

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Valentini, Chiara; Lievonen, Matias

**Title:** Viestinnän strateginen monitulkintaisuus : vaihtoehtoinen ratkaisu sidosryhmien odotustenhallintaan?

**Year:** 2020

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2020 Tekijät

**Rights:** CC BY 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Please cite the original version:**

Valentini, C., & Lievonen, M. (2020). Viestinnän strateginen monitulkintaisuus : vaihtoehtoinen ratkaisu sidosryhmien odotustenhallintaan?. In A.-M. Huhtinen, & E. Melgin (Eds.), *Hallitsematon viestintä* (pp. 124-140). ProCom ry. ProComma Academic, 2020. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>



kuva: Inka Pasanen



kuva: Anna-Mari Mattilainen

## KETKÄ?

### Chiara Valentini ja Matias Lievonen

- *Chiara Valentini on viestinnän johtamisen professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa (JSBE). Hän on työskennellyt aiemmin viestinnän johtamisen apulaisprofessorina Aarhusin yliopistossa Tanskassa. Valentini on kiinnostunut tutkimuksessaan mm. strategisesta PR:stä, sidosryhmi-en suhdejohtamisesta sekä kriisiviestinnästä digitaalisissa ympäristöissä. Hän on julkaissut tutkimuksiaan useissa kansainvälisissä vertaisarvioituissa julkaisuissa. Valentini on myös päätoimittajana tulevassa Handbook of Public Relations -kirjassa. Tällä hetkellä hän työskentelee uusia teknologioita ja strategista viestintää tarkastelevassa hankkeessa.*

*Matias Lievonen on tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän viimeistelee parhaillaan viestinnän johtamisen väitöskirjaa organisaatioiden negatiivisista sidosryhmäsuhteista sosiaalisessa mediassa. Lievosen tutkimusta on esitelty kansainvälisissä vertaisarvioituissa julkaisuissa ja lisäksi hän on työskennellyt useissa digitaalista viestintää ja markkinointia käsitelleissä tutkimushankkeissa.*

## VIESTINNÄN STRATEGINEN MONITULKINTAISUUS – VAIHTOEHTOINEN RATKAISU SIDOSRYHMIEN ODOTUSTEN- HALLINTAAN?

**A**rtikkelissa kerrotaan, mistä strategisessa monitulkintaisuudessa (Strategic ambiguity) on kyse, ja avataan, kuinka viestinnän ammattilaiset voivat hyödyntää sitä sidosryhmien odotustenhallinnassa. Strategista monitulkintaisuutta on havaittu esimerkiksi organisaatioiden tavoitteissa ja suunnitelmissa, joissa sen on huomattu mahdollistavan eriävien näkemysten ja erilaisten ryhmien toimimisen sulassa sovussa. Monitulkintaisuutta on yleisesti pidetty negatiivisena viestinnän elementtinä, ja sen tarkastelu laajemmassa viestinnän kontekstissa on ollut vähäistä tai se on määritelty suppeasti epäselvyydeksi tai läpinäkyvyyden puutteeksi. Artikkelissa esitellään, miksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota ristiriitaisiin sidosryhmien huoliin.

### Johdanto

Miten suhtautuisit väitteeseen siitä, että monitulkintaisuuden hyödyntäminen voi auttaa sinua monimutkaisten tilanteiden käsittelemisessä? Aiempien tutkimusten mukaan strategista monitulkintaisuutta on hyödynnetty esimerkiksi sidosryhmien osallistamisessa strategiatyöhön (Sillince ym. 2012). Strateginen monitulkintaisuus on ollut myös tukemassa organisaatioita

muutosten (Abdallah & Langley 2014; Sonenshein 2010) sekä kriisien ja skandaalien keskellä (Sellnow & Ulmer 1995). Viestinnän alalla tutkimukset ovat pääosin keskittyneet tiettyjen johtajien sisäisen viestinnän käytänteisiin organisaatioissa (Johansen 2018). Viime vuosina strategisen monitulkintaisuus on kuitenkin nähty yhä tärkeämpänä keinona sidosryhmien odotustenhallinnan ja organisaation imagon suojelemisen lisäksi jopa oman legitimitietin turvaamisessa (Abdallah & Langley 2014; Cappellaro ym. n.d.; Jalonen ym. 2018; Reinmöller & Ansari 2016).

Epäluuloisuus ja luottamus organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet. Vaikka organisaatioista onkin saatavilla julkista tietoa monipuolisesti eri kanavissa, on tietojen aitoutta ja läpinäkyvyyttä kuitenkin alettu kyseenalaistaa. Suunnitelmallinen ja johdonmukainen viestintä ei enää riitä ilmiön lieventämiseksi (Christensen ym. 2015). Tässä artikkelissa pyritään osoittamaan, miten strateginen monitulkintaisuus voi olla keino monimutkaisten tilanteiden käsittelyssä, etenkin silloin, kun vaihtoehtona on lieventää sidosryhmien vastakohtaisia näkemyksiä.

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään (ks. esim. Valentini ym. 2016; Valentini ym. 2012), että yhä useampi organisaatio joutuu kohtaamaan tilanteita, joissa niiden täytyy käsitellä sellaisten sidosryhmien odotuksia, jotka tulevat heidän oman verkostonsa ja toimialansa ulkopuolelta. Organisaation ja sidosryhmien väliset suhteet ovat usein epäjohdonmukaisia. Osapuolten välillä voi olla suurtakin vaihtelua riippuvuussuhteissa.

Epäjohdonmukaisten suhteiden kirjo mahdollistaa ristiriitaisten ja vastakohtaisten näkökulmien esiin nousemisen. (Thiétart & Forgues 1995.)

Tällaisissa toimintaympäristöissä sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen ja asioiden ennakoiminen tulevat haastavammiksi, ja rationaalisia päätöksiä on aiempaa hankalampaa tehdä (Czarniawska-Joerges 1992; Weick 1977). Voidaan kuitenkin väittää, että yritysten ja organisaatioiden tulisi oppia navigoimaan myös kaaoksen keskellä ja sopeutumaan joustavasti dynaamisiin, vaikkakin epäjohdonmukaisiin suhteisiin. Sidoryhmien odotustenhallinnasta tulisi tehdä organisaatioissa prioriteetti (Hurth 2017).

