



UNIVERSITY OF HELSINKI

<https://helda.helsinki.fi>

## **Strateginen viestintä**

**Juholin, Elisa; Rydenfelt, Henrik**

**2025**

<http://hdl.handle.net/10138/597948>

Juholin, E & Rydenfelt, H (eds) 2025, Strateginen viestintä. Procomma Academic, Helsinki. <https://doi.org/10.31885/9789526548883>

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository. <https://helda.helsinki.fi>  
This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.  
Please cite the original version.



# 25

Strateginen  
viestintä

# ProComma Academic



---

# Strateginen viestintä

2025

---

---

**Toimittajat:**

Elisa Juholin, *dosentti, Helsingin yliopisto & Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu*  
Henrik Rydenfelt, *dosentti, yliopistotutkija, Helsingin yliopisto*

**Toimituskunta:**

Pekka Isotalus, *puheenjohtaja, viestinnän professori, Tampereen yliopisto*  
Laura Asunta, *utkijakoulun erityisasiantuntija, Tampereen yliopisto*  
Jarno Forssell, *toimitusjohtaja, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry*  
Merja Koskela, *professori, Vaasan yliopisto*  
Salla-Maaria Laaksonen, *dosentti, yliopistotutkija, Helsingin yliopisto*  
Kaisa Peckala, *yliopisto-opettaja, LUT-yliopisto*  
Pekka Pälli, *vanhempi yliopistonlehtori, dosentti, Aalto-yliopisto*  
Anu Sivunen, *viestinnän professori, Jyväskylän yliopisto*

**Tuotanto**

Jaana Raatikainen, *viestintäpäällikkö, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry*

**Ulkoasu**

Petri Salmela, *Dog Design*

**Taitto**

Janne Koivu, *Dog Design*

**Painos**

1 000 kappaletta

**Koko ja paperi**

A5, sisus: Print Speed Offset 100 g,  
kansi: Metsäboard Prime FBB Bright 255 g

**Paino**

Markprint, Lahti, 2025

**Kustantaja**

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry  
Kasarmikatu 23  
00130 Helsinki  
Puh. 044 720 3022  
procom@procom.fi

ISSN: 2343-4090

ISBN 978-952-65488-7-6 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65488-8-3 (PDF)

---

# ProComma Academic

---

2025

PR  
COM

---

Strateginen viestintä

---



---

## Sisällysluettelo

---

- 8 Esipuhe**  
*Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt*
- 13 Strateginen viestintä muuttuvissa olosuhteissa – Päivityksiä vuosituhannen vaihteen lähtökohtiin**  
*Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt*
- 39 Strateginen viestintä yhteiskunnan resilienssiä rakentamassa**  
*Laura Asunta, Päivi Tampere & Hans-Petter Fagerli*
- 61 Digitaalinen propaganda: hajauttavaa, osallistavaa ja strategista**  
*Nuppu Pelevina*
- 81 Suunnitelmallista huomion keräämistä ja kokemuspohjaisia valintoja – Poliittisen brändin strateginen viestintä**  
*Elisa Kannasto*
- 101 Vastuullisuusviestinnän strategiset käytännöt**  
*Visa Penttilä & Meri Frig*
- 121 Strategisen viestinnän mahdollisuudet yhteiskunnallisten haasteiden ratkojana**  
*Anne Laajalahti & Heini Taiminen*
- 141 Konfliktinhallintakulttuurin johtaminen strategisena valintana**  
*Pia Lappalainen & Elisa Juholin*
- 163 Arvostava kehittäminen ja strateginen työyhteisöviestintä**  
*Helena Kantanen, Hanna Lehtimäki & Salla-Mari Rönkkö*
-

---

# Esipuhe: Viestinnän uudet strategiset roolit

---

Strateginen viestintä on käymässä läpi muutosta, vaikka käsite itsessään on ollut pitkään käytössä. Viestinnän strategisuudesta keskusteltiin jo 1950-luvulla PR:n ja sen tutkimuksen yhteydessä. Maailmansodat tuottivat ajatuksen strategisuudesta militaarisen eetosken ja nollasummalogiikan: joko voitat tai häviät. 2000-luvun alussa viestinnän strategisuus nostettiin uudelleen esiin ja yhdistettiin liike-elämän strategioihin. Viestintä alettiin nähdä kontrolloituna toimintana ja organisaation strategian jatkeena. 2020-luvulla strategisuudesta on tullut yleistermi, jota käytetään lähes kaikenlaisesta viestinnästä – usein ilman tarkempaa määrittelyä. Tämän tutkimuskirjan tavoitteena on avata strategisen viestinnän sisältöä eri näkökulmista ja erilaiset organisaatiot huomioiden.

2030-lukua lähestyttäessä strategisen viestinnän suurin haaste on, että viestintää tehdään yhä useammin arvaamattomassa ja vaikeasti hallittavassa toimintaympäristössä. Vaikka viestintä liittyy aina jollain tavalla organisaation strategiaan, rinnalle tarvitaan joustavampia ja ketterämpiä ajattelu- ja toimintamalleja. Joskus on jopa tarpeen irrottaa tietoisesti organisaation tai viestinnän strategioista. Viime aikoina on kyseenalaistettu myös joustamattomien, ”kiveen hakattujen” viestintästrategioiden toimivuus käytännön tilanteissa. Yhä useammin suosittelaan väljempää linjauksia, jotka mahdollistavat tilannekohtaisen harkinnan ja päätöksenteon. On toimittava parhaan saatavilla olevan tiedon ja yhteisen analyysin pohjalta sekä seurattava aktiivisesti, mitä parhaillaan tapahtuu tai on tapahtumassa. Hierarkkisten kommentoketjujen sijaan

---

viestinnän strategisuuksessa korostuvat yksilöiden välinen vuorovaikutus, asiantuntemus, vastuu ja etiikka. Viestinnän tuottamaa arvoa ei aina voida osoittaa heti tai perinteisin mittarein; sen sijaan tarvitaan kykyä havainnoida reaktioita ja kokemuksia reaaliajassa – myös hiljaisia signaaleja kuunnellen.

Samalla viestinnän ammattilaisten rooli muuttuu. Vanha jako ”arvokkaaseen” strategiseen ja ”toissijaiseen” operatiiviseen työhön on aiheellista hylätä. Tilalle nousee viestinnän hybridi asiantuntijarooli, jossa nämä tasot sulautuvat toisiinsa. Viestijä voi kasvaa strategiksi, kun hänellä on viestinnän osaamisen lisäksi rohkeutta sanoa ääneen asioita, joita ei välttämättä haluta kuulla. Tämä edellyttää kykyä tehdä tarvittaessa myös suuria siirtoja – kuitenkin vastuullisuutta ja etiikkaa unohtamatta. Tärkeitä ominaisuuksia ovat faktatiedon analysointikyvyyn ohella herkkyyks ja avoimuus havainnoida ympäristöä sekä hyvät suhteet organisaation sisällä ja keskeisiin sidosryhmiin. On myös hyvä aika ajoin pysähtyä kysymään itseltään: mitä korvaamatonta tai tarpeellista viestintä ja oma työni saavat aikaan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa – ja miten sanoitan tehtäväni niin, että muutkin ymmärtävät?

Tämä tutkimuskirja on syntynyt ajankohtaiseen tarpeeseen kahdesta syystä. Ensinnäkin viestijän rooli on muuttumassa: siinä yhdistyvät strateginen, taktinen ja operatiivinen toiminta. Tämä edellyttää koko viestintäketjun ymmärtämistä ja hallintaa. Toiseksi perinteiset strategiat eivät aina tarjoa tukea yllättävissä tilanteissa tai murroskohdissa. Tällöin tarvitaan kykyä toimia joustavasti ja rohkeasti, yhteiseen harkintaan nojaten. Apuun voivat tulla myös epäviralliset rakenteet, kuten vertaiskonsultointi, sisäinen sparraus sekä organisaatioiden omat osajaverkostot. Parhaimmillaan strateginen viestintä on toimintaa, joka edistää organisaation, sidosryhmien ja yhteiskunnan yhteistä hyvää – ja samalla torjuu haitallista kehitystä.

Tässä *Strateginen viestintä* -kirjassa on kahdeksan artikkelia, jossa strategista viestintää tarkastellaan monitieteisesti ja erilaisissa toimintaympäristöissä sekä organisaatioissa.

Johdantoartikkelissa käsittelemme strategista viestintää organisaation (strategisten) tavoitteiden edistäjänä, viestinnän kytköksiä organisaation strategiseen johtamiseen, viestinnän strategista johtamista sekä eri toimijoiden strategista roolia viestinnässä.

---

**Asunta, Tampere ja Fagerli** tarkastelevat, miten strategisella viestinnällä voidaan rakentaa ja ylläpitää yhteiskunnan resilienssiä eli kriisinkestävyyttä. Muuttunut, aidosti globaali informaatioympäristö tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia myös vihamieliseen vaikuttamiseen. He pohtivat, mitä viestinnän ammattilaisten tulisi tietää informaatio-uhkista ja millainen rooli viestinnällä on yhteiskunnallisen resilienssin vahvistamisessa.

**Pelevina** luo ymmärrystä digiajan propagandasta ja sen suhteesta strategiseen viestintään. Hän esittelee digitaalisen propagandan eri ilmenemismuotoja ja tarkastelee nykypäivän propagandaoperaatioita, joissa perinteisten valtiotoimijoiden rinnalla toimivat myös somevaikuttajat, ”meemikenraalit”, järjestöt ja media.

**Kannasto** käsittelee strategisen viestinnän roolia poliittisten brändien rakentamisessa. Hän erittelee artikkelissaan neljä erilaista strategiatyyppiä ennen vuoden 2023 vaaleja tehtyjen poliittisten toimijoiden haastatteluiden pohjalta.

**Penttilä ja Frig** tarkastelevat vastuullisuusviestintää ”strategia käytäntönä” -ajattelun näkökulmasta. He esittelevät kolme keskeistä näkökulmaa vastuullisuusviestinnän strategiseen johtamiseen: ajallisuus, vuorovaikutuksellisuus ja viestinnän suhde organisaation poliittiseen toimintaan.

**Laajalahti ja Taiminen** kysyvät artikkelissaan, miten viestintä-funktio voi osallistua yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. Lähtöoletus on, että organisaatioissa piilee paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, jonka esiin tuominen edellyttää viestinnän tunnistamista strategiseksi toiminnoksi. He esittelevät viisi viestinnän roolia, joiden avulla organisaatio voi vaikuttaa yhteiskunnallisesti merkittäviin kysymyksiin.

**Lappalainen ja Juholin** käsittelevät konfliktinhallintakulttuurin rakentumista: miten konflikteja ja sopua voidaan johtaa strategisilla valinnoilla ja tietoisella viestinnällä? Johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa, mutta koko henkilöstön sitoutuminen on välttämätöntä. Kun organisaation konfliktikyvykyys kasvaa, työntekijät aktivoituvat ratkomaan ristiriitojaan itsenäisesti. Viestinnän ammattilaisille avautuu uusia tehtäviä konfliktien ennakoinnissa ja käsittelyssä – kuten työyhteisödialogin rakenteiden ja käytäntöjen kehittämisessä sekä faktapohjaisen, ymmärrettävän tiedon saatavuuden varmistamisessa.

---

**Kantanen, Rönkkö ja Lehtimäki** tarkastelevat työyhteisöviestintää arvostavan kehittämisen viitekehyksen avulla. Artikkelissa kuvataan viitekehyksen soveltamista erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa ja sen tuottamia kokemuksia sekä palautetta.

Toivotamme inspiroivia ja ajatuksia herättäviä lukuhetkiä!

---

*Tampereella ja Helsingissä*

*huhtikuussa 2025*

*Elisa Juholin ja Henrik Rydenfelt*

*toimittajat*

*ProComma Academic 2025 – Strateginen viestintä*



---

# Strateginen viestintä muuttuvissa olosuhteissa

– Päivityksiä vuosituhannen vaihteen lähtökohtiin

---

*Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt*

Ajatus viestinnän strategisuudesta on yleistynyt viestinnän ammattilaisten keskuudessa. Samaan aikaan alan tutkimus on kehittynyt nopealla vauhdilla. Organisaatioiden viestinnässä ollaan samalla siirtymässä kontrolloitavuuden, johdonmukaisuuden ja lineaarisuuden korostamisesta kohti vaikeasti ennakoitavien olosuhteiden ja toimintaympäristöjen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Esitämme, että strategisessa viestinnässä eletään nyt kahdella aikakaudella – sekä johdon määrittelemän strategian ohjaamana että jatkuvan muutoksen aallokossa. Vuosituhannen alussa luodut strategisen viestinnän jähmeät ja organisaatiokeskeiset lähtöoletukset voivat vaatia päivittämistä joustavampiin ja ketterämpiin ajatusmalleihin – myös siinä, missä määrin organisaation strategia toimii viestintää ohjaavana voimana.

*Strateginen viestintä, viestinnän strategisuus, organisaation johtaminen, viestinnän johtaminen, olosuhteiden muutokset ja informaatioympäristö, viestinnän ammattilainen*

---

## Johdanto

Viestinnän strategisuus on viime aikoina korostunut viestinnän ammattilaisille suunnatuissa kyselyissä (IRO 2023; Zerfass ym. 2023; Johansen ym. 2022). Strategisesta viestinnästä on tullut usein toistuva sanapari, johon vedotaan, kun halutaan korostaa viestinnän merkitystä ja perustella sille kohdistettavia resursseja. Arkipäiväistymään päässyttä käsitettä viljellään melkein pä missä yhteydessä tahansa, eikä tutkimusartikkeleisakaan aina tarjota sille edes määritelmää. Keskustelussa myös sekoitettiin toisinaan strateginen viestintä ja ”strategiaviestintä”, joista jäljempi edustaa yhtä strategisen viestinnän osa-aluetta.

Strategisuuden korostaminen on perusteltua nykyisessä informaatioympäristössä. Painetta suunnitelmalliseen ja ennakoivaan viestintään aiheuttaa vallitseva näkemys organisaatioista yhteiskunnallisina toimijoina, joiden on ansaittava toimintansa oikeutus tai legitimitetti (Aggerholm & Thomsen 2024). Tässä viestinnällä voi olla jopa suurempi merkitys kuin organisaation toiminnalla ja muilla tapahtumilla. Tutkimuskirjallisuudessa on myös esitetty, että organisaatioiden toiminnan ja viestinnän olosuhteet ovat monin tavoin entistä vaikeampia ennakoita. Tämä haastaa myös johtamisen ja johtajuusviestinnän (*leadership communication*) käytäntöjä, jotka ovat vahvasti sidoksissa strategiseen viestintään.

Artikkeli rakentuu seuraavasti: Aluksi käsittelemme strategisen viestinnän käsitettä. Etenemme strategisen viestinnän johtamiseen ja viestijöiden rooliin strategeina. Sitten tarkastelemme strategisen viestinnän merkitystä hallitsemattomissa olosuhteissa. Lopuksi tarjoamme virikkeitä strategisen viestinnän pohdintaan omissa organisaatioissa ja alalla yleensä.

## Strateginen viestintä tutkimuksen ja käytännön paradigmana

Termi strategia on institutionalisoitunut eli saavuttanut asemansa länsimaissa vasta toisen maailmansodan jälkeen. Aluksi termi liitettiin sotilaallisiin operaatioihin (Corman 2016). Strategisen johtamisen tutkimus alkoi yleistyä 1950–1960-luvuilla. Nykyisin strategialla tarkoitetaan ylei-

---

sesti suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan oma päämäärä esimerkiksi suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan (Mintzberg ym. 2009).

Strategisesta viestinnästä alettiin keskustella niinkin myöhään kuin 2000-luvun alussa (Steyn 2003; Argenti ym. 2005), joskin strategiaan kytkeytyvää ajattelua on erotettavissa jo vanhemmista PR-opeista (esim. Bernays 1955). Viime vuosina strategiselle viestinnälle on sovitettu eräänlaista kaiken kattavaa roolia, jossa sen alle voitaisiin integroida viestinnän osa-alueita (ks. laatikko) samalla tutkimusalojen ja -kohteiden välisiä rajoja ylittäen (Werder ym. 2018). Strategista viestintää on näin sommiteltu uudeksi paradigmaksi eli yleiseksi suuntaukseksi sekä viestinnän käytännöissä että tutkimuksessa.

**Strategisen viestinnän osa-alueiksi on määritelty esihenkilöviestintä, markkinointiviestintä, public relations, tekninen viestintä, poliittinen viestintä ja sosiaalisen markkinoinnin kampanjat (Hallahan ym. 2007), riskien- ja maineenhallinta sekä yhteiskuntavastuu (Holtzhausen & Zerfass 2013, 283–302), sidosryhmien ja yleisöjen tunnistaminen ja segmentointi, mediat ja julkisuus, viestinnän mittaaminen, ja viestintäammattilaisten roolit (Holtzhausen & Zerfass 2015), verkostolähtöinen kriisiviestintä, vastuullisuusviestintä, sosiaalinen media, työyhteisöviestintä, johdon ja strategian viestintä sekä yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteet (O'Connor & Shumate 2018), julkisuusdiplomatia ja terveystviestintä (Zerfass ym. 2018).**

---

Vuonna 2007 perustetussa *International Journal of Strategic Communication* -lehdessä strateginen viestintä määriteltiin tarkoitukselliseksi tai määrätietoiseksi – siis ei sattumanvaraiseksi eikä tavoitteettomaksi – toiminnaksi, joka edistää organisaation missiota (Hallahan ym. 2007). Määritelmän tarkoitus on korostaa viestinnän merkitystä organisaatioiden johtamisessa erotuksena irrallisiin operatiivisiin ja taktisiin toimiin (Hallahan ym. 2007; Werder ym. 2018). Strateginen viestintä kattaa näin organisaation kannalta tarkoituksenmukaisen viestinnän, jota toteutetaan organisaation päämäärien kannalta merkityksellisissä yhteyksissä sekä sidosryhmien kanssa että julkisuudessa “[...] *the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals*” (Zerfass ym. 2018). Määritelmän ulkopuolelle jäävät viestinnän rutiinit ja taktiset operaatiot, jotka ovat usein silti tarpeellisia tai välttämättömiä ja kuuluvat viestinnän työsarkaan.

Näiden määritelmien ohella viestinnän uutta strategisuutta on luonnehdittu monin eri tavoin. Strategisen viestinnän paradigman ero aiempiin ajattelutapoihin on kuvattu siirtymällä julkisuushakuisesta medialogiikasta viestintälogiikkaan, joka tarkastelee viestintää laavammin kuin ainoastaan mediatyönä tai julkisuuden hallintana (Falkheimer ym. 2017). Viestinnän ”strategisella käänteellä” on puolestaan viitattu viestinnän sulautumiseen läpileikkaavasti kaikkiin organisaation toimintoihin (Heide ym. 2018) ja koskemaan kaikkia viestinnän osapuolia organisaation rajat ylittäen (Torp 2015, 34–52).

Tieteellisellä paradigmalla tarkoitetaan jonkin tieteenalan kulloinkin yleisesti hyväksyttyä ajattelutapaa tai suuntausta. Paradigmaksi kypsyminen vaatii kuitenkin enemmän kuin omaehtoisen julistuksen. Marilyn Stemberin (1991) mukaan paradigman kehitys kulkee tieteenalan sisäisestä integraatiosta ja jatkuu lähitieteisiin, sitten tieteiden väliseen ja monitieteiseen lähestymiseen. Paradigman kehittyttyä eri tieteenalojen edustajat toimisivat yhdessä ja jakaisivat samat käsitteet (Choi & Pak 2006). Tähän strategisella viestinnällä on vielä matkaa. Lähinnä strategista viestintää tällä hetkellä kuvaa sen asema yhtenä viestintätieteiden kehittyvänä tutkimusalueena, jolta monien muiden viestinnän tutkimusuntien tavoin puuttuu yhtenäinen teoriapohja (van Ruler 2018; Lock ym. 2020).

Rajatun määritelmän ja tarkemman käsitteistön puuttuessa myös käytännön tasolla strateginen viestintä voi tarkoittaa monia organisaation

---

viestinnän piirteitä. Edellä esiteltyjen määritelmien ja näkökulmien mukaisesti strateginen viestintä voi yhtäältä viitata viestinnän kytkeytymiseen organisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin tai toisaalta organisaation strategiseen johtamiseen. Kolmanneksi strategisella viestinnällä voidaan tarkoittaa viestinnän itsensä määrittämistä ja johtamista erillisen viestintästrategian avulla. Neljänneksi viestinnän ”strategisuus” voi viitata organisaation toimijoiden viestinnän tai viestintäammattilaisten strategiseen merkitykseen ja rooliin. Strateginen viestintä voi näin tarkoittaa tilannetta tai asetelmaa, jossa organisaation viestintä

1. pyrkii tietoisesti edistämään organisaation (strategisia) tavoitteita
2. kytkeytyy organisaation strategiseen johtamiseen
3. on itsessään strategisesti johdettua
4. huomioi organisaation toimijoiden viestinnän strategisen roolin.

Seuraavassa tarkastelemme strategista viestintää näistä näkökulmista.

## **Strateginen viestintä suhteena organisaation strategiaan**

Viestinnän tutkimuksessa on jo pitkään omaksuttu strategiatutkimuksen kehittämiä näkemyksiä organisaation strategiasta, sen roolista, sisällöstä ja luonteesta (ks. Grunig ym. 1992; Seeck 2008). Strategiatutkimuksessa on keskeistä jaottelu deliberatiivisiin strategioihin, jotka ovat tavoitteellisia (*intended*) ja jotka joko toteutuvat tai eivät toteudu, sekä emergentteihin (*emergent*) strategioihin, joissa tavoitteet saavutetaan toisin kuin oli suunniteltu tai erilaisina suunnittelun ja sattuman yhdistelminä jopa ilman tarkkaa, tietoista tavoitetta (Mintzberg 2009, 12).

Strategisessa viestinnässä deliberatiiviset, selkeän määrätietoiset strategiakäsitykset yhdistyvät jossakin määrin viestinnän perinteisiin, lähettäjäkeskeisiin siirtomalleihin. Viestintä ymmärretään johtamisen ja kontrollin välineenä. Tämä näkemys viestinnästä oli ominaista klassisille organisaatiotutkimuksen teorioille (mm. tieteellinen liikkeenjohto) ja järjestelmäteorioille (mm. tavoitejohtaminen) (Seeck 2008, 334–347). Emergentti strategia puolestaan kytkeytyy pikemminkin ajatukseen viestinnästä, jota toteutetaan tilannekohtaisesti jossakin

---

määrin ennakkoon määriteltyihin tavoitteisiin etäisyyttä ottaen (Zerfass ym. 2018). Viestinnässä strategia toteutuu emergenttisesti mutta kuitenkin koordinoitusti huomioimalla sidosryhmien (mahdollisesti ristiriitaiset) odotukset ja kutsumalla näitä mukaan organisaation toimintaan (Holtzhause & Zerfass 2015).

Strategia käytäntönä -koulukunta (*strategy-as-practice, SAP*) puolestaan perustuu sosiaalisen konstruktionismin ideaan, jonka mukaan organisaatiot rakentuvat vuorovaikutuksessa merkitysten ja tulkintojen kautta. SAP-koulukunta pyrkii lieventämään strategia-ajattelun organisaatio- ja johtajakeskeisyyttä niin, että strategia hahmotetaan tekoina ja prosesseina, joita toteutetaan organisaatioiden arjessa yhdessä kulloinkin oleellisten toimijoiden kanssa. Strategia ei vain ole olemassa, vaan se ”tehdään todeksi” käytännön tekoina (Jarzabkowski 2004; Jarzabkowski ym. 2007). Viestinnän tutkimuksessa SAP:n eräänlainen vastinpari on niin sanottu konstitutiivinen lähestymistapa, joka tunnetaan käsitteellä *Communicative Constitution of Organization, CCO* (Putnam & Nicotera 2010). Sen piirissä organisaatioiden ymmärretään rakentuvan eri toimijoiden välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, joka läpäisee kaikki organisaation toiminnot.

Myös tuorempi ketteryyttä (*agility*) ja joustavuutta (*flexibility*) korostava strategia-ajattelu alleviivaa valmiutta kohdata ennalta-arvaamattomia tilanteita ja hyödyntää niitä. Tutkimuksessa on esitetty, että tällainen ajattelu vaatii usein hierarkioiden purkamista, vastuullisuuden lisääntymistä ja yrittäjämäistä toimintatapaa (Christofi ym. 2021). Viestinnän tutkimuksessa on vastaavaan tapaan esitetty, että viestintää tulisi tarkastella dynaamisina aktiviteetteina ja prosesseina, jotka vaihtelevat eri ajankohtina ja ovat riippuvaisia saatavilla olevasta datasta sekä kulloisestakin toiminta- ja viestintäympäristöstä (Whittington 2006). Nopeutta ja joustavuutta korostava lähestymistapa johtaa luontevasti ajatukseen strategiasta, jota rakennetaan, määritellään, toteutetaan, arvioidaan ja uudelleen määritellään jatkuvana neuvottelun ja oppimisen prosessina nimenomaan viestinnän kautta (van Ruler 2018).

Paradigmaksi julistautunut strateginen viestintä on kohdannut myös kritiikkiä, joka kohdistuu ennen kaikkea yksipuolisena pidettyyn funktionalistiseen perinteeseen, johdon roolin ylikorostamiseen ja organisaatiokeskeisyyteen (Heide ym. 2018; Zerfass ym. 2018). Strategisuus kytketään toisinaan nykyistä organisaatioviestintää edeltävään PR:n

---

käsitteeseen ja sen myötä promootioon, suostutteluun ja jopa propagandaan (Alghasi & Falkheimer 2024). Tämä taas on virittänyt keskustelua viestinnän ammattilaisten ja koko alan etiikasta (esim. L'Etang 2011; Aronczyk ym. 2017). Tätäkin laajemmin ajatus viestinnän tiukasta kytköksestä organisaation tavoitteisiin on johtanut näkemyksiin ”strategisesta” viestinnästä eettisesti vastuuttomana käytäntönä (Rydenfelt & Juholin 2024). Kritiikin taustalla on erityisesti Jürgen Habermasin (1984) diskurssiteoria, jonka mukaan viestinnällinen (kommunikatiivinen) toiminta tähtää ymmärryksen ja järkevän yksimielisyyden saavuttamiseen erotuksena strategiseen toimintaan, joka suuntautuu yksilöllisten etujen edistämiseen (esim. Habermas 1981, 120).

## Organisaation tavoitteet ja viestinnän arvo

Strategisten tavoitteiden toteutumista viestinnässä mitataan monissa organisaatioissa. Viestinnän arvon selvittämiseksi systemaattinen mittaaminen on ollut viestinnän ammattilaisille arkipäivää jo sata vuotta – pääasiassa kuitenkin mediaan keskittyen ja ensisijaisesti operatiivista toimintaa palvellen (ks. Anderson 2020). Viestinnän pyrkimykset strategisuuteen ovat entisestään korostaneet viestinnän seurannan, kuuntelun, mittaamisen ja arvioinnin merkitystä (ks. Aggerholm & Thomsen 2024). 2000-luvulla talouteen keskittyvä lähestymistapa on vahvistunut myös strategisessa viestinnässä (Volk 2016), mikä näkyy viestinnän (taloudellisen) vaikuttavuuden korostumisena sekä kiinnostuksena viestinnän (välillisesti) tuottamaan arvoon. Viestinnän arvo ei luonnollisesti aina konkretisoidu pelkästään taloudellisenä tuloksena vaan myös kulttuurina ja hyvinvointina, toiminnan oikeutuksena tai yhteiskunnallisena vaikuttamisena, jotka voivat itsessään olla organisaation strategiaa päämääriä tai kytkeytyä sen strategiaan tavoitteisiin (Juholin & Rydenfelt 2021; 2023b).

Viestinnän arvon osoittaminen koetaan usein haasteelliseksi: strategisen tason panos–tuotos-suhteita ei ole helppo osoittaa ainakaan lyhyellä aikavälillä. Erilaisia indikaattoreita, mittareita ja indeksejä on tarjolla runsaasti. Niiden tuottama hyöty viestinnän mittaamiselle ja johtamiselle voi kuitenkin olla rajallista ilman selkeää kytköstä strategiaan (Gregory & Macnamara 2019; Zeffass ym. 2017). Sen sijaan tavallisem-

---

paa on hyödyntää viestien vastaanoton ja ensireaktioiden selvittämiseen erilaisia perinteisiä tai *ad hoc* -menetelmin rakennettuja kyselyjä, joiden tulokset ilmentävät pikemminkin vaikutelmia kuin lopullista tai todellista arvoa. Perinteinen määrällinen ja laadullinen mittaaminen, kuten media- ja sidosryhmäanalyysit, maine- ja brändiseurannat sekä työyhteisökyselyt, ovat edelleen käytössä strategisen viestinnän suunnittelussa ja johtamisessa. Ne tarjoavat viestinnän ammattilaisille näkymiä viestinnän toimivuudesta ja tavoittavuudesta. Kun yksittäisten mittareiden tuottamia tuloksia linkitetään yhteen, niistä voi parhaimmillaan rakentaa arvoketjuja, joiden avulla viestinnän lopullinen tuotos ja arvo organisaatiolle alkaa erottua (Juholin & Rydenfelt 2023b).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa mittaaminen ja edelleen viestinnän arvon arviointi on jaoteltu neljään keskeiseen vaiheeseen tai toimintoon, jotka ovat 1) jatkuva tilanneanalyysi, 2) suunnitelmien arviointi, 3) prosessien arviointi ja 4) lopullisen vaikuttavuuden arviointi (Volk & Buhmann 2023). Organisaatioiden prosessien digitalisoituessa myös arviointiin tulee uusia mahdollisuuksia ja vaatimuksia, jotka liittyvät arvioinnin nopeuteen sekä erilaisten uusien toimintojen ja viestinnän infrastruktuurien toimivuuden tarkasteluun. Kun dataa on tarjolla paljon ja edullisesti, sen analysoinnin merkitys kasvaa. Tekoäly tuottaa jatkossa uusia mahdollisuuksia mittaamista koskevan datan analysointiin, vaikka uusi teknologia herättää myös kysymyksiä johtopäätösten luotettavuudesta ja analysointiprosessien läpinäkyvyydestä (Emt.).

## **Viestintä ja organisaation strateginen johtaminen**

Toiseksi organisaation tavoitteiden ohella strategisella viestinnällä voidaan tarkoittaa kytköstä organisaation strategiseen johtamiseen. Organisaation johto vastaa viime kädessä myös viestinnästä, vaikka viestinnän tehtäviä delegoidaan organisaatiossa eteenpäin. Johdon rooli korostuu erityisesti muutosten johtamisessa sekä ennakoimattomissa tilanteissa tai olosuhteissa. Tutkimuksessa viestintäjohtamisen keskeisinä tehtävinä on nähty suoran ja välillisen tuen tarjoamista ylimmälle johdolle, viestinnän johtamista sekä toimimista johdon neuvonantajana ja sparraajana (Volk ym. 2017).

---

Organisaatioiden johto tarkastelee viestinnän merkitystä usein ennen kaikkea strategian toteutumisen näkökulmasta (esim. Falkheimer ym. 2017; Zerfass & Viertmann 2017; Juholin & Rydenfelt 2023a), siinä missä viestijöille on tavallisempaa ajatella taktisesti, operatiivisesti tai erilaisten rutiinien kautta (Falkheimer ym. 2017; Triantafillidou & Yannas 2024). Tämä johtaa siihen, että yhteistä näkemystä strategisesta viestinnästä ei välttämättä synny eikä viestinnän strategisuus organisaation johtamisessa toteudu.

Johtaminen *viestintänä* sen sijaan näyttäytyy johtajuusteorioissa usein rationaalisina ja yksisuuntaisina ”komentoketjuina” (Simonsson & Heide 2021). Taustalla on hierarkkinen, tutkimuksessa transaktionaaliseksi kutsuttu johtamisajattelu (ks. Odumeru & Ifeanyi 2013). Tämän perinteiseksi kuvatun johtajuusmallin tilalle on jo vuosikymmenet ehdotettu niin sanottua positiivista tai transformatiivista johtajuutta, jossa korostuu johtajan rooli ”seuraaajien” rohkaisijana ja myönteisen keskinäisen vuorovaikutuksen rakentajana (Avolio & Gardner 2005). Alaisten käskemisen ja kontrolloinnin sijaan johtajuuden tulisi perustua luottamukseen, henkilöstön autonomian vahvistamiseen ja sidosryhmien kuunteluun.

Digitaalisen muutoksen ja ennakoimattomien olosuhteiden on mielletty tuottavan ja vaativan uusia johtamisen muotoja. Yksi tällainen muoto on hajautettu johtajuus, jonka on nähty korostavan viestinnällisyyttä sekä teknologioiden merkitystä (Bisel ym. 2022). Tutkimuksessa onkin siirrytty tarkastelemaan teknologiavälitteistä, erilaisia videopohjaisia alustoja hyödyntävää johtajuutta organisaatioiden sisällä sekä suhteessa toimintaympäristöön (Hirsto & Porttikivi 2019; Busse & Weidner 2020). Yhden johtajuusviestinnän ihanteen edistämisen sijaan on myös ehdotettu, että johtaminen viestintänä voi vaatia tilannekohtaista valintaa tai ”navigointia” erilaisten viestintämallien välillä (Juholin & Rydenfelt 2023a).

Organisaation johtamiseen onkin tarjolla erilaisia viestinnällisiä lähestymistapoja. Gail Fairhurst ja Stacey Connaughton esittävät urauurtavassa tutkimuksessaan (2014), että johtajuudessa vaikuttavat monet viestinnän ja johtamisen teoriat sekä niiden (toisinaan ristiriitaiset) yhdistelmät. Heidän mukaansa johtajuusviestintä on samanaikaisesti

- 
- viestien ”valuttamista” ylhäältä alas
  - merkitysten ja yhteisen ymmärryksen muodostamista vuorovaikutuksessa
  - suhteiden rakentamista vastavuoroisesti johtajien ja ”seuraajien” kesken
  - viestinnän vakiintuneita rakenteita ja jatkuvaa uudelleenrakentumista
  - valtaa käyttävää ja kiistanalaista
  - kontekstisidonnaista ja monitasoista
  - refleksiivisesti vastuullisuuteen ja muutokseen pyrkivää.

## **Viestinnän johtaminen ja viestintästrategia**

Kolmanneksi viestinnän strategisuus kytketään usein viestintästrategiaan, jossa tyypillisesti määritellään viestinnän tavoitteet, johtaminen ja organisointi, mittarit ja resurssit. Deliberatiivinen ja emergentti strategiaote sekä toisaalta organisaatiokeskeiset ja sidosryhmien odotuksia joustavammin huomioivat näkökulmat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia viestintästrategian sisällön muotoiluun. Viimeaikaisessa keskustelussa on kyseenalaistettu joustamattomien, ”kiveen hakattujen” viestintästrategioiden hyödyllisyyttä tositilanteissa ja suositeltu joustavuutta ja ketteryyttä mahdollistavia linjauksia, jotka eivät rajoita tilannekohtaista harkintaa ja päätöksentekoa (van Ruler & Körver 2019). Viestinnän johtamisen näkökulmasta siirtymä tarkoittaisi organisaatio- ja johtajakeskeisen lähestymistavan heikentymistä riippuen toki jossakin määrin organisaation strategiasta ja sen luonteesta. Yhdistelmä deliberatiivista ja emergenttiä strategiaotetta on sekin mahdollinen: tavoitteisiin voidaan pyrkiä ja samalla olla valmiita etsimään uusia ratkaisuja, vaikka ne haastaisivatkin aiempia pyrkimyksiä (Christensen & Christensen 2018).

Viestintästrategiat voivat myös liikkua äärimmillen viedystä yksityiskohtaisuudesta varsin yleisiin periaatteisiin. Mikäli strategiat ovat kovin yleisluonteisia, viestinnän tekijät voivat päätyä muodostamaan niistä erilaisia tulkintoja eri tilanteissa (Gulbrandsen 2019) – toisin sanoen improvisoimaan tai jopa irtautumaan tarkoitetuista linjauksista. Toisaalta tietoinen monimerkityksellisyys voi tarjota strategian toteut-

---

tajille tulkinnan vapautta, josta huolimatta organisaation strategiaan sitoudutaan (esim. Sillince & Mueller 2007).

Viestintästrategian suhde organisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin ei ole aina suoraviivainen. Tutkimuskirjallisuudessa viestinnälle on usein määritetty myös esimerkiksi vastuullisuuden laaja tavoite, jolloin viestinnän pyrkimykset juontuvat useammista tekijöistä kuin pelkästään organisaation strategiasta mukaan lukien muutoksista yhteiskunnassa, toiminta- ja viestintäympäristössä, organisaatiossa itsessään ja sidosryhmissä (van Ruler & Körver 2019). Lisäksi viestinnän merkitys organisaatiolle on mielletävissä laajemmin kuin sen suhde strategiaan ja sen tavoitteisiin, etenkin jos organisaatioiden nähdään rakentuvan viestinnällisesti merkitysten ja tulkintojen kautta.

## Viestintäammattilaiset strategeina

Neljänneksi viestinnän strategisuuella voidaan alleviivata kaiken viestinnän strategista roolia organisaatioissa. Ajatus viestinnän ammattilaisesta strategina on keskusteluttanut alaa viimeiset 40 vuotta. Keskustelua on myös kritisoitu liiasta perinteisen strategia-ajattelun myötällystä (Blom & Alvesson 2015). Esimerkiksi David Dozier (1992) jakoi PR-ammattilaiset suorittaviin teknikoihin ja johdon rinnalla toimiviin strategeihin. Jako edustaa klassista strategia-ajattelua, joka on jo vanhentunut: viestintäammattilaiset toimivat usein samaan aikaan tai limittäin sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Viimeaikainen strategiakeskustelu on tuottanut myös uusia ajatuksia viestintäammattilaisten roolista. Richard Andersson (2020) on vastikään esittänyt, että erottelu ”arvostettuun” strategiseen ja ”vähemmän tärkeään” operatiiviseen rooliin tulisi hylätä ja siirtyä hybridiin asiantuntijarooliin, joka myös valmentaa ja fasilitoi koko henkilöstöä tulemaan paremmiksi viestijöiksi. Tätä puoltaa myös viimeaikainen työn viestinnällistymiseksi kutsuttu suuntaus (esim. Pekkala 2021). Strategisesti tärkeässä roolissa toimivien organisaation asiantuntijoiden viestintäosaamisen kehittäminen ja johtaminen lankeavat tätä ajatusta seuraten viestintäjohdolle ja henkilöstöhallinnolle. Viestijöistä itsestään tulee tätä kautta myös organisaation sisäisiä vaikuttajia, joilla on suurempi panos ja vaikutusvalta organisaation menestykselle kuin pelkällä johdon

---

tukemisella tai organisaatiostrategian mukaisten operaatioiden suorittajana (Andersson 2020). Näin ei toki ole, mikäli organisaation johto ei tunnista viestinnän merkitystä tai mikäli sen ymmärrys viestinnän toiminnasta on kapea-alaista kytkeytyen pelkkiin operatiivisiin prosesseihin (Falkheimer ym. 2017).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa esimerkiksi Betteke van Ruler ja Frank Körver (2019) ovat kehottaneet viestinnän ammattilaisia kysymään itseltään, mikä on heidän tuottamansa arvo organisaatiolle nyt ja mikä sen tulisi olla – mistä kaikesta viestijät ottavat vastuun ja mitä organisaatio tai asiakas voi odottaa heiltä. Van Ruler ja Körver ovat myös kehottaneet ylintä johtoa osallistumaan tiiviimmin viestinnän johtamiseen, jolloin viestijöistä tulee aidosti strategeja tai strategisia kumppaneita. Viestinnän ammattilaisille tällainen kumppanuus monesti merkitsee uusia vaatimuksia. Tutkimuksessa on korostettu muun muassa viestijöiden jatkuvaa oppimistarvetta suhteessa digitaalisuuteen, viestintätiimin osaamiseen ja johtamiseen, itsensä johtamiseen, verkostoitumiseen ja mentoroinnin hyödyntämiseen (Zerfass ym. 2023).

Sidosryhmäsuhteet voidaan nähdä viestinnän omana arvoketjuna, jossa viestijät voivat olla keskeisiä. Siihen kuuluvat esimerkiksi sidosryhmien huolenaiheiden tunnistaminen, ratkaisut niihin sekä yhteiskehittäminen, mikä vaatii viestinnän ammattilaisilta sitoutumista yhteistyöhön heidän kanssaan ja toimivien vuorovaikutuskäytäntöjen luomista (Gregory & Macnamara 2019). Jos viestijät kehittävät vuorovaikutusosaamistaan, viestijöiden strateginen rooli ja vaikutusvalta voivat palvella paremmin organisaation tavoitteita kuin jos he delegoivat vaikuttamista muille.

Tutkimuskirjallisuudessa viestijöiden uuden vaikutusvallan on kuvattu ja ehdotettu perustuvan ”strategioihin”. Esimerkiksi Chiara Valentini ja Krishnamurthy Sriramesh (2024) ovat erottaneet neljää vuorovaikutusstrategiaa, jotka rakentuvat sekä viestijän ominaisuuksista ja kokemuksesta eli niin sanotusta ”kovasta” osaamisesta (esim. pätevyys, tietämys, asiantuntemus) että ”pehmeästä” osaamisesta (esim. karisma, empatia, ystävällisyys). Neljästä viestijän vaikutusvallan perustasta *läheisyysstrategia* rakentuu runsaalle ajankäytölle sidosryhmien palvelemiseksi ja suhteiden ylläpitämiseksi. *Sitoutumisstrategiassa* kutsutaan tiettyjä ryhmiä osallistumaan organisaation tapahtumiin ja päätöksen-

---

tekoon ja *asian tuntijuusstrategiassa* viestijä itse pyrkii esiintymään asian-  
tuntijana keskusteluissa ja eri alustoilla sekä kehittää jatkuvasti itseään.  
*Lisäarvostrategia* yhdistää koulutuksen ja kokemuksen sekä tehtävän  
vaatiman pätevyyden, joiden avulla viestijä tarjoaa sidosryhmille jotain  
tavanomaista enemmän, paremmin tai vaikuttavammin.

## Strateginen viestintä ja hallitsemattomat olosuhteet

Tutkimuksessa on esitetty, että strategisen johtamisen ajattelu etsii nyt uutta suuntaa: enää ei voida tuudittautua ennustettavaan tulevaisuuteen eikä pitkän aikavälin suunnitelmiin. Institutionaalisten strategioiden usein lausuttu pyrkimys selkeyteen ja rationaalisuuteen on kohdannut kritiikkiä staattisuudestaan (Vaara & Whittington 2012) sekä mikrotason olosuhteiden (*real-life, in-situ*) vähäisestä huomioinnista (Aggerholm & Asmuß 2016). Vaihtoehdoksi on muun muassa esitetty, että organisaatiot tulisi ymmärtää notkeina verkostoina (*liquid networks*), jotka muuttavat muotoaan suhteessa tilanteisiin ja konteksteihin (Gulbrandsen & Just 2016, ks. Edlom 2023).

Samoin strategista viestintää ei voida tarkastella ottamatta huomioon toimintaympäristön ja olosuhteiden ennakoinnin ja hallinnan haasteita. Tutkimuksessa on esitetty, että niin sanotut VUCA-olosuhteet (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) vaativat organisaatioilta ja niiden viestinnältä valmiuksia ennakoida muutoksia, sopeutua niihin tai hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia (Busse & Weidner 2020; Christensen & Cornelissen 2013). Tällaisten olosuhteiden taustaksi on usein asemoitu globaaleja kehityskulkuja, kuten luontokato, hyvinvoinnin haasteet, demokratian kamppailu, digitalisaatio ja ongelmat taloudessa (Dufva 2024) sekä kaikkeen sisältyvä markkinoillistuminen ja personointi, joka muovaa viestinnän toimintaympäristöä (Edlom 2023). Myös informaatiovaikuttamisen sekä mis-, dis- ja malinformaation leviämisen tuottamia haasteita on viime aikoina korostettu.

Vastauksena on esitetty tarvetta vahvistaa viestinnän joustavuutta ja siten valmiuksia kohdata ennakoimattomia tilanteita. Yksi tällainen vastaus on edelläkin kuvattu ketterä strateginen viestintä, jossa luovutaan staattisuudesta ja sen sijaan hyväksytään sisäänrakennettu epävakaus, itseorganisoituvat tiimit, päällekkäin ja limittäin etenevät toimin-

---

nan vaiheet, monien taitojen oppiminen, vähäinen kontrolli ja koko organisaation läpäisevä oppiminen (van Ruler 2015; van Ruler 2018; van Ruler & Körver 2019). Samaan tapaan strategisen viestinnän on esitetty koostuvan joustavista käytännöistä, jotka kumpuavat yhteisesti muodostetuista ja jaetuista, organisaatiota hyödyttävistä toimista (Edlom & Skälén 2024).

Sopeutumista ajatellen on ehdotettu myös *strategista improvisointia*, tilanteeseen sopivien ratkaisujen omaksumista vuorovaikutuksessa toisten viestinnän osapuolten kanssa (Falkheimer & Sandberg 2018). Improvisaatio ja monitulkintaisuus voidaan nähdä myös vastauksena kritiikkiin, jonka mukaan strateginen viestintä toimii muodollisena rakenteena, seremonioina ja organisaation julkisivuna irrallaan tai irti kytkettynä (*decoupling*) epävirallisesta viestinnästä (Hoffjann 2024). On toisaalta huomattava, että epäviralliset rakenteet voivat parhaimmillaan olla avuksi, mikäli muodollinen strategia ei tarjoa apua eikä selkänöjää. Epävirallisia rakenteita edustavat esimerkiksi vertaiskonsultointi ja -sparraus sekä sisäiset verkostot, joiden erityisosaamista ja näkemyksiä muodolliset rakenteet eivät aina tunnista (Emt.).

Improvisoinnista ei ole pitkä matka ambivalenttiin *strategiatto-muuteen* tai sellaiselta näyttävään viestintään, jossa strategiasta ollaan kyllä tietoisia mutta samanaikaisesti ollaan avoimia ja yhteistyöhakuisia hakemaan uusia avauksia esimerkiksi kumppanien tai sidosryhmien kanssa (Edlom 2023, 28). Samanaikainen suunnitelmallisuus – *strategisuus* – ja joustavuus sen eri muodoissa voivat kuitenkin olla jännitteinen yhdistelmä. Vaikka joustavuus ja dynaamisuus olisivatkin tavoittelun kohteena juhlapuheissa tai tutkimuksen tämän hetken trendisanoja, niiden tuominen käytäntöön voi olla hankalaa tai mahdotonta.

Joustava strategia-ajattelu, improvisointi ja jopa ”strategiatto-muus” on pidettävä erillään strategisen monitulkintaisuuden (*strategic ambiguity*) käsitteestä. Monitulkintaisuudella viitataan tarkoitukselliseen epämääräisyyteen, esimerkiksi poikkeavien näkemysten esittämistä samanaikaisesti samasta asiasta (Eisenberg 1984; Guthey & Morsing 2014). Strateginen monitulkintaisuus on tietoinen valinta, eikä kyse ole tietämättömyydestä tai ymmärryksen puutteesta tai joustavuudesta. Organisaatiot voivat hyödyntää monitulkintaisuutta viestinnässä myös pyrkimällä tavoitteisiin ilman kiinnekohtaa strategiaan (ks. Gulbrandsen 2019). Tämä tapahtuu esimerkiksi sumentamalla omaa roolia suhteessa

---

sidosryhmiin ja yhteiskuntaan – toisinaan ongelmallisien seurauksien, esimerkiksi viljelemällä erilaista viher- tai muuhun ”pesuun” viittaavaa sanastoa tai vetäytymällä keskusteluista sidosryhmien kanssa (Capizzo & Luisi 2024).

## **Yhteenvedo: missä nyt mennään**

Strateginen viestintä on tutkimusalana suhteellisen tuore. Sen kehitys on ollut nopeaa, ja vanhoja oletuksia viestinnän luonteesta ja merkityksestä arvioidaan yhä uudelleen. Keskeisiä strategisen viestinnän kysymyksiä ovat sen suhde organisaation strategiaan ja mahdollisuus irtautua siitä tilannekohtaisesti. Strategisessa viestinnässä eletään tavallaan kahdella aikakaudella – sekä johdon määrittelemän strategian ohjaamana että jatkuvan muutoksen aallokossa ikään kuin päivä kerrallaan. Kumpikaan vaihtoehto ei välttämättä ole kestävä: viestintää ei voida toteuttaa pelkästään strategiavetoisesti, eikä joustavuuden pitäisi toisaalta tarkoittaa ajalehtimistä tilanteiden ehdoilla tai tulipaloja sammutellen.

Edellä esitetyllä tavalla moni viimeaikainen tutkimus korostaa organisaatioiden viestinnän siirtymistä kontrolloitavuuden, johdonmukaisuuden ja lineaarisuuden ajasta monimutkaisempiin ja vaikeammin ennakoitaviin olosuhteisiin. Ajatusta on hyvä tarkastella kriittisesti: tuskin aiemmatkaan ajat ovat olleet mitenkään erityisen helppoja ennakoida tai kontrolloida. Koska epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat kuitenkin aina läsnä, vuosituhannen alussa luodut strategisen viestinnän jähmeät lähtöoletukset vaativat päivitystä. Tarvitaan joustavampia ja ketterämpiä toimintatapoja sekä sen pohdintaa, missä kohdin ja määrin organisaation strategia toimii viestintää ohjaavana voimana ja miten pitkälle meneviin suunnitelmiin on järkevää sitoutua. Tämä puolestaan vaatii strategisen viestinnän ja sen mahdollisuuksien ymmärtämistä koko organisaation ja sen sidosryhmien kontekstissa sekä suhteessa toimintaympäristön muutoksiin.

Viestinnän ammattilaisille on sovitettu kasvavaa roolia strategeina. Tämä vaatii laajaa ja syvää ammattitaitoa, vahvaa ammatti-identiteettiä ja asemaa päätöksenteossa. Ollakseen strategi viestinnän ammattilaisen on tunnettava oma organisaationsa ja toimialansa niiden yhteiskunnalli-

---

sessä kontekstissa. Lisäksi vaaditaan valmiuksia olla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa ja tarttua tilanteisiin niiden vaatiessa. On pysyttävä kaiken aikaa kartalla siitä, miten informaatioympäristö muuttuu ja millaista uutta osaamista ja työkaluja tarvitaan. Viestinnän ammattilaisen pitäisi strategiana löytää itsestään valmentaja, sparraaja, mentori, fasilitaattori, tutkija ja analyytikko. Kaikkea yksittäinen viestijä tai asiantuntijatiimi ei voi saada aikaan. Vaatimuksista ja odotuksista on hyvä käydä keskustelua, jotta ne eivät muuttuisi kohtuuttomiksi.

## Virikkeitä ja ehdotuksia

1. Keskustelkaa viestintätiimissä ja johdon tai toimeksiantajan kanssa siitä, mitä arvoa viestintä tuottaa tai sen odotetaan tuottavan organisaatiolenne sen strategian tai muun johtoajatuksen valossa: *Mitä kriittisen tärkeää viestintä voi tuottaa organisaatiolle tai asialle? Mihin pitää varautua ja luoda valmiuksia toimia?* (Strategisen viestinnän ulkopuolelle jäävät rutiinit, lakisääteiset tehtävät ja tekniset toimenpiteet.)
2. Pyrkikää yhdessä avainhenkilöiden kanssa olemaan kartalla siitä, mitä tapahtuu tai on tapahtumassa juuri nyt talouden, teknologian, politiikan, sosiaalisten olosuhteiden kentällä organisaatiossa ja toimintaympäristössä. Millaisia vaikutuksia niillä on ja millaisia toimia ne vaativat? *Mitä arvoa viestintä voi tuoda ilmiöiden tunnistamiseen, ongelmien ratkaisuun tai tilanteiden hyödyntämiseen?*
3. Pitäkää viestijöinä yllä *tietoisuutta* organisaation strategiasta ja visiosta mutta *joustakaa* tilanteiden mukaan. Joskus on toimittava käytettävissä olevan tiedon ja parhaan harkinnan pohjalta, jopa tietoisesti organisaation strategiasta poikkeavalla tavalla.
4. *Viestintästrategiaa* tarvitaan edelleen, mutta pohtikaa, millainen konsepti toimii teillä parhaiten (ks. esim. Juholin 2022, 81–105).

