



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juliana Hulkkonen

”Tällaisiin globaaleihin megatrendeihin täytyy olla jotain sanottavaa”

Kestävän kehityksen viestintä ministeriöiden viestintäjohtajien
näkökulmasta

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

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juliana Hulkkonen		
Tutkielman nimi:	”Tällaisiin globaaleihin megatrendeihin täytyy olla jotain sanottavaa” : Kestävän kehityksen viestintä ministeriöiden viestintäjohtajien näkökulmasta		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Merja Koskela		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Kestävä kehitys on nyky-yhteiskunnan yksi isoimmista haasteista, ja sen teemat ovat jatkuvasti esillä mediassa, politiikassa ja kansalaisten arjessa. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan edistystä, jolla turvataan mahdollisuus hyvään elämään nykyisille sekä tuleville sukupolville. Siihen kuuluu sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus. Kestävän kehityksen edistämiseksi YK:n jäsenmaat sitoutuivat vuonna 2015 edistämään 17 kestävän kehityksen tavoitteen saavuttamista kansallisella ja kansainvälisellä tasolla vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteiden saavuttamiseksi YK:ssa määriteltiin Agenda2030-toimeenpano-ohjelma, joka ohjaa kestävän kehityksen eteen tehtävää työtä. Suomessa kestävän kehityksen toimeenpanosta ja kehityksen seuraamisesta vastaa hallitus. Kestävä kehitys vaatii pirullisena ongelmana eri yhteiskunnan toimijoiden välistä viestintää. Viestinnällä luodaan yhteistä ymmärrystä, sitoutetaan toimijoita ja käydään dialogia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ministeriöiden viestintäjohtajat näkevät valtionhallinnon kestävän kehityksen viestinnän. Viestintäjohtajat vastaavat ministeriöiden ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä. Viestintäjohtajien näkemykset kertovat muun muassa siitä, kuinka valtionhallinnossa ja julkisella sektorilla suhtaudutaan kestävän kehityksen viestintään ja miten viestinnän roolia merkityksellistetään kestävän kehityksen kontekstissa. Tavoite jakautuu kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden avulla selvitetään kestävän kehityksen viestinnän nykytila, viestinnän tehtävät ja millainen Agenda2030-toimeenpano-ohjelman rooli on ministeriön viestinnässä. Aineistona toimii kahdeksan ministeriön viestintäjohtajien teemahaastattelut, joita analysoin aineistolähtöisesti teemoittelulla.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että haastateltavien mukaan kestävän kehityksen viestinnän tulisi olla osa kaikkea muuta viestintää ministeriöissä ja että teot toimivat viestinnän perustana. Kestävän kehityksen aiheiden käsittelyssä dialogin merkitys korostuu. Haasteiksi haastatteluissa hahmottui viestinnän strategisuuden puute ja ulkoapäin tuleva kritiikki. Haastatteluissa kestävän kehityksen viestinnälle hahmotettiin sekä ulkoisia että sisäisiä tehtäviä. Sisäisellä viestinnällä sitoutetaan henkilöstöä kestävän kehityksen edistämiseen. Ulkoisella viestinnällä osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja pyritään saamaan ja hallitsemaan organisaation legitimitettä. Agenda2030:n rooliksi hahmottui muun muassa kestävyysviitekehityksenä toimiminen, ja se on muunnettu ministeriöiden omiksi strategioiksi ja tavoitteiksi.

Tulokset osoittavat, että julkisen sektorin organisaatiot kohtaavat ristiriitaisia odotuksia kestävän kehityksen viestinnälle. Viestintää odotetaan, mutta toisaalta sitä joudutaan perustelemaan Agenda2030-toimeenpano-ohjelmalla. Lisäksi tulokset osoittavat, että ulkoiset paineet ovat käynnistäneet prosessin, jolla kestävyyskäytännöt on vakiinnutettu ministeriön toimintaan.

AVAINSANAT: kestävä kehitys, Agenda2030, strateginen viestintä, sisällönanalyysi, teemoittelu, julkisen sektorin organisaatio, legitimitetti, dialogi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	10
1.3	Menetelmä	12
2	Kestävä kehitys maailmanlaajuisena haasteena	14
2.1	Kestävän kehityksen tausta	14
2.1.1	Kestävän kehityksen käsite	16
2.1.2	Kestävyyteen vaikuttavien tekijöiden yhteys	19
2.2	Agenda2030	21
2.2.1	Valtionhallinnot kestävä kehityksen toimijoina	24
2.2.2	Suomi kestävä kehityksen edelläkävijänä	26
2.3	Kestävän kehityksen viestintä	27
3	Strateginen viestintä julkisen sektorin organisaatioissa	30
3.1	Strategisen viestinnän määritelmä	30
3.2	Julkisen sektorin organisaation viestinnän erityispiirteet	33
3.3	Kestävän kehityksen viestintä toiminnan oikeuttajana	36
3.3.1	Legitimiteetti strategisen viestinnän tuloksena	37
3.3.2	Kestävän kehityksen institutionalisoituminen	39
3.4	Vuorovaikutus kestävä kehityksen viestinnässä	43
3.4.1	Dialogi strategisen viestinnän välineenä	44
3.4.2	Sitoutuminen onnistuneeseen dialogin edellytyksenä	46
4	Viestintäjohtajien näkemyksiä kestävä kehityksen viestinnästä	50
4.1	Kestävän kehityksen viestinnän nykytila	51
4.1.1	Viestinnän lähtökohdat	52
4.1.2	Dialogi viestinnän ytimessä	55
4.1.3	Kehityskohteet ja haasteiden moniulotteisuus	57
4.2	Kestävän kehityksen viestinnän tehtävät	62
4.2.1	Sisäinen viestintä	63

4.2.2	Ulkoisen viestintä	65
4.3	Agenda2030 kestävä kehityksen viestinnässä	69
4.4	Yhteenveto	73
5	Päätäntö	75
	Lähteet	81

Kuvat

Kuva 1. YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta.	22
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Analyysin kulku vaiheittain.	13
Kuvio 2. Kestävyydonitsi.	20
Kuvio 3. Sidosryhmädialogin ulottuvuudet.	46
Kuvio 4. Viestinnän nykytilaa kuvaavat teemat.	51
Kuvio 5. Kestävän kehityksen viestinnän tehtävät.	63
Kuvio 6. Agenda2030 kestävän kehityksen viestinnässä.	69

Taulukot

Taulukko 1. Ministeriöt, jossa haastateltavat työskentelevät.	11
---	----

1 Johdanto

Ilmastonmuutoksen voimistuminen, luontokato ja maapallon heikkenevä sietokyky ovat nostaneet kestävän kehityksen teemat entistä isommin esille niin mediassa, politiikassa kuin tavallisten ihmisten arjessakin. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan edistystä, jolla turvataan mahdollisuus hyvään elämään nykyisille sekä tuleville sukupolville (Suomen YK-liitto, n.d.). Vaikka kestävään kehitykseen liittyy keskeisenä ajatus siitä, että ihmisen toiminnan on tapahduttava maapallon kantokyvyn rajoissa, siihen kuuluu ympäristöteemojen lisäksi myös muita haasteita. Näitä ovat esimerkiksi maailmanlaajuinen eriarvoisuus, epätasa-arvoinen mahdollisuus koulutukseen, äärimmäinen köyhyys sekä kansallisilla ja globaalilla tasolla kasvavat tuloerot (United Nations, n.d.). Kestävällä kehityksellä pyritään ratkaisemaan näitä haasteita maailmanlaajuisesti.

YK:n (Yhdistyneiden kansakuntien) huippukokouksessa vuonna 2015 määritettiin 17 päätavoitetta (engl. *sustainable development goals, SDG*), joita edistämällä pyritään kestävyyshaasteiden ratkaisemiseen (Suomen YK-liitto, n.d.). Näitä YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ovat sitoutuneet edistämään kaikki YK:n jäsenmaat vuodesta 2016 vuoteen 2030 (ulkoministeriö, n.d.). Tavoitteiden edistämisen tueksi laadittiin Agenda2030-toimeenpano-ohjelma, joka ohjaa kestävän kehityksen tavoitteiden eteen tehtävää työtä kansallisella ja globaalilla tasolla (Kestävä kehitys, n.d.). Suomessa kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisestä ja Agenda2030:n toteutumisesta vastaa hallitus toimeenpanon ja seurannan osalta (Kestävä kehitys, n.d.).

Kestävää kehitystä ja sen edistämistä voidaan tarkastella pirullisena ongelmana, joka vaatii eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Näin ollen kestävä kehitys edellyttää viestintää, jotta saadaan keskinäinen ymmärrys siitä, mihin toimiin on ryhdyttävä kestävyiden edistämiseksi (Newig ja muut, 2013, s. 2977). Yhteistyö vaatii tehokasta ja suunniteltua viestintää toimiakseen, jolloin strategisen viestinnän merkitys korostuu. Strateginen viestintä tarkoittaa suunniteltua viestintää, jolla on tarkoituksellinen päämäärä (Servaes & Lie, 2015, s. 132). Koska globaaleille kestävyyskysymyksille on ominaista

monimutkaisuus ja epävarmuus, tehokkaat viestintäprosessit ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa (Newig ja muut, 2013, s. 2977).

Vaikka viestintä nähdään kestävyyskysymysten edistämisen edellytyksenä, Agenda2030-toimeenpano-ohjelmassa viestinnän merkitys jää pieneksi. Toimeenpano-ohjelmassa ei esimerkiksi kuvata, millä tavalla tavoitteista tulisi viestiä kansallisesti (United Nations, 2015). Tätä selittää se, että viestinnän kontekstit ovat kussakin maassa erilaiset, minkä vuoksi yhtenäistä viestintästrategiaa on vaikea määritellä ja erityisesti toteuttaa (Ferran Vilan ja muut, 2022, s. 121).

Kansallisesti kestävä kehityksen tavoitteita toteutetaan viestimällä niistä laajasti ja sitouttamalla näin yhteiskunnan eri toimijat kestäväan kehitykseen. Koska Agenda2030-toimeenpano-ohjelmassa ei ole annettu yleisiä suuntaviivoja viestinnälle, Suomen valtionhallinnolla on vastuu siinä, millaista kestäväan kehityksen viestintää se toteuttaa ja millä keinoilla.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ministeriöiden viestintäjohtajat näkevät valtionhallinnon kestäväan kehityksen viestinnän. Tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla:

1. Millaisena haastateltavat näkevät kestäväan kehityksen viestinnän nykytilan?
2. Millaisia tehtäviä haastateltavat hahmottavat kestäväan kehityksen viestinnälle?
3. Miten haastateltavat kuvaavat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman roolia kestäväan kehityksen viestinnässä?

Kestäväan kehityksen viestintä (engl. *sustainability communication*) on globaali sosiaalinen prosessi, joka koostuu toistuvista keskusteluista ja vaikuttamisesta paremman ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen elämän puolesta (Golob ja muut, 2023,

s. 42). Kestävän kehityksen viestinnän tutkimuksissa erotetaan yleisesti kolme tasoa (ks. luku 2). Laajasti kuvailtuna nämä ovat: yksisuuntainen tiedottaminen kestävydestä, keskusteleminen ja yhteisien merkityksien luominen sekä yhteiskunnalliseen muutokseen tähtäävä viestintä (Weder ja muut, 2021, s. 2). Nämä tasot eivät ole täysin erotettavissa toisistaan (Genç, 2017, s. 516), minkä vuoksi näen, että tässä tutkimuksessa kestävän kehityksen viestintää hahmotetaan kaikkien näiden tasojen yhdistelmänä. Kestävän kehityksen viestintä kattaa tässä tutkimuksessa kaiken viestinnän kestäväan kehitykseen liittyen riippumatta siitä, mihin viestinnällä pyritään.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä vastataan siihen, millaisia asioita viestintäjohtajat liittävät kestävän kehityksen viestintään. Tällä kysymyksellä hahmotetaan muun muassa, millaisiin laajempiin teemoihin kestävän kehityksen viestintä liittyy sekä mitä haasteita kestävän kehityksen viestinnässä nähdään olevan. Kysymyksellä selvitetään myös, millä keinoilla ja tavoilla viestintää toteutetaan.

Toinen tutkimuskysymys keskittyy kestävän kehityksen viestinnän tehtäviin. Tämän kysymyksen avulla selvitetään, mihin kestävän kehityksen viestinnällä pyritään. Viimeinen tutkimuskysymys koskee Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa, ja sillä vastataan siihen, minkälainen merkitys Agenda2030:lla on valtionhallinnon kestävän kehityksen viestinnässä. Yhdistän tutkimuksessani yleistä hallinnonalan mielipidetutkimuksen otetta sekä käytännöllisempää tutkimusta. Tutkimuksessa tarkastellaan ministeriöitä kokonaisuutena eikä vertailla ministeriöiden välisiä eroja, koska tutkimuksen tarkoitus on saada yleiskuva kestävän kehityksen viestinnästä valtionhallinnossa.

Viestinnällä nähdään olevan keskeinen rooli yleisesti kestävän kehityksen edistämisessä (ks. Newig ja muut, 2013). Viestintää ei kuitenkaan tunnisteta erillisenä kohtana Agenda2030-toimeenpano-ohjelmassa tai kestäväa kehitystä edistävän poliittisten päätösten toimeenpanossa. Ministeriöiden viestintäjohtajien näkemysten selvittäminen kestävän kehityksen viestintään liittyen tarjoaa viitteitä siitä, millainen merkitys ja rooli

strategisella viestinnällä on kestävä kehityksen edistämiseksi Suomen valtionhallinnossa. Lisäksi tutkimus antaa tietoa kestävä kehityksen viestinnän käytännön toteutuksesta ministeriössä. Tulokset heijastavat myös laajemmin sitä, minkälaisiin teemoihin julkisen sektorin kestävä kehityksen viestintä liitetään. Kestävä kehityksen ja vastuullisuusasioiden viestintää on tutkittu suurimmaksi osaksi yritysten näkökulmasta. Tämä tutkimus antaa tietoa siitä, kuinka valtionhallinnossa ja julkisella sektorilla suhtaudutaan kestävä kehityksen viestintään ja miten viestinnän roolia merkityksellistetään kestävä kehityksen kontekstissa.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska Agenda2030-toimeenpano-ohjelman toteuttaminen on tällä hetkellä käynnissä ja valtiot, Suomi mukaan lukien, pyrkii edistämään tavoitteiden saavuttamista. Tutkimukseni ajankohtaisuutta lisää se, että Agenda2030-toimeenpano-ohjelman puolivälitarkastelu suoritetaan vuoden 2023 aikana (United nations, n.d.). Tämän myötä voi olla tarpeen tehdä myös muutoksia viestintästrategiaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valtioneuvoston kanslian (2013) strategisen viestinnän linjauksessa kuvataan, että valtioneuvoston strategisella viestinnällä viitataan hallituksen ja valtioneuvoston ulkoiseen viestintään, joka on kohdennettu medialle ja laajalle yleisölle. Tutkimukseni taustaoletuksena on, että kestävä kehityksen tavoitteet voidaan saavuttaa vain, mikäli niistä viestitään suunnitellusti ja systemaattisesti eli strategisesti. Tämän vuoksi tarkastelen viestintää strategisen viestinnän näkökulmasta.

Strategisesta viestintää valtionhallinnossa on tutkittu aikaisemminkin. Esimerkiksi aihetta on tutkittu muun muassa keskittyen ruotsalaisiin julkisiin virastoihin ja puolustusvoimiin legitimaatiostrategioiden ja viestintää ohjaavien ristiriitaisten periaatteiden näkökulmasta (ks. Fredriksson & Pallas, 2016b; Ågren & Sataoen, 2022). Strategista viestintää on tutkittu myös siitä näkökulmasta, mitä käsityksiä viestinnän ammattilaisilla on työstään. Esimerkiksi Verhoeven ja muut (2011) ovat tutkineet Communication Monitor (2010) -selvityksen pohjalta eurooppalaisten viestinnän

ammattilaisten strategista suuntautumista. Suuntautumista arvioitiin dialogisen sidosryhmälähestymistavan, strategisen ja instrumentaalisen toiminnan sekä viestinnän reflektoidun ulottuvuuden kautta (Verhoeven ja muut, 2011).

Suomessa strategista viestintää on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, millaisia tavoitteita organisaatioissa annetaan viestinnälle ja mitä viestinnän ammattilaiset odottavat viestinnältä tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Juholin & Rydenfelt, 2020). Tutkimusta Suomen valtionhallinnon strategisesta viestinnästä ja siihen liittyvistä viestintäammattilaisten käsityksistä ei ole selvitykseni mukaan juurikaan tehty. Selvitykseni perusteella myöskään julkisen sektorin strategista kestävän kehityksen viestintää ei ole Suomessa tutkittu. Täytän tätä tutkimusaukkoa omalla tutkimuksellani yhdistämällä tutkimukseeni viestintäammattilaisten näkemykset sekä julkisen sektorin strategisen kestävän kehityksen viestinnän näkökulmat.

1.2 Aineisto

Tutkimusaineistona toimii haastattelumateriaali, joka kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluun osallistuu ministeriöiden viestintäjohtajia. Suomessa hallitus vastaa toimeenpanon ja seurannan osalta kestävän kehityksen edistämisestä (Kestävä kehitys, n.d.). Ministeriöt puolestaan vastaavat muun muassa valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta (valtioneuvosto, n.d.), mukaan lukien kestävää kehitystä edistävät toimet. Tämän vuoksi haastattelu kohdistuu ministeriön työntekijöihin. Koska tarkastelen kestävän kehityksen viestintää strategisesta näkökulmasta, haastateltaviksi valittiin ministeriöiden viestintäjohtajat. Viestintäjohtajat vastaavat ministeriöiden ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä viestintästrategian mukaisesti ja toimivat viestintäyksikön lähiesihenkilöinä.

Haastattelut suoritettiin pääasiassa yksilohaastatteluina. Yhteen haastatteluun osallistui viestintäjohtajan lisäksi viestintäyksikössä työskentelevä neuvotteleva virkamies. Haastatteluiden yhteismäärä on 8. Haastateltavat on valittu satunnaisotannalla Suomen

12 ministeriöstä. Taulukossa (1) on kuvattu, missä ministeriöissä haastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelevät. Haastateltavat saivat etukäteen kuvauksen haastatteluteemoista ja pääkysymyksistä. Haastatteluista kaksi pidettiin kasvokkain ja kuusi Teamsin välityksellä. Haastattelut pidettiin 6.-9.2023 välisenä aikana, ja ne kestivät 30–50 minuuttia. Litteroitua aineistoa on A4-sivuja 70.

Taulukko 1. Ministeriöt, jossa haastateltavat työskentelevät.

Ministeriö
Liikenne- ja viestintäministeriö
Maa- ja metsätalousministeriö
Oikeusministeriö
Puolustusministeriö
Sosiaali- ja terveysministeriö
Työ- ja elinkeinoministeriö
Valtiovarainministeriö
Ympäristöministeriö

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on etukäteen päätetty, ja ne ohjaavat haastattelun kulkua (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 48) mukaan strukturoidusta lomakehaastattelusta eroten teemahaastattelun kysymykset, ja niiden järjestys voivat vaihdella haastattelukohtaisesti. Tämän vuoksi he kutsuvat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidulle haastattelulle keskeistä on, että haastateltavalle ei ole määritelty vastausvaihtoehtoja, vaan hän vastaa omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64). Tähän liittyen Puusa (2020a, s. 106) esittää, että puolistrukturoidun haastattelun vahvuutena on se, että haastateltava voi nostaa esiin jotain sellaista, jota tutkija ei olisi osannut huomioida valmiiksi määritetyissä vastausvaihtoehdoissa.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytetty haastattelurunko jakautuu kolmeen teemaan taustoitukseen lisäksi. Teemat ovat *kestävä kehitys*, *kestävän kehityksen viestintä* sekä siihen liittyvä *viestinnän prosessi*. Taustoituksessa kerrataan tutkimuksen aihe. Taustoituksessa selvitetään myös, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt

viestintäjohtajana ja kuinka kestävä kehitys näkyy hänen työssään. Kestävän kehityksen teemassa hahmotetaan, miten haastateltava ymmärtää kestävä kehityksen käsitteen. Lisäksi tässä teemassa paneudutaan siihen, millä tavalla haastateltava kokee organisaation sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien suhtautuvan kestävään kehitykseen, ja vaikuttaako suhtautuminen ministeriön kestävä kehityksen viestintään.

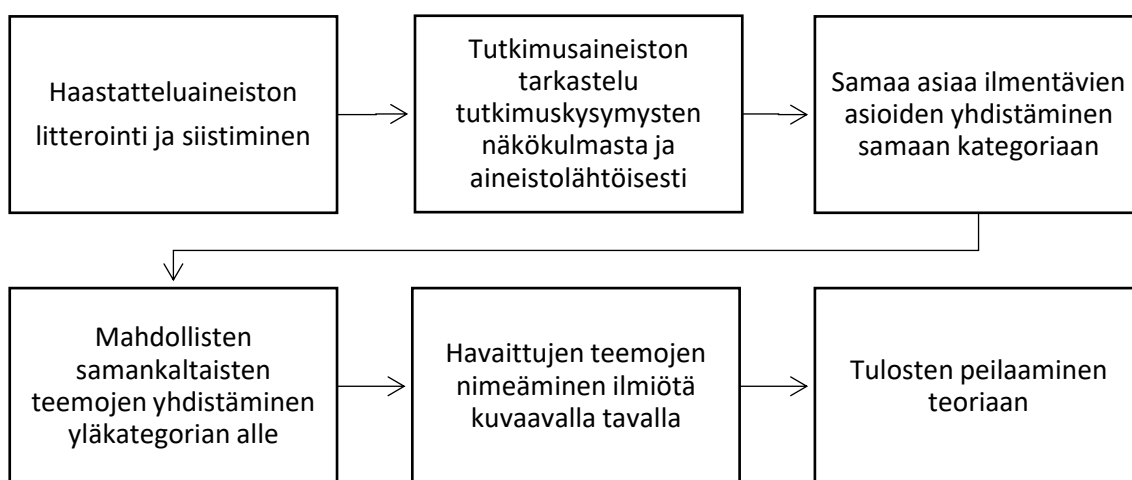
Toinen teema keskittyy kestävä kehityksen viestintään. Se pitää sisällään muun muassa, millaista viestintää haastateltavan ministeriön hallinnonalalle kuuluvien kestävä kehityksen tavoitteiden edistäminen edellyttää ministeriöltä. Tässä teemassa selvitetään vastaajan näkemyksiä siitä, kenen vastuulla kestävä kehityksen viestintä ministeriössä on. Tässä teemassa nostetaan esille myös Agenda2030-toimeenpano-ohjelma, ja selvitetään haastateltavan näkemyksiä sen roolista kestävä kehityksen viestinnässä.

Viimeisessä teemassa paneudutaan siihen, miten vastaaja kokee kestävä kehityksen viestinnän prosessin. Teeman kysymysten jäsentelyn pohjana on käytetty Åbergin (2000) 3x3x3x-mallia, jossa on kolme tasoa (Juholin, 2015, s. 106). Ensimmäinen eli strateginen taso on visio siitä, mitä halutaan saavuttaa (Juholin, 2015, s. 106). Tätä seuraavassa tasossa hahmotellaan strategia eli keinot tavoitteeseen pääsulle. Viimeinen taso kuvaa operatiivista toimintaa ja käytännön työtä (Juholin, 2015, s. 106). Åbergin (2000) mallin pohjalta kolmannessa teemassa paneudutaan kestävä kehityksen viestinnän tavoitteisiin, ja siihen miten ne ovat mahdollisesti muuttuneet. Tämän jälkeen hahmotetaan käytännön työtä muun muassa viestinnän sisältöjen, kanavien ja kohderyhmien kautta.

1.3 Menetelmä

Tutkimukseni pohjautuu laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Saadakseni vastauksen tutkimuskysymyksiin analysoin teemahaastattelulla kerättyä aineistoa teemoittelun avulla. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muoto, jolle on tyypillistä havaintojen luokittelu ennalta määriteltyjen kategorioiden tai aineistosta nousevien

luokkien mukaan (Puusa, 2020b, s. 147). Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 173) toteavat, että teemahaastatteluaineiston analysointi teemoittelulla perustuu aineistosta nouseviin piirteisiin, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Puusa (2020b, s. 147) jatkaa, että aineistoa yhdistelemällä pyritään löytämään eri luokkien väliltä samankaltaisia teemoja. Analyysini on teoriasidonnainen, mikä tarkoittaa, että analyysissä on kytköksiä teoriaan, mutta analyysi ei suoraan pohjautu siihen (Eskola, 2018, s. 182). Aineiston analysoinnin vaiheet esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Analyysin kulku vaiheittain.

Eteneen aineiston analysoinnissa seuraavalla tavalla. Aluksi litteroin haastatteluaineiston, jotta se on analysoitavassa muodossa. Koska keskityn tarkastelemaan ainoastaan haastatteluaineiston sisältöä, siistin haastatteluaineiston niin, että poistan muun muassa täytesanat, jos nämä eivät vaikuta puheenvuoron sisältöön. Seuraavassa vaiheessa tarkastelen aineistoa sekä tutkimuskysymysten näkökulmasta että aineistolähtöisesti havaitakseni, mitkä teemat nousevat esiin aineistossa. Aineistolähtöisellä tarkastelulla pystyn huomioimaan, että aineistosta voi nousta esille, asioita, mitä tutkimuskysymyksissä ei ole huomioitu. Aineiston tarkasteluvaiheessa huomioin, että tietty aineiston kohta voi sisältyä useampaan teemaan (Puusa, 2020b, s. 147). Yhdistän samaa asiaa ilmentävät asiat samaan kategoriaan, jolle annan ilmiötä kuvaavan nimen. Tarpeen mukaan yhdistän samankaltaisia teemoja ja muodostan niille yläkategorian, jonka myös nimeän. Lopuksi peilaan löytämiäni teemoja teoreettiseen viitekehykseen.

