • Viestintäyksikkö huomioi sisällöissä toiminta-alueiden erot • Viestinnän ammattilainen välittää tietoa eri kielillä • Viestinnän ammattilainen tuntee tietoon suhtautumisen erot eri kulttuureissa • Viestinnän ammattilainen tuntee erot median toiminnassa eri maissa

Kansainvälisen yrityksen viestintäyksikkö toimii yrityksen johdon tukena

Vastauksissa kuvattiin **viestintäyksiköitä johdon tukena ja konsulttoijana**. Johtavat viestinnän ammattilaiset pitivät tärkeänä johdon kouluttamista viestijöinä ja johdon viestinnällisten roolien suunnittelua:

V2: "Johdon tukeminen ja sparraus sekä on kaiken a ja o. Erilaisten keinovalikoimien käyttö ja opastaminen ovat toki olleet tärkeitä jo ennen tätä pandemiaakin, mutta erityisesti suunnitelmallisuus ja johdon viestintäroolien ja vastuiden kirkastaminen ovat olleet tarpeen."

V3: "Johdon tukemisen tärkeys korostuu."

Johtavat viestinnän ammattilaiset pitivät **liiketoiminnan tavoitteiden tukemista viestintäyksikön tärkeänä tehtävänä**. Joissakin haastatteluissa liiketoiminnan tavoitteiden tukemista pidettiin yrityksen viestintäyksikön tärkeimpänä tehtävänä. Viestintäyksikön tehtävä oli siis tukea yrityksen strategiaa.

H1: "Lähtisin siitä kuitenkin että meidän viestinnän tarkoitus on tukea meidän liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Sehän on, sitä varten me ollaan, autetaan firmaa menestymään omilla konsteillamme, omilla toimillamme."

H3: "tärkein tavoite on tukea sitä strategiaa viestinnän keinoin. Ja autetaan rekrytointia ja autetaan myyntiä (..)"

Lisäksi kuvattiin **viestintäyksiköiden roolia osana organisaatiomuutosten johtamista**. Muutosviestinnän ja yritysjohdon sparraamisen lisäksi viestinnän ammattilaisen tulisi tässä roolissa vastausten perusteella tuntea syvällisesti myös yrityskaupprosesseja sekä työlainsäädäntöä.

H3: "Sen ymmärtäminen jotenkin että meidän toimintakulttuurin vieminen sinne ei oo todellakaan sitä, vaan ne on niin juurtuneet ne toimintatavat siellä maassa, että tällanen modernimpi, sen muutosjohtaminen kestää tosi kauan aikaa."

H1: "(...) haastavimpiahan on tämmöset bisnestilanteet, joissa ostetaan yrityksiä tai investoidaan osia yrityksestä tai (...) vaikka vähennetään henkilöstöä. Niin ne on haastavia prosesseja viestinnällisesti, viestinnällä on kauheen iso rooli, pitää ymmärtää sellasta muutosviestinnänkin perusasioita aika hyvin."

Viestintäyksikkö tekee strategista viestintää kansainvälisesti

Vastauksissa kuvattiin erilaisia viestinnän toimia, jotka vaativat strategista viestinnän suunnittelua. Näitä olivat brändin rakentaminen, rekrytointiviestintä ja työntantajamielikuva sekä yrityksen poliittisen vaikuttamistyön tukeminen.

Haastateltavat kuvasivat tärkeäksi viestintäyksikön tehtäväksi **yrityksen brändin rakentamista ja brändin yhtenäisyydestä huolehtimista**. Etenkin brändin yhtenäisyyteen pyrkimisen voidaan aineiston perusteella ymmärtää korostuvan kansainvälisessä toimintaympäristössä, jossa yritys toimii monissa maissa samanaikaisesti tai jopa globaalisti.

H4: "Meillä on itse asiassa strategiassa kun on määritelty tällaiset tietyt tavoitteet, (...) niin niistä yks on *yritys 4:n (brändin rakentaminen)*. Kyllä se aika suoraan osuu sekä viestinnän että markkinoinnin kentälle – että se on sitä tunnettuuden kasvattamista."

H4: "Ja että mielikuva brändistä olisi kaikkialla kuitenkin samanlainen."

H2: "Sitten jos ajatellaan ulkoisten sidosryhmien kannalta niin me rakennetaan sellaista yhtenäistä *yritys 2 -brändiä* ja yrityksen mainetta manageerataan ja rakennetaan sillä lailla yhtenäisellä tavalla."

Osa haastateltavista kuvasi **viestintäyksikön roolia yrityksen vaikuttamistyön tukijana**. Aineistossa kuvattu vaikuttamistyön tuki liittyi EU-tason tai Suomen sisäisiin vaikuttamispyrkimyksiin. Viestinnän tehtävä saattoi vastaajien mukaan olla esimerkiksi pitää jokin teemaa esillä erilaisin viestinnän keinoin, kuten mielipidekirjoituksilla, blogikirjoituksilla tai päätöksentekijöille tapahtumia järjestämällä. Seuraavan haastateltavan sitaateista käy ilmi, että vaikuttamistyötä tehtiin yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Hän myös hahmotti vaikuttamistyön organisaatiossaan viestintäyksikön tehtävänä:

H5: "Me ollaan Suomessa kuntavaaleissa tehty yhteistyötä (*tiettyjen organisaatioiden kanssa*). Meille kaikille on nää (*tietty teema*) tärkeitä, niin me ollaan haastettu näitä kuntavaaliehdokkaita sitoutumaan tällaiseen, että jos he tulevat valituksi, he edistävät omissa kunnissaan (*tiettyjä teemoja*). Nytkin suuri määrä ehdokkaita eri puolueista sitoutui tähän, ja ne ketkä pääsi läpi, niin heidän kanssaan me jatketaan sitä työtä, että pidetään webinaareja, lähetetään uutiskirjeitä ja näin."

"Kuuluuko tämä viestintäyksikön tehtäviin?"

H5: "No tää on ollut itse asiassa aika paljon viestinnän tontilla. Koska se on oikeastaan sitä viestintää. Meillä on kaikilla se tahtotila, että kunnissa valtuutetut huomioivat tämän asian. Niin sen jälkeen se on aika lailla puhtaasti viestinnän tekoja."

Viestinnän ammattilainen osaa toimia erilaisissa kulttuurissa toimintaympäristöissä

Aineistosta kävi ilmi, että johtavat viestinnän asiantuntijat pitivät viestinnän ammattilaiselle tärkeinä erilaisiin kulttuuriin toimintaympäristöihin liittyviä taitoja. Näitä taitoja olivat eri toimintaympäristöjen erityispiirteiden, kuten kulttuurin, median toimintalogiikan, faktatietoon suhtautumisen ja poliittisen toimintaympäristön tuntemus. Lisäksi pidettiin tärkeänä viestinnän ammattilaisen kykyä sovittaa toimintaansa näiden kulttuuriin eroihin sopivaksi. Viestinnän asiantuntijan rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä on siis paitsi erilaisten toimintaympäristöjen ymmärtäjä, myös viestinnän mukauttaja.

Vastaajat kuvasivat tärkeäksi viestinnän ammattilaisen kansainvälisen toimintakontekstin taidoksi **kulttuurojen tuntemusta**. Kulttuurierojen ymmärtämistä kuvattiin etenkin erilaisiin työelämän interpersonaalisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyvänä taitona, jota tarvitaan keskustelutilanteissa kasvokkain sekä yhteydenpidossa sähköisten välineiden kautta.

V4: "Kulttuurienvälinen ymmärrys on tärkeää. Etenkin kun käytössä on vain sähköiset yhteydenpitovälineet, viesteissä, keskusteluissa ja puheluissa täytyy olla yksiselitteisen tarkka ja varmista, että kaikki ovat samalla viivalla"

V5: "keskustelukulttuurin ymmärtäminen eri maissa"

H2: ”Ulkoisen viestinnän ja asiakassuhteiden näkökulmasta täytyy olla hyvin sensitiivinen siitä tavasta toimia niissä maissa, miten asiakassuhteissa ja asiakkaiden kanssa käyttäytyään.”

Tärkeänä pidettiin myös **eri kulttuurien huomioimista viestintäyksikön tuottamissa sisällöissä**. Kulttuurien huomioimisella vastaajat tarkoittivat sitä, että viestintäyksikön tuottamia sisältöjä oli osattava tarkastella kulttuurisesta näkökulmasta kriittisesti ja monesta eri näkökulmasta. Kulttuurien huomioiminen tarkoitti osalle vastaajista sitä, että sisällöistä pyrittiin tekemään sellaisia, että ne toimivat kaikilla yrityksen toiminta-alueilla:

H4: ”Toinen asia mitä mä sanoisin on sellainen kulttuurien tuntemus, sen ainakin ymmärtäminen että on erilaisia näkökulmia ja erilaisia tapoja suhtautua asiaan. Että osaa kaikkia tekstejä ja kuvamateriaaleja tarkastella siitä monesta eri näkökulmasta, ettei automaattisesti oleteta että minun todellisuuteni on ainoa todellisuus. (...) Se tekee sen, että kaikki kuvamateriaalit ja tekstit pitää olla sellaisia että niihin voi ihmiset eri puolilla samaistua.”

Toisaalta tärkeänä pidettiin myös sisältöjen mukauttamista eri kulttuureihin sopiviksi. Osa haastateltavista kuvasi, että sisältöjä täytyy mukauttaa eri maiden yleisöille sopiviksi. Mukauttaminen saattoi liittyä esimerkiksi sisällöissä käytettyihin sanavalintoihin, kuten seuraava haastateltava kertoo:

H5: ”Jotain sanoja esimerkiksi, jotkut sanovat että heillä ei voi puhua näin. (Maan 1) kanssa me ollaan aika samanlaisia ja (maa 2) ja (maa 3) ovat taas keskenään samanlaisia. Että on kulttuurisia eroja, joo.”

Kulttuuri-erojen ymmärtämisen lisäksi tärkeänä pidettiin myös viestinnän asiantuntijan roolia **toiminta-alueiden muiden erojen huomioon ottajana viestinnässä**. Vastauksissa mainitut erot liittyivät yrityksen tunnettuuteen eri toiminta-alueilla ja yrityksen liiketoiminnan painotuksiin. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi tilannetta, jossa yrityksellä oli Suomessa hyvin vakiintunut asema ja sen tunsivat kaikki, kun samaan aikaan toisilla markkina-alueilla oli aloitettava tunnettuuden rakentaminen alusta asti:

H4: ”Ja miksi se on myös erilaista eri paikoissa on se että yritys 4:n tunnettuus eri alueilla on erilaista. Suomessa voi arvata että jokainen, joka meistä kuulee tietää mistä on kysymys. Sitten kun puhutaan vaikka (toisesta maasta) niin iso osa ihmisistä ei tiedä mistä on kysymys. Totta kai viestintä pitää mukauttaa sen mukaisesti.”

Erot toiminta-alueiden kesken liittyivät myös siihen, mitkä yrityksen tuotteista olivat suosittuja ja kysytyjä missäkin maassa. Myös tämä vaikutti viestinnän toteuttamiseen:

H5: ”Mutta sitten kun me mennään markkinoinnin ja viestinnän tekemiseen, meillä on erilaisia tuotteita, niin ne pikkusen vaihtelee maittain, että mikä siellä nousee. Nykyään esimerkiksi (tietty teollisuusala) jyrää kaikissa maissa. Sitten taas jokin tuote vetää jossakin maassa tosi hyvin ja josakin ei ollenkaan.”

Lisäksi pidettiin tärkeänä sitä, että viestinnän ammattilainen osaa viestiä sellaisella tavalla, joka toiminta-alueiden eroista huolimatta on relevanttia kaikille kansainvälisille yleisöille. Kulttuuriset ja alueelliset erot oli siis osattava huomioida sellaisella tavalla, että sama viesti oli käyttökelpoinen sekä paikallisella että globaalilla tasolla.

V6: "Osattava tasapainotella sen kanssa että viesti pätee sekä globaalisti että lokaalisti"

Lisäksi vastaajat kuvasivat viestinnän ammattilaisen tarvetta **ymmärtää sitä, millä tavoin tietoon suhtautuminen on erilaista eri kulttuureissa**. Nämä tietoon suhtautumisen erot liittyivät aineistossa viranomaistiedon koettuun luotettavuuteen, faktatietoon suhtautumiseen ja digitaalisen median uskottavuuteen eri maissa.

V7: "esim covid-kriisissä eri maissa luottamus päätöksentekijöihin ja viranomaisiin vaihtelee -> miten suhtaudutaan ohjeistuksiin jne"

V8: "Faktatiedon käsittely ja vastaanottaminen eri mediakulttuureissa ja yleisöissä"

Aineistossa toistui myös **journalistisen median toimintalogiikan kansainvälisten erojen ymmärtäminen** osana viestinnän ammattilaisen roolia. Vastaajat kuvasivat eroja journalistisen median toimintalogiikassa ja uutiskriteereissä. Lisäksi kuvattiin sitä, millä tavoin erot vaikuttavat viestinnän ammattilaisen työhön: medialogiikan erojen ymmärtäminen teki työstä tehokkaampaa, kuten haastateltava 5 kuvaa jälkimmäisessä sitaatissa.

V9: "Ymmärryksen lisäämistä journalistien erilaisista toimintatavoista riippuen maasta"

H5: "Me ei Suomessa tehdä siitä mediatiedotetta enää, koska suomalaisessa mediassa se ei mene läpi. (...) Se on hukkaan heitettyä työaikaa. Mutta sit esimerkiksi (*toinen maa*): kuulin eilen, että heidän tiedotteensa asiasta oli saanut viisikymmentä mediaosumaa."