Yksi keino edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi on erilaisten mukautuvien strategioiden hyödyntäminen. Erityisen suositeltavaa olisi hyödyntää monitulkintaista strategiaa (Eisenberg 1984) strategisena viestintävalintana monimutkaisten sidoryhmäsuhteiden hallinnassa kaoottisissa toimintaympäristöissä. Strategista monitulkintaisuutta on havaittu organisaatioiden tavoitteissa ja suunnitelmissa. Sen mukaan eriävät tulkinnat ja näkemykset ovat mahdollisia, ja myös erilaiset ryhmät voivat toimia sulassa sovussa (Eisenberg & Witten 1987).

### **Sidosryhmien odotukset sekä erilaiset ja ristiriitaiset mielipiteet**

Organisaatiot eivät tänä päivänä pyri ainoastaan liikevoittoihin, vaan niiden odotetaan toimivan aktiivisina yritys-kansalaisina. Kun organisaatiot ottavat osaa muihin kuin ydinliiketoimintaansa

liittyviin asioihin, ne asettavat itsensä useiden yksilöiden, ryhmien ja toimielinten arvostelun kohteeksi. Kysymys kuuluu, mitä organisaatiot voivat tehdä lieventääkseen mahdollista ristiriitaista palautetta tai tilanteita? Millainen viestintä auttaa organisaatioita vähentämään sidoryhmien negatiivista suhtautumista niitä kohtaan? Sidoryhmien odotusten huomioimisesta tulee erityisen tärkeää.

Olkkonen ja Luoma-ahon (2015) mukaan odotukset voidaan nähdä mentaalisisina malleina, joita yksilöllillä on, ja ne perustuvat usein aiempiin kokemuksiin ja vuorovaikutukseen organisaatioiden kanssa. Aiempi tutkimuskirjallisuus antaa lisäksi viitteitä siitä, että odotukset tulisi nähdä organisaatioiden merkittävänä aineettomana pääomana (Olkkonen & Luoma-aho 2019). Aineettomilla pääomilla tarkoitetaan sellaisia organisaatioon ja sen toimijoihin liitettäviä ominaisuuksia ja vahvuuksia, joita ei välttämättä mitata tilastojen ja liikevaihdollisten tunnuslukujen avulla.

Mikäli organisaation sisällä esimerkiksi esimiesten toiminnan seurauksena työntekijöiden odotukset eivät täyty, voivat seuraukset olla organisaation kannalta epäedullisia. Tällöin niin sanotut paljastajat (*whistleblowers*), voivat pyrkiä omalla toiminnallaan vaikuttamaan negatiivisesti organisaation toimintaan kertomalla julkisesti epäkohdista, joita organisaatiossa esiintyy (Near & Miceli 1985; Davis 2012). On myös mahdollista, että negatiivisten asioiden paljastamista tapahtuu myös vahingossa, vaikkei työntekijällä olisiakaan tarkoituksenaan aiheuttaa haittaa

organisaation toiminnalle (Berkowitz ym. 2011). Työntekijöiden julkiset ulostulot voivat korostaa organisaation toiminnan kontrolloimattomuutta. Vaikkei puhuttaisikaan varsinaisesta paljastamiseen pyrkivästä toiminnasta, on täysin mahdollista, että työntekijä voi kokea irrallisuuden ja eriäväisyyden tunteita omaa työnantajansa kohtaan (Kassing 1997). Tällöin kasvaa riski erimielisyyksien ilmaistamiselle (Kassing 2002) ja samalla organisaation kannalta negatiivisen sitoutumisen ja osallistumisen eri muodoille (Lievonon 2018; Lievonon ym. 2018). Sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien odotustenhallintaan tulisikin organisaatioissa kiinnittää erityistä huomiota.

### **Kuinka monitulkintaisuus vaikuttaa?**

Monitulkintaisuutta on tutkittu mm. organisaatiotutkimuksen (esim. Alvesson & Sveningsson 2003; Daft & Weick 1984) viestintätutkimuksen (esim. Eisenberg 1984; Johansen 2018), sekä politiikan ja kansanvälisten suhteiden näkökulmista (esim. Black ym. 1999; Herman ym. 2010; Shepsle 1972). Monitulkintaisuus on usein määritelty epäselvyydeksi, epäsuoruudeksi, läpinäkyvyyden puutteeksi ja esteellisyydeksi (Eisenberg 1984). Lisäksi organisaatioviestinnän valtavirtänäkemykset pitävät monitulkintaisuutta negatiivisena viestinnän elementtinä. Ilmiöön tai tilanteeseen liittyvä epäselvyys monitulkintaisen viestinnän yhteydessä voi johtaa ristiriitaisiin tulkintoihin (Weick 1995) ja heikentää organisaation imagoa ja mainetta (Fombrun & Rindova 2000).

Vuosien ajan viestijöille on kerrottu,

kuinka tärkeää on kyky organisoida johdonmukaisia, yhtenäisiä ja selviä viestejä organisaatioviestinnän kaikilla tasoilla (Christensen & Cornelissen 2011). Jopa organisaatioviestinnän toiminnan määritelmä keskittyi selkeyden ja integroinnin ideoiden ympärille. Organisaatioviestintä on itse asiassa ymmärretty toiminnaksi, joka ”hallitsee koko liiketoiminnan sanomaa” (van Riel 1995). Tällainen tilanne, jossa organisaation johto kontrolloi kaikkea viestintää on kuitenkin mahdotonta saavuttaa (Christensen ym. 2008), eikä se sovi edustamaan organisaatioita, jotka ottavat osaa useisiin ja samanaikaisiin vuorovaikutustilanteisiin sidosryhmiensä kanssa organisaation sisällä ja ulkopuolella.