2 Kestävä kehitys maailmanlaajuisena haasteena

Erityisesti luonnonvarojen ja monimuotoisuuden nopea heikentyminen on saanut niin kansalaiset, organisaatiot ja päättäjätkin kiinnittämään huomiota kestäväan kehitykseen. Derlukiewicz'n ja muiden (2020, s. 1) mukaan kestävä kehitys on yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä kysymyksistä maailmanlaajuisessa politiikassa. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan kestäväa kehitystä pirullisena ongelmana ja määrittelen kestäväan kehityksen käsitettä. Tämän jälkeen käsittelen Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa ja esitän, kuinka sen toteuttaminen on organisoitu Suomessa. Viimeisessä alaluvussa käsittelen kestäväan kehityksen viestintää.

2.1 Kestäväan kehityksen tausta

Kestävä kehitys on yksi tämän päivän isoimmista ja monimutkaisimmista yhteiskunnallisista haasteista. Sitä voidaan tarkastella pirullisena ongelmana (engl. *wicked problem*), joka on kesyjen ja haastavien ongelmatasojen jälkeen monimutkaisin (Pederneinas ja muut, 2021, s. 48). Tässä luvussa kuvaan, miten pirullisen ongelman piirteet näkyvät kestään kehityksen kohdalla.

Pirullisilla ongelmilla on monia tyypillisiä piirteitä, jotka erottavat ne muista ongelman tasoista. Waddock ja muut (2015, s. 996) toteavat, että pirullisille ongelmille on muun muassa tyypillistä, että ne ovat huonosti määriteltyjä ja dynaamisia. Niihin liittyy useita osa-alueita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Kirjoittajat jatkavat, että pirulliset ongelmat yhdistävät monia sidosryhmiä, jotka tuovat erilaisia näkökulmia määritelmiin, ongelmaan tai ratkaisutapoihin. Waddockin ja muiden (2015, s. 996) mukaan jokainen pirullinen ongelma on ainutlaatuinen, ja niille ei ole valmista ratkaisuvaihtoehtoa tai lopullista ratkaisua. Kerekes (2021, s. 403) täydentää, että lopullisen ratkaisun sijaan ratkaisemisen yrittäminen lopetetaan, kun resurssit, kuten aika, raha tai energia loppuvat.

Kestävä kehitys täyttää kaikki pirulliselle ongelmalle tyypilliset piirteet. Esimerkiksi Brønn ja Brønn, (2019, s. 4) toteavat, että kestävälle kehitykselle ei ole tarkkaa määritelmää, koska kaikilla sidosryhmillä on erilaiset arvot ja tavoitteet sen suhteen. Kestävää kehitystä tarkastellaankin aina tiettyjen arvojen näkökulmasta, mikä heijastuu tapaan määritellä se, mitä kestävällä kehityksellä tarkoitetaan. Brønn ja Brønn, (2019, s. 4) esittävät, että pirullisten ongelmien tapaan kestävälle kehitykselle ei ole olemassa ratkaisuja, vaan niiden tilalla puhutaan oppimisprosessista kohti kestävämpää yhteiskuntaa.

Kuten pirullisille ongelmille on tyypillistä, kestävä kehityksen konteksti on dynaaminen, ja se koostuu monista keskenään vuorovaikutuksessa olevista järjestelmistä (Brønn & Brønn, 2019, s. 4). Esimerkiksi kestävä kehitys jakautuu taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen, jotka ovat samalla yhteydessä toisiinsa. Myös Agenda2030-toimeenpano-ohjelman tavoitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Muutokset yhden tavoitteen kohdalla voi aiheuttaa positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia toisille tavoitteille. Lisäksi kestävään kehitykseen liittyy monia toimijoita, joiden toimet vaikuttavat suoraan myös muihin. Esimerkiksi kansallisten hallitusten asettamat säädökset ja lait vaikuttavat yritysten ja elinkeinoelämän toimintaan myös kestävään kehitykseen liittyvissä asioissa.

Kestävä kehityksen tarkasteleminen pirullisena ongelmana auttaa hahmottamaan sen kompleksisuuden. Tämä heijastuu erityisesti siihen, mitä ulottuvuuksia kestävä kehityksen viestinnässä on aiheellista huomioida. Kestävää kehitystä ei maailmanlaajuisesti käsitetä samalla tavalla, mikä voi johtaa viestinnällisiin haasteisiin (Brønn & Brønn, 2019, s. 15). Brønn ja Brønn (2019, s. 15) esittävät, että kestävä kehitys pirullisena ongelmana korostaa johtamisessa aktiivista ja vuorovaikutteista roolia, jossa tehokas viestintä on tärkeää. Myös Silva ja Campos (2019, s. 1) korostavat dialogin roolia pirullisen kestävyuden kohdalla, sillä kestävyyskysymykset edellyttävät laajaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tällöin sidosryhmävuoropuhelu ja sitoutuminen nähdään välttämättömänä kestävyysaasteiden hallitsemisessa.

2.1.1 Kestävän kehityksen käsite

Vaikka kestävä kehitys on tavoiteltava päämäärä, sen tarkasta määritelmästä on eriäviä näkemyksiä. Hopwoodin ja muiden (2005, s. 38) mukaan kestävä kehitys tarkoittaa ajatusta, jossa yhdistyy huoli sosioekonomisista ja ympäristöllisistä asioista. Heidän mukaansa kestävä kehityksen käsite on seuraus kasvavasta tietoisuudesta globaaleista yhteyksistä lisääntyviin ympäristöongelmiin, eriarvoisuuteen ja köyhyyteen sekä huolesta ihmiskunnan terveestä tulevaisuudesta (Hopwood ja muut, 2005, s. 38).

Derlukiewicz ja muut (2020, s. 3) puolestaan määrittelevät kestävä kehityksen pyrkimyksenä tasapainon saavuttamiseen taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien osa-alueiden välillä. He lisäävät, että se on yksi modernin maailman kriittisimmistä haasteista ja prioriteeteista. Heidän mukaansa kestävä kehitys voidaan nähdä mahdollisuutena tasata eriarvoisuutta eri alueiden välillä (Derlukiewicz ja muut, 2020, s. 3).

Yksi tarkimmista kestävä kehityksen määritelmistä, jota myös politiikassa hyödynnetään, pohjautuu Brundtlandin komission (1987) määritelmään. Brundtlandin komission antaman määritelmän mukaan kestävä kehitys tarkoittaa sosiaalisen osallisuuden, ympäristönsuojelun sekä taloudellisen sietokyvyn yhdistämistä niin, että huomioidaan nykyisten ja tulevien sukupolvien edut (Goetz ja muut, 2020, s. 342; Savaget ja muut, 2019, s. 879). Du Pisani (2006, s. 92) toteaa, että Brundtlandin komissio, eli maailman ympäristö- ja kehityskomissio (WCED) esitti YK:lle vuonna 1987 ”Yhteinen tulevaisuutemme” (*Our common future*) -raportin. Siinä korostettiin ihmisten perustarpeiden täyttämistä, maailmanlaajuista tasa-arvoa ja taloudellisten resurssien jakamista tasapainoisesti myös kehittyviin maihin talouskasvun edistämiseksi (Du Pisani, 2006, s. 92; Godemann, 2021, s. 17). Samassa raportissa esitettiin edellä mainittu määritelmä kestävä kehitykselle, jota käytetään edelleen YK:ssa ja tämän myötä myös yleisesti politiikassa.

Hopwood ja muut (2005, s. 23) tuovat esiin, että Brundtlandin määritelmässä sekä raportissa tunnustetaan ihmisten tarpeiden ja hyvinvoinnin tyydyttämisen riippuvuus ympäristöstä laajemmin kuin vain resurssien hyödyntämisen näkökulmasta. Dernbachin ja muiden (2022, s. 3) mukaan Brundtlandin komission kestävän kehityksen määritelmää pidetään merkittävänä kahdesta syystä. Ensinnäkin, se toimii perustana sitä seuraaville kestävän kehityksen sopimuksille, kuten Rion konferenssille, Agenda 21:lle ja vuosituhattavoitteille (Dernbach ja muut, 2022, s. 3). Tämän lisäksi se on nostanut kestävän kehityksen keskeiseksi teemaksi politiikassa (Dernbach ja muut, 2022, s. 3).

Thomsen (2018, s. 1) kiteyttää kestävän kehityksen monitulkintaisuuden ja toteaa, että kyseistä käsitettä voidaan tulkita monin eri tavoin. Dernbach ja muut (2022, s. 6) jatkavat, että kestävän kehityksen ymmärtämistä ja yksimielisen merkityksen määrittämistä haastavat erityisesti paikalliset ja kulttuurilliset erityispiirteet. Thomsen (2018, s. 1) kuitenkin näkee, että vaihtelevien määritelmien perusideana on ajatus kehityksestä, jonka tavoitteena on tasapainottaa erilaisia ja usein myös kilpailevia etuja ja päämääriä.

Kestävä kehitys ja vastuullisuus toimivat arkikielessä usein toistensa synonyymeina. Tutkimuskirjallisuudessa on eriäviä näkemyksiä näiden termien suhteesta toisiinsa. Seuraavaksi käsittelen, miten tutkimuskirjallisuudessa hahmotetaan kestävän kehityksen ja vastuullisuuden käsitteitä.

Sheehyn ja Farnetin (2021, s. 13) mukaan kestävän kehityksen termiä voidaan soveltaa lähes mihin vaan toimijaan, toimintaan ja asiaan. Vastuullisuus on puolestaan liitettävissä ainoastaan yritysorganisaatioihin (Sheehy & Farneti, 2021, s. 13). He jatkavat, että vastuullisuus viittaa vain elinkeinoelämän organisaatioiden harjoittamaan toimintaan ja keskittyy niiden toiminnalle olennaisiin asioihin. Vastuullisuus siis liitetään vahvasti yritysten toimintaan. Tästä kertoo esimerkiksi se, että vastuullisuuden synonyymina käytetään usein termejä yritysvastuu tai yhteiskuntavastuu (engl. *corporate social responsibility, CSR* tai *corporate responsibility*).

Sheehy ja Farneti (2021, s. 13) lisäävät, että termi kestävyys voi toimia kuvauksena ilman velvollisuutta, sillä mikä vain organisaatio voidaan luokitella kestäväksi tai kestäättömäksi. Heidän mukaansa kestävyys ei käsitteenä tarjoa tarpeeksi tarkkuutta, minkä vuoksi se jää liian ylätasoin käsitteeksi auttaakseen yrityksiä ja niiden toimintaa vastuullisemmaksi. Sheehy ja Farneti (2021, s. 11) täsmentävät vielä kestävä kehityksen ja vastuullisuuden eroa käsitteiden lähtökohtien näkökulmasta. Heidän mukaansa kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti ohjattu, ylhäältä alaspäin suuntautuva kestävä kehityksen tavoite. Vastuullisuus puolestaan lähtee alhaalta ylöspäin yritysten näkökulmasta (Sheehy & Farneti, 2021, s. 11)

Ajayi ja Mmutle (2020, s. 2) esittävät toisenlaisen näkemyksen ja perustelevat vastuullisuuden ja kestävä kehityksen käyttöä toistensa synonyymeina. He toteavat, että kestävä kehitys ja vastuullisuus on rinnastettavissa toisiinsa, koska molemmat käsitteet kuvaavat organisaation sitoutumista yhteiskuntaan sosiaalisten, taloudellisten, eettisten ja ympäristöllisten osa-alueiden kautta. Lisäksi kestävä kehityksen viestinnässä ja vastuullisuusviestinnässä korostuu samat teemat, minkä vuoksi kestävä kehitystä ja vastuullisuutta käytetään monissa yhteyksissä toistensa synonyymeina (Ajayi & Mmutle, 2020, s. 2).

Vaikka tunnistan Sheehyn ja Farnetin (2021) esittämät kestävä kehityksen ja vastuullisuuden käsitteiden erot, nojaudun Ajayin ja Mmutlen (2020) näkemykseen, että vastuullisuus ja kestävä kehitys ilmentävät pohjimmiltaan samoja asioita. Molemmissa kiinnitetään huomiota sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen osa-alueeseen, sekä tunnustetaan näiden yhteys toisiinsa. Lisäksi molemmat käsitteet yhdistetään vahvasti ajatukseen, jossa näiden osa-alueiden positiiviset vaikutukset tulee olla negatiivisia vaikutuksia suuremmat. Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen eroa ei arkikielessä usein tunnusteta, mikä näkyy myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa vastuullisuus ja kestävä kehitys toimivat termeinä toistensa synonyymeina ja osoitan kielellisesti, kumpaan käsitteeseen viitataan, kohdissa, joissa se on sisällön puolesta olennaista.

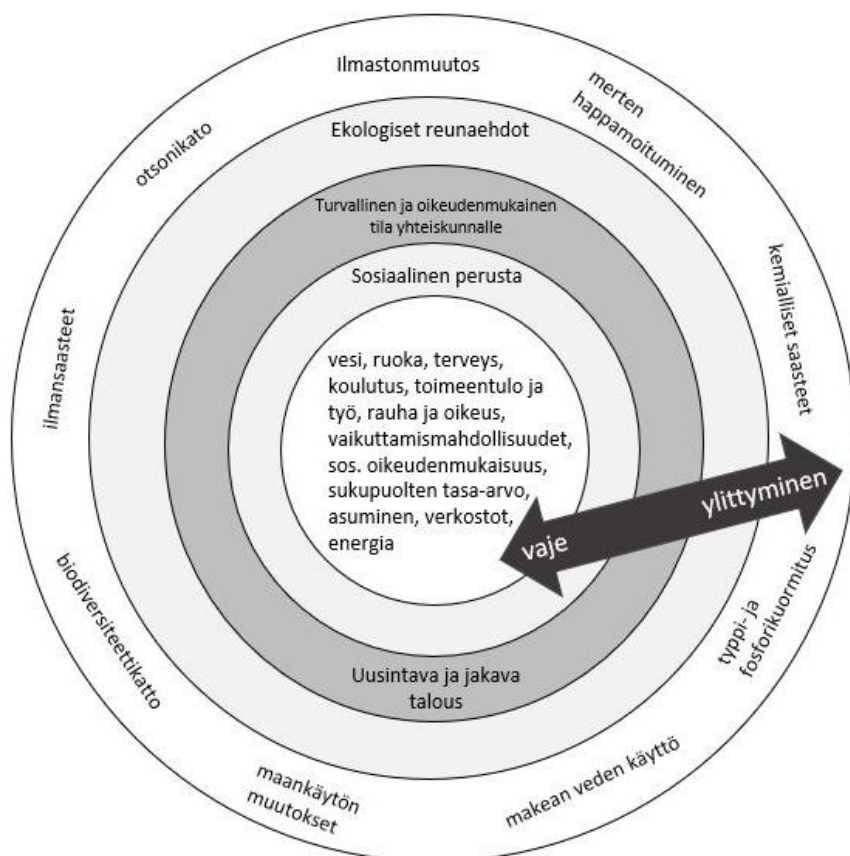
2.1.2 Kestävyyteen vaikuttavien tekijöiden yhteys

Tässä luvussa tarkastelen, miten kestävyttä tarkastellaan kokonaisuutena siihen kuuluvien osa-alueiden kautta. Brundtlandin komission kestävä kehityksen määritelmän perusideana on, että sosiaalinen tasa-arvo, taloudellinen kasvu ja ympäristön hyvinvoinnin ylläpitäminen ovat samaan aikaan mahdollisia (Du Pisani, 2006, s. 92). Kestävä kehitys jaotellaankin tämän ajatuksen pohjalta ympäristölliseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen näkökulmaan, joiden ajatellaan kietoutuvan yhteen. Myöhemmin näiden kolmen osa-alueen yhteyttä kutsuttiin nimellä kolmoistilin päätös (engl. *Triple Bottom Line, TBL*) (Du Pisani, 2006, s. 92).

Kolmoistilin päätös on Elkingtonin (1999) kehittämä ajatus, jonka alkuperäinen tavoite oli haastaa kapitalistinen näkemys yritysten toiminnassa ja laajentaa näkemys myös sosiaaliin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin (Kenton, 2023). Conradien (2018, s. 1) mukaan Elkingtonin näkemys kolmoistilin päätökseen on yritysten näkökulmassa, ja ideana on, että yritys minimoisi toimintansa negatiiviset ympäristövaikutukset ja pyrkisi maksimoimaan positiiviset vaikutukset yhteiskuntaan. Hän jatkaa, että huomio kiinnitetään muuhunkin kuin pelkästään yritysten tuottamaan taloudelliseen arvoon. Lisäksi kolmoistilin päätös on muodostunut globaaliksi viitekehyykseksi kestävä kehityksen raportoinnille (Conradie, 2018, s. 1).

Vaikka kolmoistilin päätös on nykyään käytetty vastuullisuuden edistämisen seuraamisen työkalu yrityksissä, se on saanut myös kritiikkiä. Sitä on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei ole sopivin tapa raportoida yritysten vastuullisuudesta (Conradie, 2018, s. 1–2). Srivastavan (2022, s. 57–58) mukaan kritiikkiä on aiheuttanut myös muun muassa se, että kolmoistilin päätös on yleispätevä malli, ilman tarkkoja ohjeita, joilla organisaatiot voisivat kehittää vastuullisuuttaan. Ongelmana nähdään myös se, että sosiaalisten ulottuvuuksien toteutumista ei voi tarkkaan mitata (Srivastava, 2022, s. 57–58). Kritiikistä huolimatta Oftedal ja muut (2021, s. 3) esittävät, että kolmoistilin päätös-käsite on välttämätön kestävä kehityksen kannalta, koska se korostaa yritysten vaihtoehtoisia tapoja tuottaa arvoa.

Sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisten osa-alueiden yhteyttä kuvattaessa toinen yleinen malli on taloustieteilijä Raworth'n kehittämä kestävyysdonitsi (engl. *doughnut economics*). Se on paljon käytetty visuaalinen malli kestäväälle kehitykselle (kestävä kehitys, n.d.). Raworth'n (2017, s. 45) mukaan donitsin ytimenä on "sosiaalinen perusta", johon kuuluvat ihmisten hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnalliset asiat. Näitä ovat esimerkiksi ruoka, vesi, asuminen ja sukupuolten välinen tasa-arvo. Sosiaalinen perusta sisältää 12 prioriteettia YK:n kestävä kehityksen tavoitteista (Raworth, 2017, s. 45). Raworth'n (2017, s. 45) mukaan ilman näitä, ihmisten hyvinvointi ei toteudu ja on tärkeää, että kukaan ei jää sosiaalisen perustan osa-alueiden ulkopuolelle. Kestävyysdonitsi on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kestävyysdonitsi. Muokattu lähteestä Raworth (2017, s. 45).

Raworth (2017, s. 45) toteaa, että donitsin ulkokehälle asettuu ekologiseen kestävyteen liittyviä asioita, kuten ilmastonmuutos, kemialliset saasteet ja merten happamoituminen,

joiden kuvataan olevan ekologisia reunaehtoja. Donitsin ytimen, ja sen ulkokehän välissä on kehä, jonka yläreunassa lukee ”turvallinen ja oikeudenmukainen tila ihmiskunnalle” ja alareunassa ”uusintava ja jakava talous” (Raworth, 2017, s. 45). Raworth’n (2017, s. 45–48) ajatuksen mukaan talous mahdollistaa sosiaalisen perustan ja samalla yhteiskunnan toimimisen. Samaan aikaan talous kuormittaa ympäristöä ja heikentää ekologista kestävyyttä (Raworth, 2017, s. 45). Tätä kuvataan donitsin lävistävällä nuolella, joka osoittaa, että sosiaalisista perusteista on puutetta, kun taas maapallon kantokykyyn tulee liikaa painetta.

Raworth’n (2017, s. 49) mukaan donitsissa kantavana ajatuksena on, että koko ihmiskunta pääsisi tähän turvalliseen ja oikeudenmukaiseen tilaan niin, ettei ekologista kattoa heikennetä. Hän jatkaa, että sosiaalinen perusta ja ekologinen katto donitsin sisä- ja ulkorajoina ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa talouden kautta. Keskinäisriippuvuuteen vaikuttaa myös se, että maapallon hyvinvointi on yhteydessä moniin sosiaalisiin peruspilareihin, kuten puhtaaseen juomaveteen. Haasteena on, miten onnistutaan tasapainottelemaan sosiaalisten osa-alueiden toteutumisen ja ekologisen kestävyuden välillä (Raworth, 2017, s. 49). Du Pisanin (2006, s. 93) mukaan sama ristiriita tunnustetaan myös Brundtlandin komission raportissa, jossa todetaan, että talouskasvu on välttämätöntä erityisesti kehittyvissä maissa, mutta ympäristön kannalta on tarpeellista siirtyä kestävämpään kehitykseen.

Sekä kolmoistilinpäätös että kestävyysdonitsi osoittavat, että kestävä kehitys on tarkasteltava sen osa-alueiden muodostamana kokonaisuutena, eikä sen osa-alueita voi edistää irrallaan muista. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, mikä aiheuttaa myös ristiriitaisuutta ja vaatii priorisointia eri osa-alueiden ja kestävyystavoitteiden välillä.

2.2 Agenda2030

Kestävän kehityksen yhteydessä puhutaan usein erilaisista edistysuunnitelmista, joista tämän hetken tärkein on Agenda2030. Tarkemmin määriteltynä Agenda2030 on

kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma, joka ohjaa kaikkien valtioiden kestävän kehityksen eteen tehtävää työtä (Kestävä kehitys, n.d.). Halonen (2017, s. 13) kuvaa Agenda2030 toimintakehikoksi, jolla mahdollistetaan ennen näkemätön kehitys maailmassa, eli talouskasvu, joka huomioi samalla sosiaalisen oikeuden mukaisuuden ja ekologisen kestävyden.

Agenda2030 koostuu 17 tavoitteesta, joiden tulisi olla saavutettuna vuoteen 2030 mennessä (Mensah, 2019, s. 11). Tavoitteiden lisäksi Agenda2030 sisältää poliittisen julistuksen sekä suunnitelman toimeenpanokeinoista ja kehityksen etenemisen seuraamisesta (ulkoministeriö, n.d.). YK:n huippukokouksen päätösasiakirjassa todetaan, että tavoitteiden avulla rohkaistaan seuraavan 15 vuoden aikana toimimaan ihmiskunnan ja maapallon kannalta erittäin tärkeiden osa-alueiden eteen (United Nations, n.d.). Nämä osa-alueet ovat ihmiset, maapallo, hyvinvointi, rauha ja kumppanuus (United Nations, n.d.). Agendan kaikki tavoitteet linkittyvät näihin teemoihin. Agenda2030 päätavoitteet esitellään kuvassa 1.



Kuva 1. YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta (Suomen Yk-liitto, n.d.).

Agenda2030 on erityisen tärkeä kahdesta syystä. Ensimmäkin siihen kuuluvat tavoitteet ovat maasta riippumatta jokaiselle samat, vaikka eri tavoitteet korostuvat eri valtiolla riippuen niiden lähtötasosta (Kestävä kehitys, n.d.). Toiseksi, määritetyt tavoitteet ovat

keskinäisriippuvaisia, jolla tarkoitetaan, että jokaista tavoitetta edistäessä tulee huomioida sen vaikutukset muihin tavoitteisiin (Kestävä kehitys, n.d.). Tarkoituksena on, että ympäristöllistä, sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä katsotaan kokonaisuutena (Kestävä kehitys, n.d.).

Agenda2030-toimintaohjelma pohjautuu sitä edeltäviin vuosituhattavoitteisiin (engl. *millennial development goals, MDG*) sekä kansainvälisiin ilmastoneuvotteluiden sopimukseen (Mensah, 2019, s. 11). Vuosituhattavoitteet olivat 189 YK:n jäsenmaan hyväksymät kahdeksan tavoitetta muun muassa köyhyyden puolittamiseksi sekä paremman tasa-arvon, koulutuksen ja terveyden saavuttamiseksi (Yhdistyneet kansakunnat, 2010). Tavoitteet hyväksyttiin vuonna 2000, ja ne pyrittiin saavuttamaan vuoteen 2015 mennessä (Yhdistyneet kansakunnat, 2010).

Ulkoministeriön (n.d.) mukaan vuosituhattavoitteiden kanssa saavutettu kehitys oli hyvää ja niiden tuloksena muun muassa köyhyys saatiin puolitettua sekä yli kahdelle miljardille ihmiselle puhdasta juomavettä. Ongelmana kuitenkin oli, että kehitys ei tapahtunut tasaisesti maiden välillä (ulkoministeriö, n.d.). Halonen (2017, s. 8) esittää, että vaikka moni vuosituhattavoitteista toteutui odotettua edistyksellisemmin, paljon työtä jäi vielä tehtäväksi erityisesti köyhyyden vähentämiseksi sekä naisten ja lasten aseman parantamiseksi.

Mensah'n (2019, s. 11) mukaan kestävän kehityksen tavoitteet (SDG) otettiin käyttöön, koska 15 vuodessa ei saavutettu kaikkia vuosituhattavoitteita ja tarkoituksena oli jatkaa kesken jäänyttä kehitystyötä. Osana uutta kehityssuunnitelmaa YK:ssa hyväksyttiin Agenda2030-toimeenpano-ohjelma vuonna 2015. Novovic (2022, s. 2) täydentää, että Agenda2030 suurin ero edeltäjänsä on, että se on universaali ohjelma, johon ovat sitoutuneet kaikki valtiot tuloista tai muista asemista riippumatta.

Machin ja Liu (2023, s. 2) tuovat esiin Agenda2030-tavoitteille esitettyä kritiikkiä. He esittävät, että tavoitteita on kritisoitu niiden ristiriitaisista käsitteistä, jotka sisältävät

heikosti määriteltyjä muotisansoja. Lisäksi he tuovat esiin, että globaali toimintaohjelma, jonka on tarkoitus soveltua sellaisenaan jokaiseen maahan, on lisännyt etnosentristä maailmankuvaa. Heidän mukaansa tämä jättää huomiotta juuri ne voimat, jotka aiheuttavat tilanteita, joihin kestäväällä kehityksellä pyritään puuttumaan (Machin & Liu, 2023, s. 2).