5.1.3 Viestintäyksikkö tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä

Aineistossa näkyi myös kansainvälisten yritysten viestintäyksiköiden rooli tiedonvälittäjänä. Tiedonvälitys oli vastaajien kuvauksissa sekä organisaation sisäistä että ulkoisille sidosryhmille kohdennettua. Tiedonvälitys oli globaalia, ja sitä tehtiin eri kielillä. Viestintäyksikön rooli tiedonvälittäjänä näkyi myös vastuullisuusteemoissa: viestintäyksiköiden tehtävä oli kertoa sidosryhmille organisaation vastuullisuusteemoista sekä arvoista.

Viestintäyksikkö välittää tietoa kansainvälisen yrityksen sidosryhmille

Vastaajat kuvasivat viestintäyksikön roolia **kansainvälisen yrityksen sisäisenä tiedonvälittäjänä ja sisäisestä tiedonkulusta huolehtijana**. Vastauksissa kuvattiin sisäisen viestinnän kanavia ja niiden koordinoitua osana viestintäyksikön työtä.

H1: "No mehän pyöritetään näitä globaaleja kanavia. Globaali intranet, jossa me toivotaan tietenkin, että ihmiset seuraa niitä uutisia (...) Eli se on hirveen monipuolinen kanava, ja me tietenkin toivotaan, että ihmiset seuraisivat sitä meidän intraa, mistä he saisivat sen parhaan ja ajantasaisimman tiedon."

TAULUKKO 5

Viestintäyksikön tehtävät tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä

Viestintäyksikön tehtävät tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä	Viestintäyksikkö välittää tietoa kansainvälisen yrityksen sidosryhmille	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö välittää tietoa koko organisaation henkilöstölle • Viestintäyksikkö välittää tietoa ulkoisille sidosryhmille • Viestinnän ammattilainen välittää tietoa eri kielillä • Viestinnän ammattilainen hallitsee erilaiset teknologiat ja välineet
	Viestintäyksikkö kertoo yritysvastuuteista	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö kertoo yrityksen arvovalinnoista kansainvälisille yleisöille • Viestintäyksikkö kertoo yrityksen vastuullisuusteista
	Viestintäyksikkö on eettinen tiedonvälittäjä	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö välittää totuudenmukaista tietoa • Viestintäyksikkö panostaa avoimuuteen

Lisäksi vastauksissa toistui viestintäyksikön **rooli tiedonvälittäjänä erilaisille kansainvälisille ulkoisille sidosryhmille**, kuten medialle, sijoittajille ja asiakkaille. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että viestintäyksikkö kertoo yrityksen onnistumisista. Viestintäyksiköiden kuvattiin tuottavan materiaalia ja sisältöjä erilaisten sidosryhmien tarpeisiin sekä globaalilla tasolla että paikallisesti. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvaavat eri sidosryhmien tarpeisiin tuotettuja sisältöjä ja materiaaleja:

H4: "Mediasuhteet ja ulkoinen viestintä me hoidetaan täältä Helsingistä, ja se on kaikkialla aika samanlaista."

H1: "Juu totta kai menee, mehän tehdään, ir ja pörssitiedottaminen on sitten ihan oma asiansa."

H1: "Ne on sitten jo sen kokoisia kauppoja, että niistä mielellään kertoo. Ja se on tärkeää, että me tehdään niitä tiedotteita, koska meidän on tärkeää näyttää markkinoille, että meillä tapahtuu. Että jos tehdään hyvä tulos ja paljon kauppaa niin jos me ei olla pystytty kertomaan, mihin ne myydään, niin se on vähän kummallista."

H3: "Että totta kai se sijoittajatarina, niin sen materiaalin tekeminen se kohderyhmä huomioiden on tarpeellista."

H4: "Totta kai siellä on myös lokaali kerros - joissain maissa käännösten vuoksi jo, ja joissain maissa vaikka kielenä olisi englanti, niin uutiskirjeet ja tän tyyppiset ovat paikallista tietoa. Asiakasviestintä on sitten lokaalimpaa. Mutta siinä on myös globaali kerros, jos ajattelee vaikka meidän kanavia (...)"

Vastaajat korostivat myös sitä, että **viestinnän ammattilaisen on kansainvälisessä ympäristössä kyettävä välittämään tietoa monella kielellä**. Erinomaista englannin kielitaitoa pidettiin erittäin tärkeänä taitona, ja monipuolinen kielitaito nähtiin etuna.

H4: "Sanoisin, että ihan ykkösjuttu on kielitaito, mekin tehdään tosi paljon englanniksi. Se on ihan ykkösjuttu että ymmärtää – pystyy tekemään, mutta myös ymmärtää nyansseja. Ainakin ymmärtää kysyä, että onko tässä joku asia mikä pitää ottaa huomioon."

V10: "Myös englannin kielen kirjallinen taito ja kyky kirjoittaa laadukasta asiatekstiä englanniksi on erittäin tärkeää, vaikka usein vain keskustelutaitoja korostetaan."

H2: "Noh, kielitaito on tietysti yksi. Englantia täytyy osata, pelkällä suomella ei pärjää. Mitä monipuolisempi kielitaito, niin sitä parempi."

Toistuva tiedonvälitykseen liittyvä aihe oli kyselyaineistossa **teknologioiden ja välineiden hallinta**. Vastauksissa toistuivat erilaiset digitaaliset työvälineet ja niiden hallinta. Viestinnän ammattilaiselle oli aineiston perusteella myös tärkeää ymmärtää, miten eri välineitä ja kanavia kannattaa hyödyntää yrityksen viestinnän toteuttamisessa. Tärkeänä pidettiin myös teknologian kehityksen mukana pysymistä ja jatkuvaa uusien välineiden omaksumista ja ymmärtämistä.

V11: "Digitaalisten työkalujen ja kanavien ymmärrys tulee ainakin perustasolla olla kunnossa."

V12: "Digitaalisten ratkaisujen ja viestintäkanavien osalta pitää pysyä ajan tasalla ja ymmärtää miten niitä voi parhaiten hyödyntää."

V13: "Digitaalisen viestinnän ja kanavien osaamisen tarve kasvanut."

Viestintäyksikkö kertoo yrityksen yritys vastuuteoista

Viestintäyksikön tehtävänä pidettiin myös yrityksen **vastuullisuusteoista ja arvovalinnoista** kertomista kansainvälisille yleisöille. Haastateltavat kuvasivat, että viestintäyksikön tehtävä oli **kertoa sidosryhmille yrityksen vastuullisuusteoista**, jotta ne tulisivat näkyviksi.

H2: "Viestintä on työväline kertoa siitä siitä työstä jota vastuullisuusasioissa tehdään, ja selkeyttää sitä ulkoisille sidosryhmille että mitä se yritys oikeasti tekee. Viestintä ja läpinäkyvä raportointi on siinä ihan a ja o."

Lisäksi viestintäyksikön tehtäväksi miellettiin **yrityksen arvoista kertominen sidosryhmille**. Arvoista kertomisen nähtiin liittyvän ihmisten taipumukseen tehdä kulutus päätöksiä arvojen perusteella ja suosia sellaisia yrityksiä, joiden kanssa he jakavat samat arvot:

H4: "Vähän laajemmassa mittakaavassa yleisenä suuntauksena on myös se, että iso osa kuluttajista hakee sellaisia vastuullisempia vaihtoehtoja, jotka sopivat heidän arvoihinsa. Sekin lisää viestinnän merkitystä, että meidän pitää kertoa ihmisille mitkä ne meidän arvot on ja miten me toimitaan niiden mukaisesti jotta me ollaan tavallaan yksi vaihtoehto sitten heille josta valita."

Viestintäyksikkö on eettinen tiedonvälittäjä

Aineistossa tuli esiin viestintäyksikön eettinen toiminta. Eettisen toiminnan kannalta keskeiseksi kuvattiin viestintäosastojen tekemän viestinnän **totuudenmukaisuutta** ja **avoimuutta**. Puolitotuuksien, viher- ja pinkkipesun välttämistä pidettiin tärkeänä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että viestien sisältö on jollakin tapaa todennettavissa oikeaksi.

H1: "Mutta se kuulostaa kauheen pahalta, että se ois sellasta manipulointia, et ei se sellasta saa olla, vaan ehkä enemmän niin, että me pyritään viestimään avoimesti ja ajantasaisesti sellaista paikkansapitävää ja oikeeta ja hyvää tietoa meidän yrityksestä jotta se muodostaa siitä oikean kuvan."

H4: "(...) karkein esimerkki on, että ne asiat joista puhutaan niin niiden pitää olla totta. Ja totta sillä tavalla esimerkiksi että me kauheesti kiinnitetään huomiota siihen että ei olis sellaisia puolittaisia viestejä jotka voisi olla viherpesua tai pink washing. Jos me jostain asiasta puhutaan niin me halutaan puhua siitä sillä tasolla minkä takana me voidaan oikeasti seistä. Sillä saralla meillä ei esimerkiksi ole kaikki vielä valmista niin on tosi tärkeää tuoda esiin se, että tää on matka, ja me ei olla tässä täydellisiä vielä."

Kuten sitaateista yllä käy ilmi, viestintäyksikön vastuullinen toiminta käsitettiin siis lähinnä tiedonvälityksenä: aineistossa näkyy käsitys siitä, että vastuullinen viestintä on totta ja vastuullinen viestintäyksikkö välittää totuudenmukaista tietoa.

5.2 Suomalaisen yritysten harjoittamat julkisuusdiplomaattiset toimet

Tässä tulokappaleessa käsitellään suomalaisten yritysten harjoittamia julkisuusdiplomaattisia toimia, jotka aineistosta tunnistettiin. Tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen: *2. Millaisia julkisuusdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?*

Tulokset jakautuvat kolmeen kokonaisuuteen: **1) Päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen, 2) Vastuullisuuden merkitys yrityksen legitimitetille korostuu ja 3) Maakuva.**

5.2.1 Päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen

Haastateltavat kuvasivat puheessaan yritysten vaikuttamispyrkimyksiä poliittiseen päätöksentekoon sekä julkiseen keskusteluun. Usein nämä kaksi lomittuivat keskenään, eikä niitä ollut haastatteluaineistosta mahdollista erottaa selkeästi toisistaan. Tässä kappaleessa *vaikuttamisesta, vaikuttamistoiminnasta tai vaikuttamistyöstä* puhuttaessa viitataan poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttamiseen, jota yrityksen tekevät.

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluaineistosta tunnistettuja vaikuttamisen kohteita, tahoja, jotka vaikuttamistyötä yrityksissä toteuttavat sekä motiiveja yritysten vaikuttamispyrkimykseen.

TAULUKKO 6

Poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen

Poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen	Vaikuttamisen kohteet	<ul style="list-style-type: none"> • Poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen relevanteissa teemoissa • Yrityksen toimintaan liittyvään EU-tason päätöksentekoon vaikuttaminen • Yrityksen toimintaan liittyvään poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen Suomessa • Vaikuttaminen asiakkuuksissa, sijoittajasuhteissa ja sisäisesti • Vaikuttaminen oman alan verrokkeihin
	Vaikuttamistyön toteuttajat	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnallista vaikuttamistoimintaa ei ole yrityksessä tai haastateltava ei tiedä siitä • Yhteiskuntasuhteet tai johtajat tekevät vaikuttamistyötä • Viestintä tukee ja toteuttaa vaikuttamistyötä • Vaikuttaminen osana verkostoja
	Motiivit vaikuttamisen taustalla	<ul style="list-style-type: none"> • Relevantteihin teemoihin vaikuttaminen vahvistaa brändiä • Relevantteihin teemoihin vaikuttaminen (Suomessa) tuottaa yritykselle voittoa • Relevantteihin teemoihin vaikuttaminen tuottaa yhteistä hyvää • Oman puolen esiintuonti ristiriitaisiin teemoihin ja dialogiin pyrkiminen

Vaikuttamisen kohteet

Osa haastatelluista johtavista viestinnän ammattilaisista kuvasi yrityksensä pyrkimyksiä vaikuttaa **EU-tason poliittiseen päätöksentekoon**. Haastateltavat kuvasivat **yritysten pyrkivän vaikuttamaan sellaisiin asioihin, jotka koskettivat yrityksen omaa toimintaa**. Vaikuttamistyö keskittyi aineistossa erityisesti siihen, että tehdyt päätökset olisivat eduksi yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille sekä niiden kysynnälle. Aineistosta on tulkittavissa myös, että yritykset halusivat vaikuttaa sellaisten vastuullisuusteemojen edistämiseksi, jotka samalla ovat myös hyödyksi yrityksen toiminnalle. Yritysvastuusäädösten tiukentuminen siis nähtiin positiivisena, sillä se paransi yrityksen kilpailuasetelmaa.

H1: ”Toki, tietenkin jollain tasolla. Esim. miettien jotain EU-direktiivejä liittyen meidän toimintaan. Joidenkin kierrätykseen liittyvien standardien ja direktiivien edistäminen voisi olla meille erittäin hyvä juttu. Tai yleensäkin vastuullisuuteen liittyvien kriteeristöjen tiukentuminen on meidän kannalta hyvä.”

H2: ”Yks esimerkki on tää EU-taksonomia eli tää direktiivivalmistelu. Siinä me on osallistuttu ja tuotu oma näkemyksemme asioista. Energialainsäädäntöön liittyvät asiat, jotka sitten jollain tasolla koskettaa meidän liiketoimintaa, niin niihin liittyvää lainsäädäntöön liittyvää keskustelua.”

Lisäksi kuvattiin pyrkimyksiä **vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon Suomessa**. Myös Suomen tasolla harjoitettu vaikuttamistyö koski sellaisia **aiheita, jotka liittyivät yrityksen omaan toimintaan**. Vaikuttamista tehtiin EU-tasoa vastaavasti yrityksen tuotteiden ja palveluiden edut huomioiden.

