



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katja Lösönen

Sidosryhmädialogi strategian toteuttajana

Viestinnän strateginen johtaminen aatteellisessa järjestössä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO

Akateeminen yksikkö:	Viestinnän ja markkinoinnin yksikkö	
Tekijä:	Katja Lösönen	
Tutkielman nimi:	Sidosryhmädialogi strategian toteuttajana: Viestinnän strateginen johtaminen aatteellisessa järjestössä	
Tutkinto:	Filosofian maisteri Digitaalisen median koulutusohjelma	
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Merja Koskela	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 120

TIIVISTELMÄ:

Tämä laadullinen tutkimus käsittelee sidosryhmädialogin ja viestinnän strategisen johtamisen merkitystä aatteellisessa järjestössä. Tutkimus lähestyy esimerkkiorganisaatio Karjalan Liiton viestinnän johtamista ja sidosryhmädialogia viestinnän linjausten, sidosryhmätuntemuksen ja strategiadiskurssin näkökulmista. Tutkimuksen aineisto koostuu Karjalan Liiton henkilökunnan ja alueellisen luottamusjohdon seitsemästä teemahaastattelusta. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Organisaatioiden toiminta ja viestintä tapahtuu entistä enemmän kompleksisissa ja vuorovaikutteisissa digitaalisissa viestintäkanavissa ja -verkostoissa, mikä lisää sidosryhmädialogin merkitystä organisaatioiden viestinnässä. Sidosryhmädialogi on rakentava ja tasa-arvoinen vuorovaikutuksen muoto, jossa organisaatio tuottaa jaettuja merkityksiä organisaation strategian kannalta tärkeistä aiheista yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Näin syntyvä strategiaa toteuttava merkityksenanto sitouttaa sidosryhmiä organisaation tavoitteisiin ja vahvistaa myös organisaation legitimitettä ja mainetta.

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton viestinnän johtaminen tukee kasvokkain tapahtuvaa vapaamuotoista vuorovaikutusta. Sidosryhmädialogin strategisessa johtamisessa on tutkimuksen perusteella haasteita. Sidosryhmädialogin suurimmiksi esteiksi muodostuvat viestinnän toistuva epäsymmetrisyys ja organisaation rakenne eli viestinnän johtamisvastuun kahtiajako. Myös vakiintuneet toimintatavat, sidosryhmien määrittelytapa sekä strategiadiskurssin painottuminen asiantuntijarooliin luovat haasteita sidosryhmädialogille.

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton viestinnän johtaminen on hierarkkista operatiivisen viestinnän johtamista, jossa painottuu tiedottaminen ja perinteisten viestintäkanavien käyttöön liittyvä hallinnointi. Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton tulisi kehittää erityisesti viestinnän strategisen tason johtamista eli sidosryhmien ja verkostojen johtamiseen liittyviä prosesseja ja käytänteitä, kuten sidosryhmien seurantaa ja toimintaympäristön havainnointia.

Tutkimuksen perusteella henkilökohtainen vuorovaikutus on Karjalan Liiton perinteinen vahvuus, joten sen tavoitteellinen hyödyntäminen erityisesti digitaalisessa viestintäympäristössä on Karjalan Liitolle luonteva keino kehittää viestintää. Viestinnän johtamisen mieltäminen strategiseksi toiminnoksi luo Karjalan Liitolle uudenlaisia mahdollisuuksia toteuttaa strategiaa, löytää uusia jäseniä ja selvittää muutosten tuomista haasteista.

AVAINSANAT: strateginen viestintä, viestinnän johtaminen, sidosryhmädialogi, strateginen johtaminen, strategiadiskurssi, järjestöviestintä

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoite	9
1.2	Tutkimusaineisto	12
1.3	Tutkimusmenetelmä	16
2	Strateginen viestintä	18
2.1	Tavoitteena strategian toteutuminen	18
2.2	Strategisen viestinnän lähitieteenalat	20
2.3	Viestinnän johtamisen tärkeä rooli	23
2.4	Strateginen viestintä ja organisaation toimintakyky	25
2.5	Sidosryhmädialogi	27
2.5.1	Sitouttava ja merkityksiä luova dialogi	28
2.5.2	Viestinnän linjaukset	30
2.5.3	Sidosryhmätuntemus	32
2.5.4	Strategiadiskurssi	35
3	Aatteellinen järjestö vapaaehtoisorganisaationa	39
3.1	Muuttuva vapaaehtoisuus	42
3.1.1	Digitalisaatio ja kompleksisuus	43
3.1.2	Rakenteelliset muutokset ja episodisuus	46
3.2	Karjalan Liitto	47
3.2.1	Karjalan Liiton viestintä	48
3.2.2	Karjalan Liiton strategia	50
4	Karjalan Liiton sidosryhmädialogi	52
4.1	Viestinnän linjaukset	52
4.1.1	Haasteena strategian toteutuminen käytännössä	53
4.1.2	Operatiivisen tason johtamista ja havainnointia	60
4.2	Sidosryhmätuntemus	63
4.2.1	Vuorovaikutuksen johtamisen tarve	64
4.2.2	Pääosassa tiedottaminen ja perinteiset viestintäkanavat	68

4.2.3	Viestintää suunnataan kaikille ja kohdennetaan harvoille	71
4.2.4	Viestinnän epäsymmetrisyys sidosryhmätuntemuksen esteenä	74
4.2.5	Vähäisesti hyödynnetty sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö	79
4.3	Strategiadiskurssi	82
4.3.1	Kahtiajakautunut strategiadiskurssi	83
4.3.2	Tarve uusille tulkinnoille	86
4.4	Yhteenveto	89
4.4.1	Rakenne ja johtaminen sidosryhmädialogin haasteena	91
4.4.2	Järjestötiedottamista kaikille sidosryhmille	92
4.4.3	Uusien tulkintojen ja tarinoiden aika	94
4.4.4	Linjausten haasteena havainnointi ja strategiatyö	95
5	Päätäntö	98
	Liitteet	117
	Liite 1. Tutkimuskysymykset	117
	Liite 2. Karjalan Liiton strategia	120

Kuviot

Kuvio 1. Dynaaminen viestijäverkosto	33
Kuvio 2. Sidosryhmien tärkeyden malli	34
Kuvio 3. Hyvinvointikolmio	40
Kuvio 4. Karjalan Liiton organisaatiokaavio	48
Kuvio 5. Karjalan Liiton viestinnän linjaukset	53
Kuvio 6. Karjalan Liiton sidosryhmätuntemus ja sidosryhmäkäytännöt	63
Kuvio 7. Karjalan Liiton strategiadiskurssi	82

Taulukot

Taulukko 1. Strategisen viestinnän toiminta-alueet	21
Taulukko 2. Analyysi Karjalan Liiton sidosryhmädialogista ja sen johtamisesta	90

1 Johdanto

Aatteellinen järjestö on jäsenyhteisöistä muodostuva moniääninen kokonaisuus, jossa toimintaa ja viestintää toteuttavat yksittäiset vapaaehtoiset, kukin omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan. Vapaaehtoistoiminta tarkoittaa yksilön sisäistä halua ja motivaatiota tehdä palkatonta työtä tärkeäksi kokemansa aatteen ja arvon eteen (Valtiovarainministeriö, 2015, s. 14). Koska vapaaehtoisjärjestö pyrkii strategisiin tavoitteisiinsa yksilöistä koostuvien sidosryhmien avulla, edellyttää se organisaatiolta kykyä sitouttaa sidosryhmiä erityisesti vuorovaikutusta johtamalla (Heikkala & Pelto-Huikko, 2019, s. 49). Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa ja jotka vaikuttavat sen toimintaan ja joihin organisaation oma toiminta vaikuttaa (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–251). Sidosryhmädialogi eli sidosryhmien kanssa tapahtuva tasa-arvoinen vuorovaikutus on organisaatiolle keino oppia tuntemaan sidosryhmänsä ja sitouttaa ne organisaation toimintaan ja tavoitteisiin (Sitra, 2020).

Suuret globaalit muutokset eli niin kutsutut megatrendit vaikuttavat kaikkialla muuttaen organisaatioiden tapaa toimia ja viestiä (Sitra & Dufva, 2020, s. 8–9). Megatrendeistä digitalisaatio eli tiedon käsittelyn, siirron ja prosessien siirtyminen digitaalisen teknologian välityksellä tapahtuvaksi on uudistanut tapoja viestiä ja mahdollistanut uudenlaista paikkaan ja aikaan sitoutumatonta yhteisöllisyyttä (Marjovuori, 2014, s. 13). Dialogin merkitys organisaatioiden viestinnässä ja toiminnassa on kasvanut, sillä viestintä on muuttunut yhä enemmän digitaalisen teknologian välityksellä erilaisissa tietoverkoissa tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi (Luoma-Aho & Pekkala, 2019, s. 13; Driessen, Kok & Hillebrand, 2012, s. 1465). Muutokset näkyvät myös tavassa osallistua vapaaehtoistoimintaan. Perinteisen järjestäytyneen yhdistystoiminnan rinnalle on syntynyt jaetun aatteen ympärillä toimivia maantieteellisesti ja ajallisesti rajoittamattomia digitaalisia viestijäverkostoja (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén, Näättänen, Ruuskanen & Selander, 2018, s. 200). Samanaikaisesti myös äkilliset ja ennakoimattomat muutokset, kuten maailmanlaajuiset pandemiat rajoittavat yksilöiden liikkumista ja kohtaamista pakottaen järjestöjen toiminnan ja viestinnän siirtymään

nopealla tahdilla digitaalisiin viestintäkanaviin. Muutokset tuovat perinteiselle järjestötoiminnalle ja sen viestinnän johtamiselle haasteita, mutta myös valtavasti mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksesta ja sidosryhmien tavoittamisesta on tullut myös aiempaa helpompaa ja tehokkaampaa (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 20–21).

Muutokset korostavat dialogin ja viestinnän merkitystä myös osana organisaatioiden strategiatyötä. Vielä muutama vuosikymmen sitten strategia oli kiveen hakattu, vuosikausia kestävä ja muuttumaton ohjenuora (Falkheimer & Heide, 2018, s. 48). Tänä päivänä strategia on organisaation jokapäiväisessä työssä tapahtuva ja toimintaympäristön huomioiva muuntautumiskykyinen käytäntö, jota toteutetaan erityisesti organisaation tavoitteita tukevassa strategisessa viestinnässä (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007, s. 27–28; Gulbrandsen & Just, 2017, s. 18).

Olen ollut yhdistystoiminnassa mukana pitkään useamman aatteellisen vapaaehtoisjärjestön jäsenenä. Omassa yhdistystyössäni olen havainnut, että paikallisyhdistysten suhde keskusjärjestöön on usein etäinen. Yhdistystoiminnan arjessa tämä näkyy esimerkiksi sitoutumisongelmina ja jäsenistön tietämättömytenä järjestön merkityksestä ja tavoitteista. Sama haaste on havaittavissa myös työssäni viestinnän asiantuntijana. Monessa organisaatiossa viestinnän johtamisen ja sidosryhmädialogin strategiset mahdollisuudet hahmotetaan yhä heikosti. Viestinnän johtaminen keskittyy usein operatiivisen viestinnän hallinnointiin, eikä sillä välttämättä ole määriteltyä roolia organisaation strategisten tavoitteiden toteutumisessa ja luomisessa. Tästä seurauksena strategia ei aina konkretisoidu organisaation omassa tai sen sidosryhmien viestinnässä.

Vaikka kolmas sektori on suosittu tutkimuskohde, on Karjalan Liiton kaltaisia kulttuurialan järjestöjä niiden toiminnan laajuudesta huolimatta tutkittu hyvin vähän (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010, s. 6). Karjalan Liittoa käsittelevät ja sivuavat tutkimukset keskittyvät karjalaisen identiteetin ja siirtokarjalaisuuden näkökulmiin (ks. Karjalan Liitto, 2020). Vapaaehtoisuutta käsittelevä tutkimus painottuu sosiaali- ja

terveysalan järjestöjen rooliin yhteiskunnallisten palvelujen tuottajana (Marjovuori, 2014, s. 15; Nylund & Yeung, 2005, s. 21). Vuorovaikutuksen merkitystä ja sidosryhmädialogia on puolestaan tutkittu paljon esimerkiksi osana vastuuviestintää (Kaptein & van Tulder, 2003, s. 208–209; Morsing & Schultz, 2006, s. 328–329; Uusi-Rauva & Jurkka, 2010, s. 301–302). Sidosryhmädialogin tutkimus tavoitteellisena strategisena toimintona on kuitenkin vähäistä, mikä muodostaa selkeän tutkimuksellisen tyhjiön ja tarpeen myös tälle tutkimukselle.

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on aatteellinen järjestö, mutta sidosryhmädialogissa tapahtuvalla strategisella viestinnällä on merkitystä jokaiselle viestivälle organisaatiolle organisaatiotyypistä riippumatta. Sidosryhmädialogi toteuttaa strategiaa, kehittää organisaatiokulttuuria, sitouttaa ja motivoi sidosryhmiä sekä vahvistaa organisaation identiteettiä, legitimitteettiä ja mainetta (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2017, s. 42). Viestinnän mieltäminen kokonaisvaltaiseksi ja strategiseksi käytännöksi antaa organisaatioille uudenlaisia näkökulmia viestinnän strategiseen johtamiseen ja ennen kaikkea myös työkaluja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

1.1 Tutkielman tavoite

Tämä tutkimus käsittelee aatteellisen järjestön viestinnän johtamista. Tutkimuksen tavoite on selvittää sidosryhmädialogin ja viestinnän strategisen johtamisen merkitystä Karjalan Liitossa. Käsittelem tutkimuksessani sidosryhmädialogin kannalta tärkeitä viestinnän johtamisen osa-alueita eli viestinnän linjauksia, sidosryhmätuntemusta ja strategiadiskurssia. Tutkimukseni jakautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Missä määrin sidosryhmädialogia johdetaan strategisesti Karjalan Liitossa?
2. Miltä osin Karjalan Liiton viestinnän johtaminen on strategista johtamista?

Karjalan Liiton kaltaiset vapaaehtoisorganisaatiot ovat suurten muutosten keskellä. Digitalisaatio muuttaa organisaatioiden viestintäympäristöä luoden jatkuvasti uusia

viestintäkanavia ja vuorovaikutuskeinoja. Viestintä tapahtuu yhä enemmän monikanavaisesti erilaisissa kompleksisissa digitaalisissa viestijäverkostoissa (Murphy, 2015, s. 115). Myös sidosryhmien odotukset viestintää kohtaan ovat kasvaneet. Dialogista ja osallistumisesta on muodostunut viestinnän oletusarvo (Luoma-Aho & Pekkala, 2019, s. 13). Digitalisaation lisäksi myös rakenteelliset muutokset kuten työelämän pirstaloituminen vaikuttavat ihmisten tapaan käyttää vapaa-aikansa, mikä heijastuu myös vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen (Nylund & Yeung, 2005, s. 28–30). Jatkuvat muutokset ja viestintäympäristön dynaamisuus ovat tehneet viestinnän strategisesta johtamisesta ja sidosryhmädialogista tärkeän osan myös vapaaehtoisorganisaatioiden viestintää.

Tutkimukseni perustuu strategisen viestinnän teoriaan, jossa korostuu viestinnän merkitys organisaation strategiatyössä ja toimintakyvyssä. Strateginen viestintä tarkoittaa viestinnän kokonaisvaltaista ja tavoitteellista hyödyntämistä organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder, 2018, s. 493). Strateginen viestintä hyödyntää monipuolisesti ja tavoitteellisesti vuorovaikutusta, viestintäkanavia, viestijäverkostoja ja viestinnällisiä keinoja korostaen viestinnän roolia strategiaa toteuttavana ja luovana osapuolena (Hallahan ja muut, 2007, s. 4; Holtzhausen & Zerfass, 2015, s. 4).

Strategisessa viestinnässä painottuu näkemys viestinnästä jaettuina merkityksiä luovana ja strategiaa rakentavana vuorovaikutuksellisenä toimintona, joten se eroaa merkittävästi perinteisestä tavasta nähdä viestintä lineaarisena tiedonsiirtona lähettäjältä vastaanottajalle (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–249; Volk & Zerfass, 2018, s.1; Falkheimer & Heide, 2018, s. 57). Merkityksien luominen eli merkityksenanto tarkoittaa organisaation strategian eli sen tavoitteiden ja identiteetin konkretisoitumista ja vahvistumista jaettujen tulkintojen avulla (Falkheimer & Heide, 2018, s.23). Merkityksenanto voi tapahtua esimerkiksi tekstien, musiikin, kuvien ja vuorovaikutuksen kuten dialogin välityksellä (Gulbrandsen & Just, 2017 s. 141; Aakhus & Bzdak, 2015, s. 189). Johtamalla merkityksenantoa organisaatio pyrkii ohjaamaan sidosryhmät

tuottamaan organisaation strategiaa tukevia merkityksiä ja sitoutumaan näin organisaation toimintaan (Gulbrandsen & Just 2017, s. 163; Falkheimer & Heide, 2018, s. 32–33; Marchiori & Bulgacov, 2012, s. 200–202).

Tämä tutkimus käsittelee sidosryhmädialogissa tapahtuvaa strategista viestintää. Strategisen viestinnän kannalta sidosryhmädialogi on tavoitteellinen, molempia osapuolia hyödyttävä tasa-arvoinen suhde tai prosessi. Sidosryhmädialogi sitouttaa ja osallistaa luomalla merkityksenantoa organisaatiolle strategisesti tärkeistä aiheista (Falkheimer & Heide, 2018, s. 23). Dialogi perustuu luottamukselle, joka syntyy siitä, että molemmat osapuolet kokevat, että heitä kuunnellaan ja että heidän mielipiteitään arvostetaan. Dialogin tarkoitus ei ole voittaa, vaan ymmärtää toisen osapuolen näkökulma ja lisätä yhteisymmärrystä molemmille tärkeästä asiasta (Taylor & Kent, 2014, s. 388–389).

Sidosryhmädialogi on kokonaisuus, jossa myös toimintaympäristöllä ja sidosryhmillä on merkitystä. Volkin ja Zerfassin (2018) mukaan toimintaympäristön havainnoinnilla organisaatio hakee viestinnälleen linjauksia eli tasapainoa ilmiöiden, sidosryhmien ja viestintänsä välille. Näillä linjauksilla organisaatio pyrkii luomaan sidosryhmät tavoittavaa viestintää. Havainnoinnista syntyvät linjaukset tarkoittavat tässä tutkimuksessa Karjalan Liiton viestinnän, toimintaympäristön, sidosryhmien ja strategiadiskurssin keskinäistä johdonmukaisuutta ja selkeyttä (Volk & Zerfass, 2018, s. 435).

Sidosryhmädialogin syntyminen edellyttää sidosryhmien seurannan lisäksi myös toimivaa sidosryhmäanalyysiä, kuten sidosryhmien määrittelyä. Toimiva sidosryhmien määrittelytapa ja sidosryhmien seurannasta syntyvä sidosryhmätuntemus on edellytys sidosryhmädialogille (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 223). Sidosryhmätuntemukseen perustuva sidosryhmädialogi parantaa sidosryhmien motivaatiota ja lisää sitoutumista organisaatioon ja sen strategiaan tavoitteisiin (Allen & Meyer 1997, s. 23–25). Sidosryhmien sitoutuminen organisaatioon ja motivaatio toimia sen strategisten

tavoitteiden eteen vahvistaa sekä organisaation legitimizeettiä että mainetta (Bailey ja muut, 2017, s. 42; Volk & Zeffass, 2018, s. 435; Falkheimer & Heide, 2018, s. 23; Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–249).

Sidosryhmädialogissa tapahtuvassa merkityksenannossa myös strategiadiskurssi on tärkeässä roolissa. Strategiadiskurssi tarkoittaa sanoja, ilmaisuja ja tarinoita, joiden avulla organisaatio houkuttelee sidosryhmiä osallistumaan dialogiin ja ohjaa dialogissa tapahtuvaa merkitystenantoa tuottamaan organisaation strategiaa toteuttavia merkityksiä. Strategiadiskurssi tarkoittaa tässä tutkimuksessa viestinnän tyyliä, retorisia valintoja ja strategisen narratiivin eli strategiaa tukevan tarinan käyttöä (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara, 2014, s. 176–177).

Viestinnän johtaminen on kokonaisuus ja vuorovaikutuksen, sidosryhmien ja verkostojen johtamisen lisäksi myös operatiivisen viestinnän organisointia ja hallinnollisia tehtäviä (Falkheimer & Heide, 2018, s. 73–74). Käsittelen tutkimuksessani viestinnän johtamista teoriataustan mukaisesti osana organisaation strategista johtamista. Erotuksena viestinnän operatiivisesta johtamisesta käytän tutkimuksessani käsitettä viestinnän strateginen johtaminen.

1.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu Karjalan Liiton henkilökunnan ja alueellisen luottamusjohdon seitsemästä puolistrukturoidusta haastattelusta eli niin kutsutusta teemahaastattelusta. Teemahaastatteluilla selvitan haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 35, s. 47–48). Koska teemahaastattelu menetelmänä korostaa haastateltavan omaa tulkintaa, se soveltuu hyvin viestinnän johtamisen ja sidosryhmädialogin kaltaisen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan ilmiön tutkimiseen. Kokemusten ymmärtäminen on tärkeää erityisesti tässä tutkimuksessa, jossa haastateltavien kokemukset viestinnän

johtamisesta ja henkilökohtaisen sitoutumisen taso organisaatioon ovat tärkeässä roolissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74–79).

Teemahaastatteluissa käsiteltävät aihepiirit muodostetaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen rakenteen perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Tämän tutkimuksen haastattelujen pääteemoiksi valikoituivat teoriataustaa mukaillen sidosryhmädialogin kannalta tärkeät viestinnän johtamisen osa-alueet eli viestinnän linjaukset, sidosryhmätuntemus ja strategiadiskurssi. Ennako-oletukseni oli, että tutkittava aihe herättää haastateltavissa paljon ajatuksia, joten teemahaastattelu oli keino rajata tutkittavaa aihepiiriä, mutta jättää kuitenkin jonkin verran mahdollisuuksia haastattelun ohjaamiselle. Tästä syystä esimerkiksi avoin syvähaastattelu olisi ollut haastattelumuotona liian määrittelemätön ja vapaamuotoinen tapa (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 31).

Koska Karjalan Liiton viestintää johdetaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä alueellisen luottamusjohdon ja jäsenistön kanssa, oli tutkimuksen validiteetin kannalta tärkeää haastatella sekä hallinnon edustajia että vapaaehtoisia. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus käsittelee tutkimusongelman kannalta oikeita teemoja ja aineistoja (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen, 2014, s. 129–130). Pelkkä henkilökunnan haastattelu olisi saattanut painottaa liikaa hallinnon sisäisiä kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, mistä johtuen halusin haastatella myös Karjalan Liiton sidosryhmien edustajia. Tavoitteena oli muodostaa haastateltavista kokonaisuus, jossa oli edustettuna Karjalan Liiton viestinnän suunnittelussa ja johtamisessa mukana olevia henkilöitä organisaation eri tasoilta.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 88; Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 46). Karjalan Liiton hallinnosta pyysin tutkimukseen mukaan ne henkilökunnan edustajat, jotka ovat työtehtävissään mukana Karjalan Liiton viestinnän johtamisessa ja suunnittelussa. Tällä rajauksella haastatteluihin valikoitui viisi henkilöä. Sidoryhmien

edustajista valitsin haastateltavaksi kaksi viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevaa alueellisen luottamusjohdon edustajaa. Karjalan Liitto toimitti minulle listan alueellisista luottamushenkilöistä, mutta ei vaikuttanut haastateltavien henkilöiden valintaan. Kaikki haastateltavat olivat minulle myös entuudestaan tuntemattomia, enkä tutkimuksen teon aikana ollut aktiivisesti mukana karjalaistoiminnassa.

Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina tammikuun ja maaliskuun 2020 aikana. Kaksi haastattelua tein puhelimitse, viisi kasvotusten. Toimitin haastateltaville tiivistelmän tutkimusaiheesta sähköpostitse etukäteen. Kävin lisäksi tutkimusaiheen läpi jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluiden aluksi. Annoin haastateltaville tiedoksi haastattelun keskeiset teemat, mutta en tarkkoja kysymyksiä. Tällä halusin varmistaa vastausten autenttisuuden ja luotettavuuden sekä vahvistaa tutkimuksen laatua ja validiteettia (ks. Kananen, 2017, s. 177–178). Yhden henkilön haastattelu mahdollistui ennakkosuunnitelmista poiketen jo aikaisemmin muiden haastatteluiden yhteydessä, joten hänelle esitin tutkimuksen aihepiirin ja teemat poikkeuksellisesti vain suullisesti.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen havaitsin, että haastattelukysymyksissä oli toistoa sidosryhmien seurannan osalta. Jätin toisteiset kysymykset seuraavista haastatteluista pois ja ne on poistettu myös haastattelukysymysliitteestä (ks. liite 1.). Myös tutkimuksen rajaus sekä tutkimuksen otsikon ja tutkimuskysymyksen muotoilu on tarkentunut tutkimustyön edetessä, joten myös ne on muokattu haastattelukysymysliitteessä vastaamaan lopullista versiota. Tämä on tyypillistä ilmiötä käsittelevälle laadulliselle tutkimukselle ja kuuluu osaksi tutkimusprosessia (Kananen, 2017, s. 71).

Teemahaastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa haastateltava pyrkii saamaan haastateltavilta validia tietoa tutkimuksen kannalta olennaisista asioista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavien kanssa syntyy luottamuksellinen suhde, ja että haastatteliija pystyy motivoimaan ja ohjaamaan haastateltavaa vastaamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 47). Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun avoimesti ja olivat

motivoituneita vastaamaan. Haastattelun aluksi esitin aihetta pohjustavia helppoja kysymyksiä, joissa haastateltava sai kertoa omasta taustastaan ja roolistaan Karjalan Liitossa. Kannustin haastateltavia vastaamaan rohkeasti omin sanoin ja omista näkökulmistaan ja ohjasin tilannetta tarpeen mukaan. Teemahaastattelussa jatkokysymyksiä voi esittää, jos vastauksessa on tulkinnanvaraa tai jos vastaus paljastaa tutkittavasta aiheesta jotakin erityisen olennaista (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 85; Kananen, 2017, s.99–105). Lisäkysymyksiä esittämällä ja kysymyksiä tarkentamalla myös tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmeni paljon tärkeitä havaintoja tutkittavasta aiheesta.

Osalle haastateltavista erityisesti suoraan strategiaan liittyvät kysymykset hahmottuivat vaikeasti. Näissä tapauksissa selvensin kysymystä tarpeen mukaan esimerkeillä tai lisäselityksillä. Haastateltavien roolit organisaatiossa ja näkökulmat tutkimuksen aiheeseen nähden olivat hyvin erilaisia, joten halutessaan haastateltava saattoi jättää vastaamatta kysymykseen, jos se ei suoranaisesti liittynyt hänen toimenkuvaansa. Haastateltavasta riippuen kysymysten järjestys myös vaihteli, mutta kysymykset olivat kuitenkin kaikille haastateltaville samoja. Puolistrukturoitu haastattelu antaakin haastattelijalle mahdollisuuden mukauttaa kysymyksiä muotoiluun ja järjestystä tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 84). Haastatteluissa jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus myös kommentoida tutkittavaa aihetta vapaasti.

Kaikkia haastatteluja yhdistävä tekijä oli vastauksien runsaus ja monipuolisuus. Yhteensä haastattelunauhoja kertyi noin kahdeksan ja puoli tuntia, litteroituina rivinvälillä 1 ja fonttikoolla 12 yhteensä 49 sivua. Haastateltavien yksityisyyden suojelemiseksi poistin litteroinnissa kaikki paikkoihin ja henkilöihin liittyvät viittaukset ja alueelliset murreilmaisut, mutta jätin litteroidun tekstin muilta osin puhekieliseksi. Jokainen haastateltavista oli hyvin motivoitunut vastaamaan ja aihepiiri innosti monella tasolla, joten haastattelutilanteessa tärkeäksi nousi haastateltavan ohjaaminen pysymään käsiteltävässä asiassa (Hirsjärvi & Hurme, 1995, s. 94).

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä Karjalan Liiton viestinnän johtamisesta ja sidosryhmädialogista. Laadullinen lähestymistapa soveltuukin menetelmäksi silloin, kun tutkijan tarkoitus on tarkastella ja analysoida tutkittavaa kohdetta haastateltavien omakohtaisten kokemusten ja tulkintojen kautta, yksittäisen tapauksen tai tilanteiden avulla (Eskola & Suoranta 1998, s. 17–18). Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään ihmisten käyttäytymisen taustalla olevia prosesseja ja mekanismeja. Tältä osin laadullinen tutkimus eroaa esimerkiksi määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joka pyrkii erittelemään tutkittavan kohteen mitattaviksi yksiköiksi ja analysoi kohdettaan matemaattisilla malleilla (Laine, Bamberg, & Jokinen, 2007, s. 9–10).

Kanasen (2017) mukaan laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi myös silloin, kun tutkittavasta kokonaisuudesta ei ole käytettävissä paljon aikaisempaa tietoa tai tutkimusta, tai jos tutkimuksen kohteesta halutaan muodostaa uusia teorioita. Tämä pätee myös Karjalan Liiton kaltaisen kulttuurialan järjestön tutkimukseen, jota on tehty hyvin vähän (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010, s. 6). Vaikka laadullinen tapaustutkimus painottaa enemmän ilmiön ymmärtämistä kuin tutkimuksen yleistettävyyttä, voi joissakin tapauksissa haastatteluista hahmottua myös yleistettävissä oleva teoria (Metsämuuronen, 2003, s. 206). Myös tämän tutkimuksen tuloksista hahmottuu selkeitä teemoja, jotka ovat yleistettävissä aatteellisten organisaatioiden viestinnän ja toiminnan johtamiseen myös laajemmin.

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä, joka voidaan luokitella kolmeen osaan teorian ohjaavuuden perusteella. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ohjaa voimakkaasti tutkimusta, kun taas teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin taustalta löytyy aina selkeä teoriatausta (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 95–97). Tässä tutkimuksessa käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka ei pyri luomaan uutta käsitteistöä, vaan hyödyntää jo olemassa olevaa teoriaa tai

käsitejärjestelmää. Teoriaohjaava sisällönanalyysi pyrkii testaamaan teoreettista tietoa uudenlaisessa kontekstissa, mikä on nähtävissä myös tässä tutkimuksessa, joka muodostuu abduktiivisesti eli vuoropuheluna teoreettisen taustatiedon ja aineiston välillä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) kirjoittavat myös, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analysointi tapahtuu tasapainotellen teorian ja aineiston kesken. Vaikka yläluokat ja pääkäsitteet tuodaan analyysiin teoriasta, muodostuvat analyysin alaluokat aineistolähtöisesti.

Analyysillä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus loogisen päättelyn ja tulkinnan pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kolmiportaisena toimintona. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroitu haastatteluaineisto redusoidaan eli tiivistetään. Tässä vaiheessa aineistosta poistetaan kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio, jota esimerkiksi tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa oli haastateltavien runsaspuheisuuden vuoksi runsaasti. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan teoriaan perustuvien jakojen ja käsitteiden mukaisesti. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan ryhmittelyn tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin tutkimuksen kannalta merkittäviä havaintoja ja yhteneväisyyksiä, toistuvia ilmiöitä, ja asioiden välisiä yhteyksiä. Tämän pohjalta aineisto abstrahoidaan eli jaetaan teorialähtöisiin yläluokkiin ja teemahaastatteluiden perusteella syntyviin aineistolähtöisiin alaluokkiin teemoittelemalla, tyypittelemällä tai luokittelemalla.

Olen käyttänyt tutkimuksessani jakomenetelmänä teemoittelua. Vaikka tutkimuksen teemat syntyvät tutkijan omien havaintojen ja tulkintojen kautta, tulisi niiden aina olla tutkimusongelman kannalta olennaisia (Eskola & Suoranta 1998, s. 175–176). Tässä tutkimuksessa teoriaa tukevat havainnot ja teemat nousivat selkeästi esiin kauttaaltaan koko aineistossa.

2 Strateginen viestintä

Strategia on organisaation sisäinen työkalu, jonka avulla se määrittää toimintaansa, tulevaisuuttaan ja asemoitumistaan toimintaympäristöönsä. Tiivistettynä strategia tarkoittaa organisaation toimintaa ohjaavaa sisäistä suunnitelmaa, jonka avulla se pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 44–45). Strategia määrittää mitä organisaatio tavoittelee ja miten se aikoo sen saavuttaa, ja se muodostuu tyypillisesti organisaation missiosta, arvoista, toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Tyypillisimpiä strategioita ovat esimerkiksi suuret linjat määrittävä liiketoiminta-, toiminta- tai brändistrategia ja niihin kytkeytyvät markkinointi- ja viestintästrategiat (Viitala & Jylhä, 2019, s. 57–58). Strategiaa rakentavasta ja toteuttavasta viestinnästä käytetään termiä *strateginen viestintä*, joka tarkoittaa yksinkertaistettuna strategiassa määriteltyjä arvoja ja tavoitteita tukevaa ja johdettua viestintää (Falkheimer & Heide, 2018, s. 56–57).

2.1 Tavoitteena strategian toteutuminen

Strategisen viestinnän tunnetuimman määritelmän mukaan strateginen viestintä tarkoittaa kaikkia organisaation tietoisia viestinnällisiä toimia ja käytäntöjä, joiden avulla se pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa (Hallahan ja muut, 2007, s. 3.) Laajasti määriteltynä strateginen viestintä on siis strategiaan perustuvaa tavoitteellista ja johdettua viestintää, jolla on merkitystä organisaation toimintakyvylle (Falkheimer & Heide, 2018, s. 56–57).

Falkheimer ja Heide (2018) erottavat strategisen viestinnän tutkimuksessa kaksi pääsuuntausta. Organisaatiolähtöisessä näkökulmassa pääpaino on viestinnän prosessien eli viestinnän käytäntöjen ja toimintojen, organisaatiokulttuurin ja johtamisen tutkimuksessa. Sosiologisessa näkökulmassa viestintää tutkitaan sosiaalisena käytäntönä toimintamallien, merkitystenannon ja kulttuurin kautta. Tässä näkökulmassa strateginen viestintä on orgaaninen ja toimintaympäristöä havainnoiva dynaaminen viestintäprosessi ja -käytäntö, joka luo ja toteuttaa strategiaa merkityksenannossa (Falkheimer & Heide, 2014, s. 32, Gulbrandsen & Just, 2016, s. 140–

141). Myös Gulbrandsen ja Just (2017) pitävät viestinnän sosiologista puolta tärkeänä ja esittävät, että strategista viestintää tulisi lähestyä sosiaalisten käytäntöjen kannalta pohtien, miten kieli, kulttuuri, perinteet ja organisaatiokulttuuri muovaavat organisaation strategisia tavoitteita. Sekä sosiologista että organisaatiolähtöistä näkökulmaa yhdistävä tekijä on toimintaympäristön hahmottamiselle perustuva organisaation tavoitteiden mukainen viestintä, viestinnän kokonaishallinta ja johtaminen sekä pyrkimys vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Käytännön viestinnässä nämä molemmat näkökulmat sekoittuvat, sillä usein käytäntöjen ja toimintojen johtaminen ja hallinta kulkevat käsi kädessä sosiologisen näkökulman kanssa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 87).