- 
5. Luokkaa viestintätiimissä ja esimerkiksi HR:n, markkinoinnin ja ICT:n kanssa viestinnälle *infrastruktuuri* (rakenne) ja päivittääkää sitä säännöllisesti. Varmistakaa, että *käytännöt* ja *prosessit* ovat muokattavissa olosuhteiden mukaan. Varautukaa *poikkeustilanteisiin*.
  6. Huolehtikaa organisaationne *viestintäosaamisesta* ja sen jatkuvasta parantamisesta, mikä mahdollistaa viestinnän joustavuuden ja ketteryyden. Nimetkää yhdessä tiimien kanssa eri tehtävien mukaiset *viestintävastuut* sekä viestintäammattilaisten vastuut ja valtuudet. Nimetkää avainhenkilöille *sparraajat*, kouluttakaa *mentoreita*, *fasilitaattoreita* tai *valmentajia* strategisen viestinnän eri osa-alueille.
  7. Luokkaa viestintätiimissä ja esimerkiksi ICT:n, omien analyttikojen tai palveluntarjoajan kanssa käytännöt viestinnän *kuunteluun*, *monitorointiin*, *seurantaan*, *mittaamiseen* ja *arviointiin* ja *tilannekuvan päivitykseen*. Huolehtikaa, että kertyvää dataa analysoidaan kriittisesti, ja muutostarpeet tuodaan säännöllisesti organisaation tietoisuuteen sekä edelleen strategisen viestinnän käytäntöihin. Viestinnän ammattilaisina kehittäkää viestinnän mittaamisen ja arvioinnin osaamista ja valmiuksia ja vahvistakaa taitojanne toimia digitaalisessa informaatioympäristössä.
  8. Suunnatkaa resurssit sinne, missä niitä tarvitaan, ja luopukaa niitä tuhlaavista toiminnoista. Laatikka resurssianalyysi mielellään 2–3 vuoden aikavälillä ja peilatkaa sitä tiedossa oleviin asioihin tai trendeihin. Jättäkää pelivaraa tuntemattoman kohtaamiseen.

---

## Aloita lukeminen näistä

- 1) Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & Viestintä* 43:1, 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- 2) Jännes, K. (2024). Strateginen viestintä täytyy tehdä näkyväksi. *Viestijat.fi*. <https://www.procom.fi/viestijat/osaaminen/strateginen-viestinta-taytyy-tehda-nakyvaksi/>
- 3) European Commission (2024). *Factsheet: Tackling Disinformation and Misinformation*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs\\_24\\_3227](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_24_3227)
- 4) Valtioneuvoston kanslia, VNK (2019b). *Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje – viestintä normaalioloissa ja häiriötilanteissa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 23/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-815-1>



VTT, dosentti **Elisa Juholin** on toiminut pitkään viestinnän tutkijana, kouluttajana, konsulttina ja kehittäjänä. Hänen erikoisalojaan ovat strateginen viestintä ja viestintästrategia, johtajuusviestintä, työyhteisöviestintä sekä viestinnän arviointi ja mittaaminen. Hän oli perustamassa *Viestinnän eettistä neuvottelukuntaa* (VEN) ja oli sen ensimmäinen puheenjohtaja. Hän on ProComin kunniajäsen.

Kuva: Markku Pitkänen



FT **Henrik Rydenfelt** on käytännöllisen filosofian ja viestinnän dosentti ja yliopistotutkija Helsingin yliopistossa. Hänen tutkimuksensa koskee median digitaalista muutosta ja organisaatioiden viestintää sekä niihin liittyviä eettisiä ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Vuosina 2018–2019 Rydenfelt oli Viestinnän eettisen neuvottelukunnan puheenjohtaja ja vuosina 2020–2023 Julkisen sanan neuvoston jäsen.

---

## Kirjallisuus

- Aggerholm, H. & Asmuß, B. (2016). A practice perspective on strategic communication. *Journal of Communication Management* 20:3, 195–214. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0052>
- Aggerholm, H. & Thomsen, C. (2024). Strategic communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy. *Journal of Communication Management* 28:1, 58–73. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2022-0131>
- Alghasi, S. & Falkheimer, J. (2024). New perspectives on strategic communication. Teoksessa: Alghasi, S.; Vanvik, E.; Barland, J. & Falkheimer, J. (toim.). *Strategic communication – contemporary perspectives*. Cappelen Damm Akademisk, 7–14. <https://doi.org/10.23865/noasp.208.ch1>
- Anderson, W. (2020). A cultural-economic examination of public relations measurement in the 1920s and its implications for contemporary practice. *Corporate Communications: An International Journal* 25:4, 669–685. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2019-0127>
- Andersson, R. (2020). Being a 'strategist': Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. *Public Relations Inquiry* 9:3, 257–276. <https://doi.org/10.1177/2046147X20920819>
- Aronczyk, M.; Edwards, L. & Kantola, A. (2017). Apprehending public relations as a promotional industry. *Public Relations Inquiry* 6:2, 139–155. <https://doi.org/10.1177/2046147X17706411>
- Argenti, P.; Howell R. & Beck K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review* 46:3, 83–89.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16:3, 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bernays, E (1955). The theory and practice of public relations: A résumé. Teoksessa: Bernays, E. (toim.). *The Engineering of Consent*. University of Oklahoma Press, 113–120. <https://eduardolbm.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/08/the-engineering-of-consent-edward-bernays.pdf>
- Bisel, R.; Fairhurst, G. & Sheep, M. (2022). CCO theory and leadership. Teoksessa: Basque, J.; Bencherki, N. & Kuhn, T. (toim.). *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (s. 297–309). Taylor & Francis. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781000582826>
- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). A critical perspective on strategy as practice. Teoksessa: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D. & Vaara, E. (toim.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, 409–431.

- 
- Busse, R. & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal* 41:4, 535–550. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Capizzo, L. & Luisi, M. (2024). Responsibility, sustainability, or environmental justice? Strategic communication and evolving expectations for stewardship and citizenship. *Public Relations Inquiry* 13:2, 161–187. <https://doi.org/10.1177/2046147X241232811>
- Choi, B. & Pak, A. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine* 29:6, 351–364. PMID: 17330451.
- Corman, S. (2016). The 21st Century Strategic Communication Landscape and its Challenges for Policymakers. Teoksessa: Jayakumar, S. (toim.). *State, Society and National Security. Challenges and opportunities in the 21st Century*. World Scientific Publishing Co. Pte., Ltd, 171–182. [https://doi.org/10.1142/9789813140127\\_0011](https://doi.org/10.1142/9789813140127_0011)
- Christensen, L. & Cornelissen, J. (2013). Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. Teoksessa: Zerfaß, A.; Rademacher, L. & Wehmeier, S. (toim.). *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Springer Fachmedien, 43–72. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1_3)
- Christensen, E. & Christensen Thøger, L. (2018). Dialogics of strategic communication: Embracing conflicting logics in an emerging field. *Corporate Communications: An International Journal* 23:3, 438–455. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2017-0073>
- Eisenberg, E. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs* 51:3, 227–242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>
- Christofi, M.; Pereira, V; Vrontis, D.; Tarba, S. & Thrassou, A. (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business* 56:3. 10.1016/j.jwb.2021.101194
- Dozier, D. (1992). The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. Teoksessa: Grunig, J. (toim.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, 327–355.
- Dufva, M. (2024). *Megatrendit 2024*. Sitra.
- Edlom, J. (2023). *Show me love. Emergent strategic communication practices and fan engagement within the popular music industry*. Doctoral Thesis, Karlstad University Studies. 2023:31.
- Edlom, J. & Skálén, P. (2024). Understanding tensions in strategic communication practices: a strategy-as-practice study of the music industry. *Journal of Communication Management*. Epub ahead of print. doi: 10.1108/JCOM-02-2023-0021</div>
-

- 
- Fairhurst, G. & Connaughton, S. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership* 10:1, 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Falkheimer, J.; Heide, M.; Nothhaft, H.; von Platen, S.; Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review* 43:1, 91–101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Falkheimer, J. & Sandberg, K. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management* 22:2, 253–258. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020>
- Gregory, A. & Macnamara, J. (2019). An evaluation U-turn: From narrow organizational objectives to broad accountability. *Public Relations Review* 45:5. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Grunig, L.; Grunig, J. & Ehling, W. (1992). What is an Effective Organization? Teoksessa: Grunig, J. (toim.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, 65–90.
- Gulbrandsen, I. (2019). The Co-Presence of Clarity and Ambiguity in Strategic Corporate Communication – An Exploratory Study. *International Journal of Strategic Communication* 13:2, 95–109. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575222>
- Guthey, E. & Morsing, M. (2014). CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. *Journal of Business Ethics* 120:4, 555–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2005-7>
- Habermas, J. (1981/1998). Social Action, Purposive Activity, and Communication. Teoksessa: Cooke, M. (toim.). *On the Pragmatics of Communication*. The MIT Press.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action I: Reason and the Rationalization of Society*. Beacon Press.
- Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1:1, 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Heide, M.; von Platen, S.; Simonsson, C. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Hirsto, H. & Porttikivi, M. (2019). Johtamisviestintä digitaloudessa. *VAKKI Publications* 10, 67–80. [https://vakki.net/publications/2019/VAKKI2019\\_Hirsto & Porttikivi.pdf](https://vakki.net/publications/2019/VAKKI2019_Hirsto & Porttikivi.pdf)
- Hoffjann, O. (2024). Informality in strategic communication. Making the case for a forgotten concept. *Corporate Communications: An International Journal* 29:1. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2023-0028>

- 
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2013). Strategic communication—Pillars and perspectives on an alternate paradigm. Teoksessa: Sriramesh, K.; Zerfass, A. & Kim, J.-N. (toim.). *Current Trends and Emerging Topics in Public Relations and Communication Management*. Routledge, 283–302.
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication—Opportunities and challenges of the research area. Teoksessa: Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar (toim.). *The Routledge Handbook of Strategic communication*. Routledge, 3–16.
- IRO (2023). *Viestinnän ala 2023 -tutkimus*. [https://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2023/09/Viestinnan-ala-2023\\_tutkimusraportti.pdf](https://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2023/09/Viestinnan-ala-2023_tutkimusraportti.pdf)
- Jarzbkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies* 25:4, 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzbkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60:1, 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Johansen, W.; Doberts, S.; Frandsen, F.; Buhmann, A.; Luoma-aho, V.; Falkheimer, J. & Zerfass, A. (2022). *The Nordic Communications Report 2022. Current and future trends in Norway, Denmark, Finland and Sweden*. Norwegian School of Management BI, Oslo. [https://www.bi.edu/globalassets/forskning/nora/comm-report-22/the-nordic-communication-report-2022\\_final-upload-version.pdf](https://www.bi.edu/globalassets/forskning/nora/comm-report-22/the-nordic-communication-report-2022_final-upload-version.pdf)
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43:1, 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91801>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2021). Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? *Hallinnon tutkimus* 5:40, 304–325. <https://doi.org/10.37450/ht.103405>
- Juholin, E. (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. MIF/Inför.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2023a). Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti* 19:1, 62–81. <https://doi.org/10.33352/prlg.119407>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2023b). Viestinnälliset arvoketjut – mistä koostuu viestinnän arvo organisaatiolle? *Työelämän tutkimus* 21:3, 430–465. <https://doi.org/10.37455/tt.126925>
- L'Etang, J. (2011). Public Relations and Marketing. Ethical Issues and Professional Practice in Society. Teoksessa: Cheney, G.; May, S. & Munshi, D. (toim.). *The Handbook of Communication Ethics*. Routledge, 221–240.
- Lock, I.; Wonneberger, A.; Verhoeven, P. & Hellsten, I. (2020). Back to the roots? The application of communication theories in strategic communication research. *International Journal of Strategic Communication* 14:1, 1–24. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1666398>
-

- 
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management* (2<sup>nd</sup> edition). Prentice Hall.
- O'Connor, A. & Shumate, M. (2018). A multidimensional network approach to strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 399–416. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1452242>
- Odumeru, J. & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research* 2:2, 355–361. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:150868971>
- Pekkala, K. (2021). *Social Media and New Forms of Communicative Work*. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8852-4>
- Putnam, L. & Nicotera, A. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly* 24:1, 158–165. <https://doi.org/10.1177/089318909351581>
- van Ruler, B. (2015). Agile public relations planning. *Public Relations Review* 41:2, 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1452240>
- van Ruler, B. & Körver, F. (2019). *The Communication Strategy Handbook*. Peter Lang.
- Rydenfelt, H. & Juholin, E. (2024). Communication Studies. Teoksessa: Takala, T. & Häyry, M. (toim.). *Applied Ethics in the Social Sciences*. Edward Elgar, 31–39. <https://doi.org/10.4337/9781800881693.ch05>
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus.
- Sillince, J. & Mueller, F. (2007). *Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility*. *Organization Studies* 28:2, 155–176. ISSN 0170-8406. <https://doi.org/10.1177/0170840606067989>
- Simonsson, C. & Heide, M. (2021). Developing a communicative logic: The key to communication professionalism. *International Journal of Strategic Communication* 15:3, 253–273. <https://doi.org/10.1080/153118x.2021.1906682>
- Stember, M. (1991). Advancing the social sciences through the interdisciplinary enterprise. *The Social Science Journal* 28:1, 1–14. [https://doi.org/10.1016/0362-3319\(91\)90040-B](https://doi.org/10.1016/0362-3319(91)90040-B)
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization. *Journal of Communication Management* 8:2, 168–183. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>

- 
- Torp Møberg, S. (2015). The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day. Teoksessa: Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Taylor and Francis Group, 34–52.
- Triantafyllidou, A. & Yannas, P. (2024). Social Media Management, Communication Roles, and Their Effects on Communication practitioners' Involvement in Strategic Management of Organizations in Greece. *International Journal of Strategic Communication* 18:2, 150–166. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2274597>
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals* 6:1, 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Valentini, C. & Sriramesh, K. (2024). Forms and Strategies of Personal Influence in “Public” Relations Practices: Evidence from Italy. *Corporate Communications* 29:7, 39–57. <https://doi.org/10.1108/ccij-02-2023-0018>
- Volk, S. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review* 42:5, 962–977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Volk, S.; Berger, K.; Zerfass, A. & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization. *Communication Insights*, Issue 3. Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/178665/1/communication-insights-3.pdf>
- Volk, S. & Buhmann, A. (2023). Digital corporate communication and evaluation and measurement. Teoksessa: Luoma-aho, V. & Bradham, M. (toim.). *Handbook on digital corporate communication*, 118–134. Elgar.
- Werder, K. P.; Nothhaft, H.; Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 333–351. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27:5, 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management* 21:1, 68–81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>
- Zerfass, A.; Verčič, D.; Nothhaft, Howard & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>

---

Zerfass, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Moreno, A.; Buhmann, A. & Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD.

---

---

# Strateginen viestintä yhteiskunnan resilienssiä rakentamassa

---

*Laura Asunta, Päivi Tampere & Hans-Petter Fagerli*

Informaatiovaikuttaminen pyrkii nakertamaan yhteiskunnan toimivuutta ja koheesiota. Digitalisaation ja sosiaalisen median erilaisten alustojen myötä informaatioympäristö on muuttunut aidosti globaaliksi ja tarjonnut uusia keinoja vihamieliseen vaikuttamiseen. Artikkelissa tarkastelemme informaatiovaikuttamisen luonnetta ja tavoitteita sekä sen vaikutuksia yhteiskunnan kriisinkestävyydelle eli resilienssille. Avaamme kriisinkestävyuden eri ulottuvuuksia ja pohdimme resilienssin viestintäteoriaa hyödyntäen sitä, millainen merkitys strategisella viestinnällä on yhteiskunnallisen resilienssin rakentamisessa ja ylläpitämisessä ja mitä viestinnän ammattilaisten tulisi tietää informaatiouhkista sekä viestinnän roolista yhteiskunnallisen kriisinkestävyuden vahvistamisessa.

*Informaatiovaikuttaminen, strateginen viestintä, kriisinkestävyys, resilienssi*

---

## Johdanto

Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (Valtioneuvosto 2025) mukaan yhteiskunnan kriisinkestävyys eli resilienssi nojaa kokonaisturvallisuuden toimintamalliin, jossa viranomaiset, elinkeinoelämä, järjestöt ja kansalaiset huolehtivat yhteiskunnan elintärkeistä toiminnoista. Näitä ovat 1) johtaminen, 2) kansainvälinen ja EU-toiminta, 3) väestön toimintakyky ja palvelut, 4) puolustuskyky, 5) sisäinen turvallisuus, 6) talous, infrastruktuuri ja huoltovarmuus sekä 7) henkinen kriisinkestävyys. Henkisellä kriisinkestävyydellä tarkoitetaan ”yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan kykyä kestää kriisitilanteiden aiheuttama kuormitus ja selviytyä niiden vaikutuksista” (Emt., 22). Henkistä kriisinkestävyyttä ja ihmisten luottamusta hallinnon toimintaan voidaan vahvistaa ”informaatioympäristön analyysiin ja ymmärrykseen perustuvalla strategisella viestinnällä” (Emt., 140).

Digitalisaation ja sosiaalisen median erilaisten alustojen myötä informaatioympäristöstä on tullut globaali. Viestit leviävät tehokkaasti, olivatpa tarkoitusperät kunnialliset tai pahansuovat. Toisinaan ihmiset jakavat hyvissä aikeissa tietämättään vääriä tai vääristeltyä informaatiota. Tällöin on kyse misinformaatiosta. Sen sijaan vääristellyssä tai vääressä informaatiossa, jonka tarkoitus on johtaa ihmisiä harhaan, on kyse informaatiovaikuttamisesta tai disinformaatiosta. (Humprecht ym. 2023.) Tässä artikkelissa tarkastelemme yhteiskunnan tasapainoa ja toimintakykyä horjuttamaan pyrkivää tahallista vääryllä tai vääristellyllä tiedolla vaikuttamista ja kysymme, *miten informaatiovaikuttamiselta voidaan suojautua strategisen viestinnän avulla.*

Informaatiovaikuttaminen kuuluu erityisesti autoritaaristen valtioiden keinoihin niiden yrittäessä horjuttaa demokraattisten maiden sisäistä koheesiota ja niiden välisiä liittoumia (Rosenfeld & Wallace 2024). Informaatiovaikuttaminen on osa autoritaaristen maiden niin sanottua kiilastrategiaa, jossa erilaisin hybridikeinoin pyritään voimistamaan jakolinjoja ja polarisaatiota kohdemaassa ja rapauttamaan sen toimintakykyä (Mikkola ym. 2018).

Strateginen viestintä ymmärretään usein organisaatioiden strategian edistämiseksi viestinnän keinoin: strateginen viestintä on ”organisaation tarkoituksenmukaista viestintää sen tehtävän toteuttamiseksi” (Hallahan ym. 2007, 3). Strategisen viestinnän on määriteltävä kattavan

---

kaiken viestinnän, joka on tarpeellista organisaation jatkuvuuden turvaamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi kestäväällä tavalla (Zerfass ym. 2018). Organisaatiokontekstia laajemmin tarkasteltuna strateginen viestintä on tärkeää yhteiskunnan kriisinkestävyuden vahvistamisessa. Strategista viestintää tarvitaan suojautumisessa esimerkiksi informaatioympäristön uhkilta. Se on siten osa psykologista puolustusta ja yhteiskuntaa suojaavaa toimintaa. (Pamment & Isaksson 2024.)

Informaatiovaikuttaminen ei täysin sovi perinteiseen kriisin määrittelyyn, jossa kriisillä tarkoitetaan ennakoimatonta tapahtumaa, joka vaikuttaa kielteisesti organisaation toimintaan ja sen sidosryhmiin (Adkins 2010) ja voi aiheuttaa materiaalisia, fyysisiä ja psyykkisiä vaurioita ja mainehaittaa (Coombs & Holladay 2002; Coombs 2007). Informaatiovaikuttaminen voi aiheuttaa yksittäisiä, rajattuja kriisitilanteita, mutta se on myös pitkäkestoisempaa ja usein kansalaisten kannalta osin huomaamatonta toimintaa. Tämä tekee puolustautumisesta vaikeampaa ja sitäkin tärkeämpää: jos uhkaa ei havaita, ei koeta tarvetta suojautua.

Tarkastelemme ensin resilienssin käsitettä ja avaamme viestinnän roolia kriisinkestävyuden rakentumisessa resilienssin viestintäteorian näkökulmasta. Pureudumme sitten informaatiovaikuttamiseen yhteiskuntaa uhkaavana ja siten kriisinkestävyttä edellyttävänä ilmiönä. Lopuksi hahmottelemme strategisen viestinnän merkitystä yhteiskunnan kriisinkestävyuden vahvistamisessa ja ylläpitämisessä.

## **Yhteiskunnan kriisinkestävyys eli resilienssi**

Resilienssi on viime vuosikymmeninä noussut suosituksi käsitteeksi ja tutkimuskohteeksi monilla tieteenaloilla, kuten psykologiassa, ympäristötieteissä, valtiotieteissä, taloustieteessä ja sosiologiassa. Suomenkielisinä vastineina käytetyt joustavuus, kimmoisuus, palautumiskyky tai sopeutumiskyky eivät täysin tavoita termin merkitysten moninaisuutta (Pursiainen 2023).

Kun puhutaan materiaalin resilienssistä, tarkoitetaan sen kimmoisuutta eli sitä, kuinka paljon painetta se kestää niin, että se vielä palautuu alkuperäiseen muotoonsa. Kun tarkastellaan jonkin järjestelmän resilienssiä, viitataan sen kykyyn palautua häiriötilanteesta takaisin normaaliin toimintaan. Tätä voidaan soveltaa esimerkiksi yksilöihin

---

tai toimintaperiaatteiltaan yksinkertaisiin organisaatioihin, joiden kohdalla voidaan helposti määritellä, mitä on normaali toimintakyky. Sen sijaan monimutkaisten järjestelmien, kuten yhteiskunnan, kohdalla resilienssillä tyypillisesti tarkoitetaan järjestelmän kykyä reagoida hätätilanteisiin, torjua häiriötekijöitä tai käydä läpi muutoksia siten, että se säilyttää oleelliset toiminnot, rakenteen ja identiteetin. (Fjäder 2014.) Toisaalta monimutkaisten mukautuvien järjestelmien, kuten ekosysteemin ja ihmisyyhteisöjen, kohdalla resilienssi ymmärretään yhdistelmäksi kykyä vastustaa kriisiä, toipua siitä, ja uudeleenorganisoida. Keskeistä resilienssille kompleksisissa, adaptiivisissa järjestelmissä on mukautuminen: ”normaalin” määritelmä muuntuu vastaamaan uusia olosuhteita ja järjestelmä kykenee ylläpitämään ydintoimintonsa, vaikka järjestelmän rakenne muuttuisi tai jopa romahtaisi. (Martin-Breen & Anderies 2011.)

Psykologisena käsitteenä resilienssi tarkoittaa stressistä ja katastrofeista selviytymistä ja kykyä vastustaa psykologisia ongelmia (Lindøe 2018, 51). Käsite kulkee käsi kädessä haavoittuvuuden kanssa, jolla tarkoitetaan sitä, missä määrin järjestelmä saattaa reagoida haitallisesti vaaratilanteeseen (Proag 2014). Vahva resilienssi tarkoittaa tehokasta selviytymistä ja normalisoitumista kriisin tai stressin jälkeen (Lindøe 2018). Tässä lähestymistavassa, kuten monissa muissakin, korostetaan palautumiskykyä.

Resilienssi voidaan kuitenkin nähdä myös sopeutumis- ja muutostyökykyä: kriisistä ei seuraa pelkästään liikettä takaisin, vaan myös eteenpäin (Sheffi 2015). Riskistä ja resilienssistä on usein keskusteltu yksipuolisesta tappion näkökulmasta, vaikka ne voidaan nähdä myös voiton ja mahdollisuuksien näkökulmasta (Lindøe 2018).

Yhteisöjen ja yhteiskunnan resilienssi liitetään usein siihen, miten ihmiset sietävät ja omaksuvat yhteiskunnassa tai ympäristössä tapahtuvia muutoksia, miten he selviytyvät muutoksista ja mukautuvat niihin. Yhteisön resilienssillä on yksilöllisiä ja kollektiivisia elementtejä (Hyvärinen & Vos 2015). Sen on esitetty muodostuvan yhteenkuuluvuuden tunteesta, solidaarisuudesta, asenteista ja käyttäytymistavoista, samankaltaistumisesta, jaetuista tunteista ja yhteneväisistä mielipiteistä (Liu ym. 2022). Yhteiskunnallisen resilienssin tärkeänä tekijänä on nähty sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus, joita on kuvattu myös sosiaalisena pääomana (Aldrich & Meyer 2015). Yhteisön

---

resilienssi rakentuu kuitenkin myös materiaalisista, institutionaalista ja infrastruktuuriin liittyvistä tekijöistä. Sen on kuvattu muodostuvan kuudesta ulottuvuudesta: 1) resursseista (esim. taloudelliset ja infrastruktuuriin sekä huoltovarmuuteen liittyvät toiminnan edellytykset), 2) ihmisten ja instituutioiden joustavuudesta, 3) kyvystä organisoida ja toimia yhdessä, 4) kyvystä havaita muutoksia ja reagoida niihin, 5) ihmisten sosiokognitiivisista rakenteista, jotka mahdollistavat tai estävät toimintaa (asenteet ja ajattelutavat), ja 6) toimijuudesta päättää, haluako muuttua vai ei. (Cinner & Barnes 2019.)

## Viestintä resilienssin rakentajana

Resilienssin viestintäteorian (*Communication Theory of Resilience, CTR*) mukaan kriisinkestävyys muotoutuu monikerroksisissa, toisiinsa kietoutuneissa prosesseissa, ja sitä voidaan tarkastella yksilöiden, perheiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan tasoilla (Buzzanell & Houston 2018). Resilienssin viestintäteorian keskeinen ajatus on, että ihmiset palautuvat normaalia toimintaa uhanneiden tai häirinneiden tapahtumien jälkeen viiden toisiinsa kytkeytyvän viestintäprosessin kautta: 1) normaalin (jälleen)rakentaminen, 2) identiteettiankkureiden vahvistaminen, 3) viestintäverkostojen ylläpitäminen tai käyttäminen, 4) vaihtoehtoisten logiikkojen rakentaminen ja 5) rakentavan toiminnan korostaminen ja negatiivisten tunteiden siirtäminen taka-alalle (Buzzanell 2010).

Resilienssiä ei tässä teoriassa nähdä yksilön tai yhteisön ominaisuutena, vaan prosesseina, joilla luodaan merkityksiä tapahtumille ja mahdollistetaan jatkuvuus tai muutos (Wilson ym. 2021). Näissä resilienssin viestintäprosesseissa luodaan selviytymisen narratiivi, joka mahdollistaa jatkuvuuden ja muutokseen sopeutumisen. Kriisin tapahtuttua pyritään ensin palauttamaan käsitys siitä, että asiat ovat normaalisti eli ennallaan, tai muuttunutta tilannetta voidaan pitää normaalina. Identiteettiankkureilla tarkoitetaan niitä arvoja, merkityksellisiä suhteita ja kokemuksia, joiden varaan yksilö tai yhteisö on rakentanut identiteettinsä. Kun kriisi on ravistellut normaalia ja uhannut jatkuvuutta, herää tarve vahvistaa näitä identiteetin rakennusaineita. On myös tarve aktivoida viestintäverkostot ja palauttaa näin yhteys tärkeisiin tahoihin. Sille, mikä kenties on särkynyt tai muuttunut, on luotava

---

uudet, jatkuvuuden mahdollistavat käytännöt, ja kriisin herättämistä surun, pelon ja ahdistuksen tunteista on edettävä rakentavaan toimintaan. Tapahtumien herättämiin sekaviin ajatuksiin luodaan järjestystä kertomalla ja keskustelemalla. Tapahtumien kulkua kerrataan alkuun yksityiskohtia ruotien ja vähitellen selviytyjä-narratiivia kirkastaen ja siitä voimaantuen. (Emt.)

Resilienssin viestintäteorian mukaan resilienssi ei synny vastaa sitten, kun jokin kriisi tai koettelemus tapahtuu, vaan sitä rakennetaan yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien viestinnässä ja verkostorakenteissa (Buzzanell 2018). Ennakoiva resilienssiajattelu (*anticipatory resilience*) laajentaa resilienssin rakentamista kriisiä/häiriötilannetta edeltävään aikaan: ihmiset ankkuroivat identiteettiään ja toimintalogiikkaansa arvoihinsa, toimintakykynsä edellytyksiin ja lähiverkostoihinsa, ja luovat samalla eräänlaista selviytymisen esiyymmärrystä (Betts ym. 2022). Kriisitilanteessa tämä esiyymmärrys aktivoituu ja jäsenyy selviytymisen narratiiviksi, joka ohjaa uuden normaalin rakentamista.

Resilienssin viestintäteoriassa keskeistä on se, miten ihmiset rakentavat ymmärrystä tapahtumista ja niiden vaikutuksista ja miten he vahvistavat sosiaalisia verkostojaan ja identiteettiankkureitaan. Tämä sopii hyvin ajatukseen sosiaalisesta koheesiosta ja luottamuksesta muodostuvasta sosiaalisesta pääomasta yhtenä resilienssin ulottuvuutena (Aldrich & Meyer 2015). Yhteiskunnan resilienssiä voi vahvistaa ajattelutapojen ja kognitiivisten vinoumien tunnistamisen kautta pyrkimällä ymmärtämään, millaisiin lähiverkostoihin ihmiset hädän tullen turvautuvat, mitkä ovat heidän toimintakykynsä edellytykset ja rajat ja millaisiin arvoihin he identiteettinsä ankkuroivat. Viestinnällä voidaan pyrkiä vahvistamaan ihmisten sosiaalista ja paikallista identiteettiä (Liu ym. 2022) ja rakentamaan luottamusta yhteisöissä, jotta ne ovat motivoituneita ja kykeneviä toimimaan riskeistä ja häiriötilanteista huolimatta (Vos ym. 2017).

Resilienssi rakentuu narratiivien, viestien, rutiinien, rituaalien ja iskulauseiden kautta yhteisöjen omissa viestintäkanavissa, mediassa ja sosiaalisen median areenoilla (Buzzanell 2018; Chewing ym. 2013). Siksi olisi tärkeää ymmärtää, mitkä tapahtumat, viestinnälliset episodit ja diskurssit rakentavat resilienssiä ja mitkä lisäävät haavoittuvuutta. Tutkimalla tiedon etsimisen ja käsittelyn tapoja ennen katastro-

---

rofeja, niiden aikana ja niiden jälkeen voidaan saada tietoa siitä, miten tiedon levittämisen ja vaihtamisen strategiat muokkaavat kansalaisten kognitiivisia ja affektiivisia reaktioita (Crijns ym. 2017). Ymmärtämällä näitä prosesseja voidaan oppia tukemaan yhteiskunnan resilienssiä.

## **Informaatiovaikuttaminen resilienssin testajana**

Informaatiovaikuttaminen on tavoitteellista toimintaa, joka perustuu kohteen manipuloimiseen (Pamment 2022). Toiminta on aina kohteelle haitallista. ”[Toiminnalla] pyritään järjestelmällisesti vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen, ihmisten käyttäytymiseen ja päätöksentekijöihin sekä sitä kautta yhteiskunnan toimintakykyyn. Kyse on strategisesti toiminnasta, jonka tavoitteena on saada kohde tekemään itselleen haitallisia päätöksiä ja toimimaan omaa etuaan vastaan.” (Info 2019.) Informaatiovaikuttamisen yksi keino voi olla disinformaation levittäminen. Disinformaatio määritellään tahalliseksi valheellisen tai väärän tiedon levittämiseksi, jonka tarkoituksena on harhaanjohtaa (Info 2019). Väärän tiedon levittäminen ei ole välttämättä systemaattista. Näin ollen sitä ei voi automaattisesti lukea informaatiovaikuttamiseksi. Esimerkiksi korona-aikana verkossa levisi paljon terveyteen liittyvää disinformaatiota (Nieminen 2024), mutta niitä sisältöjä ei voi suoraan viivaisesti pitää pyrkimyksenä manipuloida systemaattisesti julkista keskustelua.

Manipulointia on mahdollista tehdä myös muutoin kuin disinformaatiota levittämällä, esimerkiksi irrottamalla faktat kontekstista, sekoittamalla faktoja ja valheita tai pyrkimällä herättämään pelkoa tai epävarmuutta esimerkiksi uhkaavan retoriikan keinoin (Info 2019). Näin voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten ja millä perustein kohde tulkitsee tilanteita ja saamaansa tietoa (Hutchinson 2002). On tärkeää erottaa, ettei kaikki informaatioympäristössä leviävä disinformaatio ole osa laajempaa manipulatiivista ja tavoitteellista valtiojohtoista toimintaa. Kova ja kriittinen kansalaiseskustelu ei myöskään ole informaatiovaikuttamista, vaan demokratiaan kuuluva asia.

Informaatiovaikuttamisen ero organisaatioiden tekemään legitimiin strategiseen viestintään onkin toiminnan perimmäisissä motiiveissa, epärehellisyydessä, tarkoituksellisessa harhaanjohtamisessa sekä

---

mahdollisessa jälkien peittelyssä. Toiminnan tavoitteena on vahingoittaa toista osapuolta, kohdetta, eikä päästä molempia osapuolia hyödyttävään tavoitteeseen tai rakentaa luottamusta organisaation ja sidosryhmien välillä. Harhaanjohtaminen ja manipulointi eivät kuulu eettisesti toteutettuun viestintään (Viestinnän eettinen neuvottelukunta 2025).

Usein informaatiovaikuttaminen ymmärretään nimenomaan kohteena olevan maan ulkopuolelta tulevaksi uhkaksi. Euroopan unionin ulkosuhdehallinto (EEAS) määrittelee informaatiovaikuttamisen (*FIMI – foreign information manipulation and interference*) vieraan maan tai ei-valtiollisen toimijan harjoittamaksi toiminnaksi, joka uhrkaa tai potentiaalisesti vaikuttaa negatiivisesti kohteen arvoihin, toimintaan ja poliittisiin prosesseihin ja joka on luonteeltaan suunnitelmallista, manipuloivaa ja koordinoitua (EEAS 2024). Informaatiovaikuttaminen kohdistuu mielipiteenmuodostukseen ja päätöksentekoon, ja vaikuttaa siten väestön turvallisuuteen, yhteiskuntien toimintaan, perusarvoihin tai muihin kansallisiin etuihin (Pamment ym. 2018; Larson ym. 2009). Ruotsin psykologisen puolustuksen viraston mukaan informaatiovaikuttaminen on vihamielisten valtioiden harjoittamaa toimintaa. ”Informaatiota levitetään usein verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Tiedon levittämisen tarkoituksena on vaikuttaa väestön uskomuksiin, käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Se luo epävakautta yhteiskunnassa ja voi heikentää luottamusta demokratiaan ja yhteiskunnan toimintoihin.” (Myndigheten för psykologiskt försvar 2024).

Informaatioympäristön voidaan ajatella koostuvan kolmesta tasosta: kognitiivisesta, virtuaalisesta eli digitaalisesta sekä fyysisestä kerroksesta. Kognitiivinen informaatioympäristö viittaa ihmismieliin, yksilöiden älylliseen ja psykologiseen kykyyn käsitellä tietoa ja toisaalta tunteiden vaikutukseen, ja se voi konkretisoitua käyttäytymisenä fyysisessä ja virtuaalisessa ympäristössä. (Ministry of Defence 2023.) Informaatiovaikuttaminen voi olla myös osa hybridioperaatioita, joissa esimerkiksi verkossa tapahtuva manipulointi yhdistyy fyysisen ympäristön tekoihin, kuten vaikkapa ilmatilan loukkauksiin (Sisäministeriö 2023), sabotaseihin tai kyberhyökkäyksiin (Nilsson ym. 2024). Näillä fyysisen ympäristön teoilla voi olla eriasteisia vaikutuksia ihmismieliin. Informaatiovaikuttaminen voi myös itsessään saada aikaan kriisin, kuten Ruotsin sosiaalihuoltoon ulkomailta kohdistettu pitkäkestoinen mustamaalaava LVU-kampanja osoitti (Ahlerup & Ranstorp 2023).

---

## Julkisen mielipiteen muodostumisen haavoittuvuudet

Demokraattiset yhteiskunnat, joissa on sananvapaus ja media on riippumaton ja vapaa, ovat avoimuutensa takia haavoittuvia vihamieliselle julkisen mielipiteen manipuloinnille. Nothhaftin ym. (2018) mukaan aiemmin perinteisen median aikakaudella uusi informaatio saavutti ihmiset esimerkiksi median tekemän paljastuksen kautta. Uutisoinnin seurauksena asiasta saattoi tulla iso julkinen keskustelunaihe, ja sitä puitiin erilaisissa ryhmissä ja sosiaalisissa tilanteissa työssä ja vapaa-ajalla. Jos uutinen tai uusi informaatio oli vinoutunutta tai valheellista, asia tuli esille julkisen keskustelun myötä ja prosessi korjasi näin itse itsensä.

Digitaalisenä aikana informaatio tai faktoiksi väitetty informaatio voi entistä helpommin olla väärennettyä. Uutisoitava tapahtuma voi olla tekaistu tai osin vääristelty. Asiaa kommentoivat voivat olla valeprofiiliksi osoittautuvia tuntemattomia tahoja. Informaatiota voi levittää keinotekoisesti ostamalla sosiaalisen median mustasta pörssistä tykkäyksiä, jakoja ja kommentteja sekä käyttämällä bottiverkostoja luomaan illuusio aktiivisesta keskustelusta (Bay & Fredheim 2019). Julkiseen keskusteluun päätyneet aiheet ja sitä vahvistavat keskustelijat voivat siis olla alusta saakka valetta tai osin valheellisia (Nothhaft ym. 2018; Pamment ym. 2024). Tekoäly ja laajat kielimallit laajentavat manipuloinnin mahdollisuuksia, sillä väärennettyjen sisältöjen tuottaminen on nopeaa ja helppoa, joskin tekoäly voi myös tarjota uusia työkaluja puolustautumiseen (Fredheim & Pamment 2024). Sosiaalisen median alustoilla on kuitenkin yhä suuria vaikeuksia tunnistaa valetilejä tai ei-autenttista vuorovaikutusta ja poistaa tällaista sisältöä (Bergmanis-Koräts & Haiduchyk 2024).

Vihamieliset tahot, jotka haluavat horjuttaa yhteiskunnan toimintakykyä, käyttävät hyväkseen juuri julkisen mielipiteen muodostumisen haavoittuvuuksia: sitä, että informaatioympäristö on globaali, pirstaloitunut ja vaikeasti hahmotettavissa. Informaatiovaikuttamisessa hyödynnetään myös ihmisten kognitiivisia eli ajattelun vinoumia. Kognitiiviset vinoumat voidaan määritellä ajatteluprosessin automaattisiksi oikopoluiksi tai peukalosäännöiksi eli yksinkertaistuksiksi, jotka voivat johtaa ajatteluamme harhaan ja joita voidaan tietoisesti käyttää hyväksi informaatiovaikuttamisessa. (Dimara ym. 2020; Nothhaft ym. 2018.)

---

Kognitiiviset vinoumat ovat syntyneet ajan mittaan sosiaalisessa kanssakäymisessä kulttuuristen ja yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutuksesta (Chadwick & Stanyer 2022). Esimerkiksi ulkopuolisuuden kokemukset ja ihmisen tarve kuulua joukkoon ohjaavat yksilön tapaa tulkita tietoa siten, että uskollisuus ryhmää kohtaan painottuu ja näin ihminen on taipuvainen uskomaan siihen, mikä sopii yhteen ryhmän uskomusten kanssa (ks. esim. Kahan 2013). Informaatiovaikuttamisessa käytetyt narratiivit usein jakavat ihmiset ”meihin” ja ”heihin” pyrkien tunteiden avulla manipuloimaan ihmisten mielipiteitä ja toimintaa (Grahm & Pamment 2024).

Ihmisten huolet ja pelot eivät siis korreloi suoraan uhkan tai riskin todennäköisyyden kanssa, vaan riippuvat siitä toiston määrästä, jolle ihmiset ovat esimerkiksi uutisten myötä altistuneet (Röttger & Vedres 2020). Venäjän manipulaatio perustuu muun muassa toistoon. Tutkimusten mukaan saman asian toistaminen synnyttää tuttuuden tunteen, ja tuttuus taas johtaa helpommin informaation hyväksyntään ja oikeellisenä pitämiseen (Paul & Matthews 2016; Fox Tree & Eldon 2007).

Ihmisten on myös helpompi hyväksyä informaatio, joka vahvistaa heidän uskomuksiaan eikä haasta niitä. Informaatiovaikuttamisessa hyödynnetään tätä vahvistusharhaa rakentamalla narratiivit niin, että ne ruokkivat ihmisten ennakkoluuloja ja stereotyyppioita. (Modgil ym. 2021.) Viholliskuvia vahvistavat narratiivit ovat usein myös hyvin tunteisiin vetoavia, ja niillä pyritään saamaan aikaan merkityksellisyyden tunteita kohdeyleisössä. Tunnereaktioita käytetään informaatiovaikuttamisessa määrätietoisesti hyväksi (Pomerantsev 2024). Hyvin emotionaalisella sisällöllä voidaan yrittää kääntää huomio pois argumenttien heikkoudesta tai todisteiden puuttumisesta. Tunnekuohussa olevat ihmiset eivät todennäköisesti jää punnitsemaan argumenttien todenperäisyyttä, vaan reagoivat sisältöihin kirjaimellisesti tunteella. (Nurkka 2024.)

Tekoälyn käyttö autenttiselta näyttävien sisältöjen luomisessa tarjoaa uuden keinon tai välineen informaatiovaikuttamiseen ja lisää tilanteen kompleksisuutta (Chochowski 2023). Kuvaava esimerkki tästä löytyy Slovakian vuoden 2023 parlamenttivaaleista. Facebookissa julkaisussa videossa liberaalipuolueen johtaja Michal Simecka näytti keskustelelevan toimittajan kanssa vaalien manipuloinnista. Video oli syväväennös ja sen tarkoituksena oli mustamaalata liberaalipuolueen ehdokasta vaaleissa. Ei ole näyttöä, joka todistaisi syväväennösten suoraviivaisen

---

vaikutuksen vaalien tulokseen, mutta jo mahdollisuus tällaiseen manipulaatioon on ongelma ja saattaa rapauttaa vaaleja kohtaan koettua luottamusta. (de Nadal & Jančárik 2024.)

## **Strateginen viestintä osana informaatiovaikuttamiseen vastaamista**

Organisaatioviestinnän tutkimuksessa strategisen viestinnän määritelmässä korostetaan tavoitteellisuutta ja kytkeä organisaation strategiaan: viestintästrategia johdetaan organisaation strategiasta, ja se keskittyy viestinnän rooliin organisaation strategisten tavoitteiden mahdollistajana (Holtzhausen & Zerfass 2015). Sen voi nähdä olevan kaikkea sitä viestintää, jota tarvitaan organisaation menestymiseksi (Zerfass ym. 2018). On esitetty, että strategisen viestinnän ydin on siinä, että se on tavoitteellista ja sosiaalisten toimijoiden tarkoituksellisesti harjoittamaa, toisin kuin ihmisten välillä luonnollisesti tapahtuvat suunnittelemattomat vuorovaikutusprosessit. Strateginen viestintä ei ole sattumanvaraista tai tahatonta, vaan sen avulla nimenomaan pyritään saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet (Hallahan ym. 2007).

Turvallisuuspoliittisessa kontekstissa strateginen viestintä voidaan nähdä työkaluksi, joka auttaa valtioita ja liittoumia saavuttamaan tavoitteitaan (Zerfass ym. 2018). Se on suunnitelmallista viestintää sekä toimintaa, joka tukee päätöksentekoa, ylläpitää luottamusta ja vahvistaa yhteistyötä eri sidosryhmien ja liittoumien välillä. Toisaalta strategisella viestinnällä voidaan nähdä olevan ennen kaikkea informaatiouhkia torjuva rooli. Sillä vahvistetaan yhteiskunnan resilienssiä ja kriisien aikana ylläpidetään sitä (Hansson ym. 2020; Parwell 2012) esimerkiksi tarjoamalla ihmisille tilannetietoa ja ohjeita suojautumiseen.

Nato näkee strategisen viestinnän laajemmin kuin pelkästään informaatiovaikuttamisen torjumisena. Liittokunnan mukaan strateginen viestintä on narratiiveihin pohjautuvaa ja tavoitteellista toimintaa, joka pyrkii vaikuttamaan ihmisten käsityksiin ja käyttäytymiseen liittokunnan tavoitteita tukevasti ja ulkoisten uhkien torjumiseksi. Se ymmärretään myös erottamattomaksi osaksi informaatiouhkien torjuntaa ja sodankäyntiä, ja sitä toteutetaan kaikilla toiminnan tasoilla strategisesta operatiiviseen ja taktiseen tasoon. (NATO 2025a; NATO 2025b.) Strateginen viestintä

---

koostuu verbaalisesta viestinnästä ja teoista, jotka ovat erottamaton kokonaisuus.

Informaatiovaikuttamisen torjumiseen tähtäävä strateginen viestintä kattaa informaatioturvallisuuden ja -puolustuksen ulottuvuudet. Informaatioturvallisuudella tarkoitetaan tietojen ja niiden säilyttämiseen ja käsitteilyyn liittyvien järjestelmien suojaamista (von Solms & van Niekerk 2013). Perinteisesti informaatiopuolustus on nähty osana sotilaallista maanpuolustusta. Sillä voidaan kuitenkin viitata myös kaikkiin siviiliyhteiskunnan toimiin, joilla pyritään kasvattamaan resilienssiä informaatiovaikuttamista vastaan luottamusta lisäävillä toimilla, ja toisaalta kaikkiin niihin vastatoimiin, mitä tehdään valtioon kohdistuvien vaikutusten minimoimiseksi.

Informaatiovaikuttamiselta suojaavien toimenpiteiden strateginen suunnittelu edellyttää, että tiedetään, miltä tulee suojautua. Tarvitaan myös tietoa siitä, miten narratiivit voivat resonoida yhteiskunnassa ja keihin ne vaikuttavat. Sellaiseen informaatiovaikuttamiseen ei tarvitse reagoida, jonka sisältö ei puhuttele sen vastaanottajia. Viestinnän ammattilaisten päätöksenteko ja toimien suunnittelu tulisikin perustua informaatioympäristön analyysiin. Ilman systemaattista analyysiä on mahdotonta erottaa yksittäisten viestien merkitys laajemmissa kokonaisuuksissa, arvioida informaatiovaikuttamisen todellisia vaikutuksia yhteiskunnassa ja toisaalta rakentaa varautumista ja ennakoita tulevaa.

## Lopuksi

Resilienssin rakentamista haastavat suuret globaalit muutokset, kuten kiristynyt geopoliittinen tilanne ja yhä selvemmin eri puolilla maapalloa luonnonkatastrofeja aiheuttava ilmastonmuutos. Nämä koettelevat paitsi yhteiskuntien, myös yksilöiden resilienssiä. Lisäksi tekoälyn kehitys lisää ihmisten kokemaa epävarmuutta tulevasta. Digitaalinen toimintaympäristö sosiaalisen median muuttuvine algoritmeineen on luonut väylän informaation määrän kasvulle ja mikrokohdentamiselle. Nämä aktivoivat erilaisia kognitiivisia vinoumia ja lisäävät havaitun ympäristön kompleksisuutta.

Resilienssiä vahvistavien toimien tulee perustua tutkimukseen ja indikaattoreihin, joiden avulla kehitystä voidaan mitata. Ilman ymmärrystä nykytilanteesta resilienssin vahvistaminen on haastavaa. (Pursiainen 2023.) Yhteiskunnan resilienssin osatekijöitä ovat 1) resurssit, 2) joustavuus, 3)

---

kyky organisoida ja toimia yhdessä, 4) kyky havaita muutoksia ja reagoida niihin, 5) ihmisten sosiokognitiiviset rakenteet ja 6) toimijuus (Cinner & Barnes 2019), ja osaa niistä voidaan suoraan vahvistaa strategisen viestinnän avulla. Osaan viestintä voi liittyä välillisesti. Osin yhteiskunnan resilienssiä rakentavat samat tekijät, joita informaatiovaikuttamisen keinoin pyritään heikentämään: yhteenkuuluvuuden tunne, solidaarisuus, osallisuuden kokemukset ja kulttuuriset identiteetit (Liu ym. 2022). Ulkopuolelta on vaikea rikkoo sellaista, mikä on vahvaa ja yhtenäistä, mutta olemassa olevia rakoja ja ongelmia voidaan pyrkiä suurentamaan (Mikkola 2018). Siksi resilienssiä tulee vaalia ja vahvistaa, ja se on paitsi strategisen viestinnän ammattilaisen myös suuressa määrin eri kansalaisyhteiskunnan toimijoiden tehtävä.

## Vinkit viestijöille

1. Ihmiset rakentavat erilaisiin vaikeuksiin varautuvaa kriisinkestävyyttään arkielämän viestintäprosesseissa. Yhteiskunnallisen resilienssin rakentaminen edellyttää ihmisten ajattelutapojen, arvomaailman ja identiteettiankkureiden tuntemista.
2. Informaatioympäristön ja sidosryhmien tunteminen auttavat ymmärtämään, mistä ihmiset kriisitilanteissa etsivät tietoa ja tukea ja millaiselle informaatiovaikuttamiselle he ovat alttiita.
3. Informaatiovaikuttaminen poikkeaa monista muista resilienssiä koettelevista kriiseistä siinä, että ihmiset eivät välttämättä tunnista uhkaa eli eivät tiedosta olevansa informaatiovaikuttamisen kohteena. Informaatiovaikuttamiselta suojautumisessa on huomioitava sekä yli- että alireagointi.
4. Yhteiskunnan resilienssiä ei rakenneta pelkällä viestinnällä, vaan se koostuu useista eri elementeistä. Myöskään strateginen viestintä ei ole vain viestinnällisiä suoritteita, vaan se kiinnittyy tavoitteisiin ja tekoihin.
5. Hyvä kriisinkestävyys edistää kriiseistä toipumista ja uuden normaalin omaksumista.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) SaferGlobe: Mitä on kokonaisvaltainen resilienssi muuttuvan turvallisuuden keskellä, Tapio Juntunen?  
<https://saferglobe.fi/2024/11/28/mita-on-kokonaisvaltainen-resilienssi-muuttuvan-turvallisuuden-keskella-tapio-juntunen/>
  - 2) ProCast, jakso 54: Yhteiskunnan resilienssi tiivistyy sanaan luottamus  
<https://open.spotify.com/episode/6ncDKzeQzAyrrjqfJF49Lv?si=KMrXP5pqTUyiESvdGIWFQg>
  - 3) Euroopan unionin toimet ulkomaisen tiedon manipuloinnin ja häirinnän torjumiseksi: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference\\_en?etrans=fi](https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference_en?etrans=fi)
-



FT **Laura Asunta** työskentelee Tampereen yliopistossa tutkijakoulun erityisasiantuntijana. Hän on tutkinut muun muassa viestinnän asiantuntijuutta, informaatiovaikuttamista ja osallistavaa viranomaisviestintää. Hän on aiemmin toiminut Jyväskylän yliopistossa yhteisöviestinnän ja viestinnän johtamisen yliopistonopettajana sekä kauppakorkeakoulun koulutusvastaavana.



FT **Päivi Tampere** työskentelee osastopäällikkönä Nato StratCom -osaamiskeskuksessa Riiassa, Latviassa. Hän on virkavapaalla strategisen viestinnän viestintäpäällikön tehtävästä valtioneuvoston kansliasta. Aiemmin hän on toiminut Euroopan hybridiuhkien torjunnan osaamiskeskuksen viestintäpäällikkönä ja strategisen viestinnän asiantuntijana Viron valtioneuvoston kansliassa. Tampere on toiminut myös opettajana valtakunnallisilla maanpuolustuskursseilla.



Väitöskirjatutkija, FM **Hans-Petter Fagerli** tutki terrorismiin liittyvää riski- ja kriisiviestintää Jyväskylän yliopistossa yhteisöviestinnän alalla. Norjalainen Fagerli teki ansiokkaan uran toimittajana ja viestintäkonsulttina erikoistuen yhteiskunnan varautumis- ja turvallisuus-kysymyksiin. Hän menehtyi tammikuussa 2025.