H5: ”(...) tietysti meilläkin on tavoitteena, että me vaikutetaan kaikkiin kansallisiin Suomen tason, mutta myös EU-tason strategioihin ja määräyksiin sillein, että niissä huomioidaan nämä meidän tuotteet.”

Näistä vaikuttamispyrkimyksistä voidaan erottaa pyrkimyksiä kytkeä yrityksen tarjoamat palvelut laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tarkoituksena oli edelleen vaikuttaa päätöksentekoon, mutta samalla kytkeä yrityksen tarjoama palvelu osaksi yhteiskunnallisen ongelman ratkaisua ja saada yrityksen palveluille näkyvyyttä tai vahvistaa sen asemaa. Tällaisia tilanteita kuvaavat haastateltavat seuraavissa sitaateissa. Sitaaateista käy ilmi, että vaikuttamisen keinot vaihtelivat mielipidekirjoituksista päättäjille suoraan kohdistettuihin viestinnällisiin kampanjoihin.

H3: ”No sitten me ollaan tehty myös jotain mielipidekirjoituksia medioihin. (...) me haluttaisiin näille uusille hyvinvointialueiden vastavaltuutetuille tuoda esiin (yrityksen tarjoamiin palveluihin liittyvä teema). (...) Niin se on sellainen alue esimerkiks missä me halutaan vaikuttaa, että sillä uudistuksella tehdään hyvää.”

H5: ”Me ollaan Suomessa kuntavaaleissa tehty yhteistyötä (tiettyjen yhdistysten kanssa). Meille kaikille on nämä (tietyt teemat) tärkeitä, niin me ollaan haastettu näitä kuntavaaliehdokkaita sitoutumaan siihen, että jos he tulevat valituksi, he edistävät omissa kunnissaan (näitä teemoja).”

Vaikuttamistyön toteuttajat

Yritysten välillä oli haastattelujen perusteella eroja siinä, kuka tai ketkä vaikuttamistyötä tekivät. Osa haastatelluista **ei tiennyt, harjoitetaanko yrityksessä vaikuttamistyötä tai lobbausta**. Joissakin yrityksissä **ei haastattelujen mukaan ollut vaikuttamistoimintaa**.

H1: ”Mä huomasin sen kysymyksen siihen lobbaukseen liittyen, mä en itse asiassa ihan tarkkaan tiedä kuinka paljon meillä on resursseja sitä tehdä. Että viestintä ei sitä ainakaan tee.”

H4: ”Sellaista public affairs -toimintaa meillä ei ole.”

Osa haastatelluista kuvasi, että **poliittinen ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen kuului yhteiskuntasuhteiden työnkuvaan**. Joissakin yrityksissä taas **vaikuttamistyö kuului toimitusjohtajan ja muiden johtajien työhön**. Näissä tapauksissa vaikuttamistyötä ei nähty viestintäosastojen tehtävänä.

H3: "No se on meidän toimitusjohtaja ja sitten meidän myyntijohtaja, (...)"

H2: "(...) yhteiskuntasuhdetyön kautta meille relevanteissa asioissa, etenkin EU-tason lainsäädäntöön ja sen valmisteluun liittyvissä asioissa. Sitä seurataan tarkasti ja pyritään vaikuttamaan niihin asioihin, jotka on meille relevantteja."

Osa haastateltavista kuvasi **viestintäyksikön roolia vaikuttamistyön tukijaksi ja toteuttajaksi**. Viestintätiimi esimerkiksi piti viestinnän keinoin esillä niitä aiheita, joihin liittyvään poliittiseen päätöksentekoon yritysjohto pyrki vaikuttamaan. Viestinnän toteuttamia vaikuttamistoimia olivat esimerkiksi erilaisten sidosryhmätilaisuuksien järjestäminen, mielipidekirjoitukset ja päättäjille kohdistetut uutiskirjeet sekä muu suora yhteydenpito, kuten seuraava haastateltava kuvaa:

H5: "Meidän toimitusjohtajan ja muun johdon tehtäviin kuuluu tällainen, mutta viestintä on aina siinä tukena. Siihen liittyen tehdään erilaisia viestinnällisiä toimenpiteitä. Se on hyvin tärkeää. (...) Ja ne ketkä pääsi läpi, niin heidän kanssaan me jatketaan sitä työtä, että pidetään webinaareja, ja lähetetään uutiskirjeitä ja näin."

Kuuluuko tämä viestintäyksikön tehtäviin?

H5: "No tää on ollut itse asiassa aika paljon viestinnän tontilla. Koska se on oikeastaan sitä viestintää. Meillä on kaikilla se tahtotila, että kunnissa valtuutetut huomioivat julkiset hankinnat. Niin sen jälkeen se on aika lailla puhtaasti viestinnän tekoja."

Lisäksi **yritykset vaikuttivat osana erilaisia verkostoja**. Haastateltavat kuvasivat, että osana kansainvälisiä verkostoja tehtynä poliittinen ja julkiseen keskusteluun vaikuttaminen oli tehokkaampaa. Verkostot olivat haastateltavien kertoman mukaan joko toimialan yritys yhteisöjä tai verkostomaista yhteistyötä yrityksen kanssa yhteiset intressit jakavien järjestöjen kanssa. Verkostojen kautta otettiin haastateltavien mukaan kantaa erilaisiin yrityksen toimintaan liittyviin sääntelyhankkeisiin sekä toteutettiin yhteisiä kampanjoita ja tutkimusta.

H4: "Jos on meidän toimintaa toimivia lakeja tai lakiehdotuksia, näin laajemmin vaikka vastuullisuuden teemaa, sääntelyhankkeita, niin sitten voidaan kommentoida niitä niiden järjestöjen kautta joissa me ollaan mukana, yhdessä siellä sitten ottaa kantaa. (...) siellä pitää ehkä tehdä yhdessä muiden kanssa että se ääni on kuuluvampi."

H5: "Me tehdään myös muiden organisaatioiden kanssa yhteistyötä. Nyt ollaan tehty esimerkiksi (tiettyjen järjestöjen) kanssa yhteistyötä, tutkimusta ja kampanjoita."

Motiivit vaikuttamisen taustalla

Haastatteluaineistosta oli tunnistettavissa erilaisia motiiveja yritysten vaikuttamispyrkimysten taustalla. Osa haastateltavista piti **vaikuttamistyötä yrityksen brändin vahvistamisena** ja yrityksen tunnettuuden kasvattamisena.

H3: "Että toisaalta se (vaikuttaminen) on meidän oikeanlaisen brändin vahvistamista ja tunnettuuden edistämistä."

Haastatteluista oli havaittavissa myös, että onnistunut vaikuttamistyö tuottaa yrityksen palvelujen kysynnän kasvua tai kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. **Vaikuttamistyöllä siis tavoitellaan liikevoittoa.** Esimerkiksi jo aiemmin kuvattu yritysvastuusäädösten tiukentamisen edistäminen saattoi olla tällainen kilpailuetua tuottava vaikuttamispyrkimys.

H3: "(...) se on ihan suora, että jos hallitusohjelmassa sanotaan (...), niin se tarkoittaa, että meillä on paljon töitä."

H1: "Joidenkin kierrätykseen liittyvien standardien ja direktiivien edistäminen voisi olla meille erittäin hyvä juttu. Tai yleensäkin vastuullisuuteen liittyvien kriteeristöjen tiukentuminen on meidän kannalta hyvä."

Lisäksi aineistosta oli tunnistettavissa yrityksen toimintaa laajempaan **yhteiseen hyvään tähtääviä vaikuttamisen motiiveja**, kuten paremmat ratkaisut yksilöille.

H3: "Ja totta kai me halutaan myös ajatella sitä kansalaisten parempaa arkea, että kuinka sitä voi helpottaa erilaisilla ratkaisuilla."

5.2.2 Vastuullisuuden merkitys yrityksen legitimititeetille korostuu

Haastatteluissa toistui puhe vastuullisuuden tärkeydestä yritysten toiminnalle. Tässä kapaleessa käsitellään sitä, mitä haastateltavat tarkoittivat vastuullisuudella, vastuullisuuden merkitystä yritysten toiminnalle sekä viestintäyksiköiden roolia vastuullisuusteemoissa.

Vastuullisuuden ulottuvuudet vastauksissa

Haastateltavien vastuullisuuspuheesta oli tunnistettavissa erilaisia vastuullisuuden ulottuvuuksia ja merkityksiä. Vastaajat viittasivat vastuullisuudella **yrityksen oman toiminnan sosiaaliseen, ympäristö-, bisnes- ja taloudelliseen vastuullisuuteen.**

H4: "Voidaan pitää huolta siitä omasta puolestamme, minkälaisia materiaaleja valitaan, suunnitellaan ja tuotetaan."

H3: "(...) me panostetaan meidän työntekijöihin ja työolosuhteisiin ja mietitään sitä kestävästä kehitystä sitä kautta. Niin sitä kautta taas tulee se hyvä työntekijäkokemus ja täältä taas hyvä asiakas kokemus. Ja me tehdään sitten hyvää taloudellista tulosta joka näkyy siellä sijoittajapuolella (...)"

Lisäksi vastuullisuutta hahmotettiin sen kautta, että **yrityksen tuotteet ja palvelut tekevät asiakkaiden toiminnasta ekologisesti kestävämpää.** Tällä tavalla ymmärrettynä vastuullisuus nähtiin kiinteästi osana yrityksen ydintoimintaa ja palveluita.

H1: "Suurin vaikutus ehdottomasti tulee uusien teknologioiden kautta siellä asiakkaiden päässä."

H5: "Sehän on meidän dna:ta. Meidän toiminnan ydin on se, että asiat on ympäristön ja ihmisten kannalta entistä paremmin."

TAULUKKO 7

Vastuullisuuden merkitys yrityksen legitimitteille korostuu

Vastuullisuuden merkitys yrityksen legitimitteille korostuu	Vastuullisuuden ulottuvuudet vastauksissa	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation oman toiminnan sosiaalinen, ympäristö-, bisnes- ja taloudellinen vastuullisuus • Yrityksen tarjoamat palvelut tekevät asiakkaiden toiminnasta kestävämpää • Yrityksen arvopohjaisuus
	Vastuullisuus on edellytys yrityksen menestymiselle	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksille on tärkeää toimia hyväksyttävällä tavalla • Vastuullisuus uutena normaalina ja normatiivisesti tärkeänä asiana • Sidosryhmät odottavat yritykseltä vastuullisuutta
	Viestintäyksikön roolit vastuullisuusteemoissa	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäyksikkö kertoo yrityksen vastuullisuusteemoista • Viestintäyksikkö sitouttaa henkilöstöä toimimaan vastuullisesti • Viestintäyksikkö opastaa asiakkaita toimimaan vastuullisesti • Viestinnän avoimuus ja totuudenmukaisuus

Lisäksi aineistossa toistui yritysten **arvopohjaisuus**, jonka nähtiin ohjaavan organisaatiota vastuulliseen toimintaan. Arvopohjaisuuden nähtiin liittyvän myös työnantajakuvaan ja organisaatiokulttuuriin, kuten seuraava haastateltava kertoo:

H3: "Sanoisin että se vastuullisuus on ollut meillä ihan alusta lähtien, niin kauan kuin tää yritys on ollut olemassa. (...) meillä on aika paljon ihmisiä töissä jotka välittää ympäristöstä ja yhteiskunnasta ja haluaa vaikuttaa ja tulla meille juurikin sen takia töihin että ne näkee että meillä pysyy asiakasprojektien kautta vaikuttamaan yhteiskuntaan."

Vastuullisuus on edellytys yrityksen menestymiselle

Vastaajat pitivät vastuullista toimintaa edellytyksenä yrityksen menestymiselle. Aineiston perusteella yrityksille oli tärkeää **nauttia yhteiskunnassa hyväksyntää toiminnalleen**: vastaajat kuvasivat hyvänä yrityskansalaisena olemista, lakien ja määräysten noudattamista sekä läpinäkyvää toimintaa. Hyvään yrityskansalaisuuteen ja hyväksynnän saamiseen pyrittiin vastuullisilla liiketoimintakäytännöillä sekä sitoutumalla noudattamaan erilaisia kestävän kehityksen periaatteita, joko yrityksen itsensä määrittämiä tai kansainvälisiä yritysvastuualoitteita, kuten YK:n Global Compactia.

H2: "Onko tää tällainen license to operate -asia? Jos se tarkoittaa sitä licence to operatea, niin olla tällainen hyvä yrityskansalainen ja hoitaa asiat hyvin, niin joo, meille se on erityisen tärkeää. Ja

sen takia me ollaan erittäin paljon panostettu koko ajan tällaisiin vastuullisiin liiketoimintakäytänteisiin ja -prosesseihin ja meidän kestäväan kehityksen agendaan.”

H5: ”(...) tähän varmaan liittyy, että mitä sä haet tällä, on se, että meille on tietenkin tosi tärkeää että noudatetaan kaikissa toimintamaissa lakeja ja määräyksiä. Sen lisäksi me ollaan sitouduttu noudattamaan YK:n global compact -aloitteen kymmentä periaatetta, jotka liittyy ympäristöön, joka taas on meille itsestäänselvyys ja helppo asia tässä.”

Johtavat viestinnän ammattilaiset kuvasivat **yritysten vastuullista toimintaa uudeksi normaaliksi ja normatiivisesti tärkeäksi**. Vastuullisuus ei ollut haastateltavien puheessa pelkkä liiketoimintaetu, vaan moraalisesti tärkeä asia, jonka eteen toimiminen oli oikein.

H1: ”Yleismaailmallisestihan ne on tärkeitä asioita, vastuulliset yritykset ottaa nää asiat vastuullisesti, että ilmastonmuutos esimerkiksi on todellinen haaste. (...) Eikä se oo pelkästään se bisneslähtökohta vaan, nämä on isoja globaaleja haasteita, ja niihin on tärkeää vastata.”