Strategisen viestinnän suhde strategiaan on joustava. Tiukkojen ohjeistusten ja määräysten sijaan se korostaa strategian ja käytännön yhteyttä ja strategian muovautumista käytännön viestinnässä (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 18, s. 320–321). Strategisen viestinnän käsitettä määriteltessä nousee tärkeäksi organisaation strategiatyön kyky ennakoida, reagoida ja muuttua (Gomez, 2015, s. 190–191). Tästä ilmiöstä ovat johdettavissa tavoitteellisuuden (*intent*) ja välittömyyden (*emergent*) käsitteet. Gulbrandsenin ja Justin (2017) mukaan tavoitteelliset strategiat ovat organisaation tietoisesti luomia strategioita, kun taas välittömät strategiat nousevat merkityksellisiksi ennakoimattomasti tai organisaation suunnitelmista huolimatta. Strateginen viestintä on yhdistelmä tavoitteellisuutta ja välittömyyttä, sillä strategiset tavoitteet muovautuvat usein myös käytännön viestinnässä vallitsevan tilanteen ehdoilla. Strateginen viestintä korostaa myös joustavan strategiatyön merkitystä. Hyvä strategia luo perustan onnistuneelle viestinnälle ja myös muuttuu tarvittaessa (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 18–19).

Vaikka digitaalinen ja dynaaminen viestintäympäristö korostaa merkityksenannon ja dialogin merkitystä strategisessa viestinnässä, on myös perinteisellä lineaarisella viestinnällä paikkansa viestintäkokonaisuudessa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 24–25). Wiggilin (2011) mukaan organisaatiosta ulospäin suuntautuvalla, vain sen omista

toimista kertovalla epäsymmetrisellä tiedottamisella on harvoin suurta strategista merkitystä. Falkheimer ja Heide (2018) puolestaan kirjoittavat, että viestintätavan strategisuus määräytyy viestinnän tarkoituksiperän mukaan. Tämä tarkoittaa, että myös tapa viestiä on strateginen valinta. Lineaarinen viestintä soveltuu hyvin esimerkiksi tiedottavaan ja informaatiota välittävään kriisiviestintään, kun taas merkityksenannon avulla luodaan tulkintoja ja sitoutetaan sidosryhmiä organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Molemmissa tapauksissa strateginen viestintä tarkoittaa tilanteen ja viestintätavan huomioivaa kokonaisvaltaista viestintää, jolla on merkitystä organisaation toimintakyvylle (Falkheimer & Heide, 2018, s. 57; Zerfass ja muut, 2018, s. 493).

2.2 Strategisen viestinnän lähitieteenalat

Strateginen viestintä on monitieteellinen eli useamman tieteenalan alueelle ulottuva käsite, jossa organisaatio- ja joukkoviestinnän sekä johtamiseen liittyvät teorit yhdistyvät yhteisö- ja markkinointiviestintään (Volk & Zerfass 2018, s. 490; Falkheimer & Heide, 2014, s. 130–131). Nämä strategisen viestinnän keskeisimmät toiminta-alueet on koottu taulukkoon 1. Strateginen viestintä yhdistää monia yhteiskunnan aloja ja toimijoita. Termiä strateginen viestintä käytetään niin maanpuolustuksessa, politiikassa, brändinhallinnassa, yritysmaailmassa kuin kansalaisorganisaatioissakin. Strateginen viestintä korvaa osin myös aikaisemmin käytössä olleita tavoitteellisen viestinnän käsitteitä, kuten integroitu viestintä ja PR-toiminta (Zerfass ja muut, 2018, s. 488–489).

Strateginen viestintä liittyy myös viestinnän merkitystä korostavan, strategian ja organisaatioiden tutkimuksessa käytettävän SaP-teorian (Strategy-as-Practice) kanssa. SaP-teoria tarkoittaa organisaation osallistumisen ja dialogin kautta syntyviä käytäntöjä, jotka toteuttavat strategiaa (Whittington, 1996, s. 732; Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara, 2015, s. 1). Strategy-as-Practice tai strategia käytäntönä on yleiskäsite, joka tarkoittaa strategiaa käytäntönä ja prosessina painottaen mikrotason merkitystä strategiatyössä eli sitä, miten strategia luodaan käytännössä (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 71).

Taulukko 1. Strategisen viestinnän toiminta-alueet. (Mukaillen Gulbrandsen & Just, 2017).

STRATEGISEN VIESTINNÄN TOIMINTA-ALUEET	STRATEGISEN VIESTINNÄN TEHTÄVÄ
JOHTAMISVIESTINTÄ (MANAGEMENT COMMUNICATIONS)	Tukea organisaation toimintoja luomalla ja toistamalla strategian mukaisia merkityksiä organisaation tavoitteista, visiosta ja missiosta. Johtamiseen liittyvistä päätöksistä ja toiminnoista viestiminen.
BRÄNDI- JA YRITYSVIESTINTÄ (BRANDING AND CORPORATE COMMUNICATION)	Organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän linjaukset, asemointi, sidosryhmätoiminta, identiteetin vahvistaminen.
MARKKINOINTIVIESTINTÄ (MARKETING)	Markkinoiden analysointi ja tuntemus, kuluttajamarkkinointi, kuluttajatietoisuuden lisääminen, myynnin ja palvelujen tukeminen. Kolmannen sektorin organisaatioilla myös varainhankinta.
PR-SUHDETOIMINTA JA MEDIASUHTEET (PR AFFAIRS & RELATIONS)	Sidosryhmäsuhteiden hoitaminen, verkostoituminen ja suhteiden luominen mielipidevaikuttajien ja median kanssa.
POLIITTINEN VIESTINTÄ (POLITICAL COMMUNICATION)	Poliittisen konsensuksen ylläpitäminen ja rakentaminen viestimällä vallan käyttöön ja resurssien yhteiskunnalliseen jakaantumiseen liittyvistä asioista, kuten äänestäminen ja poliittiset päätökset.
ETURYHMÄ- JA MUUTOSVIESTINTÄ (ISSUES AND CHANGE COMMUNICATION)	Muutoksen edistäminen ja helpottaminen mm. sosiaalisista vaikutuksista kertomisen kautta, riskitoimintojen kartoitus ja niistä varoittaminen.
TEKNINEN VIESTINTÄ (TECHNICAL COMMUNICATION)	Sidosryhmien ja työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, virheenhallinta, teknologian tehokas hyödyntäminen.

SaP-teoria kuten myös strateginen viestintä painottaa merkityksenannon ja dialogisen vuorovaikutuksen roolia strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja identiteetin vahvistamisessa: kyse ei ole vain siitä mitä organisaatiolla on, vaan siitä mitä organisaatio tekee (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 146). Molemmat teoriat painottavat myös strategian sosiaalista ja vuorovaikutuksellista ominaisuutta. Jarzabkowskin (2009) mukaan strategian tekijöitä ja toteuttajia eivät ole vain johdon edustajat, vaan myös laajemmat

sidosryhmät ja organisaation kaikki työntekijät eli Karjalan Liiton tapauksessa erityisesti jäsenistö ja hallinto.

Strateginen viestintä käsitteenä on myös laajempi kuin osin rinnakkain käytettävä käsite *strategiaviestintä*. Strategiaviestintä on organisaation sisältä lähtevää strategiasta viestimistä, josta käytetään myös termiä strategian jalkauttaminen (Mantere & Aula, 2012, s. 47). Strategiaviestintä on pääasiassa organisaation virallisen viestintätahon hallinnoimaa viestintää, jonka painopiste on organisaation sisällä. Strategiaviestinnässä painottuu strategiaa tukevan viestinnän lisäksi strategian sisällöstä, strategiaprosessista ja strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä ja tehtävienjaosta viestiminen (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 28–29). Strateginen viestintä painottaa viestinnän johtamisen merkitystä ja näkee viestinnän johdettuna ja kokonaisvaltaisena merkityksenantona, joka perustuu dynaamiseen vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, ja joka ei tee tarkkaa linjanvetoa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Strateginen viestintä luo ja toteuttaa strategiaa, ei vain tiedota siitä (Torp, 2015, s. 44).

Strateginen viestintä sivuaa myös populismia eli vastakkainasetteluja luovaa ja kansansuosiota havittelevaa ideologiaa, sillä myös strategisen viestinnän toimintamekanismi perustuu viestinnän kautta vaikuttamiseen (Falkheimer & Heide, 2018, s. 138). Molemmat hyödyntävät digitaalisia verkostoja ja sidosryhmiä, mutta populismin ja strategisen viestinnän selkein keskinäinen ero on aito dialogisuus ja läpinäkyvyys. Strateginen viestintä on dialogisessa merkityksenannossa tapahtuvaa läpinäkyvää viestintää, joka perustuu eettisille säädöksille ja jossa merkityksiä luodaan kollektiivisesti keskustellen, kyseenalaistukset ja erilaiset näkökulmat sallien (Falkheimer & Heide, 2017, s. 34). Populismi on yksisuuntainen, mustavalkoinen ja voimakkaasti polarisoiva aate, jota tukeva viestintä on propagandaa eli vastaanottajan mielikuvien ja ajatusten manipulointia ja tiedon tarkoituksellista tulkintaa ja vääristämistä (Huhtinen & Melgin, 2020, s. 21–22).

2.3 Viestinnän johtamisen tärkeä rooli

Strateginen johtaminen tarkoittaa kykyä ennakoida, havainnoida ja ratkaista ongelmia organisaation parhaimman edun mukaisella tavalla (Viitala & Jylhä, 2019, s. 67). Käytännön johtamistyössä strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation strategisen suunnittelun, vision ja tulevaisuuden sekä strategiatyön ja sen toteuttamisen johtamista (Heikkala, 2002, s. 29). Myös toimintaympäristön analyysi, osaamisen eli resurssien ja kompetenssien johtaminen sekä muutosjohtaminen lasketaan strategisen johtamisen osaksi (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell, 2005, s. 45–46).

Strateginen johtaminen liitetään perinteisesti esimerkiksi liiketoiminnan, talouden, hallinnon tai henkilöstön johtamiseen. Näin viestinnän johtaminen usein rajautuu johtamistoimintojen tukitoiminnoksi ja organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän johtamiseksi organisaation omien viestintäkanavien kautta (Falkheimer & Heide, 2014, s. 123). Tämä saattaa tarkoittaa, että viestintäjohtajan vastuualue alkaa siitä mihin strateginen työ loppuu, mikä voi johtaa viestinnän johtamisen painopisteen pysymiseen pääasiassa taktisella ja tiedottavalla tasolla (Falkheimer & Heide, 2018, s. 77; Kanihan, Hansen, Blair, Shore & Myers, 2013, s. 141).

Viestintä- ja toimintaympäristön muuttuminen dynaamisemmaksi on lisännyt viestinnän johtamisen merkitystä osana organisaatioiden strategista johtamista (Raupp & Hoffjann, 2012, s. 146). Myös tutkimusten perusteella tämä pitää paikkansa. Viestintä onnistuu parhaiten, jos se on osa organisaation strategiatyötä (Kanihan ja muut, 2013, s. 141–143). Jatkuvasti muuttuva ja vuorovaikutuksellinen digitaalinen viestintäympäristö edellyttää myös viestinnän johtajalta strategisen johtamisen osaamista (ks. Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Viestinnän johtajan tulisi hahmottaa kokonaisuuksia, tulkita sidosryhmien tarpeita, tehdä havaintoja toimintaympäristöstä, hahmottaa asioiden välisiä yhteyksiä ja luoda näiden perusteella organisaation strategiaa tukevaa viestintää (Van Ruler & Verčič, 2004, s. 140–141).

Digitaalinen viestintäympäristö edellyttää viestinnän johtajalta myös kykyä ohjata verkostoja ja sidosryhmiä uudella tavalla. Jatkuvasti muuttuvaa ja hankalasti ennakoitavaa viestintäympäristöä ja on mahdotonta johtaa hierarkkisesti kontrolloimalla (Falkheimer & Heide, 2018, s. 115–120). Digitalisaatio on muodostanut uusia, viestintää ja vuorovaikutusta korostavia johtamisen käsitteistöjä, jotka kaikki voidaan nähdä myös osana viestinnän strategista johtamista. Näistä esimerkkejä ovat verkostojohtaminen eli sidosryhmien ja organisaatioiden välisten yhteyksien ja vuorovaikutuksen johtaminen, sekä osallistava johtaminen, jossa johdetaan vuorovaikutuksen ja kaksisuuntaisen viestinnän avulla (Pälli, 2019, s. 43–45). Sidosryhmäsuhteiden johtaminen ja rakentaminen sekä verkostojen johtaminen on yksi viestinnän johtamisen tärkeimmistä tehtävistä (Luoma-Aho, 2006, s. 44; Kuvaja & Malmelin, 2008, s. 61–62).

Dynaamisissa viestintäympäristössä viestinnän toteutus ei ole automaattisesti vain organisaation johdon tai virallisen viestintäorganisaation käsissä, vaan myös organisaation työntekijät ja sen muihin sidosryhmiin kuuluvat viestijät ja epäviralliset viestijäverkotot osallistuvat ja vaikuttavat viestintään aktiivisesti (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 235; Falkheimer & Heide, 2018, s. 12; Torp, 2015, s. 44; Aakhus & Bzdak, 2015, s. 188). Tällä on vaikutusta myös organisaation tapaan johtaa viestintää. Raupp ja Hoffjann (2012) esittävät, että johtamalla viestijäverkostoissa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa merkitystenantoa organisaatio pystyy luomaan strategiaa tukevia sisältöjä, mutta myös saamaan ajan tasalla olevaa tietoa sidosryhmien käyttäytymisestä ja toiveista. Tätä tietoa organisaatio pystyy hyödyntämään strategisen päätöksenteon tukena. Nämä Rauppin ja Hoffjannin ajatukset tukevat näkemystä viestinnän ja strategian toteutumisen välisestä tiiviistä suhteesta. Tämä korostaa viestinnän johtamisen strategista merkitystä, sillä viestintää ohjaamalla organisaatiolla on mahdollisuus varmistaa, että strategia ohjaa aidosti toimintaa myös käytännössä (Heikkala & Pelto-Huikko, 2019, s. 29). Strategiaa tukeva sidosryhmädialogi vaatii kokonaisvaltaista viestinnän johtamista, jossa viestintäprosessien ja -käytäntöjen tulisi tukea vuorovaikutuksen syntymistä (Driessen ja muut, 2012, s. 1466).

Vaikka viestinnän johtamisen määrittäminen omaksi johtamiskokonaisuudekseen korostaa viestinnän merkitystä organisaation toiminnassa, viestinnän virallinen asema organisaatiossa ei ole välttämättä arvostuskysymys, vaan se riippuu usein myös organisaatiokulttuurista, organisaation koosta, resursseista ja toimialasta (Raupp & Hoffjann, 2012, s. 149). Viestintää ei esimerkiksi vapaaehtoisorganisaatioissa välttämättä johdeta erikseen, vaan siitä saattaa olla vastuussa toimitus- tai toiminnanjohtaja itse. Tämä pätee myös tutkimuksen kohteena olevaan Karjalan Liittoon, jossa viestinnän johtaminen jakautuu organisaatiossa useammalle toimijalle.

Jatkuvasti muuttuva toiminta- ja viestintäympäristö lisää viestinnän johtamisen merkitystä myös osana muutosjohtamista. Ilman ohjausta ja strategiaa tukevaa viestintää rakenteisiin ja toimintaan liittyvät muutokset saattavat aiheuttaa organisaatiossa sekä sisäisen että ulkoisen kriisitilanteen, jota kutsutaan myös muutosvastarinnaksi (Gann, 1996, s. 95; Viitala & Jylhä, 2019, s. 281–282). Strateginen viestintä on keino hallita muutosta ja estää vastarinnan syntyminen valmistelemalla ja sitouttamalla organisaation sidosryhmiä muutokseen sidosryhmädialogin avulla. Muutoksen tiedostaminen, niiden ennakointi ja niihin vaikuttaminen on tärkeä osa viestinnän strategista johtamista (Murphy, 2015, s. 116–120).

2.4 Strateginen viestintä ja organisaation toimintakyky

Strategiseen viestintään on tiiviisti sidoksissa termi legitimizeetti, jota organisaatio hakee viestimällä strategisesti ja vuorovaikutuksessa sekä sidosryhmien että yhteiskunnallisten ilmiöiden kanssa. Legitimizeetti tarkoittaa oikeutusta toimia eli organisaation vision ja mission laajaa yhteiskunnallista ja yhteisöllistä hyväksyntää, ja sen jatkuvaa vahvistamista sosiaalisessa kontekstissa (Allen, 2016, s. 62–63). Ollakseen legitiimi täytyy organisaatiolla olla toiminnalleen laaja tuki ja hyväksyntä kaikkien sen sidosryhmien keskuudessa (Luoma-aho, 2006, s. 38–39).

Legitimiteetti on tärkeä tekijä erityisesti Karjalan Liiton kaltaisen aatteellisen vapaaehtoisorganisaation toimintakyvyn ja menestyksen kannalta. Vapaaehtoisorganisaatio tarvitsee laajaa legitimiteettiä voidakseen toimia uskottavasti oman jäsenistönsä yhteistyökumppanina, edustajana ja edunvalvojana yhteiskunnallisella tasolla (Allen, 2016, s. 62–63). Legitimiteetti on tärkeä elementti myös viestinnän onnistumisen näkökulmasta, sillä legitiimi organisaatio kohtaa vähemmän vastustusta ja toimintansa kyseenalaistamista viestinnälle kriittisissä kohdissa, kuten esimerkiksi muutoksista selviämisessä (Díez-Martín, Prado-Roman & Blanco-Gonzales, 2013, s. 1956).

Legitimiteetti ei muodostu organisaatiolle itsestään, vaan se vaatii organisaatiolta johdonmukaista ja suunnitelmallista strategista viestintää ja viestinnän johtamista (Díez-Martín ja muut, 2013, s. 1964). Viestinnän johtamisen, suunnittelun ja merkityksenannon tarkoitus on viestiä organisaation yhteiskunnallisesta merkityksestä ja näin vahvistaa sen legitimiteettiä (Ihlen & Verhoeven, 2015, s. 131–132). Tämän niin kutsutun legitimaatioprosessin kautta syntyvään legitimiteettiin vaikuttavat organisaation toiminnan lisäksi myös sen identiteetti eli organisaation erityispiirteistä ja sidosryhmien tulkinnoista syntyvä ja sen muista toimijoista erottava yleiskuva. Sidoryhmätuntemus ja sidoryhmien tarpeiden ymmärtäminen ovatkin avainasemassa legitimaatioissa, sillä legitimiteetti syntyy sidoryhmien ja yhteisön tuesta (Luoma-aho, 2006, s. 38–39).

Díez-Martín ja muut (2013) esittävät, että legitimiteetti voidaan jaotella kolmeen osaan. Pragmaattinen legitimiteetti syntyy organisaation ja sitä ympäröivän todellisuuden sekä sidoryhmän tuesta: sidoryhmä kokee, että organisaatio ajaa juuri heidän etujaan. Moraalinen legitimiteetti syntyy, kun sidoryhmä kokee, että organisaatio toimii yleisesti hyväksytyn moraalisen normiston mukaan oikein. Kognitiivinen legitimiteetti perustuu itsestään selviin oletuksiin eli organisaatiota tuetaan, koska sen toiminta on järjestelmässä yleisesti hyväksyttyä (Díez-Martín ja muut, 2013, s. 1956–1959). Karjalan Liiton kaltaisen aatteeseen perustuvan vapaaehtoisorganisaation toiminnassa korostuu

erityisesti moraalisen ja pragmaattisen legitimitetin merkitys, koska toiminnan aatteelliset ja edunvalvontaan liittyvät tavoitteet ovat tärkeässä asemassa.

Strateginen viestintä on tärkeä tekijä myös organisaation maineen rakentumisessa. Maine on kokonaisuus, jossa yhdistyvät organisaation identiteetti ja sidosryhmän edustajien käsitys eli mielikuvat yrityksestä (Harvey, Morris & Muller, 2017, s. 95). Hyvä maine syntyy siitä, kun sidosryhmät kokevat organisaation tuovan toiminnallaan heille lisäarvoa (Wæraas & Dahle, 2020, s. 278). Allenin (2016) mukaan hyvämaineinen organisaatio saa viestinsä helpommin esille ja sillä on paremmat valmiudet hallita sidosryhmiään ja mahdollisia kriisejä. Huono tai heikko maine saa aikaan niin kutsutun legitimitettivajeen tai -kriisin, joka vaikuttaa organisaation kykyyn toimia ja alentaa sen kilpailukykyä. Heikko maine on yleensä seurausta organisaation toiminnan merkityksen hajanaisuudesta tai hälventymisestä. Organisaatio, joka ei pysty vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin tai ei pysty toimimaan sille asetetun roolin mukaisesti, ei pysty sitouttamaan sidosryhmiä sen tavoitteisiin (Allen, 2016, s. 62).

Myös mainetta hallitaan strategisen viestinnän avulla. Se mitä organisaatiosta kerrotaan julkisuudessa ja miten organisaatio itse viestii, muovaa sidosryhmien mielikuvia ja rakentaa ja vahvistaa näin organisaation mainetta (Wæraas & Dahle, 2020, s. 278). Legitimitetti ja maine ovat arvokasta pääomaa erityisesti vapaaehtoisorganisaatiolle, sillä niiden kautta organisaatio perustelee olemassaolonsa, parantaa toimintaedellytyksiään ja hakee toiminnalleen sidosryhmiensä tukea ja hyväksyntää (Luoma-Aho, 2006, s. 45).

2.5 Sidoryhmädialogi

Strategiaa toteuttava merkityksenanto tapahtuu sidosryhmien ja organisaation keskinäisessä vuorovaikutuksessa, joka perustuu strategiaan, ympäristön havainnointiin ja sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden ymmärtämiseen (Falkheimer & Heide, 2018, s. 59). Yksi vuorovaikutuksen muodoista on dialogi, jonka tunnuspiirteitä ovat pyrkimys

aitoon yhteisymmärrykseen tasa-arvoisen ja kuuntelevan vuorovaikutuksen avulla sekä kasvotusten että digitaalisten viestintäkanavien välityksellä (Taylor & Kent, 2014, s. 389). Sidosryhmien kanssa tapahtuvasta dialogisesta vuorovaikutuksesta käytetään termiä sidosryhmädialogi (Driessen ja muut, 2012, s. 1465). Sidosryhmädialogissa tapahtuva merkityksenanto on yksi strategisen viestinnän keinoista tuottaa organisaation strategiaa toteuttavia merkityksiä ja näin parantaa organisaation toimintakykyä (Volk & Zerfass, 2018, s. 435; Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–249). Sidosryhmädialogissa tapahtuva sitouttaminen ja osallistaminen on myös tärkeä osa toimivien ja molempia osapuolia hyödyttävien sidosryhmäsuhteiden rakentumisessa (Luoma-Aho & Pekkala, 2019, s.16). Grunig, Grunig ja Dozier (2002) käyttävät tämän kaltaisesta osallistavasta ja dialogisesta viestinnästä myös termiä symmetrinen viestintä.

2.5.1 Sitouttava ja merkityksiä luova dialogi

Dialogi tarkoittaa tasa-arvoista vuorovaikutusta, jossa keskustelijat luovat jaettuja merkityksiä yhdessä keskustellen, myös omat näkökulmansa kyseenalaistaen (Taylor & Kent, 2014, s. 389). Kent ja Taylor (2014) esittävät, että sidosryhmädialogi edellyttää aitoa symmetristä vuorovaikutusta eli organisaatiolla täytyy olla myös valmiudet kuunnella ja reagoida dialogin kautta ilmeneviin mielipiteisiin, palautteeseen tai toimenpide-ehdotuksiin. Sidosryhmädialogissa korostuu organisaation kyky asettua tasa-arvoiseen asemaan keskustelukumppanin kanssa ja organisaation valmius kehittää omaa toimintaansa dialogista saadun tiedon perusteella (Taylor & Kent, 2014, s. 389–390). Näin syntyvä jaettu ja kehittyvä merkityksenanto sitouttaa viestivät osapuolet organisaation toimintaan (Falkheimer & Heide, 2018, s. 33–34; Driessen ja muut, 2012, s. 1466).

Steyn ja Niemannin (2014) mukaan sidosryhmät kokevat organisaation omakseen ja sitoutuvat sen päämääriin, jos heillä on mahdollisuus aidosti luoda organisaatiosta merkityksiä ja vaikuttaa sillä tavoin organisaation toimintaan (Aakhus & Bzdak, 2015, s. 193). Tätä ilmiötä kutsutaan merkityksenannoksi (*sense-making*), joka tarkoittaa

organisaation strategian eli sen tavoitteiden ja identiteetin konkretisoitumista ja vahvistamista jaettujen tulkintojen kautta (Gulbrandsen & Just, 2017 s. 169). Merkityksenanto muodostuu vuorovaikutuksessa organisaation sidosryhmien kanssa, jossa viestijä ja viestin vastaanottaja ovat molemmat tasaveroisissa, aktiivisissa rooleissa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 32–33). Merkityksenannon avulla organisaatio sitouttaa sidosryhmiään toimintaansa, sillä se on keino kertoa toiminnan arvoista ja merkityksestä, kannustaa, motivoida ja antaa palautetta (Gulbrandsen & Just, 2017 s. 221–222). Merkityksenanto on myös tärkeä osa moniäänisyyden hallintaa, sillä sitä kautta sidosryhmien on mahdollista osallistua organisaation toimintaan omien tulkintojensa näkemyksiensä kautta, mikä on myös toimintaan sitoutumisen edellytys (Driessen ja muut, 2012, s. 1469–1470).

Vapaaehtoistoiminnan keskiössä on organisaation ja sen sidosryhmien välinen suhde eli psykologinen side, joka määrittää sen mukaan, kuinka sitoutunut sidosryhmä on organisaation toimintaan ja sen arvoihin (O'reilly & Chatman, 1986, s. 492–493). Sitoutuneet ja motivoituneet sidosryhmät vahvistavat organisaation legitimitettä ja parantavat sen toimintakykyä (Mitchell, Angle & Wood, 1997, s. 855). Erityisesti Karjalan Liiton tapauksessa sitoutuminen on osa kollektiivisen identiteetin rakentumista. Karjalan Liiton jäsenyys kertoo sitoutumisesta tiettyyn identiteettiin ja arvoihin, kuten karjalaisuuteen sekä siihen liittyviin perinteisiin ja historiaan (ks. Matsuba, Hart & Atkins, 2007, s. 893).

Sidosryhmädialogilla on erityismerkitys sitoutumisen lisäksi myös motivaation luomisessa ja vahvistamisessa. Yeungin mukaan (2005) motivaatio ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa ja molemmilla on tärkeä osansa organisaation toiminnan mahdollistajina. Motivaatio koostuu useasta erillisestä sisäisestä ja ulkoisesta tekijästä, kuten arvoista tai yksilön ja hänen ympäristönsä välisestä suhteesta. Yksilö motivoituu ja sitoutuu, jos hän kokee toimintansa merkitykselliseksi, tuntee tyytyväisyyttä saavutuksistaan ja saa niistä tunnustusta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 230–233, s. 371). Sitoutunut ja motivoitunut henkilö haluaa kehittää omaa toimintaansa ja parantaa

osaamistaan, millä on positiivisia vaikutuksia organisaation toimintakykyyn (Falkheimer & Heide, 2018, s. 97; Hatch & Schultz, 2018, s. 126–127). Organisaation toimintaan ja arvoihin sitoutuminen lisää halua työskennellä organisaation tavoitteiden eteen ja pysyä organisaation jäsenenä (Lahtinen, 2003, s. 26–27; Jokivuori, 2002, s. 19–20).

Sidosryhmädialogi vaatii organisaatiolta myös ymmärrystä dialogisen vuorovaikutuksen vaatimuksista ja haasteista. Vaikka esimerkiksi digitaalinen viestintäympäristö on lähtökohtaisesti vuorovaikutuksellinen, ei se itsessään ole toimivan dialogin tae. Crane ja Livensey (2003) esittävät, että näennäinen dialogisuus (*monologic dialogue*) ilman todellista vuorovaikutusta voi heikentää organisaation uskottavuutta ja toimintakykyä. Myös liian mukautuva dialogisuus (*genuine dialogue*), joka on usein seurausta konfliktien välttämisestä ja miellyttämisen halusta, voi aiheuttaa päätöksentekokyvyn kadottamista. Dialogin ominaisuus ja yksi suurimmista haasteista on vuorovaikutuksen kontrolloinnin mahdottomuus ja kaaoksen lisääntyminen (Crane & Livensey, 2003, s. 51). Sidosryhmädialogin haasteita on mahdollista hallita seuraavassa alaluvussa käsiteltävillä viestinnän linjauksilla, joiden avulla organisaatio luo selkeät suuntaviivat myös vuorovaikutukselle.

2.5.2 Viestinnän linjaukset

Strategisessa viestinnässä tärkeässä roolissa ovat viestinnän linjaukset (*alignment*), jotka tässä tutkimuksessa tarkoittavat organisaation toimintaympäristön, sidosryhmien toiveiden sekä strategiadiskurssin keskinäistä johdonmukaisuutta ja selkeyttä (Volk & Zerfass, 2018, s. 435). Volkin ja Zerfassin (2018) mukaan viestinnän linjausten tehtävä on luoda suuntaviivat ja perusta organisaation legitimitettä vahvistavalle ja molempia osapuolia hyödyttävälle merkityksenannolle. Dialogi tuo mukanaan kompleksisuutta, joten linjausten avulla organisaatio määrittää suunnat sidosryhmädialogin pysymiseen strategian kannalta olennaisena (Crane & Liveley, 2003, s. 51).

Sidosryhmädialogin ja viestinnän linjausten kannalta tärkeä strategisen johtamisen toiminto on toimintaympäristön havainnointi, jolla tarkoitetaan organisaation kykyä

havainnoida toimintaympäristönsä ilmiöitä ja heikkoja signaaleja (Viitala & Jylhä, 2019, s. 73). Havainnoinnista muodostuu eräänlainen organisaation strateginen pääoma, jota se käyttää hyödyksi asemoituessaan sidosryhmiin, ilmiöihin ja muutoksiin dynaamisessa viestintäympäristössä (Volk & Zerfass, 2018, s. 435–436). Havainnointi liittyy myös organisaation ja sen sidosryhmien väliseen linjaukseen, joka tarkoittaa organisaation ja sen sidosryhmien odotusten, uskomusten ja toiveiden yhdenmukaisuutta sekä yhtenevää käsitystä organisaation tavoitteista ja päämäärästä (Volk & Zerfass, 2018, s. 442). Sidosryhmien havainnointia käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.5.3.

Toimintaympäristön havainnoinnin ja sidosryhmien seurannan pohjalta syntyvillä linjauksilla organisaatio hakee tasapainoa toimintaympäristön ja viestintänsä välille pyrkien luomaan sidosryhmät tavoittavaa viestintää (Volk & Zerfass, 2018, s. 436). Tästä ilmiöstä käytetään kahta termiä rinnakkain: puhutaan sekä reflektioivasta organisaatioviestinnästä tai adaptoituvasta viestinnästä. Tällä tarkoitetaan organisaation ja sen johdon proaktiivista kykyä havainnoida ja kuunnella (*reflect*) sidosryhmiään ja toimintaympäristöään ja muokata viestintäänsä (*adapt*) niin, että organisaation viestintä on linjassa niiden kanssa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 25; Heikkala, 2002, s. 130). Linjauksien avulla organisaatio varmistaa, että viestintä säilyy johdonmukaisena, eikä organisaatio yli- tai alireagoi sidosryhmiensä toiveisiin ja toimintaympäristön tapahtumiin (Volk & Zerfass, 2018, s. 436).

Koska viestinnässä ovat mukana yhä useammin kaikki organisaation jäsenet ja sidosryhmät, tulisi viestinnän ja organisaation strategisten tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja yhdenmukaisia koko organisaatiolle (Falkheimer & Heide, 2018, s. 93–94). Tämä korostuu erityisesti Karjalan Liiton kaltaisen moniportaisesti rakentuvan organisaation viestinnässä. Viestivän organisaation ja sen sidosryhmien johdonmukaiset ja yhteneväiset käsitykset organisaation strategiasta ja siitä syntyvät linjaukset näkyvät viestinnässä selkeytenä, joka tukee organisaation toimintaa ja vahvistaa sen identiteettiä (Argenti, Howell & Beck, 2005, s. 86–87).

Sidosryhmädialogin kannalta myös strategiadiskurssin ja sidosryhmien välinen linjaus on tärkeä. Nämä linjaukset tarkoittavat strategiadiskurssin yhdenmukaisuutta organisaation strategian ja sidosryhmien toiveiden kanssa (Roselle, 2014, s. 75). Strategiadiskurssin täytyy vastata organisaation strategisia tavoitteita ja sidosryhmien odotuksia, jotta organisaatiosta muodostuu selkeä ja johdonmukainen kuva (Volk & Zerfass, 2018, s. 436–437).

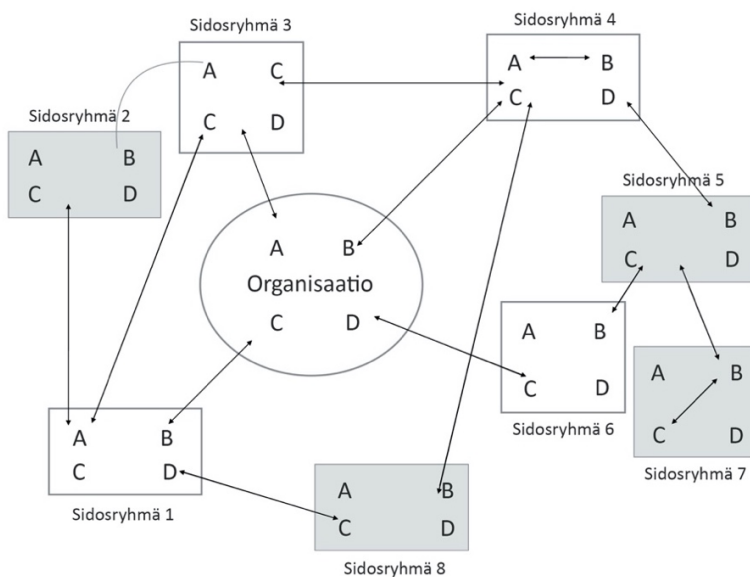
2.5.3 Sidosryhmätuntemus

Sidosryhmädialogi on dynaamisessa toimintaympäristössä ja dialogisessa merkityksenannossa syntyvä kokonaisuus, jonka syntymisessä hyvä sidosryhmätuntemus ja sidosryhmien määrittely on tärkeää. Sidosryhmäajattelun tausta on liikkeenjohdon teorioissa: sidosryhmäajattelun mukaan organisaation toimintakyky ja viestinnän onnistuminen on sidottu organisaation kykyyn tunnistaa sidosryhmänsä ja toimia yhteistyössä niiden kanssa (Luoma-Aho, 2006, s. 39). Wheeler ja Sillanpää (1997) esittävät, että organisaation kyky luoda kestäviä ja sitouttavia sidosryhmäsuhteita ja kyky hyödyntää sidosryhmiensä osaamista on yksi tärkeimpiä tekijöitä organisaation elinkelpoisuuden kannalta. Sidosryhmillä on erityisen suuri merkitys vapaaehtoisorganisaatioille, joiden toiminta on monelta osin riippuvainen sidosryhmien tuesta.