2.2.1 Valtionhallinnot kestävän kehityksen toimijoina

Kestävän kehityksen tavoitteiden edistämisen ja Agenda2030-toimeenpano-ohjelman yhteydessä korostuvat globaalien toimien sijaan kansallisen tason toimet. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Dernbach'n ja muiden (2022, s. 6–7) kiteytys: "Ajattele globaalisti, toimi paikallisella tasolla". Tällä kirjoittajat viittaavat siihen, että ympäri maailmaa jäsenmaat ovat muuttaneet globaalin Agenda2030-toimeenpano-ohjelman omiksi kansallisiksi kestävän kehityksen strategioiksi. Samalla kestävyyttä tulee edistää sekä paikallisesti että globaalisti.

Bexell ja Jönsson (2022, s. 621) toteavat, että Agenda2030:ssa korostuu kestävän kehityksen tavoitteiden mukauttaminen, toteuttaminen ja arviointi kansallisilla ja paikallisilla tasoilla. He jatkavat, että tämä aiheuttaa suuria haasteita kansallisen tason päätöksentekoon Agenda2030:n pitkän aikaväliulottuvuuden vuoksi. He summaavat, että kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen globaalilla tasolla riippuu siitä, saadaanko tavoitteet saavutettua paikallisella tasolla (Bexell & Jönsson, 2022, s. 621).

Koska kansalliset teot ovat tärkeässä roolissa myös paikallisten toimijoiden rooli korostuu. Novovic'n (2022, s. 2) mukaan Agenda2030 asettaa kansalliset hallitukset ja paikalliset toimijat viitekehityksen keskipisteeseen, sillä niiden oletetaan johtavan suunnitelmien laatimista ja muita päätöksentekoprosesseja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Novovic (2022, s. 3–4) jatkaa, että politiikan kansallistamisesta (engl. *policy domestication*) on tullut suhteellisen uusi muotisana, jota erityisesti YK:n toimijat käyttävät korostaakseen Agenda2030-sitoumuksen sisällyttämistä olemassa oleviin kansallisiin kehitystavoitteisiin.

Bowen ja muut (2017, s. 91) esittävät, että kansalliset hallitukset kohtaavat monia haasteita kestävän kehityksen edistämisessä. He näkevät, että yksi haaste on muiden osallistaminen, mikä voi johtua siitä, että eri yhteiskunnan tasolla toimivilla toimijoilla voi olla kestävän kehityksen asioiden suhteen erilaisia ja usein ristiriitaisiakin etuja. Hallinnon tehtävänä on edistää sellaisen ympäristön ja tilan muodostumista, jossa yhteistoiminta, päätöksenteko ja vuorovaikutus eri kestävyttä edistävien sektorien välillä on mahdollista (Bowen ja muut, 2017, s. 91).

Kuten tarkastellessa kestävyttä pirullisena ongelmana tuli ilmi, kestävän kehityksen tavoitteet ovat osittain ristiriitaisia. Tämä johtaa Bowenin ja muiden (2017, s. 92) mukaan haasteeseen tavoitteiden priorisoinnista. Bowenin ja muiden (2017, s. 92) mukaan jotkut tavoitteet voivat vaatia edistämistä muiden tavoitteiden kustannuksella. Esimerkiksi ekologisuuteen ja talouteen liittyvät tavoitteet voivat olla mahdoton toteuttaa ilman, että toinen priorisoidaan toisen edelle.

Viimeinen haaste on läpinäkyvyyden varmistaminen organisaatioilta ja muilta tavoitteita edistävilta toimijoilta (Bowen ja muut, 2017, s. 92). Bowen ja muut (2017, s. 92) toteavat, että kestävän kehityksen edistäminen vaatii läpinäkyvyyttä sen varmistamiseksi, että kehitystä edistäviä toimia toteutetaan. Heidän mukaansa tehokkaan tavoitteiden edistymisen seuraamisen vuoksi tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä ja mitattavia, mikä ei kaikkien tavoitteiden kohdalla toteudu. Läpinäkyvyyden yhtenä etuna on se, että jos tavoitteiden edistäminen on heikkoa, pitäisi käynnistää poliittisia toimia, joilla puutteita korjataan (Bowen ja muut, 2017, s. 92). Haasteena on kuitenkin sellaisten toimintatapojen kehittäminen, jolla eri toimijat saadaan vastuuseen.

Edellä esitetyt valtionhallinnon haasteet ovat kytköksissä toisiinsa. Bowen ja muut (2017, s. 93) antavat esimerkin, joka selventää haasteiden linkittymistä toisiinsa. Esimerkiksi kollektiivinen toiminta ja läpinäkyvyys voivat olla yhteydessä toisiinsa siten, että jotkut toimijat voivat olla haluttomia osallistumaan yhteiseen toimintaan, jos ne eivät voi luottaa siihen, että edistystä tapahtuu ja muut toimijat pidetään vastuussa kestävyden

edistämisessä (Bowen ja muut, 2017, s. 93). Bowen ja muut (2017, s. 93) lisäävät, että näiden haasteiden väliset vuorovaikutussuhteet voivat johtaa odottamattomiin ja negatiivisiin tuloksiin. Näistä epäonnistumisista oppiminen ja niiden hallinta on keskeinen osa valtionhallinnon roolia kestävän kehityksen edistämisessä.

2.2.2 Suomi kestävän kehityksen edelläkävijänä

Muiden valtioiden mukaisesti myös Suomi pyrkii edistämään kestävää kehitystä. Agenda2030-toimenpano-ohjelmaan liittyen valtioiden hallitukset ovat sitoutuneet määrittämään kansalliset toimeenpanosuunnitelmat siitä, miten tavoitteisiin päästään sekä raportoimaan kehityksen edistymisestä YK:lle (Kestävä kehitys, n.d.). Sitoumuksen mukaisesti myös Suomi on laatinut oman kansallisen toimeenpanosuunnitelman, joka ohjaa kestävän kehityksen eteen tehtävää työtä (Kestävä kehitys, n.d.).

Valtioneuvoston (2023) mukaan Suomi on kestävän kehityksen edelläkävijä globaalilla mittakaavalla. Vuosina 2021 ja 2022 Suomen on todettu olevan kaikista lähimpänä kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista (Yhdistyneet kansakunnat, 2022). Tästä huolimatta Valtioneuvoston (2023) selvityksessä todetaan, että Suomellakin on haasteita tavoitteiden saavuttamisessa esimerkiksi ekologisen kestävyuden osalta. Kuitenkin Suomen erityisenä vahvuutena nähdään vahva omistautuminen kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen (Valtioneuvosto, 2023).

Ulkoministeriön (n.d.) mukaan Suomi tavoittelee kaikella toiminnallaan edistävän Agenda2030 toteutumista sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tätä pyritään toteuttamaan kehityspolitiikan avulla, joka on merkittävä osa Suomen ihmisoikeus- ja arvoperustaista ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. Kehityspolitiikassa Suomen päätavoitteet liittyvät sukupuolten tasa-arvon, yhdenvertaisuuden, ilmastokestävän ja vähäpäästöisen kehityksen sekä ympäristön suojelun edistämiseen korostaen luonnon monimuotoisuuden huomioimista (ulkoministeriö, n.d.).

Suomen hallituksen kestävän kehityksen toimeenpanon koordinoinnista ja valmistelusta vastaa valtioneuvoston kanslian kestävän kehityksen pääsihteeri (Kestävä kehitys, n.d.). Ministeriöiden välistä yhteistyötä varten on kestävän kehityksen koordinaatioverkosto, jossa ministeriöiden edustajat koordinoivat ja sovittavat yhteen oman hallinnonalansa näkemykset kansalliseen kestävän kehityksen suunnitelmaan ja työhön (Kestävä kehitys, n.d.). Hallituksen lisäksi kestävä kehitys edistää Suomen kestävän kehityksen toimikunta, jonka tehtävänä on osallistaa kaikki yhteiskunnan toimijat mukaan kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen. Kestävän kehityksen toimikuntaa ohjaa pääministeri (Kestävä kehitys, n.d.).

2.3 Kestävän kehityksen viestintä

Kestävän kehityksen edistäminen edellyttää myös siihen liittyvistä asioista viestimistä. Tässä luvussa esitän, miten kestävän kehityksen viestinnän käsite määritellään tutkimuskirjallisuudessa. Golob ja muut (2023, s. 42) toteavat, että kestävän kehityksen viestintä (engl. *sustainability communication*) on terminä suhteellisen uusi. Sille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, mikä näkyy myös seuraavissa näkökulmissa.

Dernbach ja muut (2022, s. 4) tarjoavat kapean määritelmän kestävän kehityksen viestinnälle. He painottavat artikkelissaan paikallisen tason viestintää, mikä näkyy myös heidän määritelmässään. Heidän mukaansa kestävän kehityksen viestintä tarkoittaa tiedottamista alueen kansalaisille, ajatustenvaihtoa sekä verkostoitumista kestävän kehityksen asioihin liittyen (Dernbach ja muut, 2022, s. 4).

Godemann (2021, s. 23) antaa laajemman määritelmän ja hänen mukaansa kyseessä on yhteisen ymmärryksen prosessi yhteiskunnan tulevaisuuden kehityksestä. Golob ja muut (2023, s. 42) täydentävät Godemannin näkemystä ja toteavat, että kestävän kehityksen viestintä tarkoittaa globaalia sosiaalista prosessia, joka koostuu toistuvista keskusteluista ja vaikuttamisesta paremman ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen elämän puolesta.

Käsitettä käytetään julkisen tilan eri tasoilla ja eri sosiaalisten ryhmien välillä (Golob ja muut, 2023, s. 42).

Newig ja muut (2013, s. 2977–2978) määrittelevät kolme syytä, miksi viestintä on kestävä kehityksen perusta. Kestävä kehitys on monimutkainen kokonaisuus, josta luodaan ja laajennetaan yhteistä ymmärrystä viestinnän, sidosryhmien välisen vuoropuhelun ja osallistumisen kautta. Samalla mahdollistuu laajempien yhteiskunnallisten arvojen sisällyttäminen kestävä kehityksen teemoihin (Newig, 2013, s. 2977–2978). Godemann (2021, s. 23) toteaa tähän liittyen, että kestävä kehityksen viestinnän tehtävänä on tuoda ymmärrys maailmasta ihmisen ja ympäristön välisenä suhteena, levittää kriittistä tietoisuutta kestävyysaasteista ja suhteuttaa ne sosiaalisiin arvoihin ja normeihin.

Toisena Newig ja muut (2013, s. 2978) näkevät, että viestinnän avulla saavutetaan yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat kestävyuden arvot ja konkreettiset tavoitteet, joita kohti pyritään. Tämä on keskeistä siksi, että kestävään kehitykseen kuuluu kaksijakoisia ja keskenään jopa ristiriitaisia arvoja (Newig ja muut, 2013, s. 2978). Kestävä kehityksen viestinnässä on olennaista käsitellä ihmisten erilaisia oletuksia ja näkemyksiä yhteiskunnasta sekä kestävyteen liittyvistä eduista ja arvoista (Godemann, 2021, s. 23). Viimeisenä kohtana, joka selittää viestinnän tärkeyttä kestävässä kehityksessä, Newig ja muut (2013) näkevät, että viestintä edistää kestävä kehityksen hallintaa. Tämän tärkeys korostuu, kun kestävä kehitystä toteutetaan eri päätöksenteon tasoilla (Newig ja muut, 2013, s. 2978).

Kestävä kehityksen viestinnässä erotetaan useissa tutkimuksissa kolme eri tasoa. Nämä ovat kestävä kehityksen viestintä (engl. *communication about sustainability*), viestintä kestävästä kehityksestä (engl. *communication of sustainability*) ja viestintä kestävä kehityksen puolesta (engl. *communication for sustainability*) (Genç, 2017; Weder ja muut, 2021). Genç'n (2017, s. 514) mukaan näistä ensimmäinen viittaa tiedon, tulkintojen ja mielipiteiden vaihtoon sekä keskustelemiseen. Hän jatkaa, että se on yhteisen käsityksen

muodostamista käsiteltävästä asiasta, tavoitteista ja velvollisuuksista toimia. Weder ja muut (2021, s. 2) kuvailevat tätä deliberatiivisena prosessina, johon kuuluu avoimen keskustelun rakentaminen sekä läpinäkyvyys, ja Genç'n (2017) tavoin he korostavat merkityksien muovautumista.

Genç'n (2017, s. 515) mukaan toisessa tasossa korostuu yksisuuntaisen viestinnän näkökulma. Siinä kestävän kehityksen viestintä nähdään prosessina, jossa lähettäjä pyrkii tiettyihin tavoitteisiin viestinnän avulla. Lähettäjä pyrkii herättämään päättäjien ja yleisön huomion ja tarjoaa tietoa kestävästä kehityksestä. Wederin ja muiden (2021, s. 2) mukaan tämä taso yhdistetään esimerkiksi poliittisten tavoitteiden saavuttamiseen viestinnän avulla, jollaisina myös kestävän kehityksen tavoitteita voidaan pitää. Tämä näkökulma viittaa funktionaaliseen viestintänäkemykseen, ja se korostaa tiedottamisen merkitystä kestävän kehityksen viestinnässä (Weder, 2023, s. 228).

Viimeinen taso, eli viestintä kestävän kehityksen puolesta korostaa kestävän kehityksen normatiivista näkökulmaa. Tämän tavoitteena on yhteiskunnallinen muutos. Se puoltaa sosiaalista oppimista ja yhteistoimintaa kestävän kehityksen ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi (Genç, 2017, s. 515). Weder ja muut (2021, s. 2) täydentävät, että tällä tarkoitetaan esimerkiksi kansalaisjärjestöjen toimintakehotuksia kestävän kehityksen edistämiseksi.

Genç (2017, s. 516) summaa, että edellä esitettyjen kestävän kehityksen viestinnän tasojen rajat ovat häilyviä ja usein viestintä sisältää elementtejä monesta tasosta. Näiden avulla voi kuitenkin hänen mukaansa tarkastella eri konteksteissa esiintyviä viestintäprosesseja kestävään kehitykseen liittyen. Tässä tutkimuksessa näiden tasojen avulla tutkitaan kestävän kehityksen viestintää valtionhallinnon kontekstissa ja selvitetään ministeriöiden viestintäjohtajien näkemyksiä kestävän kehityksen viestinnästä. Kestävän kehityksen viestintä nähdään näiden eri näkökulmien yhdistelmänä, jossa on elementtejä kaikista edellä esitetyistä tasoista.

3 Strateginen viestintä julkisen sektorin organisaatioissa

Organisaatiot tunnistavat viestinnän yhä useammin keskeiseksi niiden toiminnalle ja viestintä nähdään usein strategisena. Tässä luvussa käsittelen strategista viestintää. Ensin esittelen strategiselle viestinnälle annettuja määritelmiä. Tämän jälkeen keskityn strategisuuteen julkisen sektorin organisaatioiden viestinnässä. Lähestyn tätä julkisen sektorin viestintää ohjaavien erityispiirteiden, legitimaation ja institutionalisoitumisen kautta. Viimeisessä luvussa käsittelen dialogia ja sitoutumista strategisen kestävän kehityksen viestinnän kontekstissa.

3.1 Strategisen viestinnän määritelmä

Tässä luvussa käsittelen strategisen viestinnän käsitettä ja sen monitulkintaisuutta. Strateginen viestintä on käsite, jonka merkitys on kasvanut viestintätieteiden tutkimuksessa 2000-luvulla (Holtzhausen & Zerfass, 2015, s. 3; Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 79). Käsitteen suosiosta huolimatta sen määritelmästä ei ole yksimielistä näkemystä.

Laajasti määriteltynä strateginen viestintä kattaa kaiken viestinnän, joka tukee organisaation päämääriä (van Ruler, 2018, s. 373). Servaes ja Lie (2015, s. 132) toteavat, että strateginen viestintä tarkoittaa suunniteltua viestintää, jolla on tarkoituksellinen päämäärä. Argenti ja muut (2005, s. 83) sisällyttävät määritelmään yritysten näkökulman. Heidän mukaansa strateginen viestintä on yrityksen kokonaisstrategian mukaista viestintää, jolla pyritään parantamaan sen strategista asemaa. Hallahan ja muut (2007, s. 3–4) puolestaan toteavat, että strateginen viestintä on organisaation tarkoituksenmukaista viestintää jonkun mission toteuttamiseksi. Tähän sisältyy ajatus, että ihmiset hyödyntävät tietoisesti valittuja viestintäkäytäntöjä organisaatioiden syiden ja sosiaalisten liikkeiden puolesta (Hallahan ja muut, 2007, s. 3–4).

Zerfass ja muut (2018, s. 487) tunnistavat määritelmien erilaisuuden ja toteavat, että strateginen viestintä nähdään monitulkintaisena terminä, eikä sen määrittelyyn ole

yksiselitteisiä vastauksia. Holtzhausen ja Zerfass (2015, s. 3) esittävät, että strateginen viestintä on suosittu kattoterminä viestintätoiminnoille, kuten suhdetoiminnalle, markkinoinnille ja terveysviestinnälle, jotka palvelevat minkä vain toimijan etuja. Zerfass ja muut (2018, s. 487) tuovat esiin neljä erilaista strategisen viestinnän ulottuvuutta, jotka heidän mukaansa vaikeuttavat käsitteen hahmottamista.

Ensimmäinen on, että termi strateginen viestintä korvaa ”integroidun viestinnän”, joka on yläkäsite kaikelle tavoitteelliselle viestinnälle, jota organisaatiot käyttävät puhutellakseen eri sidosryhmä ja yleisöjä (Zerfass ja muut, 2018, s. 488). Toisena näkökulmana Zerfass ja muut (2018, s. 488) esittävät, että viime aikoina on korostettu viestinnän uusia rooleja organisaatioissa, jotka toimivat strategisena ja päätöksentekoa ohjaavana, taktisen ja toimintoja tukevan roolin sijaan. Tämän näkemyksen ydinajatus on, että yritykset ovat korporatiivisia toimijoita, jotka ovat upotettuja yhteiskuntaan ja joille on ominaista erityiset intressit, rakenteet, prosessit, kulttuurit ja päätöksentekotavat (Zerfass ja muut, 2018, s. 489). Kirjoittajien mukaan kyseinen näkökulma on herättänyt kysymyksiä siitä, kuinka viestintä voi auttaa määrittelemään ja saavuttamaan tavoitteita sekä miten viestintä ja strategia sovitetaan yhteen. Lisäksi tämä on aiheuttanut pohdintaa siitä, kuinka strateginen viestintä voidaan erottaa kaikesta muusta viestinnästä, jota väistämättä tapahtuu organisaatioissa ja yhteiskunnassa (Zerfass ja muut, 2018, s. 489).

Kolmas näkökulma liittyy viestinnän rooliin sotilaallisessa kontekstissa. Pashentsev (2013, s. 210) esittää, että strateginen viestintä on valtion tiettyjen strategisten arvojen, etujen ja tavoitteiden heijastamista kotimaiselle ja ulkomaalaiselle yleisölle. Zerfass ja muut (2018, s. 498) toteavat, että strategisella viestinnällä on keskeinen rooli muun muassa informaatio sodassa. Tämän vuoksi on tarpeellista tehdä selvä ero strategisen ja operatiivisen viestinnän välille. Keskustelu strategisen viestinnän käytöstä sotilaallisessa kontekstissa esittää strategisen viestinnän vallankäyttöön mahdollistavan roolin (Zerfass ja muut, 2018, s. 498).

Neljäntenä ja viimeisenä näkemyksenä on strategisen viestinnän ja PR:n yhteys. Strategista viestintää käytetään vaihtoehtoisena terminä PR:lle (public relations) ilman, että muutetaan PR:n taustalla olevia tutkimuskohteita tai näkökulmia (Zerfass ja muut, 2018, s. 490). PR on vakiintunut tieteenala, ja sen juuret ovat mediasuhteissa ja puheviestinnästä, joissa keskitytään myös organisaatioiden sisäiseen viestintään (Zerfass ja muut, 2018, s. 490). Strategisen viestinnän katsotaan tästä näkökulmasta tarkasteltuna kattavan organisaatioiden johdetun ulkoisen ja sisäisen viestinnän lukuun ottamatta markkinointia ja mainontaa (Zerfass ja muut, 2018, s. 490).

Zerfass ja muut (2018, s. 490) esittävät, että strateginen viestintä alkoi korvata huonomaineista PR-termiä 2000-luvun alkupuolella. 1900-luvulla PR yhdistettiin propagandaan, mutta läheinen yhteys sodan aikaiseen viestintään ja vakuuttavaan julkisuuteen edisti PR:n yleistymistä 1900-luvun puolivälissä. Kirjoittavat jatkavat, että muutama vuosikymmen myöhemmin sanan PR merkitys muuttui halventuvaksi, ja sen tilalla alettiin käyttää termiä johdettu viestintä. Myöhemmin tukijat esittivät ehdotuksen strategisesta viestinnästä (Zerfass ja muut, 2018, s. 490).

Zerfass ja muut (2018, s. 490–491) kuvaavat, että käsitteellisen keskustelun lisäksi strateginen viestintä alkoi korvata termin PR käytännöllisistä syistä. Termi PR on amerikkalainen käsite, jota on haastavaa kääntää muille kielille muuttamatta sen merkitystä. Esimerkiksi slaavilaisilla kielillä PR:n käänös suhdetoimintana kuvaa yleisesti suhteita yleisöön, mikä on ristiriidassa PR:n määritelmän kanssa, jossa korostuu johtaminen ja viestintä organisaation ja yleisöjen välillä (Zerfass ja muut, 2018, s. 490). Edellä esitetyt näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä, mutta ne esittävät esimerkkejä strategisen viestinnän monitulkintaisuudesta. Lisäksi ne kuvaavat strategisen viestinnän käsitteen syntyä.

3.2 Julkisen sektorin organisaation viestinnän erityispiirteet

Strateginen viestintä on tullut tutkimuskohteeksi yritysten rinnalla myös julkisen sektorin kontekstissa. Tässä luvussa kuvaan julkisen sektorin viestinnän erityispiirteitä, jotka vaikuttavat myös niiden strategiseen viestintään. Fredriksson ja Pallas (2016a, s. 149) toteavat, että strategisen viestinnän tutkimuksissa tarkastellaan usein organisaatioita yleisellä tasolla ilman tarkennusta siitä, minkälainen organisaatio on tutkimuksen kohteena. He näkevät tämän osittain järkevänä, sillä kaikilla organisaatioilla on koosta, tehtävistä tai tyypistä riippumatta yhteisiä piirteitä, jotka erottavat ne muista sosiaalista järjestelmistä, kuten ryhmistä ja verkostoista. Kirjoittajat kuitenkin tuovat esille, että erityyppiset organisaatiot toimivat erilaisissa olosuhteissa, joissa on eri odotukset siitä, miten, milloin, missä ja miksi ne viestivät. Heidän mukaansa tämä tulee myös huomioida strategisen viestinnän kontekstissa.

Canel ja Luoma-aho (2019, s. 33) toteavat, että viestintä on keskeinen osa julkisen sektorin toimintaa. He käyttävät käsitettä julkisen sektorin viestintä, jolla he tarkoittavat organisaation sisäistä ja sidosryhmien välistä tavoitteellista viestintää, joka mahdollistaa julkisen sektorin toiminnot tietyssä kulttuurisessa ja poliittisessa tilassa. He lisäävät, että tämän tarkoituksena on rakentaa ja ylläpitää yleistä etua (engl. *public good*) sekä viranomaisten ja kansalaisten välistä luottamusta (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 33).

Fredriksson ja Pallas (2016a, s. 150) esittävät kuusi julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirrettä, jotka erottavat ne muista organisaatioista, ja jotka ohjaavat myös julkisen sektorin organisaatioiden strategista viestintää. Ensimmäinen kirjoittajien esittelemä piirre on julkisen sektorin organisaatioiden *poliittinen luonne*. Tämä tarkoittaa, että ne ovat poliittisesti motivoituneita, poliittisten päätösten tulosta, ja niiden sitoumuksensa on laissa säädelty (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150). Tämä johtaa siihen, että julkisen sektorin organisaatioilla on *rajattu mahdollisuus* asettaa omia tavoitteita tai päättää toimintansa laajuudesta (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150). Fredrikssonin ja Pallaksen (2016a, s. 150) mukaan tämä näkyy esimerkiksi siinä, että niiden budjetit, toimeksiannot ja prioriteetit ovat poliittisten enemmistöjen määräämiä.

Fredriksson ja Pallas (2016a) jatkavat, että julkisen sektorin organisaation päätehtävä on *käsitellä ongelmia*, eikä niitä voi sivuuttaa, vaikka ne osoittautuisivat haastaviksi. Tyypillistä näille ongelmille (työttömyys, vähävaraisten olot, kuluttajien oikeuksien suojele, jne.) on, että ne ovat loputtomia ja mahdottomia ratkaista (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150). Näiden lisäksi julkiset organisaatiot ovat poliittisesti herkkiä, millä tarkoitetaan, että ne ovat *jatkuvan kritiikin alla*. Fredrikssonin ja Pallaksen (2016a, s. 150) mukaan ne voivat joutua erilaisten syytösten kohteiksi, joita tulee eri poliittisilta toimijoilta, jotka eivät voi puolustaa omia etujaan.

Fredriksson ja Pallas (2016a, s. 150) toteavat, että *yleisten periaatteiden*, kuten demokratian, yhdenmukaisuuden ja tehokkuuden merkitys sekä niiden ristiriidat ovat myös julkisten organisaatioiden tyypillisiä piirteitä. Heidän mukaansa nämä periaatteet ovat usein ehdottomia, ja niillä on vaikutusta siihen, miten, milloin ja missä eri toiminnot on asetettu suoritettavaksi, mukaan lukien viestintä. Kirjoittajat esittävät, että näiden periaatteiden odotetaan toteutuvan samaan aikaan, vaikka ne voivat olla ristiriidassa. Esimerkiksi yhdenmukaisuus ja tehokkuus eivät ole aina mahdollista yhtä aikaa. Fredrikssonin ja Pallaksen (2016a, s. 150) mukaan ristiriitoja voi syntyä myös ammattilaisten omien arvojen ja sidosryhmien erilaisten odotusten vuoksi. Ammattilaisten omat arvot eivät ole aina samanlaiset kuin organisaatioilla, joissa ne työskentelevät, mutta siitä huolimatta heillä voi olla paljon valtaa päätösten tekemisessä (Fredriksson & Pallas, 2018, s. 3).