H3: ”Ja koska näitä paineita tulee työntekijöiltä, työnhakijoilta, asiakkailta, sijoittajilta, mut ei ai-noastaan sen takia, vaan koska se on niin tärkeää.”

Lisäksi kuvattiin **sidosryhmien vaatimuksia vastuullisesta toiminnasta**. Vastuullista toimintaa odottivat aineiston perusteella asiakkaat, työntekijät, työnhakijat ja sijoittajat. Aineistossa korostuivat yritysten yritysasiakkaiden omat vastuullisuustavoitteet, joihin oli kyettävä vastaamaan menestyäkseen. Lisäksi esiin nousivat sijoittajat, joiden nähtiin kasvavassa määrin kiinnostuneen vastuullisuudesta ja siitä, pystyvätkö yritykset vastaamaan nyky maailman haasteisiin ja näin ollen menestymään tulevaisuudessa.

H2: ”Ja sitten meidän asiakkaat, heillä on isot vastuullisuustavoitteet. Ja kun he tekevät loppu-tuotteita, niin niissähan koko ajan kuluttajien ja (...) vaatimukset vastuullisuudesta on koko ajan vaan kasvanut. Sen takia he tietysti haluaa kumppanin joka on vastuullinen ja pystyy (toimimaan vastuullisesti).”

H4: ”Ehkä vielä erikseen nostaisin sidosryhmänä tässä mielessä sijoittajat, jotka on kiinnostuneita vastuullisuudesta ja siitä, millaiset sen yrityksen toimintamahdollisuudet on tulevaisuudessa. (...) kyllä mä nään että viime vuosina vastuullisuuden merkitys sijoittajille on kasvanut selvästi. Osin sääntelyn myötä, että EU edellyttää sijoittajia kiinnittämään siihen, etenkin ympäristöasioihin, enemmän huomiota. Mutta myös yleisesti, sijoittajat paremmin ymmärtävät myös oman vastuunsa siinä, että millaisiin firmoihin rahansa laittavat ja millaista tulevaisuutta rakentavat.”

Viestintäyksikön roolit vastuullisuusteemoissa

Johtavat viestinnän ammattilaiset kuvasivat haastatteluissa, että viestintäyksikön rooli yrityksen vastuullisessa toiminnassa on **kertoa eri sidosryhmille niistä vastuullisuuste-oista, joita yritys tekee**. Viestintäyksikön tehtävä oli viestinnällistää erilaiset hankkeet ja ohjelmat ja raportoida siitä, mitä on tehty ja kuinka on edistytty.

H2: ”Tällainen ohjelma vaatii valtavan paljon yhteistyötä viestintäihmisten kanssa siinä että se viestinnällistetään se ohjelma. Eli kiteytetään ja kommunikoidaan sidosryhmille ja raportoidaan meidän virallisissa raporteissa. Niin kyllähän se, kaikki kietoutuu kaikkeen, ilman viestinnän ammattilaisia kukaan ei tietäisi että meillä on kestäväan kehityksen ohjelma.”

H5: "Nyt me ollaan viestitty tästä, että ollaan liitytty tähän kestävän kehityksen ohjelmaan. Me ollaan myös viestitty siitä, että meillä on tällainen raportti ja mitä se meille tarkoittaa. Seuraava steppi on se, että me viestitään tästä meidän asiakkaille eli yrityksille."

H4: "Että asiakas voi luottaa siihen, että mitä me luvataan pitää, niin sen takia meidän pitää tietenkin koko ajan kertoa siitä, että miten me edistytään sillä matkalla millä me ollaan."

Lisäksi viestintäyksikön tehtävänä oli aineiston perusteella **sitouttaa yrityksen henkilöstöä vastuullisuuden liittyviin projekteihin.**

H2: "(...) ihmisten sisäinen sitouttaminen tällaiseen (kestävän kehityksen) ohjelmaan, koska tää vaatii hyvin ison osan ihmisten työpanosta, niin eihän ilman viestintää niin eihän se onnistuis."

Haastatetavat kertoivat myös viestintäyksikön roolista **asiakkaiden opastajana vastuulliseen toimintaan.**

H4: "(...) iso osa tällaisen tuotteen päästöistä syntyy käytön aikana. Ja tietysti me voidaan vaikuttaa siihen käyttöön kertomalla meidän asiakkaille että mikä on hyvä tapa toimia."

Lisäksi johtavat viestinnän asiantuntijat pitivät tärkeänä viestintäyksikön tekemän **viestinnän avoimuutta ja totuudenmukaisuutta.** Sosiaalisesta ja ympäristövastuusta viestittäessä pidettiin erityisen tärkeänä sitä, että viestit eivät johda harhaan, vaan ovat totuudenmukaisia.

H4: "Mä en oikein ymmärrä, että miten viestintää tai liiketoimintaa voisi tehdä muulla tavalla kuin eettisesti tavallaan. Kyllähän se on sellainen perusedellytys, että liiketoiminta on eettistä. Viestinnässä ehkä sitä kautta että, karkein esimerkki on, että ne asiat joista puhutaan, niin niiden pitää olla totta. Esimerkiksi me kiinnitetään huomiota siihen että ei olisi sellaisia puolittaisia viestejä, jotka voisi olla viherpesua tai pink washing. Jos me jostain asiasta puhutaan, niin me halutaan puhua siitä sellaisella tasolla, minkä takana me voidaan oikeasti seistä."

H1: "Että me ei koskaan, tai mä en ainakaan koskaan suostuisi viestimään sellaista mikä ei oo totta. Kaiken pitää olla avointa ja läpinäkyvää."

5.2.3 Maakuva

Osa johtavista viestinnän ammattilaisista piti pohjoismaista tai suomalaista maakuvayhteyttä toivottavana yrityksen toiminnalle. Osa haastatelluista taas kuvasi yrityksiä globaaleiksi toimijoiksi, jotka eivät erityisesti halunneet korostaa yhteyttään Suomen tai muun maan maakuvaan.

TAULUKKO 8

Maakuva

Maakuva	<ul style="list-style-type: none"> • Maakuvayhteys laadun merkkinä, jota pyritään vahvistamaan • Maakuva vaikuttaa taustalla, mutta sitä ei aktiivisesti tuoda esiin
----------------	--

Osa haastateltavista piti **maakuvayhteyttä merkkinä yrityksen palveluiden hyvästä laadusta**. Sekä suomalaisuus että pohjoismaisuus olivat näissä tapauksissa sellaisia maakuvayhteyksiä, joita pidettiin hyödyllisinä, tuotiin esiin ja jopa pyrittiin vahvistamaan.

H2: "No tietysti meidän tuotteilta edellytetään huippulaatua ja suorituskykyä. Kyllä suomalaisella työllä on erityisen positiivinen kaiku maailmalla."

H3: "Ihan varmasti. Että kyllä (tietyissä maissa) pidetään Suomea ja suomalaisia toimintatapoja niinkun, tai arvostetaan. Se että me tuodaan sitä esille myös siellä, että ollaan joko skandinaavinen tai pohjoismainen yritys. Silloin ne heti tietää että mikä se on se laatu, - noh mitkä ne on ne odotustasot sille yhteistyölle sitten. Sellainen suomalainen mutkattomuus ja rehellisyys on sellaisia asioita sitten."

H5: "Yleisesti ottaen maakuva pohjoismaista ympäristöasioiden edelläkävijänä, (...) niin sitähan me halutaan vahvistaa."

Haastatteluissa toistuivat myös kuvaukset siitä, että vaikka yritys on suomalainen ja yleisesti suomalaiseksi tunnistettu, **suomalaisuutta ei erityisesti korostettu tai tuotu esiin**. Sen sijaan haastatteluiden perusteella yritykset halusivat näyttäytyä globaaleina toimijoina ja tuoda esiin yrityksen omaa historiaa. Suomen maakuvasta ei kuitenkaan pyritty aktiivisesti irrottautumaan, ja maakuvayhteys nähtiin myös positiivisena asiana.

H1: "Ai meinaatsä tää Suomi-brändi vai? No joo. No me ei tuoda mitenkään erityisesti esiin sitä, me ollaan globaali yritys. Kyllähän me nyt tiedetään, meidän työntekijät tietää, että me ollaan suomalainen yritys. Mutta se ei oo se tavallaan se meidän kärki välttämättä."

H4: "Yritys 4:hän on hyvin tunnusomaisesti suomalainen yritys. Me ei aktiivisesti kuitenkaan olla mukana rakentamassa Suomen maakuvaa tai me ei sitä välttämättä kaikissa tilanteissa - tai että se on mukana siinä (...), mutta se ei oo meidän sellanen kärkiviesti, mä sanoisin. Me puhutaan niistä meidän omista arvoista, ja meidän perinteestä ja tekemisestä."

H2: "No ei se mitenkään ratkaisevasti liity. Me ollaan yritetty profiloitua globaalina yhtiönä, mutta kyllä Suomella ja sekä Suomella ja Ruotsilla on sellainen tietty laatumaine, että kyllä se plussaa on olla lähtöisin Suomesta. Se nähdään positiivisena, mutta me ei mitenkään korosteta sitä meidän viestinnässä."

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä yritysdiplomatian ja yritysviestinnän suhteesta suomalaisten yritysten toiminnassa. Haastattelu- ja kyselyaineistojen analyysillä selvitettiin, harjoittavatko suomalaiset kansainväliset yritykset julkisuusdiplomatiaa ja osallistuvatko yritysten viestintäosastot julkisuusdiplomaattisiin toimiin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisena johtavat viestinnän ammattilaiset näkevät yritysviestinnän roolin kansainvälisessä toimintaympäristössä?
2. Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?
3. Millaisia yritysdiplomatian ominaisuuksia viestinnän ammattilaisten työnkuvaan kuuluu?

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin edellisessä luvussa esitettyjen tulosten pohjalta. Lisäksi saatuja tuloksia peilataan olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen. Seuraavassa kuhunkin tutkimuskysymykseen vastataan alaluvuissa 6.1–6.3. Johtopäätöksetkappaleessa (6.4) pohditaan, mitä tämän tutkimuksen tulokset voisivat tarkoittaa ja miten ne kokonaisuudessaan peilautuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta (6.5) sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi (6.6).

6.1 Johtavien viestinnän ammattilaisten näkemyksiä yritysviestinnän roolista kansainvälisessä toimintaympäristössä

Tässä tutkimuksessa johtavien viestinnän ammattilaisten käsitykset yritysviestinnän roolista kansainvälisessä toimintaympäristössä jaettiin sisällönanalyysin tuloksena kolmeen kokonaisuuteen: **1) Viestinnän johtamisen piirteet kansainvälisessä toimintaympäristössä, 2) Viestintäyksikön strategiset roolit kansainvälisessä ympäristössä ja 3) Viestintäyksikkö tiedonvälittäjänä kansainvälisessä ympäristössä.**

Tuloksista käy ilmi, että johtavat viestinnän ammattilaiset liittävät viestintäyksiköiden työhön kansainvälisessä toimintaympäristössä yrityksen henkilöstön sekä viestinnän

johtamiseen liittyviä tehtäviä. Viestintäyksikkö sitouttaa globaalisti työskenteleviä, monikulttuurisia työyhteisöjä työskentelemään yrityksen yhteisten tavoitteiden eteen ja luo yhteistä organisaatiokulttuuria. Lisäksi viestintäyksikkö sitouttaa ja ohjeistaa henkilöstöä viestimään ja johtaa koko globaalia viestinnän kokonaisuutta.

Viestintäosastojen työ kansainvälisessä kontekstissa on tulosten perusteella myös strategista asiantuntijatyötä, johon kuuluu johdon tukemista ja konsultointia sekä strategista kansainvälistä viestintää. Viestinnän ammattilaiselle on tulosten perusteella tärkeää osata toimia erilaisissa kulttuurisissa toimintaympäristöissä: hän paitsi tuntee kulttuurierot, myös ymmärtää, millä tavoin ne tulee huomioida viestintää toteutettaessa ja millä tavoin eri maiden sidosryhmät suhtautuvat yritysviestintään.

Toisaalta kansainvälisten yritysten viestintäosastojen rooli nähtiin tiedonvälittäjänä: viestintäosasto kertoo sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille, mitä yrityksessä tapahtuu. Viestintäosasto kertoo sidosryhmille myös yrityksen arvovalinnoista ja yritysvastuuteoista. Aineistossa korostui myös eettisen toiminnan tärkeys viestinnän ammattilaisen työssä. Tulosten perusteella johtavat viestinnän ammattilaiset käsittävät eettisen viestintäosastojen työn totuudenmukaisena, avoimena tiedonvälityksenä, jonka sisällöt ovat todennettavissa oikeiksi. Käsityksessä viestinnän asiantuntijan eettisestä toiminnasta korostuu siis tiedonvälitys.

