



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Strategianarratiivin rakentaminen toimitusjohtajan haastattelussa vuosikertomuksessa

Talouselämän viestintä

Maisterin tutkinnon tutkielma

Tuukka Hetemäki

2012

15.11.2012

Strategianarratiivin rakentaminen toimitusjohtajan haastattelussa vuosikertomuksessa

Tavoitteet

Tutkielman keskeinen tavoite on tuottaa parempi ymmärrys uuden viestinnällisen ilmiön eli vuosikertomuksen toimitusjohtajan haastattelun olemuksesta ja uskottavuudesta strategian viestinnän työkaluna.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistona on seitsemän toimitusjohtajan haastattelua Helsingin Pörssissä noteerattujen yritysten vuosikertomuksista. Kaikki katsaukset ovat suomenkielisiä ja vuodelta 2009. Teoreettinen viitekehys nojaa kriittiseen diskurssianalyysiin jonka avulla narratiivien rakentumista moniäänisissä teksteissä tarkastellaan.

Tulokset

Haastattelijat ja haastateltavat rakentavat teksteissä säröttömiä narratiiveja. Haastattelut eivät täytä kriittisen journalistisen haastattelun tunnusmerkkejä, eivätkä ne myöskään ole uskottavaa yritysviestintää. Haastattelijat pyrkii edistämään yritykselle edullista näkökulmaa loogisella asioiden esittämisjärjestyksellä, positiiviseksi rajatulla näkökulmalla, myönteisillä presuppositioilla ja jättämällä puuttumatta vastausten sisäisiin epäjohtonmukaisuuksiin. Haastattelijat ja haastateltavat jakavat myös laajemmin maailmankuvan ja ideologiset taustaoletukset. Finanssikriisi rakennetaan ulkoiseksi uhaksi joka oikeuttaa vuoden aikana tehdyt toimet. Toimitusjohtaja rakennetaan asiantuntijaksi ja ongelmanratkaisijaksi, henkilöstö puolestaan taistelevaksi ja yhtenäiseksi joukoksi. Strategialle rakentuu teksteissä legitimitetti dialogin ja metadialogin kautta. Toimitusjohtajan omat strategiapuheenvuorot näyttävät arvokkaina, koska niissä hyödynnetään oikeanlaisia retorisia resursseja. Strategiatyötä, ja koko strategia-käsitettä, käsitellään paikoin hätkähdyttävän aggressiiviseen sävyyn. Toimitusjohtajan haastattelumuotoiset katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä. Moniäänisyys ei kuitenkaan tutkimuksessa aineistossa tarkoita useampia näkökulmia tekstin sisällä vaan tekstin tuottajan valta-aseman näennäistä häivyttämistä.

Avainsanat: toimitusjohtajan katsaus, haastattelu, dialogi, retoriikka, kriittinen diskurssianalyysi, narratiivi, strategia, journalismi, sijoittajaviestintä

Sisällysluettelo

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 3 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta | 4 |
| 1.2 Aiemmat tutkimukset | 5 |
| 1.3 Aineisto ja tutkimuksen toteutus | 7 |
| 1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne | 8 |
| 2 Toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa | 11 |
| 2.1 Kohti yritysasetettä – vuosikertomuksen muuttuva tehtävä | 11 |
| 2.2 Toimitusjohtajan katsaus | 14 |
| 2.3 Journalistinen haastattelu | 17 |
| 3 Strategia – maailmankuva ja työkalu | 23 |
| 3.1 Strategian johtaminen | 23 |
| 3.2 Strategiatyö kuuluu kaikille | 25 |
| 3.3 Tekstit toimenpiteiden tuottajina | 26 |
| 3.4 Analyysin monet suuntaukset | 28 |
| 4 Diskurssianalyttinen näkökulma | 32 |
| 5 Dialogin rakenne | 37 |
| 5.1 Kysymys-vastaus-muoto | 39 |
| 5.2 Presuppositiot ja väitelauseet | 41 |
| 5.3 Positiivinen rajaus | 43 |
| 5.4 Koheesio | 45 |
| 5.5 Toimitusjohtajan puheiden selittäminen | 47 |
| 5.6 Kriittisyys | 48 |
| 6 Strategianarratiivin punominen | 51 |
| 6.1 Vaikea maailma, jatkuva muutos | 52 |
| 6.2 Ideologiat ja luonnollistumat | 57 |
| 6.3 Roolit | 61 |
| 6.4 Dialogi ja metadialogi | 66 |
| 7 Valta ja strategia | 73 |
| 7.1 Viralliset narratiivit | 74 |
| 7.2 Toiminnan arvottaminen | 76 |
| 7.3 Strategia katalysaattorina | 79 |
| 7.4 Strategiatyön kuvaus | 80 |
| 7.5 Retoriikka | 83 |
| 8 Keskeiset tulokset ja päätelmät | 87 |
| 8.1 Yhteenveto | 87 |
| 8.2 Tulosten soveltaminen viestinnän suunnitteluun | 90 |
| 8.3 Lopuksi ja jatkoksi | 92 |
| Lähteet | 93 |
| Aineistolähteet | 99 |

1 Johdanto

”Miksi Stora Enson johtoryhmä pystyi reagoimaan kysyntäkriisiin niin nopeasti ja varhain?” Näin kysytään Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karviselta yhtiön vuotta 2009 käsittelevässä vuosikertomuksessa. Kysymys särähtää korvaan. Neutraaliuden tai kriittisyyden sijaan kysyjä ohjaa tulkintaa voimakkaasti yhtiötä suosivaan suuntaan. Kysymykseen on leivottu sisään olettaus: kysyntäkriisiin todella pystyttiin reagoimaan nopeasti ja varhain. Näkökulma on valmiiksi rajattu niin, että toimitusjohtaja pääsee profiloimaan yhtiötä ja sen johtoa positiivisesti. Kysymys on osa toimitusjohtaja Karvisen haastatteluna toteutettua katsausta. Samalla se on osa laajempaa ilmiötä, jota tässä tutkielmassa yritetään kartoittaa ja avata.

Omassa tutkielmassani pyrin soveltamaan diskurssianalyttistä tutkimusotetta toimitusjohtajan haastatteluihin vuosikertomuksessa (esim. Chouliaraki & Fairclough 1999; Fairclough 2003; Van Dijk 1993). Tämän lähestymistavan tausta-ajatus on, että kielenkäyttö rakentaa sosiaalista todellisuutta. Todellisuus ja ilmiöt merkityksellistyvät ja tulevat ymmärretyiksi erilaisten kulttuuristen tekstien ja käytänteiden välityksellä (Hirsto 2010.) Diskurssille käsitteenä löytyy lukuisia määritelmiä. Tutkielmassani käsitän diskurssin yhteiskunnallisiksi puhe- ja ymmärrystavoiksi, jotka konkretisoituvat teksteissä. Näistä esimerkkinä on journalistinen (haastattelun) diskurssi, jonka tarkempaan määrittämiseen palaan myöhemmin.

Diskurssien sekoittuminen ja konflikti tekevät haastattelumuotoisista toimitusjohtajan katsauksista kiinnostavan analyysin kohteen. Konkretisoiden voi kysyä, mikä Jouko Karviselle esitetystä kysymyksestä särähtää korvaan. Nopean läpiluvun perusteella haastattelut kenties voisivat vaikuttaa neutraaleilta tai jopa kriittisiltä teksteiltä, mutta tarkempi tarkastelu paljastaa perustavanlaatuisen jännitteen haastattelumuotoisissa katsauksissa. Tämä jännite vie teksteiltä uskottavuutta. Jännite ilmenee ennen kaikkea, paradoksaalista kyllä, vastakkainasettelun puutteena. Haastattelija pyrkii tukemaan toimitusjohtajaa, ei haastamaan häntä, kuten kriittinen journalisti tekisi. Haastattelija ja haastateltava kertovat samaa tarinaa, vastakkainasettelun ja ristiriitojen puute tekee tarinasta epäuskottavan. Pyrkimykset ohjata lukijan tulkintaa kysymyksenasettelulla, maailmankuvan rakentamisella ja strategiapuheella kääntyvät monin paikoin itseään vastaan, ja vaikutus on jopa päinvastainen kuin tekstien laatijat ovat olettavasti toivoneet. Toimitusjohtajan katsauksia on tutkittu paljon, mutta haastattelumuotoiset katsaukset ovat tutkimuskohteenä uusi. Moniääniseksi

rakennettu teksti on analyysin kohteena kiinnostava. Toimitusjohtajien vastaukset esitettyihin kysymyksiin ovat toki tärkeitä analyysin kohteita, mutta vähintään yhtä keskeisiä, ellei keskeisempiäkin, ovat heille esitetyt kysymykset.