Hyvä sidosryhmätuntemus parantaa organisaation kykyä ennakoida ja tiedostaa sidosryhmiensä toiveita, osaamista ja ajatuksia, mikä vaikuttaa suoraan sidosryhmädialogin syntymiseen. Sidosryhmätuntemus edellyttää, että organisaatio seuraa sidosryhmiensä viestintää ja toimintaa säännöllisesti sekä reagoi sidosryhmiensä viestintään aktiivisesti (Erkkilä & Syvänen, 2020, s. 116–118). Tästä sidosryhmien seurannasta käytetään myös käsitettä sidosryhmien kuunteleminen (Erkkilä & Syvänen, 2020, s. 115). Seuraamalla ja tarkkailemalla sidosryhmiään organisaatio pystyy kehittämään myös sen omia toiminta- ja viestintätapoja vastaamaan sidosryhmien tarpeita ja käytäntöjä. Strategiaa tukevan merkityksenannon syntyminen on todennäköisempää, jos viestivä organisaatio tietää mistä sidosryhmät ovat

kiinnostuneita ja mitä viestintäkanavia pitkin heidät tavoittaa (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 223). Sidosryhmien seuranta on johdonmukaista ja pitkäjänteistä työtä, joten se vaatii organisaatiolta myös aikaa. Karjalan Liiton kaltaisessa aatteellisessa järjestössä seurannan esteeksi saattaa muotoutua esimerkiksi sosiaalisen median tempo, symmetrinen toimintamalli ja ajan puute (ks. Erkkilä & Syvänen, 2020, s. 118).

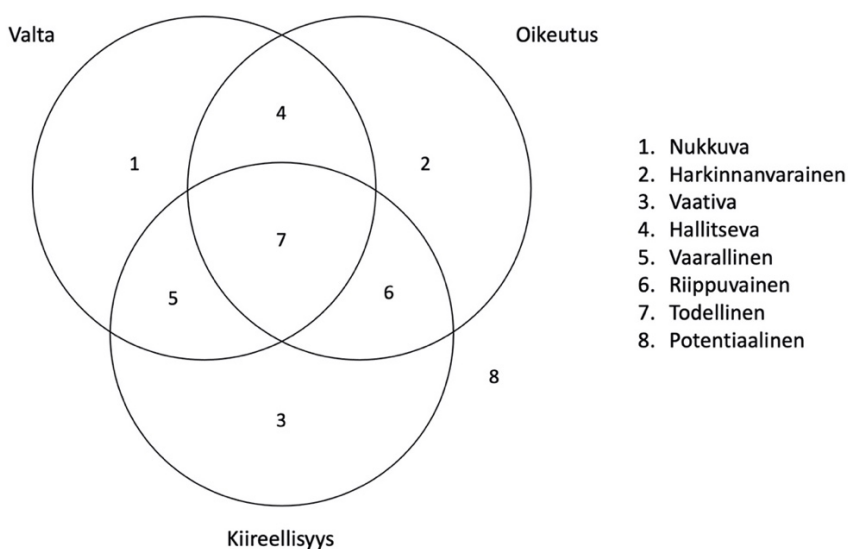
Digitaalisen viestintäympäristön ja viestijäverkostojen merkityksen lisääntyminen on muuttanut myös organisaatioiden tapaa määrittellä sidosryhmänsä (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 235). Vaikka käytännössä moni organisaatio, kuten myös Karjalan Liitto, erottaa yhä sisäisen ja ulkoisen viestinnän toisistaan, ei tämänkaltainen raja ole viestijäverkostoissa tapahtuvan strategisen viestinnän kannalta toimiva määrittelytapa (Falkheimer & Heide, 2018, s. 12; Torp, 2015, s. 44). Digitalisaation myötä sidosryhmät eivät ole enää ulkoisia tai sisäisiä, vaan monimutkaisia ja muuttuvia sidosryhmäverkostoja, jotka voivat toimia useassa eri roolissa viestivään organisaatioon nähden (Falkheimer & Heide, 2018, s. 121; Crane & Livensey, 2003, s. 42). Kuviossa 1. on esitelty dynaaminen sidosryhmäverkosto, jossa sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa myös keskenään.



Kuvio 1. Dynaaminen viestijäverkosto. (Mukaiillen Crane & Livensey, 2003)

Sidosryhmien keskinäiset toiveet ja arvot voivat myös vaihdella suuresti, mikä näkyy erityisesti Karjalan Liiton kaltaisessa moniäänisessä vapaaehtoisorganisaatiossa. Viestinnän strategisuuden kannalta organisaatio on tärkeää tietää, minkä sidosryhmän toiminnalla on eniten merkitystä ja arvoa organisaatiolle itselleen sekä havainnoida sidosryhmien keskinäisiä suhteita ja sidosryhmien muuttuvia rooleja (Gregory, 2020, s. 323–324). Viestijäverkostojen, viestinnällisesti tärkeiden avainhenkilöiden ja sidosryhmien toimintatapojen ja keskinäisten sidosten hahmottaminen ja analysointi on tärkeä osa strategista viestintää (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–251).

Yksi perinteisistä sidosryhmien merkitykseen perustuvista luokittelumalleista on Mitchellin ja muiden (1997) luoma sidosryhmämalli, jossa ryhmät jaetaan kolmeen tyyppiin legitimitetin, kiireellisuuden ja vallan perusteella (ks. kuvio 2). Legitiimillä sidosryhmällä on moraalisia tai sopimuksellisia oikeuksia organisaation toimintaan, kuten esimerkiksi Karjalan Liiton jäsenyhteisöillä on suhteessa Karjalan Liittoon. Valta tarkoittaa sidosryhmän kykyä vaikuttaa organisaation toimintaan ja kiireellisyys organisaation velvollisuutta ja nopeutta reagoida sidosryhmän vaatimuksiin. Tämän teorian mukaan merkittävin sidosryhmä on se, jolla on kaikkia näitä kolmea ominaisuutta.



Kuvio 2. Sidosryhmien tärkeyden malli. (Mukaillen Mitchell ja muut, 1997)

Sidosryhmät voidaan jakaa ryhmiin myös viestintästrategian perusteella sen mukaan, millainen vuorovaikutus- ja viestintätapa on kullekin sidosryhmälle tehokkain tapa sitouttaa ja mikä kunkin sidosryhmän tavoite organisaation suhteen on. Gregoryn (2007) mukaan sidosryhmäsuhteet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Tiedottamissuhde on suunnattu laajalle sidosryhmäjoukolle, jonka intressi organisaation suhteen on pieni. Karjalan Liitolle tämä tarkoittaa suurta yleisöä. Konsultointikategorian sidosryhmät ovat kiinnostuneet organisaation toiminnasta ja heillä on myös tarve olla dialogissa organisaation kanssa. Aatteellisessa järjestössä tätä kategoriaa edustaa jäsenistö ja jäsenyhteisöt. Osallistamiskategorian kanssa organisaatiolla on mahdollista luoda monipuolinen ja tuottava suhde, jossa kategorian sisäistä osaamista ja sitoutumista hyödynnetään monipuolisesti organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Näitä sidosryhmiä ovat Karjalan Liitolle esimerkiksi erilaiset lautakunnat, työryhmät ja yksittäiset avainhenkilöt. Kumppanuuskategoriaan kuuluvat organisaation toimintaa tukevat ja siihen tiiviisti sidoksissa olevat rinnakkaistoimijat, joilla on valtaa ja intressi organisaation toiminnan suhteen, ja myös mahdollisuus haitata organisaation toimintaa. Vapaaehtoisektorissa tähän ryhmään kuuluvat muun muassa samaa aatetta edustavat rinnakkaistoimijat ja -järjestöt.

2.5.4 Strategiadiskurssi

Sidosryhmädialogia voi johtaa strategisesti viestinnän linjausten ja sidosryhmätuntemuksen lisäksi myös merkityksenannossa käytettävän strategiadiskurssin avulla. Strategiadiskurssi tarkoittaa organisaation käyttämiä retorisia valintoja, ilmaisuja ja strategisia narratiiveja eli tarinoita (Balogun ja muut, 2014, s. 175). Myös strategiadiskurssi perustuu toimintaympäristön ja sidosryhmien havainnointiin ja tulkitsemiseen, sillä dialogin syntymisen kannalta on tärkeää hahmottaa, mistä sidosryhmät ovat kiinnostuneita ja mikä sidosryhmiä puhuttaa (Miskimmon, O'Loughlin & Roselle, 2014, s. 12). Strategiadiskurssi on tavoitteellisesti rakennettu kokonaisuus, joka perustuu sidosryhmien ja viestijän ajatusmaailman yhteneväisyyksille. Miskimmon ja muut (2014) esittävät lisäksi, että strategiadiskurssin merkitys korostuu erityisesti

digitaalisissa viestintäkanavissa, joissa organisaatiot pyrkivät erottautumaan ja herättämään sidosryhmiensä huomiota jatkuvassa informaatiotulvan keskellä.

Balogun ja muut (2014) esittävät, että strategiadiskurssia voidaan analysoida useasta eri näkökulmasta. Sosiolingvistikseen näkökulmasta strategiadiskurssia voidaan lähestyä kriittisen diskurssianalyysin kautta, joka pyrkii näkemään diskurssiin liittyviä valtarakenteita ja hahmottamaan miten ne rakentuvat. Etnometodologia ja siihen läheisesti liittyvä keskusteluanalyysi painottavat strategiadiskurssin sosiaalista puolta eli sosiaalisten sääntöjen ja normien roolia strategiadiskurssissa. Merkityksenannon kannalta tärkeimmäksi nousee narratiivinen ja retorinen lähestymistapa eli diskurssin sisältämät kielelliset ilmaisut ja strategiset narratiivit, joita myös tämä tutkimus painottaa (Balogun ja muut, 2014, 176–177).

Strategiadiskurssiin kuuluva strateginen narratiivi eli tarina on tärkeä viestinnällinen keino organisaation luodessa merkityksiä ja tasapainoa omien strategisten tavoitteidensa ja yhteiskunnan normien sekä sidosryhmien odotusten välille (Fenton & Langley, 2011, s. 1173). Narratiivin tunnusmerkkejä ovat ajallisuus ja juonellisuus: narratiivit korostavat tapahtumien kausaalisuutta, tekijyyttä ja siihen liittyviä rooleja. Narratiivissa on selkeä tarinallinen rakenne, jossa on eriteltävissä tekijät ja tapahtuman kaari (Miskimmon, O'Loughlin & Roselle, 2014, s. 5). Narratiivit toistuvat viestinnässä tulkintoina eri muodoissa, kuten esimerkiksi teksteinä, kuvina, videoina ja retorisinä valintoina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Organisaatioteoreetikko Karl Weickin (2005) mukaan narratiivit perustuvat myytteihin eli organisaation tarinoihin, tapahtumiin ja kohtaamisiin, joiden tulkinnoista syntyy koko organisaatiota määrittäviä tarinoita. Strategiset narratiivit ovat tärkeä osa merkitystenantoprosessia, sillä niiden avulla strategiset tavoitteet konkretisoidaan ja tehdään ymmärrettäviksi (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 144; Gabriel, 2015, s. 276). Strategisten narratiivien avulla sekä välitetään tietoa että herätetään tunteita: molempien toimintojen tarkoitus on saada viestin vastaanottaja reagoimaan ja

osallistumaan (Hammack, 2012, s. 89). Erityisesti aatteellisen järjestön ydinajatus aatteen ympärille perustuvasta yhteisöllisestä toiminnasta sisältää lähtökohtaisesti paljon narratiivisia elementtejä, kuten organisaation omia myyttejä (Harju, 2003, s. 175). Strateginen narratiivi ei ole sattumanvaraista tarinankerrontaa, vaan se perustuu sidosryhmien ja toimintaympäristön havainnointiin ja analysointiin (Denning, 2005, s. 54).

Narratiivien voima on niiden kyvyssä kanavoida tunteita ja mahdollistaa tulkintojen syntyminen, mikä on tärkeä piirre sidosryhmädialogin onnistumisen kannalta. Viestinnässä narratiivit ovat keino jäsentää ja tulkita tietoa, ja luoda tunnesiteitä organisaation ja sen sidosryhmien välille (Vincent, 2012, s. 103). Tarinalliseen muotoon rakennettu viestintä aktivoi sidosryhmiä pohtimaan viestin sisältöä oman kokemuksiinsa kautta, joka sekä sitouttaa että lisää vuorovaikutusta (Denning, 2005, s. 64–65). Näin strategiset narratiivit luovat tulkinnoille helposti samaistuttavan viitekehyksen, jonka sisällä tapahtumat ja hahmot tulkitsevat ja vahvistavat organisaation strategisia tavoitteita ja arvoja.

Denning (2005) esittää, että organisaation käyttämistä narratiiveista ja siihen sisältyvistä retorisisista valinnoista muodostuu organisaatiolle eräänlainen tarinapankki, joka sisältää organisaation toiminnalle ja arvoille tärkeitä elementtejä ja tarinatyyppisiä. Näitä elementtejä organisaatio pystyy hyödyntämään tarpeen mukaan. Narratiivi on myös tärkeä viestinnällinen keino organisaation identiteetin ja brändin vahvistamisessa, sillä strategiaa tukevien narratiivien kautta organisaation identiteetti konkretisoituu tunnistettavaksi ja vuorovaikutusta lisääväksi brändiksi (Rauhala & Vikström, 2014, s. 186–188, Denning, 2005, s. 109). Tämä edellyttää, että organisaation käyttämä strateginen narratiivi on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Roselle, 2014, s. 75).

Organisaation käyttämät retoriset valinnat ovat itsenäinen osa strategiadiskurssia, mutta myös tärkeä osa strategista narratiivia. Koska narratiivi on tarina, tulee sillä olla

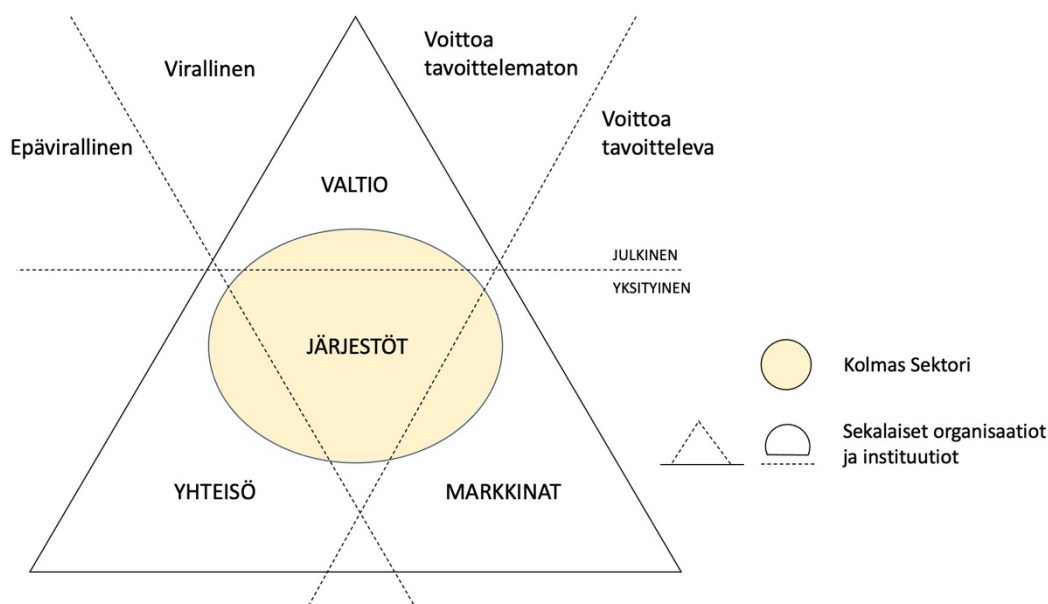
sidosryhmien kannalta uskottava kertojanääni ja retoriikka. (Vincent, 2012, s. 105; Allen, 2016, s. 249–251). Tästä syystä myös retoriset valinnat ovat tärkeä osa strategisen narratiivin muodostumista. Niin kutsuttu uusi retorinen teoria korostaakin retoriikan roolia merkitystenannossa erityisesti identiteetin ja legitimaation rakentajana ja osallistumiseen houkuttelevana tekijänä (Balogun ja muut, 2014, s. 181). Organisaation käyttämän retoriikka on keino tukea narratiiveja esimerkiksi sanavalintojen, kertojäänen ja äänensävyn avulla. Retoriikka on keino vahvistaa narratiivia haluttuun suuntaan: äänensävyn ja kertojäänen avulla narratiivista muodostuu tarpeen mukaan esimerkiksi positiivinen, humoristinen, rento tai surumielinen tarina (Denning, 2005, s. 102–103).

3 Aatteellinen järjestö vapaaehtoisorganisaationa

Yhteiskunnan toiminnoista ja palveluista ovat vastuussa niin kutsutut sektorit, jotka voidaan jakaa kolmeen osaan: julkiseen sektoriin (valtio ja kunnat), yksityiseen sektoriin (kaupalliset toimijat) ja Karjalan Liitonkin edustamaan kolmanteen sektoriin eli vapaaehtoistyöhön. Kolmannen sektorin toimijoita yhdistää toiminnan aatteellisuus ja vapaaehtoisuus, ja siitä käytetään myös käsitettä kansalaisjärjestöt, kansalaissektori ja kansalaisyhteiskunta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 368; Harju, 2003, s. 15).

Vapaaehtoissektorin toimija, kuten myös Karjalan Liitto, on itsehallinnollinen, järjestäytynyt ja yksityisesti hallintoitu organisaatio. Sen tarkoitus ei ole tuottaa taloudellista voittoa ja sen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen (Helander, 2006, s. 55). Vapaaehtoissektorin toimintaa määrittävät selkeät ydinteemat: kyse on palkattomien vapaaehtoisten muodostamasta organisoidusta ja pysyväisluonteisesta, kaikille avoimesta yhteistoiminnasta, joka perustuu jaetun arvon tai aatteen tai muun merkityksellisenä koetun asian toteuttamiseksi (Heikkala, 2002, s. 40; Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 53; Marjovuori, 2014, s. 12).

Helanderin mukaan (2006) ero kolmannen sektorin toimijoiden kesken syntyy toiminnan tarkoituksessa ja suhteessa julkiseen sektoriin eli siitä onko kyse julkista sektoria tukevien palveluiden tuottamisesta vai edunvalvontaa harjoittavasta organisaatiosta, virallisesta vai epävirallisesta toimijasta. Eri toimijoiden sijoittuminen vapaaehtoisuuskenttään voidaan visualisoida esimerkiksi Pestoffin (2014) hyvinvointikolmion mukaan, joka määrittelee vapaaehtoistoimijan suhteessa valtioon, yhteisöön ja yksityiseen sektoriin (ks. kuvio 3). Vapaaehtoissektorin voi jaotella osiin myös roolien kautta esimerkiksi palkattomaan toimintaan tai palveluun, edunvalvontaan, aktivismiin ja vapaa-ajan toimintaan, jotka voivat yhdistyä vapaaehtoisorganisaatioissa monella eri tavalla (Heikkala, 2002, s. 44).



Kuvio 3. Hyvinvointikolmio. (Mukaien Pestoff, 2014)

Kolmas sektori voidaan jakaa sisäisesti vielä kahteen osaan, järjestäytyneeseen ja ei-järjestäytyneeseen vapaaehtoistoimintaan (Heikkala, 2002, s. 46–47). Järjestäytymättömästä osasta käytetään myös sanaa neljäs sektori, jolla tarkoitetaan epämuodollista toimintaa esimerkiksi naapuruston, perhepiirin tai muun suljetun yhteisön sisällä (Harju, 2003, s. 19).

Palkatonta vapaaehtoisuutta tyypillisesti organisoii palkattu ja järjestäytynyt taho, jonka kautta toiminta integroituu osaksi laajempaa, organisoitua kokonaisuutta (Heikkala, 2002, s. 40). Kolmannen sektorin yksi tyypillisimmistä organisaatiotyypeistä ovat rekisteröidyt yhdistykset ja säätiöt eli niin kutsutut järjestöt, joita Karjalan Liittokin edustaa. Järjestö on useiden erillisten yhdistysten sekä piiri- ja aluejärjestöjen muodostama kokonaisuus, jonka ensisijainen tehtävä on ajaa jäsenistönsä etua ja edustaa jäsenorganisaatioidensa aatetta, sekä toimia oman toimintansa asiantuntijoina ja intressien ylläpitäjänä (Heikkala, 2002, s. 40–41). Aatteellinen järjestö on aatteen ympärille kerääntyneiden vapaaehtoistojien muodostama järjestäytynyt organisaatio, joiden operatiivinen toiminta tapahtuu merkittävässä määrin jäsenyhdistysten vapaaehtoistyönä (Heikkala & Pelto-Huikko, 2019, s. 49).

Järjestöjä voi luokitella niiden toiminnan perusteella sen mukaan tuottaako järjestö palveluja, vai pääasiassa toimintaa jäsenistölleen (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka & Lidman, 2013, s. 8). Jako voidaan tehdä myös järjestötyyppien mukaan esimerkiksi edunvalvontajärjestöön, vapaaehtoistoimintaa ylläpitävään järjestöön, vertaistoimintajärjestöön, asiantuntijajärjestöön tai palveluidentuottajajärjestöön (Heikkala, 2002, s. 44). Selkeiden rajojen vetäminen järjestötyyppien mukaan voi kuitenkin olla haasteellista, koska moni järjestö tarjoaa niin yhteiskunnallisia palveluita, edunvalvontaa kuin yleistä jäsenoimintaakin. Tämä pätee myös Karjalan Liittoon. Järjestöjen perinteinen tapa järjestäytyä kolmiportaisesti hallinnon, piirien ja alueiden kautta muodostuviin kokonaisuuksiin tarkoittaa, että palkattomilla vapaaehtoisilla eli jäsenistöllä ja luottamusjohdolla on suuri merkitys järjestön toiminnassa (Heikkala, 2002, s. 96–97). Luottamusjohto hallinnoi ja toteuttaa järjestön operatiivista toimintaa omalla toiminta-alueellaan, joten sillä on merkittävä rooli myös järjestön strategian toteuttajana ja linjaajana.

Vapaaehtoisuuteen perustuva aatteellinen yhdistystoiminta edustaa niin sanottua arvorationaalista toimintaa eli sitä ohjaa henkilökohtaisen hyödyn sijaan arvo tai ihanne (Gronow ja muut, 1996, s. 303). Kulttuuriin perustuvien aatteellisten järjestöjen, kuten Karjalan Liiton, rooli on toimia erityisesti tiettyjen yhteiskuntaryhmien, kuten esimerkiksi kulttuuri- ja kielivähemmistöjen edustajina. Järjestöt myös vahvistavat yhteiskuntajärjestystä ja yhteiskunnan monimuotoisuutta luomalla omassa vaikutuspiirissään vuorovaikutusta ja keskustelua (Helander, 1998, s. 80). Myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun on ollut perinteisesti osa aatteellisen vapaaehtoisorganisaation toimintaa. Vaikuttamisessa viestintä on erityisen tärkeää, sillä se on ensisijainen keino saada organisaation ja sen jäsenistön mielipiteet ja tarpeet esille ja osaksi julkista keskustelua (Niemelä, 2019, s. 15).

Vaikuttamisen lisäksi järjestöt luovat ja vahvistavat yhteisöllisyyttä luomalla verkostoja ihmisten ja yhteiskunnan välille ja vähentävät näin yhteiskunnan polarisoitumista ja

vastakkainasettelua. Tästä syystä kolmas sektori koetaan merkittäväksi osaksi länsimaista demokratiaa (Siisiäinen, 2003, s. 77–78; Harju, 2003, s. 103).

Tuomas Marjovuori (2014) toteaa väitöskirjassaan, että vapaaehtoisuus ei ole yksiselitteisesti vain auttamista, vaan taustalla vaikuttavat usein monenlaiset ja toisiinsa sekoittuvat syyt, kuten yhteisöllisyyden kokemisen tarve. Aatteellisella vapaaehtoistoiminnalla on merkittävä sosiaalinen merkitys, sillä se antaa yksilöille mahdollisuuden tehdä työtä itselle merkittävän asian eteen ja myös toteuttaa itseään. Myös vapaaehtoistyön mukanaan tuomat sosiaaliset verkostot ja ystävyysuhteet koetaan merkityksellisinä. Monelle vapaaehtoiselle toiminta yhdistyksessä onkin muodostunut elämäntavaksi, jonka kautta vahvistetaan omaa identiteettiä, hankitaan kokemuksia ja luodaan sosiaalisia siteitä (Mykkänen-Hänninen, 2007, s. 24; Pohjola, 1999, s. 74). Yhteiskunnallisten osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen ja yhteisöllisyyden luominen korostuu erityisesti Karjalan Liiton kaltaisen aatteellisen järjestön ja sen jäsenyhteisöjen toiminnassa (Harju, 2003, s. 136; Niemelä, 2019, s. 25).

3.1 Muuttuva vapaaehtoisuus

Karjalan Liitto, kuten koko kolmas sektori elää ja muuttuu isojen maailmanlaajuisten suuntausten eli megatrendien mukana. Digitalisaatio, ilmastonmuutos, verkostomaisen vallan voimistuminen, väestön ikääntyminen ja toimintaympäristön kompleksisuus eli monimutkaistuminen vaikuttavat myös vapaaehtoisorganisaatioiden tapaan toimia ja viestiä (Sitra & Dufva, 2020, s. 30–32; Vanhapiha ja muut, 2013, s. 78–89; Harju, 2005, s. 78; Peltosalmi ja muut, 2018, s. 93). Muutokset aiheuttavat myllerryksiä sekä organisaation sisällä että kaikkialla sen sidosryhmissä. Organisaatiot tarvitsevat uudenlaista osaamista ja uudenlaisia strategioita selvittääkseen muuttuvan toimintaympäristön haasteista (Virtuani & Bottazzi, 2019, 178). Isojen megatrendien lisäksi myös kansalliset muutokset kuten yhtenäiskulttuurin muuttuminen yksilölähtoisemmäksi, jäsenistön ikääntyminen ja muut sosiokulttuurilliset muutokset asettavat haasteita vapaaehtoisorganisaatioiden toiminnalle ja viestinnälle (Jones, 2010, s. 295; Helander, 1998, s. 128). Muutokset vaikuttavat myös järjestöjen tapaan

järjestäytyä, sillä monimutkainen, hierarkkinen ja hankalasti hallittava järjestökokonaisuus on haasteellinen yhdistelmä dynaamisen digitaalisen toimintaympäristön kannalta (Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 55).

3.1.1 Digitalisaatio ja kompleksisuus

Megatrendeistä erityisesti digitalisaatio on luonut uusia viestintätapoja ja siirtänyt organisaatioiden toiminnan ja viestinnän digitaalisiin viestintäkanaviin ja viestijäverkostoihin (Marjovuori, 2014, s. 13; Harju, 2003, s. 149–150; Parida, 2018, s. 27). Viestintä on muuttunut sosiaalisen median kautta verkostoissa tapahtuvaksi dialogiksi, joka ei noudata perinteisiä valtarakenteita eikä työaikoja (Gulbrandsen & Just, 2017 s. 21). Tämä näkyy Karjalan Liiton kaltaisen aatteellisen järjestön toiminnassa esimerkiksi hallintokeskeisyyden vähenemisenä ja jäsenyhteisöjen autonomisuuden korostumisena (Eimhjellen, 2014, s. 893). Vapaaehtoisjärjestöjen jäsenyhteisöt eivät enää toimi pelkästään paikallisesti järjestön alla, vaan myös itseohjautuvasti erilaisissa digitaalisissa viestintäympäristöissä (Niemi, 2019, s. 19).

Digitalisaatio vaikuttaa myös järjestöjen tapaan järjestäytyä. Karjalan Liiton, kuten monen muun järjestön rakenne on kolmiportainen. Itsenäisesti hallitut paikallisyhdistykset, alueorganisaatiot, kumppanuudet ja muut jäsenliitot muodostavat monimutkaisen ja hankalasti hallittavan järjestökokonaisuuden (Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 55). Tämän kaltainen perinteinen hierarkkinen jako paikallis- piiri- ja liittotasoon on haasteellinen yhdistelmä erityisesti hankalasti rajattavien digitaalisten viestintäverkostojen kannalta. Digitalisaation myötä piiritason merkitys tiedon välittäjänä ja siirtäjänä on vähentynyt, mikä pakottaa järjestöt miettimään järjestäytymistapaansa uudelleen (Harju, 2003, s. 150, s. 178). Digitaalisuus lisää myös kilpailua jäsenistöstä luomalla uutta teknologiaa ja mahdollistamalla uudenlaista, järjestäytymätöntä yhteisötoimintaa. Karjalan Liiton kaltaiset, perinteisesti toimivat ja hierarkkiset vapaaehtoisorganisaatiot kilpailevat elintilasta ja jäsenistöstä rakenteista ja velvoitteista vapaiden järjestäytymättömien digitaalisten ryhmittymien ja

virtuaaliyhteisöjen kanssa (Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 66; Peltosalmi ja muut, 2018, s. 184–185). Vaikka digitalisaatio haastaa perinteiset tavat toimia ja viestiä, se on samalla luonut organisaatioille uudenlaisia mahdollisuuksia myös kehittää toimintaansa (Imperatori, 2018, s. 53; Parida, 2018, s. 25). Digitaalisessa ympäristössä toiminnan paikka- ja aikasidonnaisuuden merkitys vähenee, mikä muuttaa myös tapaa osallistua vapaaehtoistoimintaan (Marjovuori 2014, s. 25; Niemelä, 2019, s. 19). Toimintaan on mahdollista osallistua entistä enemmän digitaalisten viestintäkanavien välityksellä, eikä se välttämättä edellytä paikkasidonnaista fyysistä läsnäoloa.

Digitalisaatio on vähentänyt myös hallinnollisen työn määrää ja luonut uusia tapoja järjestää toimintaa. Esimerkiksi jäsenyhteisöjen toiminta ja vuorovaikutus jäsenistön kesken sekä myös hallinnolliset velvollisuudet, kuten yhdistysten sääntömääräiset kokoukset tapahtuvat entistä enemmän digitaalisesti, mikä tuo yhdistystyöhön lisää kaivattua joustavuutta (Harju, 2003, s. 179). Digitaalisissa viestintäympäristöissä myös vuorovaikutus ja sidosryhmien tavoittaminen on entistä helpompaa, ja digitalisaatio tuo mukanaan myös selkeitä taloudellisia etuja. Kulut pienenevät esimerkiksi viestinnän, markkinoinnin ja palveluiden painottuessa digitaalisille alustoille, prosessit automatisoituvat ja nopeutuvat, ja myös varain- ja jäsenhankinta tehostuu. Lisäksi organisaation on mahdollista kerätä arvokasta tietoa sidosryhmiensä käyttäytymisestä digitaalisen toimintaympäristön käyttäjätietojen hyödyntämisen eli digitaalisen analytiikan kautta (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017, s. 64).

Digitaalinen ja dynaaminen viestintäympäristö lisää viestinnän kompleksisuutta eli monimutkaisuutta, millä on suuri vaikutus erityisesti sidosryhmien tavoittamiseen ja tapaan johtaa vapaaehtoistoimintaa. Kompleksisuus tarkoittaa monimutkaisuuden lisäksi ilmiöiden ja asioiden vaikeasti hahmotettavaa keskinäisriippuvuutta ja organisaatioiden itseohjautuvuutta (Falkheimer & Heide, 2018, s. 115). Esimerkiksi Karjalan Liiton kaltaisen vapaaehtoisorganisaation on mahdotonta tavoittaa sidosryhmiään vain yhden tietyn kanavan kautta, koska viestintä rakentuu verkostona monikanavaisesti sekä virallisia että epävirallisia reittejä pitkin. Jokaisella

viestintäkanavalla on oma toimintalogiikkansa ja omat vaatimuksensa viestinnän sisällön ja aikataulutuksen suhteen. Samoin sidosryhmien tapa käyttää viestintävälineitä ja -kanavia vaihtelee yksilöittäin (Young & Pieteron, 2015, s. 102). Viestinnän kompleksisuutta lisäävät myös organisaation ja sen sidosryhmien sisäiset painotukset, yksilöiden viestintätaidot ja tapa kommunikoida. Kompleksisuuden hallinta ja hyödyntäminen vaatii järjestöiltä kykyä hyödyntää verkostoja ja tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 314–315).

Kompleksisuus tuo viestintään lisähaasteita, kun viestivä vapaaehtoisorganisaatio pyrkii ylläpitämään tasapainoa kriittisten äänenpainojen, kriisien ja moniäänisyyden keskellä (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 292–294). Esimerkiksi Karjalan Liiton viestintään moniäänisyys tuo haasteita, sillä jäsenyhteisöt koostuvat hyvin monimuotoisista ja henkilöiltään vaihtuvista jäsenyhteisöistä, joiden keskinäiset erot ja sisällölliset painotukset ovat suuria. Organisaation sidosryhmien motivointi ja sitouttaminen strategian kompleksisuuden keskellä on viestinnän yksi haasteellisimpia osa-alueita ja myös toiminnan jatkumisen edellytys (Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen ja Teikari & Mantere 2003, s. 111–192; Yeung, 2005, s. 83).

Kompleksisuus näkyy jäsenistön moniäänisyyden ja vaihtuvuuden lisäksi myös organisaation päätöksenteossa. Vapaaehtoisorganisaatioissa päätöksenteko hajautuu palkatun henkilökunnan lisäksi moniportaisesti myös operatiiviselle tasolle eli jäsenyhdistyksiin sekä luottamus- ja vastuuhenkilöille (Heikkala & Pelto-Huikko, 2019, s. 55). Kompleksisuuteen liittyy myös organisaation sisällä olevien rakenteiden päällekkäisyys esimerkiksi työnkuvissa, sillä toimintoja johdetaan, toteutetaan tai suunnitellaan usein jonkun toisen toimenkuvan ohessa. Myös vastuu toiminnoista saattaa jakautua epätasaisesti, koska selkeitä vastuualueita esimerkiksi jäsenyhteisöissä ei välttämättä ole määritelty. Tämä vaikeuttaa resurssien hyödyntämistä ja johtamista, ja tyypillisesti myös kasaa työmäärää yksittäisille henkilöille ja vaikuttaa näin myös jaksamiseen ja motivaatioon (Viitala & Jylhä, 2019, s. 222–233).