Ristiriitaisiin odotuksiin liittyen Canel ja Luoma-aho (2019, s. 39) lisäävät, että yksi julkisen sektorin toiminnan periaate on se, että niiden tulee palvella yleistä etua. Tämä johtaa siihen, että julkisen sektorin organisaatioilla on lukuisia sidosryhmiä, joilla on erilaisia arvoja sekä odotuksia näitä organisaatioita kohtaan. Tässä kohtaa Canelin ja Luoma-ahon (2019, s. 39) mukaan viestintää tarvitaan erityisesti ristiriitaisten tavoitteiden sovittamiseksi. Eri kohderyhmät myös edellyttävät viestinnän segmentointia kohderyhmien mukaan (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 39).

Viimeinen Fredrikssonin ja Pallaksen (2016a, s. 150) esittämä piirre on *läpinäkyvyys*, jonka tarkoituksena on varmistaa, että julkiset organisaatiot suorittavat toimintansa sääntöjen mukaisesti sekä asianmukaisesti ennakoitavuuden ja vastuullisuuden vuoksi. Fredrikssonin ja Pallaksen (2018, s. 2) mukaan useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että yleisölle on annettava yleinen pääsy julkisen organisaation laatimiin asiakirjoihin, kokoukset ovat avoimia ja päätöksenteko julkista. Joissakin tapauksissa sidosryhmillä voi olla myös oikeus osallistua päätöksenteon valmisteluun tai saada siitä tietoa ennen päätöksen tekemistä (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150).

Canel ja Luoma-aho (2019, s. 38) esittävät, että läpinäkyvyyden suhteen julkisen sektorin organisaatiot ovat ristiriitaisten vaatimusten kohteena. Mitä julkisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän niiltä odotetaan läpinäkyvyyttä (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 38). Kirjoittajat esittävät, että tämä johtaa innovatiivisiin yrityksiin luoda suhdetta kansalaisiin. Toisaalta joidenkin julkisen sektorin organisaatioiden käsittelemien asioiden vuoksi avoin viestintä voi olla vaikeaa. Tämä voi esimerkiksi rajoittaa virkahenkilöiden sananvapautta käynnissä olevista poliittisista asioista. Julkisen sektorin organisaatioiden täytyy tasapainotella odotusten ja käytännön mahdollisuuksien välillä (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 38).

Canel ja Luoma-aho (2019, s. 38) toteavat, että julkisen sektorin organisaatioilta vaaditaan läpinäkyvyyttä erityisesti median sekä kansalaisten suuntaan. Canel ja Luoma-aho (2020, s. 2) mainitsevat läpinäkyvyyteen liittyen, että julkisen sektorin organisaatioilla on tyypillisesti kiinteä suhde mediaan. Haasteena on kuitenkin se, että usein mediassa julkisen organisaation toimet esitetään negatiivisessa valossa.

Fredriksson ja Pallas (2018, s. 3) toteavat, että edellä esitetyt erityispiirteet, jotka voidaan nähdä myös haasteina, aiheuttavat sen, että julkisen sektorin organisaatiot eivät voi käyttää strategista viestintää sen kirjaimellisessa merkityksessä, eli keinona organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. He jatkavat, että julkisen sektorin

organisaatioiden tavoitteet ovat usein moniselitteisiä ja monimutkaisia, eikä niiden lopputulosta aina voi hallita.

Tavoitteiden monimutkaisuus ja muut edellä esitetyt erityispiirteet näkyvät myös ministeriöissä. Näen, että tämä kuvaus erityispiirteistä on kattava ja erityyppisten julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla toiset piirteet voivat korostua yli muiden. Esimerkiksi ristiriitaiset odotukset ja vaatimus läpinäkyvyydestä liittyvät vahvasti ministeriöiden toimintaan. Näin ollen Fredrikssonin ja Pallaksen (2018) ajatus siitä, ettei strategista viestintää voida käyttää sen kirjaimellisessa merkityksessä, on liitettävissä myös ministeriöiden kontekstiin. Tästä huolimatta kirjoittajat toteavat, että näiden erityispiirteiden myötä strateginen viestintä on merkittävä osa julkisen sektorin organisaatioiden, kuten ministeriöiden, ydintoimintaa.

3.3 Kestävän kehityksen viestintä toiminnan oikeuttajana

Vaikka julkisen sektorin organisaatiot eivät voi aina hallita tehtäviensä lopputulosta, ne usein käyttävät strategista viestintää eri tarkoituksiin. Esimerkiksi Ågren ja Sataoen (2022, s. 51) toteavat, että strategisesta viestinnästä on tullut tärkeä työkalu julkisen sektorin organisaatioille legitimitetin turvaamisen kannalta. Falkheimerin (2014, s. 124) mukaan strateginen viestinnän yleisenä tavoitteena on vahvistaa, muokata tai puolustaa legitimitettiä organisaation sisällä sekä organisaation ja yhteiskunnan välillä. Tähän liittyen Ågren ja Sataoen (2022, s. 51) toteavat, että strategista viestintään käytetään organisaatioiden eri tasoilla, jotta legitimitetti varmistetaan niin organisaation sisällä kuin myös ulkoisesti.

Tässä luvussa käsittelen legitimitettiä kestävän kehityksen ja strategisen viestinnän kontekstissa. Käytännöt, joita organisaatiot legitimoivat, saattavat vakiintua itsestään selväksi osaksi organisaatioiden toimintaa, jota kuvaa institutionalisoitumisen käsite (Hossfeld, 2017, s. 9). Lisäksi institutionaalinen teoria tarjoaa monia näkökulmia

strategiseen viestintään. Tämän vuoksi käsittelen legitimitietin jälkeen kestävän kehityksen institutionalisoitumista organisaatioissa.

3.3.1 Legitimitietti strategisen viestinnän tuloksena

Organisaatiot pyrkivät legitimitiettiin, jonka saavuttamisessa strateginen viestintä voi olla keskeisessä osassa. Suchman (1995, s. 574) määrittelee legitimitietin tarkoittavan yleistä käsitystä tai oletusta siitä, että tietyn kokonaisuuden toimet ovat toivottavia, asianmukaisia ja sopivia jossakin sosiaalisesti rakennetussa järjestelmässä, joka koostuu normeista, arvoista, uskomuksista ja määritelmistä. Wæraas (2019, s. 45) puolestaan viittaa legitimitietillä havaittuun yhteensopivuuteen organisaation tavoitteiden, toimien sekä arvojen ja sen laajemman yhteiskuntajärjestelmän välillä, johon organisaatio kuuluu. Kummassakin edellä esitetystä määritelmästä korostuu ulkopuolisten käsitys organisaatiosta ja olennaista on se, millaisena organisaatio nähdään ulkopuolisten silmissä. Suchman (1995, s. 574) toteaaakin, että legitimitietti on sosiaalisesti rakennettu siten, että se heijastaa yhtenäisyyttä legitimitiettiä tavoittelevan organisaation käyttäytymisen ja tietyn sosiaalisen ryhmän arvojen välillä. Tämän ajatuksen mukaan legitimitietti riippuu kollektiivisen yleisön näkemyksistä.

Strateginen viestintä on keino diskursiivisesti manipuloida ulkoisia ja sisäisiä legitimitiettiä, kuten myös väline, jolla voidaan diskursiivisesti viestiä yhdenmukaisuudesta ulkoisen paineiden kanssa (Lischa, 2019, s. 2010). Ågrenin ja Sataoen (2022, s. 55) mukaan diskursiivisesta legitimitietistä puhuttaessa julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa nousee esiin kaksi keskeistä näkökulmaa. Näistä ensimmäinen on maineen ja legitimitietin välinen suhde, kun taas toisessa näkökulmassa tuodaan esiin ristiriitaisten ulkoisten vaatimusten haaste (Ågrenin & Sataoen, 2022, s. 55). Kirjoittajat tuovat esiin strategisen viestinnän roolin näiden haasteiden ratkaisemisessa.

Legitimitietin ja maineen väliseen suhteeseen liittyen Ågrenin ja Sataoen (2022, s. 55) mukaan on todettu, että uusien viestintäkäytäntöjen käyttöönotto saattaa vahingoittaa

julkisen sektorin organisaatioiden legitimizeettiä, jonka myötä strategista viestintää on käytetty maineen parantamiseen. Wæraas (2019, s. 45) esittää, että uudet ja aktiivisemmat viestintäkäytännöt voivat johtaa julkisten organisaatioiden kohdalla siihen, että keskitytään viestintään, joka hyödyttää enemmän organisaatiota itseään kuin yleisesti yhteiskuntaa. Ågren ja Sataoen (2022, s. 55) täsmentävät, että organisaation legitimizeetti voi olla vaakalaudalla, jos sosiopoliittisten asioiden sijaan organisaatio kiinnittää enemmän huomiota itsensä esittämiseen. Strateginen viestintä on toiminut tällöin keinona maineen parantamiseen.

Kuten jo aikaisemmin todettu, julkisen sektorin organisaatiot voivat kohdata ristiriitaisia odotuksia. Ågren ja Sataoen (2022, s. 55) esittävät, että pyrkimys legitimizeettiin pakottaa organisaatiot toimimaan ja viestimään ulkoisten odotusten ja normien mukaisesti. Lischan (2019, s. 200) näkemyksen mukaan odotukset ovat sosiaalisesti rakennettuja, minkä vuoksi diskursiivinen legitimizeetti sisältää myös institutionaalisten odotusten manipuloinnin. Hän jatkaa, että organisaatiot voivat manipuloida mukautumista erityisesti silloin, kun on meneillään muutosprosessi organisaation sisä- tai ulkopuolella. Tämän vuoksi strateginen viestintä voidaan nähdä keinona viestiä sekä vaatimusten mukaisuudesta että odotusten manipulointina (Lischa, 2019, s. 200).

Scherer ja muut (2013, s. 263–264) esittävät kolme ratkaisua legitimizeettihaasteisiin. Organisaatiot voivat mukautua ulkoisiin odotuksiin, yrittää manipuloida sidosryhmiensä käsityksiä tai osallistua keskusteluun niiden kanssa, jotka kyseenalaistavat niiden legitimizeettinsä. Legitimizeettihaasteita voivat olla esimerkiksi kestävään kehitykseen liittyvät asiat, minkä vuoksi Schererin ja muiden (2013) ratkaisut voivat olla hyödyllisiä myös niiden kohdalla. Organisaatiot voivat muuttaa toimintaansa ulkoisten odotusten mukaisiksi, esimerkiksi kehittämällä toimintaa kestävämmäksi. Sidoryhmien käsityksiä voidaan manipuloida viestinnällä, esimerkiksi väittämällä toimintaansa kestävämmäksi kuin se todellisuudessa on. Organisaatiot voivat myös keskustella ja rakentaa yhteistä näkemystä kestävydestä niiden kanssa, jotka kyseenalaistavat legitimizeettiä.

3.3.2 Kestävän kehityksen institutionalisoituminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin legitimiteettiä, jonka saamiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatio voi omaksua tiettyjä käytäntöjä. Kun näitä käytäntöjä ei enää kyseenalaisteta, sanotaan, että ne ovat institutionalisoituneet (Hossfeld, 2017, s. 9). Institutionalisoituminen kuvaa siis prosessia, jossa käytännöt, joilla organisaatio perustelee toimintaansa, tulevat itsestäänselvyyksiksi. Tämän vuoksi legitimiteetin yhteydessä myös institutionalisoitumisen käsitteleminen on hyödyllistä. Tässä luvussa esitetään strategista viestintää institutionaalisen teorian antien pohjalta.

Scott (2005, s. 460) toteaa, että institutionaalinen teoria selittää prosessia, jossa instituutiot, rakenteet, kuten säännöt, rutiinit ja standardit vakiintuvat sosiaalisen käyttäytymisen ohjeiksi. Salomonsen ja Nielsen (2012, s. 71) esittävät, että institutionaalisen teorian perusoletuksena on se, että organisaation sisäiset ominaisuudet muokkautuvat toimintaympäristönsä keskeisten sidosryhmien odotuksien mukaisesti. Schultz ja Wehmeier (2010, s. 13) puolestaan summaavat, että institutionalisoituminen on (viestinnällisten) toimien, merkityksien, toimijoiden, havaintojen ja odotusten välistä vuorovaikutusta.

Schultz ja Wehmeier (2010, s. 13) näkevät, että organisaatioiden institutionalisoitumisen prosessi alkaa vuorovaikutuksesta organisaatioiden ulkoisten olosuhteiden kanssa sekä muiden odotuksista organisaatioita kohtaan. Institutionalisoitumisen prosessi käynnistyy siis organisaation ulkoapäin tulevista ulkoisista paineista. DiMaggio ja Powell (1983, s. 150) esittävät kolme ulkoista painetta, joihin organisaatiot reagoivat saadakseen legitimiteetin ympäristössään. Nämä ovat *pakottavat*, *normatiiviset* ja *mimeettiset paineet*.

Pakottavat paineet (engl. *coercive pressures*) ovat muodollisia tai epävirallisia paineita, joita organisaatiolle kohdistuu muilta organisaatioilta, joista ne ovat riippuvaisia (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Nämä paineet voidaan kokea pakottavana, suostuttelevana tai kutsuna liittyä yhteiseen toimintaan (DiMaggio & Powell, 1983, s.

150). Schultz ja Wehmeir (2010, s. 14) toteavat, että vastuullisuuden institutionalisoitumista tapahtuu, jos organisaatiot ovat pakotettu lain mukaan toimimaan vastuullisesti. Julkisen sektorin yhteydessä pakottavat paineet voivat tulla muun muassa hallitukselta, sääntelyvirastoilta tai ammattijärjestöiltä (Salomonsen & Nielsen, 2012, s. 71). Näen, että kestävän kehityksen asioissa paineet voivat aiheutua muista julkisen sektorin toimijoista ja organisaatioista, muiden maiden valtionhallinnoista ja organisaatioista, kuten myös esimerkiksi EU:sta, jolloin käytäntöjen vakiinnuttaminen tapahtuu tietoisesti ohjattuna.

Normatiivisiin paineisiin (engl. *normative pressures*) lukeutuu sidosryhmien ja ammatillisten yhteisöjen vaikutusvalta sekä organisaation ammatilliset normit ja standardit, rakenne tai toiminnot (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Nielsenin ja Salomonsenin (2012, s. 70) mukaan organisaatioiden odotetaan noudattavan ammatillisia standardeja ja ottavan käyttöön rakenteet ja toiminnot, joita asianomaiset ammattiryhmittymät pitävät hyväksytyinä. Normatiiviset paineet aiheutetaan vetoamalla velvollisuuden tunteeseen, ja ne ovat usein ammattiryhmien kohdistamia (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Esimerkiksi julkisten organisaatioiden odotetaan toimivan niin, että ne palvelevat yleistä etua. Tällöin niiltä odotetaan esimerkiksi lakien ja yleisen hyvän hallinnon periaatteiden noudattamista.

Mimeettiset paineet (engl. *mimetic pressures*) syntyvät, kun organisaatio pyrkii jäljittelemään muita organisaatioita, joilla on jo laillinen asema ympäristössään (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Mimeettiset paineet muodostuvat kulttuurisesti hyväksytyjen ideoiden kautta siitä, mitä pidetään modernina ja laillisena tapana organisoida, hallita ja kommunikoida (Salomonsen & Nielsen, 2012, s. 72). Salomon ja Nielsen (2012, s. 72) toteavat, että jäljittelyn kautta tapahtuva institutionalisoituminen aiheuttaa epävarmuutta, koska organisaatio ei voi olla varma jäljittelyn lopputuloksesta. Myös Schultz ja Wehmeir (2010, s. 14) toteavat, että organisaatio ei voi tietää, onko institutionalisoitumisen kohteena oleva käytäntö sellainen, josta kyseinen organisaatio hyötyy. Kestävän kehityksen yhteydessä mimeettisistä paineista toimiva esimerkki on

vastuullisuusraportointi, joka on yrity maailmasta julkisiin sektoreihin levinnyt tapa osoittaa omaa vastuullisuuttaan (ks. Conradie, 2018, s. 1).

DiMaggion ja Powellin (1983, s. 156) mukaan nämä kolme institutionaalista painetta aiheuttavat samankaltaisuutta organisaatiokentän sisällä. He määrittelevät organisaatiokentän joukoksi toisistaan riippuvaisia organisaatioita, jotka osallistuvat samaan kulttuuriseen ja sosiaaliseen toimintaan. Institutionaalisilla paineilla on sitä voimakkaammat vaikutukset, mitä enemmän organisaatioita tunnistaa itsensä osaksi tätä järjestelmää ja osallistuu siihen (DiMaggio & Powell, 1983, s. 156).

Schultzin ja Wehmeirin (2010, s. 14) mukaan vastuullisuuden institutionalisointiprosessi organisaatioissa ja organisaatioiden viestinnässä voidaan kuvata edellä esiteltyjen paineiden ja institutionaalisten sääntöjen ”käännökseksi” (engl. *translation*). Nielsen ja Salomonsen (2012, s. 73) kuvaavat, että käännöksen käsite tarkoittaa muutosta. He jatkavat, että organisaatio, joka mukautuu paineisiin omaksumalla jonkun käytännön, kääntää sen omaan kontekstiin sopivaksi ja toteuttaa sen toiminnaksi. Tällöin toiminnan tulos voi olla samanlainen kuin se, jota lähdettiin toteuttamaan, tai se voi muuttua jatkuvassa käytäntöjen käännösprosesseissa (Nielsen & Salomonsen, 2012, s. 73). Tämän vuoksi institutionaalisiin paineisiin vastaaminen ei välttämättä lisää organisaatioiden samankaltaisuutta, kuten DiMaggio ja Powell (1983) esittävät.

Näen, että vakiintumisen kohteena olevat käytännöt voidaan institutionalisoida tietoisesti ohjattuna organisaatioihin tai vaihtoehtoisesti institutionalisoituminen voi tapahtua ilman ohjausta. Esimerkiksi pakottavien paineiden vaikutuksesta käytännöt voidaan tietoisesti sisällyttää organisaation toimintaan. Muun muassa EU:sta tulevat käytännöt voidaan vakiinnuttaa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan ohjattuna. Toisaalta esimerkiksi mimeettisistä paineista johtuvat käytäntöjen vakiintumiset voivat tapahtua ikään kuin itsestään.

Sandhu (2009, s. 82) esittää, että institutionaalinen teoria toimii eri tasoilla, jotka ovat mikro-, meso- ja makrotaso. Hän jatkaa, että mikrotason analyysi koskee enimmäkseen yksilö- ja ryhmätoimintoja, jotka ilmenevät esimerkiksi rooleja kuvaavissa käsitteissä. Sandhu (2009, s. 82) toteaa, että makrotason tutkimus puolestaan pyrkii selittämään yhteiskunnallisten järjestelmien vuorovaikutusta ja kehitystä. Meso-taso on näiden tasojen välissä, ja se on yksittäisen yksikön yläpuolella, mutta yleisen järjestelmälogiikan alapuolella ja useimmiten liittyy organisaatioihin (Sandhu, 2009, s. 82).

Sandhu (2009, s. 82) tarkastelee sekä mikro- ja makrotasoa että mesotasoa itsessään suhteessa mesotasoon. Makro-mesotason näkökulmassa tarkastellaan organisaatioiden suhdetta yhteiskuntaan. Siinä organisaatiot nähdään kokonaisina tai tiettyinä yhteiskunnallisina alajärjestelminä, kuten poliittisina tai taloudellisina järjestelminä (Sandhu, 2009, s. 82). Nämä järjestelmät voivat vaatia tiettyjä organisaatioita toimiakseen. Kirjoittaja jatkaa, että esimerkiksi poliittinen järjestelmä vaatii puolueita tai yhteiskunnallisia liikkeitä. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatioita voidaan analysoida tietyn instituution sisällä olevina toimijoina (Sandhu, 2009, s. 82). Sandhu (2009, s. 82) toteaa, että organisaatioiden ulkopuolinen ympäristö on ensisijainen paineiden aiheuttaja, joka pakottaa organisaatiot omaksuma tiettyjä ulkoisia vaatimuksia legitimitietin säilyttämiseksi. Tässä näkökulmassa strategisen viestinnän hallinnan keskeinen tehtävä on rakentaa ja ylläpitää organisaation legitimitettä (Sandhu, 2009, s. 82).

Meso-mesotasolla analyysin kohteena on organisaatioiden väliset suhteet, kun ne ovat rakenteellisesti tai toiminnallisesti riippuvaisia toisistaan. Sandhu (2009, s. 82) esittää, että organisaatioiden tutkimus näkee tähän liittyen strategisen viestinnän roolin ristiriitaisesti. Toisaalta organisaatiot kohtaavat samankaltaisia haasteita ja omaavat siten taipumuksen käyttää samanlaisia strategioita ja toisaalta viestinnän on erotettava organisaatiot toisistaan (Sandhu, 2009, s. 82).

Sandhun (2009, s. 83) mukaan mikro-mesotasolla organisaatiota ei nähdä toimijana, vaan rakenteena yksittäisille toimijoille organisaation sisä- ja ulkopuolella. Kirjoittaja toteaa, että tässä näkökulmassa pienet ryhmät organisaation sisällä muodostavat instituutioita, mikä johtaa organisaation vakauteen. Organisaation viestintäprosessit riippuvat rakenteellisista kehyksistä, jotka vaikuttavat organisaation toimintojen käytäntöön, kuten organisaatiokulttuuriin (Sandhu, 2009, s. 83).

Schultz ja Wehmeir (2010, s. 14) näkevät vastuullisuuden institutionalisoitumisen jatkuvana merkitysten kilpailuna, jota tapahtuu mikro-, meso- ja makrotasolla. Heidän mukaansa vastuullisuuden institutionalisoituminen makrotasolla kuvataan monitasoisena prosessina useiden toimijoiden välillä, ja sen laukaisee erilaiset ulkoiset odotukset. Mikrotasolla organisaation toimijat tulkitsevat instituutiota heidän henkilökohtaisten arvojen, organisaation roolien ja todellisuudesta rakennettujen mielikuvien kautta (Schultz & Wehmeir, 2010, s. 14). Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat nyky-yhteiskunnassa keskeisiä ja yhä enemmän esillä olevia teemoja. Viestintäjohtajien näkemyksiä selvittämällä tämä tutkimus antaa viitteitä kestävä kehityksen viestinnän ja käytäntöjen mahdollisesta institutionalisoitumisesta valtionhallinnossa.

3.4 Vuorovaikutus kestävä kehityksen viestinnässä

Julkisen sektorin organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa vuorovaikutus kansalaisten kanssa on välttämätöntä. Sidosryhmävuoropuhelu ja sitoutuminen määritellään sosiaalisesti rakennetuiksi prosesseiksi, joka luo tiivistä vuorovaikutusta organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Silva & Campos, 2019, s. 1). Tämän kautta vahvistetaan niiden välisiä suhteita sekä edistetään organisaation kestävyttä (Silva & Campos, 2019, s. 1).

Edellä esitetty Silvan ja Campoksen (2019) määritelmä osoittaa, että dialogin ja sitoutumisen tarkasteleminen yhdessä on perusteltua. Dialogi viestinnän tapana ja osapuolten sitoutuminen siihen, ovat keskeisiä myös organisaation kestävä kehityksen

viestinnässä. Seuraavissa alaluvussa tarkastelen dialogia eli vuorovaikutusta ja sitoutumista.

3.4.1 Dialogi strategisen viestinnän välineenä

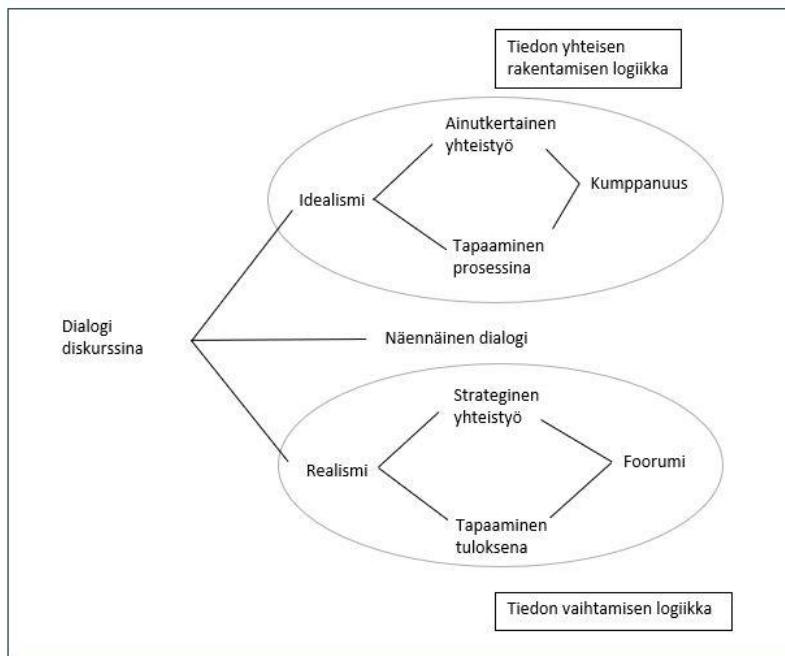
Tutkimuskirjallisuuden valossa dialogin hyödyntämisessä ajatus on tiedonvaihdon ja keskustelun sijaan yhteisen ymmärryksen luomisessa. Esimerkiksi Silva ja Campos (2019, s. 1) tuovat esiin, että vaikka dialogin ja sitoutumisen prosessi alkaa tiedonvaihtamisella, se laajenee prosessin edetessä molemmiin puolisten vastuiden saavuttamiseen ja oppimiseen. Bohm ja muut (2004, s. 6–7) korostavat, että dialogi on monitahoinen prosessi, joka perustuu erilaisten näkökulmien pohtimisen sitoutumiseen. Heidän mukaansa dialogi on kommunikaatiota, jossa osallistujat eivät pyri voittamaan väitettä tai vakuuttamaan muita, vaan löytämään uusia ja yhteisiä ymmärryksiä sekä näkemyksiä. Tämän ajatuksen nojalla dialogi eroaa neuvotteluista ja keskusteluista, joissa idea on keskustella ajatuksista ja kannanotoista sekä puolustaa perusoletuksia. Bohm ja muut (2004, s. 6–7) toteavat, että dialogi on yhteistä osallistumista, jossa ei pelata toisia vastaan, vaan toisten kanssa, sillä dialogissa kaikki voittavat.