1.1 Tutkimuksen tausta

Pörssinoteerattujen yhtiöiden vuosikertomukset ovat kokeneet suuren muodonmuutoksen viimeisten vuosien saatossa. 2010-luvulla vuosikertomukset muistuttavat enenevässä määrin värikkäitä yritysesityksiä. Vapaaehtoisen materiaalin määrä on voimakkaassa kasvussa. Kuvien ja kaavioiden käyttö on yleistä. Vapaaehtoinen tieto puetaan usein narratiivien, tarinoiden, muotoon. Myös toimitusjohtajan katsaus voidaan pitää narratiivina. (Beattie & Dhanani 2008.) Toimitusjohtajan katsaus on subjektiivisempi kuin lain edellyttämät vuosikertomuksen osat, kuten tilinpäätös. Sijoittajien vakuuttaminen strategiasta ja yhtiön tulevasta tuloksenteokokyvystä on myös toimitusjohtajan tehtävä. (Mars & Virtanen & Virtanen 2000.) Viime vuosina useammassa suomalaisissa vuosikertomuksissa toimitusjohtajan katsaus on toteutettu haastatteluna.

Miksi haastatteluna? Onko tavoitteena esittää viesti mahdollisimman helposti omaksuttavassa muodossa, vai viestiä siitä, että yritys on keskustelevalta ja demokraattinen yksikkö? Sinänsä haastattelun tuominen vuosikertomukseen on täysin linjassa vuosikertomuksen ja laajemmin yritysviestinnän trendien kanssa. Yritysviestinnässä on jo pitkään ollut suuntauksena tuottaa journalismia muistuttavia sisältöjä. Kaikkien tuntema esimerkki on lehdistötiedote, joka laaditaan muodoltaan mahdollisimman paljon uutista muistuttavaksi, mutta jonka tarkempi tarkastelu paljastaa sillä olevan selvä markkinoinnillinen tavoite (Pander Maat 2007).

Yritysviestintään kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet ja koventuneet viime aikoina. Viestintä terminäkin viittaa kaksisuuntaiseen viestien vaihtamiseen, keskusteluun, jos aiemmin puhuttiin tiedottamisesta, joka on yhdeltä monelle tapahtuvaa viestin lähettämistä. Sosiaalisen median aikakaudella avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset ovat vain kasvaneet. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat jo ainakin puolesta ehdottomia vaatimuksia yrityksen sijoittajaviestinnälle, jonka osa toimitusjohtajan katsaus myös on. Siksi katsauksen toteuttaminen haastattelumuotoisena tuntuukin loogisen kehityskulun tulokselta. Onhan haastattelu tekstinä nimenomaan keskustelun ilmentymä, dialogi: siinä kysytään ja vastataan. Hierarkia on demokraattisempi kuin perinteisessä pääkirjoitusmuotoisessa katsauksessa, jossa esitetään yksi totuus.

Tutkimukseni taustalla on syksyllä 2008 kärjistynyt finanssikriisi. Aineistonani on vuotta 2009 käsitteleviä toimitusjohtajien haastattelumuotoisia katsauksia, ja finanssikriisiä käsitellään niistä jokaisessa. Euroopan velkakriisin kärjistyminen syöksi talouden uuteen epävarmuuteen kesällä 2011. Tästä syystä epävarmaa toimintaympäristöä ja voimakkaasti heilahtelevia markkinoita käsitellään todennäköisesti myös lähivuosien vuosikertomuksissa ja toimitusjohtajien katsauksissa.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Vuosikertomukset ja toimitusjohtajan katsaukset ovat varsin tutkittu aihe. Diskurssianalyttisestä näkökulmasta vuosikertomuksia ja myös niissä olevia johdon puheenvuoroja on tutkinut esimerkiksi Bhatia (2010). Tutkimuksen mukaan (mas. 42) johdon katsaus on erityisen vahvasti yritysviestinnän diskurssin (*public relations discourse*) ilmentymä. Promotionaalisen tehtävän toimitusjohtajan katsaukselle näkee myös esimerkiksi Hyland (1998). On kuitenkin tutkijoita (esim. Yuthas & Rogers & Dillard 2002; Abrahamson & Amir 1996), jotka näkevät katsaukset neutraaleina ja totuudenmukaisina teksteinä, joiden tehtävänä ei ole johtaa lukijaa harhaan yltiöpositiivisilla tulevaisuudenkuvilla. Näiden tutkimusten aineistona ovat olleet vuosikertomukset yrityksiltä joiden kotipaikka ei ole Suomessa.

Tuoretta tutkimusta kotimaisista toimitusjohtajien katsauksista on esimerkiksi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun viestinnän laitokselta. Tuoreimpana Katariina Katajan (2011) toimitusjohtajan katsauksia käsitellyt tutkielma, jossa tutkittiin promotionaalisuutta systemis-funktionaalisen kieliteorian avulla. Katajan tutkimuksen aineisto on hyvin samantyyppinen kuin omani. Omassa tutkielmassaan Katajalla on aineistona haastattelumuotoisia katsauksia, mutta tutkimuskysymysten rajausten vuoksi haastattelumuodon erityispiirteisiin ei hänen tutkielmassaan juuri paneuduta.

Kysymys-vastaus-muotoon tuotetusta aineistosta sijoittajaviestinnän kontekstissa on myös hieman tutkimusta, vaikkakaan ei suoraan toimitusjohtajien katsauksia käsittelevää. Aineistona oli sijoitustuotteiden haltijoille lähetettyjä raportteja. Moniäänisiä tekstejä käytetään epäselvän informaation välittämiseen. Näin lukija voi itse osallistua tarinan luomisprosessiin. Muoto kutsuu tekstin lukijan haastattelijan rooliin, ja antaa myös kertojalle luvan käyttää epämuodollisempaa kieltä. (Jameson 2000.) Vuotta 2009 leimasi finanssikriisin takia nimenomaan epäselvyys ja

epävarmuus, joten haastattelumuotoisten katsausten yleistymisen tilanteessa, jossa tulevaisuuden näkymät ovat epäselvät, ei ole yllättävää.

Edellä mainitut tutkimukset ovat tarkastelleet toimitusjohtajien katsauksia ennen kaikkea sijoittajaviestinnän yhtenä työkaluna ja kanavana. Toimitusjohtajan katsausta on peilattu etenkin vuosikertomuksen muihin osiin, ja muihin diskursseihin, kuten laskentatoimen diskurssiin. Omassa tutkielmassani pyrin löytämään tuoreen näkökulman paljon tutkittuun aiheeseen ja osaltani täydentämään jo olemassa olevaa tutkimusta. Tutkimukseni keskittyy haastattelumuotoisiin katsauksiin, kun aiempi tutkimus on keskittynyt perinteisiin, pääkirjoitusta muistuttaviin katsauksiin. Uusi näkökulma nousee erityisesti haastattelumuodon erityispiirteistä, haastattelijan ja haastateltavan tekstissä vuorottelevista puheenvuoroista. Haastattelumuoto tuo taustalle myös journalistisen haastattelun diskurssin: tämä on teema, jota aiemmissa tutkimuksissa ei ole käsitelty.

Tämän tutkielman tulokset vertautuvat ehkä parhaiten esimerkiksi lehdistötiedotteita käsittelevään tutkimukseen (esim. Pander Maat 2007; Henry 2008). Lehdistötiedotteissa, kuten haastattelumuotoisissa katsauksissa, on journalistinen diskurssi taustalla (uutinen), mutta tutkimus on osoittanut että neutraaliuden sijaan tiedotteissa pyritään rakentamaan positiivista yrityskuvaa hyvin monenlaisin keinoin.

Toimitusjohtajan katsauksen keskeinen tehtävä on yhtiön strategiasta viestiminen. Strategia oli myös haastattelumuotoisissa katsauksissa keskeinen teema, enkä halunnut sivuuttaa sitä omassa tutkimuksessani. Strategiatyötä ja strategian voimaa on tutkittu viime aikoina ansiokkaasti (esim. Sorsa & Pälli & Vaara & Peltola 2010). Oma tutkimukseni toivottavasti täydentää osaltaan myös ymmärrystä siitä, miten ylin johto viestii strategiasta ja arvottaa julkisissa puheenvuoroissa strategiatyötä. Haastattelut poikkeavat aiemmin tutkituista, perinteisistä toimitusjohtajan katsauksista nimenomaan dialogi-piirteensä vuoksi: niissä vuorottelee kaksi puheenvuoroa.

Haastattelumuotoiset toimitusjohtajan katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä, joiden suosion ennustettiin kasvavan jo vuosikymmeniä sitten. Moniäänisyyden voisi ajatella tarkoittavan useampia ääniä tekstissä, dialogisempaa ja demokraattisempaa viestintää. Sen sijaan moniäänisyyden voi nähdä strategiatekstin kontekstissa ennen kaikkea siinä, että tekstin tuottaja etäännyttää itsensä ja vähentää tarkoituksella omaa valta-asemaansa tekstissä. Moniäänisten tekstien viesti nousee dialogisesta suhteesta, yksiäänisen tekstin sijaan, mutta kirjoittajan valta-asema ei välttämättä todellisuudessa ole yhtään heikompi. (Barry & Elmes 1997, 444.)