3.1.2 Rakenteelliset muutokset ja episodisuus

Rakenteellisista muutoksista erityisesti väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen aiheuttaa haasteita vapaaehtoisorganisaation toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 229). Tämä näkyy erityisesti Karjalan Liiton toiminnassa. Kun vanheneva jäsenistö vähenee, on toiminnan jatkaminen vaakalaudalla, jos nuorempaa sukupolvea ei ole toiminnassa riittävästi mukana. Vapaaehtoisorganisaation operatiivinen toiminta vaatii riittävästi uusia vapaaehtoisia pysyäkseen elinvoimaisena ja toimintakykyisenä (Harju, 2003, s. 143–144). Jäsenistön ikääntyminen heijastuu myös vapaaehtoisorganisaatioiden talouteen, josta merkittävin syy-seuraussuhde on toiminnan rahoituksen riippuvaisuus jäsenmaksuista (Peltosalmi ja muut, 2018, s. 79). Vapaaehtoisorganisaatioiden toimintaa rahoitetaan jäsenmaksujen lisäksi lahjoituksilla, julkisella tuella, hanke- ja säätiörahoituksella ja muilla varainhankintakeinoilla kuten ilmoitusmyynnillä, myyntituotteilla ja tapahtumamaksuilla (Peltosalmi ja muut, 2018, s. 104). Taloudenhallinnan kannalta vapaaehtoisorganisaation suuri haaste on tulovirtojen epätasaisuus ja epävarmuus, sillä jäsenmaksuista saatu tulo vaihtelee jäsenistön määrän mukaan ja valtion avustuksen määrä vaihtelee (Vanhapiha ja muut 2013, s. 58–60).

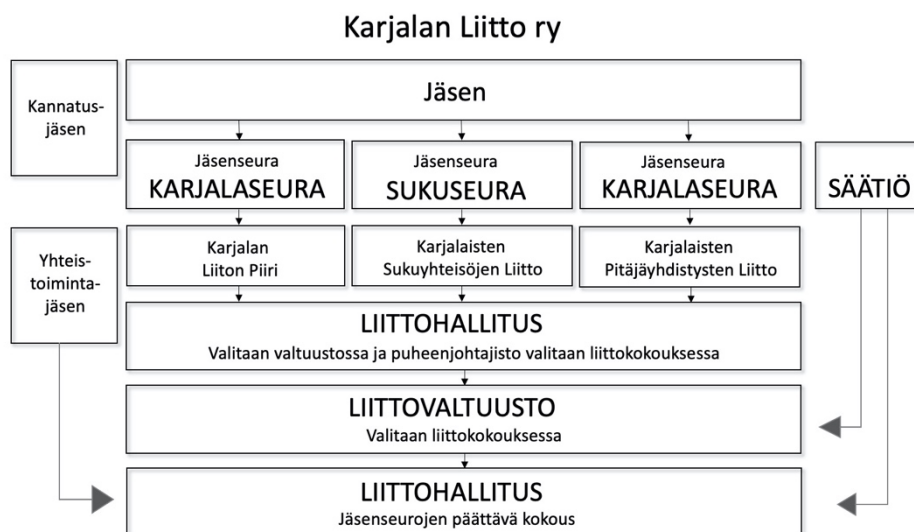
Vapaaehtoisorganisaatioiden toimintaan vaikuttavat voimakkaasti myös kansalliset kehityssuunnat, kuten työkulttuurin moninaistuminen. Moninaistuminen näkyy työn verkostomaisuutena ja pirstaloitumisena, mikä heijastuu myös tapaan osallistua vapaaehtoistoimintaan (Marjovuo, 2014, s. 24). Vaikka suomalaiset kokevat yhdistystoimintaan perustuvan vapaaehtoistoiminnan tärkeäksi ja suhtautuvat siihen myönteisesti, on halu sitoutua pitkäkestoiseen toimintaan muuttunut (Nylund & Yeung 2005, s. 28; Niemelä, 2019, s. 18–19). Vapaaehtoistoiminnossa tämä näkyy vapaaehtoisuuden muuttumisena lyhytkestoiseksi ja projektinomaiseksi, mistä käytetään termiä episodinen vapaaehtoisuus (Marjovuo, 2014, s. 23). Episodisuus tarkoittaa, että vaikka toimintaan osallistutaan säännöllisesti, on osallistuminen kestoaltaan rajallista ja osallistumiskertojen välillä saattaa olla pitkiäkin passiivisia jaksoja (Musick & Wilson, 2008, s. 386). Episodinen vapaaehtoisuus ei ole sinällään merkki

vapaaehtoistoiminnan suosion laskusta, vaan merkki toiminnan sopeutumisesta vallitsevaan toimintaympäristöön ja yhteiskunnallisiin muutoksiin (Nylund & Yeung 2005, s. 27–28). Episodimaisuudella on selkeä vaikutus vapaaehtoistointaan. Se vaikuttaa toiminnan organisoimiseen ja suunnittelemiseen, ja sitä kautta myös viestintään sekä osaamisen ja perinteiden siirtoon organisaation sisällä (Harju 2003, s. 51–52).

3.2 Karjalan Liitto

Karjalan Liitto on karjalaisyhteisöjen valtakunnallinen keskusliitto, joka määrittelee itsensä karjalaisen kulttuurin kansalais- ja harrastusjärjestöksi. Sen tehtävä on edistää, säilyttää ja uudistaa karjalaista kulttuuria sekä pitää yhteyttä Karjalan alueeseen. Karjalan Liiton toiminnan kolme painopistettä ovat Karjalan historia, karjalainen kulttuuri ja karjalaiset juuret (ks. liite 2). Karjalan Liitto syntyi talvisodan päättymisen jälkeen, kun keväällä 1940 Karjalan kunnat, seurakunnat ja maakunnalliset järjestöt perustivat Karjalan Liiton valvomaan kotinsa menettäneiden karjalaisten etua asutus- ja korvausasioissa. Kun tarve asutustoiminnan organisoinnille päättyi, Karjalan Liiton rooli muuttui etujärjestöstä kulttuuritoimijaksi.

Rakenteeltaan Karjalan Liitto edustaa tyypillistä suomalaista hierarkkista järjestörakennetta (Harju, 2003, s. 31). Karjalan Liitto koostuu viidestätoista piiristä eli maantieteellisestä toiminta-alueesta, Karjalaisten Sukuyhteisöjen Liitosta ja Karjalaisten Pitäjähdistysten Liitosta. Näistä jokaiseen kuuluu pienempiä yhdistyksiä eli Karjala-, suku- ja pitäjäseuroja. Karjalan Liiton henkilöjäsen kuuluu Karjalan Liittoon aina yhteistoimintaseuran kautta. Karjalan Liitossa on noin 400 jäsenyhdistystä ja noin 30 000 henkilöjäsentä (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Karjalan Liiton organisaatiokaavio. (Mukaillen Karjalan Liitto, 2019)

Karjalan Liiton ylin päätösvalta on liittovaltuustolla, jossa ovat edustettuina kaikki Karjalan Liiton alueelliset piirit sekä muut jäsenliitot ja -yhteisöt. Liittovaltuusto vahvistaa strategiset päätökset ja määrittää toiminnan suuntaviivat joka kolmas vuosi tapahtuvassa liittokokouksessa. Kaksi kertaa vuodessa kokoontuva liittovaltuusto tekee päätökset liittohallituksen esitysten pohjalta. Liittohallitus puolestaan johtaa Karjalan Liiton toimintaa ja taloutta. Liittovaltuuston ja liittohallituksen tukena organisaatiossa toimii myös toimikuntia ja työryhmiä, joiden tehtävä on valmistella vastuualueensa tapahtumia ja hankkeita. Karjalan Liiton operatiivisesta toiminnasta ja sen johtamisesta on vastuussa toiminnanjohtaja ja palkattu henkilökunta.

3.2.1 Karjalan Liiton viestintä

Vastuu viestinnän johtamisesta jakautuu Karjalan Liitossa usealle toimijalle. Karjalan Liiton hallituksen puheenjohtaja vastaa järjestön ulkoisesta viestinnästä yhdessä puheenjohtajiston kanssa. Sisäisestä viestinnästä eli jäsenistölle ja jäsenyhteisöille suunnatun viestinnän johtamisesta ovat vastuussa toiminnanjohtaja, Karjalan Liiton

henkilökunta ja alueellinen luottamusjohto. Viestinnän toteutuksesta vastaa Karjalan Liiton henkilökunta sekä jäsenyhdistykset oman viestintänsä kautta.

Sisäisen viestinnän johtamisesta vastuussa oleva toiminnanjohtaja delegoi viestinnällisiä tehtäviä henkilökunnalle ja aluevastaaville ja piireille, eli piirien hallituksille. Henkilökunnalla on myös erilliset viestinnälliset vastuualueensa, kuten esimerkiksi tapahtumien ja koulutuksen järjestäminen, jäsenlehtien projektinhallinta, tiedottaminen ja sukuseuratoiminta. Aluevastaavilla ja piirien hallitusten tehtävä on viestiä Karjalan Liiton edustajina jäsenistölle. Karjalan Liitto tapaa aluevastaavia säännöllisesti kerran tai kaksi vuodessa, jonka lisäksi aluevastaava raportoi piirin toiminnasta kirjallisesti Karjalan Liitolle kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi erillinen, tarpeen mukaan toiminnassa oleva viestintätyöryhmä tukee toiminnanjohtajaa viestinnän suunnittelussa.

Karjalan Liiton viestinnän strategiset linjaukset ja päätökset tekee liittohallitus ja hallituksen puheenjohtaja, ja ne hyväksytään liittokokouksessa. Hallituksen ja puheenjohtajiston vastuulla on Karjalan Liiton ulkoisen viestinnän johtaminen ja kriisiviestintä. Karjalan Liiton ulkoinen viestintä tarkoittaa ulkoisille sidosryhmille lähetettävää Karjalan Liiton tapahtumiin ja kulttuuritoimintaan liittyvää viestintää, yhteiskuntasuhteiden ylläpitämistä, ansiomerkeistä ja muista palkitsemisista tiedottamista sekä Karjalan Liiton sääntöjen määräämään toimintaan liittyvä viestintää. Esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja ja liittohallitus antavat Karjalan Liiton viralliset asiantuntijalausunnot. Operatiivinen viestintä toteutuu organisaation sisällä kolmiportaisena prosessina, jossa Karjalan Liitto viestii alueille ja alueellinen luottamusjohto suoraan jäsenistölle. Aluevastaavat ja piirien luottamusjohto toimivat jäsenistön ja Karjalan Liiton välissä.

Karjalan Liiton viestintäkanavia ovat jäsenlehti Karjalan Kunnat, omat verkkosivut, sähköinen uutiskirje ja tapahtumatiedotteet. Neljä kertaa vuodessa ilmestyvä Karjalan Kunnat lähetetään kaikille Karjalan Liiton henkilöjäsenille. Jäsenistö saa halutessaan tilata lehden myös sähköisessä muodossa. Sähköiset uutiskirjeet puolestaan on

suunnattu toimintapiirien luottamusjohdolle eli aluevastaaville ja jäsenyhteisöjen luottamusjohdolle eli puheenjohtajille, sihteereille ja viestintävastaaville. Karjalan Liiton sosiaalisen median viestintäkanavat ovat Facebook, Instagram ja Twitter, joiden sisältö avointa kaikille kyseistä sovellusta käyttäville.

3.2.2 Karjalan Liiton strategia

Karjalan Liitolla on käytössä toimintastrategia (Ilo kuuluu karjalaisiin) liittokokouskaudelle 2017–2020 ja sitä täydentävä, aikaisemman strategian pohjalta tehty viestintästrategia (Viestinnän suuntaviivat). Strategioista tehty tiivistelmä löytyy tutkimuksen liitteestä 2. Karjalan Liiton tällä hetkellä voimassa oleva strategia on tehty Karjalan Liiton työryhmissä, piireissä ja hallituksessa moniportaisesti vuosina 2016–2017, minkä jälkeen se on hyväksytty liittokokouksessa. Tutkimusentekohetkellä kevättalvella 2020 Karjalan Liitto aloitti seuraavan toimikauden strategian työstämisen seuraavalle liittokokouskaudelle.

Toimintastrategiassaan Karjalan Liitto kuvaa itseään ihmisten kohtaamiseen perustuvaksi kaikille karjalaisille tarkoitetuksi järjestöksi. Karjalan Liiton kolme toiminta-aluetta ovat karjalainen kulttuuri, karjalaiset juuret ja Karjalan historia. Vahvuuksikseen Karjalan Liitto määrittää karjalaisuuden välittämän ilon ja elämänasenteen, karjalaisen identiteetin voimakkuuden ja kiinnostuksen karjalaista kulttuuria ja sen historiaa kohtaan. Karjalan Liitto määrittää arvoikseen karjalaisuuden, yhteisöllisyyden ja elämänmyönteisyyden. Toimintastrategian mukaan elämänmyönteisyys tarkoittaa tunteiden jakamista, toisesta välittämistä ja mukautumiskykyä. Karjalan Liiton visiossa organisaatio on laajasti tunnettu, ulospäin suuntautunut ja aktiivinen yhteiskunnallinen toimija ja arvostettu yhteistyökumppani, jolla on vakaa talous. Karjalan Liiton missio on edistää karjalaista kulttuuria tuomalla esiin karjalaisen identiteetin ja sen merkityksen suomalaisuudessa ja ylläpitämällä vuorovaikutusta Karjalan alueeseen. Toimintastrategiassa tärkeimmiksi tavoitteiksi mainitaan jäsenhankinnan ja lisäksi myös Karjalan Liiton viestinnän

kehittäminen, jäsenyyden arvostuksen parantaminen, digitalisaation ja resurssien hyödyntäminen, karjalaisuuden markkinointi ja Karjalaa käsittelevän tiedon lisääminen.

Karjalan Liiton viestintästrategia on laadittu vuosina 2008–2010 ja se tarkoittaa toimintastrategiaa ydinviestien, sidosryhmien ja viestintäkanavien osalta. Viestintästrategia määrittää Karjalan Liiton viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi Karjalan Liiton strategisten tavoitteiden tukemisen lisäksi myös jäsenhankinnan. Lisäksi tavoitteiksi mainitaan viestinnän linjausten ja ohjeistusten luominen, viestinnän suunnittelun, toteutuksen ja seurannan määrittely sekä viestinnällisten tehtävien jako ja viestinnän kehittämistoimenpiteet. Viestintästrategia määrittää myös viestinnässä jatkuvasti toistettavat ydinviestit, joita ovat kyky katsoa tulevaisuuteen, yhteisöllisyys, elämänmyönteisyys, sopeutumiskyky, vuorovaikutteisuus ja suvaitsevaisuus. Viestinnän haasteiksi mainitaan toimintaympäristön muuttuminen, tiedon pirstaloituminen ja kilpailu jäsenten ajasta. Viestinnän sidosryhmiksi määritetään suuri yleisö eli kaikki suomalaiset ja erityisesti karjalaistaustaiset, Karjalan Liiton organisaatio ja jäsenistö, sekä yhteiskunnalliset ja poliittiset toimijat, kirkko- ja tiedeyhteisöt, elinkeinoelämä ja media.

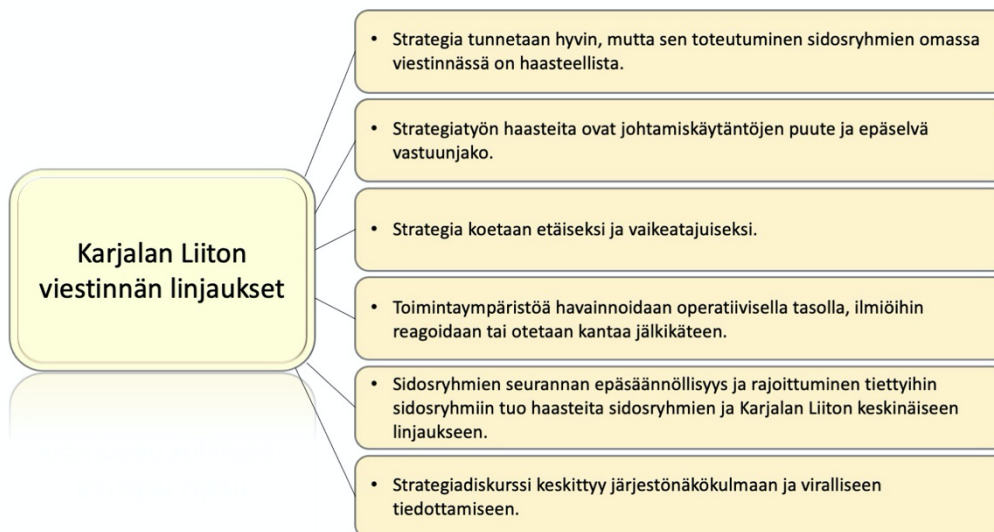
4 Karjalan Liiton sidosryhmädialogi

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää sidosryhmädialogin ja viestinnän strategisen johtamisen merkitystä Karjalan Liitossa. Tässä luvussa käsitellään Karjalan Liiton sidosryhmädialogin kannalta tärkeitä viestinnän strategisen johtamisen osa-alueita eli viestinnän linjauksia, sidosryhmätuntemusta ja strategiadiskurssia. Tutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä teemahaastattelusta. Analyysin teemat on luotu teoriaohjaavan sisällön analyysin mukaisesti teorian perusteella.

Luvussa 4.1 analysoidaan Karjalan Liiton viestinnän linjauksia eli haastateltavien strategiantuntemuksen tasoa sekä toimintaympäristön että sidosryhmien havainnointikäytänteitä. Luvussa 4.2. käsitellään Karjalan Liiton sidosryhmätuntemusta ja siihen liittyviä käytänteitä. Luvussa 4.3. analysoidaan Karjalan Liiton strategiadiskurssin käyttöä. Jokaisen alaosion alussa esitellään analyysin keskeiset havainnot kuvioiden avulla. Lopuksi aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja tärkeimmistä havainnoista tehdään yhteenveto. Henkilökunnan ja hallinnon tunniste haastatteluissa on H (H1–H5), alueellisen luottamusjohdon tunniste on L (L1–L2).

4.1 Viestinnän linjaukset

Viestinnän linjaukset tarkoittavat organisaation strategian, sidosryhmien, toimintaympäristön ja viestinnän keskinäistä johdonmukaisuutta sekä selkeyttä (Volk & Zerfass, 2018, s. 436). Tässä alaluvussa käyn läpi Karjalan Liiton viestinnän linjauksia haastateltavien strategiantuntemuksen sekä toimintaympäristön havainnoinnin näkökulmista. Tärkeimmät havainnot on koostettu kuvioon 5.



Kuvio 5. Karjalan Liiton viestinnän linjaukset

Sidosryhmien havainnointia eli sidosryhmien seuranta ja siihen liittyviä käytäntöjä käsitellään tarkemmin aluvussa 4.2. Linjausten yhteenveto myös sidosryhmien ja strategiadiskurssin osalta löytyy aluvusta 4.4.4.

4.1.1 Haasteena strategian toteutuminen käytännössä

Karjalan Liiton strategian, toimintaympäristön tapahtumien ja sidosryhmien toiveiden välinen johdonmukaisuus on tärkeässä roolissa viestinnän linjauksissa (ks. Volk & Zerfass, 2018, s. 436). Aineiston perusteella kaikilla haastateltavilla oli varsin yhtenäinen kuva Karjalan Liiton strategiasta eli arvoista, tavoitteista, visiosta, haasteista ja vahvuuksista. Myös Karjalan Liiton toiminnan merkityksestä haastateltavat olivat yksimielisiä. Enemmistö haastateltavista mielsi Karjalan Liiton karjalaisen kulttuurin ja perinteiden ylläpitämiseen ja uudistamiseen sekä Karjalan historiaan keskittyneeksi kansalaisjärjestöksi.

Karjalan Liiton toiminnan haasteiksi mainittiin järjestötoiminnan muutokset (ks. Marjovuori, 2014, s. 23). Näistä merkittävimmiksi mainittiin jäsenistön ikääntyminen (L1) sekä muutokset vapaaehtoisuudessa eli toimintaan osallistumisen muuttumisen lyhytkestoisemmaksi ja myös digitaalisten verkostojen välityksellä tapahtuvaksi (H1, H2). Yhdistystoimintaan osallistumisen muuttuminen episodiseksi ja perinteisesti järjestäytyneen yhdistystoiminnan suosion lasku on näkyvissä esimerkissä (1).

(1) ...nuoret nimenomaan kaipaavat sellaista, että heidän kutsuttaisiin projektijuttuihin. Siihen sitoutuu muutamaksi kuukaudeksi tai viikoiksi, katsotaan joku juttu ja tehdään se pois, ja ehkä taas jossakin kohtaa uudestaan. Mutta kun ruvetaan patistamaan sinne seuraan, yhdistykseen mukaan ja sitä toimintaa ylläpitämään, niin se ei välttämättä ole semmoinen nykyajan nuoren juttu. Mikä on ihan selvästi nähtävissä.

Haastateltavien käsitykset Karjalan Liiton viestinnän tehtävästä olivat myös yhdenmukaisia. Karjalan Liiton viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi mainittiin järjestön toiminnan edistämisen lisäksi jäsenhankinta, Karjalaan liittyvän tiedon ja historian jakaminen sekä karjalaisuudesta kertominen (H4, H5).

Enemmistö haastateltavista koki Karjalan Liiton viestinnän suurimmiksi haasteiksi digitaalisen viestintäympäristön käyttöönoton, omaksumisen ja hyödyntämisen. Tämä näkyy myös esimerkissä (2). Viestinnän haasteiksi mainittiin myös Karjalan Liiton tunnettuuden ja näkyvyyden lisääminen (H2, H4), taloudelliset resurssit ja pieni henkilökunta (H1, H3, H4). Myös haasteiden osalta vastaukset noudattivat luvussa 3.1 eriteltyjä kolmannen sektorin toimijoiden yleisimpiä haasteita (ks. Jones, 2010, s. 295; Helander, 1998, s. 128).

(2) Ja sitten tätä sisäistä viestintää, mitä me tehdään jäsenkuntaan päin seuroille ja piireille, niin ongelma on se, että osalla on ainoastaan se puhelin se ainoa väline, millä tänä päivänä voidaan viestiä. Kun kaikilla ei ole sähköpostia. Ja sitten meillä on piireissä ja hallinnossakin toimijoita, jotka eivät lue päivittäin edes sähköpostiansa. Viestinnän nopea toiminta on mahdotonta toteuttaa läpi Suomen kaikkiin piireihin. Siinä on tämmöistä tekniikan omaksumista vielä siinä meidän järjestön eri osa-alueilla.

Esimerkissä (3) viestinnän vahvuuksiksi mainittiin viestinnän aktiivisuus ja monikanavaisuus sekä viestinnän määrä. Vahvuuksiksi mainittiin myös Karjalaan liittyvän tiedon määrä ja henkilökunnan asiantuntijuuden korkea taso (H1, L2).

(3) Mun mielestä me ollaan onnistuttu siinä, että on aktiivista se viestintä. Että meillä kyllä hyvin monikanavaisesti viestitään, erittäin tiuhaan ja ihan pienistäkin asioista. Jos jotakin tapahtuu, niin siitä kerrotaan ja jaetaan uutisia, että ollaan ihan hereillä täällä. Ja just että käytetään monikanavaisesti, että kun on tämä perinteinen printti, niin sen lisäksi meiltä lähtee sähköisiä uutiskirjeitä säännöllisesti. Ja verkkosivut, päivittäin sinne tulee jotakin uutta sisältöä, ja tuonne meidän Facebookiin.

Strategian merkityksestä toiminnassa ja viestinnässä haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. Esimerkissä (4) strategia määriteltiin viestinnän ja toiminnan selkärangaksi. Esimerkissä (5) ajateltiin myös, että strategiaa voisi hyödyntää viestinnän suunnittelussa enemmän.

(4) Totta kai se on selkäranka sitten se strategia. Jos ei ole strategiaa, niin ei ole viestittäväkään ja päin vastoin. Ja se strategian pitäisi muodostua itse asiassa monista viesteistäkin, että ne on vähän niin kuin kimpassa, että ne ei ole erillisiä juttuja.

(5) Niitä (strategisia tavoitteita) voisi enemmänkin huomioida siinä (viestintäsuunnitelma), mutta jos nyt ajatellaan, että meillä käytetään näitä meidän arvoja eli historia, juuret ja kulttuuri, ja ollaan pidetty se yhteisöllisyys, elämänmyönteisyys ja karjalaisuus niin kyllä ne mun mielestä on sisällä noissa viesteissä.

Strategian siirtämisestä käytäntöön Karjalan Liitolla on olemassa selkeitä käytäntöjä. Käytännöt painottuvat kuitenkin selkeästi strategian jalkauttamiseen eli strategiaviestintään (ks. Aula & Mantere, 2012, s. 46–47). Uusi strategia tai vanhan strategian päivitys lähetetään piireille sen valmistuttua, ja sen sisällöstä kerrotaan myös uutiskirjeissä ja Karjalan Liiton omilla verkkosivuilla. Tästä prosessista kerrotaan esimerkiksi (6). Strategiaa käydään myös läpi johtajiston tekemien piirikierrosten yhteydessä (H1, H3, H4).

(6) Piireillehän järjestetään sitten kun se strategia on, niin siitähän tehdään joku tämmöinen vihkonen. Nettiinkin tietysti tulee ja uutiskirjeisiin, niin sitä kautta viestitään kentälle ja tavoitteenahan on, että he sitten viestivät sitä siellä eteenpäin. Ja yleensä toiminnanjohtaja tekee semmoista piirikierrosta ihan vuosittainkin, että nyt kun tuo (strategia) on sitten ensi syksynä uusi niin siellä käydään sitä läpi.

Karjalan Liiton viestinnän linjauksia käsitellään osana hallitustyöskentelyä. Tämä näky esimerkiksi (7). Karjalan Liiton johtajiston tehtävä strategiatyössä on strategian luominen ja strategiasta viestiminen edelleen piireille ja aluevastaaville. Strategian siirtyminen piireiltä eteenpäin jäsenistölle ja siitä käytäntöön määriteltiin osaksi aluevastaavien ja piirin hallitusten toimenkuvaa (H1).

Haastatteluaineiston perusteella Karjalan Liiton hallinnon lisäksi myös sisäiset sidosryhmät eli jäsenistö ja jäsenyhteisöt verkostoineen toteuttavat Karjalan Liiton strategiaa omassa viestinnässään. Sidosryhmien sitoutuminen Karjalan Liittoon koettiin tärkeäksi osaksi sekä toimintaa että viestintää (H4). Haastatteluaineiston perusteella myös luottamusjohdon omalla aktiivisuudella on merkitys strategisten tavoitteiden omaksumisessa (H4).

(7) Meidän sääntöjen mukaan päälinjat päättää liittokokous. Ja siellä koko aika se viestintä on noussut enemmän ja enemmän esille. Sitten sen liittokokouksen jälkeen jäsenkunta on koottu, että seurat yhdessä päättävät, että mitä se toiminnallinen tavoite tässä asiassa tarkoittaa.

Linjausten syntyminen edellyttää, että organisaation kaikki sidosryhmät ovat tietoisia organisaation strategian sisällöstä ja strategisista tavoitteista (Falkheimer, 2018, s. 93–94). Strategian toteutuminen sidosryhmien viestinnässä eli se missä määrin sidosryhmien oma viestintä vastaa Karjalan Liiton strategisia tavoitteita oli esimerkin (8) perusteella kuitenkin vaihtelevaa. Myös esimerkin (9) mukaan Karjalan Liiton strategiatyön haaste oli strategian toteutuminen jäsenyhdistyksien viestinnässä. Strategian toteutumisen haasteeksi miellettiin johtamiskäytäntöjen puuttuminen tai vakiintumattomuus. Ongelmaksi mainittiin erityisesti strategian toteutukseen liittyvä epäselvä viestinnällinen tehtävänjako Karjalan Liiton ja alueellisten toimijoiden ja

jäsenyhdistysten kesken. Kolme haastateltavista arveli, että Karjalan Liiton viestintäkäytännöissä on haasteita ja että viesti ei tavoita kaikkia sidosryhmiä (H3, H5, L2).

(8) Mun mielestä meillä on haasteita tietyissä asioissa saada hyvää tietoa jäsenseuroille. Että jatkuvasti törmää sellaiseen, että vaikka asioista on kerrottu monessakin paikassa, niin silti jäsenseurojen ihmiset eivät ole kuullu jostain asiasta, vaikka että on mahdollisuus tehdä tällaista ja tuollaista, että aina tulee sellaisia ahaa-elämyksiä, että en tiedä.

(9) Sitä mä en pysty tietämään miten se (viestintä) toimii siellä (jäsenyhdistyksissä), se on varmaan ikuisuusky symys, että jotkut seur at toimii hyvin ja jotkut siellä toisessa päässä. Se on henkilöky symys, se on monta asiaa. Se on sitten jo luku sinänsä, miten joku seura tai yhdistys, kumpaa nyt käytetään, niin toimii. Siitähän ei ole sitten palautejärjestelmää muuta kuin mä näen sen tietyissä asioissa vaan, jos mä pyydän palautetta jostakin, niin kuinka moni seura vastaa esimerkiksi.

Sidosryhmien sitoutumisella on suuri merkitys organisaation toiminnalle (Jokivuori, 2002, s. 19-20). Haastatteluaineiston perusteella tämä pitää paikkansa myös Karjalan Liiton viestinnässä. Esimerkissä (10) arvellaan, että tapa siirtää strategia käytäntöön pääasiassa epäsymmetrisesti tiedottamalla tuo haasteita viestin tavoittavuuteen ja strategiaan sitoutumiseen.

(10) "Ei se ole asiakirja, joka pannaan mappiin vaan sen pitäis olla elävää työtä sen strategian. Mä koen sen sillai. Sieltä pitäisi nostaa niitä teemoja - ei se riitä vielä että ilmoitetaan vuosittain että meidän teema on lapset ja nuoret, ei se vielä tarkoita mitään, vaan se tarkoittaa sitä että yhteisvoimin se saadaan elämään se teema."

Strategian siirtäminen sidosryhmien toimintaan ja viestintään koettiin haastattelujen perusteella haasteelliseksi strategian monimutkaisuuden vuoksi. Etäinen suhde strategiatyöhön tuli esiin sekä hallinnon että luottamusjohdon vastauksissa esimerkeissä (11) ja (12). Strategia koettiin vaikeatajuiseksi ymmärtää ja tulkita, ja strategian siirtäminen käytäntöön ja siihen liittyvät ohjeistukset puutteellisiksi. Esimerkin (13) mukaan Karjalan Liiton strategiset tavoitteet jäävät jäsenyhdistyksissä toiminnasta etäisiksi ja irrallaan oleviksi asioiksi, mistä syystä niihin on vaikea sitoutua.

(11) Hienoja sanoja paljon peräkkäin, mitä jäsenistö ei ymmärtänyt. Ne piti suomentaa sitten. Se menee sellaiseksi poliittiseksi, ympäripyöreäksi. Se on suomennettava.

(12) Minä olen yrittänyt välttää tällaista ihmeellistä sanaa kuin strategia, meidän säännöissä puhutaan päälinjoista. Ja se on tavallaan helpompi. Mitä se strategia on? Jotakin hienoa, sitä ne siellä jossakin kaukana liitossa.

(13) Pyöritetään käytännön toimintaa eikä se kauheasti kytkeydy näihin yhteisiin ja liiton tavoitteisiin. Välillä tuntuu, että ne tulee saneltuna vaan niin kuin ne strategiatavoitteet, ja että ne pitäisi panna toimeen joku tietty asia tiettyä aikana liittymättä siihen kokonaisuuteen, ne on vähän irrallisia.

Karjalan Liiton strategiatyön haasteiksi mainittiin lisäksi vapaaehtoisuus (ks. Heikkala, 2002, s. 89). Esimerkeissä (14) ja (15) vapaaehtoisuus mainitaan haasteeksi, koska vapaaehtoisia ei voi velvoittaa toteuttamaan strategiaa. Myös näissä vastauksissa korostuu ajatus strategiatyöstä ylhäältä alaspäin tapahtuvana lineaarisesti johdettuna toimintona.

(14) He tekee vapaaehtoistyötä, että voidaanko me vaatia sitten, millä tarkkuudella sitten tämmöistä strategiaa viedään eteenpäin.

(15) Että tietysti sitten kun ollaan vapaaehtoisten kanssa tekemisessä niin sittenhän se näiden viestinnällisten suunnitelmienkin jalkautus ja toteutus niin sehän on sitten aina mielenkiintoista.

Organisaation rakenteisiin ja viestintään liittyvä hierarkkisuus ja kompleksisuus on vapaaehtoisjärjestön suurimpia haasteita, mikä tuli haastatteluissa esiin useammassa eri kohdassa (ks. Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 55; Falkheimer & Heide, 2018, s. 93). Esimerkissä 16 käy ilmi, että Karjalan Liiton tapa järjestäytyä eli organisaation rakenne koettiin erityisenä haasteena viestin saavutettavuuden ja strategian kannalta. Karjalan Liiton toiminta ja viestintä jakautuu moniosaisiin itsehallinnollisiin kokonaisuuksiin, joilla jokaisella on oma hallinnollinen johtonsa, mikä vaikuttaa myös strategiatyöhön.

Esimerkissä (17) mainitaan haasteiksi toimintaympäristön muuttuminen vuorovaikutteisemmaksi ja sen vaatimukset organisaation rakenteelle.

(16) Piirithän, siinä on viisitoista piiriä ja mukana myös sukuseurojen ja pitäjäyhteisöjen liitto, loput on sitten karjalaisseurojen piirejä, ja he nyt sitten toimii sen piirin sisällä omalla alueellaan ja heillähän on tietysti yhteisiä juttuja mitä he nyt piirinä järjestää. --- Mutta sitten nämä pitäjähdistykset tämä piiri on tällainen, heillä on hallitus, joka kokoontuu täällä, ja heillä on näitä pitäjäseuroja, nekin on jaettu tällaisiin luovutetun alueen mukaan jakautuviin alueisiin, joita on yhdeksän aluetta, joista kullakin on hallituksessa yksi paikka, että heidän pitäisi taas pitää yhteyttä siinä sen alueella oleviin seuroihin, että tämä on vähän sellainen mobiili tämä organisaatio, että ennen kuin tämän hahmottaa niin siinä on monenlaisia juttuja.

(17) Organisaatio on näin kolmiportainen, tällainen hajanainen, niin ehkä tässä olisi selkiyttämisen tarvetta, mutta se ei ole kovin helppoa. Mutta tämä ehkä menee pikkuhiljaa, kun seuroja lopettaa, niin voisi olla entistä isompia seuroja, jotta se toiminta olisi sitoutuneempaa. Mutta sitten se, että siihen organisaatiokaavioon saatiin jo iso muutos, kun me pistettiin nuolet molempiin suuntiin. Se oli ennen vaan liitosta alaspäin.

Viestinnän johtamista ja strategian toteutumista pyritään tukemaan myös suunnitelmien ja Karjalan Liiton oman strategiatyökalujen avulla (H3, H4, H5). Esimerkissä (18) on nähtävissä, että viestinnän suunnittelu koettiin yleisesti tarpeellisena, mutta suunnitelmien teon esteeksi koettiin erityisesti ajan puute. Esimerkin (19) perusteella viestinnän johtamisen taustalla vaikuttavat myös henkilökunnan tottumukset ja vakiintuneet toimintatavat. Esimerkin (20) mukaan viestinnän suunnittelua ja viestinnän analysointia ei tehdä strategisella tasolla.

