

Pipsa Lotta Marjamäki
Jenni Vuorio

VIESTINNÄN JOHTAMINEN

STRATEGIASTA TULOKSIIN

ALMA TALENT
2021 HELSINKI

© Copyright 2021 Alma Talent Oy ja Pipsa Lotta Marjamäki ja
Jenni Vuorio

ISBN 978-952-14-4206-3
ISBN 978-952-14-4207-0 (e-kirja)

Kansi: Emmi Kyytsönen
Taiton ulkoasu: Maria Mitrunen
Taitto: Aste Kirjat Oy

BALTO print, Liettua 2021
Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi tai
Twitterissä [@jennivuorio](https://twitter.com/jennivuorio) ja [@PipsaLottaM](https://twitter.com/PipsaLottaM)

SISÄLLYS

Lukijalle.	9
Toimintaympäristön viestinnällinen muutos	15
Tietoa on kaikkialla koko ajan	17
Kaikki voivat julkaista – hyvässä ja pahassa	18
Toimitetun median murros jatkuu	20
Heiluriliike toimitetun ja sosiaalisen median välillä.	21
Somekuplat ovat yhteiskunnan peili	23
Kaikki eivät ole online	24
Sisäinen on ulkoista ja ulkoinen sisäistä.	25
Mitä tämä tarkoittaa meille?	25
OSA 1: VIESTINNÄN JOHTAMISEN TIMANTTI.	27
Strategista	31
Viestinnän näkemys tuo uuden kulman strategiatyöhön	33
Vuorovaikutteinen strategiaprosessi	36
Tehdään ymmärrettävä strategia	38
Johtamisviestintä tekee strategian ja johtamisen näkyväksi	43
Strategia käytäntöön avainviestien, fasilitoinnin ja osallistamisen avulla	46
Mitä on strateginen viestintä?.	50

Suunnitelmallista	52
Viestintästrategia ohjaa koko organisaation viestintää . . .	55
Visuaalinen vuosikalenteri tekee suunnitelmat näkyviksi	62
Viestintäsuunnitelmassa tavoitteet viedään toimenpiteiksi	65
Viestintäsuunnitelman voi integroida liiketoimintasuunnitelmaan	68
Ajankohtaisviestinnän työkalut	70
Ennakoi hyvää	74
Varaudu kielteiseen	75
Vaikuttavaa	84
Säännöllinen mittaaminen opettaa erottamaan onnistumiset	86
Määrittele ensin tavoite, mittaa vasta sitten	87
Tulokset kertoivat, että tavoite ylitettiin	90
Luo malli oman organisaation tarpeiden mukaan	92
Mittarit muutoksen vauhdittajina	96
Mittaamisen tasot	96
Voiko vaikuttavuutta arvioida?	100
Vuorovaikutteista	104
Sisäisen vuorovaikutuksen kolme koota ja yksi n	106
Kilpailun avautuessa viestitään ketterämmin	108
Öljy-yhtiö lähti dialogiin Greenpeacen kanssa	112
Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä.	114

Verohallinto tunnisti neljä viestinnässä toistuvaa vuorovaikutustilannetta	116
Mitä vuorovaikutuksella tavoitellaan?	118
Vastuullista	122
Viestitään vastuullisesta toiminnasta ja tehdään viestintää vastuullisesti	124
Viesti tuloksista, älä aikomuksista	131
Rakennetaan vastuullista toimintakulttuuria ja luottamuksen ilmapiiriä	134
Selkeä kieli auttaa ymmärtämään	135
OSA 2: STRATEGIASTA TULOSSIIN JA TIMANTTI KÄYTÄNTÖÖN	139
Viestinnässä onnistutaan yhdessä	140
Viestintävastuu vai vapaus viestiä?	141
Viestintä sisäisenä kumppanina	143
Miksi kumppanuus kangertelee?	147
Rakenna viestinnälle ulkoiset verkostot	149
Priorisoinnilla timantti kiiltäväksi	151
Ohjaa tekemään valintoja kaikilla suunnittelun tasoilla	152
Ydintoiminta pitää priorisoida ennen viestinnän priorisoidamista	155
”They are equally important”	158
Johda itseäsi ja pyydä tarvittaessa apua	160
Uupumus opetti piirtämään rajat	163
Lopuksi: Aloita siitä, missä olet	167