Yllä esitetyjä teemoja tarkastellessa havaitaan, että yritysviestinnän rooli kansainvälisessä ympäristössä ei vaikuta juuri poikkeavan organisaatioviestinnän roolista ylipäätään. Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrataan suomalaisten viestinnän ammattijärjestöjen tuottamaan Viestinnän ala 2021 -tutkimukseen (2021, 21), ovat esiin nousseet tehtävät ja roolit hyvin samankaltaisia keskenään. Viestinnän ala 2021 -tutkimuksen vastaajien listatut tärkeimmät työtehtävät ovat sisällöntuotanto, strateginen osaaminen ja kokonaisuuksien johtaminen, media- ja sidosryhmäsuhteet ja maineenhallinta, työyhteisöviestintä ja organisaatiokulttuuri, sosiaalisen median tuntemus ja osaaminen sekä digi- ja verkkoosaaminen. Lisäksi listauksessa esiin nousevat mm. brändityö ja työnantajakuva, ihmisten johtaminen, valmentaminen sekä vastuullisuus (2021, 21). Vastaavasti Chartered Institute of Public Relationsin tekemästä PR-alan selvityksestä (CIPR State of the Profession 2022, 63) käy ilmi, että Iso-Britanniassa alan ammattilaiset pitivät viestijän tärkeimpinä tehtävinä vuonna 2022 sisällöntuotantoa, kampanjoiden suunnittelua ja toteutusta, strategista suunnittelua, mediasuhteita ja yhteisö- ja sidosryhmäsuhteita. Myös Zerfassin ja Sherzadan (2015, 301) tutkimuksessa viestintäjohtajat pitivät tärkeinä viestinnän tavoitteina samankaltaisia asioita. Tutkimuksessa tunnistetut yritysviestinnän tärkeimmät tavoitteet liittyivät työyhteisöviestintään, brändin tai imagon rakentamiseen, tiedonvälitykseen ja viestinnällistämiseen, mediatyöhön ja sidosryhmäsuhteisiin (Zerfass & Sherzada 2015, 301).

Mitä havaitusta samankaltaisuudesta viestinnän ammattilaisen roolissa kansainvälisessä ympäristössä ja ylipäätään voitaisiin päätellä? Kuten luvussa 2.3 tuotiin esiin, kansainvälinen viestintä kuului jo vuonna 2015 lähes kaikkien eurooppalaisten viestintäjohtajien työlliställe, ja sen roolin viestinnän johtamisessa ennustettiin tulevaisuudessa vain kasvavan (Verčič ym. 2015, 791). Onkin mahdollista, että kansainvälisyys on niin arkipäiväinen ja keskeinen osa nykyistä johtavien viestinnän ammattilaisten työtä, ettei siihen liittyviä teemoja osata erottaa erilleen muista työn piirteistä.

Tämän tutkimuksen aineistossa kuvatut, selvästi kansainväliseen ympäristöön liittyvät viestinnän ammattilaisen tehtävät taas voidaan käsittää jatkeina niille ylipäätään tär-

keinä pidetyille tehtäville, joita yllä on käyty läpi. Kulttuurierojen tunteminen voidaan ymmärtää sidosryhmätyön osa-alueena, osana sidosryhmien tuntemusta. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen eri maiden kulttuurieroista huolimatta taas on osa työyhteisöviestintää ja organisaatiokulttuurin luomista. Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiinkin ajatella, että yrityksen kansainvälisyys ei ole merkittävä viestintäosastojen roolin määrittäjä. Sen sijaan kansainvälisyys tekee viestintäosastojen tehtäväkentistä monimutkaisempia ja edellyttää yhä monimuotoisempien sidosryhmien ymmärtämistä.

6.2 Millaisia yritysdiplomaattisia toimia suomalaiset kansainväliset yritykset harjoittavat?

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisten, kansainvälisesti toimivien yritysten toiminnasta voidaan tunnistaa julkisuusdiplomaattisia elementtejä. Aineistosta tunnistettiin poliittiseen päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun vaikuttamista, yrityksen vastuullinen toiminta legitimitetin ylläpitäjänä sekä lähtömaan maakuvan hyödyntäminen yrityksen toiminnassa. Tässä kappaleessa näitä elementtejä tarkastellaan suhteessa tutkimuskirjallisuuteen sekä pohditaan sitä, mistä tulokset voisivat kertoa.

Tuloksista käy ilmi, että osa suomalaisista kansainvälisesti toimivista yrityksistä pyrkii vaikuttamaan EU-tasolla ja Suomessa yrityksen omaa toimintaa koskettavaan päätöksentekoon. Johtavat viestinnän ammattilaiset kuvasivat, että yritykset pyrkivät vaikuttamaan päätöksiin niin, että ne olisivat eduksi yrityksen toiminnalle. Analyysistä käy ilmi myös, että yritys vastuuta koskevan säätelyn tiukennuksia kannatettiin silloin, kun ne hyödyttivät yritystä esimerkiksi kilpailuedun muodossa. Keskeinen motiivi vaikuttamiselle olikin liikevoitto. Nämä tulokset ovat yhdensuuntaisia sen tutkijajoukon näkemysten kanssa, joka käsittää yritysdiplomatian yrityksen toimintaolosuhteiden ja legitimitetin edistämisenä (Amann ym. 2007; Ordeix-Rigo & Duarte 2009; Steger 2003; Asquer 2012).

Tiettyihin, yrityksen omaa toimintaa koskettaviin poliittisiin päätöksentekoprosesseihin vaikuttamisen lisäksi yritykset pyrkivät nostamaan julkiseen keskusteluun ja myös suoraan päättäjien agendalle teemoja, jotka kytkivät yrityksen palvelut laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tätä toimintaa voidaan ymmärtää paitsi pyrkimyksenä lisätä yrityksen palveluiden kysyntää, myös laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisena: millaisia arvoja haluamme yrityksenä yhteiskunnassa edistää, miten yhteiskunnallisilla uudistuksilla voitaisiin tehdä hyvää? Yhdeksi tällaisen vaikuttamisen motiiviksi kuvattiin yhteisen hyvän edistämistä. Yritykset siis pyrkivät esittämään tarjoamansa palvelun ratkaisuna ongelmiin ja samalla asemoimaan itsensä hyväntekijöiksi. Tämä tulos on samansuuntainen niiden kirjallisuusosuudessa esiteltyjen tutkimusten kanssa, joissa yritysdiplomatialla pyritään kahteen asiaan: yhteiskunnallisen roolin ottamiseen ja yrityksen vaikutusvallan vahvistamiseen (Ordeix-Rigo & Duarte 2009; Weber & Larsson-Olaison 2017; Mogensen 2017).

Toinen aineistosta tunnistettu julkisuusdiplomaattinen ulottuvuus oli vastuullinen toiminta yrityksen legitimitetin edellytyksenä. Tulosten perusteella vastuullisuus on yritysten elinehto ja edellytys menestymiselle. Vastuullista toimintaa pidettiin aineistossa normatiivisesti tärkeänä. Tärkeäksi kuvattiin hyvänä yrityskansalaisena olemista sekä sidosryhmien yritys vastuudotuksiin vastaamista. Vastuullisuutta odottivat asiakkaat,

työntekijät, työnhakijat ja sijoittajat. Tulos tukee Ordeix-Rigon ja Duarten (2009, 556) kuvaamaa yritysdiplomatian lähtökohtaa: yritykset ymmärtävät, että niiden toiminta yhteiskunnassa on mahdollista vain, kun ne kykenevät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin. Ja kun vastuullisuus on normi, joka leikkaa läpi kaikki sidosryhmät, on vastuullisuus edellytys yrityksen legitimitetille (ks. esim. Ingenhoff & Marschlich 2019, 349). Tämän tutkimuksen perusteella yritysten johtavat viestinnän ammattilaiset olivatkin hyvin tietoisia siitä, että vain yhteiskunnallisen vastuunsa kantava yritys voi säilyttää legitimitettinsä, kuten mm. Van der Meer ja Jonkman (2021, 2), Van Ruler ja Verčič (2005, 255) sekä (Palazzo & Scherer 2006, 78) ovat kuvanneet (ks. luku 2).

Kuten kirjallisuusosiossa tuli ilmi, osa tutkijoista korostaa, että yritysdiplomatian tavoitteet olisi ymmärrettävä laajempina yhteiskuntiin ja globaalien ongelmien ratkaisemiseen tähtäävänä toimintana, ei pelkästään välineenä legitimitetin vahvistamiseen (Westermann-Behaylo ym. 2015, 390). Tätä logiikkaa seuraavaa ajattelua on havaittavissa tuloksissa: johtavat viestinnän ammattilaiset puhuivat vastuullisesta toiminnasta myös itseisarvona ja yleismaailmallisesti tärkeänä asiana. Samaan aikaan käytännön toimien tasolla kuitenkin korostuivat yrityksen omaan toimintaan liittyvät asiat, esimerkiksi hyvänä yrityskansalaisena oleminen ja sääntöjen ja lakien noudattaminen.

Huomionarvoista tämän tutkimuksen tuloksissa on, että vaikuttamispyrkimykset kohdistuivat niin sanotusti kotikenttään eli EU:n ja Suomen päätöksentekoon. Vaikuttamispyrkimyksiä yritysten toimintamaissa Euroopan Unionin ulkopuolella ei aineistossa tullut ilmi. Voidaankin pohtia, kertovatko tulokset siitä, että suomalaisyritykset eivät pyri vaikuttamaan toimintamaissaan vai siitä, että viestintäjohtajat eivät osallistu tällaisten toimenpiteiden toteuttamiseen eikä heillä ole niistä tietoa.

Yritykset pyrkivät vaikuttamaan myös osana verkostoja. Haastateltavat kuvasivat, että yritysverkostoissa toimiminen oli tehokkaampi tapa vaikuttaa päätöksentekoon ja julkiseen keskusteluun kuin yksin toimiminen. Osa yrityksistä teki yhteistyötä myös järjestöjen kanssa yhteisten tavoitteiden eteen. Melgin (2022, 67) pitää verkostomaista vaikuttamistoimintaa ja järjestöyhteistyötä konkreettisina esimerkkeinä yritysten harjoittamasta julkisuusdiplomatiasta. Tällaista verkosto- ja järjestöyhteistyötä on tutkimuskirjallisuudessa pidetty hyvänä keinona hoitaa sidosryhmäsuhteita (Ingenhoff & Marschlich 2019, 360).

Maakuva on liittynyt kiinteästi julkisuusdiplomatiiaan (esim. White 2015). Esimerkiksi Suomen valtiollisesta julkisuusdiplomatiasta käytetään termiä maakuvatyö (Ulkoministeriö). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osa yrityksistä hyödyntää lähtömaansa maankuvaa: aineiston perusteella Suomen ja Pohjoismaiden maankuvaa pidettiin hyödyllisenä, sillä se oli asiakkaille merkki laadusta. Toisaalta kaikki yritykset eivät halunneet korostaa suomalaisuuttaan, vaan pyrkivät ennemmin näyttäytymään globaaleina toimijoina tai korostamaan yrityksen omaa historiaa. Tulos on yhteneväinen Whiten (2015, 306) huomion kanssa: osa yrityksistä haluaa näyttäytyä globaaleina, kansainvälisinä brändeinä. Aktiivista Suomen maakuvasta irrottautumista ei kuitenkaan aineistosta ollut havaittavissa.

6.3 Yritysdiplomatian ominaisuudet viestintäyksiköiden toiminnassa

Tämän tutkimuksen perusteella yritysten viestintäyksiköiden toiminnasta oli havaittavissa yritysdiplomatian ominaisuuksia. Viestintäosastot osallistuvat sekä julkiseen keskusteluun ja poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen että yrityksen legitimitetin ylläpitoon. Julkisuusdiplomatian elementtejä ei kuitenkaan voida pitää tulosten perusteella viestintäosastojen työssä erityisen keskeisinä, vaan piirteitä voidaan havaita muiden tehtävien joukosta. Johtavat viestinnän ammattilaiset eivät myöskään käsittäneet työtään julkisuusdiplomatiana.

Tulosluvussa 5.1 on eritelty johtavien viestinnän ammattilaisten käsityksiä siitä, mikä on yrityksen viestintäosastojen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tuloksissa viestintäyksiköiden roolit on jaoteltu kolmeen kokonaisuuteen: johtaminen, strateginen asiantuntijatyö ja tiedonvälitys. Näistä julkisuusdiplomaattisia elementtejä löytyy erityisesti strateginen asiantuntijatyö -luokasta: Viestintäyksikön rooliin kansainvälisessä ympäristössä liitettiin taito toimia erilaisissa kulttuurisissa toimintaympäristöissä: viestinnän ammattilaisen tulisi tuntea eri kulttuurien ominaispiirteet ja huomioida ne viestinnässä. Lisäksi viestintäyksikkö voi tukea tai toteuttaa yrityksen yhteiskunnallista vaikuttamista.

Edellisessä kappaleessa käsitelty julkiseen keskusteluun ja poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen on osin myös viestintäyksikön tehtävä. Aineiston perusteella viestintäyksiköiden rooli vaikuttamistyössä oli toisaalta toteuttava ja toisaalta vaikuttamista tukeva. Viestintäosasto esimerkiksi piti viestinnän keinoin esillä niitä aiheita, joihin liittyvään poliittiseen päätöksentekoon yritysjohto pyrki vaikuttamaan. Viestinnän toteuttamia vaikuttamistoimia olivat esimerkiksi erilaisten sidosryhmätilaisuuksien järjestäminen, mielipidekirjoitukset ja päättäjille kohdistetut uutiskirjeet ja muu yhteydenpito. Näistä suoraan päättäjiin kohdistettuja toimia voidaan pitää enemmänkin lobbauksena kuin yritysdiplomatiana, sillä ne kohdistuvat suoraan päätöksentekoprosessiin osallistuviin henkilöihin. Lobbaukselle keskeistä on, että sillä pyritään vaikuttamaan suoraan tiettyyn poliittiseen päätöksentekoprosessiin, ja se kohdistuu suoraan päätöksentekoon osallistuviin tahoihin (Melissen 2005, 15).

Kuten edellä mainittiin, yritysvastuu tunnistettiin tässä tutkimuksessa yrityksen legitimitetin kannalta keskeiseksi asiaksi. Yritysten viestintäyksiköiden rooli yritysten vastuullisessa toiminnassa oli tämän tutkimuksen perusteella toimia vastuullisuusstrategian viestinnällistäjänä ja tiedonvälittäjänä sidosryhmille. Viestintäyksiköt tekivät vastuullisuustyön näkyväksi ja kertoivat sidosryhmille niistä vastuullisuusteoista, joita yritykset tekivät. Näin ollen yritysvastuuseen liittyvä viestintä kytkeytyi myös kansainvälisten yritysten viestintäyksiköiden rooliin tiedonvälittäjänä, jota on kuvattu kohdassa 5.1.3. ja 6.1.