Viime vuosina yhä useammat tutkijat ovat kyseenalaistaneet vallalla olevan käsityksen viestinnän jatkuvuuden ja selkeyden paremmuudesta, ellei organisaatioviestinnän nimenomainen tarkoitus ole olla selkeää ja johdonmukaista (esim. Christensen ym. 2015; Eisenberg 1984; Johansen 2018). Edistyksellisempi näkemys monitulkintaisuudesta on saanut jalansijaa. Tässä tapauksessa monitulkintaisuus tarkoittaa *tietyjen haluttujen ratkaisujen, toimenpiteiden tai aktiviteettien esittämistä toivottavana*, (Jarzabkowski & Sillince 2007) kuitenkin poissulkematta vaihtoehtoisten ratkaisujen ja toimenpiteiden hyödyntämistä muissa tarkoituksissa (Suddaby & Greenwood 2005). Näin ollen monitulkintaisuudesta tulee strategista. Se voi kasvattaa mahdollisuuksia erilaisten toimenpiteiden hyödyntämiseen, sillä se ei määrittele vain yhtä tiettyä tarkoitusta. Sen vuoksi monitulkintaisuus voidaan

ymmärtää ”tilaksi, jossa samaa tilannetta tai ilmiötä voidaan tarkastella monella tapaa” (Feldman 1989, 5). *Monitulkintaisuutta voidaan hyödyntää tietyn tyyppisessä viestinnässä ja periaatteessa useissa tilanteissa, joissa sidosryhmien keskuudessa on ristiriitaisia ja vastakohtaisia näkemyksiä.*

Tutkimuskirjallisuuden mukaan monitulkintaisuuden määrittely nojaa siihen kuka sen määrittelee, vastaanottajan tulkintaan ja asian esitystapaan (Eisenberg 1984). Kyseessä on siis ”suhteellinen muutuja, joka muodostuu määrittelijän, esitystavan ja vastaanottajan yhdistelmätekijöistä” (Emt., 7). Lisäksi monitulkintaisuus on kontekstisidonnaista ja rakennettua. Se on kontekstisidonnaista, koska monitulkintainen viestintä nojaa usein tarkoituksella tai tahattomasti sopimuksiin tai hiljaiseen tietoon tilanteista ja käytänteistä organisaation ulkopuolella. Esimerkiksi organisaation johto ei välttämättä selitä tehtävän tai aloitteen sisältöä kokonaan, koska ajatellaan, että työntekijöillä on riittävä tieto seuraavista vaiheista ja organisaation yleisistä käytänteistä. On kuitenkin mahdollista, että tietoja ei ole aina saatavilla tai että kaikki työntekijät eivät ymmärrä niitä samalla tapaa. Tämän tyyppinen monitulkintainen viestintä jättää vapauden työntekijöiden omille tulkinnoille, mikä voi johtaa moniin erilaisiin tapoihin seurata tilannetta ja toteuttaa tarvittavat vaiheet tehtävän suorittamiseksi.

Monitulkintaisuus on rakennettua, koska se on myös itsessään osa viestinnän sanomaa. Monitulkintaisia viestejä voidaan rakentaa kielellisten valintojen avulla, jotka hyödyntävät tiettyjä puheta-

poja ja sanoja. Esimerkiksi vertauskuvia hyödyntävä viestintä on sen tyyppistä, jossa ”merkitys on riippuvainen sosiaalisista käytänteistä ja sopimuksista” (Christensen ym. 2015, 10). Vertauskuvallinen viestintä on itse asiassa pohjimmiltaan monitulkintaista ja ollut olennainen osa organisaatioiden viestintää varsinkin organisaation arvoista, missiosta ja visiosta puhuttaessa.

Suunnitelmallisuuden seurauksena *monitulkintaisuus on myös strateginen valinta*. Näin ollen se voi esimerkiksi suojella organisaatiota julkiselta tarkastelulta (Cappellaro ym. 2020), kun selkeästi ei ilmaista organisaation tavoitteita, jotka yhteisössä saatetaan kyseenalaistaa. Käytännön esimerkkinä tällaisesta on aseellisuus, joka on toimialana perinteisesti kohdannut hyljeksintää tiettyjen sidosryhmien keskuudessa. Vergnen (2012) tutkimuksen mukaan tällä toimialalla toimivien yritysten johtajat ovat yrittäneet muokata monitulkintaisen viestinnän avulla yrityksiinsä liitettyjä negatiivisia mielikuvia ja siten pienentää toimialan aiheuttamia ongelmia. Lisäksi monitulkintaisuus ymmärretään ”organisaationaalisten viestien epätarkkuutena, mikä pitää sisällään epäjohton mukaisuuden sen välillä, mitä organisaatio sanoo ja miten se toimii” (Christensen ym. 2015, 9). Monitulkintaisuus voi siis ”olla tärkeä organisaation ja sosiaalisen muutoksen voima, koska sillä on potentiaalia nostaa odotuksia ja lisätä painetta organisaatioiden toimijoiden suuntaan, jotta he parantaisivat omia käytänteitään” (Emt, 9).

Monitulkintaisuutta ei pidä nähdä pelkästään poikkeuksellisena strategise-

na valintana, vaan se tukee normaalia vuorovaikutusta organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella monitulkintaisuudesta on löydetty neljä selkeää vahvuutta organisaatioiden viestinnän kontekstissa. Monitulkintaisuus voi a) edistää yhtenäistä monimuotoisuutta erimielisyyttä aiheuttavista asioista, b) suojella organisaation omaa asemaa, c) edistää organisaatiota vastaan esitettyjen asioiden kyseenalaistamista ja d) helpottaa muutoksia organisaatiossa (Eisenberg & Witten 1987).

*Yhtenäisen monimuotoisuuden edistäminen*  
Yksi tärkeimmistä syistä strategisen monitulkintaisuuden hyödyntämiselle lienee se, että sitä voidaan käyttää strategisesti silloin, kun halutaan edistää yksimielisyyttä erimielisyyttä aiheuttavista asioista ilman, että rajoitetaan tulkintoja. Useimmissa organisaatioissa löytyy erimielisyyttä aiheuttavia vaatimuksia ja asioita (Brunson 2003). Nykyaikaisten organisaatioiden tulee varmistaa kasvu ja tuotto sijoittajille, ja lisäksi niiden odotetaan tarjoavan työpaikkoja ja hyvät työskentelyolosuhteet, hyvät palvelut ja tuotteet asiakkaille sekä myös kiinnittävän huomiota kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen (Christensen ym. 2015). Tämän tyyppiset odotukset voidaan osittain täyttää, mutta usein ratkaisut eivät ole molemminpuolisesti yhteensopivia tai eivät toisiaan täydentäviä. Epäjohdonmukaisuudet ovat väistämättömiä, ja sidosryhmien tyytyväisyydessä on eroavaisuuksia riippuen siitä, kuinka organisaatio huolehtii heidän asioistaan.