Bohmin ja muiden (2004) ajatus dialogista sopii hyvin julkisen sektorin kontekstiin, jonka toimintaperiaatteena on yhteisen hyvän edistäminen. Sandersin ja Gutiérrez-Garcían (2020, s. 290) mukaan julkisen sektorin toimijat käyttävät dialogi-termiä kuvaamaan aloitteita, joissa kysytään kansalaisten mielipidettä. He jatkavat, että monimutkainen maailma, jossa pirulliset ongelmat haastavat hallituksia ja valtionhallinnon organisaatioita, dialogi nähdään keinona edistää luottamuksen pysymistä demokraattisia instituutioita kohtaan. Lisäksi dialogin nähdään parantavan päätöksenteon laatua ja lisäävän kansalaisten osallistumista poliittisiin päätöksiin (Sandersin & Gutiérrez-Garcían, 2020, s. 297).

Sandersin ja Gutiérrez-Garcían (2020, s. 290) mukaan organisaatioiden kontekstissa dialogi voidaan nähdä muodollisena tai epävirallisena. He toteavat, että epävirallista dialogia kutsutaan luonnolliseksi vuoropuheluksi, jota tapahtuu monien ihmisten välillä

päivittäin organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tämä eroaa muodollisesta organisaatiodialogista, joka on puolestaan suunniteltua, strategisesti organisoitua viestintätoimintaa, joka on yhteydessä tiettyihin organisaation tavoitteisiin (Sanders & Gutiérrez-García, 2020, s. 290). Sanders ja Gutiérrez-García (2020, s. 290) lisäävät, että muodollinen dialogi toteutetaan välitettyjen toimintojen tai prosessien kautta, joiden avulla organisaatio voi edistää dialogista sitoutumista tiettyjen sidosryhmien kanssa. Sosiaalinen media on esimerkiksi yksi tällainen toiminta, jota organisaatio voi käyttää muodolliseen dialogiin (Sanders & Gutiérrez-García, 2020, s. 290).

Høvring ja muut (2018, s. 637) ovat tutkineet sidosryhmädialogin diskursseja vastuullisuusaiheisiin liittyen, tapauksissa, joissa dialogissa on mukana useita sidosryhmiä. Heidän mukaansa dialogia voidaan tarkastella joko idealistisesta tai realistisesta näkökulmasta. Idealistisesta näkökulmasta tarkasteltuna dialogi tähtää kumppanuuteen yhteistyön kautta. Realistisesta näkökulmasta katsottuna dialogi nähdään strategisena yhteistyönä, jonka tavoitteena on tiedon vaihtaminen (Høvring ja muut, 2018, s. 637). Kuviossa 3 havainnollistetaan näitä sidosryhmädialogin näkökulmia.



Kuvio 3. Sidosryhmädialogin ulottuvuudet. Muokattu lähteestä Høvring ja muut (2018, s. 637).

Hirston ja Koskelan (2021, s. 101) mukaan kuviosta voidaan tulkita, että onnistunut sidosryhmädialogi edellyttää, että dialogin osapuolet jakavat dialogin päämäärästä ja logiikasta samanlaisen näkemyksen. Muuten vaarana on, että dialogi jää näennäiseksi. Hirsto ja Koskela (2021, s. 101) toteavat, että näennäinen dialogi viittaa tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet eivät todellisuudessa kuuntele toisiaan eikä heillä ole halua muodostaa yhteistä ymmärrystä asiasta.

Esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta dialogissa olennaista on, haluavatko ne käydä sidosryhmien kanssa dialogia luodakseen yhteisiä näkemyksiä vai käyvätkö ne dialogia vain, koska itse dialogin käyminen nähdään tavoiteltavana päämääränä. Hirston ja Koskelan (2021, s. 101) ajatuksia mukaillen näennäinenkin dialogi voi olla hyödyllinen, koska se voi osoittaa sidosryhmille, että dialogin käyminen on mahdollista. Näen, että myös näennäinen dialogi voi lisätä sidosryhmien mahdollista luottamusta julkisen sektorin organisaatioita kohtaan, koska he pääsevät kuulemaan, mitä organisaatiossa on meneillään ja kertomaan mielipiteensä yhteiskunnallisista asioista.

3.4.2 Sitoutuminen onnistuneen dialogin edellytyksenä

Onnistunut dialogi edellyttää sitoutumista, joten tarkastelen tässä luvussa sitoutumisen yhteyttä dialogiin julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Dialogin ja sitoutumisen suhde toisiinsa on kaksisuuntainen. Esimerkiksi Kentin ja Taylorin (2014, s. 385) mukaan sitoutuminen on osa vuoropuhelua. Toisaalta Johansen ja Nielsen (2011, s. 214) toteavat, että dialogi on hedelmällinen keino sitouttaa sidosryhmiä. Voimme siis tulkita, että dialogi ja sitoutuminen kulkevat käsikädessä ja ne edistävät kumpikin toisiaan.

Verčičin ja Vokićin (2017, s. 886) mukaan sitoutuminen on kattoterminä, jota käytetään kuvaamaan organisaatioiden pyrkimyksiä saada sidosryhmät mukaan niiden toimintaan ja päätöksentekoon. Kent ja Taylor (2014, s. 385) esittävät, että sitoutumisen kautta organisaatiot ja yleisöt voivat tehdä päätöksiä, jotka rakentavat sosiaalista pääomaa.

Tässä yhteydessä sosiaalinen pääoma tarkoittaa resurssia, joka on sitoutumisen edellytys ja sen tulos (Kent & Taylor, 2014, s. 385). Heidän mukaansa sitoutuminen on suuntautuminen, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä lähestymistapa, joka ohjaa ryhmien välistä vuorovaikutusprosessia (Kent & Taylor, 2014, s. 385).

Tiedotus- ja suhdetoiminnassa sitoutumista on tutkittu muun muassa työntekijöiden sitoutumisen, vastuullisuuteen sitoutumisen, kansalaissitoutumisen (engl. *civic engagement*) ja dialogisen sitoutumisen näkökulmista (Kent & Taylor, 2014, s. 385). Harterin ja muiden mukaan (2002, s. 269) työntekijöiden sitoutumisella viitataan yksilön osallistumiseen, tyytyväisyyteen ja innostukseen työssä. Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu muun muassa siitä näkökulmasta, miten organisaatiot voivat sitouttaa työntekijöitään (Kent & Taylor, 2014, s. 386). Kentin ja Taylorin (2014, s. 386) mukaan sitoutumisella pyritään edistämään uskollisuutta työnantajaa kohtaan sekä työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden sitoutumista voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka työntekijät sitoutuvat organisaation prioriteetteihin (Tkalac Verčič & Men, 2023, s. 1)

Kansalaistoiminnan ja sosiaalisen pääoman yhteydessä sitoutumista voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka sitoutumisella rakennetaan sosiaalista pääomaa ja parannetaan yhteisöjä (Kent & Taylor, 2014, s. 386). Adler ja Goggin (2005, s. 236) toteavat, että kansalaissitoutumisella tarkoitetaan tapoja, joilla kansalaiset osallistuvat yhteisön elämään parantaakseen muiden oloja tai yhteisön tulevaisuutta. Canel ja Luoma-aho (2019, s. 190) tarjoavat laajemman määritelmän kansalaissitoutumiselle organisaatioiden näkökulmasta, ja heidän mukaansa se tarkoittaa kykyä saada kansalaiset mukaan julkisiin hallintoprosesseihin. Piqueiras ja muut (2020, s. 299) summaavat, että kansalaissitoutuminen nähdään prosessimaisena ja enimmäkseen toivottavana ilmiönä, joka edistää yhteiskunnan myönteistä kehitystä.

Termi *kansalainen* viittaa siihen, että sitoutuminen tapahtuu julkisella alueella kansalaisten yksityiselämän sijaan (Dahlgren, 2009, s. 58). Canel ja Luoma-aho (2019, s.

180) esittävät, että kansalaissitoutuminen on kuitenkin erotettavissa poliittisesta sitoutumisesta, joka tarkoittaa toimintaa, jolla edistetään hallitusten toimia. Kansalaissitoutumisessa keskiössä on vapaaehtoiset toimet, jonka avulla ratkaistaan ongelmia ja autetaan yhteisöä (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 180).

Sitoutuminen on olennainen käsite myös yritysvastuun ja organisaation kestävyden kannalta (Kent & Taylor, 2014, s. 386; Silva & Campo, 2019, s. 4). Kun yritysvastuuta tarkastelee sitoutumisen näkökulmasta, sitoutuminen nähdään organisaation läpinäkyvyyden kautta (Kent & Taylor, 2014, s. 386). Olennaista on organisaation avoimuus yleisön kysymyksille ja tarkastelulle (Kent & Taylor, 2014, s. 386). Kentin ja Taylorin (2014, s. 386) mukaan yritysvastuu tarjoaa kontekstin, joka mahdollistaa suuremman vuorovaikutuksen organisaatioiden ja yleisön välillä. Silva ja Campo (2019, s. 4) toteavat tähän liittyen, että edistääkseen erilaisia kestävän kehityksen tavoitteita, strategioita ja käytäntöjä, organisaatioiden on käytävä vuoropuhelua ja saatava sidosryhmät mukaan toimintaansa. Tällaiset toimet edistävät vastuullisuuskäytäntöjen integraatiota ja vahvempia suhteita sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolisten sosiaalisten verkostojen kanssa (Silva & Campo, 2019, s. 4).

Dialogisen sitoutumisen yhteydessä sitoutuminen nähdään tunnustuksena siitä, että vuorovaikutuksessa olevat tahot ovat valmiita antamaan kaikkensa, eli sitoutumaan kohtaamisiin (Kent & Taylor, 2014, s. 387). Kent ja Taylor (2014, s. 387) esittävät, että sitoutuminen edellyttää esteettömyyttä, läsnäoloa ja halukkuutta olla vuorovaikutuksessa. Dialoginen sitoutuminen mahdollistaa yhteisen ymmärryksen luomisen todellisuudesta (Kent & Taylor, 2014, s. 387).

Yhteenvetona voidaan todeta, että sitoutumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, joita ei aina voi tarkastella erikseen. Esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista voi katsoa siitä näkökulmasta, kuinka työntekijät sitoutuvat organisaation kestävä kehityksen tavoitteisiin. Tässä myös dialoginen sitoutuminen voi olla

avainasemassa, kun neuvotellaan merkityksistä, luodaan yhteisiä näkemyksiä ja sitoudutaan kuuntelemaan muita.

4 Viestintäjohtajien näkemyksiä kestävän kehityksen viestinnästä

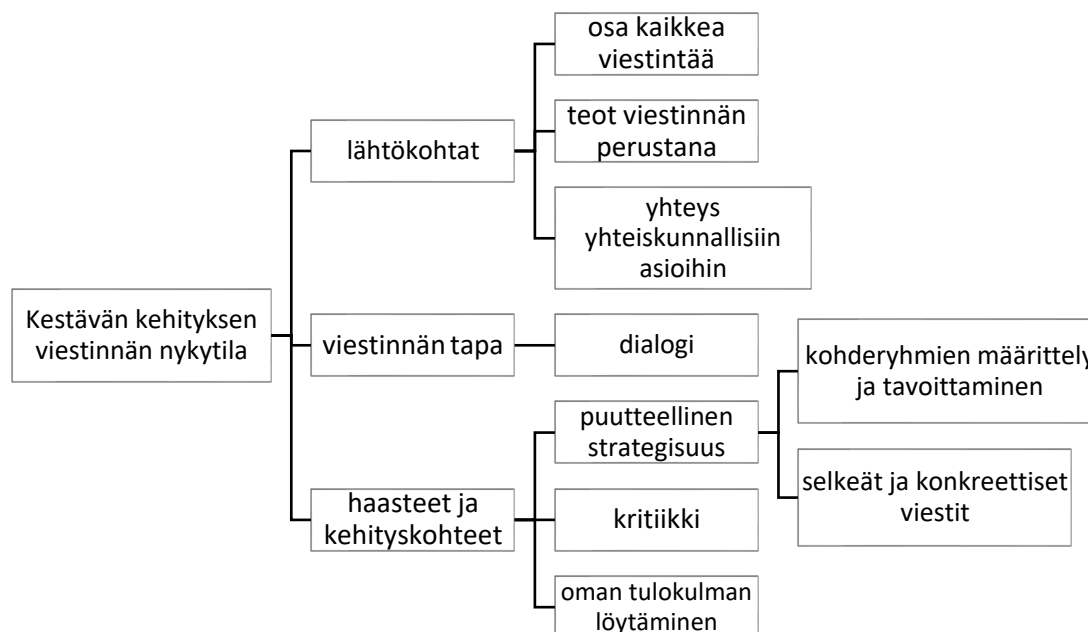
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ministeriöiden viestintäjohtajat näkevät valtionhallinnon kestävän kehityksen viestinnän. Aineistona toimii kahdeksan ministeriön viestintäjohtajan haastattelumateriaali, joka kerättiin teemahaastatteluilla. Ministeriöiden viestintäjohtajien toimenkuvaan kuuluu ministeriön viestinnän johtaminen sekä viestintäyksikön esihenkilönä toimiminen. Viestintäjohtaja vastaa ministeriön sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja päivittäisen viestinnän työn organisoinnista. Lisäksi viestintäjohtaja on johtoryhmän jäsen ja osallistuu ministeriön strategiseen työhön osana johtoryhmää. Viestintäjohtajan vastuualueeseen kuuluu viestintäyhteistyö valtioneuvostossa ja ministeriön hallinnonalalla. Ministeriöt, joissa haastateltavat työskentelevät, on kuvattu luvussa 1.3.

Tutkimusmenetelmänä käytän teemoittelua, joka on yksi laadullisen sisällönanalyysin keino (Puusa, 2020b, s. 147). Teemoittelulla jäsenän aineistossa esiintyviä ilmiöitä kategorioiden eli teemojen alle, jotka nimeän ilmiötä kuvaavalla tavalla. Analyysin vaiheittainen kuvaus on esitelty luvussa 1.3.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen analyysin tulokset jokaisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta erikseen. Ensin käsittelen, millaisena haastateltavat näkevät kestävän kehityksen viestinnän nykytilan. Tämän jälkeen paneudun siihen, millaisia tehtäviä haastateltavat hahmottavat kestävän kehityksen viestinnälle. Viimeisenä tarkastelen, miten haastateltavat kuvaavat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman roolia kestävän kehityksen viestinnässä. Esitän analyysin tukena haastateltavien sitaatteja esimerkkeinä aineistosta.

4.1 Kestävän kehityksen viestinnän nykytila

Tässä luvussa esitän, kuinka haastateltavat hahmottavat kestävän kehityksen viestinnän nykytilaa. Ministeriöiden viestintäjohtajien näkemysten selvittäminen kestävän kehityksen viestinnästä on merkityksellistä, koska he pystyvät vaikuttamaan siihen, mitä ja millä keinoilla kestävydestä viestitään ministeriön sisällä ja sen ulkopuolella. Näin ollen viestintäjohtajien näkemykset kertovat siitä, minkälainen merkitys viestinnälle annetaan kestävän kehityksen edistämiseksi ja miten kestävydestä viestitään käytännössä. Haastateltavien näkemyksistä muodostui kolme teemakokonaisuutta ja niille alakategorioita. Nämä on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Viestinnän nykytilaa kuvaavat teemat.

Jaottelen nykytilaa kuvaavat teemat seuraaviin kategorioihin: viestinnän lähtökohdat, viestinnän tapa sekä haasteet ja kehityskohteet. Viestinnän lähtökohdiksi muodostui haastatteluiden perusteella se, että kestävän kehityksen viestintä tulisi olla osa kaikkea muuta viestintää, se on yhteydessä yhteiskunnallisiin aiheisiin ja teot ovat viestinnän perustana. Viestinnän tapa kuvaa tässä sitä, miten ja millä keinoilla kestävästä kehityksestä viestitään ja aiheen käsittelyssä dialogin merkitys korostui. Kehityskohteina

haastateltavat näkivät strategisuuden puutteen ja haasteina kritiikin sekä oman tulokulman löytymisen. Esittelen alaluvuissa nykytilaa kuvaavia näkemyksiä aloittaen viestinnän lähtökohdista.

4.1.1 Viestinnän lähtökohdat

Kestävän kehityksen viestinnän nykytilaa hahmotetaan aineistossa kolmen lähtökohdan kautta. Nämä ovat kestävän kehityksen viestintä osana muuta viestintää, teot viestinnän perustana ja viestinnän yhteys muihin yhteiskunnallisiin aiheisiin. Ensimmäinen viestinnän lähtökohta on se, että haastateltavat näkevät, että kestävän kehityksen viestinnän tulisi olla osa kaikkea muuta ministeriön viestintää. Esimerkki (1) toimii osoituksena tästä.

- (1) Mä ajattelen, että se vastuullisuusviestinnän pitää olla niin kun osa kaikkea viestintää, että se ei tarvitse sellaista, että ne erikseen ajateltaisiin, että joku on vastuullisuusviestintää ja joku ei. (H2)

Kuten esimerkissä (1) esitetään, ministeriön viestinnästä ei tulisi voida erottaa, milloin viestitään kestävästä kehityksestä ja milloin ei. Tämä osoittaa, että kestävän kehityksen teemoista ajatellaan niin, että ne tulee integroida keskeiseksi osaksi organisaation ydintoimintaa ja strategiaa. Tämä näkemys vastaa sitä, miten yrityksissä kestävyiden integrointi nähdään liiketoiminnan edellytyksenä (Blomberg ja muut, 2021, s. 71). Blomberg ja muut (2021) hahmottavat viestinnän funktionaalisesta, merkityksiä korostavasta näkökulmasta, jossa on keskeistä vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Kestävyiden integroiminen tapahtuu sidosryhmävuoropuhelun kautta, johon kuuluu jatkuva neuvottelu kestävyiden tulkinnoista ja merkityksistä (Blomberg ja muut, 2021, s. 71).

Esimerkki (1) osoittaa, että yritysten tavoin myös julkisen sektorin organisaatioissa kestävydestä ajatellaan viestinnän integroinnin näkökulmasta ja että valtionhallinnossa vastuullisuuden integroiminen ydintoimintaan nähdään keskeisenä. Kestävyiden integroiminen toiminnan ytimeen ja kestävydestä viestiminen ovat yhteydessä myös

strategiseen viestintään, sillä Van Rulerin (2018, s. 373) mukaan strateginen viestintä viittaa viestintään, joka on integroitu organisaatioiden tavoitteisiin ja strategioihin. Blomberg ja muut (2021, s. 72) toteavatkin, että kestävydestä on luontevaa viestiä vakuuttavasti, kun se on integroitu organisaation strategiaan ja toiminnan ytimeen. Kun kestävyys on integroitu organisaation strategiaan, kaikki strategian mukainen viestintä voidaan esimerkissä (1) esitetyn ajatuksen mukaan nähdä vastuullisuusviestintänä.

Toinen kestävän kehityksen viestinnän lähtökohta on, että viestintä pohjautuu tekoihin. Tämä ilmenee seuraavassa esimerkissä (2).

- (2) Mä oon henkilökohtaisesti sitä mieltä, että ylipäätään viestintä vaikuttaa ainoastaan silloin, kun viestintä on tekoja. Eli toisin sanoen, me ei pystytä pelkästään viestimällä vaikuttamaan yhtään mihinkään, korkeintaan ehkä yrittämään sitä vaikuttamista. Mutta ainoastaan silloin, kun meillä on tekoja, joista me kerrotaan, ja niiden tekojen osalta niiden vaikuttavuus on jo näytettävissä, niin silloin me pystymme viestinnällä vaikuttamaan viestimällä siitä, mitä tehdään, on tehty tai tullaan tekemään. (H1)

Esimerkin (2) mukaan kestävän kehityksen viestintä nähdään vaikuttavana silloin, kun se pohjautuu tekoihin. Haastateltavien näkemyksissä korostui, että tällöin viestintä on vähemmän abstraktia kuin tilanteessa, jossa viestintää ei pohjata konkreettisiin tekoihin. Yksi haastateltava myös kuvaili, että kun teot vastaavat siihen, mitä viestitään, jo teot itsessään viestivät siitä, että toimitaan kestävästi.

Schoeneborg ja muut (2020) tuovat esiin, että puheiden ja tekojen välistä suhdetta kuvataan välillä "walk the talk" -ilmauksella, joka viittaa siihen, että viestinnän ja vastuullisuuskäytäntöjen tulisi olla linjassa keskenään. Penttilä ja Eräranta (2021, s. 16) esittävät, että tekojen ja puheiden välinen suhde on vastuullisuusviestinnän tutkimuksessa otettu yhdeksi lähtökohdaksi. Tällöin vastuullisuusviestintää voidaan tarkastella toimintaa edeltävänä, sitä seuraavana tai samanaikaisena vuorovaikutuksena (Schoeneborg ja muut, 2020).

Merkitysten luontia korostavasta eli formatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna, kun teot ovat puheiden perusta, teot nähdään viestinnän edeltäjänä ja edistäjänä (Schoeneborg ja muut, 2020). Toisaalta myös viestintä luo pohjaa teoille, sillä esimerkiksi viestinnällinen vastuullisuusraportointi aikaisemmista vastuullisuusteista tarjoaa lähtökohdan myös seuraaville vastuullisuusteille. Vastuullisuuspuhe siis muokkaa ja lisää vastuullisuustekoja (Schoeneborg ja muut, 2020). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna viestinnällä nähdään kuitenkin olevan vain toissijainen rooli ja teot nähdään parempana kuin niistä viestiminen.

Penttilä ja Eräranta (2021, s. 21) tiivistävät edellä esiteltyä tekojen ja puheiden välistä suhdetta niin, että viestintä merkityksellistää aiempia vastuullisuustekoja, organisoii tulevaa toimintaa ja uusintaa vastuullisuuskäsityksiä. Tämän näkökulman mukaisesti, vaikka haastateltavat näkevät tekojen olevan viestinnän perusta, myös viestintä luo pohjaa seuraaville vastuullisuuskäytännöille. Tällöin teot ja viestintä muodostavat jatkuvan kehän, jossa molemmat edeltävät toisiaan.

Kolmas teema kuvaa kestävän kehityksen viestinnän ja muiden yhteiskunnallisten asioiden yhteyttä. Haastateltavien näkemyksissä korostui, että kestävän kehityksen viestintä heijastaa yhteiskunnallisiin teemoihin ja ajankohtaisiin aiheisiin. Tämä ilmenee esimerkissä (3).

- (3) Kestävän kehityksen teema ylipäättään on mun mielestä valtavan suuri ja sen viestintä ei voi olla mikään semmoinen yksittäinen pistemäinen teko, vaan siinä viestinnässäkin pitää ottaa huomioon tosi paljon niitä yhteiskunnallisia ilmiöitä, mitä koko oikeestaan tätä meidän kenttää pyörittää tai mitkä tässä on nyt framilla. (H1)

Kuten esimerkissä (3) todetaan, kestävän kehityksen viestinnässä huomioidaan yhteiskunnalliset ilmiöt. Tämä voi johtua siitä, että tällöin kestävän kehityksen viestintä nähdään vaikuttavampana, kun se kytketään muihin ympärillä tapahtuviin yhteiskunnallisiin teemoihin. Lisäksi esimerkissä (3) sanotaan, että viestintä ei voi olla vain pistemäinen teko. Tämä voidaan tulkita niin, että kestävän kehityksen viestinnän

tulee olla haastateltavien mielestä jatkuvaa. Tämä näkemys on yhteydessä kestävä kehityksen viestinnän perusajatuksen kanssa, jonka mukaan kestävä kehityksen viestintä pitää sisällään muun muassa jatkuvia keskusteluita kestävyysasioista (Golob ja muut, 2023, s. 42). Haastateltavien mielestä viestinnän jatkuvuus nähdään siis tutkimuskirjallisuuden mukaisesti onnistuneen kestävä kehityksen viestinnän yhtenä tekijänä.

4.1.2 Dialogi viestinnän ytimessä

Haastateltavien näkemysten mukaan dialogilla on merkittävä rooli kestävä kehityksen viestinnässä. Haastateltavien mukaan dialogia käydään niin organisaation sisällä kuin myös ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Esimerkki (4) osoittaa dialogin merkitystä.

- (4) On tietenkin selvää, että tällöinen sidosryhmätyö on äärimmäisen tärkeää onnistuneen lainsäädännön näkökulmasta ja sidosryhmäviestintää, ettei ainoastaan se kohderyhmäviestintä vaan sidosryhmäviestintä, jossa pyritään keskustelemaan sitten keskeisten kumppaneiden kanssa siitä, että minkä tyyppisiä vaikutuksia jollain tietyllä hankkeella voi olla ja sitten, miten ne eri toimijat omaa toimintaansa suhteuttavat suhteessa sen hankkeen etenemiseen ja eteenpäin viemiseen. (H8)

Esimerkissä (4) korostetaan, että pelkkä tietyille kohderyhmille suunnattu viestintä ei riitä, vaan olennaista on myös vuorovaikutus keskeisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmillä viitataan toimijoihin, joihin organisaation toiminta vaikuttaa ja jotka samalla itse vaikuttavat organisaation toimintaan jollakin tavalla (Freeman, 1984, s. 53). Vuorovaikutusta organisaation ja sidosryhmien välillä kuvataan käsitteellä sidosryhmädialogi, jolla vahvistetaan organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita ja edistetään organisaation kestävyttä (Silva & Campos, 2020, s. 1).

Dialogin hyödyntäminen ministeriön viestinnässä ja kestävyysasioissa on yhteydessä ajatukseen siitä, että kestävä kehityksen edistämässä eri toimijoiden osallistaminen on olennaista (Bowen ja muut, 2017, s. 91; Mulholland ja muut, 2017, s. 6). Dialogi on yksi keino muiden osallistamiseen ja yhteistyön tekemiseen, jota valtionhallinnon organisaatioiden tulee edistää pirullisissa kestävyysasioissa (Bowen ja muut, 2017, s. 91;

Silva & Campos, 2019, s. 1). Yksi haastateltava kuvasi, että dialogin hyödyntämisessä olennaista on yrittää ymmärtää, mitä sidosryhmillä on sanottavana. Tämä näkyy esimerkissä (5).