Kiinnostava havainto on myös se, että yritysten viestinnän tavoitteissa tai keinoissa ei juurikaan ollut eroja eri maiden välillä, vaan haastateltavat kuvasivat enimmäkseen globaalia, kaikkialla yhdenmukaista viestintää. Tätä voisi mahdollisesti selittää myös se, että johtavat viestinnän asiantuntijat tekevät työtään yrityksen ”päämajasta” käsin keskittyen ydinstrategiaan, kun taas yksittäiset, mahdollisesti kohdennetummat kampanjat ja toimet toteuttaa joku muu: esimerkiksi viestintäkumppani, hr tai yhteiskuntasuhteista vastaava taho eri toimialueilla tai -maissa.

Marschlich ja Ingenhoff (2021, 99) ovat tutkimuksessaan muotoilleet yritysdiplomatian eri tasoja. Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat Marschlichin ja Ingenhoffin viidettä

tasoa, jota he nimittävät ”globaaliksi sitoutumiseksi”. Globaalilla sitoutumisella he tarkoittavat sitä, että yrityksen julkisuusdiplomaattinen tavoite on osoittaa, että se toimii yleisesti hyväksyttävällä, moraalisesti kestäväällä tavalla. Paikallisesti mukautettuja julkisuusdiplomaattisia tavoitteita tai strategioita ei globaalien sitoutumisen tasolla ole. (Marschlich & Ingenhoff 2021, 99.) Toisin kuin tässä tutkimuksessa, Marschlichin ja Ingenhoffin (2021, 96) tutkimuksen perusteella yritysten välillä oli hajontaa toimintatavoissa: osa sovitti strategiansa toimintamaan kontekstiin täysin, osa sovitti osittain ja osa taas toteutti globaalia strategiaa sovittamatta sitä toimintamaan kontekstiin lainkaan.

Osa johtavista viestinnän ammattilaisista ei tiennyt, harjoittaako yritys lobbausta tai muuta yhteiskunnallista vaikuttamistyötä. Tämä havainto viittaa siihen, että viestintäyksiköiden tehtävä ei kyseisissä yrityksissä ole julkisuusdiplomaattinen. Osa haastateltavista taas kuvasi osallistuvansa hyvinkin suoraan yrityksen vaikuttamispyrkimyksiin. Tämä tutkimus ei ole aineiston koon takia asetelmaltaan vertaileva, eikä tuloksista voi tehdä yleistyksiä. Erot yritysten viestintäosastojen asemoitumisessa suhteessa yrityksen vaikuttamispyrkimyksiin herättävät kuitenkin kysymyksen siitä, onko suurten ja pienten pörssiyritysten tai toisaalta pörssiyritysten ja valtionyhtiöiden välillä eroja siinä, millainen yrityksen viestinnän rooli on osana sen vaikuttamistyötä.

6.4 Johtopäätökset

Kuten tämän tutkimuksen johdannossa kuvattiin, yrityksiltä odotetaan aktiivisia toimia yhteiskunnallisten ongelmien, kuten ilmasto- ja ympäristöteemoihin ja epätasa-arvoon puuttumiseksi (Edelman 2022, 26–30; 33). Vastuullisuusteemat haastavat myös yritysten viestintäosastoja (Zerfass ym. 2020; 2021; 2022). Tutkimuskirjallisuudessa on ehdotettu, että yritysdiplomatia voisi olla keino vastata näihin odotuksiin ja osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun (Westermann-Behaylo ym. 2015, 387).

Suomessa Melgin (2022, 67) uskoo viestinnän ammattilaisten ”valtavaan potentiaaliin” yritysdiplomatian kentällä: yritysdiplomatiaan sitoutumalla yritykset voisivat tehdä töitä yhteisen hyvän eteen yhteiskunnassa. Yritysdiplomatia yritysten keinona tehdä hyvää ja ratkoa maailman ongelmia on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella yksinkertaistava. Sekä tutkimuskirjallisuus (Ordeix-Rigo & Duarte 2009, 561–562; Weber & Larsson-Olaison 2017, 370) että tämän tutkimuksen tulokset (ks. kohta 5.2 ja 6.2) nojaavat siihen suuntaan, että hyvienkin tekojen takana on yrityksen oman edun tavoittelu. Siksi yritysten julkisuusdiplomaattisiin toimiin ja toisaalta julkisuusdiplomatiapuheeseen ja -tutkimukseen tulisi suhtautua kriittisesti. Pahimmillaan yritysdiplomatia saattaisi olla pelkästään uusi nimi viherpesulle tai muulle vastaavalle oman kuvan epätotuudenmukaiselle kiillottamiselle. Yrityksen toiminnasta aiheutuvat ongelmat nimittäin voivat jatkaa olemassaoloaan, vaikka yritys samaan aikaan näyttäytyisi paremman maailman puolesta taistelevana yritys vastuusankarina (White 2015, 319).

Mikä sitten edesauttaisi yritysdiplomatian vastuullisia käytänteitä? Tämän tutkimuksen perusteella johtavat viestinnän asiantuntijat pitivät tärkeänä sitä, että yritysten viestintäosastot toimivat vastuullisesti. Vastuullisuus viestinnän ammattilaisen työssä tarkoitti heille ennen kaikkea vastuullista tiedonvälitystä: viestintäosastot toimivat läpinäky-

västi ja välittävät sidosryhmille sellaista tietoa, joka on totta. Ei siis puolitotuksia, kaunisteltuja faktoja eikä pinkki- tai viherpesua. Asunta (2016, 221) on todennut, että keskeinen osa viestinnän ammattilaisen ammattitaitoa on kyky ajatella kriittisesti ja konsultoida yritystä eettisissä teemoissa.

Kiinnostava havainto on, että tämän tutkimuksen perusteella suomalaisyritykset eivät varautuneet poliittisiin konflikteihin toimintamaissaan. Käytännön vastaavuutta Westermann-Behaylon ym. (2015) ja Halevyn ja Choun (2018) kuvauksille yritysdiplomatiasta konfliktien ehkäisyn välineenä ei tässä tutkimuksessa siis löytynyt tukea. On kuitenkin syytä huomioda, että tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yhtä haastattelua lukuunottamatta ennen Venäjän hyökkäystä Ukrainaan helmikuussa 2022. Hyökkäyssota Ukrainassa pakotti monet suomalaiset Venäjällä toimivat yritykset reagoimaan: osa vetäytyi maasta kokonaan. Vielä Venäjällä toimivat taas ovat väkisin joutuneet muodostamaan kannan Venäjän liikekannallepanoon (Näveri 2022). Suurennuslasin alla ovat olleet myös Suomessa toimivat yritykset, joilla on kytköksiä Venäjään. Median syynissä ovat vuonna 2022 olleet esimerkiksi venäläisen Lukoilin tytäryhtiö Teboilin toimet ja sotaan liittyvät ulostulot (esim. Tuominen 2022) sekä valtionyhtiö Fortumin kriisi (esim. Koskinen 2022). Sota on väistämättä tuonut näkyväksi sen, millä tavoin kansainväliset konfliktit voivat vaikuttaa yritysten toimintaan nopeasti ja yllättävästi sekä tehnyt näkyväksi sen, että yritykset eivät toimi poliittisesta ympäristöstään irrallaan. Voitaisiinkin ajatella, että julkisuusdiplomaattinen ajattelu voisi lisätä yritysten kykyä varautua yllättäviin poliittisen toimintaympäristön muutoksiin. Vuoden 2022 tapahtumien valossa voidaan pitää yllättävänä, että yritysten johtavat viestinnän ammattilaiset eivät nähneet yrityksensä kansainvälisen toiminnan ja poliittisiin konflikteihin varautumisen välillä minkäänlaista yhteyttä tai osanneet kuvitella, millaisia poliittisia konflikteja yritysten toimintaan voisi liittyä. Voidaankin pohtia, ovatko sota Ukrainassa sekä sen vaikutukset tehneet yritysten poliittisuuden ja yhteiskuntaan kietoutuneisuuden näkyväksi uudella, konkreettisella tavalla ja millaisia vaikutuksia näillä tapahtumilla on tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tuloksia kirjallisuuteen peilaten voidaan lopulta ehdottaa, että yritysdiplomaattisella ajattelulla yritysten viestintäosastojen työ voisi olla mahdollista kytkeä tiiviimmin yrityksen muihin toimintoihin: yritys vastuuseen ja yhteiskuntasuhteisiin. Lisäksi voitaisiin ajatella, että julkisuusdiplomaattisella ajattelulla yritys viestintä voisi suuntautua entistä aktiivisemmin kohti yritystä ympäröivää maailmaa ja yrityksen välitöntä sidosryhmäympäristöä laajemmalle (ks. Ingenhoff & Marschlich 2019, 306). Tällä tavoin yritysdiplomatiain keinoin voitaisiin vastata edellä kuvattuihin, yrityksiin kohdistuviin odotuksiin. Yrityksiin kohdistuvien sosiaalisten odotusten tunnistaminen ja niihin vastaaminen taas tukee yritysten legitimitettä (Marschlich & Ingenhoff 2021, 101).

On syytä vielä kertaalleen todeta, että julkisuusdiplomaattinen ajattelu ei tämän tutkimuksen perusteella ollut johtavien viestinnän ammattilaisten tapa käsittää yritys viestintää. Sen sijaan viestintää hahmotettiin johtamisen keinona, tiedonvälityksenä ja strategisena asiantuntijatyönä. Havainto tukee Melginin (2022) väitettä siitä, että julkisuusdiplomati on käsitteenä Suomessa vielä vieras, vaikka yritykset harjoittavatkin julkisuusdiplomaattisia toimia. Asquer (2012, 54) kuvaakin, että julkisuusdiplomaattisia piirteitä on mahdollista erottaa yritysten eri yksiköiden toimista, vaikka ne eivät olisi tietoisesti julkisuusdiplomaattisia tai järjestelmällisiä. White (2015, 319) jopa haastaa kysymään, onko yritysdiplomati itse asiassa yritys vastuutoimien sivutuote. Sen perusteella, miten hajanaista ja jopa ristiriitaista yritysdiplomatiain teoreettinen käsittely on (ks. Löffelholz ym.

2014, 439; Ingenhoff & Marschlich 2019, 360), ei ole ihme, että käsite ei ole rantautunut viestinnän ammattilaisten ajatteluun Suomessa.

Lopulta voidaan pohtia koko yritysdiplomatian käsitteeseen liittyviä ongelmia tarkemmin. Osassa määritelmistä (mm. Ingenhoff & Marschlich 2019, 358) painottuvat nimienomaan ulkomaiset, ”isäntämaiden” sidosryhmät yritysdiplomatian kohdeyleisönä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella on syytä kuitenkin pohtia, onko ylipäättään mahdollista rajata ja erotella yrityksen harjoittamasta viestinnästä erilleen kotimaisille ja ulkomaisille yleisöille kohdistettua viestintää mielekkäällä tavalla. Ennemminkin aineistosta piiryy kuva kansainvälisten yritysten viestinnästä kokonaisuutena, johon kuuluu globaalisti yhdenmukaisia viestinnän strategioita ja tekoja sekä lisäksi paikallisesti mukautettuja toimia, jotka lomittuvat keskenään. Kuten luvussa 2.3 on kuvattu, julkisuudet eivät enää rajoitu valtiörajojen mukaan tai jää valtioiden sisäisiksi – sen sijaan paikallisesti kohdennetut viestinnän toimenpiteet ovat tarkastelun kohteina myös globaalilla tasolla (Holmström ym. 2009, 2). Tässä valossa onkin perusteltua pohtia, onko yritysdiplomatian käsitteellinen rajaaminen vain ulkomaisiin yleisöihin kohdistetuksi mielekäästä.

Tässä tutkimuksessa yritysdiplomatiassa on tarkasteltu myös suomalaisyritysten Suomessa ja Euroopan unionin sisällä harjoittamaa vaikuttamista, joka muilta osin täsmää yritysdiplomatian määritelmiin. Kotimaan viestinnän sisällyttäminen yritysdiplomatiassa ei kuitenkaan ole ongelmatonta sekään. Kun yritysdiplomatiassa käsitetään laajemmin yritysten pyrkimyksenä asemoida itsensä instituutioiksi yhteiskunnallisia rooleja ottamalla ylipäättään, ei vain ulkomaisille yleisöille kohdistettuna (esim. Ordeix-Rigo & Duarte 2009, 556–557), lähestyy yritysdiplomatiassa käsitteellisesti sosiaalista toimilupaa (ks. luku 2.1) ja sosiaalista yritys vastuuta (luku 3.3). Kuten luvusta 3.3 käy ilmi, on yritysdiplomatiassa ja yritys vastuun suhde tutkimuskirjallisuudessa jäsentymätön. Lopulta jääkin tutkimuskirjallisuuden perusteella ristiriitaiseksi, miten yritysdiplomatiassa ja yritys vastuun tarkalleen eroavat toisistaan. Kaiken kaikkiaan kirjallisuudesta käy ilmi yritysdiplomatiassa käsitteellinen kypsyyttämyys, joka tekee ilmiön analyttisestä käsittelystä haastavaa.

6.5 Tutkimuksen arviointi

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Määrällisen tutkimuksen kontekstissa on ollut tapana arvioida tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Näiden sopivuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kuitenkin kritisoitu ja kyseenalaistettu. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 160–161.) Laadullisen tutkimuksen piirissä ei olekaan yhtä vakiintunutta tapaa arvioida tutkimuksen luotettavuutta, vaan arvioinnin tavat ja painotukset vaihtelevat kirjoittajasta ja hänen edustamastaan tutkimusperinteestä riippuen (Tuomi & Sarajarvi 2018, 158; 162–163).