Strateginen monitulkintaisuus voi vähentää erimielisiä vaatimuksia ja odotuksia osapuolten välillä, ja sen avulla voidaan lisätä ja mahdollistaa useita erilaisia tulkintoja asioista. Kiristyneiden välien selvittämiseksi luodaan siis parempia mahdollisuuksia viestimällä yhteisistä arvoista sekä vähentämällä liian yksityiskohtaisen informaation määrää tai tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja. Tämän seurauksena monitulkintaisuus voi kasvattaa ryhmän yksimielisyyttä erityisesti monimutkaisissa organisaatioissa, koska se antaa muutoin mielipiteissään erillään oleville yksilöille mahdollisuuden esittää ideoita yhtenäisellä tavalla (Pascale & Athos 1981). Lisäksi se mahdollistaa hajaantuneena olevien yksilöiden kollektiivisen osallistumisen strategiaan toimenpiteisiin (Jarzabkowski ym. 2010).

#### *Oman aseman suojelu*

Strategista monitulkintaisuutta on useimmiten käytetty imagon ja mielikuvien hallinnan yhteydessä, sillä se voi auttaa organisaatiota pääsemään eroon tietyistä rajoitteista, joita sidosryhmät voivat aiheuttaa organisaatiolle, ja samalla se voi auttaa organisaatiota vakuuttavasti rakentamaan erilaisia merkityksiä millaisille tavoitteille tahansa, sidosryhmien etujen mukaisesti (Sillince ym. 2012).

Aiemmista tutkimuksista on ollut havaittavissa, että monitulkintaisuus voi vahvistaa olemassa olevia käsityksiä organisaatiosta sekä helpottaa säilyttämään ja parantamaan luotettavuutta (Williams & Goss 1975). Johtamisen alalle keskittyneestä kirjallisuudesta löytyy paljon sellaisia

tutkimuksia johtamisviestinnästä ja strategian toteuttamisesta, joissa on hyödynnetty monitulkintaisuutta. Monitulkintaisuus nähdään näissä tutkimuksissa keinona johtajalle ylläpitää omaa asemaansa, vahvistaa omaa uskottavuuttaan ja muokata yleistä mielikuvaa omasta auktoriteetistaan. Esimerkiksi Jackallin (1988) mukaan johtajien pyrkiessä välttämään päätöksentekoa he pyrkivät tekemään vastuistaan monitulkintaisempia ottamalla mukaan päätöksentekoon useampia henkilöitä.

Lisäksi Davenport ja Leitch (2005) toteavat, että monitulkintaisuutta voidaan käyttää myös päinvastaisella tavalla, jolloin johtajat eivät halua delegoida päätöksentekoa ja haluavat ylläpitää valtaa käyttämällä monitulkintaista viestintää. Kaiken kaikkiaan tutkimukset osoittavat, että monitulkintaisuus voi palvella tai kontrolloida työntekijöitä sisäisen viestinnän käytänteissä (Sillince & Mueller 2007). Strategista monitulkintaisuutta voi siis hyödyntää organisaation oman aseman suojelussa, joko negatiivisesti tai positiivisesti.

Positiivisesta näkökulmasta strateginen monitulkintaisuus auttaa yksilöitä säilyttämään henkilökohtaisen uskottavuutensa muiden keskuudessa. Lisäksi uskottavuus itsessään parantaa organisaatioviestinnän aloitteiden tehokkuutta auttamalla viestin vastaanottajia arvioimaan kyseisen viestinnän laatua (Valentini 2018). Uskottavuus kasvattaa todennäköisyyttä sille, että sidosryhmän edustaja hyväksyy ja integroi saamansa tiedon osaksi omaa kognitiivista järjestelmäänsä ja päätöksentekoaan (Emt.). Tutkimukset ovat osoittaneet, että

ihmiset käsittelevät tulkinnanvaraista tietoa omiin näkemyksiinsä perustuen ja kohtaamansa uuden informaation aiempiin uskomuksiinsa pohjaten (Eisenberg 1984). Näin ollen uskottavat puhujat voivat käyttää monitulkintaisuutta strategisesti pitääkseen yllä positiivisia mielikuvia.

#### *Asioiden kyseenalaistaminen*

Monitulkintaisuuden merkitystä on tarkasteltu myös mekanismina, joka kasvattaa niiden väitteiden kyseenalaistavuutta, joita sidosryhmät voivat esittää organisaatiota tai sen johtajia vastaan. Tämän suuntauksen mukaan strateginen monitulkintaisuus auttaa organisaatioita suojautumaan ulkoiselta tarkastelulta ja sidosryhmien negatiiviselta sitoutumiselta organisaatioon. Muutamia sellaisia toimialoja, joiden toimintaa pidetään kyseenalaisena ovat esimerkiksi tupakka-, alkoholi- ja aseteollisuus. Näiden toimialojen edustamat organisaatiot ovat perinteisesti käyttäneet monitulkintaista viestintää välttääkseen vastuuta tai vähentääkseen kritiikkiä heidän toimintansa ja niiden vaikutusten ympärillä (Ulmer & Sellnow 1997; Smith ym. 2006; Vergne 2012).

Suojaava monitulkintaisuus (Sillince ym. 2012) on erityinen monitulkintaisen viestinnän muoto, jossa johtajat yhdistelevät monitulkintaisesti sidosryhmien eriäviä näkemyksiä, jotka eivät muuten sopisi yhteen. Sen avulla on tarkoitus suojella organisaation tai henkilön imagoa ja mainetta sekä mahdollista johtoasemaa. Tämä tapahtuu muotoilemalla monitulkintaisia viestejä, jotka saavat sidosryhmät toimimaan yhteistyössä strategisen tavoitteen



ympärillä. Tämän on huomattu olevan hyödyllistä myös organisaation tiettyjen etujen ja intressien suojelemisessa. Suojavaa monitulkintaisuutta on hyödynnetty, kun on pyritty estämään kilpailijoiden tai lainsäätäjien intensiivisiä tutkimuksia (Ozcan & Gurses 2018), pyritty siirtämään vastuuta muille (Mena ym. 2016) ja pyritty vääristämään kriittisten tilanteiden tulkintaa niin, että samalla vähennetään negatiivisia seurauksia (Reuter & Ueberbacher 2019). Tässä voidaan nähdä myös negatiivisia tarkoituksia.