---

## Kirjallisuus

- Adkins, G. L. (2010). Organizational Networks in Disaster Response: An examination of the US Government Network's Effort in Hurricane Katrina. Teoksessa: Coombs, W. T. & Holladay, S. (toim.) *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell, 93–114.
- Ahlerup, L. & Ranstorp, M. (2023). LVU-kampanjen: Desinformation, konspirations-teorier, och kopplingarna mellan det inhemska och det internationella i relation till informationspåverkan från icke-statliga aktörer. Försvarshögskolan. ISBN: 978-91-88975-28-7. Saatavilla: <https://www.fhs.se/en/swedish-defence-university/news/2023-05-10-lvu-campaign-highlights-vulnerabilities-in-society.html> (luettu 11.1.2025).
- Aldrich, D. P. & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Bay, S. & Fredheim, R. (2019). Falling Behind: How social media companies are failing to combat inauthentic behaviour online. NATO Strategic Communications Centre of Excellence report. Saatavilla: <https://stratcomcoe.org/publications/how-social-media-companies-are-failing-to-combat-inauthentic-behaviour-online/33> (luettu 30.1.2025).
- Bergmanis-Koräts, G. & Haiduchyk, T. (2024). Social Media Manipulation for Sale. 2024 Experiment on Platform Capabilities to Detect and Counter Inauthentic Social Media Engagement. NATO Strategic Communication Centre of Excellence report. Saatavilla: <https://stratcomcoe.org/publications/social-media-manipulation-for-sale-experiment-on-platform-capabilities-to-detect-and-counter-inauthentic-social-media-engagement/311> (luettu 14.1.2025).
- Betts, T.; Hintz, E. A. & Buzzanell, P. M. (2022). Emplotting anticipatory resilience: An antenarrative extension of the communication theory of resilience. *Communication Monographs*, 89:2, 211–234. <https://doi.org/10.1080/03637751.2021.1971272>
- Buzzanell, P. M. (2010). Resilience: talking, resisting, and imagining new normalcies into being. *Journal of Communication*, 60, 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01469.x>
- Buzzanell, P. M. (2018). Organizing resilience as adaptive-transformational tensions. *Journal of Applied Communication Research*, 46:1, 14–18. <https://doi.org/10.1080/00909882.2018.1426711>
- Buzzanell, P. M. & Houston, B. J. (2018). Communication and resilience: multilevel applications and insights – A Journal of Applied Communication Research forum. *Journal of Applied Communication Research*, 46:1, 1–4, <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1412086>

- 
- Chadwick, A. & Stanyer, J. (2022). Deception as a bridging concept in the study of disinformation, misinformation, and misperceptions: Toward a holistic framework. *Communication Theory (1050-3293)*, 32:1, 1–24. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1093/ct/qtab019>
- Chewning, L. V.; Lai, C. & Doerfel, M. L. (2013). Communication technologies to rebuild communication structures. *Management Communication Quarterly*, 27:2, 237–263. <https://doi.org/10.1177/0893318912465815>
- Chohowski, K. (2023). The use of deepfake technology in information operations in historical and contemporary aspects. *International Journal of Legal Studies*, 13:1. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.9007>
- Cinner, J. E. & Barnes, M. L. (2019). Social Dimensions of resilience in social-ecological systems. *One Earth*, 1:1, 51–56. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2019.08.003>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10:3, 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165–186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Crijns, H.; Cauberghe, V. & Hudders, L. (2017). Terrorism threat in Belgium: The resilience of Belgian citizens and the protection of governmental reputation by means of communication. *Public Relations Review*, 43:1, 219–234. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.006>
- de Nadal, L. & Jančárik, P. (2024). Beyond Deepfake hype: AI, democracy, and the “Slovak” case. Mis/information Review. Harvard Kennedy School. Saatavilla: <https://misinforeview.hks.harvard.edu/article/beyond-the-deepfake-hype-ai-democracy-and-the-slovak-case/> (luettu 10.1.2025).
- Dimara, E.; Franconeri, S.; Plaisant, C.; Bezerianos, A. & Dragicevic, P. (2020). A, Task-Based Taxonomy of Cognitive Biases for Information Visualization. *IEEE Transactions on visualization and computer graphics*, 26:2, 1413–1432. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577>
- EEAS (2024) = European External Action Service. Tackling Disinformation, Foreign Information Manipulation and Interference. Saatavilla: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/tackling-disinformation-foreign-information-manipulation-interference_en) (luettu 30.11.2024).
- Fjäder, C. (2014). The nation-state, national security and resilience in the age of globalisation. *Resilience*, 2:2, 114–129. <https://doi.org/10.1080/21693293.2014.914771>
- Fox Tree, J. E. & Eldon, M. S. (2007). Retelling urban legends. *American Journal of Psychology*, 120: 3, 459–476. <http://www.jstor.org/stable/20445414>

- 
- Fredheim, R. & Pamment, J. (2024). Assessing the risks and opportunities posed by AI-enhanced influence operations on social media. *Place Branding and Public Diplomacy*. Saatavilla: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-023-00322-5> (luettu 31.1.2025).
- Grahn, H. & Pamment, J. (2024). *Exploitation of psychological processes information influence operations: Insights from cognitive science*. Lunds universitet. Lund University Psychological Defence Research Institute Working Paper, 2024:4. Saatavilla: <https://www.psychologicaldefence.lu.se/sites/psychologicaldefence.lu.se/files/2024-12/WP4ExploitationOfPsychologicalProcessesInInformationInfluenceOperations.pdf> (luettu 8.1.2025).
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1:1, 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hansson, S.; Orru, K.; Siibak, A.; Bäck, A.; Krüger, M.; Gabel, F. & Morsut, C. (2020). Communication-related vulnerability to disasters: A heuristic framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101931>
- Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication. Opportunities and challenges of the research area. Teoksessa: Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, 3–17. New York, NY: Routledge.
- Humprecht, E.; Esser, F.; van Aelst, P.; Staender, A. & Morosoli, S. (2023). The sharing of disinformation in cross-national comparison: analyzing patterns of resilience. *Information, Communication & Society*, 26:7, 1342–1362. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.2006744>
- Hutchinson, W. (2002). Concepts in information warfare. *Logistics Information Management*, 15:5/6, 410–413. <https://doi.org/10.1108/09576050210447109>
- Hyvärinen, J. & Vos, M. (2015). Developing a conceptual framework for investigating communication supporting community resilience. *Societies*, 5:3, 583–597. <https://doi.org/10.3390/soc5030583>
- Info (2019). Informaatiovaikuttamiseen vastaaminen. Opas viestijöille. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. 2019:11. Saatavilla: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161512/VNK\\_11\\_2019\\_Informaatiovaikuttamisen%20vastaaminen\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161512/VNK_11_2019_Informaatiovaikuttamisen%20vastaaminen_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (luettu 03.12.2024).
- Kahan, D. M. (2013). Ideology, motivated reasoning, and cognitive reflection. *Judgment and Decision Making*, 8:4, 407–424. <https://doi.org/10.1017/S1930297500005271>
- Larson, E. V.; Darilek, R. E.; Gibran, D.; Nichiporuk, B.; Richardson, A.; Schwartz, L. H. & Quantic Thurston, C. (2009). *Foundations of Effective Influence Operations A Framework for Enhancing Army Capabilities*, RAND Corporation. Saatavilla: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2009/RAND\\_MG654.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2009/RAND_MG654.pdf) (luettu 25.1.2025).
-

- 
- Lindøe, P. H. (2018). *Risiko, Tillit og Kontroll. Et Aktorperspektiv på Risikostyring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Liu, S.; Yu, B.; Xu, C.; Zhao, M. & Guo, J.. (2022). Characteristics of Collective Resilience and Its Influencing Factors from the Perspective of Psychological Emotion: A Case Study of COVID-19 in China. *International journal of environmental research and public health*, 19:22, 14958. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214958>
- Martin-Breen, P. & Anderies, J. M. (2011). Resilience: A Literature Review. The Institute of Development Studies and Partner Organisations. Report. Saatavilla: <https://hdl.handle.net/20.500.12413/3692> (luettu 7.2.2025)
- Mikkola, H.; Aaltola, M.; Wigell, M.; Juntunen, T. & Vihma, A.. (2018). *Hybridivaikuttaminen ja demokratian resilienssi. Ulkoisen häirinnän mahdollisuudet ja torjuntakyky liberaaleissa demokratioissa*. FIIA Report 55. Ulkopoliittinen instituutti. Saatavilla: <https://fiia.fi/julkaisu/hybridivaikuttaminen-ja-demokratian-resilienssi> (luettu 1.2.2025).
- Ministry of Defence (2023). Allied Joint Publication-10. Allied Joint Doctrine for Strategic Communication. Saatavilla: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP\\_10\\_Strat\\_Comm\\_Change\\_1\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf) (luettu 03.12.2024).
- Modgil, S.; Singh, R. K.; Gupta, S. & Dennehy, D. (2021). A Confirmation bias view on social media induced polarisation during Covid-19. *Information Systems Frontiers: a Journal of Research and Innovation*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10222-9>
- Myndigheten för psykologiskt försvar (2024). Our mission. Saatavilla: <https://mpf.se/psychological-defence-agency/about-us/our-mission> (luettu 8.2.2025).
- NATO (2025a). Strategic Communications Centre of Excellence. About Strategic Communications. Saatavilla: [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-strategic-communications/1](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1) (luettu 6.2.2025).
- NATO (2025b). North Atlantic Treaty Organization. NATO's approach to counter information threats. Saatavilla: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_219728.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_219728.htm) (luettu 2.2.2025).
- Nieminen, H. (2024). Why does disinformation spread in liberal democracies? The relationship between disinformation, inequality, and the media. *Javnost - The Public*, 31:1, 123–140. <https://doi.org/10.1080/13183222.2024.2311019>
- Nilsson, N.; Weissmann, M. & Palmertz, B. (2024). Hybrid threats and the intelligence community: Priming for a volatile age. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/08850607.2024.2435265>

- 
- Nothhaft, H.; Werder, K. P.; Verčič, D. & Zeffass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 352–366. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1492412>
- Nurkka, T. (2024). *Kognitiivisten vinoumien merkitys informaatiovaikuttamiselle*. Pro gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu. Saatavilla: [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/189815/SM1931\\_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/189815/SM1931_JULK.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (luettu 04.11.2024).
- Pamment, J. & Isaksson, E. (2024). Psychological Defence: Concepts and Principles for the 2020s. MPF Report Series 6/2024. Psychological Defence Agency. Saatavilla: <https://mpf.se/publikationer/publikationer/2024-10-28-psychological-defence-concepts-and-principles-for-the-2020s>. (luettu 10.1.2025).
- Pamment, J. (2022). A capability definition and assessment framework for countering disinformation, information influence and foreign interference. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Saatavilla: <https://stratcomcoe.org/publications/a-capability-definition-and-assessment-framework-for-countering-disinformation-information-influence-and-foreign-interference/255>. (luettu 3.12.2024).
- Pamment, J.; Nothhaft, H.; Twetman, H. & Fjällhed A. (2018). Countering Information Influence Activities: The State of the Art, Stockholm: MSB. Saatavilla: <https://rib.msb.se/filer/pdf/28697.pdf> (luettu 3.12.2024).
- Parwell, J. P. (2012). *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Paul, C. & Matthews, M. (2016). The Russian “Firehose of Falsehood” Propaganda Model. Why It Might Work and Options to Counter It. Rand Report. Saatavilla: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html> (luettu 24.1.2025).
- Pomerantsev, P. (2024). *How to Win an Information War: The Propagandist Who Outwitted Hitler*. Lontoo: FABER FABER.
- Proag, V. (2014). The concept of vulnerability and resilience in procedia. *Economics* 18, 369–376. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00952-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00952-6)
- Pursiainen, C. (2023). Resilienssin ulottuvuudet. *Kosmopolis. Rauhan-, konfliktin- ja maailmanpolitiikan tutkimuksen aikakauslehti*, 53:4, 30–54. <https://journal.fi/kosmopolis/article/view/137710>
- Rosenfeld, B. & Wallace, J. (2024). Information politics and propaganda in authoritarian societies. *Annual Review of Political Science*, 27, 263–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-041322-035951>
- Röttger, P. & Vedres, B. (2020). The Information Environment and its Effects on Individuals and Groups. A Interdisciplinary Literature Review. Oxford Internet Institute, University of Oxford. Saatavilla: [oie-the-information-environment.PDF](https://www.oxii.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-12/oxii-2020-01-information-environment.pdf). (Luettu 1.2.2025).
- Sheffi, Y. (2015). *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

---

Sisäministeriö (2023). Sisäisen turvallisuuden sanasto. Saatavilla: [https://valtioneuvosto.fi/documents/1410869/4024872/Sisaisen\\_turvallisuuden\\_sanasto.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/1410869/4024872/Sisaisen_turvallisuuden_sanasto.pdf) (luettu 1.2.2025).

von Solms, R. & van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security, *Computers & Security*, 38, 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.04.004>

Valtioneuvosto (2025). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:1, Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/166024> (luettu 16.1.2025).

Viestinnän eettinen neuvottelukunta (2025). Viestinnän eettiset ohjeet. Saatavilla: <https://ven.fi/ohjeet/viestinnan-eettiset-ohjeet/> (luettu 1.2.2025).

Vos, M.; van der Molen, I. & Mykkänen, M. (2017). *Communication in Turbulent Times: Exploring Issue Arenas and Crisis Communication to Enhance Organisational Resilience*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, School of Business and Economics, 2017.

Wilson, S. R.; Kuang, K.; Hintz, E. A. & Buzzanell, P. M. (2021). Developing and validating the communication resilience processes scale, *Journal of Communication*, 71:1, 478–513. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab013>

Zerfass, A.; Verčič, D.; Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

---

---

# Digitaalinen propaganda:

Hajauttavaa, osallistavaa ja strategista

---

*Nuppu Pelevina*

Propaganda on tehnyt näyttävän paluun digitaalisessa mediaympäristössä. Nykyaikainen digitaalinen propaganda on usein muodoltaan hajautettua ja osallistavaa, eli siihen voivat osallistua tavalliset somekäyttäjät kotisohviltaan. Propaganda on edelleen myös strategista ja tavoitteellista, orgaanisen oloisten kampanjoiden taustalla voi olla vuosien huolellista suunnittelua. Tässä artikkelissa tarkastellaan digiajan propagandaoperaatioita, joihin osallistuvat perinteisten valtiotoimijoiden ohella esimerkiksi somevaikuttajat, järjestöt ja media.

*Propaganda, sosiaalinen media, strateginen viestintä, vaikuttaminen*

---

## Johdanto

Propaganda yhdistyi pitkään ihmisten mielissä maailmansotiin, 1900-luvun hirmuhallintoihin ja valtiojohtoisin suuria joukkoja mobilisoviin massakampanjoihin. Hetken aikaa näytti jo siltä, että käsite on lopullisesti poistunut viestinnän tutkijoiden käytöstä. Vaikka demokraattisissa länsimaissa valtiolliset propagandaosastot muuttivat nimensä ensin PR- ja sitten viestintäyksiköksi jo vuosikymmeniä sitten, ei propagandan toteuttaminen lakannut (esimerkiksi Sotirovic 2020). Viime vuosina etenkin digitaalisessa ympäristössä propaganda on nousut uudelleen niin julkisen keskustelun kuin tutkimuksen keskiöön muiden tuorempien käsitteiden, kuten informaatiohäiriöiden, dis-, mis- ja malinformaation rinnalle (esimerkiksi DiResta 2024; Bergman 2022). Venäjän vuonna 2022 aloittaman laajamittaisen hyökkäyssodan myötä propaganda on ollut osa arkea Euroopassa jo useamman vuoden, ja propagandan merkityksestä sotauutisointiin keskustellaan kriittiseenkin sävyyn meilläkin (Pettersson 2023).

Propagandaksi ymmärretään viestinnän tutkimuksessa yleensä yksi-puolinen viestintä, joka ajaa vain lähettäjän etuja ja pyrkii manipuloidulla vaikuttamaan kohteensa toimintaan ja ajatteluun, mahdollisesti tämän oman edun vastaisesti (Jowett & O'Donnell 2018). Julkisessa keskustelussa propaganda yhdistetään etenkin omien eli niin sanottujen länsimaisten arvojen vastaisesti toimiviin autoritaarisin valtioihin, kuten Venäjään tai Kiinaan. Digitaalisen median murroksen myötä propagandakeinot ovat tulleet yhä laajempien joukkojen saataville, ja perinteisten valtiotoimijoiden rinnalle on noussut joukko uusia toimijoita. Samalla perinteiset toimijat ovat joutuneet sopeutumaan uuden ympäristön asettamiin vaatimuksiin tavoittaakseen yleisöjä monelle eri alustalle pirstaloituneessa sosiaalisen median julkisessa keskustelussa.

Tämän teoksen kantavana teemana on viime vuosina viestinnän tutkimuksessa korostunut strategisuus. Propaganda on määritelmällisesti strategista, ja vaikka strateginen viestintä rinnastetaan toisinaan propagandaan (Alghasi & Falkheimer 2024), tulisi sitä mieluummin tarkastella yhtenä strategisen viestinnän alalajina, johon liittyy tiettyjä erityispiirteitä. Asemoin tässä artikkelissa propagandan strategisen viestinnän laajan sateenvarjon alle, ”varjoisalle” puolelle, ja pohdin tutkimuskirjallisuuden sekä käytännön esimerkkien valossa, millaista

---

on digitaalinen strateginen propaganda. Pohdin erityisesti, miten eri toimijoiden, kuten somevaikuttajien ja ei-valtiollisten organisaatioiden, tuottama hajautettu tai osallistava propaganda asemoituu osaksi valtiollista strategista viestintää Eurooppaa ravistelevan sodan kontekstissa.

Osallistavuudella tarkoitetaan sitä, että digitaalisena aikana perinteisten valtiollisten toimijoiden ohella mukana on uusia toimijoita ja perinteisesti passiivisena nähty yleisö osallistuu aktiivisesti sotaan kotisohvalta käsin (Wanless & Berk 2020). Aloitan tarkastelemalla propagandan käsitteen muutosta analogiselta ajalta digitaaliselle ajalle ja pohtimalla, millaista digitaalinen propaganda on kylmän sodan jälkeisessä moninapaistuvassa maailmassa. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan propagandaa osallistavan sodan (Asmolov 2022; Boichak & Hoskins 2022) kontekstissa, jossa osallisuus ulottuu viestinnän kenttää laajemmalle. Tarkastelen perinteisten valtiotoimijoiden, kuten puolustusvoimien strategisen viestinnän, sopeutumista uudenlaiseen viestintäympäristöön, osallistavaa verkottunutta ruohonjuuritason propagandaa sekä vähälle huomiolle jääneiden järjestöjen ja organisaatioiden merkitystä propagandasodassa.

Artikkeli avaa viestinnän ammattilaisen näkökulmasta kiinnostavalla tavalla arkiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun uivaa propagandaa strategisena toimintana sekä tarjoaa välineitä kiinnittää kriittisesti huomioita julkiseen keskusteluun aiheesta. Kuten Anne Laajalahti ja Terttu Sopanen (2023) muistuttavat MRKTNG-lehden blogissa: ”viestinnän ammattilaisilla on merkittävä rooli sekä käsitteiden määrittelyssä että kielellisten ilmaisujen valinnassa.” Propagandan palatessa näyttämölle uusia ja vanhoja tekniikkoja hyödyntäen on tärkeää hahmottaa, mistä puhumme, kun puhumme propagandasta.

## **Joukkoviestinnästä kohti osallistavaa sotapropagandaa**

Viestinnän tutkimuksessa laajasti jaetun määritelmän mukaan propaganda on viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan kohdeyleisön ajatuksiin ja toimintaan oman edun mukaisesti (Jowett & O'Donnell 2018). Propaganda mielletään yleensä demokraattisten ihanteiden vastaiseksi (esim. Ellul 1965) ja julkisessa keskustelussa sitä pidetään tyypillisimmin länsimaiden näkökulmasta vihamielisen autoritaaristen valtioiden harjoittamana

---

toimintana (Ross 2002, 17). Historian painolasti ja kerroksellisuus näkyvät propagandalle annettavissa merkityksissä, ja negatiivinen konnotaatio juontaa juurensa toisen maailmansodan aikaan ja viimevuosituhannen totalitaarisiiin hirmuhallintoihin.

Propagandaan liittyy ajatus mielen manipuloinnista, ja propaganda nähdään ”kierona tapana hallita muita” (Fairclough 1989, 6). Propagandan ohella puhutaan edelleen populaarimmissa yhteyksissä aivopesusta. Niin ikään ajatellaan, että propaganda pyrkii vetoamaan ennen kaikkea tunteisiin (esim. Stanley 2015) hyödyntämällä stereotyyppioita ja ajattelun vinoumia. Propagandan on nähty eroavan muusta suostuttelevasta tai strategisesta viestinnästä sen yksisuuntaisuuden, yksipuolisuuden ja haitallisten tarkoituksien takia; propagandistin pyrkimyksenä ei ole dialogi tai aito debatti eikä molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos (esim. Tatham 2008; Jowett & O’Donnell 2018). Kaikki epäeettinen viestintä ei kuitenkaan ole propagandaa, eikä propaganda välttämättä ole vastaanottajan edun vastaista. Tunnetun jaottelun mukaan voidaan erottaa musta, valkoinen ja harmaa propaganda. Näistä harmaa ja musta propaganda ovat yksipuolista viestintää, jolla pyritään vaikuttamaan vastapuoleen epäeettisesti ja hämärtämään todelliset tarkoituksiperät ja viestin lähde, kun taas valkoinen propaganda tulee lähelle mainontaa tai markkinointia.

Kylmän sodan aikana propaganda perustui ideologiseen vastakkainasetteluun Yhdysvaltojen johtaman kapitalistisen lännen ja Neuvostoliiton johtaman sosialistisen idän välillä. Propagandaa harjoitettiin rautaesiripun molemmilla puolilla ja kumpikin osapuoli piti omaa toimintaansa neutraalina ja vastapuolen propagandana. Yhdysvalloissa propagandan tutkimus keskittyi Neuvostoliiton harjoittamaan propagandaan, joukkoviestinnän tutkimus integroitui osaksi ”turvallisuusvaltiota” ja puolustushallinto rahoitti viestinnän tutkimusta ja hyödynsi promootiokulttuurin logiikkaa omissa propagandatoimissaan, ennen muuta viihdeteollisuudessa, kuten Hollywoodissa (Luostarinen 1998).

2000-luvulle tultaessa sodankäynti muuttui, kun epäkonventionaalisen sodan toimijat kuten terroristiorganisaatiot astuivat mukaan. Valtioiden monopoli murtui myös propagandan saralla internetin myötä. Valtiollisen propagandan yhteydessä alettiin puhua informaatiovaikuttamisesta ja informaatio-operaatioista, ja viimeisimpinä on siirrytty informaatio-sodankäynnistä älysoitaan (Puranen 2024). Näissä propaganda

---

voidaan nähdä yhtenä keinona. Vaikka nykyinen geopoliittinen tilanne ei enää mukaile kylmän sodan kaksinapaista maailmaa eikä vastakainasettelu rakennu enää kilpailevien ideologioiden varaan, on propaganda säilyttänyt ideologisen luonteensa. Tässä artikkelissa lähdetään ajatuksesta, että propaganda on vaikuttamaan pyrkivää viestintää, joka eroaa muusta harhaanjohtavasta viestinnästä nimenomaan ideologisten tarkoitusperiensä ansiosta. Propaganda on lähtökohtaisesti strategista, ja toimien taustalla on *ideologisia* vaikuttamispyrkimyksiä (Hyzen 2023).

Julkisessa keskustelussa disinformaatiota ja propagandaa käytetään toisinaan synonyymeina. Disinformaatio mielletään tarkoitukselliseksi ja misinformaatio vahingossa tapahtuvaksi virheellisen tai harhaanjohtavan tiedon levittämiseksi (Fetzer 2004). Oleellista on, että propagandan ei tarvitse olla valheellista (Ellul 1965; Stanley 2015, 42; Hyzen 2023). Itseasiassa kaikkein tehokkaimmillaan propaganda on silloin, kun se sisältää mahdollisimman paljon totuutta. Sosiaalisen median alustoilla liikkuvasta tiedosta on usein vaikeaa tietää, onko propagandaa jaettu tarkoituksella ja kuka viestin on laittanut liikkeelle, ja osa tutkijoista pitää misinformaation käsitettä siksi tutkijan näkökulmasta hankalana (esim. DiResta 2021, 2024).

## Digitaalinen propaganda alustatalouden aikana

Digiaikana niin valtiolliset toimijat kuin globaalit terroristiverkostot ja äärilaitojen poliittiset toimijat ovat valjastaneet käyttöönsä sosiaalisen median alustat ja digitaalisen ympäristön mahdollistaman kehittyneen automatisoinnin ja kohdentamisen. Länsimaissa suuri yleisö havahtui sosiaalisen median alustoilla tapahtuvaan automatisoituun vaikuttamiseen Kremlin Yhdysvaltoihin ja Isoon-Britanniaan kohdistamien informaatio-operaatioiden yhteydessä 2010-luvulla (Woolley & Howard 2018), ja länsimainen laskennallisen (*computational*) propagandan tutkimus onkin keskittynyt erityisesti ulkoisten vihamielisten toimijoiden, käytännössä Venäjän, länsimaihin kohdistamaan vaikuttamiseen (esim. emt.).

Automatisoitua ja ihmistoimintaa yhdistävät metodit ovat kirjoittaneet propagandalle joukon erilaisia nykyaikaan sovellettuja etuliitteitä ja muunnoksia. Uuden mediaympäristön käyttäjälähtöistä propagandaa on kutsuttu esimerkiksi osallistavaksi propagandaksi (Wanless & Berk 2020).

---

Yhdysvaltalainen propagandan ja internetdisinformaation tutkija Renée DiResta käyttää termiä ”ampliganda”, jossa yhdistyvät englannin kielen sana vahvistaminen (*amplify*) ja propaganda (DiResta 2021).

Teknologiaa korostavan näkökulman mukaan keskiössä ovat uuden teknologian tuomat mahdollisuudet: internetin ja somen massat voidaan valjastaa propagoimaan vallanpitäjien puolesta, tai he voivat oma-aloitteisesti ottaa propagandistin roolin. Voidaan myös ajatella, että digitaalisuus muuttaa propagandan koko olemusta radikaalisti. Yhteiskunnallista muutosta korostavan näkemyksen mukaan laskennallisen sijaan tulee puhua digitaalisesta (*digital*) propagandasta ja huomioida teknologian ohella laajemmat yhteiskunnalliset muutosvoimat. Lin kehottaa kiinnittämään huomiota keskeisiin muutoksiin neljällä eri ulottuvuudella: poliittistaloudellisella, teknologisella, sosiokulttuurisella ja sosiopsykologisella. (Lin 2024.)

Digitaalisessa ympäristössä valtaa siirtyy propagandasisällön suunnittelusta ja tuotannosta perinteisiltä eliitiltä ja valtiotoimijoilta paitsi tavallisille käyttäjille ja erilaisille yhteisöille myös teknologiayrityksille, alustatalouden portinvartijoille. Uuden teknologian tuoman kehityksen myötä somealustojen kasvava valta ja alustatalouden ja algoritmien merkitys ovat propagandalle keskeisiä (esim. DiResta 2024; Lin 2024). Alustat määräävät raamit osallistavalle propagandalle, ja näiden ehtojen puitteissa niin valtiot, yksilöt, järjestöt kuin yrityksetkin toimivat. Entistä suurempi osa propagandasta keskittyy algoritmisten systeemien manipulointiin (Makhortykh ym. 2024).

Poliittistaloudellisella ulottuvuudella huomio kiinnittyy propagandan kaupallistumiseen, sillä toimijoita voi motivoida taloudellinen voitontavoittelu ja he voivat hyötyä propagandaviestien levittämisestä joko somealustojen monetisaatiomahdollisuuksien myötä tai muuten kaupallistamalla sisällön (Lin 2024). Sosiokulttuurinen muutos liittyy yksityistämiseen ja hajautumiseen, ja propagandan tuottaminen ja jakaminen siirtyvät valtiotoimijoilta yksilötoimijoille, niin aidoille kuin synteettisillekin (Emt. 2024). Kaupallistumisesta ja yksityistämisestä esimerkkejä ovat digitaalisilla alustoilla aidonoloista näyttelevä masinoitu tuki, astroturffaus, jossa käyttäjille maksetaan poliittiselle toimijalle tai esimerkiksi yritykselle myönteisten viestien tuottamisesta tai jakamisesta (Howard 2003; Sihvonen & Lehti 2018), ja maksettujen ihmistoimijoiden, kuten somevaikuttajien, hyödyntäminen. Sosiopsyko-

---

logiseen ulottuvuuteen Lin (2024) linkittää viraaliuden: sisällön nopeaa ja laajalle ulottuvaa jakamista edistävät psykologiset tekijät ja sisällön ideologinen vetovoima.

Mitä digitaalinen ympäristö tarkoittaa propagandan strategisuuden kannalta? Ajatus toimijajoukon laajenemisesta ja vallan siirtymisestä pois propagandistien käsistä johtaa helposti ajatukseen strategisuuden heikkenemisestä. Strategisuus on kuitenkin edelleen propagandan keskiössä. Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa on tarjonnut esimerkin osallistavasta (Boichak & Hoskins 2022) tai digitaalisesta sodasta (Merrin 2018), jossa perinteisten valtiollisten toimijoiden ohella mukaan on tullut lukuisia uusia toimijoita. Seuraavaksi tarkastelen esimerkkien avulla perinteisten ja uusien toimijoiden osallistumista digitaalisen ympäristön propagandakampanjointiin.

## Ketterää hajautettua propagandaa

Venäjän valtiollisen viestinnän kohdalla korostetaan usein valheellista sisältöä, disinformaatiota, informaatiolla tulvittamista ja ideologian puuttumista (Puurunen 2025). Ukrainassa Venäjä katsoo olevansa sodassa ”kollektiivisen lännen” kanssa ja perustelee sotaa omilla historian tulkinnoillaan. Autoritaarisissa valtioissa valtiokoneisto ja kansallinen media voidaan valjastaa digitaalisen propagandan levittämiseen ja omaa kansaa voidaan painostaa sensuurilla, vankilatuomioilla ja väkivalalla uhkaamalla. Venäjä on hyödyntänyt jo perinteisiksi muodostuneita bottiarmeijoja ja trolleja ohjailemaan sosiaalisen median keskusteluja. Etenkin ulospäin suuntautuvassa propagandassa käytetään myös suosittelua ja muita pehmeämpiä keinoja (Pevina tulossa). Ruohonjuuritason osallistumista motivoivat palkkiot, uhkailu ja ideologinen sitoutuminen (esim. Alyukov 2022).

Tuoreimman aluevaltauksen tarjoavat erilaiset arkiseen työkäyttöön lanseeratut tekoälysovellukset, kuten suuret kielimallit (*large language models, LLMs*), ja niillä koulutetut chatbotit sekä kuvageneraattorit – monelle viestinnän ammattilaiselle tutut arjen työvälineet. Yleisesti tiedetään, että internetistä kerätyllä avoimesti saatavilla olevalla aineistolla koulutettujen kielimallien tulokset heijastelevat koulutusaineiston vinoumia ja että kielimallit ”hallusinoivat” eli tarjoavat virheellistä

---

tietoa. Kielimallit voidaan myös valjastaa tietoisien ideologiseen vaikuttamiseen ja propagandan levittämiseen. Makhortykh ja kumppanit (2024) tarkastelivat kielimallien tuottamia tulkintoja Ukrainan sodan yhteydessä ja havaitsivat, että useimmat vertailuun otetuista malleista toistivat Venäjän narratiiveja ja disinformaatiota. Neuvostoaikainen perinteinen propagandakeino oli pyrkiä saamaan oma viesti läpi ulkomaisessa mediassa, ja digiaikana erityisesti generatiivisen tekoälyn myötä oma näkökulma voi vahvistua, kun internetissä ja somealustoilla avoimesti saatavilla aineistoilla koulutetaan kielimalleja.

Demokraattisissa konteksteissa toimijoiden osallistuminen ei perustu ainakaan samassa määrin uhkailuun ja painostamiseen. Osallistavan sodan ajan digitaalinen propaganda ei ole täysin keskusjohtoista vaan rakentuu verkostoissa hajautetusti ja globaalisti. Esimerkkinä hajautetusta propagandasta toimii sosiaalisessa mediassa, etenkin X:ssä, suosiota saanut niin kutsuttu NAFO-ilmiö. North Atlantic Fella Organization eli NAFO valjasti shibameemit Venäjän vastaiseen taisteluun sosiaalisen median rintamalla. Somen joukkovoimaan perustuva löyhä yhteenliittymä on internetajan vastarintaliike, jossa meemien jakaminen ja tuottaminen kumpuaa tavallisten internetkäyttäjien itsenäisesti ja ohjaamattomasti järjestäytyvästä toiminnasta (Kasianenko & Boichak 2024). Vaikka toiminta kumpuaa ruohonjuuritasolta, on ydinviesti yhteinen ja uusintaa Ukrainan strategiaa narratiiveja (Johais ja Meis 2024).

Somejoukkojen valjastaminen oman tarinan taakse edellyttää strategisuutta. Ukrainan tarinaa, jossa pieni sisukas valtio taistelee aggressiivista valloittajaa vastaan, on pohjustettu vuosia, ja sen jakamiseen ovat sodan aikana osallistuneet virallisten toimijoiden ohella esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajat (esim. Pelevina ym. 2024). Kun NAFO hyökkää vihollisen kimppuun meemien ja joukkoistetun varainkeruun keinoin, voidaan puhua vastapropagandasta. Strategisuus on taustalla, tarinan valmistelussa ja valmiudessa ottaa *ad hoc*-propagandakeinot käyttöön. NAFO:n suhteesta Ukrainan valtiollisiin toimijoihin käydään keskustelua, mutta yleensä verkosto mielletään itsenäiseksi toimijaksi (Oakley & Rogg 2024), jota ei koordinoida ulkoa päin. Virallisilla toimijoilla, kuten poliittisella johdolla, tuskin olisi valtaa pysäyttää somen vastarintaliikettä.

Osallistavan sodan aikana raja-aidat perinteisesti erillään toimivien sotavoimien ja internetin meemikerroinien välillä kapenevat (Beck

---

2013). Johais ja Meis (2024) muistuttavat, että memeettinen sota on osa todellista sotaa ja NAFO-joukot ovat toimija myös varsinaisessa sodassa. Osallistava propaganda perustuu tunteita ja reaktioita herättävään sisältöön (Wanless & Berk 2020), ja NAFO:n ja muiden itsenäisten somesoturien keinovalikoimaan kuuluu myös toisinaan ärtymistä herättäneitä keinoja (Johais & Meis 2024; Oakley & Rogg 2024), kuten pilkkaaminen ja naurunalaiseksi tekeminen. Informaatiovaikuttamisen asiantuntija ja tutkija Pekka Kallioniemi kuvaa Hilden ja Kaira -podcastin (2024) haastattelussa NAFO:n toimintaa osuvasti: ”tuleen vastataan tulella.” Esimerkiksi kriittistä näkökulmaa edustavien asiantuntijoiden, mukaan lukien tutkijoiden, ärhäkkä haastaminen näyttäytyisi todennäköisesti vastapuolen toiminnan maalittamisena tai niin kutsuttuna koirapilliin viheltämisenä. Kallioniemen toimittama Vatnik Soup Twitter-projekti ja sittemmin tviittien pohjalta koottu kirja nostaa monia suurelle yleisölle tuntemattomia Kremlin propagandisteja, ”vatnikkeja” esiin (Vatniksoup.com). Riskinä naurunalaiseksi tekemisessä ja vatnikiksi nimeämisessä on, että myös kriittistä näkökulmaa edustavat tutkijat saattavat joutua leimatuksi, mikä voi vaikuttaa julkiseen keskusteluun. Esimerkiksi Helsingin yliopiston maailmanpolitiikan professori Heikki Patomäki on kritisoinut keskusteluilmapiiriä voimakkaasti (Patomäki 2024; Himanen & Nykänen 2024). Myös sotatieteilijä Ilmari Käihkö on ilmaissut huolensa, että rauhaa toivovien toimijoiden leimaaminen ”putinisteiksi” (Hyytinen 2024) pahimmillaan yksipuolistaa keskustelua. Ukrainan etua ei palvele julkisen keskustelun tarpeeton rajaaminen Suomessa.

## **Rauhan ajan strategisesta imagonhallinnasta propagandavalmiuteen**

*”Jokainen asiansa osaava armeija ja taistelujoukko tekee propagandaa, jonka tarkoitus on antaa sodasta itselle mieluinen kuva. Tämä ei ole moite vaan toteamus.”* Maria Pettersson 2023

Demokraattisissa valtioissa puolustusvoimien viestintää tarkastellaan propagandan sijaan tyypillisesti strategisen viestinnän viitekehyksessä (Vainio 2024). Osa tutkijoista on kritisoinut, että länsimaissa puhutaan strategisista narratiiveista ja informaatio-operaatioista, kun taas

---

autoritaarisissa maissa vastaava toiminta mielletään propagandaksi (Ross 2002, 17). Samalla on kysytty kriittiseen sävyyn, missä määrin kansallisen turvallisuuden toimijoiden parissa strateginen viestintä oikeastaan eroaa propagandasta (Taylor 2013; Colley 2020). Brittien armeijan strategista viestintää tarkastelevan Colleyn (2020) mukaan kyse on käytännöstä samasta asiasta, ja uusilla käsitteillä pyritään välttämään negatiivista konnotaatiota. Propagandahistorioitsija Taylor (2013) puhuu eufemismiteollisuudesta. Usein kriittiset huomioit keskittyvät suuriin länsimaihin, jotka osallistuvat sotatoimiin kaukana kotoa, jolloin propagandalla viitataan erityisesti sodan ”myymiseen” kotiyleisölle.

Ukrainan kohdalla voidaan huomata, että jos sodan alkuvaiheessa puhuttiinkin mieluummin Ukrainan strategisesta viestinnästä, hyökkäyssodan jatkuessa kolmatta vuotta on tunnistettu, että kaikki valtiot, myös Ukraina, tekevät propagandaa (esim. Pettersson 2023; Solovian & Wickhan 2024). Kyse ei nähdäkseni ole niinkään siitä, että propaganda sinänsä mielletäisiin jotenkin aiempaa positiivisemmaksi, vaan ennemminkin siitä, että se hyväksytään sodan ajan välttämättömyytenä, puolustussodan voittamisen edellytyksenä ja sitä kautta oikeutettuna.

Ukrainassa sotapropagandan kannalta keskeiset, perinteisesti hieman kankeiksi mielletyt organisaatiot ovat osallistavan sodan myötä osoittaneet start-up-henkisyyttä, sotilaskielellä ilmaistuna uudenlaisia viestinnän kyvykkyyksiä. Itsenäisten toimijoiden ohella Ukrainan puolustusvoimien oivaltava ja monikanavainen someviestintä on herättänyt huomiota humoristisella sisällöllä, kuten meemeillä, ja heittäytyvällä otteella. NATOssa on tiedostettu uudenlaisten yleisöjen ja toimijoiden, esimerkiksi somevaikuttajien, merkitys jo vuosia sitten (Hedling ym. 2022), ja myös Suomen Puolustusvoimat on kertonut uudistavansa otettaan (Vainio 2024). Tästä nähtiin esimerkki viimeisellä maanpuolustuskurssilla, jonne oli kutsuttu osallistumaan somevaikuttajia (Pelevina 2024). Julkinen brändityö voidaan mieltää strategiseksi viestinnäksi tai valkoiseksi propagandaksi. Vaikuttajien sitouttaminen isänmaan puolustamiseen voidaan nähdä ennakoivana strategisena toimena. Työkalupalettiin sisältynee kuitenkin myös ääneen lausumaton sodan ajan valmius siirtyä tarvittaessa mustan propagandan puolella. Hybridin sodankäynnin aikana raja sodan ja rauhan välillä on liukuva, ja toisinaan Suomessakin on väläytelty ajatusta, että oikeastaan olemme jo sodassa (Korkala 2024).

---

## Osallistavan propagandasodan monet rintamat

### *Yritysboikotit ja cancel-kampanjat sotapropagandana*

Sodan myötä myös sotaan suoraan liittymättömät organisaatiot tulevat osaksi sotapropagandan taistelutannerta. Sotaa käyvän maan yritysmaailma ja järjestöt voivat osallistua valtiollisen propagandan levittämiseen. Venäjän hyökkäyssodan aikana tärkeä osa Ukrainan strategista viestintää on ollut venäläisen kulttuurin ja yritysten ”canceloinnin” edistäminen (esim. Pelevina ym. 2024). Perinteisesti kuluttajalähtöisiksi mielletyt boikotit (Wilska ym. 2022) on Ukrainassa otettu osaksi koordinoituja vastarinta- tai propagandatoimia. Näitä kohdistetaan myös organisaatioihin ja yritysmaailmaan, jotka joutuvat toiminnassaan puntaroimaan osallistumistaan (Wilska ym. 2022). Monet yritykset ovat osallistuneet sotaponnisteluun tukemiseen, ja joillekin sota voi näyttäytyä tilaisuutena profiloitua hyväntekijänä. Somejätit pyrkivät hyvin alkuvaiheessa suitsimaan sisältöjä ja korostamaan vastuullisuuttaan ja esimerkiksi tupakkajätti Philip Morris lahjoitti tupakkatuotteita ukrainalais sotilaille taistelukapasiteetin tueksi (Gentile 2022). Tästä hyväntahdoneleesta huolimatta keväällä 2024 Ukrainan kansallinen korruptionvastainen elin (Ukrainian National Agency on Corruption Prevention) lisäsi Philip Morrisin sodan rahoittajien listalle (B4Ukraine), koska tämä jatkoi liiketoimintaa Venäjällä.

Sotien aikana organisaatioissa joudutaankin tasapainoilemaan siinä, milloin kyse on vastuullisuudesta ja on paikallaan osallistua kampanjaan tärkeän asian puolesta ja milloin puolestaan kyseessä on propagandatoimi, johon lähteminen voi aiheuttaa tulevaisuudessa riskejä. Digitaalisessa ympäristössä on helppoa saada näkyvyyttä profiloitumalla tärkeiden asioiden yhteydessä, mutta sodan sumussa, yksityiskohtien ollessa epäselviä ja toisaalta maailmanpoliittisen tilanteen muuttuessa, kannanottoihin sisältyy myös riskejä.

### *Perinteinen media sotapropagandan näyttämönä*

Perinteisen propagandan aikana massamediaa ja propagandaa pidettiin erottamattomina, ja propaganda saavuttikin ihmiset joukkoviestimien välityksellä. Digiaikanakaan perinteinen media ei ole menettänyt merkitystään propagandan areenana. Edelleen sotaa käyvässä maassa voimaan astuu sotasensuuri, harkittu tiedotus korvaa neutraalin tiedonvälityksen ja media ryhmittyy tukemaan valtaapitäviä. Tämän lisäksi tavoitteena on

---

saada oma viesti läpi myös ulkomaiden mediassa. Monet viimeaikaiset laajemmat yhteiskunnalliset ja mediaympäristöä erityisesti muuttavat kehityskulut altistavat Suomenkin median näiden propagandaviestien läpäisylle. Haasteena näyttäytyvät sosiaalisen median tuoma kiristytvä kilpailu yleisöistä yhdistettynä resurssien puutteeseen, mikä on johtanut kiireeseen, tulospainaisiin ja tehokkaan analytiikan myötä entistä kovempaan kilpailuun yleisöistä klikkiotsikoilla ja sisällön kustannuksella sekä uutiskriteerien painottumiseen viihteelliseen ja sensaatiohakuisuuteen suuntaan (Khawar & Boukes 2024). Myös erikoistuneiden toimittajien vähentyminen näkyy toimituksissa (Vehkoo 2024). Viihteellistymisestä kertovat esimerkiksi Kasikin ja Knuutilan (2025) havainnot Putinin näkyvyydestä iltapäivälehdissä. Vaikka Suomi tukee Ukrainaa, tapahtumat kehystetään yllättävänkin vahvasti Venäjän ja Putinin näkökulmasta.

Suomen mediassa ei Venäjän narratiivin leviämistä liene juuri-kaan pelkoa. Ilmari Käihkö on sen sijaan kiinnittänyt huomiota Ukrainan sodan rintamatilanteen liian kriitikkömään käsittelyyn (Hyytinen 2024) ja korostaa, että vääristynyt kuva todellisuudesta johtaa pahimmillaan avun heikkenemiseen. Medialla on edelleen merkittävää agendavaltaa, ja kun se nostaa valokeilaan yksipuolisesta näkökulmasta todellisuutta tarkastelevia asiantuntijoita, näiden näkökulmat saavat helposti kohtuuttomasti palstatilaa. Sota Euroopassa on tehnyt meidät entistä herkemmiksi suhteessa Venäjän toimiin, ja haasteen medialle tuo myös sotien luonteen muuttuminen. Hybridisodankäynnistä puhuttaessa rajanveto sodan ja ei-sodan välillä vaikeutuu, mikä pakottaa myös median pohtimaan, tulisiko ryhmittä lipun ympärille vai toimia vallan vahtikoirana. Ukrainan *virallisen* näkökulman liian kriittikön toistaminen vie journalismia sotapropagandan suuntaan.

## Yhteenveto

Tässä artikkelissa olen tarkastellut digitaalista propagandaa Venäjän hyökkäyssodan kontekstissa. Propaganda on käsitteenä tehnyt näyttävän paluun digitaalisessa ympäristössä, mikä edellyttää, että siihen kiinnitetään huomiota myös tutkijoiden parissa (Bergman 2022). Valtiollisen strategisen viestinnän ja propagandan hajautetumpaan tuottamiseen liittyy myös haasteita.

---

Propagandan osallistavan luonteen (Wanless & Berk 2020) myötä keskusjohtoisen ja eliittivetoisen perinteisen joukkoviestinnän ajan propagandan sijaan uudet toimijat ovat päässeet tuottamaan ja levittämään propagandaa laajalle ja toisaalta perinteiset valtiotoimijat ovat oppineet aktivoimaan massat propagoimaan puolestaan. Etenkin sodan aikana somevaikuttajien, meemiaktivistien ja ei-valtiollisten organisaatioiden tuottama hajautettu tai osallistava propaganda asemoituu osaksi valtiollista strategista viestintää. Strategisuus on edelleen propagandan ytimessä, vaikka hektisessä huomiotaloudessa osallistava propaganda vaikuttaisikin kumpuavan orgaanisesti ruohonjuuritasolta. Somevaikuttajat ja aktivistit ovat tärkeitä kumppaneita valtiollisille toimijoille, mutta itsenäiset toimijat voivat olla myös arvaamattomia kumppaneita, joiden sisältöjä ohjaavat poliittisten intressien ohella esimerkiksi kaupalliset (Pelevina 2024) tai henkilökohtaiset tavoitteet, ja myös meemisodassa saattaa tulla sivullisia vahinkoja. Vihapuheen ja valeutisten kyllästävässä informaatioympäristössä hajautettu ja osallistava propaganda edellyttää tunnepohjaista ja provosoivaa viestintää. Huomiotalouden toimintalogiikat, viihteellistyminen ja kaupallistuminen yhdistettynä resurssivajeeseen heikentävät median kykyä tunnistaa propagandakampanjat, ja keskustelu sodan ja rauhan rajojen hälvenemisestä haastaa demokratiaa.

Uudessa ympäristössä valtaa siirtyy eliitiltä paitsi tavallisille internetin käyttäjille myös sosiaalisen median alustoille. Alustatalouden aikana ei puhuta vain teknisistä muutoksista. Jatkossa sisältöä tuottavat, ohjaavat ja kuratoivat entistä enemmän synteettiset toimijat. Toisaalta poliittisten toimijoiden lähentyessä alustajättejä valta keskittyy. Vuonna 2025 Donald Trumpin palattua Yhdysvaltain presidentiksi ja teknologiamiljardööri Elon Muskin noustua vaikutusvaltaiseen asemaan hänen rinnalleen myös länsimaissa alustayhtiöiden valta ja poliittinen valta näyttävät asemoituvan uudelleen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tietyissä yhteiskunnallisissa tilanteissa, ääriesimerkkinä Euroopassa käytävä sota, propaganda on sodan osapuolena olevan tai hyökkäyssodan kohteena olevan yhteisön selviämisen kannalta jopa välttämätöntä. Se alkaa näyttäytyä myös julkisessa keskustelussa vallitsevissa olosuhteissa puolustussotaa käyvän maan kohdalla oikeutettuna. Näin ollen Suomessakin kenties ymmärretään, että valtiollisten toimijoiden propagandakyvykkyys tulisi olla olemassa, vaikka julkisesti korostetaankin strategista viestintää. Altavastajaan oikeu-

---

tettunakin nähty propaganda voi tulla ongelmalliseksi, jos se johtaa kriittisiä näkökulmia esittävien toimijoiden hiljentämiseen esimerkiksi maalittamalla ja sitä kautta julkisen keskustelun tarpeettomaan rajautumiseen.

Tutkijan näkökulmasta propagandaa levittävien ja tuottavien moninaisten toimijoiden tarkoituksien selvittäminen on työlästä. Digitaalisessa ympäristössä valtiojohtoisen propagandan erottaminen muusta suostuttelevasta viestinnästä ja ruohonjuuritason kampanjoinnista (Goodwin ym. 2023) on vaikeaa, ja propagandan levittämistä ja piilottamista edistävät sosiaalisen median alustoihin sisäänrakennettu manipulatiivisuus ja niiden radikaalia sisältöä suosivat algoritmit.

Viestinnän ammattilaisten työpöydälle propaganda tulee osallistavan sodan myötä aiempaa monimuotoisempana, monimuotoisemman joukon tuottamana. Paitsi että valtiolliset toimijat pyrkivät ohjailemaan julkista keskustelua sosiaalisen median alustoilla, valtiollisiin propagandakampanjoihin pyritään sitouttamaan myös organisaatioita. Organisaatioiden ja niiden viestinnästä vastaavien toimijoiden pohdittavaksi tulee, millaisiin kampanjoihin kannattaa osallistua. Informaatioympäristö muuttuu teknologisen kehityksen, esimerkiksi generatiivisen tekoälyn, myötä entistä haastavammaksi. Arkisia tekoälytyökaluja käyttäessä on hyvä muistaa, että kielimallin hallusinointi voi olla tahatonta tai pahantahtoisen toimijan manipuloinnin tulosta.

## Lopuksi

1. Tunnista tarinat. Propagandassa pelataan usein koskettavilla tarinoilla. Yksittäiset sosiaalisen median postaukset ovat usein osa isompaa tarinoiden kudelmaa. Kun tunnet poliittisten toimijoiden tärkeimmät tarinat, ne on helpompi tunnistaa.
2. Vedä henkeä ennen kuin jaat tunteita herättävän somepostauksen. Muista, että organisaation ruohonjuuritason toimijan viestintä voi olla ulkoa ohjailtua.
3. Malttia tekoälyn kanssa työskentelyyn. Muista, että vahingossa syntneiden vinoumien ohella tekoälysovelluksia voidaan käyttää myös tarkoitukselliseen propagandaan.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) Koponen, E. & Rekoma, R. (2024). Latvian nuori somesoturi. Ulkopoliitikka. Saatavilla: <https://ulkopolitiikka.fi/latvian-nuori-somesoturi/>
- 2) Elevated Thoughts. (2024). Is NAFO a Meme Army or a Ukrainian PsyOp? My Showdown with a Horde of Shiba Inus | Ep. 30. Podcast. <https://elevatedthoughtspod.com/blogs/news/episode-30-internet-wars-my-battle-with-nafo-and-the-modern-psyops-of-social-media>
- 3) Hilden & Kaira (2024). #084 – PEKKA KALLIONIEMI: Venäjän some-propagandakoneiston anatomia, Votnik Soup & trollifarmit. 23.4.2024. <https://youtu.be/Fxs3-KJmd38?si=dhoGGpqFZ2KO67cZ>



**Nuppu Pelevina** on väitöskirjatutkija Helsingin yliopistossa poliittisen historian oppiaineessa. Väitöskirjassaan hän tarkastelee sosiaalisen median vaikuttajien politisoitumista ja vaikuttajapropagandaa erityisesti Venäjän hyökkäyssodan aikana. Nuppu työskentelee Helsingin Sanomain Säätiön rahoittamassa hankkeessa Journalismi, media ja turvallisuuden uusi haaste: Itärajan turvallistaminen mediakeskustelussa Helsingin yliopiston viestintätieteissä sekä projektitutkijana Vaasan yliopiston viestintätieteissä Suomen Akatemian rahoittamassa Tekoälyn ja ihmisen vuorovaikutuksen monitahoiset heijastusvaikutukset ja rajoitukset työssä, liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa (SYNTHETICA).