(18) Tietenkin sitä itse on jo aika sokea monille asioille ja sitten vaan se, että mihin kaikkeen sitä pystyy ja ehtii ja jaksaa. Tietysti sitä itselläkin käy mielessä, että ai niin tämä asia pitäisi mieltä uusiksi, mutta ei sitten enää (ehdi). Kyllä niitä joskus kirjoitan ylös, mutta osa jää sitten muhimaan. --- Kun sitten taas jotenkin tuntuu, että rupea tekemään siitä kirjallinen suunnitelma niin siihen menee ihan hirveästi aikaa, kun on kiire, mutta pitäisi sitä vähän rytmittää enemmän ja mieltä, se on ihan totta. H4

(19) Ehkä on tullut sellainen oma tapa toimia, mutta kyllähän se kaikki nämä vuosikellot ja tällaiset valmiit pohjat, niin ainahan ne auttaa tai jäsentää sitä ja ehkä

siinä myös sitten ajankäytöllisestikin voisi olla... tai en mä tiedä tiedä, kyllä siinä tietysti olisi parantamisen varaa siinä.

(20) Mutta ei meillä erillisiä viestintäpalavereita ole, tietysti tämmöisiä, että kyllä se normaaliin hallitustyöskentelyyn kuuluu, että me käsitellään siellä myöskin viestinnän asioita aika ajoin, kun niitä on, semmoisia isompia, mutta ei siellä viestinnän analyysiä tehdä.

Haastatteluista nousi esiin myös kritiikkiä suunnitelmia kohtaan. Yksi haastateltavista koki suunnitelmien tekemisen vievän aikaa käytännön viestinnältä (H3). Esimerkin (21) perusteella suunnitelmallisuuden koettiin myös vähentävän viestinnän aitoutta.

(21) Me vaan aktiivisesti viestitään ja kerrotaan mitä missäkin tapahtuu. Sitäkään ei ole määritelty, että kuinka merkittävä jonkun asian pitää olla, että se voidaan julkaista somessa. Sekin mun mielestä vahvistaa sitä, että se on sellaista aitoa se viestintä eikä sellaista liian suunnitelmallista. Varsinkin kun ollaan karjalainen yhteisö, niin sellainen excel-suunnitelmallisuus ei toimi tässä.

Haastatteluaineiston perusteella viestintään liittyvien suunnitelmien tekemiselle ja niiden kirjaamiselle ei ollut aikaa organisaation päivittäisessä työssä ja myös näkemys niiden hyödyllisyydestä oli vaihteleva. Strategian toteutumisen kannalta tärkeimmäksi työkaluksi mainittiin Karjalan Liiton oma strategiatyökalu, *toimintaseloste*. Toimintaselosteen käyttöä analysoin tarkemmin alaluvussa 4.5.2.

4.1.2 Operatiivisen tason johtamista ja havainnointia

Järjestön viestinnän strateginen johtaminen tähtää aatteen edistämisen lisäksi myös organisaation toimintakyvyn lisäämiseen viestinnällisin keinoin (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, s. 11). Tärkeä osa viestinnän strategista johtamista on myös toimintaympäristön havainnointi. Toimintaympäristön muutokset, megatrendit ja muiden yhteiskunnalliset ilmiöt vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja viestintään laajasti (Jones, 2010, s. 296–297). Muutosten heijastuminen Karjalan Liiton toimintaan ja viestintään tuli esiin jossakin muodossa lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa. Esimerkissä (22) tulee esiin erityisesti kaupungistuminen ja jäsenistön ikääntymisen vaikutus Karjalan Liiton toimintaan. Ikääntyminen nähtiin myös osana muutosvastarintaa ja sitoutumisongelmia.

(22) Se muutos on hidasta ja kuin syrjäkulmilla muutenkin, kun siellä jo kamppaillaan olemassaolosta. Että ei sitten välttämättä löydy niitä jäseniä nuoremasta väestä. Tai ylipäänsä kun kuihdutaan tuolla syrjäkulmilla joka tapauksessa, niin sitten ajatellaan, että me on aina tehty tälleen täällä, ei meidän täydy mitään muutakaan tehdä.

Esimerkistä (23) käy ilmi, että ilmiöt otetaan huomioon Karjalan Liiton toiminnan ja viestinnän operatiivisella tasolla. Esimerkiksi kaupungistumiseen reagoidaan lisäämällä tapahtumia maakuntiin, ja ilmastonmuutokseen reagoidaan vähentämällä paperin kulutusta toimistossa tai istuttamalla metsää juhluvuoden kunniaksi ja näistä toimenpiteistä tiedottamalla (H2, H3, H4). Myös jäsenistöön suoraan vaikuttavista ilmiöistä pyritään tiedottamaan ja kertomaan aktiivisesti, tällaisia ovat esimerkiksi muutokset Venäjän tullimuodollisuuksissa tai rajakäytännöissä (H3).

(23) Meidän pitää olla mukana tässä yhteiskunnassa, ja yksi esimerkki on juhluvuoden (metsänistutuskampanja), me tehdään siirtolaisille tällaisia muistopuita, istutetaan nyt ympäri Suomea. Pyritään jokaiselle evakolle istuttamaan joku puu tuonne ympäri Suomea, vähän sinne pitäjälle mistä niitä on tullutkin. --- Sitten tätä ilmastoefektiä, että me halutaan myös tässä kohtaa muistuttaa nuoria siitä, että karjalaiset ollaan myöskin valmiita tarttumaan tähän tulevaisuuteen myös ilmaston osalta. Että me tehdään hiilinielua tässä myöskin nyt yhdessä.

Esimerkin (24) perusteella toimintaympäristön ajankohtaisten tapahtumien ja ilmiöiden viestinnälliseen käyttöön ja siitä syntyviin linjauksiin vaikuttavat myös Karjalan Liiton tapa jakaa viestinnän johtaminen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä suunnataan jäsenistölle ja ulkoinen viestintä painottuu selkeästi yhteiskuntasuhteiden ylläpitoon ja asiantuntijaviestintään. Vastausten perusteella havainnointi tapahtuu pääasiassa viestinnän operatiivisella tasolla, ja ilmiöihin reagoidaan jälkikäteen varovasti ja harkinnanvaraisesti.

(24) Meillä on puheenjohtajisto, eli hallituksen puheenjohtaja ja kaksi varapuheenjohtajaa ja sitten valtuuston puheenjohtaja ja kaksi varapuheenjohtajaa, eli kuusi yhteensä, sitten on kunniapuheenjohtaja vielä. He sitten yleensä tekevät tällaisia kannanottoja, jos on tarve jostain asiasta. Eli se

menee puheenjohtajien kautta. Ja jos on joku kriisiviestintä, niin se on aina puheenjohtajat, jotka viestii. Kyllä puheenjohtajat, se on nimeltään puheenjohtajien kokous, että he käyvät näitä keskenään läpi ja antavat ehkä toiminnanjohtajalle valtuudet sitten.

Strategisessa viestinnässä toimintaympäristön heikkojen signaalien ja ilmiöiden havainnoinnilla on merkitys organisaation asemoinnissa ja viestinnän linjausten luomisessa (Volk & Zerfass, 2018, s. 435–436). Proaktiivinen, suurten muutosten ja ilmiöiden strategisen tason analysointi oli kuitenkin melko vähäistä, mikä näkyy esimerkissä (25). Ilmiöiden analysoinnille oli tarvetta sekä Karjalan Liiton hallinnon että alueellisen luottamusjohdon vastauksissa (L2, H2).

(25) Olen pohtinut yhteiskunnallisuutta ja liiton toiminnan teemaa ja tavoitetta, se ei ihan elä ajassa. Suurin haaste on se, että jäsenistö ikääntyy ja sieltä päästä luonnollisesti poistuu, niin toiminnan tavoitteen pitäisi havaita aika voimakkaasti se, ja kysymys kuuluu, että entä sitten. --- Minusta voima ja havainnointikyky, se on niin monta asiaa. Se ei ole pelkästään, että liitto ilmoittaa, että me ollaan siirrytty paperittomaan toimistoon tai me ollaan siirrytty käyttämään ekokirjekuoria, vaan nyt on paljon isommasta kyse.

Esimerkistä (26) käy ilmi, että ilmiöihin ja muutokseen reagoimattomuus ja passiivisuus koettiin uhaksi Karjalan Liiton toimintakyvylle ja tulevaisuudelle. Esimerkin (27) perusteella Karjalan Liitto voisi hyödyntää omaa historiaansa ja taustaansa ilmiöihin reagoinnissa rohkeammin.

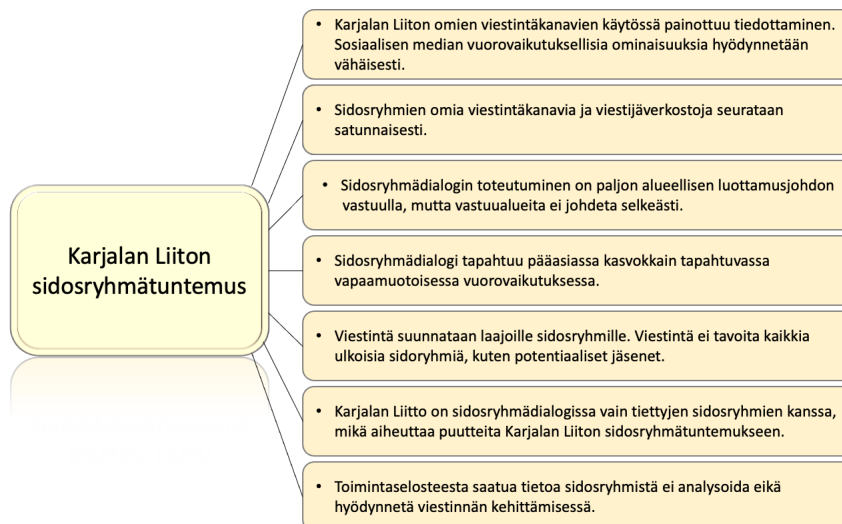
(26) Esimerkiksi on monia asioita, joissa pitäisi katsoa pikkusen kauemmaksi kuin tätä päivää tai ensi vuotta. Se viesti ei ainakaan mun ymmärryksen mukaan ole havaittu Helsingissä. Mulla on se vankka käsitys, että jos ei siellä päässä katsota kauemmaksi ja havahduta nykytilanteeseen ja tulevaan, niin ongelmat on aika suuria.

(27) Jos nyt ihan palaa liiton olemassaoloon ja siihen että liitto syntyi sen takia, että asutettiin evakkoja ja siitä on nyt jo kahdeksankymmentä vuotta, niin kyllä minun mielestäni sitä tietoa voisi enemmän hyödyntää nyt tässä päivässä, niin kuin maahanmuutto- ja näissä kysymyksissä.

Haastatteluaineiston perusteella ilmiöt ja muutokset koettiin erityisesti toimintaa uhkaavina tekijöinä, joiden hyödyntäminen viestinnässä oli haasteellista erityisesti viestinnän johtamisen kahtiajaon vuoksi. Aineiston perusteella toiminnanjohtaja johtaa viestintää operatiivisella tasolla eikä ole oikeutettu tekemään strategisen tason viestinnällisiä päätöksiä itsenäisesti.

4.2 Sidosryhmätuntemus

Karjalan Liiton tapa määritellä sidosryhmänsä noudattaa organisaation ja viestinnän johtamisen rakenteellista kahtiajakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Vaikka viestintästrategiassa jakoa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin ei käytetä, on jako haastatteluaineiston perusteella kuitenkin käytössä (ks. liite 2). Haastatteluaineiston perusteella sidosryhmädialogi painottuu kasvokkain tapahtuvaan vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. Strategisen viestinnän kannalta tärkeä, digitaalisissa verkostoissa tapahtuva strategiaa toteuttava tavoitteellinen ja johdettu sidosryhmädialogi oli vähäistä. Karjalan Liiton sidosryhmätuntemuksen analyysin keskeiset havainnot löytyvät kuviosta 6.



Kuvio 6. Karjalan Liiton sidosryhmätuntemus ja sidosryhmäkäytännöt.

Strategiaa toteuttava sidosryhmädialogi syntyy vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, ja se perustuu sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden ymmärtämiselle (Luoma-Aho, 2006, s. 39). Karjalan Liiton sidosryhmätuntemuksessa painottuvat erityisesti sisäiset sidosryhmät eli jäsenistö. Haastattelujen perusteella Karjalan Liitolla ei ole vakiintuneita vuorovaikutuskäytäntöjä sidosryhmien toiveiden tai tarpeiden kartoittamisessa jäsenyhdistyksiä ja jäsenistöä lukuun ottamatta. Sosiaalisen median ja verkkosivujen hyödyntäminen sidosryhmätuntemuksessa tulivat aineistosta jonkin verran esiin, mutta Karjalan Liitto käyttää myös sosiaalista mediaa epäsymmetrisesti. Myös Karjalan Liiton tärkeimmän sidosryhmätuntemuksen työkalun, toimintaselosteen käyttötapa on voimakkaasti yksisuuntainen.

4.2.1 Vuorovaikutuksen johtamisen tarve

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että dialogilla on iso rooli Karjalan Liiton toiminnassa. Haastateltavien mielestä kanssakäymisellä ja vuoropuhelulla on suuri merkitys karjalaisessa kulttuurissa. Esimerkissä (28) on nähtävissä, että kaikki sidosryhmät olivat halukkaita keskustelemaan paljon ja avoimesti Karjalan Liiton edustajien kanssa.

(28) Vuoropuhelun rooli on hirmuisen suuri. Sen takia, kun minä olen yksin kotona, niin en tarvitse yhtään mitään. Se on siis todella suuri. Puhelija voi tulla mihin aikaan vuorokaudesta tahansa, ja mistä asiasta tahansa.

Dialogi piirien ja jäsenistön kanssa ja sitä kautta saatu tieto jäsenistön toiveista miellettiin tärkeäksi osaksi vuorovaikutusta ja sidosryhmätuntemusta. Haastatteluista ilmeni, että dialogi koettiin kasvokkain tapahtuvan henkilökohtaisen kanssakäymisen osaksi, joka oli sidoksissa keskustelijoiden persoonaan ja myös ikään (H1, H2). Kasvokkain tapahtuvalla henkilökohtaisella vuorovaikutuksella arvioitiin olevan suuri merkitys ristiriitatilanteiden ja vastakkainasettelujen ratkaisemisessa (L1, H3) ja alueellisen luottamusjohdon tukemisessa (H1). Esimerkin (29) mukaan kasvokkain tapahtuva kohtaaminen koettiin myös keinoksi sitouttaa jäsenistöä Karjalan Liittoon. Erityisesti iäkkäämpien sidosryhmäläisten tarve henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen koettiin suurena (H1).

(29) Mutta kun sinä tapaavat ihmisiä, tämä porukka halailee täällä, tapaa hyvissä, leposissa merkeissä, sinun pitää arvostaa ja huomioida se kumppani kenen kanssa sinä olet. Jotta se näkee että vitsit, tuo liitto - - - se kuunteli minua, ja se muuten kertoi semmoisia juttuja, jotka koskettaa myös minua.

Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tapahtui erityisesti Karjalan Liiton toiminnassa ja tapahtumissa. Näistä mainittiin esimerkkeinä Karjalan Liiton tapahtumat ja tilaisuudet, kuten kesäjuhlat, seminaarit, myyjäiset ja koulutukset (H3, H1, H4, H5). Tärkeäksi koettiin myös piirin hallitusten tapaamiset ja sääntömääräiset kokoukset sekä johtajiston piirikierrokset (H1, H2 L2). Esimerkeissä (30–31) näkyy, että piirikierrokset eli johtajiston ja jäsenyhteisöjen viralliset tapaamiset maakunnissa koettiin hyödylliseksi tavaksi tutustua seuroihin, jäsenistöön ja jäsenistön toiveisiin. Esimerkin (30) perusteella piirikierrosten rajautuminen vain tiettyjä sidosryhmiä koskevaksi koettiin myös haasteeksi.

(30) Kyllä olen itse pitänyt tärkeänä, että minä viestin itse, mutta ennen kaikkea saan, kun minä kierrän nuo piirit ja tapaan ihmiset maakunnissa. Sieltä aistii oikeasti sen, että mitä ne ajattelee, ja mitä ne toivoo ja mihin ne on pettyneitä. Sekin aika avointa, rehtiä ja reilua keskustelua kun olen kiertänyt nuo piirit. Toki siellä on vaan äänekkäimmät paikalla, ja aktiivisimmat. Mitä se koko jäsenkunta sitten, sitä palautetta saa sieltä vähän harvemmakseen.

(31) Piirikierros on ensisijainen tapa selvittää jäsenistön toiveet.

Sidosryhmädialogi vaatii kokonaisvaltaista viestinnän johtamista, jotta viestintään liittyvät käytännöt edistäisivät dialogin syntymistä (Driessen ja muut, 2012, s. 1466). Tämä tulee esiin myös haastatteluaineistosta. Vastauksista välittyi tarve dialogin ohjaamiselle ja kohdentamiselle, jotta se myös selkeästi kehittäisi toimintaa, eikä jäisi vain keskustelun tasolle (H4, L2). Sekä alueellisen luottamusjohdon että hallinnon vastauksista ilmeni tarve selkeämmälle ja tavoitteellisemmalle johtamistavalle, mikä tulee esiin esimerkeissä (32–33). Esimerkissä (32) mainitaan, että myös viestintää ja siihen liittyviä toimintatapoja kehittävää vuorovaikutusta esimerkiksi viestinnän näkökulmista tai linjauksista keskustelemalla kaivataan (H2, H4).

(32) Onhan se tosi tärkeää ja ainakin itse haluaisin, että keskusteltaisiin enemmän näistä myöskin ikään kuin vaihtoehdoista tai jossakin tekstin tuottamisessa, että voidaanko lähteä jollekin ihan eri linjalle tai että ottaa jokin ihan eri näkökulma, tai olla räväkämpää tai pitääkö tässä hyssyttää tai. Semmoista ehkä kaipaisin enemmän. Että olisi vähän enemmän semmoista vuorovaikutteisuutta.

(33) Minä näen, että se (vuorovaikutuksen johtaminen) on toiminnanjohtajan näpissä eniten, ei se ole luottamushenkilöitten vaan toiminnanjohtajan. Sitten voisi kertoa pikkuisen, että hallitus käsitteli tätä ja meillä on ajankohtaisia asioita näitä, että onko nämä tulleet teille jo aiemmin tiedoksi, tai onko teillä vinkkiä siitä miten mennään eteenpäin. Se on ihan semmoista toimintaa, minä en tiedä miksi se ei toimi.

Sidosryhmädialogin johtamisen tarve korostui erityisesti luottamusjohdon vastauksissa. Viestinnän johtamiseen ja suunnitteluun liittyvät sidosryhmien vuorovaikutustilanteet kuten luottamushenkilöiden tapaamiset Karjalan Liiton hallinnon kanssa miellettiin joko vapaa-ajan vietoksi (L1) tai asioiden nopeaksi läpikäymiseksi (L2). Esimerkin (34) perusteella virallisten tapaamisten puitteissa on haasteellista puuttua toiminnan epäkohtiin tai luoda toimintaa kehittävää keskustelua.

(34) Eikä se saa olla sellaista, että sitten kun ollaan nenäkkäin nyt ainakin perinteisissä kokoontumisissa, että jos jonkun asian vie (eteenpäin), niin se vaan huitaistaan, jaa jaa, noin teillä. Sitä pitäisi myöskin sitten niin kuin kuunnella mitä se tarkoittaa.

Alueellisella luottamusjohdolla on suuri merkitys järjestön toiminnassa (Heikkala, 2002, s. 96–97). Esimerkin (35) perusteella tämä pitää paikkansa myös Karjalan Liitossa. Viestinnän johtaminen ja toteutus on merkittävässä määrin alueellisen luottamusjohdon ja jäsenyhdistyksien vastuulla. Aluevastaavien ja piirien puheenjohtajiston henkilökohtaisen toiminnan merkitys myös sidosryhmätuntemuksessa ja sidosryhmäkäytänteissä tuotiin esiin suurimmassa osassa haastatteluja (H1, H3, H4, L1, L2). Esimerkin (36) perusteella Karjalan Liiton dialoginen vuorovaikutus tapahtuu usein välillisesti alueellisen luottamusjohdon toimesta, koska vuorovaikutus suoraan laajan jäsenistön kanssa kuormittaisi järjestelmää liikaa. Esimerkissä (37) Karjalan Liiton hallinnon edustaja kokee, että sillä ei ole mahdollisuutta olla suoraan

vuorovaikutuksessa jäsenistöön. Molemmista esimerkeistä (36–37) välittyy käsitys vuorovaikutuksesta erityisesti henkilökohtaisena, kasvokkain tapahtuvana kanssakäymisenä.

(35) Aluevastaavien kautta Karjalan Liitto (tuntee jäsenet). Ja sitten nämä ketkä nyt sattuu istumaan hallituksessa ja liittovaltuustosta. Sitä kautta se tulee yläpään se tieto. Se on käytäväkeskustelua ja tuttujen kanssa puhelua. Ainoa on tuo aluevastaavan tapaaminen, että siellä käsitellään että, jokainen raportoi oman piirinsä asiat ja sitten, yleiskuva ja miten voisi jelpata toinen toistaan.

(36) Se ei varmaan ole mahdollista suuressa mittakaavassa, että jäsenistö suoraan asioisi Liittoon. Ainahan on luotu järjestelmässä jonkinlaiset hierarkiaporaat. Eihän siitä tulisi mitään, jos on tuhansien jäsenistö ja yksi pommittaa yhtä ja toinen toista ja tukkii linjat. Se (järjestötoiminta) täytyy olla järjestäytyntä, sitä minä en kiistä. Mutta sen pitäisi toimia järjestäytyneenä paremmin.

(37) Mehän ei voida, minulla ei ole mitään mahdollisuutta olla kahteenkymmeneen tuhanteen ihmiseen yhteydessä, ei oikeastaan neljänsataan seuraankaan, sillä tavalla, mutta se piirien määrä, joka on alle kaksikymmentä, niin sitä kautta me saadaan sitä viestiä, se on se keino täältä.

Sidosryhmädialogiin liittyvää tehtävänjakoa ei määritellä selkeästi, mikä näkyy vastaajien toisistaan hyvin poikkeavissa käsityksissä siitä, miten Karjalan Liiton viestintä ja siihen liittyvä vuorovaikutus käytännössä toteutuu. Esimerkin (38) perusteella Karjalan Liiton hallinnossa oletetaan, että alueelliset luottamushenkilöt välittävät viestiä jäsenyhdistyksien tilanteesta ja toiminnasta Karjalan Liitolle. Esimerkissä (39) toinen haastateltu aluehallinnon edustaja kokee, että Karjalan Liiton hallinto ei edellytä häneltä ajantasaista raportointia alueen tilanteesta ja toiveista, eikä kysele aktiivisesti alueellisia kuulumisia. Hänen mukaansa sidosryhmien johtamisessa olikin selkeästi kehittämisen tarve.

(38) Mutta me ei tehdä sitä, että (viestitään) kaikkien yhdistysten kaikille jäsenille, vaan se on sen puheenjohtajan tehtävä, että silläkin on viestittävää, ne käy siellä sitä vuoropuhelua. Ja nämä aluevastaavat ovat sitten siellä sitä varten, että kaikilla ei ole sähköpostia. Meillä on lomakkeita, jotka menee sähköpostitse tai on verkossa, niin he menee juoksee siinä takahikiälle viemään (niitä).

(39) Ainakaan minulta --- ei ole koskaan kysytty, että mitä teidän alueella on nyt ajankohtaista, mikä teitä keskusteluttaa ja mitä teillä on meneillään, ei minulta ole koskaan sellaista kysytty. Ja meiltä ei ole edellytetty sellaista ajantasaista raportointia liittoon, ei ainakaan minulta ole edellytetty, enkä mä tiedä miten se siellä edes vaikuttaisi. Minä koen tässä sellaisen pullonkaulan.

Viestinnän johtamisen ja toteuttamisen vastuun siirtyminen myös eri tavoin toimiville jäsenyhdistyksille muodostaa uuden viestinnällisen haasteen. Koska Karjalan Liiton vuorovaikutus suoraan jäsenistön kanssa katoaa, eikä viestin siirtymistä organisaation rakenteen läpi jäsenistölle saakka pyritä varmistamaan, ei viestinnän toimivuudesta ole varmuutta. Tämä tulee esiin esimerkissä (40). Karjalan Liiton ja sen jäsenistön välisessä vuorovaikutuksessa ja viestin siirtymisessä organisaation sisällä arveltiin olevan huomattavia haasteita, mikä on havaittavissa esimerkissä (41).

(40) Puheenjohtajakanavan kautta sen (viestin) pitäisi liikkua. Mä lähetän sen kaikkien meidän jäsenseurojen puheenjohtajille tai sihteereille, kenet he on ilmoittaneet viestintävastaavaksi, ja sitä kautta sen (viestin) pitäisi levitä. Mutta siinä on taas se oma pullonkaulansa.

(41) Ehkä sitten niin kuin liiton ja jäsenkunnan (vuorovaikutus), tai no, heidän ovat liitto, mutta miten liiton hallinto heidän kanssaan toimii niin siinä vuorovaikutuksessa olla parantamista.

Haastatteluaineiston perusteella sidosryhmädialogissa oli haasteita sekä henkilökohtaisen kanssakäymisen että digitaalisten viestintäkanavien osalta. Vaikka kohtaamiset jäsenistön kanssa koettiin arvokkaina, ei sidosryhmädialogia pyritty aktiivisesti johtamaan ja hyödyntämään osana viestinnän johtamista. Vuorovaikutuskäytäntöihin liittyvät haasteet heijastuvat myös Karjalan Liiton sidosryhmätuntemukseen. Sitä käsittelemme tarkemmin alaluvussa 5.2.5.

4.2.2 Pääosassa tiedottaminen ja perinteiset viestintäkanavat

Haastattelujen perusteella Karjalan Liiton viestintäkanavissa painottuu tiedottamisen ja muun perinteisen yksisuuntaisen viestinnän merkitys. Esimerkeissä (42–43) Karjalan

Liiton tärkeimmäksi viestintäkanavaksi mainitaan jäsenlehti Karjalan Kunnat. Esimerkin (43) perusteella jäsenlehti koettiin tärkeäksi erityisesti iäkkäämpien jäsenten tavoittamisessa. Lisäksi tärkeänä mainittiin Karjalan Liiton tapahtumat, jotka esimerkin (44) perusteella vaikuttivat voimakkaasti myös jäsenlehden sisältöihin.

(42) Mä luulen, että Karjalan Kunnat on paras viestintä, mikä on tällä hetkellä. Sen ne (jäsenet) osaa kannesta kanteen. Ne lukee sen ja siitä keskustellaan paljon.

(43) Meillä on ehkä Karjalan Kunnat tärkein meidän viestintäkanavista, koska kuitenkin enemmistö näistä meidän jäsenistä on aika iäkkäitä. Että heitä nämä meidän sähköiset uutiskirjeet ja some ei kosketa millään tasolla.

(44) Aika paljon menee meidän tapahtumien kautta. --- Tavallaan se menee jo aika rutiinilla monesti, ja se pohjautuu hyvin pitkälle meidän tapahtumiin nämä lehdet, ja artikkelitkin otetaan jotenkin niihin liittyen.

Sosiaalisen median merkitys viestinnässä ja erityisesti jäsenhankinnassa sekä tarve kehittää sen käyttöä nousivat kaikissa haastatteluissa esiin. Karjalan Liitolla on käytössään sosiaalisen median viestintäkanavista Facebook, Twitter ja Instagram. Esimerkin (45) mukaan Karjalan Liiton omassa Facebook-ryhmässä sidosryhmiä pyritään satunnaisesti aktivoimaan kysymyksillä. Haastatteluaineiston perusteella sosiaalisen median kanavia käytetään kuitenkin hyvin vähäisesti varsinaiseen jatkuvaan dialogiseen vuorovaikutukseen (ks. Crane & Livensey, 2003, s.47).

(45) Toki meillä Facebookissa laitetaan aktivointikysymyksiä, että tunnistatko tämän esineen ja oliko teidän kotona tällaista, että silleen osallistetaan. Niihin usein ihmiset innostuu ihmiset kommentoimaan.

Vastausten perusteella myös sosiaalisen median kanavien käyttöä määrittää tiedottaminen enemmän kuin pyrkimys dialogiin (ks. Wiggil, 2011, s. 227–228). Kuitenkin sosiaalisen median merkitys erityisesti nuorempien sukupolvien tavoittamisessa tiedostettiin selkeästi (L1, H2, H4). Esimerkissä (46) todetaan, että Karjalan Liiton sosiaalisen median kanavia voisi käyttää nykyistä enemmän ja myös suunnitella niiden käyttöä tarkemmin.

(46) Esimerkiksi nythän on liittokokousvuosi ja se tuo eri asioita tähän viestintään ja juhluvuosi, että tästä vuodesta on tehty näitä suunnitelmia. (Somesuunnitelmia) on tehty jonkin verran, mutta kyllä sitäkin pitäisi tarkentaa sitä someviestintää. Twitter on minun mielestäni käytössä aika harvakseltaan, siitähän tuo puheenjohtajisto oli kiinnostunut, mutta eipä nekään ole sitä kauheasti päivittänyt, Instaakin voisi enemmän käyttää. Facebookissa (sisältö) on sillä tavalla elävää ollut, että on siitä ihan kirjattu asioita.

Yksi haastateltavista mainitsi sosiaalisen median Karjalan Liiton suurimmaksi viestinnälliseksi haasteeksi (H2). Esimerkin (47) mukaan haasteet liittyvät sosiaalisen median toimintatapaan, joka edellyttää jatkuvaa uutta sisältöä ja nopeaa reagointia. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva sidosryhmädialogi on järjestöissä usein ajankäyttöön ja osaamiseen liittyvä haaste (ks. Erkkilä & Syvänen, 2020, s. 116). Esimerkkien (48–49) perusteella tämä pitää paikkansa myös Karjalan Liitossa, jossa sosiaalisen median vaatima aktiivisuus myös työajan ulkopuolella on yksi käytön haasteista. Kolmelle vastaajista sosiaalisen median käytön esteeksi muodostui erityisesti ajan puute (H1, H3, H4).

(47) Sen pitää olla semmoista... Ei tuo ole, että tee uutinen ja luet vielä kahden päivän päästä sen saman uutisen. Somessa pitää olla koko ajan uutta virtaa ja tietoa.

(48) Kyllä mä kuitenkin oon töissä täällä vaan, että en mä vapaa-aikaa käytä tähän työhön liittyen. Kyllä mulla on muut kuviot vapaa-ajalla.

(49) Useinhan ne kiinnostavat asiat, ihmiset laittavat ne viikonloppuna sinne, ja silloin meidänkin pitäisi, ja meiltä kysytään viikonloppuisin asioita, mutta silloin niihin ei voida välttämättä vastata silloin viikonloppuna. Ja sitten se viivästyy, kun se on niin nopeeta.

Sosiaalisen median kanavien käytön tarkempaa määrittämistä on mietitty Karjalan Liitossa jonkin verran. Twitter mainitaan erityisesti johtajiston omana, asiantuntijalähtöisenä viestintäkanavana. Twitterin käyttö on vähäistä ja se on johtajiston omasta aktiivisuudesta kiinni (H4). Facebook on päivitysmäärien perusteella kaikkein aktiivisimmin ja säännöllisimmin käytössä oleva viestintä- ja tiedotuskanava,

jonka haastateltavat arvioivat seuraajamäärien perusteella myös suosituimmaksi (H3, H4). Esimerkissä (50) Instagram määriteltiin Karjalan Liiton SieMie -puodin markkinointikanavaksi enemmän kuin Karjalan Liiton omaksi viestintäkanavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Karjalan Liitto hyödyntää Instagramia organisaation omana viestintäkanavana hyvin vähäisesti.

(50) Se (Instagram) ei ole sellainen viestinnällinen kanava meidän käytössä. Enempi meillä on viestinnällinen kanava se Facebook. Se instagram on ollut enempi sellaista fiilistelyä niin sanotusti, mä en koe sitä niin vahvana viestintäkanavana.

Viestinnän johtamisen merkitys korostuu erityisesti sosiaalisen median käyttöön liittyvissä käytänteissä (Driessen ja muut, 2012, s. 1465). Esimerkkien (51–52) perusteella Karjalan Liiton omien sosiaalisen median viestintäkanavien viestinnällinen käyttö ei ole selkeästi johdettua tai määriteltyä, joten niiden käyttö on hyvin paljon kiinni myös viestijän persoonasta, osaamisesta, henkilökohtaisista mieltymyksistä ja käyttötottumuksista. Tämä vaikuttaa myös osaltaan siihen, että sosiaalisen median vuorovaikutuksellisia mahdollisuuksia hyödynnetään vähäisesti.

(51) --- en mene tuonne (Facebookiin) siksi, että olen liian nopea. Sitä ei saa pois.

(52) Mä en ole siellä (Instagramissa) lähtenyt siihen, että mä siellä kävisin tykkäämässä tai kommentoimassa mihinkään.

Viestivien henkilöiden henkilökohtaisten mieltymysten vaikutus Karjalan Liiton sosiaalisen median kanavien käyttöön ja aktiivisuuteen heijastuu myös strategiadiskurssiin, jota käsittelen tarkemmin alaluvussa 5.3.

4.2.3 Viestintää suunnataan kaikille ja kohdennetaan harvoille

Karjalan Liiton tavassa määritellä sidosryhmänsä toistuu myös viestinnän johtamisessa näkyvä kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, mikä jakaa myös sidosryhmät kahteen osaan. Tästä syystä erityisesti henkilökunnan sidosryhmätuntemukseen

liittyvissä vastauksissa sidosryhmistä puhuttiin toistuvasti ulkoisina ja sisäisinä sidosryhminä (H1, H2), vaikka niitä ei Karjalan Liiton strategiassa jaeta kahdeksi erilliseksi ryhmäksi (ks. liite 2).

Haastattelujen perusteella Karjalan Liiton viestintä suuntautuu organisaation sisällä toimiville henkilöille, kuten luottamusjohdolle, henkilökunnalle ja jäsenistölle. Enemmistö haastateltavista mainitsikin Karjalan Liiton viestinnän tärkeimmäksi kohderyhmäksi jäsenistön, mikä näkyy esimerkissä (53). Näkemys jäsenistön merkityksestä järjestön toiminnassa oli vastaajilla hyvin yhdenmukainen, mikä käy ilmi esimerkeistä (54–56). Moni haasteltava mainitsee perusteiksi, että Karjalan Liitto on yhtä kuin sen jäsenistö. Myös potentiaaliset jäsenet ja Karjalan Liiton piirit, eli alueelliset hallintoelimet koettiin tärkeinä.