Vuosikertomusten haastatteluissa äänet kuuluvat pääasiassa haastattelijalle ja toimitusjohtajalle, jotka punovat tekstissä yhdessä yhtiön strategianarratiivia. Lisäksi läsnä ovat tärkeimmät sidosryhmät: toimitusjohtaja referoi käymiään keskusteluja. Tämän dialogin ja metadialogin kautta strategialle muodostuu legitimizeetti. Siksi halusin sisällyttää strategia-teeman tutkimukseeni nimenomaan keskustelun ja demokratian näkökulmasta: tarkastella myös sitä, miten strategian muodostuminen ja siihen osallistuminen kuvataan ja rakennetaan teksteissä. Aineistosta löytyikin mielenkiintoisia teemoja strategiatyöhän liittyen. Paikoin strategiatyötä arvoitettiin suorastaan hätkähdyttävän kielteisesti.

1.3 Aineisto ja tutkimuksen toteutus

Halusin tutkia toimitusjohtajan haastattelua ilmiönä. Siksi kävin läpi kaikki Helsingin Pörssissä noteerattujen yhtiöiden vuotta 2009 käsittelevät vuosikertomukset. Seitsemässä oli toimitusjohtajan haastattelu ja otin ne kaikki tutkielmani aineistoksi.

Tutkielmassani on siis aineistona seitsemän suomalaisen pörssiyrityksen, eli Stora Enson, Finnairin, Fortumin, Kemiran, Outotecin, Talentumin ja Ahlstromin, vuosikertomuksissa olleet toimitusjohtajan haastattelut. Finnairin vuosikertomuksessa oleva haastattelu on uuden toimitusjohtaja Mika Vehviläisen, vanha toimitusjohtaja Jukka Hienonen kirjoittaa perinteisen pääkirjoituksenomaisen katsauksen. Outotecin vuosikertomuksessa haastatellaan uutta ja vanhaa toimitusjohtajaa rinnakkain. Yhtä kaikki, kaikissa haastatteluissa fokus on tulevaisuudessa ja strategian viestinnässä, joten katson niiden soveltuvan tutkimusaineistoksi hyvin.

Seitsemän haastattelun joukko ei ole kovin laaja, mutta Helsingin pörssin suhteen edustava. Helsingin pörssissä on paljon perusteollisuuden yhtiöitä, ja myös moni haastattelumuotoisen katsauksen tuottanut yhtiö toimii perusteollisuuden alalla. Joukossa on kuitenkin esimerkiksi mediakonserni Talentum ja lentoliikenteen alalla toimiva Finnair. Seitsemän haastattelua soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen kohteeksi ja on pro gradu -tutkielman laajuuden huomioon ottaen mielestäni riittävä.

Haastattelut olivat yhtiöiden vuosikertomusten osia. Latasin vuosikertomukset verkosta, jossa ne ovat vapaasti saatavilla. Haastatteluiden pituuksissa oli huomattavia eroja. Stora Enson toimitusjohtajan haastattelulle annettiin yhdeksän sivua, kun Talentumin ja Ahlstromin

haastattelumuotoisiin katsauksiin riitti yksi aukeama. Haastatteluissa oli jonkin verran kuvitusta ja grafiikkaa. Pääasiallinen ratkaisu oli kuitenkin kuvittaa haastattelu perinteisellä valokuvalla toimitusjohtajasta.

Tutkielman teko alkoi kaikkien haastattelujen lukemisella. Kartoitin niistä tutkimuskysymysteni kannalta kiinnostavat kohdat ja ilmiöt. En kuitenkaan lähtenyt etsimään aineistosta tiettyjä asioita, vaan lähdin siitä, että aineistosta nousee kiinnostavia aiheita. Hyvin nopeasti seitsemästä haastattelusta löytyi johdonmukaisia ja toistuvia teemoja. Olen koko ajan jatkanut aineiston lukemista ja tarkentanut sieltä löytämiäni asioita, tarkastelua on tehty erityisesti sisällön, mutta myös kielen kannalta.

Aineistosta poimittuja esimerkkejä käytetään tässä tutkielmassa käsiteltyjen teemojen ja löydösten havainnollistamiseen. Jokaisen esimerkin perään on merkitty, minkä yhtiön raportista kyseinen esimerkki on otettu. Monet käsitellyistä aiheista löytyvät useamman yrityksen toimitusjohtajan haastatteluissa, joten niiden voidaan katsoa kuvaavan aineistoa yleisesti. Tiedyt teemat ilmenivät kuitenkin vain yhdessä haastatteluista, jos näin on, tämä mainitaan analyysin yhteydessä erikseen. Samoja esimerkkejä saatetaan käsitellä tutkielmassa moneen otteeseen, jos ne ovat kiinnostavia useammasta näkökulmasta.

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne

Työskentelen viestintätoimistossa, jossa keskeisiin tehtäviimme kuuluu ylimmän johdon puheenvuorojen suunnittelu ja toteuttaminen. Ne voivat olla esimerkiksi puheita, mielipidekirjoituksia, sisäisiä kirjeitä henkilöstölle tai toimitusjohtajan katsauksia. Lisäksi olemme monella tavalla mukana toimitusjohtajien antamissa haastatteluissa. Olen ollut mukana kirjoittamassa vastauksia sähköpostihaastattelun kysymyksiin ja valmentamassa toimitusjohtajaa tulevaan kriittiseen televisiohaastatteluun. Yhtenä tutkielman tavoitteista onkin tuottaa parempi ymmärrys tämän kaltaisen työn menestyksekkään toteuttamisen pohjaksi.

Journalismia muistuttavien sisältöjen tuottaminen tuntuu yritysviestinnässä olevan vain kasvussa. Kasvavassa määrin tuotetaan esimerkiksi liikkuvaa kuvaa ja muuta digitaalista sisältöä kuten infografiikkaa. Yritysviestinnän toteuttajat tuntuvat kuitenkin joskus unohtavan, että heidän tuottamansa materiaalin tulkinta on pluralistista ja dynaamista. Esimerkiksi teksti saa merkityksen vasta tulkinnan yhteydessä. Kirjoittajan tarkoittaman merkityksen lisäksi lukijan tulkintaan

vaikuttavat hänen oma taustansa ja kokemuksensa. (Barry & Elmes 1997, 438; Sorsa ym. 2010, 68). Tekstin tuottaminen dialogin muotoon ei siis vielä itsessään takaa lukijan tulkintaa yrityksen avoimuudesta. Suurin osa lukijoista käyttää, ja on käyttänyt huomattavasti enemmän aikaa journalistisen sisällön kuluttamiseen kuin yritysviestinnän tekstien lukemiseen. Journalismin säännöt, joihin kuuluu kriittisyyden ja monipuolisten näkökulmien vaatimus, saattavat tästä johtuen hyvinkin luoda pohjan lukijan tulkinnalle.

Tutkielmani tulokset toivottavasti voivat osaltaan toimia sijoittajaviestinnän johtamisen ja viestinnän suunnittelun pohjana. Onnistuneen ja uskottavan toimitusjohtajan haastattelun tuottaminen on vaikeaa, kuten Stora Enson vuosikertomuksesta alkuun nostettu esimerkkikin osoittaa. Tämän tutkielman pääasiallinen tarkoitus ei ole osoittaa maailmassa olevaa virhettä, yritysten tapaa sumuttaa viattomia lukijoita tai piensijoittajia, minkä ilmentymä toimitusjohtajan haastattelu on. Emme tunne tekstintuottajien intentioita, ja epäuskottavan tekstin taustalla voi olla niin puutteellisia retorisia resursseja, sisäisiä kompromisseja kuin muita meille tuntemattomia syitä. Tutkielman keskeisenä tarkoituksena on kuitenkin tuoda esiin, että tarkempi analyysi voi antaa vaikutelman tai luoda epäilyksen siitä, että tällaista sumuttamista tapahtuu. Tämä puolestaan vie uskottavuutta sijoittajaviestinnältä, mikä ei ole yrityksen saati sijoittajien edun mukaista. Ongelma ei ole siinä, että vuosikertomusten haastattelut olisivat huonoa journalismia. Tutkimattakin on selvää, että ne *eivät ylipäätään ole journalismia*, vaan yritysviestinnän tekstejä. Ongelma on siinä, jos haastattelut ovat huonoa yritysviestintää. Kun yritysviestinnän teksteille yritetään luoda uskottavuutta journalistisella muodolla, mutta siinä epäonnistutaan.