---

## Kirjallisuus

- Alyukov, M. (2022). Propaganda, authoritarianism, and Russia's invasion of Ukraine. *Nat. Hum. Behav.* 6:6, 763–65.  
Doi: 10.1038/s41562-022-01375-x
- Asmolov, G. (2022). The transformation of participatory warfare: The role of narratives in connective mobilization in the Russia–Ukraine war. *Journal of Digital War.*  
Doi: 10.1057/s42984-022-00054-5
- Alghasi, S. & Falkheimer, J. (2024). New perspectives on strategic communication. Teoksessa: Alghasi, S.; Vanvik, E.; Barland, J. & Falkheimer, J. (toim.). Strategic communication – contemporary perspectives. *Cappelen Damm Akademisk*, 7–14.  
Doi: 10.23865/noasp.208.ch1
- B4Ukraine (n.d.). Two top tobacco companies added to Ukraine's list of war sponsors. Saatavilla: <https://b4ukraine.org/whats-new/pmi-jti-sponsors-of-war> (luettu 21.12.2024).
- Beck, T. K. (2013). *The Normality of Civil War: Armed Groups and Everyday Life in Angola*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bergman, M. (2022). Palasiko propaganda? *Media & viestintä* 45:2, i-iv.  
Doi: 10.23983/mv.120273
- Boichak, O. & Hoskins, A. (2022). My war: participation in warfare. *Digital War* 3, 1–doi:10.1057/s42984-022-00060-7
- Colley, T. (2020). Strategic narratives and war propaganda. Teoksessa: Baines, P.; O'Shaughnessy, N. & Snow, N. (toim.). *The SAGE Handbook of Propaganda*, 38–54. SAGE Publications Ltd.  
doi: 10.4135/9781526477170
- DiResta, R. (2024). *Invisible Rulers. The People Who Turn Lies into Reality*. PublicAffairs.
- DiResta, R. (2021). It's not misinformation. It's amplified propaganda. *The Atlantic* 9.10.2021. Saatavilla: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2021/10/disinformation-propaganda-amplification-ampliganda/620334/> (luettu 7.1.2025).
- Ellul, J. (1965). Propaganda: The Formation of Men's Attitudes. Alfred A. Knopf Inc.
- Fairclough, N. (1989). *Language and power*. London & New York: Longman.
- Fetzer, J. H. (2004). Information: Does it Have To Be True? *Minds and Machines* 14, 223–229. Doi: 10.1023/B:MIND.0000021682.61365.56
- Gentile, L. (2022). Philip Morris gifts Ukrainian army 500,000 packs of cigarettes. Report. *Washington Examiner* 31.3.2022. Saatavilla: <https://www.washingtonexaminer.com/news/1748578/philip-morris-gifts-ukrainian-army-500000-packs-of-cigarettes-report/> (luettu 7.1.2025).
- Goodwin, A.; Joseff, K.; Riedl, M. J.; Lukito, J. & Woolley, S. (2023). Political relational influencers: The mobilization of social media influencers in the political arena. *International Journal of Communication* 17, 1613–1633.
- Howard, P. N. (2003). Digitizing the social contract: Producing American political culture in the age of new media. *The Communication Review* 6:3, 213–245.  
Doi:10.1080/10714420390226270

- 
- Hedling, E.; Edenberg, E. & Strand, S. (2022). Embodying military muscles and a remasculinized West: Influencer marketing, fantasy, and “the face of NATO.” *Global Studies Quarterly* 2:1, 1–12. Doi: 10.1093/isagsq/kcac010
- Hilden & Kaira (2024). #084 – PEKKA KALLIONIEMI: Venäjän some-propaganda-koneiston anatomia, Vatnik Soup & trollifarmit. *Hildén & Kaira* 23.4.2024. Saatavilla: <https://youtu.be/Fxs3-KJmd38?si=dhoGGpq-FZ2KO67cZ> (luettu 12.1.2025).
- Himanen, J & Nykänen, M. (2024). Suomalaisprofessorin Venäjä-puheista nousi myrsky – Näin niitä kommentoivat muut asiantuntijat. *Iltalehti* 9.1.2024. <https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/91b74de2-a9a7-42e3-88b1-4019388b43e3> (luettu 12.12.2024).
- Hyytinen, T. (2024). Ilmari Käihkö: Suomessa on ylioptimistinen kuva Ukrainan mahdollisuuksista – nostaa esimerkiksi Sanna Marinin ”onelinerin”. *Yle* 28.11.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20127694> (luettu 1.1.2025).
- Hyzen, A. (2023). Propaganda and the Web 3.0: Truth and ideology in the digital age. *Nordic Journal of Media Studies* 5:1, 49–67. Doi: 10.2478/njms-2023-0004
- Johais, E. & Meis, M. (2024). ‘Unleash the hounds!’: NAFO’s memetic war narrative on the Russo-Ukrainian conflict. *Critical Studies on Security*, 1–13. doi: 10.1080/21624887.2024.2395658
- Jowett, G. S. & O’Donnell, V. (2018). *Propaganda & Persuasion*. SAGE Publications.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strategien viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43:1, 79–99. Doi: 10.23983/mv.91081
- Kasianenko, K. & Boichak, O. (2024). Canonizing online activism: Memetic iconography in the North Atlantic Fella Organization. *Media, War & Conflict* 0:0. Doi: 10.1177/17506352241279957
- Kasik, V. & Knuutila, A. (2025). Missä Ukraina? *Politiikasta.fi*. 30.1.2025. Saatavilla: <https://politiikasta.fi/missa-ukraina/> (luettu 1.2.2025).
- Khawar, S. & Boukes, M. (2024). Analyzing sensationalism in news on Twitter (X): clickbait journalism by legacy vs. online-native outlets and the consequences for user engagement. *Digital Journalism*, 1–21. Doi: 10.1080/21670811.2024.2394764
- Korkala, H. (2024). Tutkijalta rankkaa kritiikkiä Pekka Toverin sotapuheista: ”Suoraan Putinin pelikirjasta”. *Yle* 4.7.2024. Saatavilla: <https://yle.fi/a/74-20098023> (luettu 1.1.2025).
- Laajalahti, A. & Sopanen, T. (2023). Käsitteet ja viestinnän ammattilaisen valta. *MRKTNG* 14.12.2023. Saatavilla: <https://www.mrktng.fi/blogi/kasitteet-ja-viestinnan-ammattilaisen-valta/> (luettu 5.2.2025).
- Lin, C. (2024). Digital propaganda is not simply propaganda in digital garb: toward an expanded theory of propaganda. *Communication Theory* 34:4, 205–215. Doi: 10.1093/ct/qtae017

- 
- Luostarinen, H. (1998). Mistä propaganda tuli ja mihin se meni? *Media & viestintä* 21:3. doi: 10.23983/mv.61389
- Makhortykh, M.; Baghumyan, A.; Vziatyshcheva, V.; Sydorova, M. & Kuznetsova, E. (2024). LLMs as information warriors? Auditing how LLM-powered chatbots tackle disinformation about Russia's war in Ukraine. *arXiv preprint arXiv:2409.10697*.
- Merrin, W. (2018). *Digital War: A Critical Introduction*. Abingdon: Routledge.
- Oakley, D. P., & Rogg, J. (2024). Spreading the “smog of war”: the impact of propaganda, social media, and OSINT on U.S. civil-intelligence relations. *Intelligence and National Security* 39:3, 539–553. Doi: /10.1080/02684527.2024.2322803
- Patomäki, H. (2024). Vihapuhe ja julkisen keskustelun tila Suomessa. *Heikki Patomäki blogi* 6.1.2024. <https://patomaki.fi/2024/01/vihapuhe-ja-julkisen-keskustelun-tila-suomessa/> (luettu: 15.1.2025).
- Pelevina, N. (2024). Pehmeää militarismia ja moniäänisyyttä turpo-keskusteluun – Somevaikuttajat kansallisen turvallisuuden ytimessä. *Politiikasta.fi*. 19.12.2024. Saatavilla: <https://politiikasta.fi/pehmeaa-militarismia-ja-moniaanisyttat-turpo-keskusteluun-somevaikuttajat-kansallisen-turvallisuuden-ytimessa/> (luettu: 1.1.2025).
- Pelevina, N.; Domina, O. & Laaksonen, S-M. (2024). Instagram as an affective battlefield – Patriotic inspirational influencers as strategic narrators. Teoksessa: Arnesson, J. & Reinikainen, H. (toim.). *Influencer politics. Intersections of Micro-celebrity and Political Communication in Digital Media*. DeGruyter Mouton, 157–177.
- Pelevina, N. (tulossa). More than Slacktivism - Russian Instagram celebrities during the Russian war in Ukraine. Teoksessa: Zasanska, N. & Ivanenko, N. (toim.). *Hybrid Warfare: Digital Media and Technologies in the Russo-Ukraine War*. Verlag.
- Petterson, M. (2023). Kaikki armeijat tekevät propagandaa, sodasta uutisoiminen on vaikeaa ja raskasta. *Journalisti* 10.11.2023. Saatavilla: <https://journalisti.fi/nakokulmat/2023/11/kaikki-armeijat-tekevot-propagandaa-sodasta-uutisoiminen-on-vaikeaa-ja-raskasta/> (luettu: 1.2.2025).
- Puranen, M. (2024). ”Informaatioidesodasta älysotaan: Kiinassa ja Yhdysvalloissa käyty keskustelu sodankäynnin tulevaisuudesta kylmän sodan jälkeisellä aikakaudella. Teoksessa: Lappi, E. (toim.). *Tiede ja Ase 81. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu*. Suomen Sotatieteellinen Seura ry, 90–111.
- Puurunen, M. (2025). Informaatiosta kognitioon: mentaalinen sodankäynti venäläisessä keskustelussa. Jyväskylän yliopisto. *JYU Reports* 55. Doi: 10.17011/jyureports/55
- Ross, S. T. (2002). Understanding propaganda: The epistemic merit model and its application to art. *Journal of Aesthetic Education* 36:1, 16–30. Doi: 10.2307/3333623
-

- 
- Sihvonen, T. & Lehti, L. (2018). Keinotekoiset kommentit? Astroturffaus digitaalisen vaikuttamisen keinona. *Lähikuva* 31:2, 10–28. Doi: 10.23994/lk.75046
- Solovian, V. & Wickham, M. (2024). The new Face of Deception: AI's Role in the Kremlin's Information Warfare. *Ukraine Analytica* 3:35, 3–12.
- Sotirovic, M. (2020). Trumpaganda: The War on Facts, Press, and Democracy Baines, P, O'Shaughnessy, N., & Snow, N. (2020). *The Handbook of propaganda*. SAGE Publications Ltd. doi:10.4135/9781526477170
- Stanley, J. (2015). *How propaganda works*. Princeton University Press.
- Tatham, S. A. (2008). *Strategic Communication: A Primer. Advanced Research and Assessment Group Special Series 08/28*. Swindon: UK Defence Academy.
- Taylor, P. M. (2013). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present era*. Manchester University Press.
- Vainio, K. (2024). Armeija astui Suomi-kuvan keskiöön. *Ulkopolitiikka* 26.9.2024. Saatavilla: <https://ulkopolitiikka.fi/armei-ja-astui-suomi-kuvan-keskioon/> (luettu 13.1.2025).
- Vehkoo, J. (2024). Todenmukainen journalismi on vaikeampaa kuin moni luulee. Teoksessa: Eskelinen, T. & Ylönen, M. (toim.). *Tyhmenevä demokratia – Kriittisen tiedon tuotannon tila Suomessa*. Rosebud Books.
- Wanless, A. & Michael B. (2020). *The Audience is the Amplifier: Participatory Propaganda*. Teoksessa: Baines, P; O'Shaughnessy, N. & Snow, N. (toim.). *The SAGE Handbook of Propaganda*, 85–104. Los Angeles: SAGE.
- Woolley, S. C. & Philip N. Howard. (2018). *Computational propaganda: Political parties, politicians, and political manipulation on social media*. Oxford University Press.
- Vatnik Soup (n.d.). Saatavilla: <https://vatniksoup.com/> (luettu 1.1.2025).
- Wilska, T.-A., Tuominen, J., & Luoma-aho, V. (2022). Kuluttajaboikotit ja cancel-kulttuuri. Teoksessa: H. Kantanen, & M. Koskela (toim.), *ProComma Academic, 2022: Poikkeuksellinen viestintä*, 144–158. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

---

---

# Suunnitelmallista huomion keräämistä ja kokempohjaisia valintoja

## – Poliittisen brändin strateginen viestintä

---

*Elisa Kannasto*

Puolueiden, viestintäsuunnittelijoiden ja -toimistojen, poliitikkojen ja heidän avustajiensa sekä kampanjatiimien vuorovaikutus äänestäjien kanssa rakentuu jatkuvasti muuttuvassa mediaympäristössä. Toimijoiden viestinnän osaaminen ja suunnittelu vaikuttavat sekä viestinnän näkyvyyteen että sen vaikutuksiin. Poliittisen brändin viestintä vaatii strategisuutta, jonka nämä toimijat kuitenkin käsittävät eri tavalla. Tämä artikkeli pohjautuu 18 toimijan haastatteluun, jotka on toteutettu ennen vuoden 2023 eduskuntavaaleja. Haastattelujen avulla on tavoitteena käsitteellistää poliittisten toimijoiden näkemyksiä poliittisesta brändistä ja sen strategisesta viestinnästä. Aineistosta nousee tavoitteiden rakentamisen näkökulmasta neljä strategiatyyppiä: huomio-, arvo-, vaikuttavuus- ja tulosstrategia, joita kaikkia esiintyy poliittisten toimijoiden viestinnässä ja sen suunnittelussa. Poliittisen viestinnän kentällä Suomessa strateginen ajattelu ja viestintätoimistojen rooli korostuu vaalikampanjoinnissa sekä lainsäädäntöön liittyvässä vaikuttajaviestinnässä.

*Poliitikko, poliittinen brändi, politiikka, puolue, strateginen viestintä*

---

## Johdanto

Hybridimedialle ominainen toimijoiden, sisältöjen ja median muotojen sekoittuminen (ks. Chadwick 2017) ja viestinnän pirstaloituminen haastavat poliittista viestintää ja brändinhallintaa. Tässä jatkuvasti muuttuvassa mediaympäristössä politiikan toimijoilta vaaditaan strategista laajan julkisuuden ja erilaisten multimodaalisten eli kuvaa, ääntä, tekstiä ja audiota yhdistävien sisältöjen ja mediatilojen hallintaa (Kannasto ym. 2023). Esimerkiksi Herkman (2011, 108–110) on kuvannut yleisesti politiikan professionalisoitumista kasvavana vaatimuksena sekä median tekniselle ammattitaidolle että poliitikkojen viestintäosaamiselle ja asiantuntijuudelle. Ammattimaistumisella on viitattu myös siihen, että poliittiseen viestintään on tuotu mukaan viestinnän asiantuntijoita ja viestintätoimistoja (YLönen ym. 2022). Viestinnällisen osaamisen vaatimus on korostunut erityisesti mediassa esiintyvien kärkipoliitikkojen kohdalla, koska asiakysymyksistä uutisoidaan usein henkilöiden kautta ja myös yleisön huomio kiinnittyy usein henkilöihin (Isotalus 2017). Tästä on tutkimuksissa keskusteltu *politiikan henkilöitymisestä*.

Juholin ja Rydenfelt (2020) käsittävät strategisen viestinnän näkyvän tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi organisaatiolle elintärkeänä viestintänä, organisaatiostrategiaa palvelevana johtamisfunktiona ja kollektiivisina prosesseina, joista strategia muodostuu. Herkman (2011, 111) taas kuvaa strategista viestintää käytännön tasolla politiikassa suunnitelmallisten vaikuttavien viestintätekojen avulla. Esimerkiksi poliitikon kyynel herkässä tilanteessa voi olla äänestäjiin vetoava strateginen valinta, eli strategisuus on suunnitelmallisuutta. Poliittisen brändin strategista viestintää ei ole toistaiseksi Suomen politiikan kontekstissa määriteltä, vaan se on jäänyt pikemminkin sivuhuomioksi poliittisen viestinnän tutkimuksessa (vrt. Kannasto 2021). Tämän artikkelin tavoitteena onkin käsitteellistää poliittisten toimijoiden näkemyksiä poliittisesta brändistä ja sen strategisesta viestinnästä. Kokonaiskuvan rakentamiseksi olen muodostanut seuraavat tutkimuskysymykset: 1) *Mitkä elementit vaikuttavat poliittisen brändin strategiseen viestintään ja miten?* 2) *Miten toimijat ymmärtävät strategisuuden viestinnässä?* 3) *Millaisia strategioita poliittisen viestinnän toimijat käyttävät Suomessa?*

Aluksi määrittelen poliittiset brändit ja poliittisen viestinnän kontekstin Suomessa. Aineiston ja menetelmän esittelyn jälkeen

---

analyysi alkaa tunnistamalla aineistosta strategisen viestinnän elementtejä ja tarkastelemalla, miten löydetyt elementit vaikuttavat eri toimijoiden strategioissa. Tuloksena esittelen poliittisen viestinnän tavoitelähde-  
töisesti rakennetut strategiatyypit. Lopuksi pohdin poliittisen brändin strategista viestintää ja sen merkitystä suomalaisessa politiikassa.

Artikkeli avaa keskustelun strategisesta poliittisesta viestinnästä sekä sen ammattimaistumisesta Suomessa. Samalla se laajentaa aiempaa tutkimusta poliittisista brändeistä politiikan kontekstissa Suomessa (Kannasto 2021, 2025). Tutkimusnäkökulman lisäksi artikkeli tarjoaa käytännön näkemyksiä strategisesta viestinnästä ja sen merkityksestä politiikassa.

## **Poliittinen brändi muuttuvassa toimintaympäristössä**

Julkisen minän esityksiä ja niiden suunnitelmallisuutta on käsitelty viestinnän tutkimuksessa laajasti (Marshall ym. 2019), mutta erityisesti sosiaalisen median ja PR-tutkimuksen nousu on nostanut henkilöbrändin käsitteen viestinnälle perinteisemmän henkilöesitysten tutkimuksen rinnalle. Poliittisen markkinoinnin ja poliittisen viestinnän kenttään sijoittuva poliittinen brändi on huomioitu Yhdysvalloissa jo pitkään. Brändäykseen liittyvät markkinoinnin termit, kuten brändi ja lisäarvo, ovat tulleet osaksi myös kansainvälistä poliittisen viestinnän tutkimusta huomiotalouskeskustelun myötä (Pich & Newman 2020; Kaneva & Klemmer 2016). Henkilöbrändien tutkimuksen lähtökohtana on käytetty esimerkiksi politiikan henkilöitymisen teoriaa (ks. Kannasto 2021). Suomessa politiikan henkilöityminen (ks. van Aelst ym. 2012) näkyy erityisesti siten, että mediassa asiasisältöjä viestitään henkilöiden kautta (Paatelainen ym. 2024).

Poliittisella brändillä tarkoitetaan poliitikon tai puolueen itsensä rakentamaa ja median esityksissä sekä yleisön keskusteluissa rakentuvaa julkista esitystä, joka keskittyy ”myytävään esitykseen” ja siihen liittyviin erottuviin elementteihin, kuten persoona, ulkoinen olemus, ammatillinen ura, osaaminen ja kokemus, verkostot ja vapaa-aika (Kannasto 2021, 2025). Sen viestinnässä siis huomioidaan, mikä osaaminen ja mitkä persoonalliset, ehkä myös ulkoiset ominaisuudet tekevät poliittisesta toimijasta tunnistettavan ja tunnetun. Poliittikkobrändin avulla poliitikko voi olla lähestyttävä ja inhimillinen ja tukea virallista rooliaan myös persoonallisella minäesityksellä (Kaneva & Klemmer 2016;

---

Kannasto 2025). Poliitikoille ja puolueille heihin itseensä liitetty lisäarvo on merkittävä tekijä, koska poliittinen asema perustuu äänestäjiltä saatuun kannatukseen ja äänestäjät tekevät jokaisessa vaalissa valintoja ehdokaiden välillä. Poliitikkojen keskeinen tavoite on vaikuttaa ja jatkaa vaikuttamista eli tulla uudelleenvalituksi vaaleissa. Suosion avulla he pyrkivät saavuttamaan merkittävämpiä vaikuttamisen paikkoja, kuten tekevät myös puolueet pyrkiessään nostamaan asemaansa.

Brändin rakentamisessa keskeisenä tavoitteena on näkyvyys, jota tavoitellaan sekä maksetulla markkinoinnilla että ansaitulla mediatilalla, mutta merkitystä on myös vuorovaikutuksella yleisön kanssa (Kannasto 2021). Poliittisen viestinnän ammattimaistuesssa kansalaisten, median ja poliittisten toimijoiden lisäksi näkyvyyden rakentamiseen palkatut viestintätoimistot ja muut viestinnän ammattilaiset osallistuvat julkiseen keskusteluun ja päätöksentekoon liittyvään viestintään (Ylönen ym. 2022). Tässä kokonaisuudessa informaation ja ideoiden välittämisestä sekä vaikuttamisesta viestinnän avulla tulee järjestelmällisillä mediastrategioilla toteutettava tärkeä osa politiikkaa (Herkman 2011, 112). Näiden menestys voi Schäferin (2023) mukaan perustua kokeiluihin syvällisen analyysin sijaan. Muuttuva mediaympäristö vaatiiikin politiikan toimijoilta jatkuvaa viestinnän kehittämistä. Samalla täytyy huomioida rajattujen resurssien priorisointi (Bossetta 2024, 517), kun suunnitellaan vaikuttavia viestinnän toimintoja.

Tässä tekstissä poliittisen brändin strategisen viestinnän lähtökohtana on Zerfassia ym. (2018) mukaillen omaan julkisuuskuvaan kohdistuva tavoitteellinen, vaikuttamiseen tähtäävä ja johdonmukainen puolueen, yksittäisen poliitikon tai muun poliittisen toimijan linjaama viestintäprosessi, jonka osia ovat kohderyhmät, kanavat, tyylit ja sisällöt. Toimijoiden tapaa käsitteellistää poliittista brändiä, strategisuutta ja niihin liittyviä elementtejä sekä elementtien vaikutuksia tarkastellaan analyysissä haastatteluaineiston avulla.

## **Poliittisen brändin strategisen viestinnän elementit**

Poliittisen brändin strategisen viestinnän elementtejä analysoidaan Helsingin Sanomain Säätiön ”Vaikuttavat poliitikot ja poliittiset vaikuttajat – Eduskuntavaalit 2023” -hankkeen puolistrukturoitujen haastattelujen

---

avulla. Hankkeessa on haastateltu 18:aa erilaista toimijaa, poliitikkoja, puolueiden edustajia ja viestintätoimistoja eduskuntavaalien 2023 alla, mikä asettaa tulokset vahvasti vaalien kontekstiin. Poliittisen viestinnän on ehdotettu olevan pysyvää kampanjointia, jossa poliitikot ja puolueet pyrkivät jatkuvasti vakuuttamaan yleisöä (vrt. Poljak & van Aelst 2024). Vaalien aikaan poliittiset toimijat kuitenkin yleensä toteuttavat vahvistettua viestintää, johon suunnataan erityisen paljon resursseja ja jonka toteutukseen saatetaan ottaa mukaan myös ammattilaisia (Laaksonen ym. 2025).

Haastatteluaineiston analyysissä luokiteltiin poliittista brändiä ja strategista viestintää koskevia kommentteja. Analyysi tuotti teemoja, joiden pohjalta nimettiin strategisen viestinnän elementtejä. Tämän jälkeen tarkasteltiin, millaisia näkemyksiä strategiasta ja strategisuudesta näiden elementtien ja niiden vaikutusten kommentointi ilmensi. Lisäksi eriteltiin strategiatyypit, jotka rakentuivat toimijoiden tavoitteiden pohjalta. Analyysin yhteydessä esitettävät sitaatit on merkitty haastattelujen anonymisoinnin vuoksi ilman puoluesidonnaisuutta, mutta poliittisia toimijoita kuvataan näissä P-kirjaimella ja viestintätoimistojen edustajia T-kirjaimella sekä haastatteluun liitetyllä numerolla.

Toimijoita poliittisen brändin strategisessa viestinnässä voivat olla puolue, poliitikko, viestintätoimistot, poliittiset avustajat, kampanjatiimi sekä erilaiset, usein julkisuudesta tutut suosittelijat (ks. Herkman 2011; Ylönen ym. 2022). Myös sosiaalisen median vaikuttajia on viime aikoina näkynyt erityisesti aihevaikuttamisen puolella kaupallisissa yhteistöissä (Pöyry 2023), joihin heidän voi aineistonkin perusteella nähdä sopivan poliitikkoyhteistöitä paremmin. Toimijat miettivät pääosin poliittisen viestinnän strategisuuutta ja ammattimaista, jopa ulkopuolista tuotantoa sekä tiimin hyödyntämistä erityisesti vaalien aikana:

*Mä suhtaudun viestintään ammatillisesti. Eli kun mä meen kampanjamoodiin, niin sitten mulla on viestintäkalenteri, minne mä teen valmiiksi postauksia, minne me teemoitetaan, että tää viikko puhutaan tästä, tää viikko puhutaan tästä, tää viikko puhutaan tästä. Silloin mä en missään nimessä tee sitä yksin, vaan yleensä kun mä teen vaaleja, niin minähän en kirjoita kaikkia postauksia itse enää siinä vaiheessa. (P4.)*

*--- Että mennään sisällöt edellä, mutta sitten pohditaan laajemman porukan kanssa, viestinnän ammattilaisten kanssa sitä, että miten tätä poliittista substanssia pystyy viestinnällistämään (P5).*

---

Ammattimaisuuden korostuminen erityisesti vaalien aikaan tuo poliittiseen viestintään lisää toimijoita, kuten viestintätoimistot. Niillä on erityistä osaamista viestinnästä ja median hallinnasta, minkä Ylönen ym. (2022) ehdottavat tuoneen niille merkittävää poliittista valtaa. Viestintätoimistojen haastatteluissa korostuivat strategisen viestinnän kirjallisuudesta tutut elementit, kuten tavoitteellisuus, ajoitus, mittaaminen ja arviointi (ks. Juholin & Rydenfelt 2021; Juholin 2022). Myös osa haastatelluista poliitikoista määritteli oman toimintansa ammattimaisuuden erityisenä suunnitelmallisuutena ja kampanjointiin kerätyn tiimin muodossa.

**Ajoituksen ja aikajännejattelun** merkitys nousee esiin aineistosta sekä ajallisen suunnittelun että ”momentumin hyödyntämisen” näkökulmasta. Strateginen ja pitkäkestoinen tekeminen korostui erityisesti puolueiden ja pidemmän linjan poliitikkojen kohdalla. Tällä viitattiin toimijan kykyyn suunnitella ja toteuttaa suunnitelmallista ja johdonmukaista viestintää ja yleisesti oman brändin rakentamista, ei vain yksittäisiä vaaliviestinnän toimia. Myös Jaskari (2022, 80–81) korostaa jatkuvan prosessin merkitystä.

Strateginen viestintä ei ole vain reaktiivista, vaan se perustuu ennakoivaan ajatteluun ja johdonmukaisuuteen, joilla mahdollistetaan myös nopea reagointi. ”Momentum” – se, että viestii oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeasta aiheesta – voi ratkaista menestyksen tai epäonnistumisen. Ajoituksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun pyritään vaikuttamaan päätöksentekoprosesseihin tai saamaan mediahuomiota:

*Tai miten joku nousee tosi äkkiä politiikassa käytännössä sillä, että hän on oikeassa ajassa, oikeella viestillä, oikeassa paikassa. Siinä tarvii tosi paljon onnea, et se ei oo pelkästään se strateginen tekeminen, vaan sen momentumin täytyy olla oikea sun kaltaiselle ihmiselle. (T3.)*

Muutokset ympäristössä, kuten kilpailijan mainekohu tai poliitikolle osuva yllättävä onnistuminen tai epäonnistuminen, voivat mahdollistaa nopeita muutoksia esimerkiksi poliittisessa asemassa. Esimerkiksi aikanaan pääministerinä toimineen Antti Rinteen sairausloma nosti häntä sijaistaneen Sanna Marinin aiempaa näkyvämmäksi poliittiseksi toimijaksi omassa puolueessaan ja mediassa.

---

Sisällöt ja niiden valinta ovat erityisesti poliitikoille keskeinen osa oman viestinnän suunnittelua, sillä suurin osa valitsee aiheensa ja tekee julkaisunsa itse. Sisältöjen suunnittelussa sosiaalinen media ja eri alustat korostuivat, mutta sisältövalinnat liittyvät myös muuhun mediahuomioon ja näkyvyyteen. Sisältövalintoihin nähtiin kuuluvaksi esimerkiksi rajanvetoja, poisvalintoja sekä modaaliteetin (kuva-, ääni- ja tekstipainotukset) ja kanavien välillä tasapainottelua:

*En mä mistään sellaisesta henkilökohtaisesti sinne niinku esimerkiksi en voisi kuvitellakaan mitään henkilökohtaista laittavani Twitteriin – – – (P1).*

Toimijat vaikuttivat pohtivan viestintäänsä rajoituksia ja ohjaavia periaatteita, jotka mahdollistivat erilaisten teemojen käsittelyn ja ympärillä tapahtuvien asioiden huomioimisen. Lisäksi ne antoivat raamit esimerkiksi sille, miten ja mihin reagoitiin, jos vaikka kommentteissa esitettiin kysymys tai mediassa käytiin keskustelua tietyistä aiheista. Myös viestintätoimistot korostivat reagoinnin ja osallistumisen merkitystä. Sosiaalisen median keskusteluissa toimijat arvioivat tarkkaan, vastataanko kysyjille yksityisviesteillä, kommenttikentissä vai ei ollenkaan. Aiemmassa tutkimuksessa poliitikkojen on huomattu harvemmin vastaavan kysymyksiin kommenttikentissä (Kannasto 2021), mikä voi johtua strategisesta valinnasta säästää resursseja.

Sosiaalisessa mediassa julkaisemista arvioitiin sillä perusteella, miten yleisö tavoitetaan, mistä asioista ei haluta julkaista ja mistä ei kannata rakentaa sisältöjä. Sosiaalisessa mediassa huomio keskittyy erityisesti henkilöihin (Enli & Skogerbø 2013), mutta henkilökeskeisestä kiinnostuksesta huolimatta poliitikot eivät halunneet julkaista intiimiä sisältöä, esimerkiksi omaa kotia tai lasten kuvia.

**Kanavat** valikoituvat toimijoilla osittain luonnollisen viestintäympäristön mukaan, mikä tukee aiempia tutkimuksia (Kannasto ym. 2023). Toisaalta aineisto osoitti, että joskus valintoja ohjaa tiimin tai asiantuntijan painostus. Sosiaalisen median lisäksi vaikuttamista tehdään myös epävirallisissa tilanteissa ja henkilökohtaisissa viestintäsuhteissa (Jaskari 2022, 82).

*Me ajatellaan sitä usein tosi strategisena ja mietittynä, mutta aika usein ihminen yksinkertaisesti on hyvä viestimään siellä, missä hän kokee sen mukavaksi (T2).*

---

*No siis mä menin sinne sitten, että mä oon eduskuntavaaliehdokas ja se tavallaan tuntui vähän siltä, että on pakko mennä. Vaalipäällikkö vähän patisteli, että nyt olisi ehkä hyvä mennä. (P5.)*

**Verkostoja** hyödynnetään esimerkiksi näkyvyydessä. Kokeneemmat poliitikot voivat tukea aloittelevien poliitikkojen brändityötä esiintymällä näiden tapahtumissa sekä verkostossa:

*Mä tiedän sen itse, mutta nämä olemassa olevat, tai nämä vanhat kansanedustajat, niin ne tietää sen myös sen. Ottaa vähän niinku kun siipiensä suojaan niin sanotusti. Että ne tietää, että sillä on oma arvonsa. (P1.)*

Samalla kokeneet poliitikot vahvistavat omaa brändiään ja näkyvyyttään, eli verkostot toimivat molempiin suuntiin. Verkostojen avulla voidaan esimerkiksi tavoittaa uusia yleisöjä sekä laajentaa poliittista vaikutuspiiriä ja tukea sen strategisia tavoitteita. Niitä hyödynnetään vaikuttamisen tilanteissa sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä sekä esimerkiksi mediasuhteissa, kun asialle haetaan näkyvyyttä (Jaskari 2022, 82–83).

**Osaaminen** vaikuttaa merkittävästi viestinnän toteutukseen ja siihen, miten viestintä koetaan ja otetaan osaksi omaa politiikan tekemistä:

*Mutta tästä voisi ehkä sanoa, että sä näet tavallaan, että on kahdenlaista taitavuutta. Toisaalta edelleen tää, että osaa kirjoittaa selkeästi ja tuoda niitä teemoja ja sitten on tää, että osaa näissä uusissa kanavissa jotenkin hienosti sen poliitikon elämän ja työn jotenkin punoa ehkä yhteen. (P2.)*

Puolueet ja viestintätoimistot ilmaisivat tukevansa yksittäisiä poliitikkoja ohjeistuksilla ja koulutuksella sekä konkreettisen viestinnän toteutuksen kautta. Kiinnostavien sisältöjen laatimisen hallitsevat poliitikot hyötyvät osaamisestaan myös siten, että he eivät tarvitse puolueen apuja tai muita ulkopuolisia henkilöitä vaan kykenevät rakentamaan viestintäänsä itse. Viestintä nähtiin yleisesti tärkeänä työkaluna poliitikolle, mikä tukee aiempia tutkimuksia (Kannasto ym. 2023; Isotalus 2017).

## Strategia ja strategisuus

Strateginen viestintä on monen toimijan vuorovaikutuksessa rakentuva tavoitteellinen dynaaminen prosessi. Aineistossa siihen viitattiin moninaisesti, ja eri toimijoiden välillä oli huomattavia eroja siinä, miten stra-

---

tegia ymmärrettiin: ”Strategiahän sisältää kaikkea äänensävyistä kanaviin (T2).” Tunnetuimmat poliitikot ja puolueet käyttävät ainakin vaaleissa viestintätoimistoja (Ylönen ym. 2022), joilla oli myös haastattelujen perusteella selkeämpi näkemys strategisesta viestinnästä. Tämä näkyi esimerkiksi sillä tavalla, että viestintätoimistot nostivat strategian keskusteluun poliitikkoja useammin ja kuvasivat viestinnän tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja pitkän aikajänteen merkitystä erityisesti brändin rakentumisen näkökulmasta. Puolueiden viestintä ja erityisesti poliitikot käsitteellistivät strategiaa lähinnä toimintasuunnitelmana, jossa pohdittiin oman tunnettuuden maksimoimista ja viestinnän tavoitavuutta.

**Tavoitteellisuus** käsitettiin ohjaavana periaatteena strategisessa viestinnässä, jossa on tärkeää sekä johdonmukaisuus että mukautumiskyky. Tavoitteet voivat brändin tunnettuuden lisäksi liittyä siihen, hakeeko puolue tai poliitikko lisää näkyvyyttä tai tunnettuutta, onko tavoitteena vaaleissa äänimäärä tai puolueen kannatusprosentti vai onko toimijalla tavoite, joka liittyy aiheeseen vaikuttamiseen. Aihevaikuttamista, tunnettuutta ja suosiota määriteltiin sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteilla.

*Me usein osoitetaan meidän asiakkaille se, että ongelman määrittely ja agendan rakentaminen on sellaisia kysymyksiä, joissa pelataan sitä pitkää peliä (T4).*

Eri toimijat korostivat eri elementtejä tavoitteisiin liittyen. Esimerkiksi viestintätoimistojen edustajat nostivat esiin julkaisujen ja nostettavien aiheiden aikataulusuunnitelmia. Puolueissa mietittiin esiintymisaikoja, yhteisesiintymisiä verkostojen näkökulmasta sekä ajoituksia kohderyhmien tavoittamisen näkökulmasta. Poliitikot taas miettivät resursseja ja sitä, kenen kanssa kannattaa näkyä ja missä. Myös sitä suunniteltiin tarkasti, mille asialle mediatilaa tarvitaan ja millaisista medioista on ansaittu tai ostettu näkyvyyttä.

**Mittaaminen** nähtiin tärkeänä tavoitteiden asettamisen ja onnistumisen tarkastelun yhteydessä. Esimerkiksi viestintätoimistojen tapauksessa tavoitteena saattoi olla tiettyjen aiheiden nousu keskusteluun tai lainsäädäntöprosessiin (ks. Ylönen ym. 2022), ja mitattiin esimerkiksi mediaosumia. Viestintätoimistot myös seuraavat keskusteluja ja ohjeistavat poliitikkoja ja puolueita siitä, milloin ja miten keskustelunaiheisiin kannattaisi tarttua:

*Et oikeestaan sellanen mahdollisuusviestintä on se, mitä poliitikot paljon tunnistaa somesta, koska heillä on tiimi, joka heti hoksaa, että ”hei pitäiskö sun sanoa tähän jotain, tää sopii sun agendaan” (T3).*

---

Mittareita ja konkreettisia tavoitteita korostettiin erityisesti silloin, kun pohdittiin ulkopuolisia viestintäpalveluita. Viestintätoimistojen edustajat nostivatkin numeerista mittaamista esiin selkeästi poliitikkoja enemmän. Silti osa poliitikoista analysoi tarkkaan, millaiset julkaisut saavat kommentteja ja reaktioita, ja kertoi käyvänsä läpi kaikki saamansa viestit. Tähän käytetty aika mainittiin resursseja vaativaksi mutta tarpeelliseksi, jotta omaa viestintää pystyi kehittämään. Osalle riitti yleisen tason keskustelun seuraaminen:

*Seuraan vaan että niinku resonoiko tämä (P1).*

*Sitten kun sinne tekee niitä ostettuja mainoksia ja nostoja, niin totta kai niitä haluan sitten seurata (P2).*

## **Poliittisten toimijoiden strategiatyypit**

Aineiston perusteella edellisessä luvussa käsitellyjä tavoitteita on teemoitettu strategiatyypeiksi. Tavoitteet vaikuttavat siihen, mihin eri strategiassa keskitytään ja millaisilla tavoilla onnistumista voidaan mitata. Toimijoiden tavoitteiden ja toiminnan kuvauksista on tunnistettavissa seuraavia eri näkökulmia korostavia strategiatyyppejä: *huomiostrategia*, *vaikuttavuusstrategia*, *tulosstrategia* ja *arvostrategia*. Toimija harvoin sijoittuu vain yhteen tyyppiin: yksi strategiatyyppi voi olla pääroolissa, ja muut näkyvät erilaisilla painotuksilla. Esimerkiksi viestintätoimistojen edustajat korostivat vaikuttavuusstrategian ja tulosstrategian tyypppejä, poliitikot ja puolueet taas arvostrategian ja huomiostrategian fokuksia.

*Huomiostrategiassa keskitytään yleisesti tunnettuuteen ja viestinnällä tavoitellaan ensisijaisesti esilläoloa ja näkyvyyttä. Julkisuutta pyritään rakentamaan sekä sosiaalisessa mediassa että perinteisessä mediassa.*

*Sä rummutat sun omaa asiaasi ihan väsymykseen asti (T3).*

*Aikalailla poliitikot juoksee trendien perässä (T1).*

Huomiostrategia keskittyy siihen, millaiset sisällöt toimivat yleisöön, saavat huomiota ja miten esimerkiksi saadaan enemmän seuraajia ja julkaisuihin sitoutumista sosiaalisessa mediassa. Monet huomioivat esimerkiksi henkilökohtaisten sisältöjen herättävän enemmän huomiota. Lisäksi on huomattu, että parhaiten toimivia sisältöjä ovat ne, joissa poliittiset teemat on saatu kytkettyä luonnollisesti osaksi henkilö-

---

kohtaista elämää, esimerkiksi kertomalla oman vanhemmuuden kautta lapsiperheiden haasteista tai omien kokemusten kautta sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä. Viestintään poimitaan sillä hetkellä toimivia keinoja, keskitytään suosittuihin kanaviin ja viestitään tavoilla, joiden ajatellaan herättävän huomiota. Lisäksi huomiostrategiassa pyritään saamaan mediatilaa myös perinteisessä mediassa. Kaikki mediahuomio ei kuitenkaan ole toivottua:

*Että on kiva välillä jakaa niitä arjen haasteitakin, mutta sitten se, että en mä halua että ne minnekään Seiskan päätyy (P2).*

Huomiostrategiaa voivat korostaa nuoret poliitikot sekä politiikan ulkopuolelta nousevat julkisuudesta, esimerkiksi urheilusta tai kulttuuripuolelta tutut ehdokkaat. Lisäksi sen keinoja käyttävät poliitikot, jotka ovat tunnettuja kärkkäästä viestinnästä tai rennoista videosisällöistä. Esimerkiksi perussuomalaiset poliitikot ovat kertoneet viestivänsä tietynlaisilla ilmaisuilla herättääkseen huomiota, koska neutraalit viestit eivät vaikuta.

Näkyvyys vaatii poliitikoilta työtä:

*Joten mulle se some on ehkä enemmän sellainen palikka, mitä mun pitää – niinku mulla on kalenteri joka muistuttaa mua joka ikinen päivä kolme kertaa reagoimaan ja tekemään niitä asioita (P4).*

Vaikka poliitikon tehtävään kuuluva lisääntynyt julkisuus ei ole kaikille poliitikoille miellyttävä osa tehtäväkuvaa, julkisuuteen voidaan suhtautua yhtenä työtehtävänä. Huomiostrategiassa haetaan etua omasta henkilöbrändistä ja sen tunnettuudesta. Siksi tärkeitä toimijoita huomiostrategiassa ovat myös vapaaehtoiset, jotka levittävät sanomaa, voivat luoda tunnetta isosta joukosta poliitikon tai puolueen takana ja rakentavat verkostoa, jonka kautta näkyvyyttä voidaan laajentaa.

*Vaikuttavuusstrategiassa* keskeinen päämäärä on yleensä aiheiden kautta tapahtuva brändäystyö sekä mielipideilmastoon vaikuttaminen. Vaikuttavuusstrategia saattaa edeltää arvostrategiaa, jossa mennään vahvemmin konkreettisiin asiakysymyksiin ja päätöksentekoon. Vaikuttavuusstrategia on yleensä keskeisin puolueille tai kolmannen sektorin järjestöille (Jaskari 2022, 89–91), mutta myös yksittäiset poliitikot saattavat keskittyä laajempiin teemoihin. Vaikuttavuusstrategia yhdistyy usein myös huomiostrategian hyödyntämiseen, koska vaikuttavuus perustuu pääasiassa huomion saamiseen. Viestintätoimistojen palveluita hankitaan usein juuri vaikuttavuuskampanjoiden suunnitteluun ja toteutukseen:

---

*Eli ei mustaa tehdä valkoiseksi tai muuteta sitä sisältöä, vaan mistä kulmasta mikäkin taho on mahdollisesti kiinnostunut siinä asiassa (T2).*

Vaikuttavuusstrategiassa tavoitteena on esimerkiksi nostaa esiin jokin yhteiskunnallinen teema tai vaikuttaa siihen, miten ja millaisesta näkökulmasta teemaa käsitellään julkisuudessa. Viestintää toteutetaan myös silloin, kun jokin ei onnistu, mutta asiaa on yritetty. Keskeinen kysymys on, miten voidaan viestiä mahdollisimman vaikuttavasti erilaisille kohderyhmille, ja tavoitteena voi olla myös uusien asioiden nostaminen päätöksentekoon.

*Arvostrategiassa keskitytään* ensisijaisesti omien arvojen viestimiseen ottamalla kantaa politiikan konkreettisiin asiakysymyksiin. Ensisijaista on viestiä tärkeistä teemoista, usein toimijoille mielekkäissä ympäristöissä ja mielekkäällä tavalla, kun taas huomion hakeminen jää toissijaiseksi. Arvostrategiaa toteuttavat useimmiten pidempään politiikassa toimineet poliitikot, joilla on usein myös tiivis puolueyhteys. Esimerkiksi puolueen puheenjohtajat tai kärkipoliitikot, jotka ovat rakentaneet tunnetun poliittikobrändin ja usein toimivat myös oman puolueensa edustajina, viestivät ensisijaisesti arvostrategian lähtökohdista. Arvostrategiassa uskotaan, että poliittinen tulos ja näkyvyys syntyvät viestimällä yleisölle tärkeitä asioita ja että valintoja tehdään arvojen johtamana. Viestintä saattaa rakentua yhden aiheen ympärille ja konkretisoitua valikoituina yksittäisinä tekoina yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen suunnitelman sijaan (ks. Herkman 2011, 111). Yksittäiset poliitikot eivät aina koe kaikkia puolueen arvoja omikseen, mikä on Suomen henkilökeskeisen kampanjoinnin rinnalla toinen syy keskittää oma kampanja yksilöön itseensä:

*Totta kai siis on mennyt, puolueen valinnut ihan syystä, mutta en mä nyt ihan kaikkia, tai kaikista asioista en ajattele samalla tavalla, mikä on puolueen yleinen linja. Niin sen takia musta se on helpompi puhua omalla äänellä niin, että en lähde modaani esimerkiksi jotain värimaailmaa tai muuta sen mukaan, että minkä puolueen riveistä ollaan. (P2.)*

Koska puolueiden ehdokkailla on usein hyvin yksilöllisiä kampanjoita, puolue keskittyy tukemaan ja seuraamaan arvojen näkymistä ja mahdollisia koulutustarpeita.

*Ohjeistetaan heitä toimimaan sen mukaisesti, että ovat fiksuina siellä sosiaalisessa mediassa, koska he kuitenkin logon alla edustavat tätä kokonaisuutena. Se myös sitten hieman velvoittaa siihen, että ollaan arvojen mukaisia. (S2.)*

---

*Tulosstrategiassa* suunnitelma ja toteutus keskittyvät numeerisiin mittareihin, esimerkiksi tavoitteisiin äänimäärissä ja puolueen kannatusprosentissa. Myös näkyvyyttä voidaan mitata sen perusteella, eteneekö se yleiseen keskusteluun tai päätöksentekoon:

*Somessa voidaan mitata vaikka sitä, kuinka monta kertaa sana X on esiintynyt julkisessa keskustelussa. Ja toki meillä on nää palvelut, missä tehdään analytiikkaa mediaosumista ja someosumista. (T3.)*

*Mä en seuraa tykkäyksiä, mä seuraan leviämisiä. Mä seuraan sitä, että millä tavalla erilaiset asiat saavuttaa, mikä on se kattavuus minkä sieltä saa. Sitä mä seuraan varsinkin vaalien alla. (P4.)*

Keskeisiä tulosstrategian toimijoita ovat viestintätoimistot, joille mittaaminen on keskeinen osa työtä. Tämä voi johtua siitä, että mittaaminen ja arviointi nähdään strategisessa viestinnässä tärkeänä elementtinä, mutta myös siitä, että niiden kautta voidaan osoittaa tehdyn työn tuloksia ja laatua (Juholin & Rydenfelt 2021). Mittaamista kuitenkin tekevät myös puolueet. Lisäksi yksittäiset poliitikot mittaavat viestinnän tuloksia, mutta tavat ja analysointi vaihtelevat osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Esimerkiksi haastatteluissa ilmeni yksittäisten poliitikkojen tarkkailevan omien sosiaalisen median julkaisujensa reaktioita sekä verkkokeskusteluja siksi, että niiden pohjalta pysyy kansalaisten pulssilla ja kehittää omia poliittisia tuntosarviaan. Tällä tavalla kvalitatiivinen mittaaminen, joka oli enemmän tunnustelevaa ja huomioivaa kuin numeerista, nähtiin myös tärkeänä. Myös Juholinin ja Rydenfeltin (2021) tutkimuksessa medioiden mittaaminen havaittiin yleisimmäksi tavaksi mitata viestintää. Aineisto osoittaa, että erityisesti vaalien aikaan numeeriset tavoitteet ja niiden mittaaminen itsellä ja kilpailijoilla rakentuvat lähinnä äänimäärien ja suosiomittausten ympärille. Kuten myös Kannasto (2021) on havainnut, pelkät julkaisureaktiot eivät suoraan korreloidu poliitikkojen äänimääräksi.

## Johtopäätöksiä

Tämän tekstin tavoitteena oli käsitteellistää poliittisten toimijoiden näkemyksiä poliittisesta brändistä ja sen strategisesta viestinnästä, joka aineiston perusteella käsitetään erityisesti toimija- ja tavoitelähtöisesti. Poliittisen brändin strategisen viestinnän keskeisiksi elementeiksi

---

määrittävät aineistosta toimijat, sisällöt, kanavat, ajoitus, verkostot ja osaaminen (vrt. Zerfass ym. 2018). Näihin elementteihin liittyvät valinnat tehdään tavoitelähtöisesti, sillä valittu strategia määrittää viestinnän painotuksen esimerkiksi ajallisen tavoitteen tai vaikuttamisen näkökulmasta. Lisäksi erilaisia toimijoita sisällytetään viestintään riippuen poliittisen toimijan tavoitteista, resursseista ja omasta osaamisesta. Aineistosta piirtyvä strategisen viestinnän kompleksisuus ja toimijoiden laaja joukko poliittisessa viestinnässä tukee Juholinin ja Rydenfeltin (2020) ajatusta kollektiivisista prosesseista. Lisäksi Zerfassin ym. (2018) strategisen viestinnän määrittelyn problematisointi tutkimuksessa johtaa ajattelemaan, että poliittinen viestintä on väistämättä strategista viestintää. Poliitikassa viestintä on aina tavoitteellista, merkityksellistä toimijan tavoitteiden kannalta ja sisältää myös vastaanottajan näkökulman.

Poliittinen brändi voidaan ymmärtää laajasti poliittisen toimijan, median ja yleisön keskusteluissa rakentuvan julkisuus kuvan kokonaisuutena, jossa poliittinen toiminta, persoonallisuus sekä toimijaan liitettävät muut ominaisuudet, kuten osaaminen, ulkonäkö, harrastukset, aiempi ura ja verkostot, rakentavat toimijasta muista erottuvan poliittisen brändin. Vaikuttavan julkisen kuvan lisäksi myös strateginen viestintä voi lisätä politiikan toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi poliittisen viestinnän ammattimaistuminen saattaa lisätä viestinnän strategisuuden korostumista myös Suomessa.

Viestintätoimistojen osuus aineistossa näkyy viestinnän ammattilaisille tuttujen ajoitukseen ja mittaamiseen liittyvien huomioiden toistona (Juholin 2022). Myös puolueet korostivat näitä. Puolueissa hyödynnetään viestinnän ammattilaisia esimerkiksi koulutuksissa ja viestintästrategioiden sekä vaalikampanjoiden suunnittelussa. Yksittäiset poliitikot nojaavat kuitenkin usein kampanjassaan paljon omaan osaamiseensa, vapaaehtoiisiin kampanjatiimeihin ja varainkeräyksen mahdollistamiin resursseihin. Bossettan (2024, 517) korostama resurssien priorisointi korostuu poliitikoilla erityisesti käytettävissä olevan ajan näkökulmasta, koska suuri osa sisällöistä ja vuorovaikutuksesta hoidetaan itse (ks. Kannasto 2021; Hokkanen 2022).

Tuloksiin voi vaikuttaa tarkasteluajankohta erityisesti vaalien tai vaalien ulkopuolelle sijoittuvan viestinnän näkökulmasta. Aineisto osoittaa, että mikäli kampanja-aikojen ulkopuolella hyödynnetään ulkopuolisia ammattilaisia, he keskittyvät tiettyihin aiheisiin liittyviin vaikuttamis-

---

kampanjoihin. Tämä poikkeaa Poljakin ja van Aelstin (2024) huomiosta pysyvistä kampanjoinnista, jossa viestintätoimistot ovat läsnä brändin rakennuksessa myös vaalikampanjoinnin ulkopuolisina aikoina. Lisäksi haastattelut osoittavat, että poliitikot eivät juurikaan mittaa viestintäänsä tai kiinnitä siihen samassa määrin huomiota kuin vaalikampanjan aikana, mikä viittaa siihen, että Suomessa kampanja-aika on viestinnällisesti eriytynyt päivänpolitiikasta. Tuloksia analysoi korkeintaan puolue tai asiaa hoitava ulkopuolinen viestintätoimisto pääosin vaalien aikaan. Poliitikkojen haastattelut tukevat Schäferin (2023) johtopäätöksiä, joiden mukaan poliittiset toimijat arvioivat ja kehittävät strategioitaan kokemuspohjaisesti. Sen sijaan että he seuraisivat tutkimuspohjaisesti algoritmien analytiikkaa tai muuta arviointitietoa (Juholin & Rydenfelt 2021), poliitikot rakentavat sisältöjä aiempien onnistumisten perusteella.