Kuitenkin strateginen monitulkintaisuus on myös toiminut tarkoituksenmukaisesti vähemmän kriittisissä tilanteissa ja kasvattanut mahdollisuuksia organisaation uskottavuuden ylläpitämiseksi. Tällaisissa tilanteissa se auttaa luomaan kyseenalaistettavissa olevia väitteitä eli toisin sanoen väitteitä, jotka on helpompi kyseenalaistaa, mikäli tarvetta ilmenee. Kaikki viestintä voidaan kyseenalaistaa, mutta se on vaikeampaa, mikäli viestintä on toteutettu selkeästi ja ei-kyseenalaisella tavalla. Organisaatio ei ehkä halua ennen aikaisesti vaarantaa tulevia mahdollisuuksiaan viestimällä liian selvästi omasta strategiastaan, tavoitteistaan ja toiminnoistaan erityisesti silloin, jos sidosryhmien odotukset vaihtelevat paljon tai jos strategisen suunnitelman paljastaminen yksiselitteisellä tavalla rajoittaa tulevaisuuden osallistumismahdollisuuksia (Eisenberg 1984).

Kyseenalaistaminen osana monitulkintaista viestintää on palvellut tärkeitä strategisia tarkoituksia erityisesti sellaisten toimintojen yhteydessä, jotka ovat luon-

teeltaan herkkiä tai käsittelevät moniäänisiä teema-areenoita (Luoma-aho & Vos 2010). Julkiset diplomaattiset organisaatiot tai monihallinnolliset ja globaalit organisaatiot ovat jo jonkin aikaa hyödyntäneet monitulkintaisuutta pitääkseen yllä avoimia mahdollisuuksia neuvotteluille (Pehar 2011). Hermanin ym. (2010) mukaan ”monitulkintaisuuden hyväksyntä on yhä merkittävämmässä roolissa globaaleissa työpaikoissa, sillä sosioekonomiset voimat venyttävät johtajien kapasiteettia ottaa vastaan tietoa, heidän tulkintakykyään ja valmiuksiaan ympärillä olevan informaation kanssa toimimiseen. Tämä on seurausta globalisaatiosta, nopeasta teknologisesta kehityksestä ja työvoiman monimuotoisuudesta” (58). Monitulkintaisuus ei ole siis ainoastaan hyväksyttyä, vaan sitä pidetään suositeltavana, sillä se tarjoaa sellaisia mahdollisuuksia, mitä selkeä ja johdonmukainen viestintä ei aina mahdollista, kun otetaan huomioon globaalien sidosryhmien suhteiden ja kulttuurisen monimuotoisuuden monimutkaisuus (Black ym. 1999).

Monitulkintaisen viestinnän kyseenalaistettavuus on myös havaittu olennaiseksi osaksi organisaatioiden sisäisiä suhteita, sillä se auttaa johtoa ja työntekijöitä, mutta myös poliittisia organisaatioita ja kansainvälisiä sidosryhmiä ylläpitämään ammattimaisia ja muuten vaikeita suhteita. Samalla se auttaa neuvotteluissa, joissa voidaan olla paljastamatta negatiivisia ja ikäviä tunteita toiselle osapuolelle. Tällöin strategisesta monitulkintaisuudesta tulee kohteliaisuuden muoto toista osapuolta kohtaan ja samalla strateginen valinta

tavoitteiden saavuttamiselle.

Strateginen monitulkintaisuus siis laajentaa organisaatioiden ja ammattilaisten vapautta muuttaa ja korjata toimintoja, käytänteitä sekä tavoitteita ilman, että ratkaisut näyttäisivät ymmärtämättömiltä tai epäjohdonmukaisilta. Näin sen avulla tarjotaan myös mahdollisuus asioiden kyseenalaistamiselle kasvattamalla yksilön vaihtoehtoja (Eisenberg 1984).

### *Organisaation muutosten helpottuminen*

Organisaatioiden pitää muuttua jatkuvasti selviytyäkseen tämän päivän monimutkaisissa ja kaaottisissa ympäristöissä (Lewis 2013). Organisaatioiden mukautumiskyky ja ketteryys määrittävät myös niiden kilpailukyvyyn ja selviytymiskapasiteetin (van Ruler & Körver 2019). Muutosta on perinteisesti pidetty vaikeana organisaatioissa, sillä se kohtaa usein vastustusta sisäisiltä tai ulkoisilta sidosryhmiltä (Burke 2014). Viestintä on avainroolissa helpottamassa organisaation jäseniä ymmärtämään, hyväksymään ja toteuttamaan muutosta (Elving 2005). Viestintä on myös tärkeässä osassa luomassa kulttuuria jatkuvien muutosten kehittämiseksi uusien käytänteiden, lähestymistapojen ja innovaatioiden kautta (Linke & Zerfass 2011). Muutosjohtamisen tutkimus on melko johdonmukaisesti väittänyt, että työntekijöiden tunteet ja kokemukset ovat merkittäviä organisaatioiden muutoksen toteuttamisen onnistumisen kannalta (Klarnere ym. 2012). Kuitenkin erilaiset vaihtoehdot ja odotukset ovat jatkuvasti läsnä, eikä johdonmukainen ja selkeä viestintä välttämättä auta sen koheesion tunteen edistämisessä, jota

organisaation jäsenet tarvitsevat asioiden eteenpäin viemiseksi.

Monitulkintaisuus voi lisätä luovuutta ja innovaatioita, kun se mahdollistaa useita näkökulmia organisaatioissa (Davenport & Leitch 2005). Monitulkintaisen viestinnän seurauksena syntyvät erilaiset näkökulmat antavat yksilöille mahdollisuuden uskoa, että ”he ovat samaa mieltä siitä, mitä tarkoitetaan ‘perheeseen’ kuulumisella, mutta heidän todelliset tulkintansa voivat silti pysyä melko erilaisina” (Eisenberg 1984, 10). Ajoittain organisaation tavoitteet saatetaan ilmaista monitulkintaisesti, mikä antaa organisaatioille vapauden muuttaa toimintoja, joista on tullut ajan myötä joustamattomia (Emt.). Muissa tilanteissa monitulkintainen viestintä voi palvella organisaation sitoutumista ja muutoksiin osallistumista. Christensen, Morsing ja Thyssen (2015) esittävät, että tietty määrä epäjohdonmukaisuutta on tarpeen, kun viestitään työntekijöiden kanssa, jotta voidaan vahvistaa sitoutumista ja osallistumista organisaation uusiin toimintoihin. Tämän tyyppinen viestintä ei heidän mukaansa ole ”sitä millainen organisaatio jo on, vaan sitä, millainen siitä voi tulla” (s.19). Näin ollen monitulkintaisen viestinnän pitäisi luoda positiivisia odotuksia, tavoitteita ja ihanteita, joita ei tarvitse välttämättä saavuttaa vaan jotka auttavat ihmisiä motivoitumaan.