OSA 3: NÄIN SE TEHDÄÄN KÄYTÄNNÖSSÄ..... 169

Reijo Karhinen ja Carina Geber-Teir OP-vuosistaan: Tulevaisuuden arki rakennetaan sanoin ja teoin	171
Hallitusammattilainen Anne Korkiakoski: Viestintä synnyttää puolet yrityksen mainepääomasta . . .	179
Goforen Mikael Nylund ja Petra Sievinen: Vuorovaikutus on arvokkainta ja vaativinta	183
Viestinnän strategi Janne Saarinen: Suomi100-juhlavuosi lisäsi tutkitusti kansalaisten yhteenkuuluvuuden tunnetta	186
Tamron toimitusjohtaja Kai Kaasalainen: Ilman viestintää liiketoiminta kuolee	190
Kotipizzan Tommi Tervanen ja Antti Isokangas: Muutosmatka tehtiin blogikirjoitus kerrallaan	194
Itä-Suomen yliopiston akateeminen rehtori Tapio Määttä: Teen johtamisviestintää tavoitteellisesti vuorovaikutuksen keinoin	199
Kiitokset	203
Haastattelut	205
Lähteet	207

LUKIJALLE

"Clear is kind. Unclear is unkind."

- BRENÉ BROWN

Mitä sinun organisaatiosi, yrityksesi, järjestösi, hankkeesi tai projektisi tavoittelee? Arvaamme, että parempaa asiakaskokemusta, toimintakulttuurin uudistamista, itseohjautuvia ja sitoutuneita työntekijöitä, houkuttelevaa työnantajamielikuvaa ja erinomaisia työnhakijoita, ripeitä muutoksia, uusia markkinoita ja kannattavaa kasvua.

Jos vielä toinen arvaus putkeen. Tiedätte, että asiakkaiden, kansalaisten ja sidosryhmien luottamus on edellytys kaikelle toiminnalle. Mainetta on siis syytä rakentaa tai ainakin pyrkiä pitämään se nykyisellä, hyvällä tasolla.

Kaikkien edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan viestintää. Asia on niin itsestään selvä, että se jää usein huomaamatta. Viestintä on jotain, mitä me kaikki teemme koko ajan. Se on arkista ja välttämätöntä. Se on läsnä kulttuurissa ja yhteiskunnassa, ylipäättään kaikissa suhteissa ja kaikessa työssä. Viestimme silloinkin, kun emme viesti. *You cannot not communicate*, sanotaan englanniksi.

Viestinnän tutkimuksessa on vuosien saatossa yritetty vastata kysymykseen, mitä viestintä on. Vastaukseksi on saatu

esimerkiksi, että viestintä on tiedon vaihtamista, merkitysten luomista ja yhteyden rakentamista. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta organisaatio tai yritys voi onnistua tehtävässään. Viestintä kietoutuu tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Asiakasviestintä liittyy asiakaspalveluun, työyhteisöviestintä kietoutuu johtamiseen ja vuorovaikutus houkuttelee kehittämään yhdessä. Missä ripeästi etenevä uudistus, siellä viestintä. Tai sama toisinpäin. Kun jokin menee pieleen, ei tarvitse yleensä rapsuttaa kovinkaan syvälle, kun selviää, että tieto ei ole kulkenut, asialle ei ole luotu yhteisiä merkityksiä tai yhteyttä ei ole syntynyt.

Samaan aikaan, kun viestintä on jotain, mitä me kaikki teemme koko ajan, se on myös ammatti ja organisaation toiminto. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana organisaatioiden ja yritysten yksisuuntainen tiedottaminen on muuttunut vuorovaikutteiseksi viestinnäksi. Tietoa, viestintäkanavia, viestinnän muotoja ja kohderyhmiä on enemmän kuin koskaan.

Yhä käynnissä oleva koronapandemia on osoittanut viestinnän merkityksen ja vaativuuden monessa organisaatiossa. Omat työntekijät, asiakkaat, kumppanit ja sidosryhmät tarvitsevat säännöllisesti tietoa muuttuvasta tilanteesta, sen vaikutuksista toimintaan ja turvalliseen tavasta työskennellä tai hoitaa asioita. Kaikki ryhmät tarvitsevat heille räätälöityä tietoa ymmärrettävillä tavoilla ja kielillä, uudelleen ja uudelleen. Samaan aikaan yhteisön ja yhteisöllisyyden rakentaminen pitkittyneessä etätö-todellisuudessa vaatii muutakin kuin tiedonvaihtoa.