Aineisto alleviivaa toimijoiden välisiä eroja lähestymistavoissa viestintään, mutta viestinnän merkitys korostui kaikilla toimijoilla. Viestintätoimistojen edustajien haastattelut tuovat tekstiin vahvasti markkinoinnillisen näkökulman verrattuna poliitikkojen tapaan huomioida omaa viestintäänsä enemmän kokemuspohjaisesti ja käytännön esimerkkien kautta. Lisäksi heidän viestintäänsä vaikuttaa mielekkään viestintäympäristön periaate (ks. Kannasto ym. 2023). Myös sisältövalintojen rajanvedoissa intiimien ja henkilökohtaisten sisältöjen julkaisemiseen vaikuttaa enemmän oma suhtautuminen henkilökohtaisen ja poliittisen roolin rajoihin kuin erilaisten sisältöjen vaikuttavuus tai alustojen toimintalogiikka.

Vaikuttaa siltä, että Suomessa strategisen viestinnän aktiivinen ajattelu poliittisessa viestinnässä ei ulotu päivänpolitiikkaan. Sen sijaan se keskittyy erityisesti henkilövaaleihin tai lainsäädäntöön vaikuttamiseen, ja strategiakäsitys on deliberatiivinen eli perinteinen lähettäjäkeskeinen siirtomalli. Viestinnässä korostetaan viestin lähettäjän roolia, tässä tapauksessa politiikan toimijaa. Toteutus on vahvasti riippuvainen yksittäisen toimijan ajattelusta, valinnoista ja osaamisesta. Viestinnän toiminnot lähtevät ajatuksesta, että viestit valitaan ja muotoillaan siten, että niillä saavutetaan haluttu vaikutus vastaanottajassa. Deliberatiivisessa viestinnässä keskustelu ja harkinta ovat tärkeitä, joten myös vuorovaikutus ja sitä kautta argumentointi nähdään tärkeinä.

Huomiostrategian korostuminen aineistossa kuvaa vahvasti mediavälitteistä aikaa, jossa huomiosta kilpaillaan. Henkilöiden kiinnostavuus

---

pakottaa poliittisia toimijoita keskittämään myös asiaviestit voimakkaammin henkilövetoisiksi, ja politiikan henkilöityminen voi johtua myös tästä (Kannasto 2022). Tulosstrategia taas korostui aineistossa erityisesti vaaliviestinnässä, jossa strategisen viestinnän tavoitteiden saavuttaminen tai epäonnistuminen voidaan arvioida suoraan vaalituloksesta. Sosiaalista mediaa priorisoivat poliitikot pitävät viestinnän mittaamista alustakohtaisten saavuttavuuslukujen osalta tärkeämpänä kuin poliitikot, joille sosiaalinen media on ”pakollinen paha”. Mittaaminen nähdään vain yhtenä strategisen viestinnän vaiheena, koska yksittäiset kannatusprosentit, sosiaalisen median tavoitavuusluvut tai edes yksittäiset vaalitulokset eivät määritä brändin menestymistä. Poliitiikan tekeminen nähdään kestävyyslajina, jossa tulokset syntyvät hitaasti. Poliittisten brändien sekä erityisesti strategian määrittelyn epämääräisyys ja analyysikehyksen puute saattavat selittää niiden toistaiseksi vähäistä käsittelyä tutkimuksessa, vaikka aiheesta käydään laajaa keskustelua. Tekstissä ehdotetut strategiatyypit tarjoavatkin lähtökohdan poliittisen brändin strategisen viestinnän tutkimukseen.

## **Suosituksia poliittisen viestinnän toimijoille**

1. Sisällöt, kanavavalinnat, verkostot sekä viestinnällinen osaaminen vaikuttavat poliittisen brändin viestintään. Kehitä osaamista ja ole valmis uudistumaan muuttuvassa mediaympäristössä.
2. Poliittinen viestintä fragmentoituu: huomioi toimijoiden moninaisuus ja heidän tavoittamisensa eri alustoilla.
3. Strategia tulee valita tavoitelähtöisesti, ja siinä täytyy huomioida käytössä olevat resurssit. Suunnittele resurssija budjetin lisäksi myös ajan ja osaamisen näkökulmista.
4. Johdonmukaisuus ja tunnettuus tukevat poliittisia brändejä kriiseissä ja nopeaa reagointia vaativissa olosuhteissa.
5. Uskalla tarttua hetkeen – momentumilla on merkitystä.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) Kannasto, E. (2022). Suomalaisen poliitikkojen henkilöbrändit Facebookissa. Politiikasta. <https://politiikasta.fi/suomalaisen-poliitikkojen-henkilobrandit-facebookissa/>
- 2) Haataja, T.-L. (2023). Mikä on brändistrategia ja mihin sitä tarvitaan? Cuvio. <https://www.cuvio.fi/blogi/mika-on-brandistrategia-ja-mihin-sita-tarvitaan>
- 3) Ylönen, M.; Manneuo, M. & Kari, N. (2022). *Viestintätoimistojen valta – Poliitiikan uudet pelurit*. Vastapaino.



FT, Elisa Kannasto työskentelee ylemmän AMK:n koulutuspäällikkönä Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on poliittisen viestinnän ja sosiaalisen median tutkija. Hänen tutkimuksensa käsittelee poliittista viestintää sosiaalisessa mediassa, henkilöbrändejä ja verkkokeskusteluja. Lisäksi hän on tutkinut verkko-opetusta ja oppimista. Kannasto toimii myös viestinnän kouluttajana ja puhujana.

---

## Kirjallisuus

- van Aelst, P.; Sheafer, T. & Stanyer, J. (2012). The personalization of mediated political communication: A review of concepts, operationalizations and key findings. *Journalism*, 13(2), 203–220.
- Bossetta, M. (2024). The problems with social media affordances and digital political campaigning. Teoksessa: Lilleker, D., Jackson, D., Kalsnes, B., Mellado, C., Trevisan, F. & Veneti, A. (toim.). *The Routledge Handbook of Political Campaigning*. Taylor & Francis.
- Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.
- Enli, G. S. & Skogerbø, E. (2013). Personalized campaigns in party-centred politics: Twitter and Facebook as arenas for political communication. *Information, communication & society*, 16:5, 757–774. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2013.782330>
- Haataja, T.-L. (2023). Mikä on brändistrategia ja mihin sitä tarvitaan? Cuvio. <https://www.cuvio.fi/blogi/mika-on-brandistrategia-ja-mihin-sita-tarvitaan>
- Herkman, J. (2011). Poliitiikka ja mediajulkisuus. Vastapaino.
- Hokkanen, J. (2022). ”Ja jos se ei kelpaa algoritmeille niin sitten ei kelpaa. Se siitä”: Datakäytännöt nuorten poliitikkojen arjessa. *Poliitiikka*, 64:2.
- Isotalus, P. (2017). *Mediapoliitiikka*. Gaudeamus.
- Juholin, E. (2022). Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Management institute of Finland/Infor.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2021). Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä? *Hallinnon tutkimus*, 40(5), 304–325. <https://doi.org/10.37450/ht.103405>
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strategien viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, 43:1. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Kaneva, N. & Klemmer, A. 2016. The rise of brandidates? A cultural perspective on political candidate brands in postmodern consumer democracies. *Journal of Customer Behaviour* 15:3, 299–313. <https://doi.org/10.1362/147539216X14594362874054>
- Kannasto, E. (2025, hyväksyty/painossa). Personal brands. Teoksessa: Nai, A. & Grömping, M. (toim.). *Encyclopedia of Political Communication*. Edward Elgar Publishers.
- Kannasto, E.; Paatelainen, L. & Isotalus, P. (2023). Henkilöityminen eduskuntavaalikampanjassa: Puheenjohtajat ja puolueet sosiaalisessa mediassa. *Poliitiikka*, 65:1. <https://doi.org/10.37452/politiikka.119455>
- Kannasto, E. (2022). Suomalaisten poliitikkojen henkilöbrändit Facebookissa. Poliitikasta. <https://poliitikasta.fi/suomalaisten-poliitikkojen-henkilöbrändit-facebookissa/>

- 
- Kannasto, E. (2021). "I am horrified by all kinds of persona worship!": Constructing personal brands of politicians on Facebook. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-983-9>
- Laaksonen, S.-M.; Kannasto, E. & Knuutila, A. (Hyväksytty/painossa). Election campaigns on social media. Teoksessa: A. Nai & M. Grömping (toim.). *Encyclopedia of Political Communication* Edward Elgar.
- Marshall, D. P. Moore, C. & Barbour, K. (2019). *Persona studies: an introduction*. John Wiley & Sons.
- Jaskari, H. (2022). Lobbauksesta päätöksentekoon. Teoksessa: H. Jaskari, M. Hyytiäinen, J. Lähde & P. Perttula. *Lob Lobbaukskirja*. Kustannusosakeyhtiö Paasilinna, 80–89.
- Pich, C. & Newman, B. I. (2020). Evolution of political branding: Typologies, diverse settings and future research. *Journal of Political Marketing*, 19:1–2, 3–14, <https://doi.org/10.1080/15377857.2019.1680932>
- Poljak, Ž. & van Aelst, P. (2024). Campaigning political communication in election and routine times. Are campaign periods different? Teoksessa: Lilleker, D.; Jackson, D.; Kalsnes, B.; Mellado, C.; Trevisan, F. & Veneti, A. (toim.). *The Routledge Handbook of Political Campaigning*. Taylor & Francis.
- Paatelainen, L.; Kannasto, E. & Isotalus, P. (2024). Personalized politics in traditional and social media: The case of the 2019 Finnish parliamentary elections. *Mediatization Studies*, 7, 31–48. <https://doi.org/10.17951/ms.2023.7.31-4>
- Pöyry, E. (2023). Lobbareista influenssereihin: Poliitiikan uudet vaikuttajat. Teoksessa: H. Reinikainen & S.-M. Laaksonen (toim.). *Vaikuttava viestintä* (97–112). ProCom–Viestinnän ammattilaiset ry. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/012ada42-72d2-4d83-9ece-540817187534/content>
- Schäfer, A. (2023). Digital heuristics: How parties strategize political communication in hybrid media environments. *New Media & Society*, 25:3, 522–539. <https://doi.org/10.1177/14614448211012101>
- Ylönen, M.; Mannevuuo, M. & Kari, N. (2022). *Viestintätoimistojen valta – Poliitiikan uudet pelurit*. Tampere: Vastapaino.
- Zerfass, A.; Verčič, D.; Nothhaft, H. & Wender, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, 487–505.

---

---

# Vastuullisuus- viestinnän strategiset käytännöt

---

*Visa Penttilä & Meri Frig*

Vastuullisuusviestinnän strateginen suunnittelu voi olla haastavaa, koska vastuullisuudesta puhuminen asettaa organisaation toiminnalle usein korkeita odotuksia, siihen liittyä sidosryhmien erilaisia näkemyksiä ja joskus myös ristiriitaisuutta organisaation muun yhteiskunnallisen toiminnan kanssa. Huomion kiinnittäminen erilaisiin strategisiin käytäntöihin, joilla vastuullisuusviestintää suunnitellaan ja toteutetaan, lisää valmiuksia kohdata tämänkaltaisia haasteita ja mahdollistaa organisaation muutoksen kohti kestävämpää toimintaa.

*Vastuullisuusviestintä, strategia, käytännöt, sidosryhmävuorovaikutus, poliittinen vaikuttaminen*

---

## Johdanto

Vastuullisuusviestintä on herättänyt runsaasti kiinnostusta jo pitkään, mutta vastuullisuusaiheet ja niihin liittyvät ekologiset ja sosiaaliset ongelmat ovat yhä ajankohtaisempia. Uusi EU-sääntely yritysten kestävyysraportointiin (CSRD<sup>1</sup>) sekä yritystoiminnan kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteeseen (CSDDD<sup>2</sup>) liittyen pakottaa suuryrityksiä kertomaan yhä laajemmin vastuullisuudestaan ja organisoimaan vastuullisuuttaan uusin tavoin (joskin tällä hetkellä sääntelyn laajuudesta käydään keskustelua). Toisaalta organisaatioiden omien tavoitteiden asetanta, niistä viestiminen sekä muu organisaation vaikutavuus kestävyysaiheiden ympärillä ovat lakisääteisten velvollisuuksien rinnalla tärkeitä toimintoja, joihin viestintä liittyy myös elimellisesti.

Vastuullisuusviestintään liittyy kuitenkin erityispiirteitä, jotka voivat haastaa strategista suunnittelua. Tämä johtuu siitä, että vastuullisuuden kontekstissa viestinnän ja tekojen suhde nähdään usein ajallisesti jännitteisenä, kun organisaation lupausten ja pyrkimysten odotetaan toteutuvan usein välittömästi (esim. Christensen ym. 2013). Tämän voidaan nähdä korostuvan nykyisessä kontekstissa, jossa esimerkiksi luontokato ja ilmastokriisi pahenevat entisestään (mm. Ripple ym. 2024; Planetary health check, 2024). Toiseksi vastuullisuus tuo erilaisia sidosryhmiä vuorovaikutukseen (Christensen ym. 2022) erityisesti polarisoituvassa yhteiskunnallisessa kontekstissa (Bennett & Uldam 2024), mikä voi aiheuttaa kuormitusta viestinnälle. Kolmanneksi vastuullisuuteen liittyvät poliittiset ulottuvuudet (esim. Moisander ym. 2024) voivat aiheuttaa kitkaa organisaation vastuullisuusviestinnän ja organisaation poliittisen vaikuttamisen välille. Organisaatio voi esimerkiksi omassa toiminnassaan edistää tiettyjä ilmastotavoitteita, mutta sen etujärjestö saattaa vastustaa samaan tavoitteeseen liittyvää sääntelyä. Lisäksi vastuullisuusviestintään liittyy myös muita paineita ja haasteita, jotka koskevat erityisesti pienempiä yrityksiä (Bruun & Rydenfelt 2024).

Ehdotamme, että vastuullisuusviestinnän suunnittelussa huomioidaan nämä erityispiirteet ja haasteet ja tarkastellaan erilaisia strategi-

---

1 Corporate sustainability reporting directive

2 Corporate Sustainability Due Diligence Directive

---

sia käytäntöjä, joiden kautta vastuullisuusviestintää suunnitellaan ja tehdään. Ymmärrämme tässä kontekstissa strategian ja sen toteuttamisen strategia käytäntönä -kirjallisuuden valossa (*strategy-as-practice, SAP*) (Whittington 2006; Jarzabkowski 2007). Tästä näkökulmasta strategia voidaan ymmärtää tilanteisena ja vuorovaikutuksellisenä toimintana, joka ei rajoitu vain ylhäältä alas johdetuksi prosessiksi, vaan useiden eri toimijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi, joka vaikuttaa organisaation tavoitteiden toteutumiseen (Jarzabkowski ym. 2007). Tämä näkökulma soveltuu erityisesti viestinnän strategisten prosessien hahmottamiseen, koska sen keskiössä ovat toimijoiden välinen vuorovaikutus ja käytännöt. Kysymmekin: *millaiset strategiset käytännöt voivat edesauttaa vastuullisuusviestinnän suunnittelua?*

Artikkelimme käsittelee ensin vastuullisuusviestinnän suhdetta strategiaan käytäntöihin, ja tuo seuraavaksi esiin kolme vastuullisuusviestinnän strategiseen johtamiseen liittyvää erityispiirrettä liittyen vastuullisuusviestinnän ajallisuuteen, vuorovaikutuksellisuuteen sekä sen suhteeseen organisaation poliittiseen toimintaan. Kuten kuvaamme alla, nämä kolme aihealuetta ovat toimineet keskeisinä kiinnostuksen kohteina viimeaikaisessa vastuullisuusviestinnän tutkimuksessa. Artikkelin tarkoituksena on tarjota käytännön viestijöille työkaluja vastuullisuusviestinnän strategiseen ohjaamiseen valottamalla strategian ”tekemistä” erilaisten käytäntöjen ja jännitteiden kautta.

## **Strategisesta viestinnästä strategiaan käytäntöihin**

Ennen kuin syvennymme vastuullisuusviestinnän erityispiirteisiin, selvennämme, miten vastuullisuusviestintää voidaan tarkastella strategisen viestinnän näkökulmasta. Strateginen viestintä määritellään usein Hallahanin ym. (2007) mukaan tarkoituksenmukaiseksi viestinnäksi, jonka avulla organisaatio toteuttaa missiotansa. Määritelmässä korostuvat viestinnän tarkoituksenmukaisuus sekä organisaation tavoitteen selkeys. Kuten johdantoartikkelissa on tuotu esiin, tällainen lähtökohta strategiselle viestinnälle on haastettu tutkimuksellisesti, eikä se ennakkoimattomassa toimintaympäristössä välttämättä toimi aina hyvin. Tarkoituksenmukaisen viestinnän taustalla voidaan nähdä ajatus siitä, että huolellisella viestinnän suunnittelulla voidaan tukea organisaation

---

tavoitteiden saavuttamista. Tämä lienee järkevä lähtökohta, mutta samalla on hyvä huomioida organisaatioiden viestinnän moniäänisyys, ennakoimattomuus ja dialogisuus, jotka haastavat viestinnän suunnittelua (Huhtinen & Melgin 2020).

Moniäänisyydellä viittamme tutkimukselliseen näkökulmaan siitä, että organisaatiot ovat viestinnän kautta kehkeytyviä järjestyksiä, jotka eivät suinkaan aina puhu yhdellä äänellä ja joihin vaikuttaa myös organisaation sidosryhmien viestintä (esim. Schoeneborn & Trittin 2013; Cooren 2020). Tämä organisaatioiden viestinnällistä rakentumista tarkasteleva CCO-tutkimusote (*communicative constitution of organizations*) tarkastelee viestinnän organisoivaa luonnetta. Tästä näkökulmasta organisaatio ei ole säiliö, josta käsin viestintää tehdään, vaan erilaisten toimijoiden jatkuva vuorovaikutus koordinoi toimintaa ja siten rakentaa organisaatiota (esim. Ashcraft ym. 2009). Viestintää ei siis nähdä yksisuuntaisena lähettämisenä vaan jatkuvana merkitysten neuvotteluna. CCO-näkökulmasta ei esimerkiksi oleteta, että organisaatio viestii yhdellä äänellä tai että organisaation strategia on ylimmän johdon määrittämä suunta, vaan viestinnällisesti tuotettu ja toteutettu ilmiö.

Ennakoimattomuus taas tarkoittaa viestinnän hallitsemattomuutta, kun eri sidosryhmät tulkitsevat organisaation ja sen jäsenten viestejä eri tavoin ja viestivät itse odottamattomin tavoin organisaatiosta. Viestinnän dialogisuuteen taas sisältyy ajatus siitä, että dialogin kautta eri toimijat voivat luoda jotain uutta ja odottamatonta yhdessä ajattelun kautta (Cooren 2020). Viestinnän strategisuuden kannalta nämä piirteet haastavat deliberatiivista strategia-ajattelua, jossa korostuu viestinnän luonne johtamisen ja kontrollin välineenä (ks. Juholin & Rydenfelt tässä teoksessa).

Tällaisesta näkökulmasta esimerkiksi organisaation missio voi sinällään olla selkeästi ilmaistu johtoajatus, mutta on eri asia, miten organisaation jäsenet ja sidosryhmät tulkitsevat sitä. Organisaation missiosta voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä siitä, mitä tavoitteita asetetaan etusijalle. Tämä on omiaan tuomaan erilaisia odotuksia esimerkiksi vastuullisuudesta: vastuullisuudesta vastaavat ja viestivät henkilöt voivat toimia esimerkiksi aktivisteina omissa organisaatioissaan toteuttaakseen organisaation missiota oman tulkintansa näkökulmasta (Girschick 2020), mutta samanaikaisesti esimerkiksi johdon tulkinta missiosta voi painottaa eri asioita.

---

Jos viestinnän kontekstiksi oletetaan tällainen moniääninen organisaatio hankalasti ennakoitavissa ympäristössä, voi olla mielekkäämpää lähestyä strategista viestintää tarkastelemalla, miten viestintää suunnitellaan ja toteutetaan erilaisten käytäntöjen näkökulmasta. Tällaisten käytäntöjen ei tarvitse tukeutua ylhäältä alas johtamiseen, vaan niissä huomio kiinnittyy toimijoiden tekemiseen. Strategia käytäntönä -teoretisoinnin näkökulmasta organisaatiolla ei ”ole” strategiaa, vaan strategia tehdään olevaksi erilaisten käytäntöjen kautta (Jarzabkowski 2007). Luonnollisesti organisaatiolla voi olla esimerkiksi konkreettinen strategiapaperi, mutta on eri asia, miten se on tehty ja miten sitä toteutetaan organisaatiossa. SAP-teoretisointi pureutuu näihin tekemisen ja toteutuksen käytäntöihin.

Strategisissa käytännöissä keskeistä on se, miten toimijat ammentavat erilaisia käytäntöjä toimiessaan eri tilanteissa. Näkökulmassa yhdistyvät toisaalta yhteiskunnassa ja organisaatioissa vallitsevat käytännöt (esimerkiksi vakiintuneet tavat määrittellä visio, missio ja arvot strategioissa tai vaikkapa yleiset mallit sisäisen ja ulkoisen viestinnän jaosta), ja toisaalta taas yksilöiden tilanteinen toimijuus toteuttaa näitä käytäntöjä (Whittington 2006). Vastuullisuusviestinnän kontekstiin sovellettuna viestijät ovat siten aktiivisia toimijoita, jotka hyödyntävät viestinnän suunnittelussa monenlaisia käytäntöjä, kuten erilaisia viestinnän malleja, sidosryhmädialogia, ja raportointia suunnitellessaan ja toteuttaessaan organisaation strategiaa. Nämä tilanteiset käytännöt taas vaikuttavat organisaation olennaisiin tavoitteisiin, jotka voivat liittyä vaikkapa sosiaalisen ja ympäristövastuun toteutumiseen.

SAP-lähestymistapa liittyy läheisesti myös edellä kuvattuun organisaatioiden viestinnällistä rakentumista tarkastelevaan CCO-tutkimukseen, koska molemmat painottavat vuorovaikutuksen sosiaalista todellisuutta luovaa luonnetta. CCO-tutkimus on ammentanut strategiakäytäntöjen tutkimuksesta ja näyttänyt, miten erilaiset strategiset asiat materialisoituvat strategiakeskusteluissa viestinnällisten käytäntöjen kautta (Bencherki ym. 2021). Vastuullisuuteen sovellettuna esimerkiksi erilaiset tavat, millä sidosryhmien huolet tuodaan strategiakeskusteluihin mukaan ja mahdollisesti sisällytetään niihin, ovat tällaisia käytäntöjä. Lisäksi Vásquez ym. (2018) ovat esittäneet, että viestinnälliset käytännöt ovat keskiössä prosesseissa, joissa eri toimijoiden huolenaiheista tulee jaettuja ja tunnustettuja, ja siten organisaation toimintaa

---

ohjaavia teemoja. Tällaiset käytännöt poikkeavat yleisestä tavasta ajatella strategiaa ylhäältä alaspäin suuntautuneena johtamisena, kun niissä korostuu aktiivinen vuorovaikutus ja tilanteisuus.

Keskitymme seuraavassa kolmeen vastuullisuusviestinnän erityispiirteeseen, joissa tarkastelemme strategisia käytäntöjä: vastuullisuusviestinnän ajallisiin ulottuvuuksiin, sidosryhmävuorovaikutukseen sekä vastuullisuusviestinnän ja poliittisen vaikuttamisen suhteeseen.

## **Vastuullisuusviestinnän ajalliset ulottuvuudet**

Arkisessa keskustelussa vastuullisuudesta viestimisen suhde vastuullisuustekoihin nähdään usein jännitteisenä, koska viestintä ymmärretään toisarvoisena suhteessa tekoihin (Christensen ym. 2021; Christensen ym. 2013). Kuten kuvaamme alla, vastuullisuusviestintä voidaan kuitenkin hahmottaa ajallisesti moniulotteisena toimintana, jonka kautta organisaatio tiedottaa ja neuvottelee vastuistaan sidosryhmiensä kanssa ja organisoii vastuullisuustoimintaansa (Penttilä & Eräranta 2021). Tällöin toiminnan ja viestinnän välisten ajallisten suhteiden hahmottaminen ei rajoitu viestinnän roolin ymmärtämiseen toiminnan jälkeisenä raportointina tai organisaation vastuullisuustyön markkinoimisena. Esimerkiksi organisaation tulevaisuuden tavoitteiden luominen ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ovat lähtökohtia mille tahansa vastuullisuustoiminnalle. Vastuullisuusviestinnän ja strategisten käytäntöjen yhteen kietoutuminen tavoitteiden asetannassa, niiden organisoinnissa ja raportoinnissa tuo esiin viestinnän erilaiset ajalliset suhteet vastuullisuustekoihin (Penttilä 2020). Näiden käytäntöjen tarkastelu auttaa suhteuttamaan vastuullisuusviestintää organisaation vastuullisuustoimintaan.

Strategioiden yksi tärkeimmistä funktioista on määritellä ja asettaa tavoitteita. Se, miten näitä asetetaan, voidaan nähdä viestinnällisenä kysymyksenä: ketkä niitä kirjoittavat, kuka pääsee vaikuttamaan niihin ja mihin ne kirjoitetaan. Erityisesti vastuullisuuteen liittyvien tavoitteiden tapauksessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten erilaiset sidosryhmät otetaan huomioon strategian tekemisessä erilaisten käytäntöjen kautta, koska vastuullisuus koskee sosiaalisia ja ekologisia asioita, jotka eivät koske ainoastaan organisaatiota. Tämä voi tarkoittaa esimer-

---

kiksi osallistamista erilaisissa työpajoissa ja kuulemisissa. Tavoitteiden asetanta tuottaa myös jännitteitä: organisaation tavoitteet voivat olla hyvin etäällä tulevaisuudessa ja esimerkiksi strategioissa ilmaistut arvot eivät välttämättä vastaa senhetkistä toimintaa. Tällöin sidosryhmille voi esimerkiksi tarjota mahdollisuuksia kuulla tavoitteiden saavuttamisesta tulevaisuudessa, mikä voi omalta osaltaan luoda lisäpainetta vastuullisuuden realisoitumiseen.

Pidempiaikaisten tavoitteiden kannalta relevantiksi aiheeksi voi myös nousta esimerkiksi pyrkiminen kohti uudistavaa liiketoimintaa, jossa huomioidaan ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten järjestelmien keskinäinen yhteys ja ymmärretään, että kaikki, mitä yhdellä vastuullisuuden osa-alueella tehdään, aiheuttaa heijastusvaikutuksia koko järjestelmään (Waddock ym. 2024). Uudistava liiketoiminta pyrkii näin korjaamaan lineaaristen liiketoimintamallien vaurioittamat tai tuhoamat sosiaaliset ja ekologiset järjestelmät (Hahn & Tampe 2021; Waddock ym. 2024). Esimerkiksi suomalainen Origin by Ocean perustaa liiketoimintastrategiansa uudistavalle liiketoiminnalle, tavoitteenaan muuttaa koko kemianteollisuuden riippuvuus öljypohjaisista kemikaaleista ympäristöystävällisempiin ratkaisuihin. Vaikka esimerkkejä uudistavasta liiketoiminnasta on vielä vähäisesti, keskustelu kertoo sekä odotusten ja vaatimusten noususta että kasvavasta eroavuudesta eri yritysten tavoitteiden välillä. Käytäntöjen näkökulmasta on syytä siis pitää avoimena myös keskustelua laajemmista muutoksista, jotka voivat koskea koko organisaation luonteen muuttamista.

Tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan organisoinniseksi erilaisten tiekarttojen ja siirtymäsuunnitelmien luonti strategisena käytäntönä on vastuullisuusviestinnän toteuttamisen ytimessä, kun organisaatiot muuttavat omaa ja toimialansa toimintaa esimerkiksi puolentoista asteen ilmastotavoitteen mukaisesti (Frig & Uusitalo 2021). Konkreettisia toimia linjaavat tiekartat voivat auttaa organisaatiota viestimään selkeästi vaadittavista muutoksista läpi organisaation sekä arvoketjujen. Myös tällaisissa tiekartoissa on syytä pitää yllä valmiuksia muutoksiin ja jatkuvaan arviointiin esimerkiksi sidosryhmiltä nousevan kritiikin myötä; tällöin niitä ei oteta kiveen hakattuina strategiatyökaluina, vaan joustavina käytäntöinä, joita voi soveltaa tilanteisesti.

Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan organisointi ovat tärkeä osa strategiaa, mutta menneisyyttä merkityksellistävää raportointia ei pidä

---

sitäkään unohtaa. Sitä ei myöskään pidä käsittää vain taaksepäin katsovana, vaan sen kautta kerätty data auttaa vastuullisessa johtamisessa. Uusi yritysten kestävyysraportointidirektiivi (CSR) velvoittaa suuria yrityksiä raportoimaan tarkemmin kielteisistä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksistaan. Samalla toiminnan vaikutusten mittaaminen mahdollistaa edistyksen seuraamisen ja seuraavien tavoitteiden asetannan. Näin myös raportointikäytäntöjen liittäminen osaksi viestinnän sykliä voi auttaa hahmottamaan vastuullisuusviestinnän kokonaisuutta.

Tavoitteiden asetanta ja niiden kehittäminen sidosryhmien kanssa ja toiminnan organisointi ja raportointi voidaan siten nähdä ajallisesti jatkumollisena prosessina, jossa erilaiset viestintäteot ketjuuntuvat (Penttilä 2020). Strategisten käytäntöjen näkökulmasta tällaisten viestintäprosessien suunnittelu ja mallintaminen voivat auttaa vastuullisuusviestinnän kokonaisuuden hahmottamisessa. Tällaista viestinnän prosessia voidaan ajatella myös jatkuvana iteraationa: organisaation edellisten tavoitteiden saavuttamista arvioidaan, ja sen perusteella asetetaan uusia tavoitteita. Näin ajateltuna viestintä rakentuu elimelliseksi osaksi vastuullisuutta – oli se sitten vuorovaikutusta strategian luomiseksi, sidosryhmien osallistamista tai vaikkapa henkilöstön johtamista vastuullisuuden toimeenpanoon.

Vastuullisuusviestinnän strategiaan käytäntöihin kuuluu siis olennaisesti menneiden toimien tarkastelu ja tulevaisuuden tavoitteiden sanallistaminen. Samalla on tärkeää kiinnittää huomiota viestintäprosessien toisteisuuteen, jatkuvuuteen sekä siihen, millä tavalla erilaiset viestintäteot liittyvät toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että vastuullisuusviestintää suunnitellessa on syytä katsoa yksittäisen viestintätapahtuman yli, etteivät ne jää irrallisiksi puheiksi ja teksteiksi, vaan nivoutuvat yhteen organisaation muun viestinnän ja prosessien kanssa. Tämä vaatii myös resurssien ennakkointia, koska organisaation on kyettävä jatkamaan viestintää jatkuvasti kehkeytyvässä ja muuttuvassa tilanteessa.

## **Vastuullisuusviestintä ja sidosryhmävuorovaikutus**

Sekä yksisuuntainen tiedottaminen että ennakoitujen ja odottamattomat sidosryhmävuorovaikutustilanteet ovat olennaisia vastuullisuusviestinnän strategisissa käytännöissä. Vastuullisuusviestinnän strategisuutta

---

voidaan lähestyä toisaalta suoraviivaisena ja karrikoiden yksisuuntaisena prosessina, jossa kohderyhmät, sisällöt ja kanavat pyritään valitsemaan mahdollisimman tehokkaasti valitun tavoitteen saavuttamiseksi (Du ym. 2010). Toisaalta vastuullisuusviestintä voidaan ymmärtää vuorovaikutteisten prosessien näkökulmasta (Schoeneborn & Trittin 2013), jolloin merkitysten sosiaalinen rakentuminen korostuu. Vastuullisuusviestinnän strategisen johtamisen näkökulmasta kumpikaan näistä tavoista käsitteellistää viestintää ei ole enemmän ”oikea” kuin toinen, mutta ne korostavat erilaisia strategisia käytäntöjä. Näiden välillä tasapainoilu rikastuttaa erilaisia strategisia otteita, joita käytännön toimijat voivat hyödyntää työssään.

Kun sidosryhmät ymmärretään viestien vastaanottajina, strategisten käytäntöjen painopiste on enemmän organisaation viestijöiden käsissä. Rutiininomainen tiedottaminen ja aineistojen saatavilla pito ovatkin tärkeitä tapoja kertoa organisaation vastuullisuudesta. Näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta tiedottamiseen liittyy merkittävä piirre: lähettäessään viestejä organisaatio kanavoit erilaisia aiheita ja toimijoita keskusteluun ja toimii ikään kuin välikätenä näiden aiheiden esiin tuomisessa (Cooren 2020). Organisaatio voi esimerkiksi tuoda keskusteluun toimijoita, joilla ei muuten olisi ääntä (esimerkiksi eläimet ja niiden kohtelu), tai aiheita, joista on yhteiskunnallisesti tärkeää puhua. Organisaatiot voivat myös vastuullistaa sidosryhmiä tällaisen viestinnän kautta, jos ne osoittavat sidosryhmille tapoja toteuttaa vastuullisuutta esimerkiksi kulutusvalinnoin (esim. Pekkanen & Penttilä 2021). Strategisten käytäntöjen näkökulmasta viestijät voivat siten systemaattisesti kiinnittää erityistä huomiota siihen, ketä tai mitä heidän viestinsä kanavoivat vastuullisuudesta käytävään keskusteluun. Tämä ei tarkoita, että organisaatio välttämättä puhuisi jonkin aiheen tai toimijan puolesta tai pyrkisi edelläkävijäksi tuomalla uusia asioita keskusteluun, vaan jo pelkästään näiden esiin tuonti viestinnässä mahdollistaa tulevaisuuden vuorovaikutustilanteissa niiden läsnäolon. Strategisena käytäntönä voidaan hahmotella esimerkiksi tietoista aiheiden ja toimijoiden kartoitusta, joista organisaation tulisi viestiä.

Väistämättä suhteellisen yksisuuntaisenakin ymmärretty viestintä johtaa kuitenkin usein tavalla tai toisella vuorovaikutukseen: sidosryhmät voivat antaa palautetta, kysyä tarkennuksia, kiistää tai nostaa julkisuuteen organisaation viestintää. Organisaatioiden

---

ympäristöystävällisyyttä korostava viestintä voi näyttäytyä epäuskottavana suhteutettuna organisaation muuhun toimintaan (*greenwashing*), mutta yrityksiä voidaan myös kritisoida viestimättömyydestä ja hiljaisuudesta (*greenhushing*). Esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajien käyttäminen viestien välittäjinä voi johtaa odottamattomiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa organisaation vastuullisuutta voidaan kyseenalaistaa (Frig & Penttilä 2023). Vastuullisuus (*responsibility*) voidaankin nähdä kykyinä vastata (*response-ability*) uusiin tilanteisiin (Poroli & Cooren 2024). Organisaatioiden tulee osata siis viestinnässään vastata sidosryhmien esiintuomiin ongelmiin (Bruun & Rydenfelt 2023), mutta etenkin osata tehdä tarvittaessa merkittäviä muutoksia toiminnassaan vastatakseen sosiaalisiin ja ekologisiin kriiseihin: kestävätoimintaa ei voi viestinnällä kehystää vastuulliseksi.

Tällaisissa tapauksissa voi pohtia sitä, miten viestinnän vuorovaikutteisuutta voi ottaa huomioon vastuullisuusasioiden yhteydessä. Esimerkiksi kansalaisjärjestö Finnwatch on käynyt vuoropuhelua Outokummun ja sen alihankkijan kanssa liittyen niiden ihmisoikeusvaikutuksiin Brasiliassa (Finnwatch 2024); tämänkaltainen keskustelu voi auttaa yrityksiä löytämään ratkaisuja niiden toiminnan kielteisiin vaikutuksiin. Lienee yleistä, että tällaista keskustelua käydään usein vasta silloin, kun ongelmia ilmaantuu, mutta kohdennettua keskustelua voi käydä myös ennakoivasti. Viestijät voivat hyödyntää myös sidosryhmäkuulemisia, palautekanavia ja keskustelujen luotaamista osana viestinnän strategista suunnittelua (Illia ym. 2017). Organisaatiot voivat osallistua keskusteluun ja luoda tiloja sidosryhmävuorovaikutuksen mahdollistamiseksi esimerkiksi verkossa. Aidon vuorovaikutuksen aikaansaaminen yritysten luomilla digitaalisilla alustoilla on kuitenkin usein haastavaa, ja tällaiset tilat jäävät usein tyhjiksi (Emt.). Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa yritystä edustavat henkilöt voivat mahdollistaa keskustelun ja vuorovaikutuksen tehokkaammin, sillä heidän viestintänsä koetaan yleensä aidommaksi (Forssell & Pekkala 2023). Toisaalta sidosryhmät voivat tulkita esimerkiksi dialogisia tilanteita lähinnä symbolisina tilaisuuksina, joiden ei ole tarkoituskaan vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan, eräänlaisena ”dialogipesuna” (Snellman 2023).

Viestinnän moniäänisyys ei myöskään rajoitu organisaation ulkopuolelle. Organisaation johdolla ja jäsenillä voi olla erilaisia ymmärryksiä vastuullisuudesta, ja he voivat tuoda näitä omassa viestinnässään esiin.

---

Vastuullisuusviestinnän toteuttamisessa ovatkin keskiössä juuri moninaiset ja usein keskenään ristiriidassa olevat arvot ja tavoitteet, joita yritys joko pyrkii tuomaan yhteen tai punnitsemaan niiden välillä oman strategiansa mukaisesti (Poroli & Cooren 2024; Reinecke ym. 2017). Ekologisten ja yhteiskunnallisten kriisien ja hätätilojen edetessä viestintä pystyy yhä harvemmin miellyttämään kaikkia sidosryhmiä mahdollisimman tasapuolisesti. Tällaisessa kontekstissa viestinnän ammattilaiset voivat hahmottaa omaa rooliaan välittäjinä organisaation ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä, kun he tulkitsevat näiden toimijoiden tavoitteiden sovittamista toisiinsa (Girschick 2020).

Vastuullisuusviestinnässä on myös huomioitava, miten organisaation resurssit mahdollistavat erilaiset strategiset käytännöt. Suoraviivaisempi viestintä ilman erikseen suunniteltuja vuorovaikutustilanteita lienee edullisempaa resurssiltaan kuin aktiivinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuskäytäntöjen kohdentaminen esimerkiksi yksittäisten organisaatioiden kanssa käytäviin dialogeihin voi olla tehokkaampi tapa vastuullisuusviestinnän toteuttamiseksi. Esimerkiksi kansalaisjärjestön ja tutkijoiden kanssa käytävä keskustelu voi olla tapa ohjata viestinnän resurssia. Tällaiset yhteistyöt ovat myös keskiössä siinä, että yritykset ottavat huomioon esimerkiksi haavoittuvassa asemassa olevat sidosryhmät, joiden ääni voi kuulua paremmin esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kautta.

Viestinnän ammattilaiset voivat siten pohtia, miten he voivat parhaiten hyödyntää erilaisia käytäntöjä tilanteen mukaan strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa: joskus yksisuuntainen tiedottaminen on tapa viedä vastuullisuutta eteenpäin ja kanavoida muita toimijoita keskusteluun, ja joskus taas vuorovaikutteisemmat viestinnän tavat voivat antaa organisaatiolle välineitä sen oman vastuullisuustoiminnan kehittämiseksi.

## **Vastuullisuusviestintä ja poliittinen vaikuttaminen**

Vastuullisuusviestintä ja poliittinen vaikuttaminen kietoutuvat yhä tiiviimmin yhteen (Taylor 2024). Vastuullisuustoiminnan ja poliittisen vaikuttamisen välistä suhdetta on käsitteellistetty akateemisissa kirjallisuudessa verrattain kattavasti (esim. den Hond ym. 2014; van den Broek

---

2024), mutta aiheesta on puhuttu melko vähän organisaatioiden viestinnän kannalta. Esimerkiksi FIBS:n (2023) taannoisen tutkimuksen perusteella harva vastuullisuuden kanssa työskentelevä tietää miten oman organisaation poliittinen vaikuttaminen suhtautuu kestäväan kehityksen edistämiseen. Tämä näyttäisi viittaavan siihen, että poliittinen vaikuttaminen mielletään erillään olevaksi toiminnoksi organisaatioissa.

Erityisesti viestinnän tekijöiden olisi kuitenkin syytä olla kattavasti tietoisia organisaation vastuullisuustoiminnasta sekä poliittisesta vaikuttamisesta, koska näiden väliset ristiriitaisuudet tai epäohdonmukaisuudet voivat aiheuttaa organisaatiolle esimerkiksi mainehaittoja (den Hond ym. 2014). Viestinnällisestä näkökulmasta nähtynä poliittisen vaikuttamisen ja vastuullisuusviestinnän suhteen linjakuus (Schoeneborn & Trittin 2013) korostuu: ovatko nämä viestinnän käytännöt linjassa toistensa kanssa vai vetävätkö ne eri suuntiin? Tällainen tilanne voi tulla eteen, jos organisaatio esimerkiksi omalla toiminnallaan pyrkii huomioimaan ympäristöä, mutta samalla vastustaa asian yleisempää edistämistä esimerkiksi sääntelyn keinoin.

Poliittinen vaikuttaminen organisaatioissa voi tapahtua pitkälti organisaation jäsenyyksien kautta. Organisaatio voi olla esimerkiksi osa erilaisia liittoja ja vaikuttajaverkostoja, jolloin politiikkaan osallistuminen on delegoitu organisaation ulkopuolelle. Myös tällainen suhteiden kautta tapahtuva toiminta on syytä huomioida organisaation vastuullisuusviestinnässä aivan yhtä lailla kuin organisaation omat poliittisen vaikuttamisen käytännöt. Jos esimerkiksi organisaatio itse puhuu tiettyjen vastuullisuuskäytäntöjen puolesta, mutta samalla liitto tai järjestö, johon organisaatio kuuluu, vastustaa saman asian edistämistä, voi tästä välittyä ristiriitainen kuva sidosryhmille. Näin ollen viestintäammattilaisten on syytä kartoittaa organisaation jäsenyyksiä ja suhteita muihin toimijoihin, jotka tekevät poliittista vaikuttamista, ja pohtia, miten varautua mahdollisiin ristiriitaisiin viesteihin oman ja muiden organisaatioiden välillä. Strategisena käytäntönä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation omien vastuullisuuslinjauksien ja etujärjestöjen linjauksien aktiivista vertailua sekä valmistautumista reagoimaan mahdollisiin ristiriitaisuuksiin näiden välillä.

Yritysten poliittinen vaikuttaminen ymmärretään tavallisesti yritysten ja poliittisten päätöksentekijöiden välisinä suhteina, mutta

---

myös vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää itseäänkin voidaan tulkita poliittisena vaikuttamisena. Yritykset voivat viestinnällään pyrkiä vaikuttamaan paitsi päättäjiin, myös yhteistyökumppaneiden ja kuluttajien toimintaan esimerkiksi puhumalla tiettyjen poliittisiksikin miellettyjen vastuullisuusaiheiden puolesta. Esimerkiksi kaurajuomavalmistaja Oatly ja vaatebrändi Patagonia ovat laajalti pyrkinet vaikuttamaan ilmastopolitiikkaan sekä lobbaamisen keinoin että kannustamalla kuluttajia aktivoitumaan ja äänestämään vaaleissa ympäristön puolesta myös yhdessä (mm. Markkinointiuutiset 2024). Yleisesti vastuulliseksi mielletyt yritykset voivat myös todennäköisemmin päästä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin poliittisissa konteksteissa (van den Broek 2024); näin ollen vastuullisuusviestinnän strategiset käytännöt voivat auttaa organisaatiota sen poliittisessa vaikuttamisessa.

Vaikka yritysten on perinteisesti oletettu ajavan yksinomaan omaa etuaan poliittisella vaikuttamisella, näkökulma on kyseenalaistettu viimeaikaisten ilmiöiden valossa (Lenway ym. 2022; Wettstein & Baur, 2016). Yritykset ja yritysjohtajat hyödyntävät vaikutusvaltaansa ja mielipidevaltaansa vaikuttaakseen sosiopoliittisiin kysymyksiin (Olkkonen 2021; Olkkonen & Morsing 2023), jotka jakavat ihmisiä polarisoituneessa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Organisaation oma vastuullisuustoiminta voi mahdollistaa uudenlaiset avaukset poliittiselle vaikuttamiselle. Tällainen harvemmin käytetty keino vastuullisuuden ja poliittisen vaikuttamisen yhdistämiseksi ovat väliaikaiset liittoumat, joiden kautta vastuullisuutta voidaan edistää (Penttilä ym. 2025; Penttilä & den Hond 2022). Esimerkiksi Tahdon-kampanja ja #Ykkösketjuun-koalitio ovat tällaisia liittoumia, joissa organisaatiot ovat yhdessä lobanneet vastuullisuuteen liittyviä asioita eteenpäin (tasa-arvo, ihmisoikeudet). Vastuullisuusviestinnän tekijät voivat aktiivisesti kartoittaa tällaisia yhteistyön mahdollisuuksia linjakkaan poliittisen vaikuttamisen ja vastuullisuusviestinnän välille; käytäntönä tämä voi tapahtua esimerkiksi säännöllisissä sidosryhmävuoropuheluissa, joissa kartoitetaan mahdollisia yhteistyön kohteita.

Tämän perusteella esitämme, että vastuullisuudesta viestittäessä on syytä tarkastella, missä suhteessa viestintä on suoraan poliittiseen vaikuttamiseen, mutta myös viestintään, joka voidaan tulkita poliittisesti kantaaottavaksi. On huomioitava, että kaikkea viestintää voidaan lukea vastuullisuuden näkökulmasta (Penttilä & Eräranta 2021). Käytäntöjen

---

tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuusviestinnästä vastaavien henkilöiden osallistamista suunnitteluun ja päätöksentekoon, joka koskee poliittista vaikuttamista, tai vähintäänkin heidän pitämistensä ajan tasalla siitä, minkälaisia poliittisia tavoitteita organisaatio pyrkii edistämään joko itse tai etujärjestöjen kautta.

## Lopuksi

Olemme eritelleet tässä artikkelissa vastuullisuusviestinnän suunnittelua ja toteuttamista strategisten käytäntöjen näkökulmasta ja esittäneet, miten tällaiset käytännöt voivat auttaa vastuullisuusviestinnän strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Korostimme vastuullisuusviestinnän erityispiirteistä ensiksi sen ajallista luonnetta paitsi tavoitteita asettavana myös raportoitavana viestintänä, toiseksi sidosryhmävuorovaikutusta ja lopuksi sen suhdetta organisaation poliittiseen vaikuttamiseen. Esiin tuomamme erityispiirteet ovat herättäneet kiinnostusta viimeaikaisessa vastuullisuusviestinnän tutkimuksessa ja ovat ajankohtaisia organisaatioiden käytännön toiminnassa esimerkiksi muuttuneen sääntelyn ja toisaalta lisääntyneen julkisen poliittisen vaikuttamisen myötä.

Seuraavat käytännön vinkit voivat auttaa viestinnän ammattilaisia tarkastelemaan organisaatioidensa tapoja tehdä strategiaa:

1. Pohdi minkälaisia käytäntöjä organisaatiossa on vastuullisuusviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Vastuullisuusviestintää voi suunnitella esimerkiksi toisiinsa ketjuuntuneiden viestintätekojen jatkumona, mikä mahdollistaa vastuullisuustoiminnan jatkuvan kehittämisen ja jättää varaa nopealle reagoinnille, improvisoinnille ja sidosryhmävuorovaikutukselle. On esimerkiksi huomionarvoista, että lisääntyvä raportoinnin sääntely voi tarjota mahdollisuuksia hyödyntää organisaatioissa kerättävää tietoa lainsäädännön vaatimusten täyttämisen lisäksi.
2. Erilaiset tavat lähestyä vastuullisuusviestintää täydentävät toisiaan: siinä, missä yhdensuuntainen tiedottaminen voi olla tehokas tapa tarjota olennaista tietoa toiminnan vaikutuksista sidosryhmille ja kanavoida aiheita ja toimijoita julkiseen keskusteluun, voi fokusoitu

---

vuorovaikutus esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kanssa olla resurssien käytön kannalta järkevää ja olennaista esimerkiksi organisaation vastuullisuustavoitteiden kehittämisessä.

3. Kartoita, mikä on vastuullisen viestimisen suhde organisaation muihin sidosryhmävuorovaikutuksen käytäntöihin, kuten poliittiseen vaikuttamiseen, markkinointiin, tai vaikkapa henkilöstöviestintään. Ristiriidat näiden välillä voivat aiheuttaa mainehaittoja ja organisaation hajaannusta. Strategisissa käytännöissä tämä tarkoittaa esimerkiksi kattavampia sisäisen osallistamisen ja vuorovaikutuksen muotoja, joiden kautta linjakkuutta erilaisten viestintätapojen välillä voidaan suunnitella ja tukea.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) Westling, J. (2010). Johdatus strategy as practice -näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Teoksessa: Kolttola, E., Westling, J., & Huhtinen, A. M. (toim.). *Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- 2) Cooren, F. (2020). Corporate social responsibility: How to create the conditions of responsible decision making processes. *Business & Society*. <https://businessandsociety.org/corporate-social-responsibility-how-to-create-the-conditions-of-responsible-decision-making-processes/>
- 3) Taylor, A. (2024). Corporate advocacy in a time of social outrage. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/02/corporate-advocacy-in-a-time-of-social-outrage>



---

KTT Visa Penttilä on tutkijatohtori LUT-yliopistolla. Hänen tutkimuksensa keskittyy vastuullisuuteen ja kestävytyteen liittyvään viestintään niin organisaatioissa, niiden välillä kuin mediassakin. Lisäksi hän on tutkinut poliittista vaikuttamista vastuullisuuteen liittyen.



---

KTT Meri Frig on tutkijatohtori Aalto-yliopiston ADVOCACY-hankkeessa. Hän on vastuullisuusviestinnän tutkija keskittyen erityisesti erilaisten vastuullisuusaiheiden merkitysten muodostumiseen ja kohtaamiseen niin organisaatioviestinnässä kuin julkisessa keskustelussa. Hän on julkaissut laajasti sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tiedelehdissä.

---

## Kirjallisuus

- Ashcraft, K. L.; Kuhn, T. R. & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management annals* 3:1, 1–64. <https://doi.org/10.5465/19416520903047186>
- Bencherki, N.; Sergi, V.; Cooren, F. & Vásquez, C. (2021). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization* 19:4, 608–635. <https://doi.org/10.1177/1476127019890380>
- Bennett, W. L. & Uldam, J. (2024). Corporate social responsibility in the disinformation age. *Management Communication Quarterly* 38:4, 864–896. <https://doi.org/10.1177/08933189241261717>
- Bruun, L. & Rydenfelt, H. (2023). Vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet. *Media & viestintä*, 46(1), 113–137. <https://doi.org/10.23983/mv.128175>
- Christensen, L. T.; Penttilä, V. & Štumberger, N. (2022). The communicative constitution of corporate social responsibility. Teoksessa: Basque, J., Bencherki, N. & Kuhn, T. (toim.). *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization*. London: Routledge, 354–367.
- Christensen L. T.; Morsing M. & Thyssen O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20, 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Cooren, F. (2020). A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: ventriloquism, undecidability, and surprisability. *Business & Society* 59:1, 175–197. <https://doi.org/10.1177/0007650318791780>
- Du, S.; Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews* 12:1, 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- FIBS (2023). Sustainability in Finland 2023 A survey on the corporate responsibility management, practices, challenges and future prospects of Finland’s largest companies. Saatavilla: <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/summary-sustainability-in-finland-2023-survey/> (luettu: 25.10.2024).
- Finnwatch (2024). Oikeutta etsimässä. Saatavilla: <https://finnwatch.org/fi/julkaisut/oikeutta-etsimaessa> (luettu: 24.1.2025).
- Forssell, J. & Pekkala, K. (2023). Vaikuttavaa viestintää” Twitterissa – Ajatusjohtajat organisaatioiden viestinnässä. Teoksessa: Reinikainen, H., & Laaksonen, S. (toim.). *ProComma Academic 2023: Vaikuttava viestintä*. ProCom, 149–168
- Frig, M. & Penttilä, V. (2023). Vaikuttajat ja toimittajat organisaatioiden viestintämattilaisten sidosryhmänä vastuullisuusviestinnässä. Teoksessa: Reinikainen, H. & Laaksonen, S. (toim.). *ProComma Academic 2023: Vaikuttava viestintä*. ProCom, 113–130.