(53) --- tietysti tämä meidän strategia tai toiminnan idea mitä varten me ollaan olemassa niin kyllä se mun mielestä pitää huomioida siinä kenelle me viestitään. Ihan tämä jäsenkunta on tietysti ainakin sellainen mikä pitää pitää mielessä.

(54) --- koska se (jäsenoiminta) on se voimavara piiriin ja liittoon ja se on niin arvokas juttu, että mä uudelleen sen sanon, että jos se pettää ja se into pettää ja toiminnanhalu, niin ei Liitolla ole mitään merkitystä.

(55) Jäsenestä tämä toiminta lähtee, me ollaan täällä jäsenten palkkarenkejä. Eli se täytyy sillä tavalla mieltää ja sen jäsenen täytyy olla tietoisia myös mitä me tehdään.

(56) Tietysti nämä meidän jäsenet. Kun sitä varten tämä Liitto ikään kuin on olemassa, niin eihän siinä ole kahta sanaa. Jos meillä ei ole näitä meidän jäseniä, niin silloin ei ole tarvetta Karjalan Liitollekaan.

Viestinnän kohdentamista muille sidosryhmille kuin jäsenistölle oli pohdittu haastattelujen perusteella hyvin vähän. Esimerkeistä (57 ja 59) käy ilmi, että Karjalan Liiton viestinnällä on vaikeuksia tavoittaa osa ulkoisista sidosryhmistä. Viestinnän kohdentamista sidosryhmittäin olikin mietitty lähinnä esimerkissä (58) näkyvän lähestymistavan ja digitaalisen viestinnän ulkopuolelle jäävän sisäisen sidosryhmäjoukon eli iäkkään jäsenistön tavoittamisen näkökulmasta.

(57) Se riippuu vähän tilanteesta, että millä tavalla viestitään. Ei liitossa selkeää strategiaa miten se pitäisi muokata se viesti, se ei välttämättä ole ihan kristallinkirkkaana mä luulen meidän viestinnässä. Sisäinen viestintä ja ulkoinen, meidän verkostot, siinä olisi parantamisen varaa vähän.

(58) Jäsenkunnalle on omaa heille suunnattua viestintää ja sitten tietenkin mietitään erikseen eri sidosryhmistä riippuen, että mitä meillä on heille ja millä tavalla heitä halutaan lähestyä. Että viedäänkö piirakat vai lauletaanko vai kerrotaanko matkailusta vai mitä tehdään.

(59) Sitten tietysti joku nuorempien sukupolvien tavoittaminen niin se vaatisi vielä kyllä enemmän pohdintaa, vaikka on sitäkin koetettu miettiä.

Karjalan Liiton käytössä olevat viestintäkanavat on pääosin suunnattu jäsenistölle. Koska sosiaalisen median vuorovaikutuksellisia ominaisuuksia ja muita digitaalisia verkostoja hyödynnetään hyvin heikosti, aiheuttaa se haasteita viestinnän tavoittavuuden kannalta. Tästä johtuen Karjalan Liiton toiminnalle tärkeitä sidosryhmäjoukkoja, kuten esimerkiksi potentiaaliset jäsenet, jää merkittävässä määrin viestinnän kohdentamisen ulkopuolelle.

Vastauksien perusteella Karjalan Liiton rooli asiantuntijajärjestönä määrittää ulkoisille sidosryhmille suunnattua viestintää voimakkaasti. Viestintää ei pyritä kohdentamaan esimerkiksi tietyt kriteerit täyttävälle potentiaaliselle jäsenistölle vaan laajoille ja kohdentamattomille sidosryhmille. Esimerkeistä (60–61) välittyy ajatus Karjalan Liitosta yleisellä tasolla kiinnostavana järjestönä: Karjalan Liiton toiminnan ei ylipäänsä tarvitse olla sidoksissa karjalaisuuteen, vaan riittää kun se on yleisellä tasolla kiinnostavaa ja houkuttelevaa toimintaa. Tämä sama suuren yleisön tavoittamisen ajatus tuli haastatteluissa esiin myös esimerkissä (62), jonka mukaan Karjalan Liiton potentiaaliset jäsenet tavoitetaan joko laajalla suoramarkkinoinnilla tai henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa.

(60) Meillä pitäisi olla toimintaa niin, että se löytäisi se ihminen arjestaan, että tuo toiminta, se olikin karjalaistoimintaa. Ikään kuin sitä kautta kulkisis sitä polkua pitkin ja löytäisi sen karjalaisuuden, vaikka sattumalta. Ei meidän tarvitse pitää Karjalan historian tarinailtaa, jossa vaan puhutaan karjalaisuudesta, vaan mennään

sellaista polkua pitkin, mikä kiinnostaa ketä tahansa ja ne ajautuu sinne, ja löytääkin sen karjalaisuuden sieltä. (Viestinnän tehtävä on) tiedottaa siitä meidän toiminnasta ja houkutella toimintaan mukaan ---.

(61) Ja tietysti se, että miten niitä jäseniä sitten saadaan, että onko se tämä yhteisöllisyys ja tämä yhdessä oleminen. Monet, vaikka ei olisi karjalainenkaan niin ovat sen takia mukana koska siellä on niin kivaa. Joka seurassa niitä varmasti on. Että ne on ottokarjalaisia, ne on vaan innostuneet kun on ollut jossakin jutuissa mukana ja on vaan ollut niin hauskaa että he haluavat tulla uudestaan.

(62) Mutta nämä potentiaaliset (jäsenet), että se on eri asia, kun ei me osteta suoramarkkinoitilistaa tai lähetellä suoramarkkinointikirjeitä, kyllä se on sitten se kanssakäyminen näissä tilaisuuksissa, millä näitä asioita edistetään.

Tämänkaltainen kohdentamaton viestintä ja toiminta vaatii organisaatiolta isoja viestinnällisiä ja taloudellisia resursseja, mikä saattaa muodostua haasteeksi erityisesti Karjalan Liiton kaltaisessa vapaaehtoisorganisaatiossa (ks. Denning, 2005, s. 112). Haastatteluaineiston perusteella erityisesti ulkoisen viestinnän kohdentaminen tietyille sidosryhmille oli vähäistä.

4.2.4 Viestinnän epäsymmetrisyys sidosryhmätuntemuksen esteenä

Dialogisessa vuorovaikutuksessa viestivät osapuolet ovat tasa-arvoisessa asemassa osana dynaamista viestijäverkostoa (Aakhus & Bzdak, 2015, s. 189). Karjalan Liiton sidosryhmäkäytännöissä korostuu perinteinen näkemys viestinnästä ylhäältä alaspäin suuntautuvana epäsymmetrisenä tiedottamisena, jossa viestinnän tärkein tehtävä on välittää informaatiota järjestöltä sidosryhmille (ks. Falkheimer & Heide, 2018, s.93). Viestinnän epäsymmetrisyyden katsottiin vaikuttavan erityisesti jäsenistön sitoutumiseen. Esimerkkien (63–64) perusteella osalle sidosryhmistä suhde Karjalan Liittoon oli etäinen ja toiminnan merkitys epäselvä. Epäsymmetrinen tapa viestiä ilmenee sitoutumisongelmina ja muutosvastarintana, mistä oli nähtävissä viitteitä myös esimerkeissä (65–66) (ks. Gann, 1996, s. 95, Viitala & Jylhä, 2019, s. 281–282).

(63) (Liitto on) etäinen, joittenkin mielestä. On osa tietysti, ne, jotka on aktiivisesti mukana, niin nehän tietää että Karjalan Liiton rooli on tärkeä, ja koska Liittohan saa valtionapua ja sitten sen avulla pystytään pitämään yllä karjalaista kulttuuria ja liiton toimintaa.

(64) Liittoa pidetään niin etäisenä, ja se (jäsenyhdistysten) toiminta on hyvin paikallista.

(65) Ja sitten vähän ehkä meidän jäsenkunta, välillä tuntuu että ne näkee meidät täällä jonkinlaisena peikkona, että nyt se Liitto taas sieltä jotakin lähettää tällaisia ohjeistuksia että tehkää nyt näin ja näin ja 'kyllä myö tietään mitä meidän pitää tehdä'.

(66) Vanhat haluaa kuulua Karjalan Liittoon, mutta nuoret protestoivat kaiken maailman jäsenmaksuja ja muita vastaan. Ja sitten että ylhäältä päin määrällään. --- Ja liitto on niille etäinen siltä, mutta minun kautta ne saa sen tiedon, mitä siellä tapahtuu.

Viestinnän epäsymmetrisyys näkyy vahvasti myös sidosryhmäkäytännöissä. Viesti sisäisiltä sidosryhmiltä organisaatiolle ei siirry dialogisesti, vaan pääasiassa hierarkkisesti raporttien, toimintaselosteiden tai kuten esimerkiksi (67), piirien luottamusjohdon välityksellä. Symmetrinen, toimintaa kehittävä ja strategiaa tukeva jatkuva sidosryhmädialogi on haastatteluaineiston perusteella vähäistä.

(67) Me ei pystytä oikeastaan sillä tasolla seuraamaan (jäsenistöä), enemmänkin sitten toivotaan, että piirit ja aluevastaavat huomioisivat sen ja kävisivät kiittämässä seuratasolla.

Haastatteluissa nousi esiin sosiaalinen median suunnitelmallisempi käyttö sidosryhmien osallistamisessa, seurannassa ja sidosryhmätuntemuksen lisäämisessä. Houkuttelevan viestinnän, yhteisöllisyyden korostamisen ja aidon läsnäolon katsottiin lisäävän sidosryhmien aktiivisuutta. Kuitenkin myös näissä vastauksissa korostui hierarkkisuus ja näkemys Karjalan Liitosta asiantuntijana. Esimerkissä (68) Karjalan Liitto koettiin pikemminkin viestinnän esikuvaksi kuin viestintäkumppaniksi.

(68) Kyllähän se esikuvana oleminen, se että se toiminta on laajaperäistä ja se on monijalkaista ja sitä tehdään aktiivisesti, niin ainoastaan sillä sä voit kannustaa ja kehottaa muita tekemään, jos se oma toiminta on ikään kuin kunnossa. --- Tarkoitan just sitä somea ja aktiivisuutta ja hetkessä elämistä.

Haastattelujen perusteella Karjalan Liitto seuraa satunnaisesti sidosryhmiensä, lähinnä jäsenistönsä ja jäsenyhteisöjensä sosiaalisen median kanavia ja muita viestintäjulkaisuja, kuten yhdistysten jäsenlehtiä (H2, H3, H4). Sidosryhmien tuottaman viestinnän tai sidosryhmien suosimien digitaalisten verkostojen systemaattinen seuranta ja kommentointi ja läsnäolo erilaisissa sosiaalisen median verkostoissa nähtiin esimerkeissä (69–72) erityisesti organisaation rajattuihin voimavaroihin liittyvänä kysymyksenä. Näistä esimerkkeinä mainittiin henkilökunnan määrä ja ajanpuute. Esimerkin (72) perusteella sidosryhmien sosiaalisen median seuraamisen katsottiin myös vievän aikaa muulta viestinnältä. Haastateltavista kolme kertoi olevansa aktiivisesti läsnä Karjalan Liiton sidosryhmien sosiaalisen median kanavissa ja ryhmässä oman henkilökohtaisen profiilin välityksellä (H2, H3, H4).

(69) Ei ehditä tehdä päivittäin, enemmänkin satunnaisesti. Heidänkin (jäsenistön) viestit on ehkä satunnaisia, siinä on selkeät piikit noissa kun seuraa sitä analytiikkaa, niin kesäjuhlien aikana tai sen lähentyessä tai sen jälkeen, niin on sellainen huippu siellä somessa ja verkkosivuillakin.

(70) En (seuraa jäsenistön some-kanavia), ei ole resursseja semmoiseen, että kyllä tässä on kaikkea muuta sen verran, että siihen ei riitä resurssit.

(71) Se on ihan loputon suo mullekin, jos mä lähtisin ja olisin siellä aktiivinen, mä olisin siellä koko ajan.

(72) Me ei järjestelmällisesti seurata jäsenyhdistyksien omaa viestintää, meillä ei riitä aika sellaiseen. Jos nyt omasta innostuksesta on jossakin (someryhmässä), niin sitä tietenkin seuraa, mutta meillä ei ole resursseja siihen tai tämä on varmaan arvotuskysymys, mutta sitten pitää jostakin muusta ottaa pois. Hyvä että saadaan tätä liiton sisältöä aktiivisesti yllä, jäsenten tuottaman viestinnän jakamiseen ei riitä aikaa.

Esimerkin (73) perusteella sidosryhmien tuottamien viestinnällisten sisältöjen jakaminen koettiin tasapainotteluksi ajankäytön ja sisäisten sidosryhmien välillä, jotta jäsenistö ei kokisi Karjalan Liiton viestintää vain tiettyjä sidosryhmiä, kuten esimerkiksi aktiivisesti viestiviä jäsenseuroja suosivaksi.

(73) Olen ottanut tavaksi, että käyn tykkäämässä niitä sivuja, mutta en lähde kommentoimaan hirveästi enkä jakamaan, koska sitten tulee se, että olen siellä henkilökohtaisena itsenäni, ja jaan jonkun Karjalan Liiton sivulle, niin sitten siinä tulee sitä, että meillä se kävi vaan tykkäämässä. Jos olisin oikein yltyöaktiivinen sosiaalisessa mediassa, niin minä ehtisin tekemään vielä laajemmin sitä työtä, eikä tasapuolisuus tulisikaan niin kyseenalaiseksi.

Karjalan Liiton tärkein sidosryhmätuntemuksen ja strategian toteutumisen työkalu on sidosryhmien toimintaa ja viestintää mittaava toimintaseloste. Toimintaseloste on jäsenyhdistyksille suunnattu laaja kysely ja samalla myös toimintakilpailu, jossa esimerkin (74) mukaan toimintaa ja strategian toteutumista arvioidaan pisteyttämällä esimerkiksi jäsenyhdistysten viestinnän aktiivisuutta ja viestintäkanavien käyttöä toimintavuoden aikana. Parhaimmat pisteet saanut jäsenyhteisö palkitaan vuosittain. Toimintaselosteen tarkoitus on kannustaa jäsenyhdistyksiä kehittämään toiminnan eri osa-alueita, kuten viestintää.

(74) Sitten ne mittarit, meillä on joka vuosi nämä toimintaselostelomakkeet, ja he (jäsenyhteisöt) pisteyttävät ---- He saa pisteitä, tavallaan sillä tavalla tarkistetaan tai mittaroidaan se, että miten se strategia on mennyt eteenpäin monessa muissakin asioissa kuin viestinnässä.

Toimintaselosteen hyöty herätti haastateltavissa hyvin ristiriitaisia ajatuksia. Esimerkissä (75) korostui käsitys siitä, että toimintaselosteen täyttäminen ja siihen liittyvä kilpailu ovat suosittuja ja tärkeitä toimintoja jäsenyhdistyksissä. Esimerkkien (76–77) perusteella jäsenyhteisöt olivat kuitenkin huonosti motivoituneita täyttämään selosteita ja osallistumaan toimintakilpailuun. Toimintaselosteen haasteeksi koettiin myös takautuva toimintatapa, sillä esimerkiksi tieto sidosryhmien tapahtumista tulee Liitolle usein vasta jälkikäteen toimintaselosteen ja raporttien myötä (H4).

(75) Täällä (toimintaselosteessa) on viestintä omana kohtana myöskin. Ja keväisin aina palkitaan - se on muuten ihmeellinen asia - pitää olla kunniakirjat, ehdottomasti. He panevat niitä sitten omien tilojen seinälle. Kiertopalkinto on sitten, siihen kaiverretaan. --- Sitten jos jonkun paperit tulee myöhässä tai pisteet on väärin laskettu, voi sitä elämää! Mutta se (palkinto) on oikeasti yllättävän tärkeä asia, ja sehän motivoi meitä, että me saadaan kiitosta. Eihän me rahalla kiitetä, me kiitetään sillä, että he tekevät hyviä asioita ja ovat näkyviä ja etc.

(76) Meidän alueen ihmiset kapinoi ja mä joudun pyytämään. Tänä vuonna en ole nyt pyytänyt, olen kauniisti vaan sanonut piirin hallituksessakin, että mä toivon, että te niitä teette ja lähetätte mulle, mutta en ole piiskannut, koska se on jotakin aivan hirveätä. Sihteerit pahkuu, että menee päivätolkulla laskea tällaisia, kuinka monta ihmistä on kohdattu jossakin ja että eihän tämmöistä, aivan jonnin joutavaa!

(77) Minulta lähtee vähän väliä (muistutus), että muista lähettää toimintaseloste siihen ja siihen päivään mennessä minulle, minä tarkastan ovatko ne oikein, täytyykö tehdä korjauksia siellä ---. Sen jälkeen mä lähetän ne liittoon. Kaikki (täyttävät), ne on pakotettuja.

Haastatteluaineiston perusteella vastaajilla oli myös hyvin ristiriitainen käsitys siitä, miksi toimintaselosteita kerätään ja kenen tehtävä on käydä vastaukset läpi. Esimerkissä (78) hallinnon edustaja kokee toimintaselosteet ja niiden läpikäymisen erityisesti aluevastaavien ja piirin hallituksen työkaluksi oman piirinsä kehittämisessä. Esimerkin (79) perusteella luottamusjohto ei tiedä kuka selosteita käy läpi. Esimerkissä (80) koetaan, että toimintaselosteen kerääminen vei turhaan aikaa, eikä sen toimivuudesta toiminnan seuraamisessa, kehittämisessä ja sidosryhmätuntemuksessa ole varmuutta.

(78) Heillehän (luottamusjohto) on tärkeää saada ne vuosittaiset toimintakertomukset ja nähdä miten ne elää ne yhdistykset. Mehän ei mitenkään pystytä niitä lukemaan, se on liian mahdoton asia.

(79) Se (toimintaseloste) olisi pantava uusiksi. Eihän tuollainen pistekilpailu mokoman pytyn takia, en minä oikein ymmärrä sitä. Se voisi olla ihan tavallinen vuosikertomus seuran tasolta, joka menisi Liittoon. Ja siellä Liitto näkisi miten seurat toimii. Nyt siinä on pelkkiä numeroita ja pisteitä, siitä pitäisi analysoida jotakin, että mitenkä tuo. --- Tai en tiedä kuka ne (toimintaselosteet) katsoo. Minäkin näen, kun mulle lähetetään, minä otan välittömästi kopiot niistä itselleni ja piirille.

(80) Ei se arvioi mitenkään sen seuran toimintaa eikä kehittä seuran toimintaa, se työllistää aivan hirveästi toimijoita, sihteereitä. Se ei ole edes hyödyllinen itse sille seuralle, ei siellä käydä sen perusteella toiminnan arviota ja kehittämistä. --- Jos Liitossa halutaan tietää miten seurat ja piirit ja alueet toimii, niin sen pitäisi olla ihan erityyppinen se toiminnan arviointi.

Haastattelujen perusteella Karjalan Liiton sidosryhmien seuranta oli hyvin satunnaista ja suunnittelematonta. Esimerkiksi aikaa ja vaivaa vievä toimintaseloste ei loppujen lopuksi hyödytä Karjalan Liittoa strategisella tasolla, koska haastatteluaineiston perusteella toimintaselosteita ei analysoida ja niiden sisältämää tietoa hyödynnetään hyvin vähäisesti.

4.2.5 Vähäisesti hyödynnetty sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö

Haastatteluaineistossa korostui haastateltavien käsitys Karjalan Liitosta yhteiskunnallisena vaikuttajana, joten organisaation avainhenkilöiksi miellettiin erityisesti asiantuntijat ja organisaation sisäiset luottamushenkilöt (H1, H2, H3). Asiantuntijoita hyödynnettiin erityisesti toimikunnissa, seminaariesiintyjinä ja kouluttajina. Myös järjestötoiminnassa aktiivisesti mukana olevat jäsenet ja luottamusjohto koettiin viestinnän kannalta tärkeiksi toimijoiksi ja vaikuttajiksi erityisesti yhdistystasolla (H1).

Sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen ja viestinnän kannalta tärkeiden avainhenkilöiden sitouttaminen Liiton toimintaan oli haastattelujen perusteella vaihtelevaa. Haastatteluaineiston perusteella luottamusjohto koki, että Karjalan Liitto hyödynsi huonosti jäsenyhteisöjen ja niiden piirissä toimivien avainhenkilöiden osaamista (L1, L2). Karjalan Liiton henkilökunnan haastatteluista nousi esiin kaksi näkemystä. Esimerkin (90) mukaan Karjalan Liitto tekee aktiivista osaamiseen ja avainhenkilöihin liittyvää kartoitustyötä jäsenseurojen ja muiden jäsenyhteisöjen hallinnollisten henkilöiden kanssa. Esimerkin (100) mukaan Karjalan Liitolla ei ole mahdollisuuksia selvittää, millaista osaamista sidosryhmillä on.

(90) Sitä pyritään tekemään kaikilla sektoreilla. Että koitetaan säätiöitä ja seurojen pitäjiä koputella sieltä, että katsokaa niitä ihmisiä ketä teillä toiminnassa ei vielä ole, jolla on teidän pitäjän juuret, kannattaa napata toimintaan mukaan. Ja houkutellessa ja pyytää esiintymään, jos on jotain sellaisia vaikuttajia, puhujia, ottakaa ne tapahtumiin mukaan koska ne tarttuu sitten, koska ne juuret on sieltä.

(100) Se on, että me ei tiedetä, että yhdistyksissä on (osaamista). --- Että sitten, enemmänkin niin päin, että meille tulee infoa, että siellä on, tai he ottavat itse yhteyttä meihin.

Järjestönäkökulma ja yhteiskunnallisen näkyvyyden painottaminen määrittä selkeästi erityisesti Karjalan Liiton hallinnon edustajien tapaa ymmärtää mitä viestinnällinen avainhenkilö tarkoittaa. Asiantuntijoiden lisäksi muita sidosryhmien avainhenkilöitä tai sidosryhmien osaamista ei haastatteluissa juurikaan noussut esiin. Esimerkissä (101) pohdittiin bloggaajien tai muiden sosiaalisen median mielipidevaikuttajien mahdollista hyödyntämistä erityisesti Karjalan Liiton sosiaalisen median kanavissa. Ulkoisten sidosryhmien seuraaminen ja avainhenkilöiden löytäminen koettiin Karjalan Liiton hallinnon tehtäväksi, mutta käytännön toimintaan mukaan kutsumisen alueelliseksi tehtäväksi, mikä näkyy esimerkissä (102).

(101) Sitten on tietysti nämä, pitäis olla niitä bloggaajia ja Facebookissa nuoria postiaajia. Some on varmasti se mitä kautta sinne pitäisi mennä tai heitä yrittää tavoitella.

(102) Me koetetaan katsoa se valtakunnan taso ja tottakai me huomataan täältä, löydetään ihmisiä ja tottakai me vinkataan, että täällä on se aktiivinen karjalainen nyt ottakaa ja kutsukaa.

Erilaisten viestijäverkostojen ja yhteistyökumppaneiden viestintäkanavien hyödyntäminen painottui alueelliseen yhteistyöhön esimerkiksi seurakunnan tai muiden aatteellisen toimijoiden kuten veteraanijärjestöjen, Marttojen ja Kalevalaisten Naisten kanssa (L1, H2, H4). Lisäksi viestinnällisenä yhteistyökumppanina mainittiin Karjala-lehti, jonka koettiin täydentävän Karjan Liiton viestintää erityisesti iäkkäämpien sidosryhmien keskuudessa (H1). Liittotason viestinnällinen yhteistyö esimerkiksi muiden järjestöjen

kanssa koettiin vähäiseksi ja satunnaiseksi, vaikka sen mahdollisuudet nähtiinkin merkittävänä. Tämä näkyy esimerkissä (103).

(103) Monta kertaa pohditaan liian paljon sitä, että miksi meidän toiminta näivetty tuolla paikallisesti tai miksi me ei saada jäseniä ja miksi meidän toimintaan ei tule väkeä. Olen kannustanut siihen yhdeksi vaihtoehdoksi, että lähdetään muittenkin toimintaan mukaan, että ne voisi tulla meidän toimintaan mukaan. Ja kutsutaan niitä ja pidetään tällaista, että ei se mun mielestä missään määrin ole semmoista ohjattua tai kannustavaa ole ollut sellainen yhteistyö, enkä minä liittotasollakaan näe, että meillä mitään yhteistyötä on viestinnän saralla kenenkään kanssa.

Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys näkyi myös sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen edistämisessä. Karjalan Liitto pyrkii lisäämään ja kehittämään sidosryhmiensä osaamista tapaamisten, seminaarien ja koulutuksien kautta (H2, H4). Tärkeänä jäsenyhteisöjä yhdistävänä ja kehittävänä tapahtumana mainittiin myös järjestöseminaarit, kuten esimerkiksi sukuseminaarit ja pitäjälehtiseminaari. Seminaarien tarkoitus on siirtää hyviä käytänteitä ja jakaa osaamista sidosryhmien kesken (H4). Myös luottamusjohdon ja erityisesti aluevastaavien merkitys tiedon, osaamisen ja käytänteiden siirtämisessä sidosryhmille on suuri, mikä näkyy esimerkeissä (104–105).

(104) Noissa piireissä on sellaiset aluevastaavat tavallaan tämmöiset yhteysihmiset, niin hehän nyt käy täällä pari kertaa vuodessa semmoisessa heidän koulutustilaisuudessaan, ja siellä on sitten erilaisia aiheita. Sitten olisi tarkoitus, että he jalkauttaisivat sitä tietoa siellä maakunnissa ja omilla alueillaan piireissä. Että tämän tyyppisiä toimia ainakin voisi mainita.

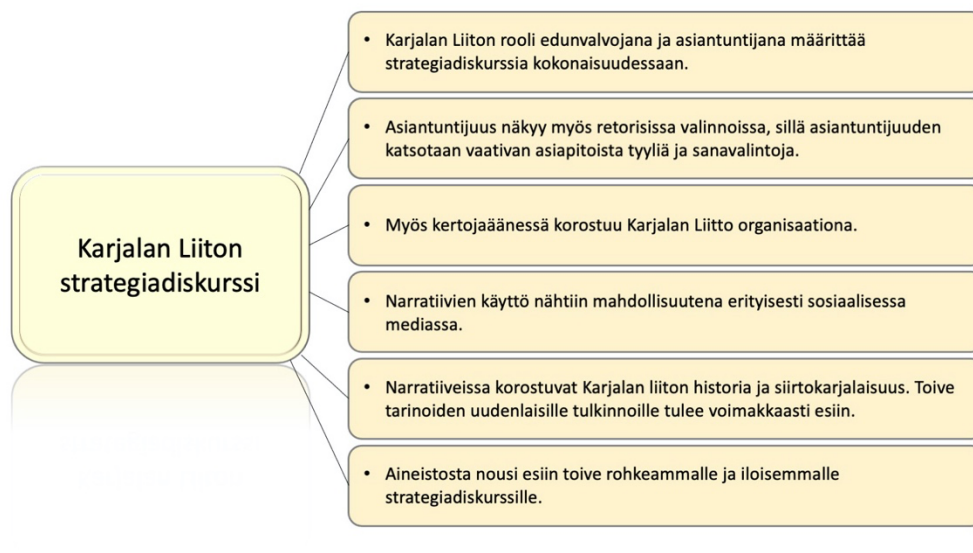
(105) Meillä on ihan konkreettisia ollut näiden aluevastaavien kanssa niistä hyvistä käytänteistä, joita kentällä tehdään ja niiden levittämisestä. Ja sitten tavallaan ne mitä täällä nousee, ne tulee sitten tapahtumaehdotuksiin. Että mitä luennoitsijoita ja mitä teemoja tai mitä muuta, että ne tulee sitten siinä.

Karjalan Liiton tapa määritellä sidosryhmänsä tuo haasteita myös sidosryhmien ja avainhenkilöiden osaamisen hyödyntämiselle. Järjestönäkökulman vuoksi avainhenkilöt

nähtiin erityisesti virallisina asiantuntijoina. Sidosryhmien aktiivisten henkilöiden ja verkostojen hyödyntäminen on vähäistä.

4.3 Strategiadiskurssi

Strategiadiskurssi tarkoittaa organisaation viestinnässään käyttämiä retorisia valintoja, ilmaisuja ja strategisia narratiiveja eli tarinoita (Balogun ja muut, 2014, s. 175). Strategiadiskurssin analyysin keskeisemmät havainnot on koottu kuvioon 7.



Kuvio 7. Karjalan Liiton strategiadiskurssi.

Haastatteluaineiston perusteella Karjalan Liiton strategiadiskurssin käyttöä ohjaa organisaation historia ja järjestönäkökulma. Lisäksi aikaisemmin havaitut sidosryhmäjaosta johtuvat kohdentamisongelmat sekä viestinnän yleinen epäsymmetrisyys heijastuvat myös strategiadiskurssiin.

4.3.1 Kahtiajakautunut strategiadiskurssi

Karjalan Liiton strategiassa määritellyt arvot ja tavoitteet kuten elämänmyönteisyys, yhteisöllisyys ja toiminta-alueet pyritään mahdollisuuksien mukaan tuomaan mukaan viestintään strategiadiskurssin kautta (H3). Strategiadiskurssilla katsottiin olevan merkitystä Karjalan Liiton toimintaan sitouttamisessa, mikä näkyy esimerkissä (106).

(106) Ihailen sitä innostusta millä nämä vapaaehtoiset tekee ja toimii. Se on jotakin ihan huikeeta. En tiedä miten viestintä siihen liittyy, mutta kuitenkin onhan se osa sitä, että he lähtee mukaan ja heitä saa kannustettua ja jollakin ilo kuuluu karjalaisiin tai sukupolvien ketju, että se on se mikä ruokkii heitä ja kantaa, että he rupeaa ja sitoutuu tekemään jotain juttua. Että se on ihan hämmästyttävää.

Aineiston perusteella Karjalan Liiton rooli edunvalvojana, yhteiskunnallisena vaikuttajana ja asiantuntijana määrittää Karjalan Liiton strategiadiskurssia voimakkaasti. Esimerkeissä (107–108) strategiadiskurssin tyyppilliseksi näkökulmaksi, retoriseksi tyyllilajiksi ja kertojaääneksi mainittiin pääasiassa Liitto johtajiston kautta puhuvana asiantuntijaorganisaationa.

(107) Kyllä se varmaan enemmänkin on liitto organisaationa, joka puhuu, minun mielestäni.

(108) Meidän puheenjohtaja mielellään haluaa ainakin olla näkyvillä ja kertoa sitä omaa tarinaansa.

Strategiadiskurssissa sidosryhmien kokemukset ja näkemykset ovat merkittävässä roolissa (Rauhala & Vikström, 2014, s. 111–118). Haastatteluaineiston perusteella Karjalan Liiton strategiadiskurssi painottuu kuitenkin voimakkaasti asiantuntija- ja organisaationäkökulmaan. Erityisesti organisaation työntekijät näkivät Karjalan Liiton roolin voimakkaasti yhteiskunnallisena asiantuntijajärjestönä. Strategiadiskurssin asiallisuuden ja informaatiopainotteisuuden sekä viestinnän epäsymmetrisyyden koettiin myös vähentävän strategiadiskurssin tehoa, kiinnostavuutta ja vähentävän sen uskottavuutta. Tämä näkyy esimerkissä (109).

(109) Kyllä mä ymmärrän, että on kauhean tärkeää kertoa, että joku Kidzin kirkko tai kappeli on kunnostettu ---, mutta todella semmoinen (sisältö) joka kohtaisi jäsenistöä, eli ei siihen riitä pääkirjoitus, että tämä on näin tai meillä valmistui tällainen projekti. Siitä puuttuu se aito lähestymistapa, ja siinä on joku ylhäältä alaspäin (näkökulma), ja me tässä nyt ilmoitellaan nämä jutut.

Asiantuntijuus vaikuttaa strategiadiskurssiin myös retoristen valintojen osalta. Erityisesti hallinnon vastauksissa korostui Karjalan Liiton rooli edunvalvojana, jonka katsottiin edellyttävän asiapitoista tyyliä, mikä on nähtävissä esimerkeissä (110–111). Tyyllilajin muuttaminen toisenlaiseksi arveltiin heikentävän Karjalan Liiton arvovaltaa ja uskottavuutta. Myös Karjalan historian ja johtajiston roolin arveltiin ohjaavan Karjalan Liiton tapaa viestiä asialliseksi ja varovaiseksi.

(110) Ehkä se asiapitoisuus on se määräävin kuitenkin. Että aika harvoin kuitenkaan heittäytyään kuitenkaan, kyllä se välillä olisi hyvä. Se ei kuulu tämän järjestön kulttuuriin kuitenkaan, että viestinnässä ollaan liian räväköitä, ehkä pelätään jotakin. Halutaan näyttäytyä semmoisena sovinnaisena ja tietysti se meidän tausta on sellainen, että siellä on kipeät asiat takana. Vaikka ihmiset sinänsä ovat täällä aika iloisia ja positiivisia niin se yhdistävä tekijä siellä sitten se historia varmaankin, niin se on semmoinen, että ei nyt ruveta liian räväkäksi.

(111) Kyllähän se aika paljon on ihan asiallista asiaviestintää. Joskus se voi olla joitakin pieniä, jotain sanontoja mitä otetaan sinne mukaan, mutta pääasiassa se on kyllä asiallista viestintää. Sitten ne tyyllilajit voi olla, ne eivät kaikille. Meillä oli joskus someihminen, joka sitten laittoi jotakin someen, mistä heti tuli minulle puhelinsoitto. Silloinen puheenjohtaja oli huomannut sen ja hän" ei noin voi sanoa" --- ja minä poistin sen sitten sen avustajan laittaman päivityksen sieltä.

Haastatteluaineiston perusteella viestinnän tyyllilajiin kaivattiin enemmän tunnetta ja lämpöä. Esimerkeissä (112–113) toivottiin tyylin olevan iloisempaa, positiivisempaa ja rennompaa. Positiivisuus ja erityisesti huumori koettiin toimivaksi tavaksi viestiä Karjalan Liiton strategisista vahvuuksista, kuten yhteisöllisyydestä ja me-hengestä (ks. liite 2), mikä näkyy myös esimerkissä (114). Moni vastaajista koki lisäksi, että helposti lähestyttävyyys ja aitous on tärkeä osa Karjalan liiton viestintää ja myös tärkeä osa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja kanssakäymistä (H2). Erityisesti nuorten arveltiin toivovan viestinnältä tyyllillisesti toisenlaista otetta (H4). Ilo ja positiivisuus koettiin

mahdollisuudeksi erityisesti Liiton sosiaalisen median kanavissa tapahtuvassa viestinnässä (H3).

(112) Ja kaikissa vanhoissa karjalaisissa sanonnoissa on kauheasti viisauksia ja niissä on myös sellaista huumoria ja iloisuutta mitä pitäisi vielä enemmänkin olla meidän viestinnässä mukana.

(113) Karjalaisuus mikä on kaikessa mukana ja sitten se elämänmyönteisyys, ehkä se on, sitä voisi ehkä vähän olla enemmän. Sellaista iloisuutta ja kivaa, hauskaa. Karjalaiset on kuitenkin iloisia luonteeltaan.