- (5) - - dialogisessa ajattelussa olennaistahan on, että jos sellaisia haluaa hyödyntää, niin sittenhän siinä haetaan vaan vähän uudella tavalla uudella jotenkin tiettyjä sidosryhmiä ja yritetään sitten ymmärtää, että mitä heillä on sanottavaa. Sitten me yritetään ammentaa heiltä, että voitaisiinko niitä ajatuksia ottaa jotenkin uudella tavalla huomioon. (H6)

Esimerkin (5) esittämä näkemys vastaa myös Bohmin ja muiden (2004, s. 6–7) ajatusta siitä, että dialogilla pyritään löytämään yhteisiä näkemyksiä ja uusia näkökulmia asioihin. Høvringin ja muiden (2018, s. 637) mukaan idealistisesta näkökulmasta tarkasteltuna dialogi tähtää kumppanuuteen yhteistyön kautta. Realistisesta näkökulmasta katsottuna dialogi hahmotetaan strategisena yhteistyönä, jonka tavoitteena on tiedon vaihtaminen. Jos osapuolten näkemykset dialogin päämäärästä eivät kohtaa, päädytään tilanteeseen, jossa osapuolet eivät aidosti kuuntele toisiaan (Høvring ja muut, 2018, s. 637).

Esimerkeissä (4 ja 5) korostuu dialogin realistinen näkökulma, jossa tiedonvaihtaminen on pääasia syvemmän kumppanuuden sijaan. Perinteisesti valtionhallinnon viestintä on mielletty yksisuuntaiseksi, ylhäältä alaspäin tiedottamiseksi, joten dialogin hyödyntämisen korostuminen haastateltavien näkemyksissä esittää vastakkaisen näkemyksen perinteiseen oletukseen. Toisaalta, esimerkissä (5) todetaan ”jos dialogia halutaan hyödyntää”, mikä heijastaa yksisuuntaisen tiedottamisen perinnettä ja sitä, että dialogin käyminen ei ole itsestään selvyys, vaikka sen merkitys haastateltavien näkemyksissä korostuikin.

Organisaatiot voivat hyötyä realisisesta sidosryhmädialogista monin tavoin. Esimerkiksi ministeriöt voivat saavat sidosryhmiltä arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää niiden toiminnassa. Samalla dialogi voi edistää sidosryhmien, kuten kansalaisten ja elinkeinoelämän ja muiden valtionhallinnon organisaatioiden luottamusta ministeriötä kohtaan (Sanders & Gutiérrez-García, 2020, s. 297).

4.1.3 Kehityskohteet ja haasteiden moniulotteisuus

Haastateltavat hahmottivat erilaisia haasteita ja kehityskohteita kestävän kehityksen viestinnälle. Haastattelussa pyysin haastateltavia kertomaan sekä kestävän kehityksen viestinnän haasteista että kehityskohteista, mikä selittää painotusta tässä luvussa esiteltyjen haasteiden ja kehityskohteiden välillä. Kehityskohteeksi nousi aineistosta kestävän kehityksen viestinnän strategisuus, jossa tunnistettiin erityisesti kohderyhmien erittelyn puute sekä konkreettisten viestien muodostaminen. Tämän lisäksi haastateltavien mukaan haasteena koetaan sidosryhmien suunnalta tuleva kritiikki, mikä liittyy kestävän kehityksen arvopohjaisuuteen. Viimeinen haaste on oman tulokulman löytäminen kestävän kehityksen asioihin. Tästä esiintyi aineistossa ministeriökohtaisia näkemyksiä, sillä oman tulokulman löytyminen kuvattiin aineistossa myös yhtenä onnistumisena kestävän kehityksen viestintään liittyen.

Haastateltavien näkemyksissä hahmottui kehityskohteeksi se, että kestävän kehityksen viestintä voisi olla strategisempaa. Esimerkki (6) esittää tätä kehityskohdetta.

- (6) Ehkä tekemällä siitä strategisempaa, eli se, että meillä olisi selkeet, ei pelkästään selkeät tavoitteet, vaan myöskin selkeät linjaukset siitä, että mihin me milloinkin halutaan erityisesti kiinnittää huomiota. Eli, että mietittäisiin sitä sen koko meidän strategian kannalta sillä tavalla, että me pystyttäisiin kiinnittämään se hallitusohjelmaan ja sitten meidän hankkeisiin niin, että me saataisiin siitä semmoinen koherentti paketti, joka jollain tasolla olisi myös paremmin mitattavissa. (H1)

Strateginen viestintä nähdään organisaation tarkoituksenmukaisena suunniteltuna viestintänä jonkun tavoitteen tai tarkoituksellisen päämäärän saavuttamiseksi (Hallahan ja muut, 2007, s. 3–4; Servaes & Lie, 2015, s. 132). Esimerkissä (6) tunnistetaan tämä näkemys, sillä esimerkki korostaa selkeiden tavoitteiden muodostamista ja suunnitelmallisuutta. Lisäksi esimerkin (6) mukaan kestävän kehityksen viestintä tulisi liittää vahvemmin hallitusohjelmaan ja sen mukaisiin hankkeisiin. Tämä näkemys on linjassa strategisen viestinnän perusajatuksen kanssa, jonka mukaan strateginen viestintä perustuu organisaation strategiaan ja ydintoimintoihin (Van Ruler, 2018, s. 373), joissa hallitusohjelmalla on merkittävä rooli ministeriöiden kontekstissa. Toisaalta

esimerkki (6) tuo esiin ministeriöiden viestintäjohtajien liikkumavaran myös kestävän kehityksen asioiden suhteen, sillä hallitusohjelma ja sen mukaiset hankkeet ohjaa pitkälti ministeriöiden työtä. Hallitusohjelma sekä rakentaa pohjan suunnitellulle viestinnälle että rajaa mahdollisuuksia strategisuuden kehittämiseksi.

Haastateltavien mukaan yksi strategiseen viestintään liittyvä haaste kestävän kehityksen aiheissa on tarpeeksi konkreettisten viestien luominen. Esimerkki (7) kuvaa tätä.

- (7) - - on tärkeää, että se pääviesti on kirkas ja ei puhuta kaikista teemoista, kun puhutaan yhdestä teemasta, mutta se on se haasteellinen juttu tässä kestävän kehityksen agendan edistämässä, että se ei mene semmoiseksi liian ylätasoon puheeksi, jolloin päädytään olemaan sanomatta mitään. Että pitää kuitenkin puhua konkreettisista asioista ja samalla muistaa, että näillä on ristikkäisvaikutuksia, ja ne vaikuttaa toisiinsa. (H7)

Esimerkissä (7) tuodaan ilmi, että kestävän kehityksen viestinnän vaaranpaikkana on, että ei tarjota tarpeeksi konkreettisia viestejä. Haastateltava myös kuvailee, että jos puhutaan liian ylätasolla, ei lopulta sanota mitään. Tässä näkyy kestävän kehityksen poliittinen konteksti, jossa päätöksenteko tapahtuu poliittisesti ylätasolla. Tällöin konkretian löytyminen on haastavaa. Haastateltavat siis tunnistavat selkeiden viestien merkityksen osana strategista viestintää ja näkevät sen haasteelliseksi, koska kestävä kehitys on laaja ja poliittinen teema. Kuten luvussa 2 todettiin, kestävän kehityksen teemat ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa (ks. Du Pisani, 2006, s. 93). Esimerkki (7) osoittaa, että tämän vuoksi aiheista on vaikea viestiä ilman, että viestittävää asiaa yhdistetään laajemmin muihin kestävyuden osa-alueisiin ja tavoitteisiin.

Toinen strategiseen viestintään kuuluva haaste on kohderyhmien määrittely ja niiden tavoittaminen viestinnällä. Esimerkki (8) kuvaa tätä. Kohderyhmällä tarkoitetaan tässä kohtaa ryhmiä ja tahoja, joita viestinnällä pyritään tavoittamaan. Kohderyhmät ja organisaation sidosryhmät voivat olla samoja, mutta kohderyhmä voi olla esimerkiksi rajatumpi joukko sidosryhmistä riippuen siitä, kenelle mikäkin asia halutaan viestiä.

- (8) Jos pitäisi valita kyllä tai ei, niin sanoisin kyllä, koska se on niin keskeisesti linkittyneet siihen meidän kestävän kehityksen strategiatyöhön ja

tulosohjauksen. Mutta - - kun se meidän kohderyhmäerittely puuttuu ja tavallaan sen miettiminen, että miten mitkään tahot tavoitetaan, niin se ei ole täydellistä tämä strategisuus suinkaan. Se on jossain puolivälissä. (H4)

Kuten esimerkissä (8) ilmenee, yksi haastateltava kuvaa strategisuuden yhtenä puutteena kohderyhmien erittelyn ja pohtimisen, kuinka juuri heidät tavoitetaan. Du ja muut (2010, s. 11) esittävät, että perusteellinen viestinnän suunnittelu edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. He viittaavat artikkelissaan yritysten vastuullisuusviestintään, mutta näen, että heidän näkemyksensä ovat relevantteja myös julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla. Du ja muut (2010, s. 11) alleviivaavat viestinnän suunnittelussa sisällön pohtimista, kanavien valintaa sekä organisaation piirteiden ja kohderyhmien ominaisuuksien hahmottamista.

Du ja muut (2010, s. 15) toteavat, että organisaation vastuullisuusviestinnän yksi erityispiirre on se, että sillä on monia potentiaalisia yleisöjä. Julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa yleisöinä voi olla esimerkiksi muut viranomaiset, tutkimuslaitokset, kansalaisjärjestöt ja kansalaiset sekä henkilöstö. Du ja muut (2010, s. 15) jatkavat, että erilaisilla yleisöillä on erilaisia odotuksia ja tiedontarpeita organisaatiota kohtaan, minkä vuoksi vastuullisuusviestintää on tarpeen räätälöidä kohderyhmien mukaan. Myös haastateltavat tunnistavat erilaiset yleisöt ja heidän erilaisen suhtautumisensa kestäväen kehityksen teemoihin, mikä näkyy esimerkissä (9).

- (9) Varmaan se on niin, että silloin kun on sidosryhmiä, joilla on hyvin samanlaisia näkemyksiä meidän viestin kanssa, niin se otetaan oikein hyvin vastaan. Ja sitten kun on sidosryhmillä on hyvin erilaisia näkemyksiä meidän viestin kanssa niin se torjutaan, mutta tätä me tietysti koitetaan koko ajan taklata sillä tavalla, että me tuodaan mahdollisimman hyvät perustelut aina sille meidän viestille, että ei sanota vaan mitä, vaan sanotaan aina myös miksi. Mutta en tiedä. Ei se ehkä riitä kuitenkaan, että jos on hyvin vahva ennakoasetelma tai asenne siihen viestiin tai viestin tuojaan, niin se ei välttämättä riitä siihen, että se ikään kuin sitten hyväksyttäisi tai jotenkin, että kuunneltaisiin sitä viestiä. (H7)

Esimerkissä (9) todetaan, että sidosryhmien ennakoasenne organisaation vastuullisuusviestintää kohtaan vaikuttaa siihen, miten viestintä vastaanotetaan. Ennakoasenteen yhteys on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi

MacInnis ja muut (1991, s. 34) toteavat, että yleisesti sidosryhmien motivaatio käsitellä organisaation tarjoamaa tietoa yrityksen yhteisuntavastuusta vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen. Tämän näkemyksen mukaan sidosryhmät antavat organisaation vastuullisuusviestinnälle vahvemman tuen, mitä lähempänä se on sidosryhmien henkilökohtaisia arvoja ja tarpeita (Du ja muut, 2010, s. 15). Myös yksilöiden tietoisuus kyseessä olevasta asiasta lisää sidosryhmien tukea organisaation viestinnälle, minkä vuoksi on selitettävä asian tärkeyttä, kuten myös esimerkissä (9) todetaan. Ministeriössä politiikan kohteena olevien asioiden kohdalla tietyillä sidosryhmillä voi olla esimerkiksi arvoista riippuen ennako-oletuksia, eriäviä tai samankaltaisia näkemyksiä viestinnän aiheeseen liittyen, mikä voi heijastua heidän tapansa suhtautua viestiin sekä viestivään organisaatioon.

Sidosryhmien kohtaamiseen ja erilaisiin ennakkoasenteisiin liittyen haastateltavat kuvasivat haasteeksi sen, että kestävään kehitykseen liittyvät teemat herättävät negatiivista keskustelua. Tämä johtaa haastateltavan mukaan siihen, että viestintäympäristö on haasteellinen. Tämä näkyy esimerkissä (10).

- (10) - - kun me puhutaan näistä asioista, niin perusviesti tähän aina sujuu aika usein hyvin ja virkatyönä ja rutiininomaisesti. Mutta sitten kun me mennään vähän tarkastelemaan asioita syvemmin, - - niin kyllähän ne herättää aika paljon keskustelua ja aiheuttaa jopa tämmöisiä konfliktejakin. - - että se on semmoinen aika monimutkainen kokonaisuus, että näistä asioista viestiminen herättää aika lailla tunteita, ja siksi se viestintäympäristö ajoittain voi olla meille hyvinkin haasteellinen. (H6)

Julkisen sektorin organisaatiot kohtaavat sidosryhmiltä hyvin erilaisia odotuksia, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150). Ristiriitaiset odotukset aiheuttavat myös jatkuvaa kritiikkiä. Kestävään kehitykseen liittyvät asiat ja esimerkiksi Agenda2030-tavoitteet ovat osin ristiriitaisia, mikä johtaa siihen, että kestävä kehityksen edistäminen vaatii jatkuvia arvovalintoja. Tällöin poliittisille teemoille tyypillisesti kompromissien teko korostuu, mikä voi johtaa siihen, ettei mikään sidosryhmä ole täysin tyytyväinen päätökseen. Kaikkia kestävä tavoitteita ei voi edistää saman aikaisesti yhtä suurella panostuksella. Johonkin asiaan keskittyminen saattaa jopa

heikentää toista kestävän kehityksen osa-aluetta. Kuten esimerkissä (10) todetaan, kestävän kehityksen viestintä herättää välillä jopa konflikteja. Näen, että ne konfliktien yksi syy voi olla sidosryhmien erilaiset odotukset organisaation toimia kohtaan. Yksi haastateltava kuvasikin, että kestävän kehityksen tavoitteiden ristiriitaisuus aiheuttavat viestinnän näkökulmasta mielenkiintoisia paikkoja, kun pohditaan, miten nämä sovitetaan yhteen.

Viimeinen haaste on oman tulokulman löytäminen kestävän kehityksen asioihin ja aineistossa se on kuvattu haasteiden lisäksi onnistumisena. Seuraava esimerkki (11) kuvaa oman tulokulman löytämistä haasteena ja esimerkki (12) onnistumisena.

- (11) Haasteena ehkä juuri tämän sen oman semmoisen relevantin ja asiallisen ja rakentavan tulokulman löytäminen koko tähän hyvin laajaan keskusteluun, joka kiistämättä totta kai koskee koko meidän yhteiskuntaa. (H3)

Kuten esimerkki (11) osoittaa keskusteluun kestävästä kehityksestä halutaan osallistua relevantilla ja rakentavalla tavalla. Kestävän kehityksen kontekstissa puhujia ja näkemyksiä on paljon, mikä voi luoda haasteen, että löytää relevantin tulokulman kestävän kehityksen asioihin, joiden kautta osallistua julkiseen keskusteluun. Esimerkki (12) puolestaan kuvaa oman tulokulman löytymistä onnistuneena.

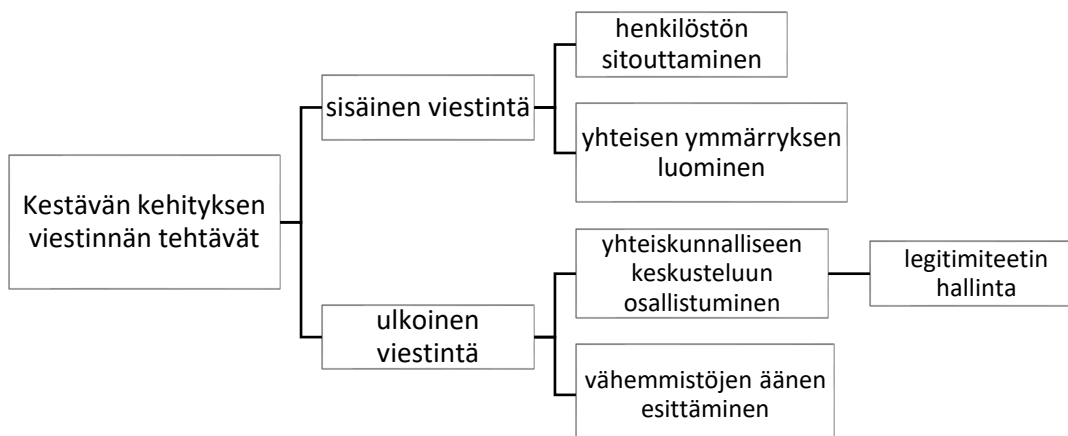
- (12) No oikeestaan onnistunutta on se, että meillä on vihdoinkin alettu laajemmin katsoa meidän yhteiskuntavastuuta. Ja mä nään, että yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys kulkee tosi vahvasti käsi kädessä. Ja ylipäättään se, miten me vastuullisesti toimitaan. - - Eli juurikin käsitys siitä, mikä on kestävä kehitys, mikä on vastuullisuutta ja mikä on meidän rooli [ministeriön nimi] siinä niin, niin mä näkisin, että siinä on ehkä juuri koronan takia tietyllä tavalla juuri päästy eteenpäin viime vuosina, eli sen sanoisin hyväksi puoleksi. Siihen on havahduttu. (H1)

Esimerkki (12) kuvaa, kuinka ministeriön rooli kestävän kehityksen asioissa on hahmottunut ja ministeriössä on keskinäinen ymmärrys siitä, mitä kestävä kehitys tarkoittaa kyseisen ministeriön kontekstissa. Oman tulokulman löytymisen näkeminen toisissa ministeriöissä haasteena ja toisissa onnistumisena osoittaa, että ministeriöt ovat erilaisissa tilanteissa kestävän kehityksen suhteen, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi

hallinnonalojen ja toimialojen erilaisuus. Toisaalta esimerkit (11 ja 12) myös osoittavat, että oman tulokulman löytäminen nähdään tärkeänä kestävän kehityksen viestinnässä. Se voi esimerkin (12) mukaisesti auttaa hahmottamaan, mitä kestävyys tarkoittaa kyseisen ministeriön kontekstissa, mikä voi luoda pohjan myös strategisen viestinnän suunnittelulle ja toteuttamiselle.

4.2 Kestävän kehityksen viestinnän tehtävät

Tässä luvussa esitän, mitä tehtäviä haastateltavat näkevät kestävän kehityksen viestinnällä olevan. Sidosryhmien näkökulmasta kestävän kehityksen viestintää voidaan jaotella sen mukaan, kohdistetaanko viestintä ulkoisiin vai sisäisiin sidosryhmiin (Crane & Glozer, 2016, s. 1228). Tämän näkökulman mukaisesti jaottelen tehtävät sen mukaan, kohdistuuko viestintä enimmäkseen ulkoisille vai sisäisille sidosryhmille. Sisäisillä sidosryhmillä tarkoitan tässä tutkimuksessa organisaation henkilöstöä. Ulkosilla sidosryhmillä tarkoitan puolestaan kaikkia muita sidosryhmiä, kuten esimerkiksi kansalaisia ja muita viranomaisia. Viittaan termillä sisäinen viestintä organisaation henkilöstölle kohdistettuun viestintään ja termillä ulkoinen viestintä organisaation ulkoisille sidosryhmille kohdistettuun viestintään. Kuviossa 5 on esitetty tehtävät, jotka haastateltavat hahmottivat kestävän kehityksen viestinnälle.



Kuvio 5. Kestävän kehityksen viestinnän tehtävät.

Haastateltavien näkemysten mukaan sisäisen viestinnän tehtäviksi hahmottui henkilöstön sitouttaminen ja kestävän kehityksen asioiden näkyväksi tekeminen ministeriön sisällä. Ulkoisen viestinnän tehtäviksi hahmotettiin yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen ja vähemmistöjen äänen esittäminen. Seuraavissa alaluvuissa esittelen nämä kestävän kehityksen viestinnälle hahmotetut tehtävät aloittaen sisäisestä viestinnästä.

4.2.1 Sisäinen viestintä

Haastateltavat näkevät, että organisaation sisäisellä kestävän kehityksen viestinnällä on kaksi tehtävää. Ensimmäinen näistä on, että viestinnällä pyritään sitouttamaan henkilöstöä kestävän kehityksen asioihin. Tässä yhdistyy luvussa 3 esitetyistä sitoutumisen muodoista työntekijän sitoutuminen ja kestävään kehitykseen sitoutuminen. Esimerkki (13) kuvaa tätä.

- (13) Ja tässä myös meidän viestinnän yhtenä tavoitteena on ollut ollut sitouttaa ja innostaa meidän henkilöstöä osallistuu tästä [kestävän kehityksen] strategiasta ja sen toimenpidesuunnitelman toteuttamisesta, sen viestintään. (H3)

Esimerkissä (13) todetaan, että viestinnän pyrkimyksenä on henkilöstön sitouttaminen ilmasto- ja luontostrategian mukaiseen toimintaan sekä siitä viestimiseen. Työntekijöiden sitoutuminen on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi organisaation kestävyiden edistämiseksi, minkä vuoksi monet organisaatiot priorisoivat henkilöstön sitouttamisen kestäväan kehitykseen (Kişi, 2023, s. 21–22). Kişi (2023, s. 22–23) toteaa, että sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia kehittämään ja toteuttamaan innovatiivisia ratkaisuja, jotka edistävät kestävyttä, ja he vaikuttavat kestävan organisaatiokulttuurin rakentamiseen.

Sisäisellä viestinnällä voi olla merkittävä rooli avoimen kulttuurin rakentamisessa henkilöstön ja esihenkilöiden välillä, kuten myös henkilöstön sitouttamisessa organisaation prioriteetteihin (Misha ja muut, 2014, s. 183). Sisäinen viestintä auttaa siirtämään organisaation arvoja työntekijöille, ja auttaa heitä sitoutumaan strategisiin tavoitteisiin (Tkalac Verčič & Men, 2023, s. 1). Edellä esitetyssä esimerkissä (13) prioriteettina ja strategisina tavoitteina toimii kestävan kehityksen edistäminen.

Onkilan ja muiden (2021, s. 110) mukaan työntekijät ovat organisaation vastuullisuusviestinnän merkittävin kohderyhmä. Työntekijät osallistuvat vastuullisuustoimien toteuttamiseen organisaatioissa, tarkastelevat vastuullisuutta omien työtehtävien kontekstissa sekä viestivät vastuullisuudesta omille ulkoisille sidosryhmille (Onkila ja muut, 2021, s. 110). Tämän näkemyksen nojalla henkilöstön sitoutuminen kestäväan kehitykseen on olennainen organisaation vastuullisuutta ja siitä viestimistä.

Toinen aineistossa esiintyvä teema on se, että viestinnällä pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miten eri osa-alueet liittyvät kestäväan kehitykseen. Esimerkki (14) kuvaa tätä.

- (14) Joo siis siinä mielessä, että musta tuntuu, ettei ihan kaikkia asiantuntijatkaan meillä ministeriössä hahmota sitä, miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys liittyy kestäväan kehitykseen. - - että ehkä just kestävä kehitys enemmän ihmisten mielissä liittyy ympäristöön, luontoon, tän tyyppiin asioihin. Niin

tässä on se meidänkin suurin haaste, että me yritetään tehdä siitä näkyvämpää myöskin ihan ministeriön sisällä. (H1)

Esimerkissä (14) esitetään haastateltavan kokevan, että useat työntekijät näkevät kestäväen kehityksen liittyvän lähinnä ekologisiin näkökulmiin. Muita osa-alueita ei hahmoteta samalla tavalla kuuluvaksi kestäväen kehitykseen. Haastateltavan näkemyksiä voidaan tulkita, että viestinnällä pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä kestäväen kehitykseen kuuluu.

Haastateltavien näkemys yhtyy Newigin ja muiden (2013, s. 2978) ajatukseen, jonka mukaan viestinnällä nähdään olevan tärkeä rooli kestäväen kehityksen asioissa, jotta voidaan saavuttaa yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat kestävyiden arvot ja konkreettiset tavoitteet, joita kohti pyritään. Tämä liittyy Genç'n (2017, s. 514) näkemykseen kestäväen kehityksen viestinnästä (engl. *communication about sustainability*), joka on hänen mukaansa yksi kestävyiden ja viestinnän suhdetta kuvaava ulottuvuus. Genç'n (2017, s. 514) ajatusten mukaan siinä korostuu keskusteleminen ja ajatusten vaihtaminen, jonka kautta yhteinen näkemys muodostuu. Newig ja muut (2023, s. 2978) täydentävät, että kyseessä on prosessi, jossa tietoa, tulkintoja ja näkemyksiä vaihdetaan kestäväen kehityksen asiasta.

Työyhteisössä yhteisen ymmärryksen luomisen yhteydessä voidaan viitata sensemaking-prosessiin. Tämän perusajatuksena on Weickin (1993, s. 635) mukaan se, että todellisuus on jatkuva saavutus, joka syntyy pyrkimyksistä luoda järjestystä ja saada takautuva käsitys menneestä. Organisaation jäsenet rakentavat ympäristöään vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Keskustelun kautta he rakentavat merkityksiä, joiden avulla he voivat käsittää maailmaa ja toimia yhdessä (Maitlis, 2005, s. 21). Yhteisten merkitysten luominen on siis sosiaalinen prosessi organisaation jäsenten välillä.

4.2.2 Ulkoinen viestintä

Aineistosta nousi kaksi teemaa esille siinä, millaisia tehtäviä organisaation ulkopuolelle suunnatulla kestäväen kehityksen viestinnällä nähdään olevan. Nämä tehtävät ovat, että

kestävän kehityksen viestinnällä osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja tuodaan vähemmistöjen ääni esiin.

Haastateltavien mukaan kestävän kehityksen viestintä on keino osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämä käy ilmi esimerkissä (15).