Ylimmän johdon puheenvuorojen keskeinen teema on usein strategia. Tämä tuli selvästi esille myös omassa tutkimusaineistossani. Strategiaan liitetään nykyään olennaisesti demokraattisuuden vaatimus. Konsulttikirjallisuus pullistelee ohjeita ja positiivista arvotusta osallistavaan strategiatyöhön liittyen. Dialoginen strategiatyö on nostettu yritykselle itseisarvoksi. Dialogin tuominen strategian viestintään onkin kehityksen looginen jatke. Kuten aiemmin totesin, tutkittava aineisto edustaa moniäänisiä strategiatekstejä. Valitsemalla kysymys-vastaus-muoto, eli dialogi, on haluttu viestittää, että yritys on myös strategian suhteen keskusteleva. Tätä korostetaan myös metadialogilla, toimitusjohtajat referoivat sidosryhmiensä kanssa käymiään keskusteluja. Strategia ja strategiatekstit ovat varsin tutkittu aihe, mutta moniäänisyys ja dialogi-muoto tuovat tutkittavaksi uusia piirteitä. Nyt yhtiön strategianarratiivi ja myös strategian legitimizeetti rakennetaan usean äänen yhteistyönä.

Tutkielmani keskeinen tavoite on tuottaa parempi ymmärrys uuden viestinnällisen ilmiön eli vuosikertomuksen toimitusjohtajan haastattelun olemuksesta ja uskottavuudesta strategian viestinnän työkaluna. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Minkälainen toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa on viestinnällisenä ilmiönä? Mitä haastattelumuoto tekee katsauksen uskottavuudelle?
- Miten haastattelijat ja haastateltavat yhteistyössä rakentavat strategianarratiivia?
- Miten strategia legitimoidaan moniäänisessä tekstissä? Minkälainen kuva strategiatyön dialogisuudesta syntyy?

Lähden liikkeelle sijoittajaviestinnän, vuosikertomuksen ja toimitusjohtajan katsauksen ja toisaalta kriittisen journalistisen haastattelun konteksteista. Tavoitteenani on tunnistaa ja taustoittaa toimitusjohtajan haastattelun taustalla olevia diskursseja. Luvussa kaksi myös määrittelen journalismin ja yritysviestinnän diskurssin käsitteet, ja miten näen ne tutkimuksessani. Seuraavassa luvussa pyrin määrittelemään strategia-käsitteen, taustoittamaan strategiaa ylimmän johdon työkaluna sekä lisäksi käsittelemään strategiatyötä ja strategian tutkimuksen suuntauksia. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmetodini kriittisen diskurssianalyysin. Empiirisen osion aloitan keskittymällä katsauksen haastattelumuotoon. Siitä jatkan analysoimaan haastatteluissa rakentuvaa maailmankuvaa, rooleja ja tekijöiden välisiä suhteita: kuinka haastattelijat ja haastateltavat yhdessä punovat strategianarratiivia. Seitsemännessä luvussa keskityn tutkimaan strategian ja strategiatyön teemoja. Lopuksi teen yhteenvedon tutkielmani tuloksista ja pohdin myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa

Vuosikertomus on kokenut vuosien saatossa ison muodonmuutoksen. Siitä on kasvanut visuaalinen yritysesite, jossa vapaaehtoinen materiaali on voimakkaassa kasvussa. (Beattie & Dhanani 2008, 217–219.) Myös kohderyhmä on laajentunut. Samalla yrityksen sijoittajaviestintään kohdistuneet avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset ovat lisääntyneet (Rogers & Dillard & Yuthas 2005). Vuosikertomuksen voi nähdä usean diskurssin yhdistelmänä (Bhatia 2010). Tätä kontekstia pyrin avaamaan tarkemmin ensimmäisessä alaluvussa.

Toimitusjohtajan katsaus on puolestaan yksi vuosikertomuksen luetuimpia osioita. Pääpaino on tulevaisuudessa, yhtiön strategiasta viestiminen on yksi osion keskeisistä tehtävistä (Abrahamson & Amir 1996). Katsauksella on retorista voimaa (Hyland 1998, 224), lisäksi tekstin sisällä on usein viittauksia taloudelliseen, tarkastettuun informaatioon (Beattie & Dhanani 2008, 186). Tavoitteena on uskottavuuden lisääminen. Katsaukselle on aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa tunnistettu selvä promotionaalinen tehtävä (Bhatia 2010; Hyland 1998; Kataja 2011). Toimitusjohtajan katsauksen merkitystä avaan toisessa alaluvussa.

Oma tutkimusaineistoni koostuu haastattelumuotoisista toimitusjohtajan katsauksista. Journalistinen diskurssi onkin entistä vahvemmin vuosikertomuksen taustalla. Kun journalismi (ainakin ihannetasolla) haluaa valottaa asian eri puolet, yritysviestintä puolestaan pyrkii edistämään yrityksen kannalta myönteisen kuvan syntymistä. Tätä tutkimusasetelman kannalta keskeistä ristiriitaa käsittelem kolmannessa alaluvussa. Samalla määrittelen tutkielmani kannalta keskeisiä käsitteitä.

2.1 Kohti yritysesitettä – vuosikertomuksen muuttuva tehtävä

Laki edellyttää, että pörssiyhtiö julkistaa virallisen tilinpäätöksen. Tässä yhteydessä julkistetaan myös hallituksen ja toimitusjohtajan allekirjoittama toimintakertomus, tilintarkastuskertomus ja selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmistä. Valtaosa pörssiyhtiöistä julkistaa edellä mainitut tiedot osana vuosikertomusta. Laki ei siis vaadi varsinaista vuosikertomusta, mutta kylläkin edellä luetellut osat siitä. Vuosikertomus on sijoittajaviestinnän keskeinen väline, siihen käytetään usein valtavasti aikaa ja voimavaroja. Se toimii yritysesitteenä, joka päivitetään vuosittain.

Vuosikertomuksen visuaalinen ilme rakentaa yrityskuvaa. Lisäksi se on osa yrityksen historiankirjoitusta. (Virtanen 2010, 163–169.) Pörssiyhtiöllä on säännöllinen ja jatkuva tiedonantovelvollisuus. Osavuosikatsaukset ja edellä mainitut tiedot (jotka siis usein julkaistaan vuosikertomuksen osana) kuuluvat säännölliseen tiedonantovelvollisuuteen. Muun olennaisen informaation (esim. yrityskaupat tai investoinnit) tarjoaminen sijoittajille kuuluu jatkuvan tiedonantovelvollisuuden piiriin. Sijoittajille on kerrottava merkittävistä asioista ilman olennaista viivästystä, kaikille samanaikaisesti. Vakiintunut tapa toteuttaa tämä on julkaista pörssitiedote. (Mts. 34–37.) Viime vuosina suomalainen raportointi on yhdenmukaistettu kansainvälisten käytäntöjen kanssa. Arvopaperimarkkinalakiin on vaikuttanut 2000-luvulla niin tilinpäätösdirektiivit kuin kansainvälinen IFRS-normisto. (Mts. 48–49.) Tutkimukseni kannalta on kuitenkin olennaista, että toimitusjohtajan katsausta ei varsinaisesti ole säädelty, se on yhtiön sijoittajille vapaaehtoisesti tarjoamaa tietoa.

Vuosikertomuksen lukijat ovat alkaneet vaatia kasvavassa määrin tietoa, jonka avulla he pystyvät arvioimaan yrityksen tulevaa menestystä. Pelkkä taloudellinen informaatio ei enää yksinään riitä. (Padia & Yasseen 2011, 28). Yrityksen johdon odotetaan avaavan, miten yritys tulosta tekee, ja erityisesti avaavan yrityksen strategiaa (Arvidsson 2011, 277).

Sekä tutkijat että yritysmaailman edustajat ovat kasvavassa määrin vakuuttuneita, että pelkkä taloudellinen informaatio ei yksin riitä yritysten arvon kuvaamiseen. Vapaaehtoisen sisällön rooli on paikata tätä vajetta. (Arvidsson 2011, 277–278.) Useissa vuosikertomuksissa, myös omassa tutkimusaineistossani, lain edellyttämät osat ovatkin vähemmistössä. Vuosikertomus on jatkuvasti kehittynyt kohti visuaalisesti kunnianhimoista yritysesitystä. Vuosikertomuksen keskimääräinen laajuus on kasvanut, erityisesti vapaaehtoisen tiedon määrä on huimassa nousussa. Kuvia ja kaavioita käytetään selvästi enemmän. Erityisen merkille pantavaa on narratiivisen informaation kasvu. Suunta on kohti mielikuvien luomista, tarkasti säädeltyjen taloudellisten tunnuslukujen jäädessä vähemmistöön. (Beattie & Dhanani 2008, 217–219.) Beattien tutkimuksen aineistona ovat britannialaisten yhtiöiden vuosikertomukset, mutta samat seikat pätevät myös suomalaisiin yrityksiin. Sijoittajaviestintä on kansainvälistä, suomalaiset yhtiöt kilpailevat samoista sijoituksista kuin esimerkiksi britannialaiset.