- 
- Frig, M. & Uusitalo, N. (2021). Vastuullisuusviestintä pirullisessa ilmastokriisissä. Teoksessa: Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. ProCom, 28–42.
- Girschik, V. (2020). Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Responsibility. *Business & Society* 59:1, 34–66. <https://doi.org/10.1177/0007650318789867>
- Hahn, T. & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1:1, 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- den Hond, F.; Rehbein, K. A.; de Bakker, F. G. & Lankveld, H. K. V. (2014). Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). *Journal of Management Studies* 51:5, 790–813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>
- Huhtinen, A. & Melgin, E. (2020). *ProComma Academic 2021: Hallitsematon viestintä*. ProCom.
- Illia, L.; Romenti, S.; Rodríguez-Cánovas, B.; Murtarelli, G. & Carroll, C. E. (2017). Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era. *Journal of Business Ethics* 146:1, 39–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2924-6>
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60, 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Lenway, S.; Schuler, D.; Marens, R.; Werner, T. & Green, C. (2022). The Evolving Political Marketplace: Revisiting 60 Years of Theoretical Dominance Through a Review of Corporate Political Activity Scholarship in Business & Society and Major Management Journals. *Business & Society* 61:5, 1416–1470. <https://doi.org/10.1177/00076503211084660>
- Markkinointiutiset (2024). Oatly ja Patagonia haluavat vaikuttaa ihmisten äänestyskäyttäytymiseen – tarjolla aikaa äänestämiseen ja materiaaleja lähipiiriin ”inspiroimiseen”. *Markkinointiutiset* 23.5.2024. Saatavilla: <https://www.markkinointiutiset.fi/artikkelit/oatly-ja-patagonia-haluavat-vaikuttaa-ihmisten-äänestyskäyttäytymiseen-tarjolla-aikaa-äänestämiseen-ja-materiaaleja-lahipiiriin-inspiroimiseen> (luettu: 24.1.2025).
- Moisander, J.; Eräranta, K.; Fahy, K. M. & Penttilä, V. (2024). Emergence of Hybrid CSR Models as a Conflict Driven Communicative Process in a Nordic Welfare State. *Journal of Management Studies* 61:5, 2072–2100. <https://doi.org/10.1111/joms.12965>
- Olkkonen, L. (2021). Yritysviisimisyys – Kantaaottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Teoksessa: Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen Viestintä*. Helsinki: ProCom, 44–59.

- Olkkonen, L. & Morsing, M. (2023). A processual model of CEO activism: Activities, frames, and phases. *Business & Society* 62:3, 646–694. doi: 10.1177/00076503221110184
- Pekkanen, T.-L. & Penttilä, V. (2021). The responsibility of an ethnocentric consumer – nationalistic, patriotic or environmentally conscientious? A critical discourse analysis of “buy domestic” campaigns. *International Marketing Review* 38:2, 300–320. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2019-0163>
- Penttilä, V. & Eräranta, K. (2021). Vastuullinen viestintä – vastuullista viestintää? Teoksessa: Eräranta, K., & Penttilä, V. (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. ProCom, 12–27.
- Penttilä, V. (2020). Aspirational Talk in Strategy Texts: A Longitudinal Case Study of Strategic Episodes in Corporate Social Responsibility Communication. *Business & Society* 59:1, 67–97 <https://doi.org/10.1177/0007650319825825>
- Penttilä, V. & den Hond, F. (2022). Cross-sector collaborations for responsibility. Teoksessa: Sandberg, M. & Tienari, J. (toim.). *Transformative action for sustainable outcomes: Responsible organising*. Abingdon, Oxon: Routledge, 43–48.
- Penttilä, V.; den Hond, F.; Fougeré, M. & Solitander, N. (2025). Decontesting Corporate Responsibility for Collaboration: A Case Study of a Cross-Sector Coalition Lobbying for Human Rights Regulation. *Business & Society* (online first).
- Planetary health check (2024). <https://www.planetaryhealthcheck.org/> (luettu 4.4.2025)
- Poroli, A. & Cooren, F. (2024). Investigating the making of organizational social responsibility as a polyphony of voices: A ventriloquial analysis of practitioners’ interactions. *Human Relations* 77:6, 768–800. <https://doi.org/10.1177/00187267231158497>
- Reinecke, J.; van Bommel, K. & Spicer, A. (2017). When orders of worth clash: negotiating legitimacy in situations of moral multiplexity. Teoksessa: Cloutier, C.; Gond, J. & Leca, B. *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 33–72. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052002>
- Ripple, W. J.; Wolf, C.; Gregg, J.; Rockström, J.; Mann, M.; Oreskes, N.; Lenton, T.; Rahmstorf, S.; Newsome, T.; Xu, C.; Svenning, J.; Pereira, C.; Law, B. & Crowther, T. (2024). The 2024 state of the climate report: Perilous times on planet Earth. *BioScience* biae087. <https://doi.org/10.1093/biosci/biae087>
- Schoeneborn, D. & Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal* 18:2, 193–211. <https://doi.org/10.1108/13563281311319481>
- Snellman, O. (2023). Mitä on dialogipesu? Viherpesun uusi kuosi UPM:n ja Metsä Groupin sisältömarkkinoinnissa. Elonkehä. Saatavilla: <https://www.elonkeha.com/2023/09/04/mita-on-dialogipesu-viherpesun-uusi-kuosi-upmn-ja-metsa-groupin-saltomarkkinoinnissa/> (luettu 25.10.2024).
- Taylor, A. (2024). Corporate Advocacy in a time of social outrage. Saatavilla: <https://hbr.org/2024/02/corporate-advocacy-in-a-time-of-social-outrage>

---

van den Broek, O. M. (2024). How political actors co-construct CSR and its effect on firms' political access: A discursive institutionalist view. *Journal of Management Studies* 61:2, 595–626.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12871>

Vásquez, C.; Bencherki, N.; Cooren, F. & Sergi, V. (2018). From 'matters of concern' to 'matters of authority': Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. *Long Range Planning* 51:3, 417–435.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.001>

Waddock, S.; Henriques, I.; Linnenluecke, M.; Poggioli, N. & Böhm, S. (2024). The paradigm shift: Business associations shaping the discourse on system change. *Business and Society Review* 129:2, 155–167.  
<https://doi.org/10.1111/basr.12359>

Wettstein, F. & Baur, D. (2016). "Why should we care about marriage equality?": Political advocacy as a part of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 138, 199–213.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2631-3>

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27:5, 613–634.  
<https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

---

# Strategisen viestinnän mahdollisuudet yhteiskunnallisten haasteiden ratkojana

---

*Anne Laajalahti & Heini Taiminen*

Monimutkaiset yhteiskunnalliset haasteet ovat erottamaton osa kaikkien organisaatioiden toimintaympäristöä, eikä yksikään organisaatio voi niitä siksi ohittaa. Esitämme artikkelissamme, että organisaatioiden viestintäfunktiolla on paljon tunnistamatonta potentiaalia yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Potentiaalnin käyttöön saaminen edellyttää, että viestintä nähdään organisaatioissa strategisena funktiona. Tätä päämäärää edistääksemme esittelemme viisi viestintäfunktion roolia, jotka voivat auttaa organisaatiota olemaan osa yhteiskunnallisten haasteiden ratkomista.

*Strateginen viestintä, viestinnän rooli, viestintäfunktio, viheliäinen ongelma, yhteiskunnallinen haaste*

---

## Johdanto

Yhteiskuntaamme ja organisaatioiden toimintaympäristöä voidaan luonnehtia epävakaaaksi, epävarmaksi, monimutkaiseksi ja epäselväksi (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, VUCA*) (Bennett & Lemoine 2014; Bennis & Nanus 1985). Aikaamme leimaavat huolet muun muassa ilmastomuutoksesta, kestävydestä, eriarvoistumisesta ja kyberturvallisuudesta. Nämä viheliäisiksi ongelmiksi (*wicked problems*) nimitetyt monimutkaiset yhteiskunnalliset haasteet ovat vaikeasti ratkaistavissa, koska niihin liittyy useita ristiriitaisia tai vastakkaisia tekijöitä eikä niihin ole olemassa yksinkertaista tai selvää vastausta. Usein niihin liittyy myös erilaisia sidosryhmiä, arvoja ja näkökulmia, jotka vaativat yhteensovittamista (Capizzo 2023; Sitra 2024).

Monimutkaiset yhteiskunnalliset haasteet ovat erottamaton osa kaikkien organisaatioiden toimintaympäristöä, eikä yksikään organisaatio voi niitä siksi ohittaa. Yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen ei ole vain julkisten toimijoiden asia, vaan ne koskevat yhtä lailla myös yrityksiä. Olipa tämä organisaatioiden agendan mukaista tai ei, kaikkien organisaatioiden on reagoitava muuttuviin olosuhteisiin säilyttääkseen toimintakykynsä nykyisessä ja tulevaisuuden ympäristössä.

Monimutkaiset yhteiskunnalliset haasteet edellyttävät eri toimijoiden laaja-alaista yhteistyötä sekä pitkäjänteistä toimintaa ja sitoutumista niiden ratkomiseen (Rittel & Webber 1973; Roper & Hurst 2019; Sitra 2024). Tämä edellyttää aina myös viestintää. Professori Paul Willis (2016) nosti esiin keskustelun siitä, millaisia rooleja organisaatioiden viestintäfunktiolla (engl. usein *public relations, PR*) voi olla monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Sittemmin viestinnän rooli näissä kysymyksissä on tunnistettu laajemmin (esim. Canel 2023; Fehrer ym. 2022; Ferguson 2018; Roper & Hurst 2019). Tutkimuskirjallisuudessa tai viestintäalalla ei ole kuitenkaan tarkkaa ymmärrystä tai yksimielisyyttä siitä, miten viestintäfunktio voi auttaa ratkomaan yhteiskunnallisia haasteita.

Artikkelimme jatkaa keskustelua viestintäfunktion rooleista yhteiskunnassa ja monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa (ks. esim. Canel 2023; Capizzo 2023; Fehrer ym. 2022; Ferguson 2018; Geysi 2025; Heath ym. 2013; Johansson ym. 2024; Roper & Hurst 2019; Weder 2022; Willis 2016). Tarkoitamme viestintäfunktiolla organisaation viestinnällisten toimintojen kokonaisuutta sekä niiden suunnittelua,

---

toteuttamista ja johtamista. Luomme tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen synteesiä ja esittelemme viisi viestintäfunktion roolia, jotka voivat auttaa organisaatiota olemaan osa yhteiskunnallisten haasteiden ratkomista.

Artikkelimme nojaa taustaoletukseen, että organisaatioiden viestintäfunktiolla on paljon tunnistamatonta potentiaalia monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Väitämme, että potentiaalin käyttöön saaminen edellyttää, että viestintä nähdään organisaatioissa strategisena funktiona. Kyse ei ole vain esimerkiksi ilmastomuutokseen tai yhteiskunnan eriarvoistumiseen reagoimisesta tai sopeutumisesta vaan niihin aktiivisesti vaikuttamisesta ja niiden integroimisesta organisaation strategiaan.

Tuomme viestintäfunktion roolien yhteydessä esille konkreettisia esimerkkejä siitä, miten viestintä on auttanut erityyppisiä organisaatioita osallistumaan yhteiskunnallisten haasteiden ratkomiseen. Artikkelimme lopussa tarjoamme viestintäammattilaisille käytännön vinkkejä siihen, miten he voivat tukea organisaatiota monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa.

Viestintäammattilaisten merkitys ei aina ole organisaatiossa muille selvä (Falkheimer ym. 2017). Kuten Betteke van Ruler ja Frank Körver (2019) huomauttavat, viestintäammattilaisten on myös itse tunnistettava ja kerrottava, mitä arvoa viestintä tuottaa organisaatiolle. Toivomme, että artikkelimme tukee viestintäammattilaisia tässä tehtävässä ja auttaa heitä sanoittamaan sekä edistämään niin omaa arvoaan kuin viestinnän strategista potentiaalia organisaatioissa ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa.

## Viestintä strategisena funktiona

Strateginen viestintä pyrkii tietoisesti ja tavoitteellisesti tukemaan organisaatiota strategiassaan, edistämään organisaation strategisia tavoitteita ja luomaan organisaatiolle arvoa (ks. esim. Falkheimer ym. 2017; Falkheimer & Heide 2022; Hallahan ym. 2007; Zeffass ym. 2018). Lisäksi viestintä voi auttaa organisaatiota pitämään strategiansa ajan mukaisena muun muassa tuomalla organisaation tietoutteen tärkeää ymmärrystä organisaation ympäristöstä (Falkheimer & Heide 2022). Strategisella tasolla viestintäfunktio voi toimia parhaimmillaan niin strategian

---

luojana, muokkaajana, esittäjänä kuin toteuttajana (Forman & Argenti 2005; Zerfass ym. 2018). Strateginen viestintä edellyttää, että viestintä-funktio on organisaation johtoryhmässä aktiivisena ja luotettuna osapuolena niin suunnittelussa, päätöksenteossa kuin johtamisessa (van Ruler & Körver 2019).

Vaikka ymmärrys viestinnän strategisesta merkityksestä organisaatioissa on viime aikoina lisääntynyt (Zerfass ym. 2023), viestintäfunktio supistuu yhä turhan usein niin erilaisissa keskusteluissa kuin arjen käytännöissä reaktiiviseksi toimeksiantojen vastaanottamiseksi ja rajoituu esimerkiksi sisällöntuottamiseen, tiedotteiden lähettämiseen tai vaikkapa tapahtumien järjestämiseen. Toisin sanoen viestintäfunktion strategista merkitystä ja potentiaalia ei aina täysin ymmärretä (Falkheimer ym. 2017; Frandsen & Johansen 2022). Jos viestintä nähdään organisaatiossa mekaanisena ja suorittavana toimintona, sen on haastavaa tuottaa arvoa strategisella tasolla. Tällöin sen on myös vaikeaa tukea organisaatiota monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa.

Yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen on osalle organisaatioista suoraan strateginen tavoite: esimerkiksi luonnonsuojeluorganisaatioilla kestävyyshaasteiden ratkominen on erottamaton osa strategiaa ja koko olemassaolon tärkein syy. Osassa organisaatioista yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen ei sen sijaan sijoitu yhtä suoraan strategian ytimeen, vaan lähestymistapa voi olla neutraali tai välinpitämätön. Joissain organisaatioissa strategiset tavoitteet voivat olla jopa ristiriidassa yhteiskunnallisten ongelmien ratkomisen kanssa. Esimerkiksi voittoa tavoittelevat yritykset saattavat priorisoida lyhyellä aikavälillä taloudellista kasvua ympäristötavoitteiden kustannuksella. Koska monimutkaiset yhteiskunnalliset haasteet ovat erottamaton osa kaikkien organisaatioiden toimintaympäristöä, pakottavat ne kuitenkin kaikki organisaatiot ottamaan ne jollain tavallaan huomioon toiminnassaan ja päätöksenteossään.

## **Viestintäfunktion roolit yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa**

Monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen edellyttää aina viestintää. Vaikka kirjallisuudessa ollaan tästä yhtä mieltä, vain harvat tutkijat ovat pyrkineet suoraan jäsentämään organisaatioiden

---

viestintäfunktion rooleja tai tehtäviä tällaisten haasteiden ratkomisessa. Tätä artikkelia varten tunnistimme viisi relevanttia lähdettä (Canel 2023; Capizzo 2023; Fehrer ym. 2022; Geysi 2025; Roper & Hurst 2019), joissa käsitellään viestintäfunktion rooleja yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Käytimme artikkeleita etsiessämme hakusanoja ”communication”, ”public relations” tai ”PR” yhdistettynä hakusanoihin ”wicked problems”, ”sustainability” tai ”social change”.

Artikkelimme lähestymistapaa voidaan kuvata kevyeksi katsaukseksi (*rapid review*<sup>1</sup>). Kevyessä katsauksessa poimitaan valikoitu määrä lähteitä, kuten tutkimuksia, selvityksiä ja arviointeja, ja tuodaan esille niiden keskeiset havainnot tavoitteena relevantin tiedon syntetisointi (ks. esim. Tricco ym. 2015). Kevyt katsaus voidaan nähdä myös tarvittavana välivaiheena systemaattisemman katsauksen tekemiseen tulevaisuudessa. Jo sellaisenaankin kevyet katsaukset tuottavat kuitenkin kiinnostavaa tietoa.

Katsaukseen valitsemamme artikkelit käsittelevät viestintäfunktion rooleja ja tehtäviä eri näkökulmista. Roper ja Hurst (2019) keskustelevat artikkelissaan viestintäfunktion roolista yleisesti yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Fehrer ym. (2022) tarkastelevat viestintäfunktion roolia monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa hyödyntäen palveluekosysteemiajattelua. Canel (2023) ja Geysi (2025) tunnistavat viestintäfunktion rooleja kestävyuden edistämässä. Capizzo (2023) tarkastelee, miten viestintäfunktio voi hallita ja käsitellä näennäisesti ratkaisemattomia yhteiskunnallisia haasteita tuoden esille dissensuskeen eli näkemyseroihin ja agonismiin eli rakentavaan vastakkainasetteluun perustuvia näkökulmia ja käytäntöjä. Artikkeleista Geysin (2025) sekä Capizzon (2023) artikkelit pohjaavat empiiriseen aineistoon: Geysin artikkeliin on haastateltu 19 viestintäammattilaista Turkista ja Capizzon artikkeliin 41 viestintäammattilaista Yhdysvalloista.

Kokosimme artikkeleissa tunnistetut viestintäfunktion roolit ja tehtävät ja ryhmittelimme samankaltaiset yhteen. Tämän prosessin tuloksena muodostimme viisi viestintäfunktion roolia yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa. Roolit ovat 1) julkisen keskustelun

---

1 Rapid review voidaan suomentaa myös *pikakatsaukseksi*, joka viittaa katsaustyyppin nopeaan aikatauluun suhteessa systemaattisiin katsauksiin.

ohjaaja, 2) yhteisen ymmärryksen ja suunnan luoja, 3) vuorovaikutuksen mahdollistaja, 4) erilaisten näkökulmien yhteentuoja sekä 5) sisäinen muutosagentti (ks. taulukko 1). Rooleja tarkasteltaessa on hyvä huomata, että ne voivat esiintyä samanaikaisesti. Viestintäfunktio voi samaan aikaan esimerkiksi toimia julkisen keskustelun ohjaajana sekä sisäisenä muutosagenttina. Roolien erottelemisen auttaa kuitenkin hahmottamaan viestintäfunktion erilaisia mahdollisuuksia yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa.

### **Taulukko 1.**

Viestintäfunktion roolit ja tehtävät yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa

<b>ROOLIT</b>	<b>TEHTÄVÄT: VIESTINTÄFUNKTIO VOI TOIMIA...</b>	<b>KIRJOITTAJAT</b>
Julkisen keskustelun ohjaaja	...julkisen mielipiteen muokkaajana ja valeuutisten torjujana.	Canel 2023
	...aktiivisena organisaation edunvalvojana ja julkiseen keskusteluun osallistujana.	Capizzo 2023
	...institutionaalisten olosuhteiden luoja, kuten julkisen keskustelun muovaajana (esim. tietoisuuden levittäminen, signaalointi, keskustelun avaaminen).	Fehrer ym. 2022
	...julkisen keskustelun muokkaajana ja tiedon levittäjänä.	Geysi 2025
	...poliittisen keskustelun avaajana.	Roper & Hurst 2019
Yhteisen ymmärryksen ja suunnan luoja	...yhteisen ymmärryksen ja narratiivin rakentajana, joka mahdollistaa yhteiseen suuntaan menemisen.	Canel 2023
	...yhteisen muutoksen organisoijana, innostajana, motivoijana ja merkityksellistäjänä.	Geysi 2025
	...yhteisen suunnan ja tavoitteiden asettajana.	Fehrer ym. 2022
	...arvojen yhteiskehittämisen edistäjänä.	Fehrer ym. 2022
	...ongelmien ja ratkaisujen yhteisöllisenä hahmottajana.	Fehrer ym. 2022
	...tulevaisuuden skenaarioiden rakentajana.	Roper & Hurst 2019

*Jatkuu*

Vuorovaikutuksen mahdollistaja	...suhteiden rakentajana ja dialogin mahdollistajana eri sidosryhmien välillä.	Canel 2023
	...aineettoman pääoman (esim. luottamus) rakentajana ja yhteistyön mahdollistajana.	Canel 2023
	...yhteistyön ja jatkuvan vuoropuhelun rakentajana.	Capizzo 2023
	...kuuntelijana.	Capizzo 2023
	...vuorovaikutuksen mahdollistajana organisaation ja ympäristön välillä (esim. kuuntelu, palaute, monitorointi, refleksiivisyys).	Fehrer ym. 2022
	...sidosryhmäyhteistyön ja dialogin edistäjänä.	Geysi 2025
	...yhteisöllisen päätöksenteon ja osallistavan vuoropuhelun edistäjänä.	Roper & Hurst 2019
Erilaisten näkökulmien yhteentuoja	...erilaisten sidosryhmien mukaan tuojana keskusteluun.	Canel 2023
	...erilaisten näkemysten huomioijana ja hyödyntäjänä.	Capizzo 2023
	...ongelmanratkaisun mahdollistajana ja erilaisten näkökulmien yhteensovittajana.	Fehrer ym. 2022
	...sidosryhmien keskustelun aloittajana ja johtajana.	Geysi 2025
	...sen huolehtijana, että kaikki sidosryhmät tulevat kunnioitetuiksi ja kuulluiksi sekä vastakkaiset näkemykset huomioituiksi.	Roper & Hurst 2019
Sisäinen muutosagentti	...työyhteisöviestinnän ja organisaatiokulttuurin kehittäjänä, joka mahdollistaa yhteistyön erilaisten ulkoisten toimijoiden kanssa.	Canel 2023
	...passiiviseen vastarintaan eli ympäristön vaatimusten hiljaiseen haastamiseen kannustajana.	Capizzo 2023
	...yhteiskunnallisten teemojen (esim. kestävyys) sekä kestävien arvojen ja käytäntöjen juurruttajana osaksi organisaatiokulttuuria.	Geysi 2025
	...organisaation työntekijöiden mukaan ottajana ja sitoutumisen edistäjänä yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseen.	Geysi 2025
	...viestinnän luotettavuuden varmistajana (esim. vastuullisuusviestinnän läpinäkyvyys ja rehellisyys).	Geysi 2025
	...vastuullisuuskäytänteiden juurruttajana osaksi organisaation strategiaa.	Geysi 2025

---

## Julkisen keskustelun ohjaaja

Viestintäfunktio voi muokata julkista mielikuvaa monimutkaisista yhteiskunnallisista haasteista ja toimia julkisen keskustelun ohjaajana (Canel 2023; Fehrer ym. 2022; Geysi 2025), poliittisen keskustelun avaajana (Roper & Hurst 2019) sekä organisaatiolle tärkeiden asioiden esille nostajana ja esillä pitäjänä (Capizzo 2023). Näin viestintä voi vaikuttaa osaltaan siihen, miten eri toimijat suhtautuvat esimerkiksi eriarvoistumiseen, digitaalisiin kuiluihin tai muihin ongelmiin. Tämä on toki haastavaa, sillä julkiseen keskusteluun vaikuttavat aina yhtä aikaa monet toimijat ja tahot. Käytännössä julkisen keskustelun ohjaajan rooli voi näkyä esimerkiksi tiedon tarjoamisena, jonkin asian signalointina, kuten vastuullisuudesta viestimisenä tietyin logoin, tai jonkin teeman lobbaamisena poliittiseen keskusteluun. Viestintäfunktio voi auttaa myös miettimään erilaisia näkökulmia ja kehyksiä, miten jostakin teemasta kannattaa puhua eri sidosryhmille. Esimerkiksi jos tavoitteena on edistää kävelyä ja pyöräilyä kaupungissa, on hyödyllisempää korostaa katujen yhteiskäyttöä kuin keskittyä vain jonkin yhden käyttäjäryhmän oikeuksiin. Korostamalla ajatusta katujen kuulumisesta kaikille poistetaan vastakkainasettelua ryhmien väliltä ja rakennetaan yhteistyötä (VicHealth 2021).

Esimerkkinä julkisen keskustelun ohjaajan roolista monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa toimii Goforen päätös julkaista tietoa yhtiön mielenterveysperusteisista sairauspoissaoloista osana sijoittajaviestintäänsä. Tuomalla tilastot avoimesti julki, Gofore haluaa lisätä konkretiaa työelämän mielenterveyspuheeseen, vähentää mielenterveyteen liittyvää stigmaa sekä oppia itse lisää aiheesta, jotta se voi toimia jatkossa paremmin. (Gofore 2024a.) Näin toimimalla Gofore haluaa tuoda huolipuheen rinnalle teot ja kannustaa myös muita yrityksiä miettimään konkreettisesti, mitä yritykset voivat tehdä tämän tärkeän yhteiskunnallisen haasteen ratkomiseksi (Gofore 2024b).

## Yhteisen ymmärryksen ja suunnan luoja

Luontokadon, polarisaation ja muiden monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisen vaatii näkemystä yhteisestä suunnasta. Viestintäfunktio voi toimia yhteisen suunnan, tavoitteiden ja arvojen määrittelijänä

---

ja auttaa ongelmien ja ratkaisujen yhteisessä hahmottamisessa (Fehrer ym. 2022) sekä yhteisen ymmärryksen ja narratiivin luomisessa, joka mahdollistaa yhteiseen suuntaan menemisen (Canel 2023). Näin viestintä voi auttaa eri toimijoita myös löytämään oman paikkansa kokonaisuudessa. Viestintäfunktiolla on usein taitoa kiteyttää asioita ymmärrettävään ja napakkaan muotoon sekä huomata näkökulmia, jotka puhuttelevat useita sidosryhmiä ja luovat maaperää kohdata. Viestintäfunktio voi toimia myös yhteisen muutoksen organisoijana, innostajana, motivoijana ja merkityksellistäjänä (Geysi 2025). Lisäksi viestintä voi luoda yhteistä ymmärrystä rakentamalla tulevaisuuden skenaarioita (Roper & Hurst 2019).

Esimerkkinä yhteisen ymmärryksen ja suunnan luojaan roolista monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa toimii Uuden-Seelannin koronastrategia, jota on pidetty viestinnällisesti onnistuneena. Heti pandemian alussa yhteinen päämäärä kiteytettiin erottuvaan muotoon ”Unite Against Covid-19”. Tunnistettavan ja puhuttelevan brändin tavoitteena oli luoda yhteishenkeä yhteistä vihollista koronaa vastaan, kertoa tarinaa yhtenäisestä kansasta ja toimia näin positiivisesti koko kansan yhdistävänä voimana rohkaisten kaikkia liittymään yhteiseen rintamaan. (Hunt 2021.)

## Vuorovaikutuksen mahdollistaja

Monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen edellyttää eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Organisaatioiden viestintäfunktio voi toimia yhteistyön ja jatkuvan vuoropuhelun rakentajana (Capizzo 2023), suhteiden luoja, vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistajana (Canel 2023; Fehrer ym. 2022; Geysi 2025) sekä yhteisöllisen päätöksenteon ja osallistavan vuoropuhelun edistäjänä (Roper & Hurst 2019). Vuorovaikutus ei synny tyhjästä vaan vaatii aikaa ja luottamusta. Viestintäfunktio osaa rakentaa aineetonta pääomaa, kuten luottamusta, jonka avulla voidaan parantaa yhteistyön edellytyksiä (Canel 2023). Viestintäfunktio on tottunut toimimaan myös asiakasrajapinnassa: kuuntelemaan, keräämään palautetta ja käymään jatkuvaa dialogia sidosryhmien kanssa (Capizzo 2023; Fehrer ym. 2022).

Esimerkkinä vuorovaikutuksen mahdollistajan roolista yhteiskunnallisen haasteiden ratkomisessa toimii IKEA (2024). Se on järjestänyt

---

useita tapahtumia ja työpajoja, jotka keskittyvät kestävään kehitykseen ja ilmastonmuutoksen torjuntaan. IKEA on kutsunut näihin tapahtumiin eri sidosryhmien edustajia, kuten asiakkaita, ympäristöjärjestöjä ja paikallisyhteisöjä, keskustelemaan ja kehittämään ratkaisuja ympäristöhaasteisiin.

Myös Metsä Group on kutsunut mediakampanjassaan eri toimijoita ”metsäalalta, tiedeyhteisöstä ja järjestöistä avoimeen ja rakentavaan keskusteluun, joka vie meitä kohti yhteistä päämäärää – parempaa tulevaisuutta”. Näin yritys haluaa tuoda eri toimijoita yhteen ja luoda keskustelua siitä, miten metsäalaa voi kehittää pitkäjänteisesti kestävältä pohjalta. (Metsä Group 2024.)

## **Erilaisten näkökulmien yhteentuoja**

Viestintäfunktio voi toimia erilaisten sidosryhmien ja näkökulmien yhteentuojana ja olla mahdollistamassa, että myös eriävät näkökulmat sekä ”hiljaisten äänet” tulevat huomioituksi (Canel 2023; Capizzo 2023; Fehrer ym. 2022; Roper & Hurst 2019). Monimutkaisille yhteiskunnallisille ongelmille on ominaista, että niiden ratkominen yksittäisen sidosryhmän näkökulmasta saattaa aiheuttaa haasteita toiselle sidosryhmälle. Tämän vuoksi on tärkeää pitää huolta siitä, että erilaiset risteävätkin näkökulmat tulevat kuulluksi ja huomioituksi. Viestintäfunktio voi toimia sidosryhmien keskustelun aloittajana ja johtajana (Geysi 2025), ongelmanratkaisun mahdollistajana sekä erilaisten näkökulmien yhteensovittajana (Fehrer ym. 2022). Tämä voi parhaimmillaan lisätä yhteistä ymmärrystä ja johtaa uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin. Näin toimiessaan viestintäfunktio joutuu irrottautumaan organisaation omasta agendasta, koska ajatus on tuoda avoimesti esiin näkemyksiä, jotka voivat olla ristiriidassa organisaation oman strategian kanssa (Roper & Hurst 2019). Samalla tämä tuo mahdollisuuden organisaation oman strategian uudistamiseen.

Esimerkkinä erilaisten näkökulmien yhteentuoimisesta toimii Fortumin rahoittama televisio-ohjelma ”Riku Rantala ja 100 kysymystä ilmastosta”. Ohjelman tavoitteena oli edistää kriittistä mutta rakentavaa keskustelua tärkeästä teemasta ja tuoda esiin erilaisia näkemyksiä, mukaan lukien Greenpeacen kaltaisten aktivistien ja energia-alan yritysten näkökulmia. (Helsingin Sanomat 2020.)

---

Viestintäfunktio voi hyödyntää myös digitaalisia välineitä toimiessaan tässä roolissa. Esimerkiksi Taiwanin hallitus hyödyntää pol.is-alustaa sovittaakseen yhteen eri osapuolten näkemyksiä. Pol.is-alusta mahdollistaa kaikkien osapuolten osallistumisen keskusteluun ja varmistaa, että jokaisen ääni tulee kuulluksi ja erilaiset tarpeet huomioiduksi. Alustaa on hyödynnetty esimerkiksi luomaan yhteiset pelisäännöt taksiryrittäjille ja Uberille, joiden lähtökohdat olivat aluksi hyvin vastakkaiset. Alustan avulla syntynyt yhteinen sääntelyratkaisu lisäsi tyytyväisyyttä ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Center for Public Impact 2016.) Pol.is-alustaa on pilotoitu myös Suomessa Sitran luotsaamassa ”Mitä mieltä Suomi?” -keskustelussa (Sitra 2023).

## Sisäinen muutosagentti

Viestintäfunktiolla voi olla keskeinen rooli monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa myös organisaation sisäisenä muutosagenttina (Canel 2023; Capizzo 2023; Geysi 2025). Tällöin viestintä voi toimia esimerkiksi työyhteisöviestinnän ja organisaatiokulttuurin kehittäjänä, mikä mahdollistaa yhteistyön erilaisten ulkoisten toimijoiden kanssa (Canel 2023). Viestintä voi myös tunnistaa tärkeitä yhteiskunnallisia teemoja, kuten vastuullisuuden, kestävyuden ja inklusiivisuuden, ja edistää niiden sekä kestävien arvojen ja käytäntöjen juurtumista organisaation toimintaan ja kulttuuriin (Geysi 2025). Toisaalta viestintäfunktio voi valikoivasti jättää reagoimatta tiettyihin yhteiskunnallisiin teemoihin, mikäli ne ovat ristiriidassa organisaation oman arvomaailman kanssa (Capizzo 2023). Tässä tapauksessa viestintäfunktio toimii eräänlaisena sisäisenä kapinallisuuteen rohkaisijana, joka haastaa hiljaisesti ympäristön odotuksia. Viestintäfunktio voi myös innostaa ja kannustaa työntekijöitä mukaan yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen, huolehtia, että vastuullisuusraportointi on todenmukaista, läpinäkyvää ja aitoa, sekä ajaa organisaation sisällä vastuullisuusraportoinnin mukaisten käytäntöjen omaksumista osaksi organisaation strategiaa (Geysi 2025).

Esimerkin viestintäfunktion sisäisen muutosagentin roolista yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisessa tarjoaa Deloitte (2024), joka antaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua erilaisiin yhteiskunnallisiin projekteihin ja vapaaehtoistoimintaan työajallaan. Heidän ”Impact Day”

---

-ohjelmassaan työntekijät voivat käyttää työaikaan vapaaehtoistyöhön ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen.

Myös jo yllä kuvattu Goforen mielenterveyspoissaolojen avoimeksi tekeminen liittyy sisäisen muutosagentin rooliin. Avoimen raportoinnin lisäksi yritys kertoo järjestävänsä ”We Do Mind” -tilaisuuksia kutsuen kaikkia organisaation jäseniä jakamaan ajatuksiaan teemasta ja kehittämään ideoita, mitä voitaisiin konkreettisesti tehdä asian parantamiseksi. Yritys myös toteaa tulevaisuuden työelämän olevan yksi yhtiön strategisista fokusalueista, jossa mielen hyvinvointi on keskeinen painopiste. (Gofore 2024a.)

## **Yhteiskunnallisista haasteista yhteiskunnallisiin mahdollisuuksiin**

Viestintäfunktio voi toimia organisaatiossa parhaimmillaan muutosvoimana, joka varmistaa, että organisaation strategia seuraa aikaansa ja että monimutkaisista yhteiskunnallisista haasteista (*wicked problems*) tulee yhteiskunnallisia mahdollisuuksia (*wicked opportunities*) (ks. Fehrer ym. 2022). Tämä vaatii kuitenkin sitä, että viestintä nähdään strategisena funktiona ja sille annetaan mahdollisuus tuoda oma osaamisensa osaksi organisaation strategista johtamista.

Esittelemämme roolit voivat auttaa viestintäfunktiota löytämään entistä vahvemman paikan organisaatioiden strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä organisaation johtoa huomaamaan viestinnän tunnistamatonta potentiaalia. Viestintäfunktio voi toimia 1) julkisen keskustelun ohjaajana, 2) yhteisen ymmärryksen ja suunnan luojana, 3) vuorovaikutuksen mahdollistajana, 4) erilaisten näkökulmien yhteen-tuojana sekä 5) sisäisenä muutosagenttina. Näiden roolien jäsentäminen ei vain vahvista viestintäfunktion merkitystä, vaan auttaa viestintä-ammattilaisia tunnistamaan ja sanoittamaan, millaista arvoa viestintä voi tuoda organisaatioille ja myös laajemmin koko yhteiskunnalle yhteiskunnallisten haasteiden ratkomiseen.

Tie ei ole mutkaton, ja välillä hyväksi tarkoitetut ponnistelut voivat johtaa epätoivottuihin, vastakkaisiin ja jopa vihamielisiin suuntiin. Yhteiskunnallisesti kantaa ottava toiminta on aina olennaista sitoa osaksi organisaation strategiaa, rakenteita ja tekoja. Muuten yksittäiset

---

yhteiskunnalliset ulostulot ovat viher-, pinkki-, sini- tai jotain muuta pesua. Viestintäfunktion on toimittava saumattomana osana organisaation strategista kokonaisuutta, jotta viestinnälliset keinot voivat tukea aidosti vaikuttavaa yhteiskunnallista osallistumista. Viestinnän strategisuuden korostaminen ei kuitenkaan toki tarkoita sitä, että strateginen viestintä olisi taktista tai operatiivista viestintää arvokkaampaa: myös niitä tarvitaan, että suunnitelmat muuttuvat toiminnaksi ja alkavat vaikuttaa (ks. lisäksi Botan 2021).

Esittelemme seuraavaksi viisi vinkkiä, joiden avulla viestintäammatilaiset voivat tukea organisaatiota monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Vaikka ohjeet on suunnattu viestintäammattilaisille, yhteiskunnallisia haasteita ei koskaan ratkota pelkästään viestinnän voimin vaan yhteistyössä erilaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Viestintäammatilaiden työ on jo nykyisellään laaja ja kuormittava. Vinkkien tarkoituksena ei ole lisätä eettistä kuormaa tai luoda painetta maailman pelastamiseen muiden töiden ohella, vaan voimaannuttaa viestintäammatilaisia tunnistamaan työnsä potentiaali ja vaikuttavuus.

1. Toimi julkisen keskustelun ohjaajana. Viestinnällä ei vain tulkita vaan myös muutetaan maailmaa. Hyödynnä tätä vaikuttamisen mahdollisuutta ja käytä organisaatiosi vaikutusvaltaa nostaa esiin ennakoivasti monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita niin julkiseen kuin poliittiseen keskusteluun. Rakenna vaikuttavaa tarinankerrontaa ja tuo abstraktit sekä raskaat aiheet tarinoiden avulla lähemmäs ihmisten arkea. Luo viestinnällä yhteistyötä, älä vastakkainasettelua.
2. Luo yhteistä ymmärrystä ja suuntaa. Yksikään monimutkainen yhteiskunnallinen haaste ei ratkea ilman yhteistä tavoitetta ja suuntaa. Luo yhteistä ymmärrystä ongelmista ja ratkaisuista sekä rakenna jaettu, toivottuja skenaarioita tulevasta. Muutos edellyttää aina organisaatioita, jotka auttavat rakentamaan yhteistä narratiivia sekä innostavat ja houkuttelevat myös muita mukaan muutokseen. Hyödynnä viestinnän potentiaalia yhteisen maaperän luomisessa!
3. Mahdollista vuorovaikutus. Monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita ei ratkota yksin, vaan ne edellyttävät niin yhteisöjen kuin

---

kokonaisten valtioiden yhteistoimintaa ja sitä, että viestintä nähdään strategisena funktiona – puhuttiinpa sitten ilmastonmuutoksen ratkaisemisesta (Rowan ym. 2021) tai vaikkapa rauhan tavoittelusta (Connaughton 2018). Rakenna siltoja eri toimijoiden ja maailmojen välille. Auta eri toimijoita tulemaan yhteen ja muista, että yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä sekä johdonmukaisuutta. Edistä jatkuvaa, tavoitteellista vuorovaikutusta, joka luo luottamusta ja mahdollistaa yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa tarvittavan yhteistyön.

4. Tuo yhteen erilaisia näkökulmia. Yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen edellyttää erilaisia näkökulmia. Kuuntele myös hiljaisia ja marginaalisia ryhmiä sekä niitä, jotka esittävät vastakkaisia mielipiteitä. Yhteensovita erilaisia näkökulmia ja luo osallistavaa ilmapiiriä. Ratkaisujen löytämiseksi tue yhteisöllistä päätöksentekoa ja osallistavaa vuoropuhelua, jotta kaikki sidosryhmät kokevat tulevansa kuunnitetuiksi ja kuulluiksi. Näin edistät kestävämpiä ratkaisuja sekä vahvistat eri toimijoiden kykyä kohdata yhteisiä yhteiskunnallisia haasteita rakentavasti ja yhteisöllisesti.
5. Ole sisäinen muutosagentti. Yhteiskunnallisten haasteiden ratkominen edellyttää muutosta myös organisaatioiden sisällä. Tuo monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita organisaatiossasi keskusteluun ja juurruta yhteiskunnallisia teemoja osaksi organisaatiosi strategiaa ja arvoja. Ota tehtäväksesi edistää sitä, että viestintäfunktio otetaan alusta lähtien strategisena kumppanina mukaan strategian laatimiseen ja toteuttamiseen sekä yhteisen agendan muotoiluun. Tehdesäsi yhteiskunnalliset haasteet näkyviksi autat työntekijöitä ymmärtämään heidän merkityksensä organisaation toiminnassa ja osoitat, miten heidän työnsä tukee laajempia tavoitteita. Muista, että strategisen viestinnän onnistuminen ei ole vain viestintäammattilaisista kiinni: myös johtajat ja työntekijät ovat avainasemassa (ks. lisäksi Heide ym. 2018). Vaikka viestintä kuuluu kaikille, strategisen viestinnän onnistuminen edellyttää johtajuutta. Ota ohjat käsiisi: osallista ja johda muutosta organisaatiosi sisällä!

---

Heiden ym. (2018) mukaan hyötyisimme siitä, jos tunnustaisimme tosiasian, että organisaatioiden elämä ja viestintä on sotkuista, ei-ratonaalista, ristiriitaista ja paradoksaalista. Väitämme, että tämän kaiken organisaation sisäisen ja ulkoisen maailman sotkuisuuden keskellä hyötyisimme myös siitä, että alkaisimme toistella viestinnän ”uusia lakeja”. Niistä yksi voisi olla, että strateginen viestintä ei ole koskaan sattumaa. Viestintä onnistuu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa muutenkin kuin sattumalta, kun sitä johdetaan strategisesti. Siksi strateginen viestintä!

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) *EP#30: Social Problems & Digital Solutions – with Jenny Riley. (2023).* Podcast. GovComms. <https://contentgroup.com.au/govcomms/ep30-social-problems-digital-solutions-with-jenny-riley>
  - 2) Fehrer, J. A.; Baker, J. J. & Carroll, C. E. (2022). The role of public relations in shaping service ecosystems for social change. *Journal of Service Management* 33:4/5, 614–633. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0044>
  - 3) Willmott, W. & Conduit, J. (2020). *The Beginning: Collective Engagement for a Social Purpose.* Podcast. GovComms. <https://blog.govcommsinstitute.com/podcast/the-beginning-collective-engagement-for-a-social-purpose>
-

---

Kuva: Sanna Kaesmäe



FT **Anne Laajalahti** on vanhempi tutkija ja viestintätieteiden dosentti Vaasan yliopiston markkinoinnin ja viestinnän akateemisessa yksikössä. Hän on rakentanut uraansa niin yritys- kuin yliopistomaailmassa ja työskennellyt parikymmentä vuotta viestintäalalla mm. johtavana viestintäkonsulttina, koulutus- ja kehittämisjohtajana, tutkijana ja kouluttajana. Yliopistotyönsä ohella Anne tuo tuoreinta tutkimustietoa organisaatioiden kehittämiseen käytännössä yrityksensä Aamu Akatemia Oy:n kautta.

---

Kuva: Mika Nuorva



KTT **Heini Taiminen** on viestinnän johtamisen lehtori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa sekä sosiaalisen markkinoinnin dosentti Itä-Suomen yliopistossa. Tutkimuksessaan hän tarkastelee, miten markkinoinnin ja viestinnän keinoin voidaan edistää parempaa huomista. Erityisesti hän on keskittynyt terveyteen ja hyvinvointiin sekä niiden edistämiseen liittyviin teemoihin. Yliopistotyön ohella Heini myös kouluttaa asiantuntijoita sekä toimii asiantuntijana erilaisissa kehityshankkeissa.

---

## Kirjallisuus

- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review* 92:1/2, 27–27.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Botan, C. H. (2021). Strategic communication: field, concepts, and the cocreational model. Teoksessa: C. H. Botan (toim.). *The Handbook of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, 6–13.
- Canel, M. J. (2023). A call for the "public relations-imperative for sustainability": roles for public relations in advancing the 2030 agenda. *Public Relations Review* 49:4, 102368. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102368>
- Capizzo, L. (2023). Managing intractability: wrestling with wicked problems and seeing beyond consensus in public relations. *Public Relations Review* 49:1, 102263. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102263>
- Center for Public Impact (2016). *Building Consensus and Compromise on Uber in Taiwan*. <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/building-consensus-and-compromise-on-uber-in-taiwan/>
- Connaughton, S. L. (2018). Strategic politics of peace. Teoksessa: R. L. Heath; W. Johansen; J. Falkheimer; K. Hallahan; J. Raupp & B. Steyn (toim.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley-Blackwell, 1–12.
- Deloitte (2024). *Impact Day 2024*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/impact-day.html>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2022). Introduction: the emergent field of strategic communication. Teoksessa: J. Falkheimer & M. Heide (toim.). *Research Handbook on Strategic Communication*. Elgar, 1–12. <https://doi.org/10.4337/9781800379893>
- Falkheimer, F.; Heide, M.; Nothhaft, H.; von Platen, S.; Simonsson, C. & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review* 43:1, 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Fehrer, J. A.; Baker, J. J. & Carroll, C. E. (2022). The role of public relations in shaping service ecosystems for social change. *Journal of Service Management* 33:4/5, 614–633. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2022-0044>
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research* 30:4, 164–178. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1514810>
- Forman, J. & Argenti, P. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review* 8, 245–264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>

- 
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2022). Strategic communication: a discipline in the making? Teoksessa: J. Falkheimer & M. Heide (toim.). *Research Handbook on Strategic Communication*. Elgar, 14–32. <https://doi.org/10.4337/9781800379893.00007>
- Geysi, N. (2025). Empowering public relations for sustainability: examining the landscape in Turkey. *Corporate Communications: An International Journal* 30:2, 335–354. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2023-0192>
- Gofore (2024a). *Gofore alkaa julkaista tietoa yhtiön mielenterveysperusteisista sairauksipoissaoloista*. Tiedote 22.10.2024. <https://gofore.com/uutiset/gofore-alkaa-julkaista-tietoa-yhtion-mielenterveysperusteisista-sairauspoissaoloista>
- Gofore (2024b). *Mieleistä työelämää*. Bloggaus 10.10.2024. <https://gofore.com/mieleista-tyoelamaa>
- Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1:1, 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Heath, R. L.; Waymer, D. & Palenchar, M. J. (2013). Is the universe of democracy, rhetoric, and public relations whole cloth or three separate galaxies? *Public Relations Review* 39:4, 271–279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.017>
- Heide, M.; von Platen, S.; Simonsson, C. & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Helsingin Sanomat (2020). *Uutta ilmastoaiheista keskusteluohjelmaa sponsoroivat energiyhtiöt – Sisältö ei ole viherpesua, juontaja Riku Rantala sanoo*. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000007416534.html>
- Hunt, E. (2021). *Words Matter: How New Zealand's Clear Messaging Helped Beat Covid*. Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2021/feb/26/words-matter-how-new-zealands-clear-messaging-helped-beat-covid>
- IKEA (2024). *Circularity*. <https://ikeamuseum.com/en/visit/schools-and-universities/circularity>
- Johansson, C.; Jahn, J. & Elving, W. (2024). Guest editorial: communication research advancing sustainable development. *Journal of Communication Management* 28:1, 1–14. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2024-168>
- Metsä Group (2024). *Tämä on kutsu keskusteluun: miten metsäalaa voi kehittää kestävämmäksi?* Bloggaus 9.10.2024. <https://www.metsagroup.com/fi/uutiset-ja-julkaisut/blogit/kutsu-keskusteluun>
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4, 155–159. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
-

- 
- Roper, J. & Hurst, B. (2019). Public relations, futures planning and political talk for addressing wicked problems. *Public Relations Review* 45:5, 101828. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101828>
- Rowan, K. E.; Engblom, A.; Hathaway, J.; Lloyd, R.; Vorster, I.; Anderson, E. Z. & Akerlof, K. L. (2021). Overcome the deficit model by applying the CAUSE model to climate change communication. Teoksessa: C. H. Botan (toim.). *The Handbook of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, 225–261.
- van Ruler, B. & Körver, F. (2019). *The Communication Strategy Handbook*. Peter Lang.
- Sitra (2023). *Polis-alustan kokeilut*. <https://www.sitra.fi/hankkeet/polis-alustan-kokeilut/>
- Sitra (2024). *Tulevaisuussuunnasto: viheliäinen ongelma*. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussuunnasto/viheliainen-ongelma>
- Tricco, A. C.; Antony, J.; Zarin, W.; Striffler, L.; Ghassemi, M.; Ivory, J.; Perrier, L.; Hutton, B.; Moher, D. & Straus, S. E. (2015). A scoping review of rapid review methods. *BMC Medicine* 13:1, 224. <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0465-6>
- VicHealth (2021). *Framing Walking and Bike Riding: Message Guide*. <https://www.vichealth.vic.gov.au/sites/default/files/VBM-Framing-Walking-Bike-framing-message-guide.pdf>
- Weder, F. (2022). Strategic problematization of sustainability reframing dissent in strategic communication for transformation. *Public Relations Inquiry* 11:3, 337–360. <https://doi.org/10.1177/2046147X211026857>
- Willis, P. (2016). From humble inquiry to humble intelligence: confronting wicked problems and augmenting public relations. *Public Relations Review* 42:2, 306–313. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.007>
- Zerfass, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Moreno, A.; Buhmann, A. & Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking Back and Ahead: 15 Years of Research on Strategic Communication*. EURPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2023/09/07/ecm-european-communication-monitor-2023>
- Zerfass, A.; Verčič, D.; Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

---

---

# Konfliktinhallinta- kulttuurin johta- minen strategisena valintana

---

*Pia Lappalainen & Elisa Juholin*

Yhteistyötä, konflikteja ja sopua voi nykytiedon pohjalta johtaa strategisin valinnoin ja tietoisin viestinnällisin keinoin, jotka vaikuttavat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Lähtöoletuksemme on, että konfliktimyönteinen työyhteisö ymmärtää rakentavien ristiriitojen arvon ja osaa hyödyntää moniäänisyyttä. Käytännön investoinnit keskustelevampaan organisaatiokulttuuriin odottavat kuitenkin vielä tuekseen tieteellisesti todennettuja logiikoita ja keinoja. Tämä artikkeli tarkastelee johdon merkitystä organisaatioiden kyvyssä hallita konflikteja. Artikkelissa kuvatun määrällisen tutkimuksen perusajatuksen mukaan johto ohjaa strategisin valinnoin ja esimerkiksi koko organisaation konfliktinhallintakulttuuria. Kysymme, millainen johtaminen edistää sellaista yhteistoimintaa, jossa erimielisyydet ja moniäänisyys johtavat halvaannuttavien konfliktien sijaan toimintaa rikastuttavaan dialogiin.

*Konflikti, johtaminen, strateginen viestintä, dialogi, konfliktinhallintakulttuuri*

---

## Johdanto

Samaan aikaan kun tehokkuus- ja tuottavuuspaineet pakottavat organisaatiot etsimään tapoja edistää työn sujuvuutta, työyhteisöt kamppailevat lisääntyvän kuormituksen ja psykososiaalisten haasteiden kanssa (Rosander & Blomberg 2024). Määrällisten tekijöiden ohessa työn *laatuun* liittyvät ilmiöt ja erityisesti henkilöristiriidat ovat nousseet kriittiseksi työpahoinvoinnin aiheuttajaksi, mikä näkyy tilastoissa ja aiheuttaa inhimillistä kärsimystä (Lappalainen 2017).

Jokainen voi vaikuttaa työyhteisönsä tunnelmaan käyttäytymisellään ja toiminnallaan (Tadesse & Debela 2024). Vuorovaikutus on merkittävä työyhteisön arjen laatua ja erityisesti kohtaamiskulttuuria määrittävä tekijä, joka parhaimmillaan edistää muun muassa työn imua, työturvallisuutta ja työterveyttä (Hakanen 2018). Vuorovaikutus on kuitenkin haavoittuvaista tulkinnoille, taipuvaista väärinkäsityksille ja voi altistaa työyhteisöjä eripuran monille muodoille (Lappalainen ym. 2023). Pitkittyessään tulehtuneet suhteet työyhteisössä haittaavat työn sujuvuutta ja henkilöstötuottavuutta (Lappalainen 2019) murentamalla fyysistä ja psyykkistä (työ)hyvinvointia (Heiskanen 2013) jopa vakavammin kuin pitkäkestoinen, liiallinen työkuorma (Lappalainen 2017).