### **Tapaus Veikkaus**

Suomalaisista toimijoista esimerkiksi rahapeliyhtiö Veikkauksen odotustenhallinnassa voidaan nähdä piirteitä monitulkintaisuuden strategiasta. Yhtäältä Veikkaus

pyrkii maksimoimaan voittoja markkinomallilla rahapelejänsä, joiden tuotto ohjataan hyvään tarkoitukseen. Samalla se joutuu toimimaan vastuullisesti pyrkiessään estämään rahapelaamisen haittavaikutuksia. Pelien aktiivinen markkinointi ja viestintä eri kanavissa sekä samalla peliongelmaisten asiakkaiden määrän minimoiminen edellyttävät strategisesti monitulkintaisia toimenpiteitä.

Tässä artikkelissa on osoitettu, että yksi keino onnistuneempaan odotustenhallintaan monitulkintaisuuden avulla on pyrkiä *edistämään yhtenäistä monimuotoisuutta* organisaation viestinnässä ja sen suunnittelussa. Veikkaus pyrkii tähän muun muassa verkkosivuillaan siten, että sen tarjoamien rahapelien lisäksi sivuilta löytyy linkit Peluurin nettisivuille ja auttavaan puhelimeen. Lisäksi Veikkauksen oman Pelaa Maltilla -kampanjan sivuilta saa kattavasti tietoa pelaamisen riskeistä ja haitoista yhtenäisen visuaalisen ilmeen säestämänä. Nettipelaajan on myös mahdollista asettaa omalle pelaamiselleen vuorokausirajoja ja estää oma pelaamisensa kokonaan. Näillä keinoilla Veikkaus pyrkii onnistuneempaan odotustenhallintaan ja samalla minimoimaan rahapelaamisen haittoja sekä vähentämään negatiivista sidosryhmäviestintää organisaatiota kohtaan.

Artikkelissa on nostettu esille, että monitulkintaisuuden avulla *suojellaan myös omaa asemaa*. Olemalla markkinointiviestinnässään vastuullinen Veikkaus pyrkii osoittamaan, että se välittää myös pelaamisen varjopuolista. Oman aseman suojelemista helpottaa Veikkauk-

sen tapauksessa yhtiön monopoliasema, mutta viestinnän epäonnistuneessa kritiikki on ollut viime aikoina myös kovaa, ja tällöin myös valtionjohto on puuttunut toimintaan. Aika ajoin keskusteluun on noussut myös se, pitäisikö ulkomaisten peliyhtiöiden toiminta laillistaa Suomessa. Veikkaus on kritisoinut tätä ja puolustanut oman toimintansa paremmuutta pelihaittojen vähentämisellä (Kilpelänaho 2019). Viestinnällisestä näkökulmasta on melko monitulkintaista pitää kiinni omasta monopoliasemastaan ja pyrkiä samalla rajoittamaan ulkomaisten toimijoiden tuleamista markkinoille juuri niillä argumenteilla, joista yhtiötä itseään on juuri syytetty.

Aiemmin tässä artikkelissa on annettu esimerkki siitä, että asioiden kyseenalaistaminen monitulkintaisuuden avulla on yksi elementti onnistuneempaan odotustenhallintaan. Veikkaus on ollut valmis kyseenalaistamaan omaa toimintaansa esimerkiksi tekemällä syyskuussa 2019 päätöksen 3000 rahapeliautomaatin poistamisesta, markkinoinnin määrän vähentämisestä ja tunnistautumisen lisäämisestä pakolliseksi peliautomaatteihin (Konttinen ym. 2019). Toisaalta viestintä ei ole tässä tapauksessa ollut enää monitulkintaista toimenpiteiden esittämisen osalta, vaan viesti näistä muutoksista on haluttu tuoda selvästi ja melko yksiselitteisesti esille.

Lisäksi aiemmin nostettiin esille se, että *organisaation muutosten helpottaminen* on monitulkintaisuuden ansiosta todennäköisempää. Myös Veikkauksen tapauksessa muutosta voidaan ohjata monitulkintaisesti. Vaikka valtiolle tilitettävien tulojen määrä pieneneekin nyt

tehtyjen muutosten myötä, voivat tehdyt ratkaisut helpottaa sidosryhmien kanssa toimimista pitkällä tähtäimellä. Onnistunut odotustenhallinta korostuu näin ollen vastuullisissa ratkaisuisa. Veikkauksen johto on myös ilmoittanut ottaneensa käyttöön palkitsemisjärjestelmän vastuullisuusmittarin, jonka mukaan pelihaittojen kasvaessa yhtiön antamia bonuksia työntekijöille leikataan (Emt.). Tämä palkitsemisjärjestelmä toimii myös oivana mittarina strategian onnistumisesta yhtiön viestinnässä. Samalla se on kuitenkin riittävän monitulkintainen, sillä pelihaittojen kasvun mittaaminen ei välttämättä ole niin yksiselitteistä, ja toisaalta palkitsemisjärjestelmä ei kosketa yhtiössä kaikkia.

Monitulkintaisuus voi siis laajentaa organisaatioiden ja ammattilaisten vapautta muuttaa ja korjata toimintoja, käytänteitä sekä tavoitteita ilman, että ratkaisut näytävät ymmärtämättömiltä tai epäjohtomukaisilta. Ottamalla huomioon strategisen monitulkintaisuuden eri elementit yhtiö voi myös jatkossa helpottaa oman uskottavuutensa ylläpitämistä sidosryhmiensä keskuudessa ja edistää samalla oman (monopoli)asemansa suojelua. Veikkaus on havainnut toiminnassaan epäkohtia ja tehnyt sen jälkeen perusteltuja muutoksia, joista se on viestinyt suoraviivaisesti. Kuitenkin, mikäli yhtiö haluaa säilyttää asemansa, on sen pystyttävä jatkamaan monitulkintaisen strategian voimakkaampaa hyödyntämistä osana odotustenhallintaansa myös jatkossa.