Vapaaehtoisen tiedon määrän voimakkaan kasvun taustalla voi nähdä yritysten tarve ylläpitää toimintansa legitimitettä niin kulttuurisista kuin strategisista syistä (Dawkins & Fraas 2008, 4 sit. Hämeenniemi 2012). Samalla narratiivisen ja vapaaehtoisen sisällön määrän kasvu tarkoittaa sitä,

että yritykset käyttävät vuosikertomusta nykyään myös oman identiteettinsä rakentamiseen (Beattie & Dhanani 2008, 185). Suomalaisissa vuosikertomuksissa merkillepantavaa on yritysvastuun raportoinnin kasvu, monet yhtiöt kertovat vuosikertomuksessaan yhteiskuntavastuustaan kokonaan omassa osiossa. Vuosikertomuksen kohderyhmä on myös kasvanut, esimerkiksi Finnair jakaa laajaa ja visuaalisesti kunnianhimoista vuosikertomustaan koneisiinsa matkustajien tutustuttavaksi. Kohderyhmänä voidaan nähdä esimerkiksi analyytikot, yhtiön työntekijät, lainanantajat ja luottoluokittajat (David 2001, 204). Vuosikertomuksen koon jatkuvasti kasvaessa, piensijoittaja voi olla vaikeuksissa sitä tulkitessa; mikä tästä kaikesta valtavasta tietomäärästä on oleellista? Analyytikot puolestaan saattavat suhtautua lisääntyneeseen vapaaehtoiseen materiaaliin kriittisesti ja pitää numeerista tietoa eli ns. ”kovaa tietoa” vapaaehtoista materiaalia kiinnostavampana.

Virallisen tilinpäätöksen pitää olla saatavilla yrityksen verkkosivuilla vähintään viiden vuoden ajan. Useimmiten tämä toteutetaan tallentamalla pdf-muotoinen vuosikertomus verkkosivuille. (Virtanen 2010, 163.) Avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset sijoittajaviestinnälle ovat viime vuosikymmeninä kasvaneet. Enron-skandaalin jälkeen kirjanpitäjiltä ja laskentaihmisiltä on vaadittu huomattavasti aiempaa läpinäkyvämpää toimintaa. (Rogers ym. 2005.) Yhtiön verkkosivuilta voi löytyä paljon muutakin dataa, esimerkiksi tallenteita sijoittajapuheluista (Crawford Camiciottoli 2010). Jotkut yritykset julkaisevat lisäksi vuosikertomuksestaan verkossa selailtavan version, joka on käytännössä sama kuin painettu, mutta käytettävyydeltään näppärämpi kuin pdf-dokumentti. Tämänkin voidaan nähdä olevan vuosikertomusten kasvaneen visuaalisuuden taustalla.

Lisääntyneellä läpinäkyvyydellä pyritään lisääntyneeseen luottamukseen. Mitä korkeampi luottamus sijoittajalla on yhtiön toimivaan johtoon, strategiaan ja taloudelliseen asemaan, sitä pienemmäksi hän riskin kokee. Tämä on tärkeässä roolissa sijoituspäätöksiä tehtäessä. (Ryan & Buchholtz 2001, 189.) Vuosikertomuksen perinteinen tehtävä on nimenomaan oikean ja riittävän kuvan antaminen yrityksestä. Toisaalta se on myös suhdetoiminnan väline, minkä takia vuosikertomuksella voidaan nähdä haastava ja erikoinen kaksoisrooli. (Ditlevsen 2012, 97.)

Vuosikertomus on ainakin neljän diskurssin yhdistelmä: Laskentatoimen (*Accounting discourse*), talouspuheen (*Discourse of economics*), promotionaalisuuden tai yritysviestinnän (*Public relations discourse*) ja lakipuheen (*Legal discourse*) yhdistelmä. Näiden diskurssien rinnakkainen ja lomittuva hyödyntäminen vuosikertomuksessa muovaa neutraalin raportoinnin konventioita ja normeja. Tarkoituksena on luoda yhtiöstä positiivinen mielikuva, myös heikoissa ja haastavissa taloudellisissa olosuhteissa. Yhtiöiden viestissä vaihtelee usein kaksi suuntausta: toisaalta

vähätellään suhteellisen heikkoa taloudellista tulosta ja ylipainotetaan positiivisia tulevaisuuden odotuksia. (Bhatia 2010, 39.)

Toki vuosikertomuksen taustalla voidaan nähdä myös laajempia yhteiskunnallisia diskursseja. Osake- ja rahastosijoittamisesta rakennetaan talouden teksteissä hyväksyttävää, myönteisesti arvotettua toimintaa. Monesti rakentuu eräänlainen hyväksyttävän keinottelun diskurssi, jatkuvaa muutosta etualaistetaan ja kurssinousua arvotetaan positiivisesti. Kuluttajasubjektista rakennetaan eräänlainen oman taloutensa yrittäjä: strateginen taloudenhoito ja aktiivinen tuoton tavoittelu ovat moraalinen velvollisuus. Sijoittaminen näyttäytyy keskeisesti tuoton ja riskin suhteen optimointina. Kausaaliset suhteet rakennetaan aukottomiksi. Ulkopuolelle jäävät monet toiminnan mahdolliset motiivit ja normit sekä myös valtaosin sijoittamisen etiikkaan, omistajavaltaan, sijoittajan vastuuseen ja taloudellisen toiminnan kulttuurisiin ja sosiaalisiin ehtoihin liittyvät kysymykset. (Hirsto 2010.) Hirston tutkimuksen aineistona ovat pankkien markkinointitekstit ja talousmedian uutistekstit. Myös tutkimissani toimitusjohtajan haastatteluissa näkyi hyvin samankaltainen taustaideologia. Vuosikertomusten laajaa vastuuraportointia on kritisoitu siitä, että vastuu eristetään omaan osioon, kun kaikkea muuta hallitsee uusliberalistinen talouspuhe.

2.2 Toimitusjohtajan katsaus

Toimitusjohtajan katsauksen julkistaminen ei ole pakollista. Vakiintuneet käytännöt kuitenkin määrittelevät pitkälti sen sisällön. Toimitusjohtajan katsaus on subjektiivisempi kannanotto yrityksen toimintaan kuin vuosikertomuksen muut osat, täten siinä on havaittavissa pääkirjoituksen piirteitä. Toimitusjohtajan katsaukseen saattaa sisältyä tärkeitä arvioita, joita ei niiden subjektiivisuuden vuoksi voida sisällyttää tilinpäätökseen. (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 20.) Katsaus sisältää informaatiota, jonka perusteella voidaan arvioida yhtiön tulevaa taloudellista suorituskykyä (Abrahamson & Amir 1996). Esimerkiksi sijoittajien vakuuttaminen strategian ja vision realistisuudesta on usein juuri toimitusjohtajan tehtävä. Toimitusjohtajan katsaus kytkee liiketoiminnan yrityskehittämisen tarkastelun toimialaan ja makrotalouteen. (Mars ym. 2000.) Katsauksella on retorista voimaa, ehkä enemmän kuin millään muulla vuosikertomuksen osalla (Hyland 1998, 224).

Seppo Saario lataa teoksessaan *Miten sijoitan pörssiosakkeisiin?* vaatimuksia toimitusjohtajan katsaukselle. Katsaus, jossa on selittelyn makua tai jonka sisältö on täynnä latteuksia, kertoo lukijalle, että yhtiön tulos on tosiasiallisesti heikompi kuin hän luulee. (Mts. 282.) Tämä luo

paineita yhtiön sijoittajaviestinnälle, katsauksen pitää olla selkeää ja innostavaa kieltä. Saarion kirja on yksi suosituimmista pörssisijoittamisen oppaista. Siksi sen antama viesti piensijoittajille on kiinnostava, vaikka se tieteellisenä lähteenä ei olekaan kovin relevantti.

Toimitusjohtajan katsaus on muodoltaan narratiivi. Tarinan sisällä voi olla (ja useimmiten on) laskentatoimen kerrontaa, esimerkiksi viittauksia tunnuslukuihin, esitettyjen väitteiden perusteluiksi. (Beattie & Dhanani 2008, 186.) Tekstin rinnalla kulkevat kuvat, toimitusjohtajan katsauksen yhteydessä on usein kuvitusta (mas. 201). Tämä näkyi myös omassa tutkimusaineistossani: kuvitus on hyvin runsasta. Vuosikertomuksen teemojen kohdalla voidaan laajemminkin tunnistaa inhimillistäviä ja narratiivisia piirteitä. Henkilöstöstä saatetaan puhua yhtenä perheenä ja viitata heidän rooliinsa osana yhtiön tarinaa. Tähän voivat myös monet yrityksen asiakkaista samaistua, kun henkilöstö kuvataan tavallisina ihmisinä. (David 2001, 207.)

Vuosikertomuksen alussa ovat usein tärkeimmät taloudelliset tunnusluvut. Toimitusjohtaja voi siten luontevasti katsauksessaan tai haastattelussaan viitata niihin, kertoa niiden taustoista ja mitä ne tarkoittavat yhtiön tulevaisuuden kannalta. Tyypillisesti katsauksen teksti voidaan jakaa kontekstiin, viime vuoden taloudelliseen suoritukseen, tulevaan tuloksentehtävyyteen, toimintaan, strategiaan ja tunnustuksiin. (Nickerson & De Groot 2005.)