Tämä artikkeli keskittyy sovun ja konfliktien johtamiseen. Keskiössä on työpaikan *konfliktinhallintakulttuuri*: ne tottumukset, normit ja käytänteet (Hofstede 2001), jotka ilmentävät työyhteisön tapoja kohdata tai olla kohtaamatta erimielisyyttä ja erilaisuutta (Kantola 2019). Käytänteisiin kuuluu sekä konfliktien ennaltaehkäisy että niiden käsittely. Konfliktinhallinnassa tavoitteena ei ole täydellinen harmonia ja riidattomuus vaan kyky sovitella yhteen yksilöiden erilaisia näkökantoja dialogin keinoin (Gustavsen 1992). Konfliktimyrönteinen organisaatio on oivaltanut, etteivät toisistaan poikkeavat käsitykset ole kilpailevia vaan edustavat sitä lähtökohtien, mielipiteiden, kokemusten, todellisuuksien ja asiantuntijanäkemyksen kirjoa, joka lisää työyhteisön inhimillistä pääomaa (Emt.).

Johdolla on asemansa myötä muita suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön tapaan toimia ja viestiä; vesiputousmallin mukaisesti esimerkit ja mallit valuvat ylhäältä alas, joten toimintaa kehitettäessä huomio on syytä kääntää organisaation ylätasolle (Bass 1990; Zerfass & Sherzada 2015). Tämän artikkelin tavoitteena on selvittää,

---

*millaisin strategisin painoituksin ja johtamisviestinnän valinnoin työyhteisön moniäänisyyttä ja aitoa dialogia voidaan tukea konfliktinhallintakyvykkyuden lisäämiseksi.* Konfliktinhallintakyvykkyydellä ymmärrämme organisaation valmiutta kohdata ristiriitatilanteita tavalla, joka juurisyihin puuttumalla sujuvoittaa työprosesseja ja tukee työhyvinvointia.

Artikkelissa tarkastellaan ensin työyhteisöjen konflikteja käsittelevää tuoretta kirjallisuutta, joka tarjoaa ymmärrystä konfliktien juurisyistä, rakentumisesta ja eskaloitumisesta. Seuraavissa luvuissa pohdimme konfliktinhallintakulttuurin rakentumista johtamisen ja johtamisviestinnän näkökulmasta. Tämän jälkeen esittelemme aiemmin raportoidun tutkimuksen tuloksia työyhteisökonflikteista ja teemme niistä johtopäätöksiä. Lopuksi tarjoamme suosituksia viestinnän strategiseen johtamiseen kohti työtä sujuvoittavaa ja konflikteilta suojaavaa työyhteisödialogia. Taustalla on pyrkimys jalostaa viestintää sattumanvaraisista aktiviteeteista strategiseksi voimavaraksi.

## **Konfliktit ja niiden juurisyit**

Työturvallisuuslaissa (738/2002, 28 §) mainitaan häirintä ja syrjintä työpaikan henkisen väkivallan muotoina. Näiden ulkopuolelle jää lukematomia työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä, jotka koetaan kiusaamisena, vaikka ne eivät täyttäisikään rikoksen tunnusmerkkejä (Vartia-Väänänen 2000). Näistä esimerkkejä ovat eksklusio eli ulossulkeminen, sosiaalisen median tuoma maalittaminen (Manninen ym. 2022) ja ostrakismi eli sosiaalinen hyljeksintä (Syrjämäki ym. 2017).

Vuorovaikutus on monimutkainen prosessi, joka voi mutkistua eri tavoin ja muuttua vähitellen konfliktiksi (Järvinen & Luhtaniemi 2013). Konflikteissa voidaan tunnistaa samankaltaisuuksia ja toistuvia logiikoita. Myös niiden elinkaari noudattaa samaa kaavaa: jokin vähäpätöinen tehtävään tai toimintaan liittyvä ongelmatilanne tunnistetaan käännekohdaksi, jonka jälkeen tehtäväkonflikti eskaloituu ja muuntuu ihmissuhdekonfliktiksi (Kantola ym. 2023). Käsittelemättömänä konflikti laajenee vähitellen maininkeina muuhun työyhteisöön: ongelman pitkityessä kollegat pystyvät harvoin pysymään täysin konfliktin ulkopuolisina vaan tulevat vähitellen imaistuksi mukaan konfliktin syövereihin (Pehrman 2011).

---

Konfliktien vaikutuksetkin ovat usein ennakoitavia: yksilötasolla on nähtävissä työkyvyn ja työn imun heikentymistä ja ryhmätasolla yhteistoiminnan ja dynamiikan ongelmia. Konflikteja voidaan täten pitää työyhteisön arjen välittöminä tai lyhyen aikavälin häiriötekijöinä (Rauramo 2012). Niiden lopullinen negatiivinen vaikutus näkyy pitkällä aikavälillä yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tehokkuudessa, tuottavuudessa, tuotosten laadussa, työntekijöiden vaihtuvuudessa sekä erilaisissa markkina- ja talousluvuissa (Lappalainen ym. 2024b).

Kun edellä kuvattuja ongelmia tarkastellaan hyväntahtoisesti eli ongelmien taustoja ymmärtäen, havaitaan usein inhimillisiä väärinymmäryksiä ja yli-, ali- tai väärintulkintoja (Hirvihuhta & Litovaara 2009). Väärinkäsitykset ja -tulkinnat ovat kuitenkin yksioikoisia pintatason kuvauksia, jotka eivät auta ehkäisemään ennalta vuorovaikutuksen kari-koita (Pohjola 2021). Tietoisuus niiden roolista vuorovaikutuksessa voi kuitenkin lisätä työyhteisön suvaitsevaisuutta. Hyväntahtoinen suhtautuminen väärintulkintoihin voi myös vähentää tunnekuormaa, koska se kumoaa epäilyt pahantahtoisesta tahallisuudesta.

Väärinkäsitysten ja -tulkintojen puolestaan arvellaan liittyvän yksilöiden väliseen erilaisuuteen, vaikka nämä ovatkin samalla työyhteisön moninaisuuden ja näkemysten rikkauten lähteitä (Lappalainen ym. 2023). Onkin oleellista ymmärtää, *miksi* ihmisten erilaisuus voi ruokkia väärinkäsityksiä ja -tulkintoja. Psykososiaalinen erilaisuus voi johtua seuraavista ihmisten ajatteluun tai henkilöhistoriaan liittyvistä tekijöistä (Emt.):

1. voimakkaat *tunnetilat*, kuten pelot tai turvattomuus, tilanteeseen tultaessa vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kokemukseen ja sitä kautta tulkintojen laatuun
2. analyyttinen *päätteleminen* ohjaa saatavilla olevien signaalien käsittelyyn aiemman kokemuksen tai tiedon perusteella
3. *rooli ja asema* ohjaavat tarkastelemaan tilanteita tietyistä perspektiivistä oman tehtäväkentän ja position turvaamiseksi
4. *henkilökohtainen voimavaratilanne* vaikuttaa siihen, miten henkilö tulkitsee asioita ja miten selkeästi ja millä sävyllä viestin lähettäjä kommunikoi

- 
5. persoonallisuuden tuottamat *ajattelustrategiat* aiheuttavat yksilöiden välille stereotyyppisiä eroja, joista julkisessa keskustelussa nostetaan usein esiin muun muassa introvertit ja ekstrovertit tai optimistit ja pessimistit polarisoituina piirre-eroina
  6. henkilöhistorian aikana mukaan tarttuneet eri *kulttuurit* kasvatus-, koulutus-, ystävyys-, työ- ja perhesuhteiden konteksteista jättävät tiedostamattomia tapoja ja tottumuksia, jotka vaikuttavat odotuksiin muista ja käsityksiin omista kyvykkyyksistä
  7. *puuttuvat tiedot*, ylivertauusharha ja kyvyttömyys tunnistaa oman tiedon rajoja ja puutteita ohjaavat epätarkkoihin tai virheellisiin johtopäätöksiin
  8. *havaintovinoumat* aivojen tuottamina todellisuudenkuvina vääristävät havaintojamme
  9. usein jo varhaislapsuudessa rakentuneet *viestintä-* ja *vuorovaikutus-*tyylit ovat yksi näkyvimmistä käyttäytymisen muodoista, jotka saattavat hankaloittaa yhteistyötä sekä samankaltaisina että erilaisina kuin työkaverilla. Myös yksilölle ominainen riitelytyyli on osa luontaista vuorovaikutusrekisteriämme.

Yksilöiden välinen erilaisuus ei itsessään aiheuta konflikteja. Sen sijaan konflikteilla on useimmiten juurisyytä sen mukaan, ovatko yksilöiden psykologiset perustarpeet täytyneet vai eivät (Kelman 2010). Näitä perustarpeita työyhteisössä ovat esimerkiksi kokemus siitä, että kuuluu joukkoon, tulee kuulluksi ja nähdyksi sekä kokee olevansa hyväksytty ja arvostettu (Walsh 2015). Perustarpeiden täytyminen ohjaa yksilön tunteita ja käyttäytymistä (Maslow 1943) ja määrittelee pitkälle sen, vahvistuuko työyhteisössä luottamus vai ollaanko ajautumassa konfliktiin.

Perustarpeiden täytyminen näkyy yksilöissä ja työyhteisöissä monin positiivisin tavoin, kuten esimerkiksi psykologisena turvallisuutena ja aitona dialogina, joka sallii yksilölle haavoittuvuuden ja sosiaalisen turvattomuuden (Rogers 1997). Sen sijaan perustarpeiden täyttymättömyys ruokkii väärinkäsityksiä ja yli-, ali- tai väärintulkintoja (Lappalainen ym. 2023). Jos työntekijä kokee esimerkiksi muutokset

---

uhkina, hänen epävarmuutensa saattaa heijastua ympäristöön epäluotamuksena ja muutosvastarintana (Nederström & Niitamo 2010), mikä murentaa yhteistyösuhteita ja lisää konfliktin riskiä. Työyhteisössä olisikin hyvä hyväksyä työntekijöiden erilaisuus väistämättömänä ja välttämättömänä lisäarvoa tuovana inhimillisenä tekijänä. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella tunteita informaationa ja ymmärtää, että psykologiset tarpeet vaikuttavat myös yksilöiden käsitykseen itsestään viestijöitä ja viestinnän kohteina tai kumppaneina.

## **Konfliktinhallintakulttuurin johtaminen viestintänä**

Vaikka työturvallisuuslaki (732/2002) kriminalisoi häirinnän ja vaikka organisaatiot painottavat epäasiallisessa kohtelussa nollatoleranssia, kiusaamiskokemusten määrä ei ole laskenut. Työolobarometrin mukaan 14 % palkansaajista on havainnut syrjintää ja 30 % kiusaamista (Lyly-Yrjänäinen 2022). Lamaannuttavat vaikutukset yksilöille ja taloudelliset seuraukset organisaatioille ja koko yhteiskunnalle näkyvät tilastoissa suoraan ja välillisesti. Lindsayn ym. (2021) mukaan 34 % työntekijöistä on joutunut kiusatuksi ja 44 % on todistanut häirintää. Heiskanen (2013) arvioi 100 000 suomalaisen työntekijän kokevan päivittäin kiusaamisesta juontavaa pahaa oloa, 15 %:n kokeneen säännöllistä häiriökäyttäytymistä työpaikalla ja 40 %:n havainneen kiusaamista.

Konfliktinhallinnassa johdolla on keskeisin rooli (Lappalainen ym. 2024b; Kotter & Heskett 1992, Hofstede 2001; Senge ym. 2005). Johtajuusviestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa navigointia yksisuuntaisen informoinnin, dialogin ja suostuttelun välillä tilanteiden vaatiessa (Juholin & Rydenfelt 2023b). Argumentatiivinen informaation välittäminen selkeästi ja oikea-aikaisesti on oleellinen konfliktien ennaltaehkäisykeino (Lappalainen ym. 2024b). Konfliktitilanteissa yhtä kriittistä on dialogi, joka tarjoaa yhdessä jaetun näköalan kulloistenkin osapuolten tarpeisiin, tulkintoihin ja tunteisiin (Rajala & Laihonon 2019).

Esihenkilöitä ei perinteisesti ole koulutettu konfliktinhallintaan tai hankaliin keskusteluihin. Viime aikoina johdon ja esihenkilöiden kasvanut kuormittuneisuus (Lappalainen ym. 2024a) on kuitenkin havahduttanut työyhteisöt yhdessä kehittämään konfliktinhallintakulttuuriaan eli konfliktien ennaltaehkäisyä ja käsittelyä. Psykososiaaliset ongelmat

---

lakaistaan usein maton alle tai niihin puututaan järein keinoin työnantajan direktio-oikeuden nojalla (Charkoudian 2012). Näiden välimaastoon – puuttumattomuuden tai äärijäreän puuttumisen vaihtoehdoksi – kaivataan uudenlaisia tapoja toimia.

Konfliktinhallintakulttuurin johtaminen on strateginen valinta, joka heijastuu suoraan johtamisviestintään. Pelkkä johdon viestintä ei kuitenkaan riitä käsittelemään ja ratkaisemaan konflikteja, vaan viestintää on tuettava johdonmukaisesti koko organisaation läpäisevänä ajattelu- ja toimintatapana. Se vaatii tuekseen kaikkien tasojen ja henkilöstöryhmien sitoutumisen. Konfliktinhallinnan strategisuus riippuu siitä, nähdäänkö organisaatiossa konfliktit uhkana vai mahdollisuutena (Kantola ym. 2023), ja siitä, miten suhtaudutaan yksilöiden erilaisuuteen ja psykologisiin tarpeisiin.

Strategisen viestinnän voi määritellä seuraavasti: se on tarkoituksellista ja määrätietoista organisaation strategia tavoitteita ja arvoa edistävää viestintää (Juholin & Rydenfelt, tämän teoksen johdantoartikkeli). Strateginen viestintä ulottuu näin ollen myös konfliktinhallinnan eri vaiheisiin. Työyhteisöviestinnällä on siinä keskeinen tehtävä vahvistaa yhteisöllisyyttä, osallisuuden kokemusta, sitoutumista ja työhyvinvointia (esim. Hakanen 2018; Juholin & Rydenfelt 2020; Juholin & Rydenfelt 2023a). Sekä organisaation että viestinnän tavoitteiden tiellä olevien esteiden purkamiseksi viestinnän resursseja tulisi kohdentaa lisäksi työn imuun, työkykyyn ja työturvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Hakanen 2018).

Konfliktinhallintakulttuurin johtamisessa on hyvä ottaa huomioon, että työyhteisön näkemysten lisääntyvän kirjjon johtaminen (Korkmaz ym. 2022) on mahdollisesti johdon kuormitusta voimakkaimmin lisännyt tekijä viime vuosina (Lappalainen ym. 2024a). Syynä ei ole niinkään se, että konfliktin koko jatkumoa ei olisi mahdollista huomioida arkijohtamisessa. Ongelma on useimmiten siinä, että konflikti jää piiloon ja johdon ulottumattomiin, mikä puolestaan lisää epäselvyyttä ja tulkinnallisuutta sekä väärinkäsitysten mahdollisuutta (Pehrman 2011). Johtamisviestinnän merkitys kiteytyykin kahteen aiemman tutkimuksen huomioon: *konfliktinhallinta* organisaatioiden kehittämisessä on toistaiseksi jäänyt vähäiselle huomiolle, ja *toimintakulttuurin* muuttamisessa *johdolla* on keskeisin ja strategisin rooli (Kotter & Heskett 1992; Hofstede 2001; Senge ym. 2005).

---

## Dialoginen johtamisviestintä konfliktinhallinnan tukena

Johtamisen on perinteisesti ymmärretty olevan riippuvaista esihenkilöiden yksilöllisistä (viestintä)tyyleistä ja valmiuksista (Bwaya 2023), eikä koko organisaation kattavia linjauksia ole välttämättä tietoisesti määritelty etenkään konfliktien johtamiseksi. Organisaatiokirjallisuudessakin ne on tähän päivään asti lähes täysin ohitettu (Raza ym. 2023). Komplexisuutensa vuoksi konflikteja on usein hankalaa hahmottaa, jolloin niihin on vaikea puuttua (Pehrman 2011). Tutkitun tiedon ja konfliktikyvykkyyden osaamisen puuttuessa vuorovaikutuksen mekanismit ja eska-loituminen konflikteiksi tulkitaan usein sattumanvaraisiksi ja mystisestä henkilökemiasta tai epämääräisistä tilannetekijöistä riippuviksi (Yukl 1989). Lisäksi työkuulttuuria eli työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaavia sääntöjä ja arvoja voi halvaannuttaa perinne lakaista ongelmat maton alle. Siinä henkilöstiriitojen *juurisyyt* jäävät huomiotta, ja korkeintaan keskitytään käyttäytymisen näkyvään tasoon eli syyllisten tunnistamiseen ja rankaisemiseen, vaikka inhimillisempi työelämä edellyttäisi sovun ja konfliktien johtamista hyväntahtoisesti (Lappalainen 2020).

Tutkimuskirjallisuudesta voidaan tunnistaa luottamuksen rakentuminen dialogisena johtamisviestintänä ja koko työyhteisön dialogina siten, että osapuolille muodostuu yhteinen näkemys tarpeista, tulkinnoista ja tunteista (Rajala & Laihonen 2019). *Hyväntahtoisuus* luo perustan inhimilliselle työelämälle ja keskustelulle, jossa tavoitteena ei ole tuomita tai rangaista syyllisiä vaan ymmärtämällä juurisyytä kohdella jokaista samanarvoisesti ja hyväksyvästi arvostaen (Gellin 2019). *Psykologinen turvallisuus* mahdollistaa henkilökohtaisen riskinoton siten, että osallistuja saa halutessaan ilmaista itseään omalla tavallaan ilman pelkoa hylkäämisestä tai yhteisöstä poissulkemisesta (Syrjämäki ym. 2017). Väittelyn ja argumentoinnin sijaan huomio suunnataan *yhteiseen pohdintaan*, jossa jokainen näkökulma otetaan yhtä pätevänä ja arvostettuna vastaan (Törmänen 2021). Keskustelussa ymmärretään *kuulluksi tulemisen* voima ja siksi subjektiivisten kokemusten jakamiselle annetaan aikaa ja painoarvoa (Puutio & Kykyri 2015), jolloin tunnekokemuksesta katoaa kaikkein voimakkain kärki. Osapuolet oppivat sietämään vastakkaisia argumentteja ja hyväksymään omistaan poikkeavien perusteluiden olemassaolon levollisesti ja ilman uhkaa (Lappalainen ym.

---

2023). Dialogissa eriävät näkemykset muuntuvat kilpailevista *täydentäviksi näkökulmiksi* (Roman 2005).

Yllä olevaan perustuen johtamisen kehittämistoimet kulminoituvat usein viestinnän keinoiksi, mutta myös työntekijöiden arjessa viestintä on osoittautunut kriittiseksi työyhteisötaidoksi (Lappalainen 2012). Konfliktien ennaltaehkäisemisessä ja käsittelyssä tarvitaan johtamisviestinnän lisäksi myös työntekijöiden osallistumista ongelmien ratkomiin ja viestinnän ymmärtämistä yhtenä keskeisenä työyhteisötaidona (Emt.). Wiion viestinnän lait ovat monille tuttuja vuosikymmenten takaa (Wiio 1978). Niiden mukaan arjen kanssakäyminen voi taitavimminkin käsissä kiertyä konfliktin spiraaliksi yllättävän vähäpätöisiltä vaikuttavista asioista (Emt.). Toisaalta spiraalin kiertyminen ja ongelman eskaloituminen voidaan pysäyttää maanläheisin ja vähäistä ponnistelua vaativin keinoin. Kun vastapuolen tarkoituksiperiä pohditaan hyväntahtoisesti, keskustelu voi alkaa kiertyä vastakkaiseen suuntaan, kohti luottamuksen rakentamista (Ikonen 2015).

Konfliktien hallinta voidaan nähdä jatkumona, jonka muodostavat työyhteisödialogin periaatteet, organisaation kulttuuriset ominaisuudet ja lopulta organisaation tuloksellisuus (Taulukko 1). Konfliktimyönteinen *työyhteisödialogi* suuntaa kiinnostuksensa juurisyihin syylästämisestä sijaan (Lappalainen ym. 2023). Työyhteisödialogi vaatii selkeästi kommunikoidun organisaation tarkoituksen ja tavoitteet (Virta 2023), dialogia mahdollistavat rakenteet (Polo 2011; Juholin ym. 2015; Juholin & Rydenfelt 2023a), turvalliset kohtaamisen käytännöt (Eskilsson ym. 2021) ja vastuullisen, eettisen johtamisen (Marques & Miska 2021; Yeboah ym. 2025). Lyhyellä aikavälillä työyhteisöön rakentuu *kulttuuri* (Venninen 2009; Rosander & Blomberg 2024), jossa kynnys ottaa puheeksi hankalia tai epäselviä asioita madaltuu (Kantola 2019; Walsh 2015), ongelmiin puututaan aikaisessa vaiheessa, vahvistetaan osallisuuden kokemuksia, arvostetaan erilaisuutta (Lappalainen ym. 2023) ja pyritään parantamaan työhyvinvointia (Rauramo 2012; Hakanen 2018). Pidemmällä aikavälillä vaikutetaan organisaation *tuloksellisuuteen* esimerkiksi yksilöiden ja tiimien parempana suoriutumisenä, operatiivisen toiminnan sujuvuutena ja lopulta taloudellisina tai muina tuloksina (Lappalainen 2024b). Konfliktin hallintaa voidaan näin tukea laajemmin kehittämällä koko työyhteisön (viestintä)kulttuuria dialogiseen suuntaan, jolloin luodaan yhteisesti jaettavia merkityksiä työyhteisölle tärkeissä kysymyksissä (Polo 2011).

---

**Taulukko 1.**

Yhteydet dialogin, työyhteisökulttuurin ja tuloksellisuuden välillä (Lappalainen ym. 2024b)

TYÖYHTEISÖ-DIALOGIN PERIAATTEET	LAADULLISET VAIKUTUKSET: KULTTUURI	MÄÄRÄLLISET VAIKUTUKSET: TULOKSET
Tarkoituksen ja tavoitteiden selkeys Ennakoivat rakenteet Inhimilliset, turvalliset kohtaamiset Vastuullinen esimerkillä johtaminen	Varhainen, valmentava puheeksi otto Konfliktimyönteinen dialogi Osallisuus ja erilaisuuden arvostus Työhyvinvointi	Yksilön suoriutuminen Tiimien suoriutuminen Organisaation operatiivinen taso Taloudellinen ja markkinamenestys

---

## Empiirinen tutkimus

Seuraavassa esittelemme tuloksia määrällisestä työelämätkimuksesta (Lappalainen ym. 2024b), jossa selvitettiin, miten työkuulttuuri, johtamis-käyttäytyminen ja johtamisviestintä selittävät organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta. Aihetta tarkasteltiin tietotyötä tekevissä organisaatioissa 54 kysymyskohdan avulla.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin joukko organisaatioita, jotka olivat pyytäneet yliopiston täydennyskoulutuskeskukselta tarjouksen johtamisen täydennyskoulutuksesta ja siten osoittaneet kiinnostusta johtamisen kehittämiseen. Alun perin tutkimukseen kutsutuista 10 organisaatiosta kahdeksan sitoutui yhteistyöhön. Kyselylinkki lähetettiin 709 mahdolliselle vastaajalle, joista 43,6 % lopulta osallistui. Tämä mukavuusotannalla (harkinnanvaraisella ja helposti tavoitettavalla otoksella) saavutettu vastausprosentti on hyvä. Yhteensä 309:ltä alais- tai johtotehtävissä olleelta tietotyöntekijältä kerätyt anonymit vastaukset saturoituivat tuottaen selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksen.

Aineiston analysoinnissa käytettiin regressioanalyysiä mallintamaan riippuvuussuhteita inhimillisten panosten (käyttäytyminen ja viestintä) ja organisaation tehokkuuden välillä. Analyysin tuloksena saatiin teoreettisia käsitteitä, faktoreita, jotka selittyvät muuttujien eli indikaattoreiden avulla. Nämä indikaattorit tarjoavat ennustearvoa ja ovat mitattavissa.

---

## Tulokset ja niiden tulkintaa

Luotettavuuden (Mayer ym. 1995), tunneälyn (Lappalainen 2012), asiajohtamisen (Humble 1970, Drucker 1954) ja valmentamisen (Salomaa 2017) merkitystä on tarkasteltu runsaasti ja monipuolisesti aiemmassa johtamisen ja organisaatioiden tutkimuskirjallisuudessa. Konfliktinhallinta on sen sijaan sivuutettu epärelevanttina johtamisen kontekstissa, koska se on nähty työnantajaprosessin käsiteltävänä juridisena vastuuna (Charkoudian 2012).

Nyt esiteltävässä tutkimuksessa toteutettu regressioanalyysi tuotti aineistosta viisi tehokasta organisaatiotoimintaa selittävää faktoria. Nämä rakentuvat kukin 2–5 indikaattorista, jotka kuvaavat konkreettista, havainnoitavaa käyttäytymistä ja ovat siten mitattavia. Faktoreista kaksi edustaa esihenkilön ominaisuuksia (1. luotettavuus ja 2. tunneäly), kaksi esihenkilön johtamistyyliä (3. asiajohtaminen ja 4. valmentaminen) ja viimeinen organisaation piirrettä (5. konfliktinhallintakulttuuri).

Koska konfliktinhallinta *korreloi ainoana faktorina yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen tehokkuuden kanssa*, organisaatioiden kannalta merkittäväksi osoittautui kaksi indikaattoria:

1. konfliktin ensimmäisiin merkkeihin *reagoidaan* rakentavasti
2. esihenkilöt *puuttuvat* hankaliin tilanteisiin henkilökohtaisesti

Merkitsevyyttä todistavan korrelaatioyhteyden lisäksi tulokset osoittivat, että näihin kahteen johtamisen osa-alueeseen panostettiin vastaajien mielestä kaikkein vähiten. Regressioanalyysi osoitti kahdesta indikaattorista myös sen, että varhainen reagointi ja esihenkilöiden puuttuminen tuottavat erilaisia vaikutuksia eri toimijaryhmille. Siinä missä esihenkilön varhaista, proaktiivista reagointia pidettiin yksilön näkökulmasta negatiivisena, tiimin ja koko organisaation tuottavuudelle vaikutus oli positiivinen. Ongelman jo eskaloituttua esihenkilön henkilökohtaista puuttumista ei sen sijaan pidetty hyödyllisenä, vaan tällöin ongelman prosessointi haluttiin ulkoistaa esimerkiksi HR:lle.

Kaikki alkuperäisestä tutkimuksesta nousseet viisi faktoria todentavat, että johtamisviestintä on organisaation tehokkuudelle keskeistä vähintään yhdellä organisaation tasolla (yksilö, tiimi tai koko organisaatio). Ne siis edellyttävät johdon viestinnällistä osaamista.

Tutkimus osoitti johtamisviestinnän *strategisen* roolin, kun faktoreista neljä (esihenkilön luotettavuus ja tunneäly, asiajohtaminen, valmentava johtaminen) korreloi organisaatioiden tulosten kanssa. Myös analyysin tuottama viides faktori, *konfliktinhallinta*, korreloi tehokkuuden kanssa. Täten analyysissa tunnistetut viisi faktoria ennustavat organisaation tehokkuutta ja ovat samalla yhteydessä työyhteisön kulttuuriin joko suoraan (konfliktinhallinta) tai välillisesti (luotettavuus, tunneäly, asiajohtaminen, valmentaminen). (Taulukko 2.)

**Taulukko 2.**

**Faktorit ja niiden seurausvaikutuksia strategiselle viestinnälle**

FAKTORI	IMPLIKAATIOT STRATEGISELLE VIESTINNÄLLE
Esihenkilön luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• panostus ennakoitiin ja varhaiseen puuttumiseen</li> <li>• henkilöstön osallistaminen muutoshankkeisiin</li> <li>• selkeys, johdonmukaisuus ja yhtenäiset linjaukset</li> <li>• esihenkilön jämäkkyys ja perusteleva vaativuus</li> </ul>
Asiajohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• panostus rakenteiden viestintään</li> <li>• panostus selkeyteen: toisto, rajaaminen ja pelkistäminen</li> <li>• läpinäkyvä argumentointi ja perustelu</li> <li>• johdon ja HR:n viestintäroolien selkiyttäminen</li> </ul>
Esihenkilön tunneäly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tunnepuheen hyödyntäminen ylimmän johdon viesteissä</li> <li>• johdon lupa aitoon haavoittuvuuteen</li> <li>• aidon vuoropuhelun lisääminen henkilöstön kanssa</li> <li>• rohkeus ja rehellinen suoruus konfliktitilanteissa</li> </ul>
Valmentava tyyli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtajan yksilökeskeisyydestä yhteisökeskeisyyteen</li> <li>• henkilöstön osallisuuden ja omistajuuden lisääminen</li> <li>• hyväntahtoiset työkalut kontrollon sijaan</li> <li>• kumppanuusajattelu johdon ja työntekijöiden välillä</li> </ul>
Konfliktinhallinta-kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konfliktimyönteisyys</li> <li>• selkeä työnjako: HR puuttuu, esihenkilöt ennaltaehkäisevät</li> <li>• panostus aitoon dialogiin; kulttuurin seuranta ja mittaaminen</li> <li>• rohkeus ja suoruus</li> </ul>

Faktoreista kaksi, esihenkilön luotettavuus ja asiajohtaminen, ovat hyvän johtamisen perusta ja perinteisiä osaamisvaatimuksia. Ne luovat toimintaan ennakoitavuutta ja pysyvyyttä, minkä vuoksi niiden merkitys ennakoimattomassa ja epävarmuutta herättävässä toimintaympäristössä

---

on keskeinen. Keinot niiden hyödyntämiseen ovat ennestään tuttuja: maanläheisiä ja vähäeleisiä. Sitäkin tärkeämpää on rakenteiden johdonmukaisuus ja niistä viestiminen läpinäkyvästi ja perustellen, mitä saataan joskus pitää konservatiivisena johtamisena.

Kolme muuta faktoria, tunneäly, valmentaminen ja konfliktinhallintakulttuuri, edustavat uudempaa, poikkitieteellistä ajattelua organisaatiokontekstissa. Niiden tueksi löytyy hyvin todennettua näyttöä muun muassa positiivisen psykologian, vuorovaikutuksen ja vahvuuspedagogiikan tutkimuksesta, eikä keinovalikoimallakaan ole näiden vakiintuneiden tutkimusalojen ansiosta enää uutuudenviehätystä. Nämä kaikki puoltavat aidon dialogin ruokkimisen tärkeyttä mutta samalla selkeää jämäkkyyttä ja rohkeaa puuttumista.

## Johtopäätökset ja suositukset

Tämän artikkelin tavoitteena on ollut ymmärtää, millaisin strategisoin painotuksin ja johtamisviestinnän valinnoin voidaan vahvistaa organisaation konfliktihallintakyvykkyyttä. Sekä tutkimuskirjallisuus (esim. Ranki 2023; Lappalainen ym. 2024a) että edellä kuvattu tutkimus tukevat näkemystä työelämän jännitteisyydestä ja polarisaatiosta, mikä vaatii huomion kiinnittämistä myös konfliktinhallintakulttuuriin. Tämä edellyttää samanaikaisesti perinteistä tiedottamista ja vuorovaikutusta kasvokkain tai hybridisti teknologiaa hyödyntäen. Vanhat tiedonsiirron keinot ovat tehneet paluun parrasvaloihin, vaikka rinnalla otetaan käyttöön yhä uusia keinoja rakentamaan yhteyttä yksilöiden välille. Tulos ohjaa organisaatioita suuntaamaan kehitystoimiaan yhtäältä käyttäytymisen ja toisaalta konkreettisen toiminnan muutokseen. Tulokset rohkaisevat konfliktitilanteissa reagointiin ja puuttumiseen, jotka molemmat edellyttävät viestintää erityisesti johdolta ja esihenkilöiltä. Esihenkilön on tärkeää ylittää oman epämukavuutensa asettamat esteet ja ottaa johtamiseen kuuluva viestintävastuu. Toisaalta konfliktien laajetessa ja eskaloituessa esihenkilön on parempi jättäytyä pois sen käsittelystä ja ulkoistaa käsittely vaikkapa HR:ään tai ulkopuolisen fasilitaattorin käsiin. Näin hän turvaa omat toimintamahdollisuutensa roolissaan ja tiimissään jatkossa.

Tulosten tulkinnessa on hyvä huomioida, että konfliktialttiut vii lisääntyä myös *valmentavan* johtajan luottaessa liialti työntekijän

---

arvostelukykyyn ja sanoittamalla lennokkaita lopputavoitteita selkeän toiminnanohjauksen sijaan. Yksityiskohtiin puuttumista eli niin sanottua mikromanageerausta ei yleensä pidetä kovin suositeltavana, mutta toimintaa korjattaessa sillä on oma paikkansa (Lappalainen 2019). *Asiajohtamisen* rooli hyvää toimintakulttuuria rakentavana tekijänä saattaa yllättää, onhan sitä pitkään väheksytty ihmisjohtamisen varjossa. On kuitenkin havaittu, että selkeyden puute lisää konfliktien todennäköisyyttä, joten täsmällistä yksiselitteisyyttä ja ennakoitavuutta lisäävää asiajohtamista on tärkeää kehittää innostavan ja nostattavan johtajuuden rinnalla (Humble 1970).

Analyyysi osoittaa johtamisen olevan vielä enemmän viestintää kuin monesti oletetaan. Sekä aiempi tutkimus että tämän tarkastelun tulokset osoittavat tuottavuuden ja organisaatioiden konfliktinhallinnan nojaavan keskeisesti viestintään, joka tuottaa selkeyttä ja merkityksellisyyttä, jakaa tietoa ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Selkeä strateginen viestintä asiajohtamisen keskeisenä ilmentymänä korreloi sekä työntekijöiden tyytyväisyyden että organisaatiotason tuloksellisuuden kanssa. Johtamisen ei siis tarvitse olla karismaattista ja korkealentoista vaan konkreettisesti suuntaa osoittavaa ja perusfunktionsa mukaisesti työtä ohjaavaa ja seuraavaa. Tämä edellyttää vuorovaikutusosaamista, jotta kohtaamiset alaisten ja kumppanien kanssa värittyisivät arvostuksella ja aitoudella. Tämän artikkelin esiin nostama kytkös johdon viestintäosaamisen ja organisaation tehokkuuden välillä ilmentää sitä, että viestintä ja dialogi eivät ole viimeisen kosmeettisen silauksen antava näennäis-toimi tai positivointiin tukeutuva liima, vaan organisaation toiminnan kovaa ydintä ja keskeinen ajuri.

Artikkelin pohjalta voidaan antaa seuraavia suosituksia strategisen johtamisviestinnän kehittämiseksi:

1. Viime vuosikymmeninä ihmisjohtaminen on vakiintunut johdon ihannoituna työtapanä, joka rakentuu tarinankerronnalle, työntekijöihin kytkeytyville tunnetekijöille ja ajattelua muuttavalle vaikuttamiselle. *Tässä analyysissä, konfliktinhallinnan kontekstissa todennettiin tarve myös perinteiseen, jopa byrokraattiseen asiajohtamiseen, joka keskittyy asioihin, tekemiseen ja selkeään viestintään.* Se rakentaa ennakoitavaa toimintaympäristöä, yksiselitteisiä rakenteita ja toiminnan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Selkeys ei kalskahda inspiroivalta, mutta

---

sen puute ruokkii ryhmädynaamisia ongelmia, jotka rapauttavat lopulta tehokkaan toiminnan.

2. Mitä aiemmin psykososiaalisiin ongelmiin puututaan niiden juurilla, sitä vähäisempiä panostuksia tarvitaan ja toisaalta saavutetut hyödyt kertautuvat läpi koko toimintaketjun. Tämän vuoksi *organisaation konfliktinhallinnan painopiste kannattaa siirtää direktiivisistä puuttumiskeinoista ei-direktiivisiin esihenkilöviestinnän hyväntahtoisiin keinoihin*. Näitä ovat vaikkapa väkivallattoman viestinnän tutkimuskentällä rakennetut palautteenannon ja puuttumisen mallit (Rosenberg 2005). Konfliktikyvykkyyden lisääntyessä työntekijät aktivoituvat itse ratkomaan ristiriitojaan, eikä esihenkilöä enää tarvita sovittelijaksi.
3. *Eskaloituneissa konfliktitilanteissa ongelmanratkaisu on parempi ulkoistaa tiimin vetäjältä HR:lle tai organisaation sisäisille sovittelijoille*. Tämä auttaa esihenkilöä säilyttämään puolueettomuutensa ja antaa hänelle työrauhan keskittyä ydintehtäviinsä.
4. Organisaatiotutkimuksen paradigmat ovat kulkeneet johtajayksilökeskeisistä tiedonsiirtopainotuksista yhteisöllisyyteen, minkä vuoksi johtamisviestinnältäkin odotetaan mekaanisen tiedottamisen lisäksi arvostavaa vuoropuhelua.
5. Parhaimmillaan strateginen viestintä varautuu *sekä konfliktien ennaltaehkäisyyn että välittömään puuttumiseen rakentavan konfliktinhallinnan keinovalikoiman turvin*. Tämä edellyttää konkreettista toimintatapojen ja kulttuurin muutosta arjessa. Johdon esimerkki on tärkeä sekä toivotun käyttäytymisen mallintajana että tahona, joka päättää resurssien tarkoituksenmukaisesta suuntaamisesta vaikkapa konfliktinhallintaa kehittävään henkilöstön kouluttamiseen.

Viestintä ei näin ollen ole tukifunktio vaan sekä kanava että foorumi, jossa työtä tehdään: suurin osa työtehtävistä suoritetaan tiedon ja tiedonvaihdon varassa, yhteistoiminnallisesti projekteissa, yhteistyössä muiden kanssa. Vaateet inhimillisemmästä ja kestävämmästä työelämästä kiertyvät tämän vuoksi nimenomaan sellaisten henkilökohtaisten kompetenssien kuin kohtaamistaitojen, vuorovaikutuksen, tunnetaitojen

---

ja viestinnän ympärille. Niistä löytyy sellaista hyödyntämätöntä inhimillistä pääomaa, jolla työtä sujuvoitetaan ja työhyvinvointia johdetaan. Viestinnän potentiaalin hyödyntämiseksi ja viestinnän strategiseksi johtamiseksi organisaatioiden johto tarvitsee rinnalleen ja työparikseen viestinnän ammattilaisia, joiden tietotaito strategisen viestinnän suunnittelussa ja toimeenpanossa on korvaamaton.

## **Lopuksi – Viestit viestinnän ammattilaisille**

1. Jokainen pyrkii hankalissa tilanteissa vain selviämään, mutta aina yksilön elämän varrella karttuneet vuorovaikutuksen työkalut eivät mahdollista täysiä tyyliipisteitä.
2. Emme aina osaa sanoittaa tunteitamme, varsinkaan kun emme välttämättä tunnista niiden alkulähhteitä. Siksi tuemme toisiamme parhaiten kyselemällä vilpittömästi ja ihmettelemällä hyväntahtoisesti.
3. Ihminen ei koskaan unohda, miten häntä on kohdeltu, kun hän on ollut heikko tai tarvitseva. Tuetaan siis toisiamme rakentamalla haavoittuvuuden kokemuksista hetkiä, jolloin muut riensivät rinnalle hyväntahtoisesti tukien.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) De Jaegher, H.; Pieper, B.; Cléin, D. & Fuchs, T. (2017). Grasping intersubjectivity: An invitation to embody social interaction research. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 16:3, 491–523.  
doi: 10.1007/s11097-016-9469-8
- 2) Kykyri, V.-L. & Puutio, R. (2021). Conflict as it happens – affective elements in a conflicted conversation between a consultant and a client. *Journal of Organizational Change Management*, 34:1, 28–45.  
doi: 10.1108/JOCM-10-2016-0222
- 3) Manninen, S.; Laulainen, S. & Servo, T. (2022). Käsiteanalyysi työpaikkaostrakismista. *Hallinnon tutkimus*, 1, 52–66.  
doi: 10.37450/ht.108021



Pia Lappalainen on tekniikan tohtori ja englanninopettaja, joka toimii suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosenttina Maanpuolustuskorkeakoulussa ja suorituskyvyn johtamisen ja johtamisviestinnän tutkijana ja dosenttina LUT-yliopistossa. Hän on Aallon lehtori ja Aalto University Executive Educationin senior advisor ja kouluttaja, ja toimii työyhteisösovittelukoulutuksissa ohjelmajohtajana. Hänen väitöksensä johtajien tunneälystä voitti kansainvälisen SEFI-kilpailun.



VTT, dosentti Elisa Juholin on toiminut pitkään viestinnän tutkijana, kouluttajana, konsulttina ja kehittäjänä. Hänen erikoisalojaan ovat strateginen viestintä ja viestintästrategia, johtajuusviestintä, työyhteisöviestintä sekä viestinnän arviointi ja mittaaminen. Hän oli perustamassa Viestinnän eettistä neuvottelukuntaa (VEN) ja oli sen ensimmäinen puheenjohtaja. Hän on ProComin kunniajäsen.

---

## Kuunneltavaa

Mielenrauhaa, haastateltavana  
Pia Lappalainen: <https://www.youtube.com/watch?v=MzEYL1OuDZc>

Work goes Happy, haastateltavana  
Saara Remes: [https://www.youtube.com/watch?v=oyC\\_MFW9qJA](https://www.youtube.com/watch?v=oyC_MFW9qJA)

Ilona Rauhalan haastateltavana  
Helena Åhman: <https://www.youtube.com/watch?v=k6gR23rA9TU>

## Kirjallisuus

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18:3, 19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bwaya, A. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8):181. DOI: 10.6084/m9.figshare.23932113

Charkoudian, L. (2012). Just my style: the practical, ethical, and empirical dangers of the lack of consensus about definitions of mediation styles. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5:4, 367–383. doi: 10.1111/j.1750-4716.2012.00113.x

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.

Eskilsson, T.; Norlund, S.; Lehti, A. & Wiklund, M. (2021). Enhanced capacity to act: Managers' perspectives when participating in a dialogue-based workplace intervention for employee return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31:2, 63–274  
<https://doi.org/10.1007/s10926-020-09914-x>

Gellin, M. (2019). *Restoratiivinen lähestymistapa ja sovittelu peruskoulukontekstissa: kohti eheyttävän kohtaamisen toimintakultuuria*. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Gustavsen, M. (1992). *Dialogue and development: theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Van Gorcum.

Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

- 
- Heiskanen A. (2013). Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus. *Tehyn julkaisusarja F*, ISBN 978-952-6667-07-2.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. (2009). *Ratkaisun taito*. Tammi.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Humble, J. (1970). *Management by Objectives in Action*. McGraw-Hill.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. (2013). *Ratkaisukeskeinen työyhteisöovittelu*. Työterveyslaitos.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja*, 11, 135–151. doi: 10.33352/prlg.95906
- Juholin, E.; Åberg, L. & Aula, P. (2015). Strategic employee communication – what does it really mean? Towards responsible dialogue as a missing piece. Teoksessa: Catellani, A.; Zerfass, A. & Tensch, R. (toim.). *Communication Ethics in a Connected World*. Research in Public Relations and Organisational Communication. Peter Lang, 323–347.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strategien viestintä ja organisaation tavoitteet – Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, 43(1), 79–99.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2023a). Viestinnälliset arvoketjut – mistä koostuu viestinnän arvo organisaatioille? *Työelämän tutkimus* 21, 430–465. doi: 10.37455/tt.126925
- Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2023b). Navigoiva johtajuusviestintä: paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 19:1, 62–81. doi: 10.33352/prlg.119407
- Kantola, J. (2019). Miten kääntää työyhteisön konfliktit oppimiskokemuksiksi työyhteisöovittelulla? *Aikuskasvatus*, 4, 303–311. doi: 10.33336/aik.88083
- Kantola, J.; Hietanen-Kunwald, P. & Doty, A. (2023). Organisaatioiden eettinen infrastruktuuri konfliktien johtamisen suunnannäyttäjänä. *Hallinnon tutkimus*, 42:5, 560–577. doi: <https://doi.org/10.37450/ht.122294>
- Kelman, H. C. (2010). A social-psychological perspective on ending violent conflict between identity groups. *Conflict resolution and reconciliation*, 1:1.
- Korkmaz, A.; van Engen, M.; Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32:4, 100894. doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

- 
- Lappalainen, P.; Saunila, M. & Rantanen, H. (2024a). From forced remote work to forced office work. Factors impacting change in willingness to work remotely. Teoksessa: Ndlela, M. N. (toim.). *Organizational Communication in the Digital Era. New Perspectives in Organizational Communication*. Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-031-58307-0\_9
- Lappalainen, P.; Saunila, M.; Ukko, J.; Rantanen, H. & Rantala, T. (2024b). Diagnosing leadership: construction and validation of the Leadership Impact Inventory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73:11, 294–324. doi: 10.1108/IJPPM-05-2023-0231
- Lappalainen, P.; Pohjola, M. & Kykyri, V.-L. (2023). Konfliktit ja sovun johtaminen – loukkaantumista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen. *Työn Tuuli*, 1.
- Lappalainen, P. (2020). Walking and talking sensors: conceptualizing restorative leadership to enhance people management education in engineering. *European Journal of Engineering Education*, 45:3, 473–490. doi: 10.1080/03043797.2019.1646211
- Lappalainen, P. (2019). Työn imu tuottavuustekijänä. *Työelämän tutkimus. Työelämän Tutkimuspäivien konferenssi-julkaisuja 7*, Kestävä tuottavuus ja inhimillinen elämä, 76–85.
- Lappalainen, P. (2017). Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Näkökulmia. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja*, 42–49. doi: 10.33352/prlg.95921
- Lappalainen, P. (2012). Socially Competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineering. Lappeenranta University of Technology, Dissertation Series 347.
- Lindsay, D.; LaPalme, M. & Dana, J. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? *Journal of Organizational Behavior*, 42:8, 1082–1098. doi: 10.1002/job.2534
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022). Työolobarometri 2021. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä*. 2022:46.
- Marques, T. M. & Miska, C. (2021). Responsible leadership. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-4. doi: 10.1007/978-3-319-31816-5\_4125-1
- Maslow A. A. (1943). Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50.
- Mayer, R.; Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi: 10.5465/AMR.2007.24348410
- Nederström, M. & Niitamo, P. (2010). *Construction and Validation of a Work Personality Inventory*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Report 1.
- Pehrman, T. (2011). *Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Kasvatustieteen väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Pohjola, M. (2021). *Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikat ja diskursiiviset muutokset työyhteisöiden konsultoinnissa*. Väitöskirja 383. Jyväskylän yliopisto.
-

- 
- Polo, S. (2011). Opetustyön tutkiva kehittäminen – esimerkkinä vapaa sivistystyö. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 13:1, 6–21. <https://journal.fi/akakk/article/view/114500>
- Puutio, R. & Kykyri V.-L. (2015). *Konsultointi keskusteluna – vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Rajala, T. & Laihonon, H. (2019). Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. *Baltic Journal of Management*, 14:1, 141–157. [10.1108/BJM-12-2017-0416](https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0416)
- Ranki, S. (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (2. uudistettu painos). Edita.
- Raza, M.; Imran M; Rosak-Szyrocka J.; Vasa L. & Hadi N. (2023). Organizational change and workplace incivility: mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20:3, 2008. doi: [10.3390/ijerph20032008](https://doi.org/10.3390/ijerph20032008)
- Rogers, A. (1997). Vulnerability, health and health care. *Journal of Advanced Nursing*, 26, 65–72. doi: [10.1046/j.1365-2648.1997.1997026065.x](https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.1997026065.x)
- Roman, J. (2005). *A Study of organizational dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu.
- Rosander, M. & Blomberg, S. (2024). Psychosocial safety and conflict management as resources for reducing workplace bullying of immigrants working in Sweden. *Group Processes & Intergroup Relations*, 28:2, 426–442. doi: [org.libproxy.helsinki.fi/10.1177/13684302241264434](https://doi.org/10.1177/13684302241264434)
- Rosenberg, M. (2005). *Nonviolent communication – A language of life*. Puddle Dancer Press Book.
- Salomaa, R. (2017). *Coaching of International Managers: Organizational and individual Perspectives*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Senge, P; Scharmer, C.; Jaworski, J. & Flowers, B-S. (2005). *Presence. Exploring profound change in people, organizations and society*. Nicholas Brealey Publishing.
- Syrjämäki, A. H.; Lyyra, P. & Hietanen, J. K. (2017). Yksin jääminen satuttaa: katsaus kokeelliseen ostrakismitutkimukseen. *Psykologia*, 52, 5. doi: [10.62443/psykologia.v52i5.144866](https://doi.org/10.62443/psykologia.v52i5.144866)
- Tadesse Bogale, A. & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11:1. doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129
- Törmänen, J. (2021). *Systems Intelligence – Measurement and modelling*. Aalto-yliopisto, Department of Industrial Management and Engineering. Väitöskirja, 105/2021.
- Vartia-Väänänen, M. (2000). *Henkinen väkivalta työssä*. Työterveyslaitos.
- Venninen, T. (2009). Koskenlaskua työhteisössä. *Aikuiskasvatus*, 29:1, 14–23. doi: [10.33336/aik.94166](https://doi.org/10.33336/aik.94166)

---

Virta, T. (2023). Merkityksellisyyden perusteluja yritysten verkkosivuilla. Teoksessa: Lillqvist, E.; Eronen-Valli; M.; Manninen, V.; Nissilä, N. & Salmela, E. (toim.). *Communicating with Purpose*. Vaasa: VAKKI Publications 15. 335–351

Walsh, D. (2015). How a human needs theory understanding of conflict enhances the use of consociationalism as a conflict resolution mechanism: the Good Friday Agreement in Northern Ireland. *Ethnopolitics*, 15(3), 285–302. doi: 10.1080/17449057.2015.1024012

Wiio, O. A. (1978). *Wiion lait ja vähän muidenkin*. Weilin & Göös.

Yeboah, M. A.; Kalvei, M.; Ansong, L. O. & Ansong, A. (2025). Responsible leadership and workplace safety: do safety culture and safety motivation matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17: 2, 285–302. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1108/APJBA-05-2023-0207>

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. doi: 10.1177/014920638901500207

Zerfass, A. & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal* 20:3, 291–309. doi: 10.1108/ccij-04-2014-0020

---

# Arvostava kehittäminen ja strateginen työ- yhteisöviestintä

---

*Helena Kantanen, Hanna Lehtimäki & Salla-Mari Rönkkö*

Johtajat ja viestijät pohtivat kaikkialla maailmassa, miten johtaa ja viestiä toimintaympäristössä, joka on vaihteleva, epävarma, monimutkainen ja epäselvä (ns. VUCA-olosuhteet) eli jatkuvassa muutoksen tilassa. Ratkaisuksi on ehdotettu esimerkiksi määrätietoista luottamuksen rakentamista, hyvinvoivia työympäristöjä ja dynaamista vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken. Esittelemme artikkelissa arvostavan kehittämisen mallin, joka tarjoaa osallistavan ja kuuntelevan tavan edistää muutosta ja kehittää organisaatiota ja sen työyhteisöviestintää.