### **Johtopäätökset ja pohdinta**

Vaikka strategista monitulkintaisuutta

voidaan käyttää nimenomaisesti konfliktien minimoimiseksi, monimutkaisten sidosryhmäsuhteiden käsittelemiseksi ja muutoksen inspiraatioksi, organisaatioiden tulee olla tarkkana, etteivät ne hyödynnä sitä oman edun tavoitteluun. Negatiivisemmasta näkökulmasta tarkasteltuna strateginen monitulkintaisuus onkin ”kaksiteräinen miekka”, sillä se voi muuttaa haaveilun todeksi tai kasvattaa ylimääräisiä odotuksia, joihin organisaatio ei kykene vastaamaan. Havainnollistavia esimerkkejä strategisen monitulkintaisuuden väärinkäytöksistä ja siten negatiivisista seurauksista esittelevät esimerkiksi Ulmerin ja Sellnown (1997) sekä Markhamin (1996) tutkimukset. Ulmer ja Sellnow (1997) esittelivät case-tutkimuksessaan, kuinka tupakkateollisuuden tarkoituskellinen yritys levittää väärinystyttä ja epätäydellistä tietoa sekä hyökkääminen arvostelijoitaan kohtaan johtivat siihen, että strateginen monitulkintaisuus kääntyi itseään vastaan. Kyseisessä tapauksessa tupakkayhtiön toiminnassa voitiin nähdä valheellisia ja epäeettisiä piirteitä. Markhamin (1996) tutkimus pienen designyrityksen ja sen työntekijöiden negatiivisista kokemuksista monitulkintaisesta viestinnästä nosti puolestaan esille paradoksaalisuuteen liittyneet ongelmat. Kyseisessä tapauksessa designyrityksen johtaja vaati työntekijöiltään itsenäistä ja itseohjautuvaa työtettä. Näin toimiessaan he saivat kuitenkin johtajan ärtyneeksi, koska työntekijöiden itseohjautuva työskentely ei miellyttänytäkään häntä. Tässä tapauksessa monitulkintaisuus muuttui epäselvyydeksi ja sitä käytettiin lyömäaseena omia työn-

tekijöitä kohtaan. Toiminnassa oli mukana myös pelolla johtamisen ja nöyryyttäminen piirteitä.

On myös tärkeää huomioida, että suurin osa julkisesta monitulkintaisesta viestinnästä ei ole strategisesti kehiteltyä tai tarkoituksellista. Näin ollen strategisen pohdiskelun ja harkinnan puute viestinnän yhteydessä näkyy sidosryhmien tulkinnassa ja sen seurauksena heidän käyttäytymisessään. Guthey ja Morsing (2014) osoittavat lisäksi, että strateginen monitulkintaisuus voi olla välitettyä, erityisesti silloin, kun toimittajat ja uutismediat osallistuvat monitulkintaisten keskusteluiden välittämiseen ja argumenttien vahvistamiseen. Kyseiset tutkijat osoittivat tutkimuksessaan tanskalaisten businesslehtien yritysten yhteiskuntavastuusta kertovissa jutuissa, että strateginen monitulkintaisuus on pitänyt positiivisesti yllä yhteiskuntavastuusta kertovien juttujen määrää ja sitä, mistä yhteiskuntavastuussa on kyse. Samalla strateginen monitulkintaisuus on pitänyt yllä muidenkin sidosryhmien kiinnostusta aiheeseen liittyen.

Aiemmat tutkimukset myös osoittavat, että ne organisaatiot, jotka ovat tietoisesti ottaneet käyttöön strategisen monitulkintaisuuden, hyötyvät siitä, että se palvelee useita strategisia tavoitteita, ja se voi olla todella hyödyllinen sidosryhmien odotusten hallinnassa monimutkaisten ja epäjohdonmukaisten suhteiden yhteydessä. On erityisesti osoitettu, että strateginen monitulkintaisuus voi kasvattaa yksilön tai organisaation mahdollisuuksia neuvotte- luissa ja helpottaa asioiden uudelleen kehittämisessä. Lisäksi siitä on hyötyä oman

imagon suojelemisessa sekä konfliktien vähentämisessä.

Tässä artikkelissa on siis pyritty osoittamaan, kuinka monitulkintaisuus tulisi nähdä positiivisena voimavarana, joka edistää yhtenäistä monimuotoisuutta organisaatiossa, suojelee organisaation asemaa, edistää organisaatiota vastaan esitettyjen asioiden kyseenalaistamista ja helpottaa muutosten läpiviientä organisaatiossa. Monitulkintaisuuden hyödyntäminen tarjoaa myös paremmat edellytykset sidosryhmien huolien kohtaamiseen ja mahdollisen negatiivisen osallistumisen ja sitoutumisen kohtaamiseen. Artikkelin johdattelemana ehdotetaan, että strateginen monitulkintaisuus voi auttaa organisaatioita viestimään monimutkaisina ja jopa kaoottisina aikoina. Tällöin organisaatioiden ensisijainen tehtävä monimutkaisessa ja kaoottisessa toimintaympäristössä on pyrkiä huomioimaan ja hallitsemaan sidosryhmien odotuksia hyödyntämällä erilaisia mukautuvia ja monitulkintaisia strategioita.

*Tätä tutkimusta ei ole rahoittanut Veikkaus Oy, eikä kappaleen kirjoittajilla ole mitään yhteyksiä kyseiseen yhtiöön.*

#### LÄHTEET:

Abdallah, C. & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235–264.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in

a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961–988.

Berkowitz, A. D.; Tusk, C. M.; Ian Downes, J. & Caroline, D. S. (2011). Whistleblowing. *Employee Relations Law Journal*, 36(4), 15–32.

Black, J. S.; Morrison, A. J. & Gregersen, H. B. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. London: Routledge.

Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. Teoksessa: Czarniawska, B. & Sevón, G. (toim.). *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 201–222.

Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice*. Sage: London.

Cappellaro, Giulia; Compagni, Amelia & Vaara, Eero (2020). Maintaining Strategic Ambiguity for Protection: Struggles over Opacity, Equivocality and Absurdity around the Sicilian Mafia. *Academy of Management Journal*. Saatavilla: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2017.1086> (luettu 2.4.2020).

Christensen, L. T. & Cornelissen, J. P. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414.

Christensen, L. T.; Firat, A. F. & Torp, S. (2008). The organization of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 423–452.

Christensen, L. T.; Morsing, M. & Thyssen, O.