Yhdenmielisyyttä on kuitenkin siitä, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on erityisen oleellista se, että tutkija itse ja näin ollen myös koko tutkimusprosessi kokonaisuutena ovat arvioinnin kohteena (Eskola & Suoranta 2014, 211–212; Tuomi & Sarajarvi 2018, 163). Tutkija on laadullista tutkimusta tehdessään itse tutkimuksen tärkein väline eli subjekti, ja tutkimuksen lopputulokseen vaikuttavat väistämättä tutkijan tekemät tulkinnat (Eskola & Suoranta 2014, 211; Tuomi & Sarajarvi 2018, 162). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi, siitä tehdyt tulkinnat ja tutkimuksen arviointi eivät

ole selkeästi erillisiä (Eskola & Suoranta 2014, 209). Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla tutkimusprosessi tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen menetelmä ja vaiheet on syytä kuvata mahdollisimman järjestelmällisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida, miten tutkija on päätenyt saamiinsa tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165; 181; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aluksi voidaan todeta, että tämän tutkimuksen katsotaan onnistuneen tutkimustehtävässään, joka oli lisätä ymmärrystä yritysdiplomatian ja yritysviestinnän suhteesta suomalaisessa yrityskontekstissa. On syytä huomioida, että tämän tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi eikä aineiston ole tarkoitus olla edustava. Tutkija on ollut tietoinen aineiston pienuudesta ja pidättäytynyt tekemästä sen pohjalta yleistyksiä. Johtopäätöksissä esiin nostettuja havaintoja ja niistä tehtyjä tulkintoja voisi tarkemmin syventää jatkotutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla mahdollisimman avoimesti tutkimuksessa tehdyt valinnat. Tutkimuksen tavoite ja syyt siihen, miksi aihetta kannattaa tutkia, on kuvattu johdantokappaleessa. Tutkimuksen toteutus -kappaleessa on kuvattu tarkemmin tutkijan tekemiä valintoja ja niiden syitä: aineistoa (aineiston koko, tiedonantajat) ja sen keräämistä sekä aineiston analyysin etenemistä. Tulokset-lukuun on liitetty sitaatteja tutkimusaineistosta, jotta lukija saisi mahdollisimman hyvän käsityksen siitä, miten aineistoa on käsitelty ja mistä saadut tulokset koostuvat.

Tutkimusta toteutettaessa on huomioitu, että analyysissa käytetty valmis lomakeaineisto ei ole ollut tämän tutkimuksen tutkimustehtävän kannalta ideaali. Kysymyksenasettelu ja vastauskonteksti osana verkkolomaketta ovat voineet vaikuttaa lomakkeella saatujen vastausten sisältöön ja laatuun. Vastajaat vastasivat kysymykseen *Millaisia osaamistarpeita toimiminen kansainvälisessä digitaalisessa toimintaympäristössä luo viestinnän ammattilaiselle?* On mahdollista, että vastaajat ovat tulkinneet kysymyksen tarkoittamaan sitä, mitä sanasta *digitaalinen* tulee ensimmäisenä mieleen, kuten välineitä ja teknologioita. On myös mahdollista, että osa vastaajista on keskittynyt vain kansainvälisen ympäristön luomisiin osaamistarpeisiin ja toisaalta osa vain digitaalisen ympäristön tarpeisiin.

Avoimeen kysymykseen saadut vastaukset olivat osin hyvin niukkoja, ja osa kyselyyn vastanneista jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen. Niukasta aineistosta on tyyppillisesti vaikeaa saada aikaiseksi todellista sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 146). Aineistoa täydennettiinkin syventävillä teemahaastatteluilla. Valmis kyselyaineisto mahdollisti myös aiheeseen syventymisen empirian kautta ennen teemahaastattelurungon ja haastattelujen toteuttamista.

Tätä tutkimusta arvioitaessa on syytä huomioida myös maailmantilanteen nopea muuttuminen kesken aineiston keräämisen. Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuussa 2022 näkyi tässä tutkimuksessa johtavien viestinnän asiantuntijoiden vähentyneenä osallistumishalukkuutena tutkimushaastatteluihin.

Voidaan myös pohtia, missä määrin tulokset kertovat siitä, että suomalaisten yritysten viestintäosastot eivät harjoita julkisuusdiplomaattisia toimia, vai voivatko tuloksia selittää muutkin tekijät. Voi olla mahdollista, että haastateltavilta ei ole kysytty oikeita asioita. Tätä riskiä pyrittiin vähentämään tekemällä koehaastattelu kysymysten relevanttiuden ja ymmärrettävyyden testaamiseksi. Koehaastattelun pohjalta haastattelurunkoa muokattiin, ja sanavalintoihin kiinnitettiin tarkempaa huomiota. Mahdollisiin haastateltavien niukkoihin vastauksiin varauduttiin myös kirjoittamalla haastattelurunkoon tukikysymyksiä, joita oli mahdollista hyödyntää haastattelutilanteissa sen mukaan, kuinka keskus-

telu eteni. Lisäksi on mahdollista, että haastateltavat eivät ole tienneet yritystensä yritysdiplomaattisista toimista. Tätä mahdollisuutta on käsitelty aiemmin luvussa Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi.

Arkoja tai ristiriitaisia aiheita tutkittaessa haastateltavat saattavat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Onkin mahdollista, että haastateltavat eivät ole voineet tai halunneet täysin avoimesti kertoa organisaatioiden vaikuttamispyrkimyksiin liittyvistä ajatuksistaan esiintyessään oman organisaationsa edustajina.

Ihmistieteiden tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä ovat informointiin perustuva suostumus, tutkimuksen luottamuksellisuus sekä tutkimuksen seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20). Tätä tutkimusta toteutettaessa on kiinnitetty huomioita hyvään tieteelliseen käytäntöön: tutkittaville kerrottiin tutkimuksesta sekä henkilötietojen käsitteystä tutkimukseen kutsuttaessa tutkimustiedotteella ja tietosuojailmoituksella. Ennen haastattelun alkua haastattelukäytänteet kerrattiin vielä osallistujien kanssa. Osallistujien henkilötietoja käsiteltiin asianmukaisesti ja aineiston säilyttämiseen ja käsittelyyn kiinnitettiin erityistä huomioita. Aineistoa on käytetty valmiissa tutkimusraportissa niin, että tutkittavien henkilöllisyydet eivät paljastu. Aineiston analyysin jälkeen kaikki aineisto tuhoettiin.

6.6 Ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi

Yritysdiplomatia on etenkin empiirisen tutkimuksen kohteena vielä varsin tuore ja harvinaisen. Vakiintunutta teoreettista yhteisymmärrystä yritysdiplomatian ja strategisen viestinnän suhteesta ei ole (Löffelholz ym. 2014, 439). Jatkotutkimuksessa olisikin syytä edelleen tarkastella sitä, löytyykö teoreettisille viitekehyksille vastaavuutta käytännön organisaatioiden arkitodellisuudesta. Empiiristä tutkimusta tarvitaan yritysdiplomatian ja viestintäalan yhteyksien ymmärtämiseen niin käsitteellisellä kuin käytännönkin tasolla (Vanc & Fitzpatrick 2016, 437).

Tämän tutkimuksen aineistona oli neljä pörssiyritysten viestintäjohtajan haastattelua sekä yksi valtionyhtiön viestintäjohtajan haastattelu. Kuten kohdassa 6.3 kuvattiin, aineiston pohjalta heräsi kysymys siitä, onko erilaisten yritysten välillä eroja siinä, millainen on niiden viestintäyksiköiden rooli vaikuttamistyössä. Jatkossa empiiristä tutkimusta voitaisiinkin tehdä erilaisia yrityksiä vertaillen: onko valtionyhtiöiden ja pörssiyritysten viestintäyksiköiden välillä eroja julkisuusdiplomatian harjoittamisessa tai siinä, kuinka vaikuttamistyö käsitetään? Entä onko eroa eri sektorien yritysten tai eri lähtömaista tulevien yritysten välillä? Eroavatko pienet ja suuret yritykset toisistaan ja miten?

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että julkisuusdiplomaattiset motiivit ja tehtävät eivät ole yritysten viestintäosastojen prioriteetti tai keskeinen tehtävä. Jatkotutkimuksessa voisikin olla mielekäästä selvittää, onko suomalaisyrityksissä joitakin muita tahoja, joiden tehtäväkenttään yritysdiplomatia kuuluu ja joilla olisi yritysdiplomatian teemoista enemmän tietoa.

Kuten edellä kohdassa 6.4 on kuvattu, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan vaikutti nopeasti kansainväliseen toimintakenttään. Olisikin kiinnostavaa haastatella sellaisten yritysten edustajia, joihin sota on erityisen paljon vaikuttanut. Lisäksi olisi kiinnostavaa haasta-

tella yritysten edustajia nyt, kun maailmantilanne on tämän tutkimuksen aineiston keräämisen aikaan verrattuna epävarmempi. Ovatko sota ja siitä seuranneet asiat vaikuttaneet siihen, millä tavoin organisaatiot ja niiden viestintäosastot hahmottavat kansainvälisessä ympäristössä toimimista sekä mahdollisia julkisuusdiplomaattisia teemoja, kuten poliittisiin jännitteisiin varautumista?

Tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin yritysten vaikuttamispyrkimyksiä yhteistyössä järjestöjen ja yritysverkostojen kanssa. Tulevaisuuden yritysdiplomatian tutkimus voisi tarkemmin tarkastella näitä yhteistyössä toteutettuja vaikuttamispyrkimyksiä sekä niiden vaikutuksia (Ingenhoff & Marschlich 2019, 360).

Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin hahmotella sitä, millainen on julkisuusdiplomatian suhde yrityksen omaan henkilöstöön: onko yrityksen sisäistä toimintaa mielekästä tarkastella julkisuusdiplomatiana? Näkökulmaa ovat omassa tutkimuksissaan sivunneet Marschlich ja Ingenhoff (2021).

KIRJALLISUUS

- Amann, W., Khan, S., Salzman, O., Steger, U. & Lonescu-Somers, A. (2007). Managing External Pressures through Corporate Diplomacy. *Journal of general management*, 33(1), 33-50.
- Asquer, A. (2012). What is Corporate Diplomacy? And, Why does it Matter? *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(3), 53-63.
- Asunta, L. (2016). The role, the goal and the soul of professional public relations: Developing a holistic model of PR professionalism. University of Jyväskylä.
- Baron, D. P. (2019). Lobbying dynamics. *Journal of theoretical politics*, 31(3), 403-452.
- Cull, N. J. (2008). Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 31-54.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Edelman (2022). Edelman trust barometer 2022. Noudettu 19.10.2022 osoitteesta https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf.
- Evans, A., & Steven, D. (2010). Towards a theory of influence for twenty-first century foreign policy: The new public diplomacy in a globalized world. *Place branding and public diplomacy*, 6(1), 18-26.
- Fredriksson, M., Pallas, J. & Wehmeier, S. (2013). Public relations and neo-institutional theory. *Public relations inquiry*, 2(2), 183-203.
- Gilboa, E. (2008). Searching for a theory of public diplomacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 55-77.
- Grunig, James & Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place Branding* 1(3), 283-298.
- Guth, D. W. (2009). Black, White, and Shades of Gray: The Sixty-Year Debate Over Propaganda versus Public Diplomacy. *Journal of promotion management*, 14(3-4), 309-325.
- Halevy, N., Jun, S. & Chou, E. Y. (2018). Intergroup Conflict is Our Business: CEOs' Ethical Intergroup Leadership Fuels Stakeholder Support for Corporate Intergroup Responsibility. *Journal of business ethics*, 162(1), 229-246.
- Hartig, F. (2017). Deterrence by public diplomacy. *Journal of communication management (London, England)*, 21(4), 342-354.

- Hayes, R. (2019). Linking public diplomacy and public relations: Creating a new cadre of public and corporate diplomats. Teoksessa Sriramesh, K., & Verčič, D. (Toim.) *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (Third edition). Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu laitos.). Tammi.
- Holmström, S. (2005). Reframing public relations: The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public relations review*, 31(4), 497-504.
- Holmström, S., Falkheimer, J., & Nielsen, A. G. (2009). Legitimacy and Strategic Communication in Globalization: The Cartoon Crisis and Other Legitimacy Conflicts. *International journal of strategic communication*, 4(1), 1-18.
- Ingenhoff, D., & Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR: Similarities, differences and theoretical implications. *Public Relations Review*, 45(2), 348-371.
- Jensen, I. (2002). Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework. *Journal of communication management (London, England)*, 6(2), 133-147.
- Juhila. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 5.12.2022.)
- Koskinen, M. (14.7.2022). Näkökulma: Fortum sulki silmänsä Venäjä-riskiltä ja nyt yhtiö on kriisissä. Iltalehti. Noudettu 19.10.2022 osoitteesta <<https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/22a9523e-c94a-4bfd-a6e8-b8c576d6054e>>.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
- L'Etang, J. (2008). Writing PR history: Issues, methods and politics. *Journal of communication management (London, England)*, 12(4), 319-335.
- Löffelholz, M., Auer, C. & Srugies, A. (2014). Strategic Dimensions of Public Diplomacy 439-458. Teoksessa Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Toim.) *The routledge handbook of strategic communication*.
- Maakuvatyö. Ulkoministeriö. Noudettu 29.9.2022 osoitteesta <<https://um.fi/maakuvatyo>>.
- Macnamara, J. (2012). Corporate and organisational diplomacy: An alternative paradigm to PR. *Journal of Communication Management*, 16(3), 312-325.