Yhtiön sijoittajaviestintä on usein organisoitu joko talous- tai viestintäjohtajan alle (Virtanen 2010, 114–115). Ylimmällä johdolla on myös merkittävä henkilökohtainen vastuu sijoittajaviestinnän toteuttamisessa. Se voidaan määritellä jopa strategiseksi johdon velvoitteeksi. (Ikäheimo 2007, 65.) Kuten aiemmin todettiin, toimitusjohtajan katsaus ei kuitenkaan ole joidenkin muiden sijoittajaviestinnän velvoitteiden tapaan varsinaisesti säänneltyä. Toisaalta koko sijoittajaviestinnän rooli on vuosien saatossa muuttunut ja kehittynyt. Aluksi sijoittajaviestintä nähtiin yksinkertaisesti yhtiön toiminnan ja tuloksen raportointina, josta se on kehittynyt aktiiviseksi markkinointitoiminnoksi, jolla pyritään vaikuttamaan sijoittajien näkemykseen yrityksestä. (Hockerts & Moir 2004, 87.) Tämä kehitys on linjassa vuosikertomuksen muuttuneen tehtävän kanssa.

Sijoittajaviestinnän tärkeys on kasvanut, koska yhtiön menestys riippuu kasvavassa määrin menestyksestä kansainvälisillä pääomamarkkinoilla. Pörssiyhtiöiden on rakennettava ja vaalittava vahvoja suhteita nykyisten ja potentiaalisten sijoittajien, analyytikkojen ja journalistien kanssa saadakseen halutessaan pääomaa ja rahoitusta. Yhtiön pitää osoittaa, että se toimii modernin

rahoitusteorian sääntöjen mukaan ja pyrkii osakkeen arvon maksimoimiseen. Nämä sijoittajaviestinnän tavoitteet voi nähdä myös yhtiön strategianarratiivien taustalla. Sijoittajaviestintä ja yrityksen johto käyttävät narratiiveja rakentaakseen identiteettejä ja käytäntöjä, jotka palvelevat sijoittajien etuja. (Moisander & Eriksson 2006, 271.)

Toimitusjohtajan katsauksessa vuorottelee ja kilpailee pääasiassa kaksi funktiota ja diskurssia: laskentatoimi ja yritysviestintä. Nämä ovat hyvin erilaisten toimijoiden tuottamia. Toisen tuottavat taloushallinnon ja tilintarkastuksen ammattilaiset, toisen markkinointiviestinnän. Käytössä on hyvin erilaiset retoriset resurssit ja lähestymistavat. Toinen viesti on IFRS-standardien säätelemä ja numerovoittainen, toinen puolestaan on usein promotionaalista kieltä ja täynnä tulevaisuuspuhetta. Kahden diskurssin läheisyydellä ja lomittumisella on selvä tavoite. Laskentatoimen toivotaan antavan promotionaalille katsaukselle sellaista uskottavuutta, mikä yleensä liitetään numeeriseen dataan. Erityisesti piensijoittajille laskentatoimen diskurssi voi olla vaikeasti ymmärrettävissä, joten kun he katsovat toimitusjohtajan katsausta, jonka he olettavat perustuvan tilintarkastetuille luvuille, heidän uskotaan ottavan myös promotionaalisen viestin ja tulevaisuuspuheen vakavammin. (Bhatia 2010, 43.) Hiottu visuaalinen ilme, kuten kuvat ja grafiikka, puolestaan luo positiivista tunnekontekstia katsauksen tulkintaan (David 2001, 217).

Kataja (2011) tutki promotionaalisuutta toimitusjohtajan katsauksissa. Taustalla oli finanssikriisin konteksti, tutkimuksen aineistona oli perusteellisuuden yritysten katsauksia, jotka käsittelivät toimintavuotta 2009. Tutkimuksen tulosten mukaan promotionaalisuus ilmenee kahdella tavalla. Toisaalta retorisisina ratkaisuin, kuten teemojen valintoina ja organisointina ja kielellisinä keinoina. Toisaalta interpersoonaisena sävytyksenä: positiivisten adjektiivien, dynaamisten verbien ja tehostavien adverbien hyödyntämisenä. Suurimmassa osassa tutkituista katsauksista finanssikriisi tuotiin korostetusti esiin heti aluksi, minkä jälkeen tarjottiin erilaisia ratkaisuja kriisin synnyttämiin ongelmiin. Tutkija toteaa ongelma-ratkaisu-mallin tehon johtuvan sen loogisesta ja rehellisestä asioiden esittämisen tyylistä. Lisäksi negatiivista ja positiivista sanomaa vahvistetaan adjektiiveilla. Kontrastin rajun rakentamisen katsotaan luovan tekstiin suostuttelevuutta: lukijan uskotaan ostavan helpommin tehostettuun ongelmaan tarjotun tehostetun ratkaisun. Promotionaalisuuden katsotaan ilmenevän samalla logiikalla kuin esimerkiksi TV-mainoksissa: kuluttajalle luodaan tarve tai ongelma, johon tarjotaan välitöntä ratkaisua. Negatiivisten asioiden esittäminen vahvalla tavalla luo myös kuvaa toimitusjohtajasta henkilönä: hänestä rakentuu kuva ongelmanratkaisijana. (Mts. 86–91.)

Katajan (2011) aineistossa dynaamisten verbien käyttö oli yleistä. Lisäksi käytettiin adverbejä, jotka tehostivat verbejä positiiviseen suuntaan. Tutkija uskoo yhdistelmän tähtäävän dynaamisen ja elinvoimaisen kuvan luomiseen yrityksestä. Yhtiö johtaa sisäisten resurssien avulla omaa toimintaansa ja hallitsee ulkopuolisen uhan eli finanssikriisin. (Mts. 91.)

Katajan lisäksi, monet muut näkevät toimitusjohtajan katsauksella olevan promotionaalinen tehtävä (esim. Bhatia 2010, 39; Hyland 1998, 224). Katsaus on etäännytetty laskentatoimen diskurssista, mutta sen katsotaan perustuvan tarkastetuille tunnusluvuille, mikä luo sille uskottavuutta. Toimitusjohtaja voi tälle pohjalle rakentaa myös talouspuhetta, joka promotionaalisen diskurssin ohella on ulkopuoliselle huomattavasti helpommin ymmärrettävää kuin laskentatoimen diskurssi. (Bhatia 2010, 39–43.) Silti toimitusjohtajankin katsaus voi olla kohtuullisen hankalaa kieltä, jonka ymmärtäminen vaatii tiettyä koulutustasoa ja talouden tuntemusta (Courtis 1986). Toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa pyrkii lainaamaan uskottavuutta myös yhteiskunnallisesti vakiintuneesta tekstin tuottamisen tavasta eli lehtihaastattelusta. Kriittisyyden aste on vuosikertomuksessa huomattavasti alhaisempi kuin sanoma- tai aikakauslehdessä, silti lukija voi mielessään antaa haastattelutekstille uskottavuutta, jonka liittyy journalistiseen prosessiin. Toisaalta journalistinen prosessi voi luoda lukijan tulkinnalle ennako-odotuksia, joihin yritysviestinnän välineeseen tuotettu teksti ei pysty vastaamaan. Lukija on tottunut journalistisissa haastatteluissa kriittisiin kysymyksiin, ja saattaa pettyä ja hämmentyä, jos vuosikertomuksen haastattelussa kysymykset onkin rakennettu kasvattamaan yrityksen positiivista mainetta.

Kysymys-vastaus-muotoon tuotetusta aineistosta sijoittajaviestinnän kontekstissa on myös hieman tutkimusta, vaikkakaan ei suoraan toimitusjohtajien katsauksia käsittelevää. Aineistona oli sijoitustuotteiden haltijoille lähetettyjä raportteja. Moniäänisiä tekstejä käytetään epäselvän informaation välittämiseen. Näin lukija voi itse osallistua tarinan luomisprosessiin. Muoto kutsuu tekstin lukijan haastattelijan rooliin ja antaa myös kertojalle luvan käyttää epämuodollisempaa kieltä. (Jameson 2000.)