(2015). The polyphony of values and the value of polyphony. *ESSACHESS: Journal for Communication Studies*, 8(1), 9–25.

Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Newbury Park: SAGE.

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.

Davenport, S. & Leitch, S. (2005). Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603–1623.

Davis, M. (2012). Whistleblowing. Teoksessa: Chadwick, Ruth (toim.). *The Encyclopedia of Applied Ethics*, 2. p.. Amsterdam: Elsevier, 531–538.

Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*, 51, 227–242.

Eisenberg, E. & Witten, M. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12, 418–426.

Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.

Feldman, M. S. (1989). *Order without design: Information production & policy making*. Stanford, California: Stanford University Press.

Fombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2000). The road

to transparency: Reputation management at royal dutch/shell. Teoksessa: Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo & Holten Larsen, Mogens (toim.). *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 7–96.

Guthey, E. & Morsing, M. (2014). CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 555–569.

Herman, J. L.; Stevens, M. J.; Bird, A.; Mendenhall, M. & Oddou, G. (2010). The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 58–65.

Hurth, V. (2017). Organizations as open systems that need purpose and integrated thinking. *Board Leadership- Innovative Approach to Governance*, 150, 1–8.

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Jalonen, K.; Schildt, H. & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794–2826.

Jarzabkowski, Paula & Sillince, John. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639–1666.

Jarzabkowski, P.; Sillince, J. A. & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for

enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219–248.

Johansen, Winnie (2018). Strategic Ambiguity. Teoksessa: Heath, Robert L. & Johansen, Winnie (toim.). *International Encyclopedia of Strategic Communication*. New Jersey: Wiley & Son.

Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48, 311–332.

Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187–209.

Kilpelänaho, N. (2019). Kauppalehti. *Ulkomaiset nettikasinot ovat ongelmajälkijien murheenkryyni – Ongelmien kärjistyessä haetaan isoa voittopottia, vaikka velalla*. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ulkomaiset-nettikasinot-ovat-ongelmajälkijien-murheenkryyni-ongelmien-karjistyessa-haetaan-isoa-voittopottia-vaikka-velalla/90be5356-17ef-4c21-b2d6-ea1093512c26> (luettu: 26.1.2020).

Klarnere, P.; By, R. T. & Diefenbach, T. (2012). Employee emotions during organizational change -Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 332–340.

Konttinen, M.; Toivonen, T. & Hakahuhta, A. (2019). Ylen verkkosivut. *Veikkaus vähentää peliautomaattien määrää 3 000:lla, tunnistautumisen pakolliseksi, markkinointia karsitaan – pelituotot laskevat merkittävästi*. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10954360> (luettu: 24.1.2020).

Lewis, L. K. (2013). Chap. 20: Organizational

change and innovation. Teoksessa: Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (toim.). *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, 3. p., . Sage: London, 503–524.

Lievonen, M. (2018). Negatiiviset asiakaskokemukset ja diplomatia. Teoksessa: Melgin, E. & Nieminen, H. (toim.). *Diplomaattinen viestintä: ProComma Academic 2018*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 38–49..

Lievonen, M.; Luoma-aho, V. & Bowden, J. (2018). Negative Engagement. Teoksessa: Johnston, K. & Taylor, M. (toim.). *The Handbook of Communication Engagement*. New York: Wiley, 531–548.

Linke, A. & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332–348.

Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315–331.

Markham, A. (1996). Designing discourse: A Critical Analysis of Strategic Ambiguity and Workplace Control. *Management Communication Quarterly*, 9(4), 389–421.

Mena, S.; Rintamäki, J.; Fleming, P. & Spicer, A. (2016). On the forgetting of corporate irresponsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 720–738.

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1–16. doi:10.1007/BF00382668

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 81–99.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2019). Theorizing expectations as enablers of intangible assets in public relations: Normative, predictive, and destructive. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 281–297.

Ozcan, P. & Gurses, K. (2018). Playing cat and mouse: Contests over regulatory categorization of dietary supplements in the united states. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1789–1820.

Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon and Schuster.

Pehar, D. (2011). *Diplomatic ambiguity: Language, power, law*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.

Reinmöller, P. & Ansari, S. (2016). The persistence of a stigmatized practice: A study of competitive intelligence. *British Journal of Management*, 27(1), 116–142.

Reuter, E. & Ueberbacher, F. (2019). Corporate strategies to defend social irresponsibility: A typology of symbolic and substantive tactics. Teoksessa: Sales, A. (toim.). *Corporate social*



- responsibility and corporate change. New York, USA: Springer, 221–239.
- Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1995). Ambiguous argument as advocacy in organizational crisis communication. *Argumentation and Advocacy*, 31(3), 138–150.
- Shepsle, K. A. (1972). The strategy of ambiguity: Uncertainty and electoral competition. *American Political Science Review*, 66(2), 555–568.
- Sillince, John & Mueller, Frank. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155–176.
- Sillince, John; Jarzabkowski, Paula & Shaw, Duncan (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630–650.
- Smith, S. W.; Atkin, C. A. & Roznowski, J. A. (2006). Are “drink responsibility” alcohol campaign strategically ambiguous? *Health Communication*, 20(1), 1–11.
- Sonenshein, S. (2010). We’re changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Thiéart, R. A. & Forgues, B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6(12), 19–31.
- Ulmer, R. R. & Sellnow, T. L. (1997). Strategic ambiguity and the ethics of significant choice in the tobacco industry’s crisis communication. *Journal of Communication Studies*, 48(3), 215–233.
- Valentini, C. (2018). *Credibility*. Teoksessa: Heath, R. L. & Johansen, W. (toim.). *International Encyclopedia of Strategic Communication*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Valentini, C.; Kruckeberg, D. & Starck, K. (2012). Public relations and community: a persistent covenant. *Public Relations Review*, 38(5):873–879.
- Valentini, C.; Romenti, S. & Kruckeberg, D. (2016). Language and Discourse in Social Media Relational Dynamics: A Communicative Constitution Perspective. *International Journal of Communication*, 10, 4055–4073.
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- van Ruler, Betteke & Körver, Frank (2019). *The communication strategy handbook. Toolkit for creating a winning strategy*. Bern: Peter Lang.
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027–1052.

Weick, K. E. (1977). Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. *Organizational Dynamics*, 6, 31–46.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Williams, M. L., & Goss, B. (1975). Equivocation: Character insurance. *Human Communication Research*, 1, 265–270.