- (15) - - viestinnässä yleensäkin haluamme kertoa selkeästi ja inhimillisesti ja ymmärrystä lisäävästi siitä, mitä me teemme ja keskustelua herättävästi, että kyllä tää on myös aihe missä me halutaan olla mukana siinä yhteiskunnallisessa tekemisessä, siinä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja myös varmaan herättää sitä. (H2)

Esimerkki (15) osoittaa, että yhteiskunnalliseen keskusteluun halutaan sekä osallistua että myös herättää sitä. Tämä näkemys on linjassa Juholinin ja Rydenfeltin (2020) tutkimuksen kanssa, jossa haastateltavat hahmottivat tavoitteita strategiselle viestinnälle. Dialogifoorumin mahdollistaminen ja aloitteellinen keskusteleminen nähtiin heidän tutkimuksessaan yhtenä viestinnän tavoitteena. Juholin ja Rydenfeltin tutkimuksen mukaan haastateltavat hahmottivat viestinnän tavoitteet sellaisina, jotka palvelevat organisaation ja sen strategioiden tavoitteita, sekä sellaisina, jotka eivät suoraan liity organisaation strategioihin. Yhteiskunnallinen keskustelu nähdään viestinnän itsensä päämääränä (Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 92). Tämän ajatuksen pohjalta myös ministeriöissä hahmotetaan viestinnälle tehtäviä, jotka eivät ole suoraan alisteisia organisaation strategialle.

Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen nähdään haastateltavien mukaan olennaisena. Yhden haastateltavan mukaan keskusteluun osallistuminen on tärkeää, sillä muuten näkökulmat, joita he tuovat esille, eivät välttämättä olisi keskustelussa ollenkaan mukana. Tämä esitetään seuraavassa esimerkissä (16).

- (16) Tietysti koetaan vahvasti niin, että tää on asia, jossa myös meidän on syytä olla mukana, että emme voi monestakaan eri syystä johtuen, emme voi jättää tätä niin kun ulkoistaa tätä itseltämme pois joidenkin muiden toimijoiden tekemäksi pelkästään, koska silloinhan se tarkoittaisi sitä, että ne meidän mukanaan tuomat näkökulmat ei ehkä kuuluisi samalla tavalla tai todennäköisesti ei ole

sen keskustelussa mukana - - itse ajattelen niin, että jos me halutaan olla relevantti, uskottava toimija tässä yhteiskunnassa, niin kyllä myös tällaisiin globaaleihin megatrendeihin liittyvissä asioissa täytyy olla jotain sanottavaa ja jotain näkemyksiä ja ennen kaikkea ehkä painotettaisiin, sitä että pitää olla ratkaisuja. Ja pitää olla jotain annettavaa tälle yhteiskunnalle. (H3)

Esimerkissä (16) tulee esille, että kestävän kehityksen viestinnällä vaikutetaan siihen, että ministeriö nähdään uskottavana toimijana yhteiskunnassa. Tämä voidaan tulkita niin, että kestävän kehityksen viestinnällä ministeriö pyrkii rakentamaan ja säilyttämään legitimitettiin yhteiskunnassa, jossa odotukset organisaatioiden vastuullisuutta kohtaan kovenevat. Kuten Ågren ja Sataen (2022, s. 55) toteavat, tavoite saada ja ylläpitää legitimitetti pakottaa organisaatiot toimimaan ja viestimään ulkoisten odotusten ja normien mukaisesti. Jos organisaatioilta odotetaan ulkoisille sidosryhmille suunnattua vastuullisuusviestintää, organisaatioiden on viestittävä vastuullisuudesta, jotta organisaation toiminta nähdään yhteiskunnassa hyväksyttävänä.

Kuten aikaisemmin luvussa 3 todettiin, legitimitetti perustuu yleisön näkemyksiin organisaatiosta. Tämän vuoksi legitimitetin hallinta perustuu viestintään organisaation ja sen yleisön välillä (Suchman, 1995, s. 586). Canel ja Luoma-aho (2019, s. 145) toteavat, että legitimitetin rakentaminen tarkoittaa ymmärryksen luomista siitä, miksi organisaatiolla on oikeus olla olemassa. Heidän mukaansa viestinnällä on tässä keskeinen rooli, koska sen avulla voidaan perustella, mitä organisaatio tekee ja miksi.

Legitimitetti vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset käyttäytyvät organisaatioita kohtaan, mutta myös siihen, kuinka yleisö ymmärtää niitä (Suchman, 1995, s. 574). Suchmanin näkemyksiin nojaten legitimitetin omaavat organisaatiot nähdään arvokkaampina, luotettavimpina ja ennakoitavimpina. Erityisesti julkisen sektorin organisaatiot hyötyvät kansalaisten luottamuksesta, sillä luottamus tukee ja lisää kansalaisten tyytyväisyyttä organisaatioita kohtaan (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 231). Lisäksi Canel ja Luoma-aho (2019, s. 231) toteavat, että kansalaiset sitoutuvat helpommin sen organisaation prosesseihin, joita he pitävät luotettavina.

Toiseksi organisaation ulkopuolelle suunnatun kestävän kehityksen viestinnän tehtäväksi nähdään haastateltavien mukaan vähemmistöjen äänien esiin tuominen. Seuraava esimerkki (17) kuvaa tätä.

- (17) Ja sitten toki, jos meillä on vaikka joku politiikkatoimi, semmoinen mikä tuohon aiheeseen keskittyy tai sitä sivuaa, niin toki meidän pitäisi siitä rohkeasti viestiä monikanavaisesti, myös tuoda sitä, raivata tavallaan tilaa hallituksesta riippumatta aina viranomaistasolla sitä, että myös tuoda vähemmistöjen ääniä eteen, esiin. (H4)

Tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus ovat olleet viime aikoina nousevassa määrin esillä julkisessa keskustelussa. Koska kestävän kehityksen yksi pääulottuvuuksista on sosiaalinen näkökulma, myös vähemmistöjen aseman parantaminen on keskeinen osa kestävästä kehitystä (Haji Rasouli & Kumarasuriyar, 2016, s. 29). Esimerkki (17) osoittaa, että ministeriö ottaa tehtäväkseen vähemmistöjen asioiden esillä pitämisen ja liittää sen kestävän kehityksen viestintään. Esimerkissä (17) sanotaan, että vähemmistöjen ääni tulisi esittää aina hallituksesta riippumatta, mikä osoittaa, että taustalla on jaetut ja pysyvät arvot ministeriössä sosiaalisen kestävyden teemoissa. Yhden haastateltavan mukaan tämä on olennaista, jotta lainvalmistelussa tulee myös heikompien sosiaalisten ryhmien näkökulmat tietoisuuteen. Seuraava esimerkki (18) kuvaa tätä.

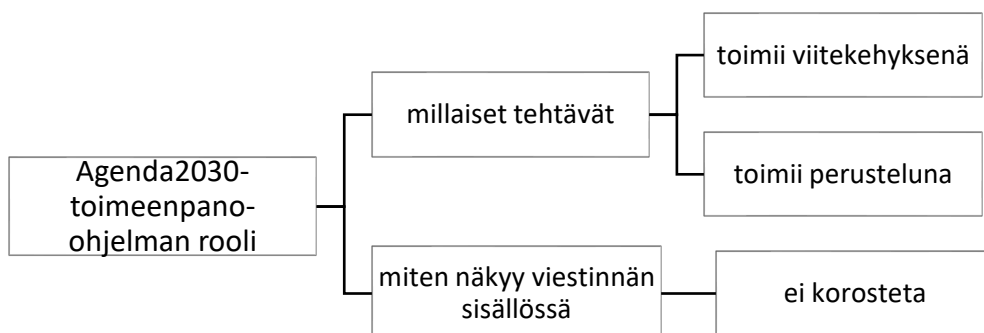
- (18) Se on ihan ytimessä, niin sitten tavallaan sen tukeminen, että heikoimpien ääni kuuluu. Esimerkiksi sellaisten tahojen, joilla ei ole selkeitä intressiryhmiä tai vahvaa lobbausta, niin he saavat äänensä kuuluviin myös lainvalmistelussa niin kun yleinen etu toteutuu. Mä ajattelin, että se meidän viestintä on ennen muuta semmoista niin kun osallisuutta ja demokratiaa tukevaa. (H7)

Esimerkissä (18) vähemmistöjen äänen esittäminen liitetään yleisen edun toteutumiseen sekä osallisuuden ja demokratian edistämiseen. Kuten luvussa 3 todettiin, yleisen edun vaaliminen on yksi julkisen sektorin organisaation ydintehtävistä (Canel & Luoma-aho, 2019, s. 39). Demokratia perustuu ajatukseen, jonka mukaan valtuus valita asioita, kuten palveluita ja arvoja, kuuluu edes välillisesti kansalaisille (Delli Carpini, 2020, s. 33). Tähän liittyy Delli Carpinin (2020, s. 33) mukaan se, että kansalaisilla on oltava mahdollisuus muodostaa ja ilmaista näkemys yhteiskunnallisissa kysymyksissä. Hän

jatkaa, että tämä puolestaan edellyttää, että julkinen sektori tarjoaa institutionaaliset rakenteet, joiden avulla kansalaiset voivat olla mukana yhteiskunnallisissa asioissa. Esimerkit (17 ja 18) osoittavat, että kestävän kehityksen viestinnällä edistetään yhtä julkisen sektorin perustehtävää, eli demokratiaa. Tähän pyritään sekä osallisuutta edistävällä viestinnällä että toisaalta tuomalla vähemmistöjen näkökulma esiin viestinnässä.

4.3 Agenda2030 kestävän kehityksen viestinnässä

Tässä luvussa esitän, miten haastateltavat kuvaavat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman roolia kestävän kehityksen viestinnässä. Jaottelen teemaa kahden kysymyksen avulla, jotka kuvaavat, mitkä ovat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman tehtävät ja miten se näkyy ministeriön viestinnässä. Haastateltavien näkemyksissä hahmottui kaksi tehtävää, jotka ovat, että Agenda2030-toimeenpano-ohjelma toimii kestävän kehityksen viestinnän raamina sekä perusteluna. Haastateltavien mukaan Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa tai sen tavoitteita ei kuitenkaan korosteta viestinnässä. Nämä teemat on esitetty kuviossa 6. Esittelen nämä teemat seuraavaksi esimerkkien kanssa.



Kuvio 6. Agenda2030 kestävän kehityksen viestinnässä.

Haastateltavien näkemyksissä korostui, että Agenda2030-toimeenpano-ohjelma toimii viitekehyksenä ministeriön kestävän kehityksen viestinnälle. Tämä tarkoittaa, että se

muodostaa ylätason suuntaviivat ja ohjenuorat kestävän kehityksen viestinnälle. Tämä näkyy esimerkissä (19).

- (19) - - nyt puhutaan SDG-tavoitteista, niin ne on tavallaan tässä meidän toiminnan ohjenuora ollut pitkään. (H6)

Esimerkissä (19) viitataan SDG-tavoitteisiin, jotka ovat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman tavoitteita. Esimerkissä tulee ilmi, että Agenda2030 ei ole uusi suuntaviivojen muodostaja, vaan siihen on nojattu jo pitkään. Koska Agenda2030-toimeenpano-ohjelma nähdään ylätason ohjenuorana, siitä on muodostettu käytäntöä ohjaavia tavoitteita ministeriölle. Tätä kuvaa esimerkki (20).

- (20) Kun, jos ajattelee, että meillä on strategia, talon strategia ja sitten siitä johdettuna yksiköille ja osastoille tavoitteita, niin mä ajattelin et se on siellä ylätasolla ohjaamassa, mutta siitä on tultu jo monta askelta tavallaan alaspäin siinä kohtaa, kun meillä on käytännön tavoitteita meidän työlle, mutta ehkä semmoinen katto-framework, niin mä ajattelin. - - se on ihan hyvä näin, että tavallaan sellaiseksi se on tarkoitettukin, että se alkaa sitten pikkuhiljaa integroitua kaikkeen toimintaan ja mä näkisin et meidän talossa on kyllä integroitu aika hyvin kaikkeen tekemiseen - -. (H7)

Edellinen esimerkki (20) ilmentää sitä, että Agenda2030 on tullut ohjenuorasta osaksi ministeriön viestintää. Tämä ajatus on yhdistettävissä institutionalisoitumiseen, jossa säännöt, rutiinit ja standardit vakiintuvat sosiaalisen käyttäytymisen ohjeiksi (Scott, 2005, s. 460). Esimerkin kuvaamassa tapauksessa Agenda2030-toimeenpano-ohjelman tavoitteet ovat vakiintuneet organisaation toimintaan. Tämä liittyy Hofeldin (2018, s. 9) esittämään näkemykseen siitä, että keinot, joilla organisaatio perustelee omaa toimintaansa, tulevat itsestään selväksi osaksi organisaatiota, eli institutionalisoituvat.

Schultzin ja Wehmeierin (2010, s. 14) mukaan vastuullisuuden institutionalisoituminen organisaatioissa voidaan nähdä kahdella tavalla: vastuullisuuden instituutioina sekä siitä näkökulmasta, kuinka organisaatiot voivat sisäistää ja vakiinnuttaa vastuullisuuteen kuuluvat käytännöt. Esimerkki (20) kuvaa näistä jälkimmäistä. Vastuullisuuden institutionalisoituminen organisaatioissa makrotasolla kuvataan monitasoisena

prosessina useiden toimijoiden välillä, ja sen laukaisee erilaiset ulkoiset odotukset (Schultz & Wehmeir, 2010, s. 14).

Kuten Sandhu (2009, s. 82) toteaa, organisaatioiden ulkopuolinen ympäristö on ensisijainen paineiden aiheuttaja. Se pakottaa organisaatiot omaksuma tiettyjä ulkoisia vaatimuksia legitimitietin säilyttämiseksi. DiMaggion ja Powellin (1983, s. 150) mukaan paineet voivat olla normatiivisia, mimeettisiä tai pakottavia. Ministeriön kohdalla ulkoinen paine, joka on aloittanut institutionalisoitumisen prosessin, voi nähdä olevan normatiivinen tai mimeettinen.

Normatiivisena paineena Agenda2030 on saattanut kansainvälisenä viitekehysten aiheuttaa tunteen velvollisuudesta käyttää viitekehystä ministeriön viestinnässä. Toisaalta paine on voinut olla myös mimeettinen, jolloin organisaatio pyrkii jäljittelemään muita organisaatioita, joilla on jo laillinen asema ympäristössään (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Mimeettiset paineet syntyvät kulttuurisesti hyväksytyjen ideoiden kautta siitä, mitä pidetään modernina ja laillisena tapana organisoida, hallita ja kommunikoida (Salomonsen & Nielsen, 2012, s. 72). Näin ollen Agenda2030 on voitu nähdä tietyssä yhteiskunnallisessa kontekstissa hyväksyttävänä tapana hahmottaa kestävä kehitystä. Mimeettiset paineet voivat heijastua myös ministeriöstä toisiin, jolloin ministeriöt saattavat jäljitellä myös toistensa kestävyyskäytäntöjä.

Agenda2030 toimii myös perusteluna sille, miksi kestävän kehityksen asioita pidetään ministeriön kohdalla esillä. Tämä ilmenee esimerkissä (21).

- (21) Kyllä se on semmoinen tietynlainen raami, mitä me paljon käytetään. Sillä me pystymme perustelemaan sitä, miksi me kiinnitämme tähän huomioon omalta osaltansa. (H1)

Legitimitietin tavoittelussa ja hallinnassa eli toiminnan oikeutuksessa käytetään erilaisia legitimaatiostrategioita, joista Van Leeuwenin mukaan yksi on auktorisaatio (Van Leeuwen, 2007, s. 91). Hän viittaa tällä valtuutukseen, joka tehdään perinteiden, tapojen,

lakien, tai institutionaalista valtaa omaavien henkilöiden kautta. Tämä tarkoittaa, että toimintaa pyritään oikeuttamaan ja perustelemaan nojaamalla esimerkiksi tiettyihin sääntöihin (Van Leeuwen, 2007, s. 96). Van Leeuwen (2007, s. 96) viittaa tähän termillä persoonaton auktoriteettimalli. Vaikka Agenda2030 ei toimi virallisena sääntönä tai lakina, esimerkki (21) osoittaa, että kansainvälisenä toimintaohjelmana siihen nojataan auktoriteetin lailla. Tämän Agenda2030-toimeenpano-ohjelman roolin voi nähdä olevan ristiriidassa aiemmin esitetyn havainnon kanssa siitä, että ministeriöiden todettiin pyrkivän legitimizeettiin osallistumalla julkiseen keskusteluun kestävyysasioista. Tätä ristiriitaa voi selittää erilaiset odotukset, joita ministeriöitä kohtaan on. Toisaalta ministeriöiltä odotetaan osallistumista keskusteluun kestävän kehityksen asioista ja toisaalta ne joutuvat perustelemaan, miksi ne viestivät kestävyysteemoista. Pohdin ristiriidan syitä tarkemmin päätäntöluvussa 5.

Vaikka Agenda2030:n tavoitteet on vakiinnutettu ministeriön toimintaan, ja sitä käytetään kestävän kehityksen viestinnän perusteluna, Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa ei tuoda esiin viestinnässä. Esimerkki (22) kuvaa tätä.

- (22) - - että kyllähän tässä alan miettimään, kun näitä asioita on niin paljon, niin koko ajan tietysti on tämmöisiä kansainvälisiä asioita ja sitten kotimaan asioita, joilla on selkeä yhteys näihin tavoitteisiin, mutta viestinnällisesti niitä ei välttämättä aina muisteta alleviivata tai huomioida, että mikä se on se nyt se tavallaan se iso kuva tässä työssä. (H6)

Esimerkki (22) osoittaa, että Agenda2030-toimeenpano-ohjelman tavoitteet liittyvät moniin teemoihin, joista ministeriössä viestitään. Viestinnässä Agenda2030-tavoitteiden yhteyttä näihin teemoihin ei kuitenkaan korosteta. Kuten esimerkissä (22) todetaan, viestinnässä ei tällöin tuoda ilmi, mihin isompaan ja laajempaan kokonaisuuteen kestävän kehityksen viestintä liittyy. Tämä osoittaa, että Agenda2030 toimii enemmän taustalla, vakiintuneina ministeriökohtaisina käytäntöinä kuin olisi osa käytännön viestinnän työtä.

4.4 Yhteenveto

Edellä olevissa luvuissa olen esittänyt aineistolähtöisellä teemoittelulla saadut analyysin tulokset. Peilasin tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tässä luvussa kokoan löytämäni havainnot yhteen siitä, miten ministeriöiden viestintäjohtajat näkevät kestävän kehityksen viestinnän valtionhallinnossa.

Kestävän kehityksen viestinnän nykytilaa hahmotettiin kolmen eri teeman kautta. Ensin käsittelin sen nykytilaa kuvaamalla lähtökohtia, tapaa, haasteita ja kehityskohteita. Haasteltavien näkemyksissä korostui, että yritysten tavoin kestävyys tulisi integroida valtionhallinnossa osaksi ydintoimintaa ja strategiaa. Lisäksi kestävän kehityksen viestinnän lähtökohtana toimivat teot ja yhteiskunnalliset ilmiöt. Haastateltavien näkemyksissä dialogin merkitys korostui kestävän kehityksen aiheiden käsittelyssä. Kehityskohteeksi hahmottui se, että kestävän kehityksen viestintä voisi olla strategisempaa. Haasteiksi hahmottui kohderyhmien tavoittaminen ja selkeiden viestien luominen moniulotteisesta kestävyuden ilmiöstä.

Haasteiksi haastateltavat hahmottivat myös kritiikin ja negatiivisen keskustelun kestävän kehityksen teemojen ympärille. Tätä selittää muun muassa kestävän kehityksen käsitteen arvopohjaisuus, joka aiheuttaa sidosryhmiltä myös erilaisia odotuksia. Oman tulokulman löytyminen kuvattiin aineistossa sekä haasteena että onnistumisena.

Viestinnän tehtävät jaoteltiin ulkoisiin ja sisäisiin tehtäviin. Sisäisen viestinnän tehtäviksi hahmottui henkilöstön sitouttaminen kestävän kehityksen teemoihin sekä yhteisen ymmärryksen luominen. Ulkoisen viestinnän tehtäviksi hahmottui vähemmistöjen äänen esittäminen sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen ja sen herättäminen. Jälkimmäinen hahmotettiin teorian pohjalta keinoksi hallita ja rakentaa ministeriön legitimitettä. Vähemmistöjen äänen esittäminen pohjautuu julkisen sektorin organisaatioiden toimintaperiaatteisiin, jossa myös demokratian edistäminen on olennaista.

Agenda2030-toimeenpano-ohjelman rooli kestävän kehityksen viestinnässä hahmotettiin suuntaviivojen luojana. Sen nähtiin institutionalisoituneen, eli vakiintuneen ministeriöiden omiksi kestävän kehityksen tavoitteiksi ja strategioiksi. Lisäksi Agenda2030-toimeenpano-ohjelman nähtiin toimivan perusteluna sille, miksi ministeriö kiinnittää kestävään kehitykseen huomiota. Tällöin Agenda2030 hahmotetaan auktoriteettina, joka toimii yhtenä legitimitietin hallintakeinona.

Se, että ministeriöt perustelevat kestävän kehityksen viestintää Agenda2030-toimeenpano-ohjelman avulla todettiin ristiriitaiseksi sen kanssa, että toisaalta ministeriöiltä odotetaan viestintää kestävyysteemoista. Tämä osoittaa, että ministeriöt kohtaavat ristiriitaisia odotuksia kestävän kehityksen viestintään liittyen. Odotukset voivat toisaalta olla erilaisia riippuen siitä, mistä ministeriöstä on kyse ja millä hallinnonalalla se toimii. Viestintätuotoksien kohdalla Agenda2030 ei kuitenkaan korostu, mikä osoittaa, että Agenda2030 toimii enemmän viestinnän taustalla kuin näkyy viestinnän sisällöissä.

5 Päätäntö

Tässä tutkimuksessa tarkastelin kestävän kehityksen viestintää julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ministeriöiden viestintäjohtajat näkevät valtionhallinnon kestävän kehityksen viestinnän. Lähestyin tavoitetta kolmen tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat: millaisena haastateltavat näkevät kestävän kehityksen viestinnän nykytilan, millaisia tehtäviä haastateltavat hahmottavat kestävän kehityksen viestinnälle ja miten haastateltavat kuvaavat Agenda2030-toimeenpano-ohjelman roolia ministeriöiden kestävän kehityksen viestinnässä.

Aineistona toimi teemahaastattelulla kerätty haastattelumateriaali. Haastatteluun osallistui satunnaisotannalla valitut ministeriöiden viestintäjohtajat kahdeksasta eri Suomen ministeriöstä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemoittelua. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Tutkimuksen analyysin yhteenveto esitettiin edellisessä luvussa 4.4. Seuraavaksi vastaan tutkimuskysymyksiin, selitän tuloksia ja arvioin niitä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Esitän myös tutkimuksen johtopäätökset. Lopuksi esittelen jatkotutkimusideat.

Kestävän kehityksen viestinnän nykytila hahmottui viestinnän lähtökohtien, tavan sekä haasteiden ja kehityskohteiden kautta. Tulokset osoittavat, että ministeriössä kestävä kehitystä hahmotetaan yritysten tavoin integroinnin näkökulmasta, jonka mukaisesti kestävyys tulisi kytkeä osaksi organisaation strategiaa. Tämä osoittaa, että yritysten tapa hahmottaa kestävyys liiketoiminnan edellytyksenä, on vakiintunut myös julkisen sektorin organisaatioihin.

Analyysissa tuli ilmi, että yhtenä viestinnän keinona käytetään dialogia, jonka päätavoite on tiedonvaihtaminen. Sillä pyritään sidosryhmien osallistamiseen ja heidän ymmärtämiseen. Tämän voi nähdä vahvistavan demokratiaa ja lisäävän sidosryhmien luottamusta. Dialogin käyttäminen vastaa tutkimuskirjallisuuden näkemyksiä siitä, että sillä vahvistetaan kestävyysasioissa olennaista yhteistyötä (Silva & Campos, 2019, s. 1).

Kestävän kehityksen viestinnän tehtävät osoittivat, että kestävän kehityksen viestintää suunnataan sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle. Pirullisena ja moniuloitteisena, arvopohjaisena ilmiönä, kestävä kehitys vaatii pyrkimystä luoda yhteisiä näkemyksiä itse ilmiöstä, ja sitä varten tehtävistä toimista. Tässä sisäinen viestintä nähtiin haastateltavien mukaan keskeisenä. Koska viestinnällä pyritään sitouttamaan henkilöstöä ja rakentamaan yhteisiä näkemyksiä, työntekijöiden rooli kestävän kehityksen viestinnässä ja kestävien käytäntöjen toteuttamisessa nähdään merkittävänä. Tämä vastaa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä havaintoja sekä työntekijöiden sitouttamisen tärkeydestä että sisäisen viestinnän merkityksestä työntekijöiden motivoinnissa kestävyysasioiden edistämässä (ks. Onkila ja muut, 2021; Tkalac Verčič & Men, 2023).

Ulkoisen viestinnän tehtävät toivat esiin, että ministeriöt tavoittelevat legitimeettiä osallistumalla ja rakentamalla julkista keskustelua kestävyyskysymyksistä. Tämä osoittaa, että tämän hetkessä yhteiskunnassa odotetaan vastuullisuuteen osallistumista tekojen ja viestinnän kautta, jotta organisaation toiminta nähdään hyväksyttävänä. Tätä odotetaan myös ministeriöiltä, joiden tulisi lähtökohtaisesti toimia kestävästi. Toisaalta kestävyyttä edistäviä tekoja ja viestintää voidaan vaatia ministeriöiltä juuri siksi, että niiden odotetaan yhteiskunnallisen asemansa vuoksi kantavansa vastuuta myös kestävyysteemoissa.