*Arvostava kehittäminen, muutosmallit, organisaatiomuutos, työyhteisöviestintä*

---

*Artikkelin ensimmäisessä versiossa käytettiin ResearchRabbit-ohjelmaa arvostavaa kehittämistä käsittelevien tutkimusartikkelien etsimiseen. Lähteitten tutkimuspohjaisuus ja oikeellisuus tarkistettiin yliopiston tiedonhakupalvelujen avulla. Revisiovaiheen täydentäviä lähteitä haettiin Itä-Suomen yliopiston kirjaston tarjoaman Primo-tekoölyavustajan avulla.*

## **Johdanto**

Työyhteisöviestinnän keskeinen tehtävä on palvella organisaatiostrategiaa ja yhteisöllisiä prosesseja (Juholin & Rydenfelt 2020). Muutosviestinnässä epäonnistuminen on haastanut tutkimaan tarkemmin, mistä strategisessa organisaatioviestinnässä on kyse (Barrett 2002; Verčič ym. 2012). Työyhteisöviestintä on avainroolissa esimerkiksi silloin, kun tavoitellaan työntekijöiden sitoutumista muutoksiin, rakennetaan luottamusta työyhteisössä, tuetaan innovatiivisuutta tai toteutetaan strategiaa (Verčič ym. 2012). Sujuvan ja moniäänisen työyhteisöviestinnän tärkeys on osoitettu lukuisissa organisaatioviestinnän ja muutosjohtamisen tutkimuksissa (esim. Shrivastava ym. 2022). Työntekijöiden tietämys organisaation suunnitelmista ja strategisista päätöksistä on yhteydessä motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työstä suoriutumiseen (Dahlman & Heide 2021) ja vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen ja maineeseen. Erityisesti muutostilanteessa on eduksi, jos työntekijät voivat lähestyä johtajia luontevasti ja keskustella heidän kanssaan sekä kokea, että heillä on mahdollisuus kasvaa ja ottaa vastuuta silloin, kun tarvitaan (Abrantes ym. 2024). Viestinnän tutkimusessakin on viime vuosina puhuttu yhä enemmän ketterästä viestinnästä, joka mukautuisi entistä paremmin yritysmaailman jatkuvaan muutokseen (van Ruler 2021). Elämme haastavassa toimintaympäristössä, joka on vaihteleva, epävarma, monimutkainen ja epäselvä (ns. VUCA-olosuhteet). Yllättävä pandemia, sotauutiset ja ilmastomuutos ovat nakertaneet uskoa ennakoitavaan ja valoisaan tulevaisuuteen.

Tässä artikkelissa pyrimme lisäämään ymmärrystä toimivasta strategisesta työyhteisöviestinnästä ja tarkastelemme sitä organisaatiomuutoksessa arvostavan kehittämisen viitekehyksen näkökulmasta. Omaksumme van Rulerin (2018, 2021) näkemyksen strategisesta viestinnästä ketteränä johtamisprosessina, jossa organisaatioviestintä on vuorovaikutteista ja monen suuntaista merkitysten rakentamista ja neuvottelua.

---

Arvostavan kehittämisen (*Appreciative Inquiry, AI*) malli on luotu organisaatioiden kehittämisen ja muutosjohtamisen työvälineeksi (Cooperrider 2012; Cooperrider & Fry 2020). Tässä lähestymistavassa kehittämisen lähtökohdaksi otetaan ongelmien sijasta organisaation vahvuudet ja tilanteet, joissa organisaatio ja sen työntekijät ovat kokeneet erityistä onnistumista ja työn iloa. Kehittämisessä keskitytään yhteisiin saavutuksiin, onnistumisiin ja myönteisiin kokemuksiin yhteistoiminnasta (Lehtimäki ym. 2023). Tutkimuskysymyksemme on: *Miten arvostava kehittäminen mahdollistaa työyhteisön jäsenten osallistumisen työyhteisön kehittämiseen?*

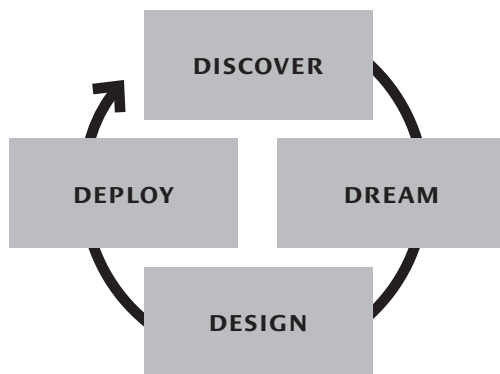
Esittelemme seuraavaksi arvostavan kehittämisen viitekehyksen. Käsittelemme sen jälkeen arvostavan kehittämisen periaatteita ja annamme esimerkkejä viitekehyksen soveltamisesta erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa, kuten terveydenhuollon kehittämisessä tai kestävyysmuutoksen toteuttamisessa. Seuraavaksi käymme läpi tutkijoiden esittämiä kriittisiä näkökulmia menetelmän vahvuuksista ja heikkouksista. Esittelemme esimerkitapauksen arvostavasta työyhteisöviestinnän kehittämisestä suomalaisessa teollisuusorganisaatiossa. Lopuksi kokoamme yhteen ne tunnistamamme tavat, joitten avulla strategisen työyhteisöviestinnän arvostava kehittäminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumisen ja motivoitumisen mahdollisuuksia ja haastaa mukaan yhteiseen kehittämiseen.

## Arvostava kehittäminen

Arvostavan kehittämisen juuret ovat positiivisessa psykologiassa (Luthans 2002), joka kohdistaa huomion vahvuuksiin ja toimivien käytäntöjen vahvistamiseen sen sijaan, että keskityttäisiin ongelmien ratkaisuun, kuten usein on tapana. Arvostavan kehittämisen prosessissa osallistetaan ja innostetaan organisaation jäseniä keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimivat ja mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy. Lopuksi kehitetään toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistumiskokemuksia tarkastelemalla luodaan positiivista ilmapiiriä, jossa työntekijät visioivat unelmiensa organisaatiota. Arvostavan kehittämisen malli luo keskustelemaa organisaatiokulttuuria, mikä puolestaan on luovuuden ja

---

innovaatioiden kehittämisen edellytys (Finegold ym. 2002). Malli soveltuu hyvin konstitutiiviseen viestintäajatteluun (CCO), jossa viestintä on vuorovaikutteista ja yhteisten merkitysten ja koko organisaation rakentamista (van Ruler 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Ns. Montrealin koulukunnan mukaan organisaatiot syntyvät niiden jäsenten välisten, jatkuvien merkitysneuvottelujen kautta (Taylor & van Every 2000, ref. van Ruler 2018). Ashcraft ym. (2009, ref. van Ruler 2018) näkevät viestinnän keskeisenä sosiaalisen todellisuuden selittämisessä ja organisaatioiden ymmärtämisessä. Emme voi myöskään unohtaa strategisen viestinnän tehtävää päätöksenteon ja strategisten prosessien tukijana ja johtamisfunktiona, vaikka näissä näkökulmissa korostuvat positivistinen ja managerialistinen painotus enemmän kuin laaja-alainen osallistaminen (Juholin & Rydenfelt 2020).



**Kuvio 1.**

Arvostavan kehittämisen 4D-malli (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 6). Discover: tunnistetaan organisaation hyvin toimivat prosessit. Dream: visioidaan parempaa tulevaisuutta. Design: suunnitellaan tulevaisuutta. Deploy: toteutetaan suunnitelma.

---

Arvostavan kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa (*discover*) tunnistetaan ja tarkastellaan organisaation vahvuuksia ja keskustellaan siitä, mikä toimii hyvin. Henkilöstö ja usein myös sidosryhmät pääsevät jakamaan positiivisia tarinoita, jotka kuvaavat onnistumisen kokemuksia, rakentavat työmotivaatiota ja energisoivat työyhteisöä. Tässä vaiheessa luodaan avointa ja innostunutta ilmapiiriä, joka pohjustaa seuraavien vaiheiden toteuttamista. Seuraavaksi visioidaan yhdessä uudenlaista tulevaisuutta: mitä meistä voisi tulla (*dream*). Aiempaa pohdintaa jatketaan hahmottamalla kaikkea sitä myönteistä, mihin voitaisiin päästä vahvuuksiin keskittymällä. Design-vaiheessa kehitetään konkreettisia ideoita siitä, miten päästäisiin kohti uudenlaista tulevaisuutta. 4D-mallin viimeisen vaiheen nimi on hiukan vaihdellut, joskus se on toteuttaminen (*deploy*), joskus päämäärä (*destiny*). Keskeistä on kuitenkin, että vahvistetaan muutosprosessia eri tavoin käytännön toiminnan, kuten kouluttautumisen, avulla.

## **Arvostavan kehittämisen periaatteet ja työyhteisöviestintä**

Arvostava kehittäminen painottaa osallistumista ja sidosryhmävuorovaikutusta (Shah ym. 2020; Shrivastava ym. 2022). Siksi se soveltuu hyvin strategisen työyhteisöviestinnän kehittämiseen (Zerfass ym. 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Arvostavan kehittämisen tavoitteena on tunnistaa, mikä on arvokasta organisaatiolle silloin, kun se toimii parhaalla mahdollisella tavalla (Thatchenkery ym. 2010). Siksi se mahdollistaa luontevasti vuorovaikutteisen työyhteisöviestinnän organisaation muutostilanteessa.

Arvostavan kehittämisen periaatteet (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 52) on kuvattu taulukossa 1. Organisaation kehittämisen lähtökohdaksi nähdään organisaation rakentuminen puheessa ja teoissa ja niissä tavoissa, joilla organisaation jäsenet ja sidosryhmät osallistuvat muutokseen.

---

**Taulukko 1.**

Arvostavan kehittämisen periaatteet (Whitney & Trosten-Bloom 2010, 52).

PERIAATE	KUVAUS
1. Konstruktionistinen periaate	Sanat luovat maailmoja. Meidän tuntemamme todellisuus on pikemminkin subjektiivinen kuin objektiivinen tila. Se luodaan yhdessä kielen ja keskustelujen avulla.
2. Samanaikaisuuden periaate	Kyseleminen on interventio. Heti, kun teemme kysymyksen, alamme luoda muutosta.
3. Poeettisuuden periaate	Voimme valita, mitä tutkimme. Organisaatiot ovat kuin avoimia kirjoja ja loputtomia tutkimisen ja oppimisen lähteitä. Sillä on merkitystä, mitä tutkimme. Valintamme kuvaavat – tai jopa luovat – maailmaa sellaisena, kuin sen tunnetemme.
4. Ennakoinnin periaate	Mielikuvat inspiroivat toimintaa. Inhimilliset systeemit liikkuvat kohti tulevaisuusmielikuviaan. Mitä myönteisempiä ovat tulevaisuudennäkymät, sitä myönteisempiä ovat myös nykyhetken toimet.
5. Positiivisuuden periaate	Positiiviset kysymykset johtavat positiiviseen muutokseen. Laajamittainen muutos vaatii paljon myönteisiä vaikutuksia ja yhteisöllistä sitoutumista. Muutospuhti syntyy parhaiten sellaisten kysymysten avulla, jotka vahvistavat myönteistä ydintä.
6. Kokonaisvaltaisuuden periaate	Kokonaisvaltaisuus tuo ihmisten ja organisaatioiden parhaat puolet esiin. Kaikkien sidosryhmien tuominen prosessiin mukaan stimuloi luovuutta ja rakentaa kollektiivista kapasiteettia.
7. Toteuttamisen periaate	Jotta muutos toteutuisi, meidän on oltava se muutos, jonka haluamme nähdä. Positiivinen muutos tapahtuu, kun muutoksen luomisen prosessi on samalla malli ihanteellisesta tulevaisuudesta.
8. Vapaaehtoisuuden periaate	Ihmiset suoriutuvat työstään paremmin ja ovat sitoutuneempia, kun heillä on vapaus valita, miten ja mihin he osallistuvat. Vapaaehtoisuus stimuloi organisaation parasta osaamista ja myönteistä muutosta.

---

Arvostava kehittäminen pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan puheella luodaan todellisuutta, eli sosiaaliset rakenteet ja toimintaympäristö määrittävät merkityksiä luovissa diskursseissa (Yoder 2004). Ensimmäisen periaatteen mukaan organisaatio toteutuu ja muotoutuu jatkuvasti puheessa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toinen periaate on, että kysyminen ja kyseenalaistaminen on itsessään muutosta luova interventio. Kolmas, poeettisuuden periaate, viittaa siihen, että organisaation toiminta on avointa, jatkuvan luomisen tilassa

---

olevaa tekemistä, josta eri ihmiset kertovat erilaisia tarinoita. Ennakoinnin periaate puolestaan kohdistaa huomion siihen, että toivotun tulevaisuuden sanoittaminen vahvistaa myönteistä tekemistä myös nykyhetkessä. Viides periaate nojaa ajatukseen, että se, mihin huomiomme kohdistuu, vahvistuu. Kun kiinnitämme huomion myönteisiin asioihin, muutosmyönteisyys ja ratkaisukeskeisyys vahvistuvat. Vastaavasti, kun kiinnitämme huomion ongelmiin, näemme yhä enemmän ongelmia ja huomio siirtyy pois myönteisistä asioista. Kokonaisvaltaisuuden periaate korostaa kokonaisvaltaista näkökulmaa muutokseen ja eri sidosryhmien mukaan tuomista muutoksen tekemiseen. Toteuttamisen periaate tuo yhteen toivotun tulevaisuuden kuvittelun ja tavoitteellisen tekemisen saavuttamiseksi. Vapaaehtoisuuden periaate korostaa, että ihmisten on koettava sisäistä paloa muutoksen toteuttamiseen. (Whitney & Trosten-Bloom 2010.)

Puhetavat ja -käytännöt ovat merkittäviä työkaluja, kun organisaatioita ja työyhteisöviestintää kehitetään tavoitteellisesti. Esimerkiksi Westwood ja Linstead (2001) korostavat kirjassaan, että kieli ei ole vain viestintäväline vaan organisaatorakenteiden ja identiteettien ydintä. Arvostavassa kehittämisessä dialogi on keskustelua, jossa keskitytään organisaation vahvuuksiin, saavutuksiin ja arvoihin (Finegold ym. 2002; Joyner ym. 2019). Ajatuksena on, että positiivinen puhe jo itsessään edistää muutosta. Käytännössä arvostavaa dialogia voidaan edistää esimerkiksi siten, että tietynlaisia sanoja tai ilmaisuja toistetaan ja toisia taas vältetään tietoisesti. Kun työyhteisön jäsenet pääsevät mukaan luomaan merkitysyhteyksiä, käsiteltävät asiat tulevat tutuiksi ja voidaan kokea osallisuutta muutoksen toteuttamiseen. Arvostavassa dialogissa huomio kiinnitetään pieniinkin onnistumisiin, koska pyrkimyksenä on vahvistaa ajatusta, että muutosta voi edistää teoilla, jotka tuntuvat hallittavilta. Arvostavaa dialogia voidaan pohjustaa tunnistamalla energisoivia ja myönteisiä yhteistyökokemuksia (Lehtimäki ym. 2023). Työyhteisön jäseniä pyydetään määrittelemään omin sanoin, minkä he kokevat arvostukseksi heitä itseään ja muiden tekemistä kohtaan. Heitä pyydetään myös kuvaamaan, mitkä rutiinit ja tiedonjakamisen tilanteet luovat kokemusta avoimuudesta, osallistumisesta ja aidosta vuorovaikutuksesta. (Lehtimäki 2020.) Arvostava ja kunnioittava työtapo vahvistaa luottamusta ja työyhteisön ihmissuhteita, mikä on hyvä pohja uusien ideoitten esittämiselle (Dahlman & Heide 2021).

---

## Arvostavan kehittämisen soveltamisen areenoita

Arvostavan kehittämisen menetelmää on sovellettu mitä erilaisimmissa organisaatioissa ja konteksteissa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ulkomailla (Finegold ym. 2002; Cho & Ardichvili 2024) ja Suomessa (Lehtimäki ym. 2013). Menetelmän on todettu soveltuvan yhtä lailla pienten tiimien (esim. Buckham 2019) kuin laajojen organisaatioiden tai prosessien kehittämiseen (esim. Yoder 2004), myös verkkoympäristössä (van Dellen 2024). Arvostavaa kehittämistä on käytetty muutoksen edistämiseen mm. terveydenhuollossa (Maier 2018; Wihofszky 2020), koulutusorganisaatioissa (Sandu 2013; Kumar ym. 2023; Mather 2023; Abedi & Ametepey 2024), pankkisektorilla (Holma ym. 2015), poliisitoimissa (Skinns ym. 2021), matkailussa (Joyner ym. 2019), organisaatorajat ylittävän kestävyysmuutoksen toteuttamisessa (Lehtimäki ym. 2023) ja erilaisissa yrityksissä (Cooperrider 2012; Buckham 2019; Cho & Ardichvili 2024). Visioimalla ja ennakoimalla tulevaisuutta myönteisissä yhteisissä tapaamisissa organisaatiot voivat valjastaa kollektiivisen mielikuvituksen kehittämisen tueksi. Jaetut ja dokumentoidut yhteiset toiveet antavat muutokselle suunnan ja edistävät muutosprosessin itseohjautuvuutta.

Esimerkkinä mainittakoon Suomen ortodoksinen kirkko, missä organisaatiomuutokset huolettivat työntekijöitä. Arvostavan kehittämisen prosessissa organisaation ydinarvoiksi tunnistettiin inhimillisuus, työn ilo, luovuus ja usko. Arvostavan kehittämisen avulla pystyttiin hälventämään huolia ja osallistamaan työntekijät muutosprosessiin sekä kehittämään muutospuhetta myönteisemmäksi. Työyhteisöviestintä oli avainasemassa muutoksen toteuttamisessa. (Parkkinen ym. 2015.) Toisena esimerkkinä on sementtitehdas, missä haluttiin kehittää työntekijöiden suhdettä omaa. Arvostavan kehittämisen avulla sidosryhmäsuhteet tunnistettiin organisaation avainvahvuudeksi. Kun myönteiset kokemukset asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa dokumentoitiin, voitiin keskittyä sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen eri tavoin. Työntekijöitä esimerkiksi koulutettiin hoitamaan näitä keskeisiä suhteita tulevaisuuden tarpeet huomioiden. (Shah ym. 2020.) Kolmantena esimerkkinä on ruotsalaisen korkeakoulun kaksipäiväinen arvostavan kehittämisen työpaja, jossa oli tavoitteena kestävä kehityksen mukaisten toimintatapojen omaksuminen. Tutkimuksessa todettiin, että organisaation menestys ja hyvinvointi edellyttävät monien rinnakkaisten toimintojen

---

yhteensovittamista ja ristiriitaisten tunteiden sallimista ja hyödyntämistä. Työpaja lisäsi organisaation kykyä innovoida, paransi sisäistä yhteistyötä ja vahvisti sidosryhmäsuhteita. Se tuki kykyä toimia epävarmassa ja monimutkaisessa ympäristössä ja auttoi sopeutumaan siihen. (Lilja 2024.)

## Arvostavan kehittämisen edut ja haasteet

Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että organisaation vahvuuksiin keskittyminen edistää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Skinns ym. 2021; Kumar ym. 2023; Lehtimäki ym. 2023) ja vähentää kyynisyyttä muutostilanteissa (Shah ym. 2020). Arvostavan kehittämisen malli kannustaa sidosryhmäyhteistyöhön, laajentaa organisaation osaamis pohjaa ja näkökulmaa, lisää ja syventää eri osapuolten välistä ymmärrystä, auttaa rakentamaan luottamusta ja edistää pysyvää muutosta (Shah ym. 2020).

Arvostavan kehittämisen mallin hyödyntämiseen liittyy myös haasteita. Positiivisen ja negatiivisen välinen jako ei ole mitenkään yksiselitteinen (Fitzgerald ym. 2010), vahvuuksiin keskittyminen saattaa johtaa ongelmien tai negatiivisten kokemusten sivuuttamiseen (Skinns ym. 2021) ja pahimmillaan toksiseen positiivisuuteen, missä kielteiset tunteet ohitetaan ja ratkaisemattomat konfliktit pääsevät muhimaan pinnan alla (Fitzgerald ym. 2010; Kumar ym. 2023). Singh ym. (2020) ovat kritisoineet arvostavan kehittämisen ytimessä olevaa kerronnallisuutta ja todenneet, että tarinoiden käyttö ei sovellu kaikkiin organisaatioihin. Lisäksi on todettu, että arvostavan kehittämisen prosessi ei välttämättä tuota konkreettisia ja lopullisia ratkaisuja, joita muutostilanteissa usein kaivataan (Stowell 2022). Organisaation jäsenten sitoutumisessa prosessiin voi olla ongelmia tai prosessin fasilitointi voi olla puutteellista (Woo & Paskewitz 2021), mikä saattaa johtaa pinnallisiin muutoksiin merkityksellisten muutosten sijaan (Shah ym. 2020). Lisäksi muutosvastarinta, juonittelu tai välinpitämättömyys saattavat estää muutoksen toteutumisen (Singh ym. 2020; Abrantes ym. 2024). Joskus organisaatorakenteiden ongelmat tai heikko tiedonkulkua voivat torpedoida arvostavan kehittämisen prosessin (Maier 2018).

Etä- ja hybridityö tuo käytännön haasteita arvostavaan kehittämiseen. Työpajojen toteuttaminen voi olla hankalaa. Verkossa työskentely on toki joustavaa ja mahdollistaa globaalin osallistumisen, mutta edellyttää toimivaa teknologiaa ja sen hallintaa. Ihmisten kohtaaminen on erilaista kuin

---

kasvotusten ja tarinoiden jakaminen voi vaikeutua. Esimerkkejä täysin virtuaalisista arvostavan kehittämisen työpajoista löytyy, mutta lisätutkimusta tarvitaan esimerkiksi luottamuksen merkityksestä verkkoympäristössä. (Elam & Brands 2017; van Dellen 2024.)

## **Arvostava työyhteisöviestinnän kehittäminen: esimerkkitapaus**

Toteutimme arvostavan kehittämisen työpajat kemikaaleja valmistavassa suomalaisessa tuotantolaitoksessa. Yrityksen työntekijävaihtuvuus oli suurta ja yrityksessä oli hiljattain toteutettu merkittävä organisaatiomuutos, minkä seurauksena yhtiö koki tarpeelliseksi kehittää työyhteisöviestintää. Henkilöstöjohtaja oli yhteydessä yliopiston innovaatiojohtamisen oppiaineeseen ja ehdotti, että toteuttaisimme osallistavan arvostavan kehittämisen projektin. Työyhteisöviestinnän kehittäminen nähtiin tärkeänä johtamisen tukena muutosten läpiviemisessä. Kehitysprojektin kohteeksi valittiin Pohjois-Savossa toimiva tuotantoyksikkö.

Case-tutkimuksen tavoitteena oli testata 4D-mallia työyhteisön kehittämässä ja tutkia, miten malli soveltuu positiivisen viestintäkulttuurin luomiseen (Kantanen ym. 2020; Rönkkö 2015). Toimipaikassa järjestettiin kaksi fokusryhmäkeskustelua. Henkilöstöjohtaja auttoi valitsemaan fokusryhmien osallistujat. Osallistujille lähetettiin lyhyt viesti tutkimuksen tavoitteista ja kerrottiin keskustelua ohjaavat kysymykset:

1. Esittelisitkö itsesi (nimi ja työnkuva) ja kertoisitko, mikä on parasta omassa työssäsi?
2. Mikä yrityksen toimipaikan sisäisessä viestinnässä toimii? Millaisissa tilanteissa se ilmenee?
3. Millainen viestintä tukee jokapäiväistä työtäsi?
4. Kerro tilanteesta, jossa olet kokenut saavasi arvostusta ja äänesi kuuluviin.
5. Mikä olisi ihannetilanne sisäisen viestinnän osalta viiden vuoden päästä? Kuinka voit omalla vuorovaikutuksellasi vaikuttaa siihen?

---

Molemmissa fokusryhmissä oli kuusi osallistujaa, niin päälliköitä, asian-  
tuntijoita kuin työntekijöitä eri osastoilta. Toisessa fokusryhmässä oli  
yrityksessä yli kymmenen vuotta työskennelleitä (”konkarit”) ja toisessa  
alle kaksi vuotta työskennelleitä (”tulokkaat”). Fokusryhmien osallistujat  
eivät tunteneet toisiaan ennestään. Ylempi johto ja henkilöstöjohtaja ei-  
vät osallistuneet fokusryhmiin, mutta tutkimuksella oli heidän tukensa.

Molemmissa ryhmissä luotiin vuorovaikutteinen, tavoitteellinen  
ja fasilitoitu keskustelu ryhmän jäsenten kesken. Osallistujat peilasivat  
näkemyksiään toistensa kanssa ja rakensivat keskustelun myötä uusia  
merkityksiä. Keskustelut tallennettiin ja litteroitiin. Aineistosta ei analy-  
soitu pelkästään fokusryhmäkeskustelujen sisältöjä, vaan kiinnitettiin  
huomiota vuorovaikutustilanteeseen ja keskustelun luonteeseen tark-  
kaillen, miten ryhmän jäsenet puhuivat toisilleen ja millaista kieltä he  
käyttivät. Ryhmien keskustelut poikkesivat jonkin verran toisistaan.  
Konkarit keskittyivät erityisesti työyhteisöviestinnän vahvuuksiin ja  
analysoivat niiden syntyä. Tulokkaat puolestaan tunnistivat vahvuuksia  
ja myös kehittivät niiden pohjalta konkreettisia ideoita työyhteisöviest-  
innän kehittämiseksi edelleen. Tulokkaiden ajattelua leimasi vahva  
tulevaisuussuuntautuneisuus.

Fokusryhmien keskustelijat tunnistivat yhdessä työyhteisöviest-  
innän vahvuuksia, joita olivat esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja avoin  
keskustelukulttuuri. Osallistujat ehdottivat lukuisia työyhteisöviestinnän  
kehitysideoita, kuten dialogisia palaverikäytäntöjä, yrityksen sisäisiä  
teemapäiviä, eri työntekijäryhmien kohtaamisia, fokuoituja temaattisia  
keskusteluja, kaikille avoimia tiimipalavereita, myönteisen kollegapa-  
lautteen käytäntöjen kehittämistä, viestintäammattilaisten palkkaamista  
ja avainhenkilöiden viestintätaitojen kehittämistä. Lisäksi osallistujat  
tunnistivat vahvuuksiin perustuvia työyhteisöviestinnän kehityskohteita,  
kuten osastojen väliset vierailut, toistuvat kahdenkeskiset ja eri ryhmien  
väliset keskustelut ja kaikille jaettava uutiskirje. Näiden käytäntöjen  
ajateltiin tukevan aitoa vuorovaikutusta ja kuulluksi tulemistä. Molem-  
missa ryhmissä tunnistettiin positiivisen puhetavan ja palautteen tärkeys  
ja todettiin, että keskustelevan organisaatiokulttuurin edelleen vahvista-  
minen yksilö- ja organisaatiotasolla on tarpeellista.

Fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneilta kerätystä palautteesta oli  
useita mainintoja siitä, että tutkimukseen osallistuneille organisaation  
jäsenille konkretisoitui oman viestintätavan ja oman aktiivisuuden

---

merkitys viestintäkäytäntöjen ja -kulttuurin kehittämisessä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat kokeneensa, että arvostava kehittäminen, josta he saivat kokemuksen fokusryhmäkeskusteluissa, on luonteva tapa tukea organisaation sisäistä vuorovaikutusta kunnioittavan dialogin ja positiivisten puhetapojen ansiosta. Fokusryhmäkeskusteluissa esiin nostetut kehitysehdotukset luovutettiin henkilöstöjohtajalle, ja hän laati työyhteisöviestinnän kehittämiseen toimintasuunnitelman, johon sisältyivät muun muassa dialogiset palaverikäytännöt, työvuorojen välinen viestintä, yrityksen sisäiset teemapäivät ja osastojen väliset palaverit. Arvostavan kehittämisen työpajojen seurauksena organisaation ”tsunami-maiseksi” luonnehdittu tiedonjakelu korvautui ainakin osittain osallistumiseen kannustavilla, kasvokkaisilla vuorovaikutuskäytänneillä. Myös viestintäkanavien määrää ja toimivuutta arvioitiin uudelleen. (Kantanen ym. 2020.)

Fokusryhmäkeskustelut loivat tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun areenan, jonka kautta organisaation jäsenet saivat äänensä kuuluviin ja pääsivät osallistumaan työyhteisönsä viestinnän kehittämiseen. Osallistujat saivat tilaisuuden kuvata ajatuksiaan ja neuvotella ja suunnata erilaisia merkityksiä eri tulkintoille, ja arvostava kehittäminen toimi näin strategisen viestinnän välineenä (van Ruler 2018). Osallistujien antama palaute viittasi siihen, että keskustelujen tuloksena osallistujat oivalsivat, miten tietoisten valintojen kautta voidaan luoda koko yrityksen kehittämistä tukeva viestintäympäristö, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan.

Kokeilussa hyödynnetyn arvostavan kehittämisen mallia soveltamalla työyhteisön jäsenet pääsevät osallistumaan työyhteisön kehittämiseen avoimen keskustelun ja tiedon jakamisen areenoilla, joilla on mahdollista pohtia ja tulkita yhdessä erilaisia viestintään liittyviä näkökohtia. Arvostavan kehittämisen malli korostaa vuorovaikutteisen dialogin merkitystä työyhteisöviestinnässä. Ensisijaisena huomion kohteena eivät ole viestintäkanavaratkaisut vaan vuorovaikutuskäytännöt, jotka muokkaavat koko työyhteisön viestintä- ja ajattelutapoja. Keskusteluihin syntyy luontevasti tulevaisuussuuntautunut puhetapa, joka toimii ikään kuin työkaluna, jonka avulla on mahdollista jalostaa tunnistettuja vahvuuksia konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Kokeilusta saadun palautteen mukaan arvostavan kehittämisen malli valtaistaa yksilöitä ottamaan vastuuta vuorovaikutuksesta ja viestintä-

---

kulttuurin kehittämistä. Arvostavan kehittämisen mallin soveltaminen tukee työyhteisöviestintää työpaikoilla, joissa kommunikoidaan työvuo-  
rojen, erityisosaamisen alueiden ja hierarkioiden välillä ja joissa käyte-  
tään sekä sähköisiä että kasvokkaisia viestintäkanavia. Siksi se soveltuu  
myös hybridiorganisaatioihin, joissa verkostomaisen työn kontrollime-  
kanismit korostavat yksilöiden vastuuta johtamisesta ja viestinnästä ja  
joissa organisaatiot muotoutuvat jatkuvan muutoksen tilassa elävinä  
systeemeinä (Puutio & Heikkilä 2018). Menetelmän soveltaminen  
edellyttää konsultilta ja johtajalta kykyä ohjata työskentelyä siten,  
että kehittäminen kytkeytyy johdonmukaisesti vahvuuksien tunnista-  
miseen ja että osallistujat antautuvat ideoivaan ja tulevaisuuteen  
suuntautuvaan vuorovaikutukseen.

## Lopuksi

Vaikka arvostavan kehittämisen tarkoituksena on pureutua konkreet-  
tisten toimintatapojen kehittämiseen, kyse on koko työyhteisön ja sen  
ajattelutapojen kehittamisestä. Organisaation kehittämisen työkaluna  
arvostavaan kehittämiseen pohjautuva työyhteisöviestintä täyttää  
tärkeän strategisen tehtävänsä palvelemalla organisaatiostrategiaa ja  
yhteisöllisiä prosesseja (Juholin & Rydenfelt 2020). Vahvuuksia voidaan  
hyödyntää tiimien vuorovaikutusdynamiikan, työyhteisöviestinnän, pää-  
töksenteon ja yhteistoiminnan kehittämässä (Mandal 2022; Wihofszky  
ym. 2020). Arvostavan kehittämisen 4D-malli johtaa monipuolisempaan  
ja kehittyneempään vuorovaikutukseen työntekijöiden kesken ja orga-  
nisaation sidosryhmien välillä, mikä lisää organisaation suhdettä omaa  
(Shah ym. 2020). Arvostavaan kehittämiseen kuuluva tarinankerronta  
tuo esiin myönteisiä kokemuksia ja organisaatiotarinoita, jotka voivat  
suunnata tulevaisuuden toimia (Singh ym. 2020) ja joita voi hyödyntää  
käytännön viestintätyössä. Arvostava kehittäminen toimii organisaation  
muutosvaiheiden työkaluna edistämällä avointa viestintää ja lieventä-  
mällä muutosstressiä (Ravalier ym. 2019). Myönteisten narratiivien avul-  
la haastavista muutoskeskusteluista voi tulla rakentavia ja organisaation  
tavoitteiden mukaisia (Buckham 2019). Mallin avulla voidaan luoda  
jaettu yhteinen visio ja linjata viestintästrategia ydinarvoihin (Sandu  
2013). Lisäksi prosessin vuorovaikutuksellisuus ehkäisee muutoksissa

---

usein vellovia huhuja (Abrantes ym. 2024). Organisaatiolla on näin tilaisuus muotoilla haasteet uudelleen mahdollisuuksiksi ja edistää jatkuvan kehittämisen ja joustavan mukautumisen kulttuuria.

Arvostavan kehittämisen prosessi kehittää jo sinällään työyhteisön viestintää, koska se kannustaa vuorovaikutukseen ja antaa jaetuille tavoitteille tulevaisuutta ja suuntaa. Menetelmä edistää myönteistä ilmapiiriä, joka kannustaa yhteistyöhön ja innovointiin ja rakentaa yhteisöllisyyttä (Rohmatussyifa & Utami 2021; Woods & Lythberg 2024). Sen ytimessä on työntekijöiden ja sidosryhmien kuunteleminen, yhteiskehittäminen ja ideoiden toimeenpano. Organisaation jäsenille syntyy kokemus mahdollisuudesta tulla kuulluksi ja osallistua muutoksen toteuttamiseen. Näin vastataan myös muutosjohtajuuden ajankohtaisiin haasteisiin: voidaan kohdata tunteet ja pelot, fasilitoida muutosprosessia sekä rakentaa luottamusta ja hyvinvoivaa työympäristöä (Fleming & Millar 2019).

## Vinkkejä ammattilaisille

1. Viestinnän ala 2024 -tutkimuksen mukaan viestijät toivovat, että viestintä koettaisiin organisaatiossa strategisena ja muutoksen ajurina. Työpaikallasi on todennäköisesti meneillään kehittämishanke tai useampiakin. Kysele, millaisia menetelmiä niissä käytetään. Jos prosessissa on konsultti mukana, arvostavan kehittämisen menetelmä saattaa olla hänelle tuttu. Mieti, millaisen viestinnän kehittämisen osa-alueen voisitte toteuttaa arvostavan kehittämisen mallin avulla. Avuksi voit pyytää esimerkiksi viestinnän tai johtamisen opiskelijoita.
2. Kärsiikö viestintäosastosi yhteisöllisyyden puutteesta, jos työt hoidetaan pääasiassa etänä? Arvostavan kehittämisen työpajan voi toteuttaa myös työyhteisöpäivässä ja saada uutta intoa työhön visioimalla yhdessä valoisa tulevaisuutta.
3. Mietittekö, miten osallistaa sidosryhmät entistä syvämmän organisaationne toimintaan? Arvostavan kehittämisen työpajan voi toteuttaa sidosryhmien kanssa ja lisätä siten toinen toisensa tuntemista, arvostamista ja yhteistoimintaa.

---

## Näistä voit aloittaa

- 1) Tutkimuksessa hyödynnetään arvostavan kehittämisen mallia organisaation sisäisten konfliktien ratkaisemisessa: Kantola, J.; Hietanen-Kunwald, P. & Doty, A. (2023). Organisaatioiden eettinen infrastruktuuri konfliktien johtamisen suunnannäyttäjänä. *Hallinnon Tutkimus* 42:5, 560–577.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/122294/89018>
- 2) Pro gradu -työ esittelee selkeästi arvostavan kehittämisen mallin ja sen soveltamismahdollisuuksia: Paronen, V. 2016. Arvostava kehittäminen pk-yrityksessä. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu.  
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100255>
- 3) Esa Hiltusen ja Aku Tairan arvostavaa kehittämistä hyödyntävä tutkimus palkittiin parhaana tapaustutkimuksena kansainvälisessä konferenssissa. Linkki tiedotteeseen:  
<https://www.uef.fi/fi/artikkeli/kauppatieteiden-tutkijoille-palkinto-parhaasta-tapaustutkimuksesta-icmc2023-konferenssissa>  
Linkki artikkeliin: Hiltunen, E. & Taira, A. (2023). Promoting circular economy from the perspective of appreciative inquiry in the real estate and construction industry. Teoksessa: Mishra, S. (toim.). *Case Studies on Sustainability and Innovations Across Entrepreneurial and Other Contexts*. Bloomsbury Publishing India, 5–15.  
<https://dspace.uef.fi/handle/123456789/31474?locale-attribute=fi>
- 4) Artikkelissa kerrotaan arvostavasta kehittämisestä ja muista positiivisista kehittämismalleista: Lehtimäki, H.; Kujala, J. & Thatchenkery, T. (2023). Enablers of a circular economy: A strength-based stakeholder engagement approach. Teoksessa: Kujala, H., Heikkinen, A. & Blomberg, A. (toim.). *Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy*. Palgrave Macmillan, 365–392.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-31937-2\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-31937-2_11)



FT **Helena Kantanen** on innovaatiojohtamisen vanhempi yliopistonlehtori (UEF) ja organisaatioviestinnän dosentti (TaY). Hänen tutkimusteemojaan ovat olleet viestinnän konsultointi ja arvonluominen, oppiminen ja viestintä virtuaaliyhteisöissä sekä viime vuosina erityisesti kauppatieteiden opettamisen pedagogiikka. Ennen opetus- ja tutkimustyötä Helena työskenteli 15 vuoden ajan viestinnän tekijänä, suunnittelijana ja johtajana.



KTT **Hanna Lehtimäki** on innovaatiojohtamisen professori ja Kestävä kiertotalous -tutkimuskeskuksen (CECE) perustaja ja johtaja Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitoksella. Hänen tutkimuksensa käsittelevät johtajuutta ja strategista johtamista kestävyysmurroksessa. Hänen parhaillaan käynnissä olevat tutkimusprojektinsa käsittelevät kiertotalousliiketoimintaa ja kestävyysjohtamista arvostavan kehittämisen näkökulmasta.



KTM **Salla-Mari Rönkkö** valmistui Itä-Suomen yliopistosta vuonna 2015 pääaineenaan innovaatiojohtaminen. Hän työskentelee Nordea Bank Abp:n Trade Financessa, missä hän tukee yritysasiakkaita ulkomaankaupan turvaamiseen ja rahoitukseen liittyvissä kysymyksissä.

---

## Kirjallisuus

- Abedi, E. A. & Ametepey, A. K. (2024). Leadership practices and support structures enabling teachers' informal learning for educational technology use: An appreciative inquiry approach. *Professional Development in Education* 3, 1–15. doi: 10.1080/19415257.2024.2330973
- Abrantes, A. C. M.; Bakenhus, M. & Ferreira, A. I. (2024). The support of internal communication during organizational change process. *Journal of Organizational Change Management* 37:5, 1030–1050. doi: 10.1108/JOCM-06-2023-0222
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal* 7:4, 219–231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Buckham, R. H. (2019). Transforming performance appraisal through appreciative inquiry. *Estudios de Administración* 25:1, 3–19. doi: 10.5354/0719-0816.2018.55390
- Cho, H. & Ardichvili, A. (2024). Appreciative inquiry: An integrative review of studies in three disciplines. *Human Resource Development Review* 23:3, 376–401. doi: 10.1177/15344843241256156
- Cooperrider, D. L. (2012). The concentration effect of strengths: How the whole system “AI” summit brings out the best in human enterprise. *Organizational Dynamics* 41:2, 106–117. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.004
- Cooperrider, D. L. & Fry, R. (2020). Appreciative inquiry in a pandemic: An improbable pairing. *The Journal of Applied Behavioral Science* 56:3, 266–271. doi: 10.1177/0021886320936265
- Dahlman, S. & Heide, M. (2021). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. Routledge.
- Van Dellen, S. A. (2024). Appreciative inquiry utilizing online platforms. *Management Teaching Review* 9:1, 44–54. doi: 10.1177/23792981231187992
- Elam, D. A. & Brands, K. M. (2017). Appreciative inquiry – lessons learned from virtual teams. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 17:1–2, 37–47.
- Finegold, M. A.; Holland, B. M. & Lingham, T. (2002). Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. *Public Organization Review: A Global Journal* 2:3, 235–252. doi: 10.1023/A:1020292413486
- Fitzgerald, S.; Oliver, C. & Hoxsey, J. (2010). Appreciative inquiry as a shadow process. *Journal of Management Inquiry* 19:3, 220–233. doi: 10.1177/1056492609349349
- Fleming, K. & Millar, C. (2019) Guest editorial. Leadership capacity in an era of change: The new normal leader. *Journal of Organizational Change Management* 32:3, 310–319. doi: 10.1108/JOCM-05-2019-492

- 
- Holma, T.; Lehtimäki, H. & Thatchenkery, T. (2015). Appreciative organization development in Finnish mature industries: A case study of a financial services organization. Teoksessa: Sardana, G.D. & Thatchenkery, T. (toim.). *Managing Complex Organization Change: Action-Oriented Approaches for Sustaining Positive Interventions*. Bloomsbury, 3–16.
- Joyner, L.; Lackey, N. Q. & Bricker, K. S. (2019). Community engagement: An appreciative inquiry case study with Theodore Roosevelt National Park gateway communities. *Sustainability* 11:24, s. 7147. doi: 10.3390/su11247147
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43:1, 79–99. doi: 10.23983/mv.91081
- Kantanen, H.; Rönkkö, S-M.; Lehtimäki, H. & Thatchenkery, T. (2020). From information overload to a dialogical corporate culture. *Proceedings of the 80th Annual Meeting of the Academy of Management: Broadening our Sight*, Management Consulting Division. 7.–11.8.2020.
- Kumar, B.; Suneja, M. & Swee. M. (2023). When I say...appreciative inquiry. *Medical Education* 57:11, 1006–1007. doi: 10.1111/medu.15140
- Lehtimäki, H. (2020). Arvostettava johtajuus – arvostus ja merkityksellisyys arvostustalouden sidosryhmäsuhteissa. Teoksessa: Jalonen, H., Helander, N. & Mäkelä, L. (toim.). *Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa*. Vastapaino, 68–86.
- Lehtimäki, H.; Kujala, J. & Thatchenkery, T. (2013). Appreciative Intelligence® in leadership culture transformation: A case study. *International Journal of Human Resources Development and Management* 13:4, 244–258. doi: 10.1504/IJHRDM.2013.064071
- Lehtimäki, H.; Kujala, J. & Thatchenkery, T. (2023). Enablers of a circular economy: A strength-based stakeholder engagement approach. Teoksessa: Kujala, H., Heikkinen, A. & Blomberg, A. (toim.). *Stakeholder Engagement in a Sustainable Circular Economy*. Palgrave Macmillan, 365–392. doi: 10.1007/978-3-031-31937-2\_11
- Lilja, J. (2024). Facilitating organizations to dance with the complex “logic of life”: Spinning with paradoxes in regenerative appreciative inquiry summits. *The Learning Organization* 31:3, 299–316. doi: 10.1108/TLO-01-2023-0006
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23:6, 695–706. doi: 10.1002/job.165
- Maier, C. T. (2018). Light and shadows: Appreciative inquiry, communication ethics literacy, and the opioid epidemic. *Qualitative Research Reports in Communication* 19:1, 62–67. doi: 10.1080/17459435.2018.1529699
- Mandal, M. (2022). Team building and appreciative inquiry in research and development teams. *Vision: The Journal of Business Perspective*. OnlineFirst. doi: 10.1177/09722629211063528
-

- 
- Mather, P. C. (2023). Supporting an organizational change process with appreciative inquiry. *New Directions for Student Services* 184, 101–111. doi: 10.1002/ss.20499
- Parkkinen, I.; Lehtimäki, H. & Thatchenkery, T. (2015). Leveraging Appreciative Intelligence® for enhancing organisational change. *International Journal of Human Resources Development and Management* 15:2-4, 101–114. doi: 10.1504/IJHRDM.2015.071158
- Puutio, R. & Heikkilä, J.-P. (toim., 2018). *Organisaatio prosessina: Muodonmuutoksen konsultointi*. Metanoia Instituutti.
- Ravalier, J.; McVicar, A. & Munn-Giddings, C. (2019). Appreciative inquiry for stress management. *Qualitative Research in Organizations and Management* 14:3, 260–279. doi: 10.1108/QROM-05-2017-1525
- Rohmatussyifa, Z. & Utami, S. W. (2021). The effect of the appreciative inquiry method on improving a sense of community among 2021 IFoP members. International Conference of Psychology (ICoPsy 2021). *KnE Social Sciences* 356–369. doi: 10.18502/kss.v7i1.10224
- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 367–381. doi: 10.1080/1553118X.2018.1452240
- van Ruler, B. (2021). Communication planning: Agility is a game changer in strategy development. *International Journal of Strategic Communication* 15:20, 113–125. doi: 10.1080/1553118X.2021.1898117
- Rönkkö, S.-M. (2015). Arvostava kehittäminen sisäisessä viestinnässä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos.
- Sandu, S. A. (2013). Using appreciative inquiry in developing intellectual capital in Mihail Kogalniceanu University. Teoksessa: Khavandkar, J. (toim.). *Intellectual Capital Management: Global Perspectives on Higher Education, Science and Technology*. ISESCO ja UNESCO, 111–129.
- Shah, H. A.; Yasir, M. & Miller, M. G. (2020). Analyzing appreciative inquiry as a model of change to build relational capital. *Business & Economic Review* 12:1, 1–24. doi: 10.22547/BER/12.1.1
- Shrivastava, S.; Pazzaglia, F.; Sonpar, K. & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management* 29:3, 675–697. doi: 10.1108/CCSM-08-2021-0144
- Singh, G.; Sheetal, S. & Kaur, K. (2020). Probing into the journey of appreciative inquiry towards organizational development: Challenges and solution. Teoksessa: Bhattacharya, S. & Chakraborty, T. (toim.). *Appreciative Inquiry Approaches to Organizational Transformation*. IGI Global, 194–207.
- Skinns, L.; Wooff, A. & Sprawson, A. (2021). “My best day will be my last day!”: Appreciating appreciative inquiry in police research. *Policing and Society* 32:6, 731–747. doi: 10.1080/10439463.2021.1984471

- 
- Stowell, F. (2022). The appreciative inquiry method: From knowledge elicitation to organizational inquiry. *Systems Research and Behavioral Science* 39:4, 765–775. doi: 10.1002/sres.2806
- Thatchenkery, T.; Avital, M. & Cooperrider, D. L. (2010). Introduction to positive design and appreciative construction: From sustainable development to sustainable value. Teoksessa: Thatchenkery, T.; Cooperrider, D. L. & Avital, M. (toim.). *Positive Design and Appreciative Construction*. Advances in Appreciative Inquiry, Vol. 3. Emerald, 1–14.
- Verčič, A. T.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38:2, 223–230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Westwood, R. & Linstead, S. A. (toim., 2001). *The Language of Organization*. SAGE.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. 2. p. Berrett-Koehler.
- Wihofszky, P.; Layh, S.; Jahnke, M. & Hofrichter, P. (2020). Appreciative Inquiry in der Partizipativen Gesundheitsforschung: Methodische Einblicke in eine Fallstudie im Stadtteil. Teoksessa: Hartung, S., Wihofszky, P., Wright, M. (toim.). *Partizipative Forschung*. Springer, 179–206.
- Woo, D. & Paskewitz, E. A. (2021). Initiating a cross-sector interorganizational collaboration: Lessons from a failed attempt at following appreciative inquiry practice. *Journal of Applied Communication Research* 49:2, 187–206. doi: 10.1080/00909882.2020.1837914
- Woods, C. & Lythberg, B. (2024). ‘The questions we ask are fateful’: Connecting and communicating through appreciative inquiry and kind research. *Knowledge Cultures* 12:1, 270–284. doi: 10.22381/kc121202415
- Yoder, D. M. (2004). Organizational climate and emotional intelligence: An appreciative inquiry into a “leaderful” community college. *Community College Journal of Research & Practice* 29:1, 45–62. doi: 10.1080/10668920390276966
- Zerfass, A.; Verčič, D.; Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 487–505. doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485



# Avoim kirjoittajakutsu

## Vuoden 2026 ProComma Academic Turvallinen viestintä

ProComma Academic -tutkimuskirja ilmestyy ensi vuonna 13. kerran – teemanaan turvallinen viestintä.

Organisaatioiden toimintaympäristö on muutoksessa, joka haastaa niiden toimintaa. World Economic Forumin mukaan mis- ja disinformaatio ovat lähiajan suurimpia riskejä, jotka aiheuttavat epävakautta ja syövät luottamusta instituutioihin. European Communication Monitor nostaa esille geopoliittiset kriisit tärkeänä riskitekijänä viestinnälle.

ProComma Academic 26 ”Turvallinen viestintä” keskittyy siihen, miten viestintä ja viestinnän ammattilaiset voivat navigoida muuttuvassa ympäristössä ja vastata haasteisiin yhteiskunnallisella, organisaation ja henkilökohtaisella tasolla.

Kirjan artikkelit saavat laajan lukijakunnan viestinnän ammattilaisista, opiskelijoista, opettajista ja tutkijoista sekä muiden alojen ammattilaisista, jotka haluavat tietää enemmän viestinnästä. Kirja julkistetaan ProCom-päivässä kesäkuussa 2026.

ProComma Academic on vertaisarvioitu julkaisu (JUFO 1), joka käsittelee ajankohtaista viestintäalan tutkimusta ja edistää viestintäalan



keskustelukulttuuria organisaatioissa, yhteisöissä, yhteiskunnassa ja medioissa. Kirja julkaistaan sekä painettuna että sähköisenä Heldassa.

Kutsumme kirjoittajiksi asiantuntijoita eri yliopistoista ja korkeakouluista sekä akateemisen maailman ulkopuolelta. Tarjoa siis artikkeliehdotusta, jossa viestintää tarkastellaan turvallisuuden näkökulmasta. Mahdollisia aihealueita ovat esimerkiksi:

- Resilienssi ja huoltovarmuus
- Mis- ja disinformaatio
- Hybridi- ja informaatiovaikuttaminen
- Digitaalinen turvallisuus
- Kriisiajan kansalaisviestintä
- Viestintä ja vaikuttaminen osana konflikteja ja sodankäyntiä

Odotamme sinulta (ja mahdolliselta työryhmältäsi) 1–2 sivun tiivistelmää. Kerro, mikä käsittelytavassasi edustaa turvallisen viestinnän näkökulmaa valitsemaasi aiheeseen ja miksi se on uusi tai ajankohtainen kirjan lukijoille. Lisää muutama relevantti lähdeviite ja maininta keskeisistä teorioista tai tutkimuksista.

Lähetä tiivistelmä 22.8.2025 mennessä osoitteeseen [procomma2026@jyu.fi](mailto:procomma2026@jyu.fi). Kirjan toimituskunta antaa palautteen ehdotuksista syyskuun aikana. Käsikirjoitusten deadline on 10.11.2025 ja vertaisarviointikierrosten jälkeen lopullisen artikkelin deadline on 31.1.2026. Artikkelin laajuus on n. 4000 sanaa.

**Toimittajat:**

**Panu Moilanen, Jyväskylän yliopisto**

**Miriam Hautala, Jyväskylän yliopisto**

# ProComma Academic



## Tutkittua tietoa ajankohtaisesta viestintäaiheesta ymmärrettävästi.

ProComma Academic on palkittu ja vertaisarvioitu tutkimustietoon perustuva viestintäalan kirjasarja. Kirja ilmestyy vuosittain ja on saatavilla sekä painettuna että avoimesti verkossa.

Kirjasarjassa ilmestyneet teokset:

- Strateginen viestintä (2025)
- Tekoälykäs viestintä (2024)
- Vaikuttava viestintä (2023)
- Poikkeuksellinen viestintä (2022)
- Vastuullinen viestintä (2021)
- Hallitsematon viestintä (2020)
- Osallistava viestintä (2019)
- Diplomaattinen viestintä (2018)
- Mitattava viestintä (2017)
- Eettinen viestintä (2016)
- Läpinäkyvä viestintä (2015)
- Särkymätön viestintä (2014)

PRO  
COM



**ProComma Academic** on viestintäalan tutkimuskirjasarja, joka edistää alan keskustelukulttuuria organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Vuosittain ilmestyvässä kirjassa tuodaan esiin tutkittua tietoa ajankohtaisesta viestintäaiheesta ymmärrettävästi. Kirja sisältää tutkimuksiin pohjautuvia, vertaisarvioituja artikkeleita, joita käytetään muun muassa pääsykoe- ja opetusmateriaalina korkeakouluissa. Julkaisu on ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry:n kustantama, ja se on saatavilla sekä painettuna että avoimesti verkossa.

Tässä *Strateginen viestintä* -kirjassa on kahdeksan artikkelia, joissa strategista viestintää tarkastellaan monitieteisesti ja erilaisissa toimintaympäristöissä sekä organisaatioissa. Teoksen ovat toimittaneet Elisa Juholin ja Henrik Rydenfelt.