(114) Tänä vuonna sukupolvien ketju on sellaista mitä halutaan toistottaa. Mutta sitten taas myös sellainen me-henki mitä kyllä on pyritty jo viime vuoden puolella, se alkoi siitä järjestöseminaarista, jossa pyrittiin sellaista yhteishenkeä luomaan. Se on ollut sellainen pääpaino meillä ja sitten sellainen helposti lähestyttävyyys.

Strategiadiskurssin kanava- tai sidosryhmäkohtaista määrittelyä ei noussut vastauksissa esiin, mutta viestinnän kepeämpi tyyli ja narratiivisuus koettiin toimivaksi ja osallistavaksi viestintätavaksi erityisesti Facebookissa. Tämä näkyy esimerkeissä (115–116).

(115) ---sillä tavalla se meidän viestinnässämme voisi nimenomaan sosiaalisessa mediassa olla enemmän tämä tarinallisuus. Nämä (lehdet) on aika yhteen suuntaan kulkevaa, siellä (somessa) kaikki pystyy lukemaan ja kaikki pystyy kertomaan tarinoita - - -

(116) Se (tarinallisuus) on kuitenkin tätä aikaa ja sitä pitäisi niin kuin pitäisi olla enemmän. Kyllä mun mielestä Facebookissa on kiva, että siellä on sitä huumoria ja olisi sellaista letkeää sanankäyttöä, se tuo sellaista, no se on sitä yhteisöllisyyttä ja mukavaa olemista ja kiinnostusta myös, että ai tällaista tämä on.

Haastatteluiden perusteella strategiadiskurssi ja viestinnän tyyli-lajien laajempi käyttö koettiin tärkeänä viestinnällisenä mahdollisuutena erityisesti digitaalisessa viestintäympäristössä ja -kanavissa.

4.3.2 Tarve uusille tulkinnoille

Karjalan Liiton narratiiveissa koettiin merkityksellisinä Liiton strategian määrittelemät arvot ja tavoitteet eli historia, juuret ja kulttuuri sekä Karjalan alue (H4). Karjalan kieli, murteet ja uskonnot mainittiin myös tärkeiksi (H4). Aineiston perusteella Karjalan Liiton tarinalliset painotukset ovat usein sidoksissa myös toimintakauden teemaan tai tapahtumiin (H3, H4).

Haastatteluaineiston perusteella sidosryhmiä eniten kiinnostavaksi narratiiviksi mainittiinkin Karjalan historiaan ja evakkoihin liittyvät tarinat (H1, H3, H4, L1). Esimerkissä (117) tällaisiksi tarinoiksi mainittiin henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin liittyvät koskettavat tarinat, kuten kertomukset siirtoväestön sopeutumisesta ja evakkomatkasta. Myös juhluvuoden 2020 katsottiin lisäävän sotahistoriaan ja Karjalan menetykseen liittyvien tarinoiden määrää viestinnässä, mikä näkyy esimerkissä (118).

(117) Ja tänä päivänä se tarinallisuus tuntuu, että se puskee joka paikasta, mutta minun mielestäni meillä on ihan aitoja tarinoita, jotka kiinnostaa edelleen. Nämä evakkojen tarinat ja sopeutumisen tarinat ja tämmöiset. Ja kyllähän niitä tietysti hyödynnetään lehdistäkin ja mediassa ja kaikissa kanavissa niitä näkee.

(118) Kyllähän niitä juttuja on erilaisia, mutta nyt tietysti täytyy sanoa, että marraskuusta tähän nyt on aika paljon ollut tuota (sota).

Tapakulttuuriin ja perinteisiin liittyvät tarinat, kuten esimerkiksi karjalaiset kädentaidot ja ruokakulttuuri koettiin tärkeiksi tarinatyypeiksi ja myös väyliksi löytää karjalaisuus nykyhetkessä (H5). Karjalaisen kulttuurin laajempi merkitys osana aineetonta kulttuuriperintöä koettiin myös tärkeänä ja hyödynnettävänä asiana, mikä näkyy esimerkissä (119).

(119) Mun mielestä on ihan tärkeää, että seurataan tämmöistä (esimerkiksi) nyt kun puhutaan paljon siitä aineettomasta kulttuuriperinnöstä, että sitä pitäisi miettiä enemmänkin. Siellä meillä olisi kaikenlaista mitä voitaisi hyödyntää tai soveltaa, tai voisi olla jotakin annettavaa ja varmasti viestinnällisestikin siitä voisi tulla jotakin lisäarvoa.

Myös Karjalan alueeseen ja kotiseutuun liittyvät narratiivit koettiin merkityksellisinä (H4, H3), mutta niiden käytön haasteeksi koettiin sidosryhmien eriävät toiveet. Esimerkkinä tästä mainittiin nuorten kiinnostus myös Karjalan matkailuun ja kiinnostus luovutetun Karjalan arkea kohtaan, joiden toisaalta koettiin herättävän voimakkaita vastareaktioita vanhemmassa sukupolvessa ja olevan myös poliittisesti vaikea teema (H1, H4).

Karjalan Liiton käytössä olevat narratiivit ja niihin liittyvät retoriset valinnat olivat vakiintuneet käyttöön ajan saatossa, eikä niitä ole varsinaisesti määritelty. Ne mukailivat pitkälti toimintakauden teemaa tai olivat yleisiä karjalaisuuteen liittyviä sanontoja tai ilmaisuja (H1, H4). Myös vastaanottajien moninaisuuden koettiin hankaloittavan kaikkia sidosryhmiä puhuttelevien tarinoiden ja ilmaisujen löytämistä, mikä näkyy esimerkissä (120). Viestintää ohjaavia ja linjaavia sosiaalisen median aihetunnisteiden käyttöä oli mietitty jonkin verran, mutta Karjalan Liitolla ei ole niitä käytössä (H3).

(120) En tiedä, niitähän nyt lentelee näitä kaikkia, ilo pintaan ja muitakin, mutta ei niitä enää, ne on aika kuluneita. Ei nyt ole määritelty suoranaisesti, että näitä tässä toistellaan. Ehkä se vastaanottajien kirjokin on niin laaja, että se on vaikeaa. Mutta tietysti tämä ilo kuuluu karjalaisiin on ollut tällä liittokaudella.

Tarinoiden viestinnällisen käytön katsottiin myös vaativan laajaa asiaosaamista karjalaisuudesta, mikä tulee esiin esimerkeissä (121–122). Yksi haastateltavista koki tiedottamisen helpoimmaksi viestintätavaksi, koska hän koki narratiivien käytön edellyttävän laajaa osaamista karjalaisuudesta ja Karjalan historiasta.

(121) En kovin sujuvasti pysty lähteä viestimään historiaan tai kulttuuriin liittyvää, että minä viestin tästä hetkestä ja näitä konkreettisia asioita. - - -Mulle on sujuvampaa kertoa siitä, että meillä on tällainen tapahtuma ja tällaista kivaa, kuin sellaisen historiatiedon kautta lähteä kertomaan.

(122) Meillä oli yksi harjoittelija täällä vähän aikaa, --- Hän oli johonkin vastannut (Facebookissa), ja se olikin mennyt niin että sieltä alkoi tulla, että tämä ei kyllä pidä (paikkaansa). Meillähän alkaa heti tulla palautetta. Meillä on paljon sellaista sisältöä, jossa pitää tietää mitä se oikeasti tarkoittaa.

Strategiadiskurssiin liittyvät retoriset valinnat nousivat haastattelussa vähäisesti esille. Kieleen ja murteeseen liittyvät retoriset valinnat koettiin mahdollisuutena, mutta murteen hyödyntäminen viestinnässä koettiin hankalaksi, jos viestijä ei sitä itse aidosti puhu (H5). Kielen, murteen ja retoristen valintojen merkitys ja käyttö määrittyi erityisesti henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, jota hyödynnetään kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tämä näkyy esimerkissä (123).

(123) Mie puhun näin. Mie mie mie. Sehän on erittäin hyvä tässä jutussa.

Haastatteluissa tuli esiin tarve Karjalan historian ja karjalaisuuden merkityksen uusille tulkinnoille. Vaikka historiallisen näkökulman esillä pitäminen koettiin tärkeänä, moni haastateltavista arvioi, että sidosryhmiä kiinnostavat myös uudenlaiset näkökulmat. Tämä näkyy erityisen selkeästi esimerkissä (124). Uusista näkökulmista mainittiin esimerkissä (125) evakkojen lastenlasten tarinat tai kokemukset karjalaisuudesta sekä uudet tulkinnat historiasta.

(124) Mutta varmaan tänä päivänä on se, että paitsi että on se historia niin on myöskin se tulevaisuuteen katsominen. --- Vaikka niitä evakkojen tarinoita on, niin nyt ei enää olla siellä evakkoreessä. Että sieltä on noustu pois. Että jotenkin pitää jotenkin toisesta näkökulmasta kertoa tästä asiasta. Vaikka nyt on tietysti vielä tämä pyöreät vuodet, että sitä on hyvä muistella, mutta meillä on mennyt nyt kahdeksan vuosikymmentä ja meillä on tulevaisuus myös liitolla.

(125) Ja on yksi poika, joka teki gradun. Se oli käynyt Karjalassa, kuvannut taloja ja näyttänyt teini-ikäisille, että mitä mieltä te olette näistä. Näytti niitä kuvia, että mitä ajatuksia nämä herättävät nämä kuvat. Se upposi kuin häkä vanhoihin ihmisiin. Ne vaativat, että lisää tätä.

Haastateltavat toivoivat enemmän Liiton omaa tehtävää ja merkitystä avaavia ja taustoittavia tarinoita, jotka auttaisivat hahmottamaan organisaation toiminnan perusteita ja toiminnan merkitystä sidosryhmille. Tämä näkyy esimerkissä (126). Myös organisaation jäsenyhteisöjen toiminnasta kertovat narratiivit koettiin tärkeäksi keinoksi luoda yhteisöllisyyden tunnetta.

(126) Siellä (viestinnässä) ei ole juurikaan aluejuttuja ja seurojen juttuja, että 'me ollaan nyt tällaista asiaa keksitty tai meillä on toiminnassa tällainen kiva vinkki', mitä minä kaipaan paljon enemmän. Että miten jossakin Lapissa vaikka joku juttu on tehty kaikista välimatkoista huolimatta, ja mä luulen että joku muukin kaipaa sellaista. -- minusta olisi kauhean kiva joku semmoinen, että kerrottaisiin mitä aluevastaavan työllä tarkoitetaan, mitä sen pitäisi olla liiton ja jäsenistön välissä ja sitten voisi olla vaikka sellaisia juttuja, että aluevastaavat vuorotellen kertoisivat jotakin alueellaan, että mitä on tapahtunut.

Strategiadiskurssin näkökulmiin liittyvissä vastauksissa toistuivat samat toiveet kuin narratiiveissa: nuorten näkökulmia kaivattiin enemmän (L1, L2). Henkilökohtaisuus, eli kertojan omakohtaiset kokemukset, tunteet ja persoona katsottiin merkittäväksi mahdollisuudeksi myös kertojaäänänenä ja näkökulmana. Esimerkissä (127) kerrotaan, että jokainen Karjalan Liiton jäsen kokee, että hänen tarinansa on juuri se Karjalan tarina.

(127) No ne haluavat kaikki kertoa sen oman sukunsa tarinan. Että missä ne juuret on, ja mitä ne on siellä tehnyt ja kuka on mennyt mihinkin, että se on se juttu. Ja kaikki kokee olevansa erityisiä, että hänen tarinansa on se Karjalan tarina. Että se on se leimaava juttu.

Narratiivien ja retoristen valintojen mahdollisuudet esimerkiksi sidosryhmien aktivoinnissa, vuorovaikutuksen luomisessa ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa ovat merkittäviä (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 140–144). Haastatteluaineiston perusteella strategiadiskurssin johdonmukainen hyödyntäminen Karjalan Liitossa oli kuitenkin vähäistä, ja strategiadiskurssin käyttöä ohjasivat vakiintuneet tavat ja tottumukset.

4.4 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät havainnot. Taulukossa 2 havainnot on esitetty SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysi on yksinkertainen keino jäsentää organisaation toimintaa kokonaisuutena (Viitala & Jylhä, 2019, s. 75). Lyhenne tulee sanoista vahvuudet (*Strengths*), heikkoudet (*Weaknesses*), mahdollisuudet (*Opportunities*) ja uhkat (*Threats*). Taulukossa on eritelty Karjalan Liiton

sidosryhmädialogin ja viestinnän johtamisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Taulukko 2. Analyysi Karjalan Liiton sidosryhmädialogista ja sen johtamisesta.

KARJALAN LIITON VIESTINNÄN JOHTAMINEN JA SIDOSRYHMÄDIALOGI

VAHVUUDET	HAASTEET
<ul style="list-style-type: none"> • Karjalaan liittyvän tiedon ja osaamisen määrä eli asiantuntijuus • Toimintaan sitoutuneet sidosryhmät • Henkilökohtainen vuorovaikutus • Karjalan liiton historia ja karjalaisuuteen liittyvä kulttuuriperintö • Perinteisten viestintäkanavien prosessien hallitseminen • Järjestön pitkän historian mukana tullut tunnettuus ja yhteiskunnallinen asema 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisen viestintäympäristön vähäinen hyödyntäminen • Viestinnän epäsymmetrisyys ja hierarkkisuus • Vapaaehtoistoimintaan osallistumisen muutokset • Organisaation rakenne ja vakiintuneet toimintatavat • Viestinnän johtamisen painottuminen operatiiviseen johtamiseen • Sidosryhmädialogin johtamisen ja tehtävänjaon puutteet • Karjalan liiton heikko tunnettuus tiettyjen sidosryhmien keskuudessa • Viestinnän heikko tavoitavuus • Puutteellinen sidosryhmätuntemus
UHAT	MAHDOLLISUUDET
<ul style="list-style-type: none"> • Reagoimattomuus muutoksiin • Kykenemättömyys uudistaa organisaation rakenteita ja vanhoja toimintatapoja • Toiminnan perusajatuksen ja sidosryhmien unohtaminen • Hierarkkisesta vallasta kiinni pitäminen • Menneisydessä eläminen ja toiminnan uusien merkityksien puuttuminen • Legitimiteetin väheneminen • Strategiadiskurssin painottuminen asiantuntija- ja järjestönäkökulmaan • Rohkeuden puute 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalinen viestintäympäristö • Digitaalisten viestijäverkostojen tehokas hyödyntäminen • Karjalan Liiton omat, hyödyntämättömät verkostot kuten jäsenyhteisöt. • Toiminnan kannalta merkittävien avainhenkilöiden sitouttaminen Karjalan Liiton toimintaan • Strategiadiskurssin tavoitteellinen hyödyntäminen • Tapahtumien kehittäminen • Potentiaalisten jäsenten suuri määrä • Kasvava kiinnostus perinteitä ja omia juuria kohtaan • Karjalaisuuteen liittyvä ilo, lämpö ja halu olla vuorovaikutuksessa • Yhteisöllisyyden merkityksen lisääntyminen

Tutkimuksen keskeiset havainnot käydään tarkemmin läpi alaluvuissa. Karjalan Liiton viestinnän johtamiseen ja sidosryhmädialogin johtamiseen liittyvät havainnot löytyvät alaluvusta 4.4.1. Sidosryhmätuntemukseen liittyviä havaintoja käsitellään alaluvussa 4.4.2. ja strategiadiskurssia alaluvussa 4.4.3. Viestinnän linjausten yhteenveto löytyy alaluvusta 4.4.4.

4.4.1 Rakenne ja johtaminen sidosryhmädialogin haasteena

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton viestinnän johtaminen on merkittävässä määrin hierarkkista, viestinnän operatiivisen tason johtamista, jossa painottuu tiedottaminen ja perinteisten viestintäkanavien käyttöön liittyvä hallinnointi (ks. Kanihan, Hansen, Blair, Shore & Myers, 2013, s. 141). Viestinnän strateginen johtaminen prosessien, sidosryhmien ja vuorovaikutuksen kautta on Karjalan Liitossa haastattelujen perusteella vähäistä. Tutkimuksesta nousi selkeästi esiin viestinnän johtamismenetelmien kehittämisen tarve (ks. Heikkala & Peltö-Huikko, 2019, s. 29).

Haastatteluaineiston perusteella Karjalan Liiton moniportaisella organisaatorakenteella on huomattavan suuri merkitys sidosryhmädialogin syntyisessä, mikä tulee esiin myös teoriataustassa (Harju, 2003, s. 150). Viestinnän johtamisen strategisen tason haasteet johtuvat rakenteen lisäksi myös vanhoista toimintatavoista, tottumuksista ja käytännöistä, jotka soveltuvat heikosti digitaalisiin viestintäympäristöihin (Falkheimer & Heide, 2018, s. 115). Viestintää ja siihen liittyvää sidosryhmädialogia ei johdeta strategisesti, koska siihen ei ole ollut aikaisemmin tarvetta perinteisessä, epäsymmetrisessä viestinnässä. Johtamiseen liittyvistä vakiintuneista ja heikosti toimivista käytännöistä esimerkkinä tutkimuksessa nousi esiin myös Karjalan Liiton strategiatyökalu toimintaseloste, jolla ei tutkimuksen perusteella ole juurikaan merkitystä toiminnan kehittämisessä tai sidosryhmätuntemuksen parantamisessa.

Karjalan Liiton vakiintuneet viestinnän johtamisen tavat eivät sellaisenaan sovellu digitaaliseen viestintäympäristöön, mikä luo Karjalan Liiton viestinnälle merkittäviä haasteita (ks. Falkheimer & Heide, 2018, s. 115–120). Karjalan Liiton organisaatorakenne jakaa viestinnän johtamisen kahdeksi erilliseksi johtamiskokonaisuudeksi sisäisen ja ulkoisen viestinnän johtamiseen. Sama jako toistuu myös sidosryhmien määrittelyssä. Tästä kahtiajaosta muodostuu haaste sidosryhmädialogille, koska viestinnän jakaminen tarkasti rajattuihin kokonaisuuksiin, kuten sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, soveltuu heikosti digitaalisissa viestintäkanavissa ja -verkostoissa tapahtuvaan sidosryhmädialogiin (Torp, 2015, s. 44;

Falkheimer & Heide, 2018, s. 137). Kahtiajaon seurauksena myös osa tärkeistä sidosryhmistä jää viestinnän kohdentamisen ulkopuolelle. Jaon vaikutukset kertautuvat kaikkialla viestinnässä ja aiheuttavat toistuvia haasteita erityisesti sidosryhmätuntemukseen ja strategiadiskurssiin. Viestinnän johtamisen rakenteellisesta kahtiajaosta johtuen viestinnän johtamisen kokonaisvastuu ei kuulu selkeästi kenellekään.

Karjalan Liitossa vastuu viestinnästä jakautuu myös sekä hallinnon että vapaaehtoistoimijoiden kesken, joten sisäisten sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus jää merkittävästi myös jäsenyhdistysten ja alueellisen luottamusjohdon vastuulle (ks. Heikkala, 2002, s. 96–97). Sidosryhmädialogiin liittyvien vastuualueiden määrittelyssä luottamusjohdon ja Karjalan Liiton hallinnon välillä on tutkimuksen perusteella puutteita, mikä näkyy merkittävinä näkemyseroina haastateltavien kesken. Koska sidosryhmädialogiin liittyviä käytänteitä organisaation sisällä ei ole määritelty selkeästi ja koska Karjalan Liitto ei pyri seuraamaan eikä johtamaan viestinnän toteutumista käytännössä, se ei tiedä miten sidosryhmädialogi jäsenistön kanssa todellisuudessa toimii.

Viestinnän johtamisen puutteet näkyvät myös siinä, miten henkilökohtaiset mieltymykset määrittävät Karjalan Liiton sosiaalisen median kanavien käyttöä. Karjalan Liiton sidosryhmien viestinnän seuraaminen on käyttäjän omasta kiinnostuksesta ja aktiivisuudesta kiinni. Tutkimuksen perusteella esimerkiksi jäsenyhteisöjen viestintää seurataan ja kommentoidaan hyvin satunnaisesti, ja esimerkiksi Instagramissa ei lainkaan. Tästä johtuen sosiaalisen median vuorovaikutuksellisia mahdollisuuksia hyödynnetään vähäisesti.

4.4.2 Järjestötiedottamista kaikille sidosryhmille

Karjalan Liitto käyttää kaikkia sen viestintäkanavia pääasiassa toiminnasta tiedottamiseen. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva vuorovaikutus ajateltiin hyvin

hierarkkisesti ja asiantuntijälähtöisesti. Sidosryhmätuntemus edellyttää myös sidosryhmien viestinnän aktiivista seuraamista (Erkkilä & Syvänen, 2020, s. 116–118). Tutkimuksen perusteella Karjalan Liitto seuraa sidosryhmiensä viestintää satunnaisesti, eikä hyödynnä suunnitelmallisesti viestijäverkostoja ja sosiaalisen median vuorovaikutuksellisia ominaisuuksia sidosryhmätuntemuksen kehittämisessä ja sidosryhmien sitouttamisessa. Tämän viestintäkanavien epäsymmetrisestä käytöstä aiheutuvan tavoittavuusongelman seurauksena Karjalan Liiton viestintä luo vähäisesti merkityksiä erityisesti digitaalisessa viestintäympäristössä tapahtuvassa sidosryhmädialogissa, mikä tutkimuksessa näkyi viitteinä erityisesti nuoremman jäsenistön sitoutumisongelmista.

Karjalan Liiton sidosryhmädialogi painottuu kasvokkain tapahtuvaan vapaamuotoiseen kanssakäymiseen. Kasvokkain tapahtuvalla sidosryhmädialogilla on suuri rooli myös organisaation sisäisessä toiminnassa esimerkiksi alueellisen luottamusjohdon ja Karjalan Liiton hallinnon välillä. Sidosryhmädialogin painottuminen henkilökohtaiseen kanssakäymiseen korostaa myös perinteisellä tavalla yhdistystoiminnassa mukana olevan aktiivisen sisäisen sidosryhmän merkitystä. Tämän sidosryhmän kanssa Karjalan Liitolla on säännöllinen vuorovaikutussuhde esimerkiksi tapahtumien, piirikierrosten ja henkilökohtaisten suhteiden kautta. Tästä sidosryhmäjoukosta muodostuu eräänlainen viestinnän sisäpiiri, johon kuuluvat henkilöt ovat Karjalan Liiton viestinnän vaikutusalueella ja jotka ovat lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita Karjalan Liiton toimintaan. Näiltä sidosryhmiltä Karjalan Liitto saa myös eniten palautetta sidosryhmädialogissa ja sisäisessä palautejärjestelmässä eli toimintaselosteessa, mikä tutkimuksen perusteella ohjaa myös Karjalan Liiton viestinnän painotuksia ja viestintäkanavien käyttöä. Digitaalisissa viestintäkanavissa tapahtuva sidosryhmädialogi jää tutkimuksen perusteella vähäiseksi osin juuri siksi, että viestinnän resurssit on suunnattu tapahtumiin ja perinteiseen viestintään. Sidosryhmädialogin painottuminen voimakkaasti vain osaan sidosryhmistä saattaa kuitenkin vääristää Karjalan Liiton tilannekuvaa (ks. Crane & Livensey, 2003, s.48).

Sidosryhmien määrittely ja sidosryhmäyhteistyö on tärkeä osa organisaation viestintää (Luoma-Aho, 2006, s. 39). Karjalan Liiton tapa määrittellä tärkeimmäksi sidosryhmäksi kaikki suomalaiset tuo suuria haasteita ulkoisen viestinnän tavoittavuudelle ja onnistumiselle. Karjalan Liiton ulkoinen viestintä tarkoittaa käytännössä pääasiassa Karjalan Liiton yhteiskunnalliseen asiantuntija- ja etujärjestörooliin liittyvää tiedottamista eli sääntömääräistä viestintää, asiantuntijajärjestön virallisia kannanottoja ja yhteiskuntasuhteiden ylläpitoa. Haastatteluaineiston perusteella Karjalan Liitto toteuttaa yhteiskunnallista, edunvalvontaan ja asiantuntijuuteen liittyvää tiedottamista hyvin, mutta viestintää ei juurikaan kohdenneta tämän lisäksi muille ulkoisille sidosryhmille. Tästä johtuen Karjalan Liitolla oli merkittäviä haasteita ulkoisten sidosryhmien tavoittamisessa. Viestinnän kohdentamisen puute näkyy haastatteluissa toistuvina havaintoina siitä, että viesti ei tavoita sidosryhmiä. Esimerkiksi sosiaalista mediaa käyttävät potentiaaliset jäsenet ja osa jäsenistöstä jäävät osin viestinnän tavoittavuuden ulkopuolelle.

4.4.3 Uusien tulkintojen ja tarinoiden aika

Tutkimuksen perusteella jo aikaisemmin mainittu kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sekä viestinnän epäsymmetrisyys heijastuvat myös strategiadiskurssiin. Strategiadiskurssin tarkoitus on luoda tasapaino sidosryhmien toiveiden ja organisaation tavoitteiden välille (Fenton & Langley, 2011, s. 1173). Karjalan Liiton strategiadiskurssia kokonaisuudessaan määrittävä tekijä on kuitenkin Karjalan Liiton ulkoista viestintää ohjaava asiantuntija- ja edunvalvojarooli. Karjalan Liitto ei määrittele käyttämäänsä strategiadiskurssia erikseen, eikä tietoisesti hyödynnä narratiiveja tai retorisia valintoja viestinnän tyylilajeina. Sosiaalisen median käyttötavoista johtuen Karjalan Liitolla ei ole käytössä esimerkiksi sosiaalisen median aiheutunnisteita. Karjalan Liiton viestinnässä toistuvat narratiivit ovat erityisesti Karjalan Liiton historiaan, evakkoihin ja edunvalvojarooliin liittyviä. Strategisen narratiivin tehtävä on luoda helposti samaistuttava viitekehys tulkinnoille (Vincent, 2012, s. 103). Vaikka Karjalan historia ja Karjalan Liiton rooli karjalaisten edunvalvojana on iso osa Karjalan Liittoa, tutkimuksen

perusteella myös tässä hetkessä tapahtuvien tarinoiden ja tulkintojen tarve on suuri erityisesti sosiaalisessa mediassa ja potentiaalisten jäsenten sitouttamisessa.

Strateginen narratiivi tarvitsee uskottavan kertojaäänän ja retoriikan (Vincent, 2012, s. 105). Karjalan Liiton strategiadiskurssin näkökulmat ja viestinnän äänensävy painottuvat voimakkaasti järjestönäkökulmaan. Strategiadiskurssin tyylilaji, kertojaääni ja retoriset valinnat ovat seikkoja, joihin haastatteluaineiston perusteella kaivattiin enemmän tunnetta, iloa ja lämpöä asiallisuuden tilalle. Kertojaäänän ja retoristen valintojen, kuten murteen hyödyntäminen viestinnässä nousi aineistosta esiin, mutta järjestönäkökulma määritteli voimakkaasti myös niiden käyttöä. Asiantuntijuuden ja uskottavuuden katsottiin edellyttävän asiallista viestintää. Tutkimuksen perusteella kertojaäänissä painottuu voimakkaasti organisaatio ja sen johtajisto sidosryhmien näkökulman ja tulkintojen jäädessä vähemmälle. Retoristen valintojen osalta tutkimuksessa tuli esiin tarve myös rennommalle, koskettavammalle ja humoristisemmalle kerronnalle. Tämä tukee myös Karjalan Liiton strategian määrittelemiä arvoja ja tavoitemielikuvia positiivisesta, iloisesta ja yhteisöllisestä organisaatiosta (ks. liite 2).

4.4.4 Linjausten haasteena havainnointi ja strategiatyö

Viestinnän linjaukset ovat tärkeä osa viestinnän strategista johtamista ja sidosryhmädialogia. Strategian, viestinnän, sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan ilmiöiden tulisi olla linjassa keskenään, jotta syntyvä dialogi tukee strategisia tavoitteita ja lisää organisaation legitimitettä (Volk & Zerfass, 2018, s. 435, Falkheimer, 2018, s. 101). Karjalan Liiton viestinnän johtamiskäytännöt, sidosryhmien määrittely sekä viestinnän epäsymmetrisyys nousevat myös viestinnän linjausten haasteiksi.

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton strategian sisältö tunnetaan hyvin organisaation sisällä ja alueellisen luottamusjohdon keskuudessa, mutta strategian toteutuminen viestinnässä on haasteellista. Strategian toteutumisen ja linjausten kannalta haasteet liittyvät myös johtamistapoihin. Koska Karjalan Liitto ei pyri aktiivisesti itse dialogiin esimerkiksi jäsenistön kanssa, vaan määrittää sen alueelliseksi tehtäväksi, jää strategian

toteutuminen käytännön viestinnässä luottamusjohdon ja jäsenyhteisöjen vastuulle. Tästä johtuen Karjalan Liiton strategian toteutuminen erityisesti jäsenyhteisöjen omassa viestinnässä on haasteellista. Tämä näkyy esimerkiksi sidosryhmien etäisenä suhteena strategiaan sekä aineistossa esiin tulleina sitoutumisongelmina. Tämä on myös ristiriidassa strategian kanssa, jossa sidosryhmien toimintaan sitouttaminen on yksi toiminnan tavoitteista (ks. liite 2). Sidosryhmädialogin puutteista johtuen Karjalan Liitto ei myöskään tiedä, miten sen strategiset tavoitteet toteutuvat sidosryhmien toiminnassa ja viestinnässä, mikä aiheuttaa epä johdonmukaisuutta myös Karjalan Liiton strategian, sidosryhmien ja viestinnän väliseen linjaukseen (ks. Volk & Zeffass, 2018, s. 435–436).

Linjauksiin kuuluva ilmiöiden havainnointi toteutuu aineiston perusteella erityisesti viestinnän operatiivisella tasolla. Toimintaympäristön ilmiöihin ja tapahtumiin otetaan kantaa tai niistä tiedotetaan jälkikäteen. Proaktiivinen, strategisen tason havainnointi, eli ilmiöiden tunnistaminen, niiden analysointi ja vaikutus toiminnan ja viestinnän perusteisiin on vähäistä. Tämä näkyy toimintaympäristön ja Karjalan Liiton keskinäisen linjauksen epä johdonmukaisuutena esimerkiksi muutoksiin reagoimisessa (ks. Argenti, Howell & Beck, 2005, s. 86–87). Tämä on myös ristiriidassa strategian tavoitteiden kanssa, jossa muutoksien huomioiminen ja aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen on määritelty toiminnan tavoitteiksi (ks. liite 2).

Strategiaa tukevan merkityksenannon kannalta sidosryhmien viestintätapojen ja kiinnostuksen kohteiden tunteminen on tärkeää (Gulbrandsen & Just, 2017, s. 223). Koska Karjalan Liitto ei systemaattisesti seuraa sidosryhmiensä omaa viestintää ja toimintaa, sen tilannekuva on erityisesti sosiaalista mediaa suosivien sidosryhmien osalta puutteellinen. Tämä saattaa vääristää Karjalan Liiton tilannekuvaa ja painottaa perinteisellä tavalla toiminnassa mukana olevia sidosryhmiä, mikä saattaa aiheuttaa vääristymiä viestinnän ja sidosryhmien väliseen linjaukseen. Myös ulkoisen viestinnän painottuminen järjestötiedottamiseen ja asiantuntijalausuntoihin tuo haasteita sidosryhmien ja viestinnän väliselle linjaukselle, koska Karjalan Liiton potentiaaliset

jäsenet jäävät merkittävässä määrin viestinnän tavoittavuuden ulkopuolelle. Tämä ei ole linjassa strategiassa tärkeäksi määritellyn jäsenhankinnan kanssa (ks. liite 2).

Strategian toteutumisen ja sidosryhmädialogin keskinäisen linjauksen haasteeksi nousee myös strategiadiskurssi. Viestinnän painottuminen järjestönäkökulmaan määrittää Karjalan Liiton strategiadiskurssia voimakkaasti. Erityisesti retorisisissa valinnoissa ja kertojajäänissä korostui Karjalan Liitto johtajistonsa kautta asiallisesti viestivänä asiantuntijajärjestönä. Tämä tuo haasteita erityisesti suhteessa sidosryhmiin ja Karjalan Liiton strategiaan, joka määrittää Karjalan Liiton tavoitemielikuvaksi avoimen, iloisen, rohkean ja modernin organisaation (ks. liite 2). Strategiadiskurssin painottuminen narratiivien osalta historiaan ja sotaan aiheuttaa haasteita erityisesti nuorempien sukupolvien eli potentiaalisten jäsenten tavoittamiseen.

5 Päätäntö

Tässä laadullisessa tutkimuksessa olen selvittänyt sidosryhmädialogin ja viestinnän strategisen johtamisen merkitystä Karjalan Liitossa. Olen tutkinut viestinnän johtamista sidosryhmädialogin kannalta tärkeiden johtamistoimintojen eli viestinnän linjausten, sidosryhmätuntemuksen ja strategiadiskurssin näkökulmista. Tutkimusaineisto koostui seitsemän Karjalan Liiton viestinnän johtamisessa mukana olevan henkilön teemahaastattelusta. Haastatteluaineiston analysointimenetelmänä olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimus perustuu strategisen viestinnän teoriaan, jossa korostuu viestinnän johtamisen, merkityksenannon ja sidosryhmädialogin merkitystä organisaation strategiatyössä (Falkheimer & Heide, 2018, s. 33–34; Gulbrandsen & Just, 2017, s. 172; Driessen ja muut, 2012, s. 1466). Koska Karjalan Liiton kaltaisen vapaaehtoisorganisaation toiminta ja myös strategia perustuu organisaation ydintehtävän eli aatteen toteutumisen ja vapaaehtoisuuden ympärille, se edellyttää sidosryhmien sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Heikkala & Pelto-Huikko, 2019, s. 61). Sidosryhmädialogin merkitys Karjalan Liiton kaltaiselle aatteelliselle järjestölle on suuri, koska se on tärkeä keino sitouttaa jäsenistöä, kertoa toiminnan merkityksestä ja hankkia myös uusia jäseniä.

Suurista megatrendeistä digitalisaatio, jäsenistön ikääntyminen ja kaupungistuminen vaikuttavat voimakkaasti myös Karjalan Liiton toimintaan ja viestintään. Muutokset ja niistä selviäminen vaativat Karjalan Liitolta uudenlaista lähestymistapaa sidosryhmien määrittämiseen ja viestinnän johtamiseen. Jäsenlehti ja tapahtumat ovat olleet aiemmin riittäviä viestintäkanavia Karjalan Liiton sidosryhmien tavoittamisessa ja sitouttamisessa, mutta digitalisaatio on muuttanut sekä viestintäympäristön että tavan viestiä täysin toiseksi. Sidosryhmät eivät enää selkeästi ole joko ulkoisia tai sisäisiä sidosryhmiä, vaan määrittelemättömiä ja keskenään vuorovaikuttavia viestijäverkostoja. Tapa osallistua karjalaistoihin ei ole enää kellonajasta tai maantieteellisestä sijainnista kiinni, koska toiminta ja myös viestintä tapahtuu entistä enemmän digitaalisia verkostoja hyödyntäen. Tämä lisää sidosryhmädialogin merkitystä myös Karjalan Liiton toiminnassa.