- Marschlich, S. & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: How relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of public relations research*, 33(2), 86-105.
- Melgin, E. & Nieminen, H. (2018) Julkisuusdiplomatia ja viestintä. Julkaisussa *ProComma Academic 2018 – Diplomaattinen viestintä*, 10–27. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, Helsinki.
- Melgin, E. (2022). The thin essence of public diplomacy concept in communication and PR in Finland. [*Julkisuusdiplomatian ohut olemus suomalaisessa viestintäkäsitteistössä*]. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 17(1), 62–69.
- Melissen, J. (2005). The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. Teoksessa Melissen, J. (Toim.) *The new public diplomacy*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Mogensen, K. (2017). From public relations to corporate public diplomacy. *Public relations review*, 43(3), 605-614.
- Muldoon, J. P. (2005). The Diplomacy of Business. *Diplomacy and statecraft*, 16(2), 341–359.
- Näveri, A. (24.9.2022). Liikekannallepano vaikuttaa myös Venäjälle jääneisiin länsiyhtiöihin – "Joidenkin pohjoismaisten yhtiöiden henkilöstöä saanut jo määräyksen". Yle Uutiset. Noudettu 26.10.2022 osoitteesta <<https://yle.fi/uutiset/3-12637514>>.
- Ordeix-Rigo, E. & Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549–564.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of business ethics*, 66(1), 71-88.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 28.10., 8.11.2021, 8.9.2022.)
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International journal of strategic communication*, 3(2), 72-92.
- Saner, R. & Yiu, L. (2003). International economic diplomacy: Mutations in post-modern times. *Discussion Papers in Diplomacy*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. Noudettu 30.10.2020 osoitteesta <<https://www.clingendael.org/publication/international-economic-diplomacy-mutations-post-modern-times>>
- Scherer, A. & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal Of Management Studies*, 48(4), 899-931

- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of management studies*, 53(3), 273-298.
- Schwab, K. (2008). Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society. *Foreign Affairs*, 87(1), pp. 107-118.
- Sharp, P. (2005). Revolutionary States, Outlaw Regimes and the Techniques of Public Diplomacy. Teoksessa Melissen, J. (Toim.) *The new public diplomacy*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Signitzer, B. H. & Coombs, T. (1992). Public relations and public diplomacy: Conceptual covergences. *Public relations review*, 18(2), 137-147.
- Signitzer, B. & Wamser, C. (2006). Public diplomacy: A specific governmental public relations function. Teoksessa Botan, C. H. & Hazleton, V. (Toim.) *Public relations theory II*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Snow, N. (2009). Rethinking public diplomacy. Teoksessa Snow, N. & Taylor, P. M. (Toim.) *Routledge handbook of public diplomacy*. New York: Routledge.
- Sriramesh, K. & Verčič, D. (2001). International Public Relations: A framework for future research. *Journal of Communication Management*. *Journal of communication management (London, England)*, 6(2), 103-117.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2007). Introduction to this special section: The impact of globalization on public relations. *Public relations review*, 33(4), 355-359.
- Søndergaard, M. (2014). 'Corporate Business Diplomacy': Reflections on the Interdisciplinary Nature of the Field. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 356-371.
- State of the profession 2022. Public relations: A growing industry, standing still. (2022). CIPR Chartered Institute of Public Relations. Noudettu 30.11.2022 osoitteesta <<https://www.slideshare.net/CIPRPaul/cipr-state-of-the-profession-2022>>
- Steger, U. (2003). Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment. Wiley.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy - Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management review*, 20(3), 571-610.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization science (Providence, R.I.)*, 15(3), 350-363.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuominen, A. (9.3.2022). Teboil ei käytä Ukrainan sodasta sanaa sota – tutkija: “Ei ehkä kestä moraalista läpivalaisua”. Iltalehti. Noudettu 19.10.2022 osoitteesta <<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/b8cc7e8d-599d-41b2-8d11-57411935c1ad>>.
- Tuch, H. N. (1990). *Communicating with the world: U.S. public diplomacy overseas*. New York: St. Martin's Press.
- Vanc, A. M., & Fitzpatrick, K. R. (2016). Scope and status of public diplomacy research by public relations scholars, 1990–2014. *Public relations review*, 42(3), 432-440.
- Van der Meer, T. G., & Jonkman, J. G. (2021). Politicization of corporations and their environment: Corporations' social license to operate in a polarized and mediatized society. *Public relations review*, 47(1), 101988.
- Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 239-274.
- Verčič, D. (2013). Intercultural and multicultural context of public relations. Teoksessa R. Tench, & L. Yeomans (Toim.), *Exploring public relations* (3rd ed., 70–82). London: Pearson Education, Prentice-Hall.
- Verčič, D., Zerfass, A., & Wiesenberg, M. (2015). Global public relations and communication management: A European perspective. *Public relations review*, 41(5), 785-793.
- Viestinnän ala 2021. Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat ry (JAT), ProCom ry. (2021). Noudettu osoitteesta <<https://viesti.fi/wp-content/uploads/2021/11/viestinnan-ala-2021.pdf>> 30.11.2022.
- Weber, F. & Larsson-Olaison, U. (2017). Corporate social responsibility accounting for arising issues. *Journal of communication management (London, England)*, 21(4), 370-383.
- Westermann-Behaylo, M., Rehbein, K. & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management perspectives*, 29(4), 387-404.
- White, C. L. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public relations inquiry*, 4(3), 305-321.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D. & Moreno, Á. (2021). European Communication Monitor 2021. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta <<https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>>.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Buhmann, A. (2022). European Communication Monitor 2022. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta <<https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>>.

- Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate communications*, 20(3), 291-309.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R. & Verčič, D. (2017). European Communication Monitor 2017. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta <<http://www.communicationmonitor.eu/2017/06/04/ecm-european-communication-monitor-2017-social-bots-visualisation-hypermodernity-benchmarking-strategic-communication/>>.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R. & Verčič, D. (2020). European Communication Monitor 2020. Noudettu 20.9.2022 osoitteesta <<https://www.communicationmonitor.eu/2020/05/29/ecm-european-communication-monitor-2020/>>.
- Zhang, J. (2013). A Strategic Issue Management (SIM) Approach to Social Media Use in Public Diplomacy. *The American behavioral scientist (Beverly Hills)*, 57(9), 1312-1331.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Tausta-/lämmittelykysymykset

- (Mikä on työnantajasi?)
- Mikä on tehtävänimikkeesi?)
- Kuinka pitkään olet toiminut tässä tehtävässä?
- Kuvailisitko yrityksen X kansainvälistä toiminta-aluetta? Mitkä ovat sen tärkeimmät toimintamaat Suomen ulkopuolella?
- Kuvailisitko organisaatiosi viestintäyksikön/yksiköiden rakennetta?
 - (Mistä viestintää johdetaan, onko viestintäyksiköitä useissa maissa jne.)

1 Kansainvälinen toimintaympäristö ja viestinnän ammattilaisen työnkuva

- **Onko yrityksen X viestintä erilaista eri maissa?**
- **Missä määrin viestintä on globaalia? Miten paikallisille ja globaaleille yleisöille suunnatut viestit sovitetaan toisiinsa? Miten ne eroavat toisistaan?**
- Mitkä ovat yrityksesi toiminnalle keskeisimmät kansainväliset sidosryhmät?
- Antaisitko esimerkkejä siitä, miten viestintää mukautetaan eri kansainvälisille sidosryhmille?

- **Millaisia osaamistarpeita kansainvälinen toimintaympäristö luo organisaatiosi viestinnän ammattilaisille? Millaisia taitoja vaaditaan?**

- Millä tavoin toimintaympäristön kansainvälisyys huomioidaan viestinnän suunnittelussa?
- Antaisitko esimerkkejä siitä, miten kansainvälinen toimintaympäristö näkyy viestinnän työssä?
- Millaista ymmärrystä eri kulttuureista vaaditaan kansainvälisille sidosryhmille viestintää suunniteltaessa?
- Millaista ymmärrystä eri maiden toimintaympäristöistä vaaditaan?

- Millaisia haasteita kansainvälisille yleisöille viestimiseen liittyy?
- Onko eri maiden viestintäyksiköissä jonkinlaisia eroja (osaaminen)?

Siirrytään seuraavaksi motiiveihin ja keinoihin. Vaikka puhuin äsken nimenomaan kansainvälisestä ympäristöstä, niin nyt kartoitan viestintää kokonaisuudessaan ja eroja motiiveissa ja keinoissa paikallisesti ja kan-

sainvälisesti. Nämä kysymykset pohjautuvat tutkimuskirjallisuudesta tunnistettuihin julkisuusdiplomaattisiin motiiveihin.

Osa kysymyksistä voi olla vähän erikoisia, mutta niiden taustalla on se, että testaan tässä, onko tutkimuskirjallisuudessa ehdotettuja motiiveja tunnistettavissa käytännön viestinnän työssä.

2 Tavoitteet, motiivit ja keinot

2.1 Mitkä ovat mielestäsi Yrityksen X viestinnän tärkeimmät tavoitteet? Eroavatko tavoitteet toisistaan eri maissa?

2.2 Onko yritykselle X tärkeää vaikuttaa sidosryhmiin, jotta se saisi hyväksynnän toiminnalleen? (Licence to operate / Legitimiteetti)

-Onko yrityksellesi tärkeää olla hyvä yrityskansalainen?

Onko yrityksellesi tärkeää, millaisia mielikuvia/asenteita/käsityksiä sidosryhmillä siitä on? Millaiset mielikuvat ovat toivottavia?

-Miksi hyväksynnän saavuttaminen on tärkeää? (Liikevoitto)

-Mitkä sidosryhmät ovat tärkeitä? Eroavatko toisistaan jollakin tapaa?

-Kuuluuko hyväksynnän saavuttamiseksi vaikuttaminen viestinnän tehtäviin?

-Millaisin keinoin sidosryhmiin vaikutetaan?

-Tekeekö sitä joku muu organisaatiossa?

-Voisitko kertoa esimerkin?

-Suomessa? Muissa maissa? Onko eri maiden välillä eroja siinä, miten tärkeää vaikuttaminen hyväksynnän saamiseksi on tai keinoissa, joilla siihen pyritään?

2.2 Onko yrityksellesi tärkeää vaikuttaa julkiseen keskusteluun?

-Entä osallistua julkiseen keskusteluun? Millaisiin teemoihin liittyen?

-Miksi? Millaisia motiiveja julkiseen keskusteluun vaikuttamiselle on? Mitä sillä tavoitellaan? (Liikevoitto?)

-Kuuluuko tämä viestinnän tehtäviin? Millaisin keinoin?

-Tekeekö sitä joku muu organisaatiossa?

-Voisitko kertoa esimerkin?

-Suomessa? Muissa maissa? Onko eri maiden välillä eroja siinä, miten tärkeää julkiseen keskusteluun vaikuttaminen on tai keinoissa?

2.3 Onko yrityksellesi tärkeää vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon?

• Suomessa?

• Muissa maissa?

• Harjoittaako yrityksesi lobbausta? Millaisiin teemoihin liittyen? Kuka sitä tekee organisaatiossa? Jos ostetaan, kuka antaa toimeksiannot? Kertoisitko esimerkin?

• Miksi? Millaisia motiiveja tämän takana on? Liikevoitto motiivina?

• Tekeekö viestintä tätä? Tekeekö sitä joku muu organisaatiossa? Millaisin keinoin?

• Voisitko kertoa esimerkin?

2.4 Onko yrityksellesi tärkeää vaikuttaa sidosryhmiin kestävä kehityksen edistämiseksi?

• Miksi?

• Suomessa? Muissa maissa? Onko eri maiden välillä eroja?

• Kuuluuko viestinnän tehtäviin? Millaisin keinoin?

2.5 Onko yrityksellesi tärkeää vaikuttaa kansainvälisiin sidosryhmiin suotuisten toimintaolosuhteiden luomiseksi tai poliittisten konfliktien vähentämiseksi toimintamaissa?

- *Huomioiko yrityksesi toimintamaiden poliittisen toimintaympäristön?*
- *Onko yrityksesi ulkopuolisten tahojen toiminnalla vaikutuksia yrityksesi toimintaan? Millaisia? Miten nämä huomioidaan yrityksessäsi? Pyrkiikö yrityksesi vaikuttamaan näihin asioihin?*
- *Onko organisaatiosi toimintamaissa poliittisia konflikteja, jotka vaikuttavat sen toimintaan?*
- *Miksi? Miksi ei?*
- *Kuuluuko viestinnän tehtäviin? Tekeekö sitä joku muu organisaatiossa? Millaisin keinoin?*
- *Voisitko kertoa esimerkin?*

2.6 Onko Suomen tai muun maan maakuva merkitystä organisaatiosi toiminnalle?

- *Miksi? Miksi ei?*
- *Tekeekö viestintä tätä? Tekeekö sitä joku muu organisaatiossa? Millaisin keinoin?*
- *Voisitko kertoa esimerkin?*
- *Miten Suomen maakuva vaikuttaa yrityksesi toimintaan?*
- *Hyödyntääkö yrityksesi Suomen/jonkin muun maan maakuva toiminnassaan?*
- *Pyrkiikö yrityksesi osallistumaan jonkin maan maakuvaan rakentamiseen / Välttämään maakuvasidonaisuutta?*

+Millaisia muita motiiveja yritykselläsi on vaikuttaa kansainvälisiin sidosryhmiin?

+Millaisia muita motiiveja kansainvälisiin sidosryhmiin vaikuttamisella voisi yleisellä tasolla olla?

Liittyykö vaikuttamistyöhön jonkinlaisia motiiviristiriitoja yrityksesi ja muiden toimijoiden välillä?

Miten eettisyys liittyy yllä mainittujen erilaisten tavoitteiden ajamiseen? Miten eettisyys pitäisi huomioida?

4 Lisäkysymykset

Tuleeko mieleen vielä jotakin, mitä haluaisit lisätä? Tai jotakin, mitä en osannut kysyä? **Onko sinulla jotakin, mitä haluaisit kysyä?**