2.3 Journalistinen haastattelu

Aikakauslehden genre on entistä vahvemmin uudistuneen vuosikertomuksen taustalla. 2010-luvun vuosikertomus ei visuaaliselta ilmeeltään välttämättä eroa talouslehdestä. Esimerkiksi omassa aineistossani oleva Finnairin vuosikertomus oli tehty lehden muotoon. Väistyvä toimitusjohtaja Jukka Hienonen kirjoitti pääkirjoituksen, (siltoin) uusi toimitusjohtaja Mika Vehviläinen oli

puolestaan haastateltavana. Toimitusjohtajan katsauksen pukeminen haastattelun muotoon on looginen jatkumo vuosikertomusten muutostrendissä kohti yritysesitystä, talouden aikakauslehden genren ollessa vahvasti taustalla. Viestintätoimistot puhuvat usein asiakkailleen ostetusta, ansaitusta ja omasta mediasta. Vuosikertomus edustaa näistä omaa mediaa, kun taas esimerkiksi yrityksen avainhenkilön haastattelu talouden aikakauslehdessä olisi ansaittua mediaa. Advertoriaali, mainostilana ostettu juttu journalistisessa lehdessä, olisi puolestaan ostettua mediaa. Tutkimissani vuosikertomuksissa näkyy näiden raja-aitojen hämärtyminen. Toimitusjohtajan haastattelut voisivat hyvin olla advertoriaaleja tai asiakaslehden juttuja. Toki myös journalistisissa lehdissä voi olla yrityksen kannalta edullisia haastatteluja. Ylimmän johdon haastattelut ovat talousalan julkaisuissa haluttuja, jotta toimitusjohtaja suostuisi haastatteluun, se saatetaan toteuttaa paljolti hänen ehtoillaan. Tällaisia haastatteluja on säännöllisesti esimerkiksi *Kauppalehti Optiossa*.

Aikakauslehtiä koskevaa tutkimusta on Suomessa paljon. Tutkimuskenttä on kuitenkin hyvin sirpaleinen. Suurin osa aikakauslehtitutkimuksesta asettuu muille tieteenaloille kuin viestinnän ja median tutkimukseen. Voi sanoa, että aikakauslehtikentän suuruuden ja varsinaisen median ja viestinnän alan akateemisen tutkimuksen välillä on epäsuhta tai vinouma. Huomioitavaa on myös, että valtaosassa aikakauslehtiä koskevassa tutkimuksessa aikakauslehdet eivät toimineet tutkimuksen kohteina vaan lähteinä. (Töyry & Saarenmaa & Särkkä 2011.) Tämä tutkielma ei varsinaisesti osallistu aikakauslehtiä koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Aineisto koostuu yritysviestinnän teksteistä eikä journalistisesta materiaalista. Journalistinen haastattelu on kuitenkin selvästi tunnistettavissa vuosikertomusten haastattelujen taustalta.

Journalismi viittaa siihen, että kaiken tekstissä esitetyn täytyy olla faktaa eli pohjautua tosiasioihin. Tekstin pitää myös olla objektiivista niin, että lukijan on mahdollista arvioida esitettyjen asioiden olennaisuus kokonaisuuden kannalta. (Haapanen 2011, 68.) Tosiasiapohjaisuus on itse asiassa vaatimus, joka on vähintään yhtä ankara sijoittajaviestinnässä kuin journalismissa: sijoittajia ei saa johtaa tahallaan harhaan. Objektiivisuus nähdään journalismissa usein myös tasapuolisuuden vaatimuksena eli eri näkökulmille on annettava jutussa tilaa. Tiedon pitää olla luotettavaa ja puolueetonta. Journalismi on ikkuna tai peili, joka heijastaa maailman tapahtumat sellaisenaan eteemme (Väliveronen 2009, 17). Tämä puolestaan soveltuu huonosti yritysviestintään.

Yritysviestinnällä, joka vaikuttaa toimitusjohtajan katsauksen muotoon, on aiemmassa tutkimuksessa (esim. Bhatia 2010, 39; Hyland 1998, 224; Kataja 2011) nähty selvä promotionaalinen eli yrityskuvaa edistävä tehtävä. Tämä rajaa näkökulman niin, että

vaihtoehtoisille, yrityksen kannalta kriittisille näkemyksillä ei yritysviestinnän tekstissä anneta tilaa. Yritysviestinnän diskurssissa pyritään kertomaan pääosin hyviä uutisia, ja kun huonoja uutisia joudutaan kertomaan, informaatio pyritään esittämään yrityksen kannalta mahdollisimman suotuisassa valossa. Tämä pätee paikkansa myös vuosikertomuksen teksteihin. (Pander Maat 2007, 61.) Tavoitteena on edistää yrityksen kannalta myönteisen vaikutelman syntymistä ja suojella yrityksen jo rakentunutta mainetta. Yritysviestintä ei ole ikkuna tai peili, vaan hiottu linssi tai prisma, josta suodattuvat vain valitut asiat.

Lehtihaastattelu on yhteiskunnallinen instituutio. Päättäjän haastattelulla ja tässä yhteydessä käytetyllä kielellä on omat konventionsa, jotka toki muovautuvat jatkuvasti journalismin tyylin muuttuessa. Instituution konventiot säätelevät niin haastateltavan kuin toimittajan kielenkäyttöä. Lukijat tulkitsevat haastattelua konventioiden tuntemuksensa avulla. Diskurssin subjektit, haastateltava ja haastattelija, edustavat yhtä aikaa monia tavoitteiltaan ehkä ristiriitaisiakin taustaryhmiä. (Kalliokoski 1991, 88.) Toimitusjohtajan haastattelut vuosikertomuksessa ovat kiinnostavia analyysin kohteita juuri siksi, että siinä haastattelija ja haastateltavan tavoitteet ovat samat: antaa positiivinen, toki myös lain vaatiman läpinäkyvyyden ja rehellisyyden täyttävä, kuva yrityksestä.

Haastattelujen painoarvo yhteiskunnassa on jatkuvasti kasvanut. Haastattelu ei ole pelkästään toimittajien työkalu, vaan myös muut instanssit ovat ottaneet sen viestinnän työkalukseen. Poliitikot, tutkijat ja elinkeinoelämän edustajat ovat jo pitkään käyneet haastattelu- ja esiintymiskursseja. (Nylund 2009, 250–251.) Haastattelumuodon tuominen vuosikertomukseen on tämän kehityksen looginen jatke.

Lehdessä julkaistu haastattelu on kuva toimittajan ja haastateltavan käymästä keskustelusta. Lukijat tietävät keskustelusta vain, sen mitä lehteen on valittu. Kirjoitetusta haastattelusta puuttuvat esim. toistot, tauot, empimiset, uudestaan aloittamiset ja keskeytykset, sekä kaikki non-verbaalinen viestintä, kuten ilmeet ja eleet. Puheenvuorojen järjestys saattaa olla erilainen kuin alkuperäisessä keskustelussa. Onnistunutta haastattelua lukiessa on mahdollista saada vaikutelma itse keskustelutilanteesta. Silti tärkeää ei ole niinkään alkuperäinen keskustelu, vaan se, minkälaisen kuvan lehti haluaa haastateltavasta välittää. (Kalliokoski 1991, 87.) Pidän tutkimuksessani työhypoteesina, että toimitusjohtajan haastattelut vuosikertomuksessa eroavat tavallisista lehtihaastatteluista. Niissä haastateltavalla on oikeus tarkistaa faktat, sitaattinsa, ja se missä yhteydessä nämä sitaatit esiintyvät. Haastateltavalla ei ole, tai ei ainakaan pitäisi olla, sananvaltaa

esimerkiksi siihen, mitä sitaatteja lopulliseen juttuun päätyy. Vuosikertomusprojektissa puolestaan toimitusjohtaja on ylin päättävä auktoriteetti. Vastausten lisäksi hän voi hyvin sanella myös kysymykset. Joka tapauksessa toimitusjohtajalla voidaan olettaa olevan huomattavan paljon sananvaltaa lopullisen tekstin suhteen.

Haastattelussa kysytään ja vastataan. Se minkä lukija hahmottaa lehtihaastattelussa kysymyksiksi ja vastauksiksi, voidaan katsoa olevan kahden, jo itsessään moniäänisen ”tekstin” vuorottelua. Toimittaja ei kysy pelkästään kaivaakseen informaatiota. Omissa tekstijaksoissaan toimittajalla on mahdollisuus esittää oma mielipiteensä, suuren yleisön mielipide tai lehtensä kanta. Tähän kantaan haastateltavan odotetaan reagoivan. Jos haastateltava yrittää väistää kysymystä tai kiertää sen, kriittinen haastattelija voi muistuttaa häntä siitä, ettei ole saanut kysymykseen vastausta, tai muotoilla saman kysymyksen uudelleen. Haastattelukysymysten muoto ja tehtävä vaihtelevat, osa voi olla puhtaita väitteitä, joskus kysymysosoa voi edeltää sarja väitteitä tai kuvailua asioiden tilasta. Väitteen voi kätkeä kysymykseen presuppositiolla. Tällöin haastateltava ei välttämättä vastaa kysymykseen vaan reagoi siihen kumoamalla tai vahvistamalla kysymykseen upotetun presupposition. (Kalliokoski 1991, 92–103.) Haastattelussa kysymyksillä luodaan kehykset vastauksille. Laajemmassa mielessä kehykset, taustaoletukset siitä, minkälaisesta jutusta on kyse, ohjaavat haastattelun kulkua, kysymysten asettelua sekä vastausten valintaa ja muokkausta. Esimerkiksi konflikti voidaan nähdä keskeisenä poliittisen uutisoinnin kehyksenä. (Nylund 2009, 259.) Haastattelijan ja haastateltavan näkemykset saattavat hyvinkin olla vastakkaiset. Esimerkiksi hankalassa yleisessä taloudellisessa tilanteessa haastattelija voi tulkita haastateltavan edustaman yhtiön tulevaisuudennäkymät masentaviksi, kun taas haastateltava voi uskoa edustamansa yhtiön valoisaan tulevaisuuteen. Vuosikertomusten haastatteluissa haastattelija ja toimitusjohtaja puolestaan pääasiassa jakoivat puheenvuoroissaan saman maailmankuvan ja näkemyksen. Kriittisyyden tai vaihtoehtoisten näkökulmien esiintuominen oli satunnaista.