Agenda2030-toimeenpano-ohjelman rooliksi nähtiin perusteluna toimiminen sille, miksi kestävyteen kiinnitetään huomiota. Tästä voidaan tulkita, että ministeriöt kohtaavat kritiikkiä kansalaisilta, kun ne tuovat kestävän kehityksen asioita esiin viestinnässä. Tähän pyritään vastaamaan legitimaatiostrategialla, jossa Agenda2030 toimii auktoriteettina, johon nojata. Tämä Agenda2030-toimeenpano-ohjelmalle tunnistettu rooli ja edellä esitetty havainto legitimeetin tavoittelusta kestävän kehityksen viestinnällä ovat keskenään ristiriidassa. Tämä osoittaa, että ministeriöiltä odotetaan viestintää kestävyteen liittyen, mutta samalla kestävän kehityksen viestintä tarvitsee perusteluita.

Tätä ristiriitaa voi selittää esimerkiksi se, että julkisen sektorin organisaatiot ovat jatkuvan kritiikin alla ja kansalaisilla on erilaisia odotuksia näitä organisaatioita kohtaan (Fredriksson & Pallas, 2016a, s. 150). Toisaalta myös odotukset ministeriöitä kohtaan voivat olla ministeriökohtaisia. Tällöin toisilta ministeriöiltä odotetaan enemmän viestintää kestäväydestä kuin toisilta ja legitimizeetin tavoittelun ja hallinnan vuoksi toimintaa muokataan odotusten mukaisesti. Aineistosta ei tule ilmi, käytetäänkö Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa perusteluna organisaation sisäisille vai ulkosille sidosryhmille. Tämän vuoksi tutkimuksesta ei voida päätellä, tulevatko ristiriitaiset odotukset vain ulkoisilta tai sisäisiltä sidosryhmiltä vai kummaltakin ja eroavatko näiden odotukset toisistaan.

Haastateltavien näkemyksissä kestävästä kehityksestä korostui myös haasteita ja kehityskohteita. Tämä osoittaa, että vaikka kestävä kehityksen kokonaisuudet on vahvasti integroitu ministeriön toimintaan, käytännön toteuksessa on haasteita. Haasteena koettiin erityisesti viestinnän strategisuus, johon liittyi selkeiden viestien luominen ja kohderyhmien erittely, jotka ovat olennaisia strategisessa viestinnässä (Du ja muut, 2010, s. 11).

Tutkimustulosten perusteella Agenda2030-toimeenpano-ohjelman rooli kestävä kehityksen viestinnässä on merkittävä, vaikka viestinnän sisällöissä sitä ei korosteta. Kuten aikaisemmin todettiin, Agenda2030-toimeenpano-ohjelmaa käytetään perusteluna sille, miksi kestävä kehityksen asioita nostetaan esille ministeriöissä. Lisäksi Agenda2030 on institutionalisoitunut ylätason viitekehyksestä käytännön tavoitteiksi ja toimintastrategioiksi. Tämä osoittaa, että keinot, joiden avulla organisaatio pyrkii legitimizeettiin, ovat vakiintuneet itsestään selviksi käytännöiksi organisaatioissa.

Haastateltavien näkemykset ovat yleisesti yhteydessä siihen, miten kestävä kehityksen viestintää hahmotetaan tutkimuskirjallisuudessa. Haastateltavien näkemysten mukaan viestintä nähdään merkitysten neuvotteluina, jatkuvina keskusteluina ja muiden sitouttamisena, jotka tunnustetaan olennaisiksi viestinnän ulottuvuuksiksi myös

aiemmissa tutkimuksissa. Pirullisena ongelmana kestävä kehitys vaatii tutkimustulosten perusteella strategista viestintää, jossa dialogi ja sidosryhmien sitouttaminen nähdään tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen tavoin keskeisenä. Toisaalta yrityksiin verrattuna julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla poliittisen kontekstin erityisyys korostuu. Tämä lisää organisaatioita kohtaan tulevia ristiriitaisia odotuksia ja kritiikkiä, mikä voi selittää, miksi nämä näkyivät myös tutkimustuloksissa vahvasti.

Tutkimukseni antaa viitteitä siitä, kuinka kestävä kehityksen viestinnän nykytila koetaan ministeriöiden viestintäjohtajien näkökulmasta sekä mitä tehtäviä ja haasteita sille hahmotetaan. Tämä paljastaa, kuinka kestävä kehityksen viestintään suhtaudutaan valtionhallinnossa. Samalla tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, mikä rooli viestinnällä nähdään kestävä kehityksen edistämiseksi julkisen sektorin kontekstissa. Näiden lisäksi tutkimukseni tarjoaa tietoa kestävä kehityksen viestinnän käytännön tekemisestä.

Haastateltavat johtavat ministeriöiden viestintää ja vastaavat ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä viestintästrategian mukaisesti. Päivittäisen viestinnän työn organisointi ja ministeriön strategiseen työhön osallistuminen osana johtoryhmää antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa siihen, kuinka kestävä kehityksen asioista viestitään ministeriöissä. Viestintätiimin lähiesihenkilönä viestintäjohtajalla on mahdollisuus edistää sellaista työskulttuuria viestintätiimissä, jossa kestävyysasioista viestimistä arvostetaan. Valtionhallinnossa viestinnän tulee olla mahdollisimman avointa, mikä voi kaventaa viestintäjohtajien mahdollisuutta päättää viestittävästä aiheista. Lisäksi hallitusohjelma, sen mukaiset hankkeet ja muut ajankohtaiset aiheet ohjaavat päivittäistä viestinnän työtä vahvasti. Tästä huolimatta viestintäjohtajilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä ja millä tavoin kestävyden teemoista viestitään. Näin ollen viestintäjohtajien haastattelut ovat toimiva aineisto tämän tutkimuksen tarkoitukseen.

Haastatteluun osallistui viestintäjohtajia kahdeksasta eri ministeriöstä, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen tekohetkellä yli puolet Suomen kahdestatoista ministeriöstä ovat

edustettuina aineistossa. Jokainen ministeriö toimii omalla hallinnon alallaan, joilla on omat erityispiirteensä ja tarkoituksensa yhteiskunnassa. Myös kestävän kehityksen kolme pääosa-alueita: ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys painottuvat eri ministeriöiden kontekstiin eri tavalla. Jonkun ministeriön toiminta painottuu täysin yhden kestävän kehityksen osa-alueen kohdalle, kun taas toisen ministeriön kontekstissa yhteys kestävään kehitykseen ei ole yhtä itsestään selvä. Kestävän kehityksen kysymykset ovat siis erilaisia eri ministeriöissä. Tämä voi esimerkiksi vaikuttaa siihen, miten paljon henkilöstöä tarvitsee pyrkiä sitouttamaan kestävän kehityksen teemoihin. Kun yhteys kestävään kehitykseen on selvä, kestävän kehityksen edistämistä ja viestintää ei tarvitse samalla tavalla perustella henkilöstölle ja sidosryhmille.

Haastattelu aineistonkeruutapana sisältää joitakin erityispiirteitä, jotka koen olennaiseksi tuoda esiin tutkimuksen onnistumisen arvioinnin yhteydessä. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, joka on tutkijan ohjaama (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64 ; Hirsjärvi & Hurme, 2020, s. 10). Tästä seuraa se, että jokainen haastattelutilanne on omanlainen vaikka etukäteen päätetyt haastattelun teemat ohjaavat kaikkien haastatteluiden kulkua. Luottamus on avainasemassa ja tutkimuksen tulos riippuu siitä, syntyykö haastattelijan ja haastateltavan välille luottamus (Eskola & Suoranta, 1998, s. 68). Haastattelussa on myös hyvä muistaa, että haastateltava voi pyrkiä antamaan vastauksia, joita hän uskoo tutkijan etsivän. Lisäksi haastateltava voi tietoisesti tai tiedostamattomasti jättää jotakin tutkimuksen kannalta olennaista kertomatta.

Myös kysymysten tai käsitteiden ymmärtäminen eri tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut, on mahdollista. Tämä on tässä tutkimuksessa olennaista huomioida, koska esimerkiksi kestävä kehitys on monitulkintainen termi, jolle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä ja jaettua määritelmää (ks. luku 2). Tämä voi aiheuttaa sen, että myös haastateltavat tulkitsevat käsitteen eri tavalla.

Aineistoja on mahdollista tulkita useilla eri tavoilla (Eskola & Suoranta, 1998, s. 150). Tämän näkemyksen pohjalta tutkijan omat tulkinnat aineistosta, ja tulkintojen mukaisesti muodostetut teemaluokat, voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi osa analyysin teemoista olisi voitu esittää useammassa yläkategoriassa, mutta ne on esitetty tutkijan valinnan mukaan tietyssä kategoriassa perustuen siihen, miten havainto pohjautuu teoriaan. Esimerkiksi työntekijöiden sitouttaminen, joka luokiteltiin analyysissä sisäisen viestinnän tehtäväksi, olisi voitu luokitella myös haasteeksi.

Tämä tutkimus on antanut viitteitä siitä, miten kestävän kehityksen viestintä koetaan valtionhallinnossa viestintäjohtajien näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muun muassa siksi, että kaikki ministeriöt eivät ole tutkimuksessa edustettuina. Lisäksi tutkimustulokset kertovat ainoastaan tästä hetkestä, eikä niitä voida yleistää muihin ajallisiin ulottuvuuksiin. Haastateltavien näkemykset ovat sidoksissa tiettyyn aikaan, jossa merkityksiä rakennetaan tietyissä olosuhteissa ja tilanteissa, jotka ovat ainutlaatuisia (Hirsjärvi & Hurme, 2020, s. 190). Tämä tarkoittaa, että eri tilanteessa haastateltavat saattaisivat merkityksellistää asioita eri tavalla ja antaa erilaisia vastauksia haastattelukysymyksiin.

Jatkossa aihetta voisi tutkia siitä näkökulmasta, millaista ministeriöiden kestävän kehityksen viestintä on käytännössä ja vastaako se ministeriöiden viestintäjohtajien näkemyksiä. Toiseksi, aiheesta voisi tehdä vertailevaa tutkimusta eri hallinnonalojen ja ministeriöiden välillä, jolloin hallinnonalojen erilaisuus olisi mahdollista huomioida tutkimuksessa paremmin. Tutkimuksessani kävi ilmi, että dialogin ja sitoutumisen toivotaan olevan tärkeä osa ministeriöiden kestävän kehityksen viestintää. Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotan dialogin ja osallistamisen tapojen tarkempaa tutkimusta. Tähän liittyen voisi tutkia, mitkä tahot kuuluvat ministeriöiden kestävän kehityksen viestinnän kohde- ja sidosryhmiin ja eroavatko nämä mahdollisesti toisistaan.

Lähteet

- Adler, R. P. & Goggin, J. (2005). What Do We Mean By “Civic Engagement”? *Journal of transformative education*, 3(3), 236–253.
<https://doi.org/10.1177/1541344605276792>
- Ajayi, O. A. & Mmutle, T. (2020). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate communications*, 26(5), 1–15.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Argenti, P., Howell, R. & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan management review*, 46(3), 83.
- Bexell, M. & Jönsson, K. (2022). Realizing the 2030 Agenda for sustainable development - engaging national parliaments? *Policy studies*, 43(4), 621–639.
<https://doi.org/10.1080/01442872.2020.1803255>
- Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. (2021). Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa K. Eräranta. & V. Penttilä (toim.), *Vastuullinen viestintä*, (s. 60–75). ProComma academic, 8. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201281685>
- Bohm, D., Nichol, L. & Lee Nichol. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Bowen, K. J., Cradock-Henry, N. A., Koch, F., Patterson, J., Häyhä, T., Vogt, J. & Barbi, F. (2017). Implementing the “Sustainable Development Goals”: Towards addressing three key governance challenges—collective action, trade-offs, and accountability. *Current opinion in environmental sustainability*, 26–27, 90–96.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.05.002>
- Brønn, C. & Brønn, P. S. (2019). Sustainability: A Wicked Problem Needing New Perspectives. Teoksessa H. Borland., A. Lindgreen., F. Maon., V. Ambrosini., B. P. Florencio. & J. Vanhamme (toim.), *Business strategies for sustainability* (s. 1–18). Routledge.si
- Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2020). Introduction to Public Sector Communication. Teoksessa V. Luoma-aho & M.-J. Canel (toim.), *The handbook of public sector communication* (s. 1–26). Wiley-Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch0>

- Conradie, P. (2018). Triple bottom line. Teoksessa R. L. Heath. & W. Johansen (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication*.
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0193>
- Crane, A. & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>
- Delli Carpini, M. X. (2020). Public sector communication and democracy. Teoksessa V. Luoma-aho & M.-J. Canel (toim.), *The handbook of public sector communication* (s. 31–44). Wiley-Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch1>
- Derlukiewicz, N., Mempel-Sniezyk, A., Mankowska, D., Dyjakon, A., Minta, S. & Pilawka, T. (2020). How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(4), 1297.
<https://doi.org/10.3390/su1204129>
- Dernbach, B., Hufsky, J. & Kumar, A. (2022). Regional communication for the great transformation towards sustainability. *Global Media Journal-Indian Edition*, Volume 14 Issue 2. Noudettu 16.4.2023 osoitteesta
<https://gmj.manipal.edu/issues/December2022/P%205.pdf>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International journal of management reviews: IJMR*, 12(1), 8–19.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*; 3(2): 83–96.
<https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 No. 2/3, 124–133. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007>
- Ferran Vila, S., Miotto, G. & Rom Rodríguez, J. (2022). The SDGs in the EU Cultural Policies: an institutional communication perspective. *Communication & Society*, 35(4), 117–131. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.15581/003.35.4.117-131>
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016a). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International journal of strategic communication*, 10(3), 149–152. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1176572>
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2016b). Diverging Principles for Strategic Communication in Government Agencies. *International journal of strategic communication*, 10(3), 153–164. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1176571>
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018). Public sector communication. *International journal of strategic communication*, 10(3), 1–10. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/9781119010722.iesc0141>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139192675.003>
- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Godemann, J. (2021). Communicating sustainability – Some thought and recommendations for enhancing sustainability communication. Teoksessa F. Weder, L. Krainer, & M. Karmasin (toim.), *The sustainability communication*

- reader: A reflective Compendium* (s. 15–21). Springer VS, Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_2
- Goetz, A., Gotchev, B., Richter, I. & Nicolaus, K. (2020). Introduction to the special issue: Reform or revolution? What is at stake in democratic sustainability transformations. *Sustainability: science, practice, & policy*, 16(1), 335–352.
<https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1838794>
- Golob, U., Podnar, K. & Zabkar, V. (2023). Sustainability communication. *International journal of advertising*, 42(1), 42–51.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035>
- Haji Rasouli, A. & Kumarasuriyar, A. (2016). The Social Dimension of Sustainability: Towards Some Definitions and Analysis. *Journal of Social Science for Policy Implications*. <https://doi.org/10.15640/jsspi.v4n2a3>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Halonen, T. (2017). Näin kestävän kehityksen Agenda 2030 syntyi. Teoksessa Halonen, T., Korkman, S., Lund, P. D., Neuvonen, A., Rohweder, L., Sojamo, S., Taalas, P., Taipale, K., Ahola, S. (2017). *Kirjava käsikirja kestävään kehitykseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsto, H. & Koskela, M. (2021). Vastuullisuuskysymykset sijoittajaviestinnässä: yrityslähtöisestä raportoinnista kohti dialogista sijoittajaviestintää. Teoksessa K. Eräranta. & V. Penttilä (toim.), *Vastuullinen viestintä*, 92–107. ProComma academic, 8. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
<https://doi.org/10.31885/2021.00001>

- Holtzhausen, D. R. (2010). Communication in the Public Sphere: The Political Context of Strategic Communication. *International journal of strategic communication*, 4(2), 75–77. <https://doi.org/10.1080/15531181003730037>
- Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. Teoksessa D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (toim.), *The Routledge handbook of strategic communication* (s. 3–17). New York, NY: Routledge.
- Hopwood, B., Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable development* (Bradford, West Yorkshire, England), 13(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Hossfeld, H. (2018). Legitimation and institutionalization of managerial practices. The role of organizational rhetoric. *Scandinavian journal of management*, 34(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.11.001>
- Høvring, C. M., Andersen, S. E. & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: a Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics* 152, 627–645.
- Juholin, E. (2015). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Grano oy.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43(2020): 1, 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Johansen, S. T., & Nielsen, E. A. (2011). Strategic stakeholder dialogues: A discursive perspective on relationship building. *Corporate communications*, 16(3), 204–217. <https://doi.org/10.1108/13563281111156871>
- Kent, M. & Taylor, M. (2014). Dialogic Engagement as a Foundational Concept in the Practice of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*. In Press. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Kenton, W. (2023). *Triple Bottom Line*. Noudettu 10. toukokuuta 2023 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>

- Kerekes, S. (2023). Chasing the Impossible. Sustainable Development Is a Wicked Problem, but It Can Be and Should Be Tamed. *World futures*, 79(3), 394–405. <https://doi.org/10.1080/02604027.2021.1974263>
- Kestävä kehitys. (n.d.). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030*. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>
- Kestävä kehitys. (11.2.2022). *Kestävän kehityksen toimikunta hyväksyi Agenda2030 tiekartan*. Noudettu 22.4.2023 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/-/kestavan-kehityksen-toimikunta-hyvaksyi-agenda2030-tiekartan>
- Kiş, N. (2023). Bibliometric Analysis and Visualization of Global Research on Employee Engagement. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 15(13), 10196. <https://doi.org/10.3390/su151310196>
- Leeuwen, T. van (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & communication*, 1(1), 91–112. <https://doi.org/10.1177/1750481307071986>
- Lischka, J. A. (2019). Strategic Communication as Discursive Institutional Work: A Critical Discourse Analysis of Mark Zuckerberg's Legitimacy Talk at the European Parliament. *International journal of strategic communication*, 13(3), 197–213. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1613661>
- Machin, D. & Liu, Y. (2023). How tick list sustainability distracts from actual sustainable action: The UN 2030 Agenda for Sustainable Development. *Critical discourse studies*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/17405904.2023.2197606>
- MacInnis, D. J., Moorman, C. & Jaworski, B. J. (1991). Enhancing and Measuring Consumers' Motivation, Opportunity, and Ability to Process Brand Information from Ads. *Journal of marketing*, 55(4), 32. <https://doi.org/10.2307/1251955>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences*, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>

- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International journal of business communication* (51)2: 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Mulholland, E., Bernardo, A. & Berger, G. (2017). Communication and Awareness Raising in the Implementation of the 2030 Agenda and the SDGs: Activities and Challenges. *ESDN Quarterly Report 44*. ESDN Office, Vienna. Noudettu 28.4.2023 osoitteesta https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/QR_44_Final.pdf
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G. & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 5(7), 2976–2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>
- Novovic, G. (2022). Can Agenda 2030 bring about “localization”? Policy limitations of Agenda 2030 in the broader global governance system. *Development policy review*, 40(4), -n/a. <https://doi.org/10.1111/dpr.12587>
- Oftedal, E. M., Bertella, G., Lanka, S., Grzegorzczak, M. & Molthan-Hill, P. (2021). Perspectives of Sustainability. *Revista de administração contemporânea*, 25(3), 1–8. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200413.en>
- Onkila, T., Mäkelä, M. & Sarna, B. (2021). Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä: monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. Teoksessa K. Eräranta, & V. Penttilä (toim.), *Vastuullinen viestintä* (s. 108–122). ProCom ry. ProComma Academic, 2021. <http://hdl.handle.net/10138/330665>
- Pashentsev, E. N. (2013). The strategic communication of Russia, China and the USA in Latin America: War or peace? Teoksessa R. Kuusisto & E. Kurkinen (toim.), *Proceedings of the 12th European Conference on Information Warfare and Security* (s. 210–216). Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International.
- Pederneiras, Y. M., Meckenstock, J., Carvalho, A. I. C. & Barbosa-Póvoa, A. P. (2022). The wicked problem of sustainable development in supply chains. *Business strategy and the environment*, 31(1), 46–58. <https://doi.org/10.1002/bse.2873>

- Penttilä, V. & Eräranta, K. J. (2021). Vastuullisuusviestintä: vastuullista viestintää? Teoksessa K. Eräranta, & V. Penttilä (toim.), *Vastuullinen viestintä* (s. 13–27). (Procomma academic). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>
- Piqueiras, P., Canel, M. & Luoma-aho, V. (2020). Citizen Engagement and Public Sector Communication. Teoksessa V. Luoma-aho & M.-J. Canel (toim.), *The handbook of public sector communication* (s. 277–288). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch18>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, I. Aaltio. (toimi.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti, I. Aaltio. (toimi.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–152). Gaudeamus.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House Business Books.
- Ruler, B. van (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International journal of strategic communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Salomonsen, H. H. & Nielsen, J. A. (2012). Why All This Communication? Explaining Strategic Communication in Danish Local Governments from an Institutional Perspective. *Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration* 16(1): 69–89
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3:2, 72–92, DOI: 10.1080/15531180902805429
- Sanders, K. B. & Gutiérrez-García, E. (2020). Understanding the Role of Dialogue in Public Sector Communication. Teoksessa V. Luoma-aho & M.-J. Canel (toim.), *The handbook of public sector communication* (s. 289–302). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch19>

- Savaget, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A. & Evans, S. (2019). The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 206, 878–892. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.208>
- Scherer, A. G., Palazzo, G. & Seidl, D. (2013). Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of management studies*, 50(2), 259–284. <https://doi.org/10.1111/joms.12014>
- Schoeneborg, D., Morsing, M. & Crane, A. (2020). Formative Perspectives on the Relation Between CSR Communication and CSR Practices: Pathways for Walking, Talking, and T(w)alking. *Business & society*, 59(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/0007650319845091>
- Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate communications*, 15(1), 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Scott, W.R. (2005). Institutional theory: contributing to a theoretical research program. Teoksessa M. A. Hitt, & K.G. Smith, (toim.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (s. 460–485). Oxford University Press, Chicago, IL.
- Servaes, J. & Lie, R. (2015). New challenges for communication for sustainable development and social change: A review essay. *Journal of multicultural discourses*, 10(1), 124–148. <https://doi.org/10.1080/17447143.2014.982655>
- Sheehy, B. & Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Silva, M. E. & Campos, S. (2019). Stakeholders' dialogic and engagement. Teoksessa Leal W. Filho., A. Azul., L. Brandli., P. Özuyar. & T. Wall. (toim.), *Responsible consumption and production* (s. 1–9). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_14-1

- Srivastava, A. K., Dixit, S. & Srivastava, A. A. (2022). Criticism of Triple Bottom Line: TBL (With Special Reference to Sustainability). *Corporate reputation review*, 25(1), 50–61. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00111-x>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suomen kestävän kehityksen toimikunta. (2022). *Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030: Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi*. Valtioneuvoston kanslia. Noudettu 10 toukokuuta 2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163958/VNK_2022_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suomen YK-liitto. (n.d.). *Kestävä kehitys*. Noudettu 3. maaliskuuta 2023 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>
- Thomsen, C. (2018). Sustainability. Teoksessa R. L. Heath. & W. Johansen (toim.), *The international encyclopedia of strategic communication*. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0188>
- Tkalac Verčić, A. & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public relations review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Tunji-Olayeni, P., Kajimo-Shakantu, K., Ayodele, T. O., & Babalola, O. (2023). Promoting construction for sustainability transformation: The perspective of institutional theory. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-07-2022-0104>
- Ulkoministeriö. (n.d.). *Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet*. Noudettu 11.3.2023 osoitteesta <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- United Nations. (2015, 21. lokakuuta). *General Assembly*. Noudettu 18.5.2023 osoitteesta <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

- United Nations. (n.d.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Noudettu 12.3.2023 osoitteesta <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Valtioneuvosto. (2023, 27. helmikuuta). *Arviointi: Suomella kirittävää Agenda2030:n tavoitteiden saavuttamiseksi*. Noudettu 3.3.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/arviointi-suomella-kirittavaa-agenda2030-n-tavoitteiden-saavuttamiseksi>
- Valtioneuvosto. (n.d.). *Tietoa valtioneuvostosta*. Noudettu 15.5.2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa>
- Valtioneuvoston kanslia. (2013). *Valtioneuvoston strategisen viestinnän linjaukset*. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta https://vm.fi/documents/10616/1093242/M0413_Valtioneuvoston+strategisen+viestinn%C3%A4n+linjaukset.pdf/80eb8b45-2122-4f50-a008-c98ea9dc7fa5/M0413_Valtioneuvoston+strategisen+viestinn%C3%A4n+linjaukset.pdf?version=1.0&t=1421654661000
- Verčič, A. T. & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public relations review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Verhoeven, P., Zerfass, A. & Tench, R. (2011). Strategic Orientation of Communication Professionals in Europe. *International journal of strategic communication*, 5(2), 95–117. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.561080>
- Waddock, S., Meszoely, G. M., Waddell, S. & Dentoni, D. (2015). The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of organizational change management*, 28(6), 993–1012. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2014-0146>
- Wæraas, A. (2019). Public sector communication and organizational legitimacy. Teoksessa V. Luoma-aho & M.-J. Canel (toim.), *The handbook of public sector communication* (s. 45–58). Wiley-Blackwell.
- Weder, F. (2023). The Evolution of the Sustainability Story: Strategic Sustainability Communication as Niche Construction. *International journal of strategic communication* 2023, vol. 17, no. 3, 228–244. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2229304>

- Weder, F., M. Karmasin, L. Krainer, and D. Voci. (2021). Sustainability Communication as Critical Perspective in Media and Communication Studies—an Introduction. Teoksessa F. Weder, M. Karmasin, L. Krainer, & D. Voci (toim.), *The sustainability communication reader* (s. 1–12). Wiesbaden: Springer VS
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Yhdistyneet kansakunnat. (2010, 11. elokuuta). *YK:n vuosituhattavoitteet*. Noudettu 5.3.2023 osoitteesta <https://unric.org/fi/ykn-vuosituhattavoitteet/>
- Yhdistyneet kansakunnat. (2022, 14. syyskuuta). *Suomi taas ykkössijalla kestävän kehityksen vertailussa*. Noudettu 23.3.2023 osoitteesta <https://unric.org/fi/suomi-taas-ykkossijalla-kestavan-kehityksen-vertailussa/>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International journal of strategic communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä.
- Ågren, M. & Sataoen, H. (2022). Becoming a "Normal" and "Ordinary" Organization through Strategic Communication? Discursive Legitimation of the Swedish Armed Forces. *International journal of strategic communication*, 16(1), 50–69. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014500>