Tämän kirjan kirjoittajat katselevat viestinnän ja johtamisen kenttää yhteiskunnan eri kulmilta. Jenni on kauppatieteilijä, joka on tehnyt uransa pääosin yksityisellä sektorilla. Tällä

hetkellä hän työskentelee joukkoliikennettä tarjoavan Nobina Oy:n henkilöstö- ja viestintäjohtajana. Pipsa Lotta on puolestaan valtiotieteilijä, joka on työskennellyt mediassa ja yksityisellä sektorilla. Nykyisenä Kelan viestintäjohtajana hän on verkostoitunut erityisesti julkishallinnon kanssa. Olemme johtoryhmän jäseniä ja tarkastelemme asioita strategisen johtamisen ja viestinnän johtamisen näkökulmista. Tiedämme, että strateginen, suunnitelmallinen ja vaikuttava viestintä auttaa meitä saavuttamaan tavoitteemme.

Tehtävämme on usein myös selittää median toimintatapoja ja sosiaalisen median dynamiikkaa muulle organisaatiolle. Emme voi valita viestinnällistä toimintaympäristöämme, mutta voimme valita, että toimimme siinä vuorovaikutteisesti ja vastuullisesti.

Viestinnän toimintaympäristö on hektinen, ja viestinnän ammattilaiset ovat välillä kuin organisaation nopean toiminnan joukot. Päteviltä tekijöiltä syntyvät niin tiedotteet, somenostot, tulosjulkaisun kalvot, podcast-jaksot, toimitusjohtajan uutiskirje kuin ydinviestit kiperiin tilanteisiin. Aina ei kuitenkaan ole selvää, mitkä ovat viestinnän toimenpidetehtaan tavoitteet ja saatiinko kaikella tehdyllä työllä haluttuja vaikutuksia. Ennakointi unohtuu, priorisoiminen on vaikeaa, ja työsuunnitelma jää ad hocin jalkoihin. Monessa organisaatiossa olisi tarve käydä keskusteluja viestinnän oikeasta mitoittamisesta. Kiirettä parempi perustelu resurssien lisäämiselle olisi kuitenkin numeroilla osoitettu viestinnän vaikuttavuus.

Tarvitaan uudenlaista viestinnän johtamista.

Kirjan tavoitteena on saada suomalaiset yritykset ja organisaatiot onnistumaan entistä paremmin toiminnassaan.

Uskomme, että se tapahtuu ottamalla viestinnän keinot käyttöön organisaation kaikilla tasoilla. Se vaatii viestinnän toimintaympäristön tuntemista sekä strategista, suunnitelmallista ja vaikuttavaa viestinnän johtamista. Lisäksi meidän pitää saada koko organisaatio viestimään vuorovaikutteisesti ja vastuullisesti. Tähän työhön tarjoamme käytännöllisen viestinnän johtamisen mallin ja runsaasti esimerkkejä oikeasta elämästä.

Kirjaa kirjoittaessamme olemme ajatelleet erityisesti organisaatioiden ylimpiä johtajia ja viestinnän ammattilaisia – siis omia pomojamme ja kollegoitamme (terkkuja töihin!). Me ratkaisemme yhdessä sen, mille tasolle viestinnän johtamisen rima asetetaan, mitä viestinnällä tavoitellaan ja minkälaisia tuloksia sillä halutaan saavuttaa. Viestinnän johtaminen strategiasta käytäntöön onnistuu yhdessä.

Lukuohje:

Kirja on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa esittelemme viestinnän johtamisen timantin. Toisessa osassa timantti kiillotetaan yhdessä tekemällä ja priorisoimalla.

Erilaisissa koulutuksissa ja seminaareissa olemme huomanneet, että kaikkein eniten meitä ja muita kiinnostavat aidot tarinat oikeista organisaatioista. Sen vuoksi olemme poimineet omilta työuriltamme käytännöllisiä esimerkkejä eri aiheista. Ne on merkitty Jennin ja Pipsa Lotan omilla puhekuplilla.

Olemme haastatelleet kirjoitustyön aikana toistakymmentä suomalaista johtajaa ja asiantuntijaa. Osa haastatteluiden anista on mukana kirjan ensimmäisissä luvuissa todentamassa

timantin kulmia. Loput löytyvät kirjan kolmannesta osasta, jossa johtajat kertovat, mitä kaikkea he ja heidän organisaation-
sa ovat saaneet viestinnällä aikaiseksi. Se sopii hyvin luettavaksi
myös rinnakkain ensimmäisen osan kanssa.

Kirjan opit ovat sovellettavissa kaikissa organisaatioissa, jois-
sa halutaan kehittää johtamista ja viestintää.

Lisäksi käytämme yksinkertaisuuden vuoksi laajasti termiä
viestintä tarkoittaessamme sitä tahoa, jonka vastuulla viestintä
organisaatiossa on, oli kyse sitten viestintäjohtajasta, viestintä-
päälliköstä, viestintätiimistä tai viestinnän ammattilaisesta.