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton viestinnän johtamista määrittävät vakiintuneet toimintatavat ja tapa nähdä viestintä enemmän tiedottamisena kuin strategisena toimintona. Karjalan Liiton viestinnän johtaminen on pääasiassa operatiivisten toimintojen johtamista eli tapahtumaviestintää, tiedottamista ja perinteisten viestintäkanavien käyttöön liittyvää hallinnointia. Tästä johtuen Karjalan Liiton viestinnässä painottuu edunvalvoja- ja asiantuntijarooliin perustuva hierarkkinen viestintä eli lineaarisesti keskusjärjestöltä jäsenyhdistyksille tapahtuva tiedottaminen (ks. Falkheimer & Heide, 2018, s. 93). Viestinnän johtamisen keskittyminen operatiiviseen toimintaan tarkoittaa, ettei viestinnän strategisen johtamisen ja sidosryhmädialogin kokonaisvastuuta ole selkeästi määritelty kuuluvan osaksi viestinnän johtamista. Viestinnän strateginen johtaminen esimerkiksi prosessien ja sidosryhmädialogin kautta on tästä johtuen Karjalan Liitossa vähäistä. Dialoginen vuorovaikutus vaatii kuitenkin kokonaisvaltaista viestinnän johtamista, jotta viestintään liittyvät käytännöt ja prosessit mahdollistaisivat sidosryhmädialogin syntymisen (Driessen ja muut, 2012, s. 1466).

Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton ensisijainen vuorovaikutustapa on kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen sidosryhmädialogi. Tämä määritellään Karjalan Liiton strategiassa myös yhdeksi järjestön vahvuuksista (ks. liite 2). Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkityksen vuoksi myös viestinnässä painottuu erityisesti perinteisiä viestintäkanavia käyttävien ja tapahtumien kautta toimintaan osallistuvien sidosryhmien näkökulma. Kasvokkain tapahtuvaa sidosryhmädialogia ei tutkimuksen perusteella kuitenkaan johdeta kaikilta osin selkeästi ja johdonmukaisesti, mikä näkyy esimerkiksi luottamusjohdon ja Karjalan Liiton eriävistä käsityksistä sidosryhmädialogin merkityksestä ja toimintaselosteen merkityksestä sekä näihin toimintoihin liittyvistä vastuista.

Digitaalisissa viestintäympäristössä tapahtuvaa sidosryhmädialogia Karjalan Liiton viestinnän johtaminen voisi tukea vahvemmin. Digitaalisissa viestintäkanavissa tapahtuvan sidosryhmädialogin suurimmaksi haasteeksi muodostuu viestinnän epäsymmetrisyys, joka näkyy erityisesti Karjalan Liiton tavassa käyttää viestintäkanavia

pääasiassa tiedottamiseen. Myös sidosryhmien seuranta ja sidosryhmien viestintään reagoiminen on tutkimuksen perusteella vähäistä, joten Karjalan Liitto hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen median vuorovaikutuksellisia ja sitouttavia ominaisuuksia vähäisesti.

Viestinnän johtamisen ja viestinnän kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen viestintään jakaa myös Karjalan Liiton sidosryhmät kahteen osaan. Tämä sidosryhmämäärittely aiheuttaa haasteita viestin tavoittavuudelle. Karjalan Liitto suuntaa viestintää pääasiassa sisäisille sidosryhmille eli jäsenistölle ja tiedottaa järjestönäkökulmasta ulkoisille sidosryhmille. Koska tämä jako ja määrittely toimii heikosti dynaamisessa viestintäympäristössä, jää merkittävä osa sidosryhmistä, kuten sosiaalista mediaa käyttävät potentiaaliset jäsenet viestinnän tavoittavuuden ulkopuolelle (ks. Falkheimer & Heide, 2018, s. 121; Crane & Livensey, 2003, s. 42). Myös strategiadiskurssin painottuminen voimakkaasti Karjalan Liiton historiaan ja järjestönäkökulmaan tuo sidosryhmädialogille lisähaasteita.

Strateginen viestintä on strategiaan perustuvaa viestintää, joten viestinnän haasteiden yhteydessä myös itse strategian toteutettavuutta on hyvä arvioida (Heikkala, 2002, s. 180). Karjalan Liiton strategian mukaan Karjalan Liiton tärkein sidosryhmä ovat kaikki suomalaiset. Tämä perusteellaan Karjalan Liiton strategiassa sillä, että karjalaisuus koskee jokaista suomalaista (liite 2). Tutkimuksen perusteella tämä lähtökohta aiheuttaa Karjalan Liiton viestinnälle merkittäviä haasteita. Yleistävään ja vaikeasti perusteltavissa olevaan oletukseen pohjautuva viestintä voi olla varsin tehotonta, koska viesti ei välttämättä kohdennu oikeille sidosryhmille, eikä lisää sidosryhmädialogia ja sitouta toimintaan. Karjalaisuus ei välttämättä ole jokaiselle suomalaiselle merkityksellinen aate tai identiteetti, vaan on todennäköisempää, että Karjalan Liiton kaltaiseen selkeästi karjalaisten asiaa ja etua ajavaan järjestöön kuulumisen edellyttää sekä juuria Karjalassa että kiinnostusta karjalaisuuteen aatteena ja identiteettinä. Rajallisten resurssien vuoksi Karjalan Liiton on syytä pohtia, kannattaako sen todellisuudessa kohdentaa viestintäänsä ja toimintaansa kaikille suomalaisille, vai sen sijaan esimerkiksi niille sidosryhmille, joilla on lähtökohtaisesti suuri tarve olla vuorovaikutuksessa Karjalan Liittoon ja joiden

sitoutumisella on Karjalan Liitolle toiminnan kannalta merkitystä (ks. Gregory, 2020, s. 323–324).

Sidosryhmädialogin ymmärtäminen strategisesti johdetuksi kokonaisuudeksi luo uusia mahdollisuuksia myös viestinnän tutkimukselle. Tämän tutkimuksen perusteella dialogilla on suuri merkitys sekä järjestöjen strategian toteuttamisen että sidosryhmien sitouttamisen kannalta. Tämä tukee aikaisempia tutkimustuloksia strategisen viestinnän merkityksestä organisaatioiden toimintaedellytysten kehittämisessä ja haasteista selviämisessä ja on myös osoitus tutkimuksen reliabiliteetista (Harju, 2003, s.191–192; Heikkala, 2002, s.102; Bailey ja muut 2017, s. 42; Volk & Zerfass, 2018, s. 435; Falkheimer & Heide, 2018, s. 19, s. 23; Gulbrandsen & Just, 2017, s. 246–249). Tutkimuksen validiteettia olisi mahdollisuus parantaa haastateltavien suuremmalla määrällä ja haastatteleamalla myös jäsenistöä. Viestinnän johtamisen ja sidosryhmädialogin tutkimus osana strategista johtamista on hyvin kiinnostava jatkotutkimuskohde, jota pystyy laajentamaan myös esimerkiksi kaupallisiin organisaatioihin ja brändinhallintaan. Myös esimerkiksi vertaileva tutkimus aatteellisten järjestöjen viestinnän johtamisesta olisi luonteva jatko tälle tutkimukselle. Karjalan Liiton viestinnän johtamisesta on mahdollista toteuttaa myös toimintatutkimus, jonka avulla olisi mahdollista todentaa sidosryhmädialogin merkitys käytännössä (Eskola & Suoranta 1998, s. 127–128).

Strateginen viestintä on kokonaisuus, joka tarkoittaa viestinnän ja viestintäkanavien monipuolista käyttöä organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi (Falkheimer & Heide, 2018, s.25). Tästä johtuen myös viestintäkanavan ja -tavan valinta on strateginen päätös (Hallahan ja muut, 2007, s. 3; Falkheimer & Heide, 2018, s. 56–57). Dialoginen vuorovaikutus tai narratiivisuus ei ole viestinnän itsetarkoitus, vaan strateginen mahdollisuus (Freeman, 2015, s. 24–25). Karjalan Liiton ei tarvitse muuttaa kaikkea viestintäänsä sidosryhmädialogissa tapahtuvaksi tarinankerronnaksi. Digitaalisessa viestintäympäristössä tapahtuvan sidosryhmädialogin lisäksi Karjalan Liiton tarvitsee jatkossakin viestinnässään henkilökohtaista kanssakäymistä, perinteisten viestintäkanavien tehokasta käyttöä ja myös tiedottamista.

Dialogi on viestintää haasteellisimmillaan ja parhaimmillaan. Kyse on ennen kaikkea organisaation kyvystä luoda edellytykset vuorovaikutukselle, ja kyvystä kuunnella, ymmärtää ja antaa sidosryhmille tilaa kertoa oma näkemyksensä ja oppia saamastaan palautteesta (Taylor & Kent, 2014, s. 388–389). Viestinnän strategisuuden kannalta sidosryhmädialogi ei itsessään riitä, jos sidosryhmädialogia ei johdeta tai sitä kautta saatua tietoa käytetä toiminnan kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen. Sidosryhmädialogi on myös itseään ruokkiva kehä. Mitä enemmän Karjalan Liitto on vuorovaikutuksessa, sitä paremmin se oppii tuntemaan toimintaympäristönsä, sidosryhmänsä, sidosryhmien viestinnälliset avainhenkilöt ja tavat viestiä. Hyvä sidosryhmätuntemus luo sidosryhmiä puhuttelevaa viestintää, mikä lisää osallistumista, sidosryhmien sitoutumista ja motivaatiota. Sitoutuneet ja motivoituneet sidosryhmät luovat organisaation strategiaa tukevia merkityksiä ja näin organisaation identiteetti ja legitimitetti vahvistuvat sekä maine paranee (Volk & Zeffass, 2018, s. 435).

Tutkimusta suunnitellessa oletin, että organisaation henkilökunnan vastaukset eroavaisivat luottamusjohdon vastauksista. Tämä ei kaikilta osin kuitenkaan pitänyt paikkaansa. Vaikka aineiston perusteella haastateltavien käsitykset Karjalan Liiton viestinnän johtamiseen liittyvistä käytänteistä poikkesivat toisistaan, eivät vastauksien keskinäiset eroavaisuudet olleet kaikissa tapauksissa kiinni haastateltavien rooleista organisaatiossa. Tästä muodostuu Karjalan Liiton viestinnän kannalta myös mahdollisuus. Sekä hallinnon edustajien että alueellisen luottamusjohdon vastauksista tuli esiin yhteneväisiä ajatuksia siitä, miten viestinnän johtamista voisi parantaa. Tämä luo hyvät lähtökohdat Karjalan Liiton viestinnän johtamistapojen tarpeelliselle kehittämiselle.

Aatteelliseen vapaaehtoisorganisaatioon sitoutuminen on jäseneltä tunnepohjainen arvovalinta, joka tarvitsee vahvistuakseen ja elossa pysyäkseen vastakaikua järjestöltä (Gronow, Noro & Töttö, 1996, s. 303; Harju, 2003, s. 39–40). Karjalan Liiton tulevaisuuden kannalta on tärkeää ymmärtää sidosryhmädialogin mahdollisuudet sidosryhmien osallistamisessa, toimintakyvyn kehittämisessä ja strategisten tavoitteiden

saavuttamisessa. Tutkimuksen perusteella Karjalan Liiton sidosryhmät haluavat olla dialogissa Karjalan Liiton kanssa, kertoa oman tarinansa ja luoda yhteisiä tulkintoja karjalaisuudesta. Sidoryhmien innon ja motivaation hyödyntäminen on viestinnällinen mahdollisuus. Yksi innostunut, aktiivisesti viestivä ja hyvin verkostoitunut karjalainen voi olla Karjalan Liitolle strategisesti tärkeämpi yhteistyökumppani kuin ostetut markkinointikampanjat tai virallisen statuksen alla toimivat asiantuntijat.

Viestinnän strategisessa johtamisessa ei ole kyse viestinnän absoluuttisesta hallinnasta tai kontrolloinnista, vaan strategiaa toteuttavan merkityksenannon mahdollistamisesta. Epäsymmetrisesti järjestönäkökulmasta tiedottamisen sijaan viestintä tulisi nähdä sitouttavana ja motivoivana strategisena toimintona, joka ei ole vain Karjalan Liitolle keino lisätä sidoryhmätuntemusta, vaan myös sen sidoryhmille mahdollisuus oppia tuntemaan Karjalan Liitto. Dialogi on konkreettinen keino olla aidosti läsnä sidoryhmien toiminnassa ja varmistaa, että Karjalan Liitolla on paikka karjalaisten elämässä myös tulevaisuudessa.

Lähteet:

- Aakhus, M. & Bzdak, M. (2015). Stakeholder engagement as communication design practice. *Journal of Public Affairs*, 15(2), 188–200. <https://doi.org/10.1002/pa.1569>
- Aaltonen, P., Hämäläinen, V., Ikävalko, H., Teikari, V. & Mantere, S. (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.
- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations*. Springer.
- Aula, P. & Mantere, S. (2012). Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.), *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (s. 43–51). WSOYpro Oy.
- Argenti, P. A., Howell, R. A. & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative: Companies that continue to take a tactical, short-term approach to communicating with key constituencies will find it increasingly difficult to compete. Developing an integrated, strategic approach to communications will be critical to success. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), s. 83.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), s. 31–53. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/ijmr.12077>
- Crane, A. & Liveness, S. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance 2* (39–52). Sheffield: Greenleaf.

- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), s. 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Denning, Stephen (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C. & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), s. 1954–1969. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>
- Driessen, P. H., Kok, R. A. & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of business research*, 66(9), s. 1465–1472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.009>
- Eimhjellen, I. S. (2014). Internet Communication: Does It Strengthen Local Voluntary Organizations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), s. 890–909. <https://doi.org/10.1177/0899764013487996>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Erkkilä, T. & Syvänen, S. (2019). Kuuntelun ja dialogin kypsyyssosiaalisessa mediassa. Teoksessa V. Luoma-Aho & K. Pekkala (toim.), *Osallistava viestintä* (s. 12–25). Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). From public relations to strategic communication in Sweden: The emergence of a transboundary field of knowledge. *NORDICOM Review: Nordic Research on Media and Communication*, 35(2), s. 123. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0019>

- Falkheimer J. & Heide M. (2018). *Strategic Communication*. Routledge.
- Fenton, C. & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), s. 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
- Freeman, M. (2015), Narrative as a mode of understanding: Method, Theory, Praxi. Teoksessa de Fina A. & Georgakopoulou, A. (toim.), *The Handbook of Narrative Analysis* (s. 21–37). John Wiley & Sons, Inc.
- Gabriel, Y. (2015), Narratives and Stories in Organizational Life. Teoksessa de Fina A. & Georgakopoulou, A. (toim.), *The Handbook of Narrative Analysis* (s. 21–37). John Wiley & Sons, Inc.
- Gann, N. (1996). *Managing change in voluntary organizations: A guide to practice*. Buckingham: Open University Press.
- Golsorkhi, D., Seidl, D., Vaara, E. & Rouleau, L. (2015). Introduction: what is strategy as practice? Teoksessa Golsorkhi, D., Seidl, D., Vaara, E. & Rouleau, L. (toim.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (s. 1–29). Cambridge University Press.
- Gomez, M. L. (2015). A Bourdieusian perspective on strategizing. Teoksessa Golsorkhi, D., Seidl, D., Vaara, E. & Rouleau, L. (toim.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (s. 184–198). Cambridge University Press.
- Gregory, A., Atkins, J., Midgley, G. & Hodgson, A. (2020). Stakeholder identification and engagement in problem structuring interventions. *European journal of operational research*, 283(1), s. 321–340. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.10.044>

- Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: The Communication Dimension. *Journal of marketing management*, 23(1-2), s. 59–73. <https://doi.org/10.1362/026725707X178558>
- Gulbrandsen, I. & Just, S. (2016). In the Wake of New Media: Connecting the Who with the How of Strategizing Communication. *International journal of strategic communication*, 10(4), s. 223–237. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1150281>
- Gulbrandsen I. & Just. S. (2017). *Strategizing Communication: Theory and practice*. Samfunds Litteratur.
- Gronow, J., Noro, A. & Töttö, P. (1996). *Sosiologian klassikot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Grunig, L. A., Grunig, J.E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), s. 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hammack, P. L. & Pilecki, A. (2012). Narrative as a Root Metaphor for Political Psychology. *Political Psychology*, 33(1), s. 75–103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2011.00859.x>
- Hatch, M. & Schultz M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. John Wiley & Sons, Inc.

- Harju, A. (2003). *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Harju, A. (2005). Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa: Nylund M. & Yeung A. B. (toim.), *Vapaaehtoistoiminta : anti, arvot ja osallisuus*, (s. 58–80). Tampere: Vastapaino.
- Harvey, W., Morris, T., & Müller Santos, M. (2017). *Reputation and identity conflict in management consulting*. *Human Relations*, 70 (1), s. 92–118. <https://doi.org/10.1177/0018726716641747>
- Heikkala, J. (2001). *Järjestön strategia*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, J. & Peltö-Huikko, A. (2019). *Järjestöjen strateginen johtaminen*. Tampere: PK-paino Oy.
- Helander, V. (1998). *Kolmas sektori: Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- 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* (s. 3–18). Taylor & Francis Ltd.
- Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (2020). Populismi, elitismi, rihmastot ja "sotakone". Hallitsemattomuuteen sopeutumisesta. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.), *Hallitsematon viestintä* (s. 12–25). Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.

- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Ihlen, Ø., Verhoeven, P., (2015). Social theories for strategic communication. Teoksessa Holtzhausen, D & Zerfass A. (toim.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 127–140). Taylor & Francis Ltd.
- Imperatori, Rita Bissola-Barbara (2019), HRM 4.0: The Digital Transformation of the HR Department. Teoksessa Cantoni F. & Mangia G. (toim.), *Human Resource Management and Digitalization* (s. 51–66). Routledge.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P. & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), s. 69–95. <https://doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanihan, S. F., Hansen, K. A., Blair, S., Shore, M. & Myers, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition; Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management*, 17(2), s. 140–156. <https://doi:10.1108/13632541311318747>

Kaptein, M. & Tulder, R. V. (2003). Towards effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), s. 203–224.

Karjalan Liitto (2019). *Karjalan Liiton strategia*. [Lainattu 13.9.2019]
http://vanha.karjalanliitto.fi/files/10655/karjalan_liiton_strategia_2017_2020.pdf

Karjalan Liitto (2020). *Sotien jälkeen syntyneillä evakkojen lapsilla on yhteinen sisäinen tarina*. [Lainattu 20.10.2020]
<https://www.karjalanliitto.fi/uutiset/2020/08/sotien-jalkeen-syntyneilla-evakkojen-lapsilla-on-yhteinen-sisainen-tarina.html>

Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.

Laamanen, T., Säiläkivi, V., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet: Englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: [WSOY]: WSOYpro.

Lahtinen, P. (2003). *Ihminen on tärkein instrumentti. Työnohjaus vapaaehtoisessa tukihenkilötyössä*. Vantaa: SMS-Tuotanto.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–40). Helsinki: Gaudeamus.

Luoma-Aho, V. (2006). Lupa toimia – Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Media & viestintä*, 29(3), s.38–51. <https://doi:10.23983/mv.62389>

- Luoma-Aho, V., Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa V. Luoma-Aho & K. Pekkala (toim.), *Osallistava viestintä* (s. 12–25). Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Matsuba, M. K., Hart, D. & Atkins, R. (2007). Psychological and social-structural influences on commitment to volunteering. *Journal of research in personality*, 41(4), s. 889–907. <https://doi:10.1016/j.jrp.2006.11.001>
- Marchiori, M. & Bulgacov, S. (2012). Strategy as Communicational Practice in Organizations. *International journal of strategic communication*, 6(3), s. 199-211. <https://doi:10.1080/1553118X.2012.654550>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), s. 61–89. [https://doi:10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. painos). Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Miskimmon, A., O'Loughlin, B. & Roselle, L. (2014). *Strategic Narratives: Communication Power and the New World Order*. Routledge, Abingdon.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), s. 853–886. <https://doi:10.2307/259247>
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A*

European Review, 15(4), s. 323–338. <https://doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Murphy, P. (2015). Context distortion strategic communication versus the networked nature of nearly everything. Teoksessa Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (toim.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 113–126). Taylor & Francis Ltd.

Musick, A.–Wilson, J. (2008). *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.

Mykkänen-Hänninen, R. (2007). *Vapaaehtoistyön rajapinnoilla*. [Helsinki]: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Niemelä, J. (2019). *Järjestöt sote-Suomea kehittämässä. Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 25*. [Helsinki]: KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö

Nylund, M. & Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoisuuden arvot, anti ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund M. & Yeung A. B. (toim.), *Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus* (s.13–38). Tampere: Vastapaino.

O’reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), s. 492–499. <https://doi:10.1037/0021-9010.71.3.492>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). *Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24*. [Helsinki]: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

- Parida, V. (2018). Digitalization. Addressing Societal Challenges. Teoksessa Frishammar, J. & Åsa Ericson (toim.), *Addressing societal challenges*, (s. 1–6). Luleå University of Technology.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), s. 63–77. <https://doi:10.12821/ijispm050104>
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A., Ruuskanen, P. & Selander, K. (2018). *Järjestöbarometri 2018: Järjestöjen toimintaedellytykset*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pohjola, A. (1999) Kansalaisten toiminta-areenat. Teoksessa Matthies, A., Pohjola, A., Rönning, L., Nylund, M., Laitinen, R., Koskinen, S., . . . Siisiäinen, M. *Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta* (s. 62–73). [Helsinki]: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Pälli, P. (2019). Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa V. Luoma-Aho & K. Pekkala (toim.), *Osallistava viestintä* (s. 12–25). Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Rauhala, Mervi & Tarja Vikström (2014) *Storytelling työkaluna: Vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Helsinki: Talentum.
- Raupp, J. & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), s. 146–161. <https://doi:10.1108/13632541211217579>
- Rhodes, M. L. M., Murray, J. A. & Rhodes, M. L. (2010). *Public Management and Complexity Theory*. Hoboken: Taylor & Francis Ltd.

- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat* (1.-2. p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Siisiäinen, M., (2003). Muuttuvat yhdistykset. Teoksessa Melin, H. & Nikuja, J. (toim.), *Yhteiskunnallinen muutos* (s. 63-80). Tampere: Vastapaino.
- Sitra. (2020). Mikä tekee dialogin? Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Noudettu (2020-10-20) osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>
- Sitra & Dufva, M: *Sitra studies 162 - Megatrendit 2020*. [sähköinen tutkimusaineisto]. (2020-10-15). Sitra [jakaja]. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2014). *Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework*. *Public Relations Review*, 40(2), s. 171–183. <https://doi:10.1016/j.pubrev.2013.09.001>
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of public relations research*, 26(5), s. 384–398. <https://doi:10.1080/1062726X.2014.956106>
- Torp, S. M. (2015), The Strategic Turn in Communicational Science. Teoksessa: Holtzhausen, Derina & Ansgar Zerfass (toim.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 35–52). Taylor & Francis Ltd.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication; An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), s. 299-314.
<https://doi:10.1108/13563281011068140>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), s. 731–735.
[https://doi:10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi:10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Valtiovarainministeriö (2015). *Vapaaehtoistyö, talkootyö, naapuriapu - kaikki käy. Vapaaehtoistoiminnan koordinaatiota ja toimintaedellytysten kehittämistä selvittävän työryhmän loppuraportti*. [sähköinen tutkimusaineisto]. Valtiovarainministeriö [jakaja]. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/12917e08-abc8-416f-a7e0-6f6e675f85df/ca4118d6-c8b3-44c8-9ba7-0c4b4ce7d73d/JULKAISU_20160406111500.PDF
- van Ruler, B. (2004). The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. *Public relations review*, 30(2), s. 123–143.
<https://doi:10.1016/j.pubrev.2004.01.002>
- Vanhapiha, E., Tiilikainen, T., Veikkolainen, A., Tolvanen, P., Kuokka, N. & Lindman, J. (2013). *Yhdistykset toteuttamassa itseään – ja palvelemissa yhteiskuntaa*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus.
- Vincent, Laurence (2012) *Brand Real: How Smart Companies Live Their Brand Promise and Inspire Fierce Customer Loyalty*. United States: Amacom Books Inc.
- Virtuani, R. & Bottazzi, A. (2019). The digital transformation of learning. Implications for organizational training. Teoksessa Cantoni, F., Mangia, G. (toim.), *Human resource management and digitalization*, (s.177–203). Taylor & Francis Ltd.

- Volk, Sophia Charlotte & Ansgar Zerfass (2018). Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), s. 433-451.
- Wæraas, A. & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European management journal*, 38(2), s. 277-287. <https://doi:10.1016/j.emj.2019.08.010>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), s. 201–210. [https://doi:10.1016/S0024-6301\(98\)00004-1](https://doi:10.1016/S0024-6301(98)00004-1)
- Wiggill, Marlene. N. (2011). Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model. *Journal of Public Affairs* (14723891), 11(4), s. 226–235. <https://doi:10.1002/pa.415>.
- 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), s. 487-505. <https://doi:10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Yeung, B. 2005. Tutkimustyökaluja vapaaehtoismotivaation mysteeriiin. Teoksessa Nylund M. & Yeung A. B. (toim.). *Vapaaehtoistoiminta: anti, arvot ja osallisuus* (s. 83–103). Tampere: Vastapaino.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Vaasan Yliopisto
Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Wolffintie 34, 65101 VAASA

Katja Lösönen
050 3363868
katja.losonen@netikka.fi

Teemahaastattelu

Pro gradu -tutkielma: Sidosryhmädialogi strategian toteuttajana – Viestinnän strateginen johtaminen aatteellisessa järjestössä

Mitä tutkitaan

Tutkimuksen tavoite on selvittää sidosryhmädialogin ja viestinnän strategisen johtamisen merkitystä Karjalan Liitossa. Haastattelukysymyksillä luodaan kokonaiskuva sidosryhmädialogin syntymiseen vaikuttavista tekijöistä viestinnän johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa käsiteltäviä viestinnän johtamisen osa-alueita ovat viestinnän linjaukset, sidosryhmätuntemus ja strategiadiskurssi.

1. Viestinnän linjaukset tarkoittavat toimintaympäristön havainnoinnin, strategian, sidosryhmien ja strategiadiskurssin keskinäisiä linjauksia ja niiden merkitystä sidosryhmädialogin syntymisessä.
2. Sidosryhmätuntemus tarkoittaa Karjalan Liiton sidosryhmien määrittelyä sekä Karjalan Liiton ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja siihen liittyviä käytäntöjä.
3. Strategiadiskurssi tarkoittaa Karjalan Liiton sidosryhmädialogissa käyttämiä retorisia valintoja, kertojaääntä, tyylijajeja ja narratiiveja.

Miten tutkitaan

Tutkimus perustuu Karjalan Liiton viestinnän johtamisessa ja viestinnässä mukana olevien henkilöiden haastatteluihin. Tutkimuksen teoriatausta on strategisen viestinnän tutkimuksessa. Haastattelut nauhoitetaan. Nauhoitteita ei julkaista, tutkimukseen tulevat kohdat litteroidaan erikseen. Haastateltavat eivät esiinny tutkimuksessa nimillään. Tutkimuksen tulos on julkinen hyvän tieteellisen tavan mukaisesti.

Miksi tutkitaan

Vuorovaikutuksella ja viestinnän johtamisella on suuri merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnän ymmärtäminen strategisena työkaluna ja mahdollisuutena on tärkeää vapaaehtoisorganisaation toimintakyvyn kehittämisessä.

Haastattelurunko**Taustoittavat kysymykset**

1. Millainen rooli sinulla on Karjalan Liiton viestinnässä?
2. Missä määrin sinulla on mahdollisuus osallistua Karjalan Liiton viestintään ja/tai sen suunnitteluun? Kerro halutessasi esimerkki.
3. Miten olet osallistunut tai vaikuttanut Liiton strategiatyöhön?
4. Kuvaa vapaasti Karjalan Liiton viestinnän johtamista omasta näkökulmastasi.

Strategian tuntemus ja viestinnän linjaukset

1. Kerro omin sanoin millainen on Karjalan Liitto?
2. Mikä on mielestäsi Karjalan Liiton viestinnän tärkein tehtävä?
3. Missä viestintä onnistuu, mikä on haasteellista?
4. Miten strategia liittyy mielestäsi viestintään? Kerro omin sanoin.
5. Millaisia viestinnän suunnittelua helpottavia käytäntöjä ja työkaluja Karjalan Liitolla on käytössä?
6. Millä tavoin Karjalan Liiton strategiset tavoitteet huomioidaan Liiton viestinnän suunnittelussa?
7. Millä keinoilla Karjalan Liiton sidosryhmille viestitään liiton strategisista tavoitteista?
8. Miten yhteiskunnalliset tapahtumat ja ilmiöt huomioidaan Karjalan Liiton viestinnässä? Kerro esimerkki.
9. Millä tavoin Karjalan Liitto seuraa ja osallistuu julkiseen keskusteluun?

Vuorovaikutus ja sidosryhmät

1. Millainen merkitys vuorovaikutuksella on Karjalan Liitolle?
2. Miten Karjalan Liitto kannustaa palautteenantoon ja vuorovaikutukseen?
3. Kenelle Karjalan Liiton viestintä on suunnattu?
4. Millä viestinnällisillä keinoilla ja kanavilla Karjalan Liitto on yhteydessä sen sidosryhmiin?
5. Mikä on Karjalan Liiton tärkein sidosryhmä? Miksi?
6. Miten sidosryhmät huomioidaan Karjalan Liiton viestinnän suunnittelussa?

7. Millä keinoilla Karjalan Liitto pyrkii kartoittamaan sidosryhmiensä toiveita ja tarpeita?
8. Miten sitoutuneita sidosryhmät ovat Karjalan Liiton viestintään?
9. Mitä osallistumiskeinoja sidosryhmillä on vaikuttaa ja osallistua Liiton viestintään?
10. Miten Karjalan Liitto seuraa sidosryhmiensä viestintää?
11. Missä määrin Karjalan Liitto hyödyntää sidosryhmiensä tuottamaa viestinnällistä sisältöä omissa kanavissaan?
12. Miten Karjalan Liiton sidosryhmien osaamista hyödynnetään Liitossa?
13. Miten Karjalan Liitto on läsnä sidosryhmiensä viestintäkanavissa?
14. Miten Liitto tukee sidosryhmiensä keskinäistä kanssakäymistä?
15. Millaista viestinnällistä yhteistyötä Karjalan Liitto itse tekee muiden vapaaehtoisjärjestöjen kanssa?
16. Millä keinoin Karjalan Liitto pyrkii löytämään toiminnalleen merkittäviä avainhenkilöitä ja sitouttamaan heidät mukaan toimintaan?
17. Miten Liitto pyrkii lisäämään sidosryhmiensä viestinnällistä osaamista?

Strategiadiskurssi

1. Millaisia tarinoita ja miten Karjalan liitto kertoo?
2. Miltä Karjalan liiton viestintä kuulostaa? Onko viestinnälle määritelty tyyli, jota viestinnässä pyritään toistamaan?
3. Millaisia toistuvia ja vakiintuneita ilmaisuja ja sanontoja Karjalan Liitolla on käytössä?
4. Millaisia tarinoita Karjalan Liiton sidosryhmät haluavat kuulla?
5. Mitä aihepiirejä tarinat käsittelevät eniten?
6. Kenen näkökulmasta Karjalan Liiton viestiä kerrotaan?
7. Miten Karjalan Liitto hyödyntää sidosryhmiensä tarinoita ja tulkintoja?

Liite 2. Karjalan Liiton strategia (mukaillen Karjalan Liitto)

<p>Karjalan Liiton toimintastrategia 2017-2020 "Ilo kuuluu karjalaisiin" Karjalan Liiton viestintästrategia: "Viestinnän suuntaviivat 2009-2010" Tiivistelmä toiminta- ja viestintästrategioista.</p>	
Missio	Karjalan Liitto on kaikkien suomalaisten karjalaisuuden foorumi, joka edistää karjalaista kulttuuria, tuo esille karjalaisen identiteetin suomalaisuudessa ja ylläpitää vuorovaikutusta Karjalan alueeseen.
Arvot	Karjalaisuus, yhteisöllisyys, elämänmyönteisyys.
Visio	Karjalan Liitto on aktiivinen yhteiskunnallinen toimija, joka välittää ja tuottaa tietoa Karjalasta ja karjalaisuudesta. Organisaatio on toimiva, ja sillä on vakaa talous.
Tavoitemielikuva	Nykyaikainen, avoin, tulevaisuuteen katsova, rohkea, moderni, iloinen, uudistuva ja muutoksiin sopeutuva organisaatio, jonka mielikuva rakentuu totuudellisuudelle, luotettavuudelle, myönteiselle elämänasenteelle, positiivisten tunteiden jakamiselle, yhteisöllisyydelle ja monikulttuurisuuden tukemiselle.
Ydinviestit	Karjalaisuus koskee kaikkia suomalaisia. Karjalaisuus on kykyä katsoa tulevaisuuteen, yhteisöllisyyttä, elämänmyönteisyyttä, sopeutumiskykyä, vuorovaikutteisuutta ja suvaitsevaisuutta.
Toiminnan tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Helppokäyttöinen karjalainen verkkoympäristö • Oikean Karjalaa käsittelevän tiedon levittäminen viestintävälineiden ja yhteistyön kautta • Yhteiskunnan muutoksessa mukana oleminen ja muutoksen huomioiminen toiminnassa • Monipuolinen ja mielenkiintoinen toiminta, jossa kohderyhmät huomioidaan • Uusien jäsenten hankinta ja nykyisten jäsenten mukana pitäminen • Osaava ja innostunut luottamusjohto, kyky jakaa vastuuta • Strategiaa toteuttava toiminta • Hyvien käytänteiden ja osaamisen jakaminen • Kestävä tulopohja ja uusien rahoitusmallien hakeminen • Muutoksesta selviäminen yhteistyössä muiden kolmannen sektorin toimijoiden kanssa • Ulospäin suuntautunut ja suunnitelmallinen markkinointi
Sidos- ja kohderyhmät	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaikki suomalaiset, erityisesti karjalaisuudesta kiinnostuneet sekä karjalaistaustaiset henkilöt 2. Liiton oma organisaatio: jäsenet, liittohallitus ja -valtuusto, piirit, liitot ja seurakunnat, toimikunnat ja liiton henkilökunta 3. Liittoa lähellä olevat organisaatiot: vertaisjärjestöt, kilpailevat järjestöt, liitosta erkaantuneet organisaatiot 4. Poliittiset päättäjät ja yhteiskunnalliset toimijat, elinkeinoelämä 5. Kirkkokunnat: ortodoksinen ja luterilainen kirkko ja muut uskonnolliset yhteisöt 6. Tiedeyhteisöt 7. Kansainväliset toimijat: Venäjä, EU, Euroopan Neuvosto ja eurooppalaiset järjestöt 8. Media (valtakunnallinen, paikallinen ja alueellinen media) ja elinkeinoelämä