Sijoittajaviestintä tuottaa median käyttöön tekstejä, jotka pintapuolisesti tarkasteltuna täyttävät journalistiset vaatimukset. Lehdistötiedotteen kieli on usein uutistekstin muotovaatimukset täyttävää. Tapahtumista raportoidaan kolmannessa persoonassa ja käytetään imperfektiä, vaikka tapahtumat olisivat todellisuudessa vasta edessä. Tarkoituksena on edesauttaa tiedotteen läpimenoa. Sijoittajaviestinnän tuottamilla tiedotteilla on kuitenkin selvä yhtiön etua palveleva, promotionaalinen tarkoitus. Hyvistä asioista kerrotaan aktiivisemmin kuin huonoista. Kun huonoista asioista kerrotaan, asiantila pyritään kuvaamaan mahdollisimman suotuisaksi yhtiön kannalta. Retorinen argumentaatio luodaan vastaansanomattomaksi. Kielellisesti rakennetut

tosiasiat perustelevat tapahtumia ja päätöksiä. Lehdistötiedotteissa voidaan nähdä genrejen, journalistisen uutistekstin ja markkinointiviestinnän, sekoittumista ja konflikteja. (Pander Maat 2007.) Lähes valmis, uutiselta näyttävä aineisto nähdään haasteena tai uhkana journalismille. Sanomalehtien julkaisemista uutisista ja uutistoimistojen välittämästä materiaalista merkittävä osa perustuu pr-materiaaliin. (Väliverronen 2009, 14.) Lehdistötiedotteessa oleva promotionaalisuus voi kuitenkin etenkin talousmediassa selvästi haitata tiedotteen läpimenoa (Pander Maat 2007, 92–93).

Moni taloustoimittaja pitääkin yritysviestinnän heille tuottamaa materiaalia liian positiivisena. Liian särötön tai positiivinen kuva yrityksestä koetaan epäuskottavaksi, eikä sitä hyödynnetä omassa työssä. Suomalaiset taloustoimittajat ovat tunnettuja kriittisestä suhtautumisestaan yksittäisen yrityksen ”mainostamiseen”. Tätä pidetään eettisesti arveluttavana. Uutinen, joka voisi olla (voittoa tavoittelevalle) yritykselle edullinen, päättyy julkaisemattomien laariin. (Sinclair 2010, 78.) Prosessin myötä lukijatkin ovat tottuneet kriittisiin juttuihin talousmediassa. Taloustoimittajilta odotetaan yrityksen oman näkökulman haastamista.

Journalismissa on kova tarve sitaateille. Televisiossa tarve on erityisen ilmeinen, sillä haastattelut ovat keskeinen tiedonvälityksen keino, mutta myös painetussa mediassa sitaatit edustavat eräänlaista objektiivista journalismia – toimitus antaa äänen asiasta tietävälle eikä itse ota kantaa. Lehdistötiedotteista useimmin käytetäänkin juuri niihin kirjoitettuja sitaatteja. Tämä on entisestään korostunut, kun toimitusten resurssit ovat niukentuneet, eikä toimittajilla ole aikaa enää samalla tavalla tehdä pohjatyötä juttuihinsa. Eräät viestintätoimistot ovat ruvenneet tarjoamaan valmiiksi äänitettyjä haastattelun pätkiä, joita erityisesti paikallisradiot saattavat editoida ohjelmiinsa. Kasvava suuntaus on erilaisten videopätkien tarjoaminen yhtiöiden omilla sivuilla. Ehkä haastattelumuotoinen katsaus on osa tätä trendiä: uskottava journalismi elää sitaateista, miksei siis uskottava yritysviestintäkin.

Tutkimani aineiston haastattelut on toteutettu kysymys-vastaus-muodossa. Valtaosa tekstistä on näin haastateltavan puheen suoraa referointia eli sitaatteja. Tämä luo vahvan vaikutelman autenttisuudesta, alkuperän aitoudesta. Monet sitaatin tehtävistä perustuvat tähän ilmaisukykyyn. Sitaateilla on monta tehtävää. Ne rakentavat rytmiä, kuljettavat juonta, kertovat ympäristöstä, luovat uskottavuutta, välittävät ainutkertaisuutta ja omakohtaisuutta ja luonnehtivat puhujaa. (Haapanen 2011, 69–70.) Omassa tutkimusaineistossani sitaattien tehtävät vain korostuivat, koska varsinaista leipätekstiä ei ollut, korkeintaan lyhyt ingressi. Näin esimerkiksi juonen kuljettaminen jäi kysymysten ja vastausten loogisen etenemisen varaan.

Useat journalistin ohjeet puheen muokkaamiseksi sitaateiksi ovat tiukat. Sitaatteja ei saisi muuttaa edes vähäisten kielioppivirheiden tai virheellisten sanavalintojen korjaamiseksi. Muokkausta pitäisi tehdä äärimmäistä varovaisuutta noudattaen, epäselvissä tilanteissa sitaatti tulisi jättää mieluummin käyttämättä. Näitä ohjeita kuitenkin rikotaan toimituksissa säännöllisesti. Sitaatteja ”siivotaan” ja erityisesti puhekielisiä äänneasuja muokataan yleiskielisiksi. (Haapanen 2011, 80–81.) Oman tutkimusaineistoni haastatteluvastauksia kuvaakin ehkä paremmin termi suora referointi kuin sitaatit. Ilmaisut ovat hyvin kirjakielenomaisia ja myös liike-elämän jargonia (esimerkiksi ”linasalkun maturiteetti”) käytetään paljon. Kirjallisessa narratiivissa kielelliset keinot ovat erilaiset kuin puhutussa kielessä. Puhutun kielen tehokeinoja, esimerkiksi toistoa tai voimasanoja, ei analysoimassani aineistossa juuri käytetä. (vrt. Barry & Elmes 1997, 435.) Jos puhekielenomaisia ilmaisuja käytetään, ne ovat harkittuja tehokeinoja. Paikoin puhekieltä käytetään ilmaisemaan jonkin asian tai toimintatavan naurettavuutta tai väheksyttävyyttä. Tämä näkyy erityisesti Stora Enson pitkässä toimitusjohtajan haastattelussa, jossa kieli on huomattavasti epämuodollisempaa kuin muussa tutkitussa aineistossa.

Bhatia (2010, 43) näki toimitusjohtajan katsauksessa riitelevän erityisesti laskentatoimen ja yritysviestinnän (*public relations*) diskurssien. Omassa tutkimuksessani tunnistan teksteissä erityisen selvän jännitteen myös journalistisen ja yritysviestinnän diskurssien välillä. Laskentatoimen ja journalismin diskurssit ovat säädeltyjä, läpinäkyviä ja objektiivisiä – ainakin ihannetasolla. Kuva journalismista puolueettomana portinvartijana on tärkeä osa journalismin itseymmärrystä tai uskottavuutta, vaikkakin viimeaikaiset skandaalit ovat rapauttaneet journalistien mainetta (Väliverronen 2009, 17–18). Yritysviestinnän diskurssi puolestaan tähtää positiivisen mielikuvan luomiseen, näkökulmien monipuolisuuden tai läpinäkyvyyden kustannuksella.

3 Strategia – maailmankuva ja työkalu

Yritysjohtajat ovat omaksuneet strategian johtamisen välineeksi kohtuullisen nopeasti (esim. Aula & Mantere 2005; Alvesson & Wilmott 1996). *Strategiasta* puhutaankin nykyään usein nimenomaan johtamisen yhteydessä. Sillä viitataan usein yhtiön tulevaisuuden ja toimintaedellytysten kannalta tärkeisiin päätöksiin, kuten liiketoiminta-alojen valintaan tai resurssien allokointiin. (Alvesson & Wilmott 1996.) On lähes mahdotonta kuvitella (pörssi)yritystä ilman strategiaa; strategiasta on tullut ideologia, arvomaailma ja maailmankuva. Itsestäänselvyys, jonka olemassaoloa ei välttämättä edes muisteta. (Esim. Knights & Morgan 1991.) Ensimmäisessä alaluvussa määrittelen strategia-käsitteen ja pyrin avaamaan strategian nousua keskeiseksi liikkeenjohdon välineeksi.

Strategia on perinteisesti katsottu ylimmän johdon vastuulle, mutta viime aikoina on yleistynyt dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Henkilöstön jättäminen strategiatyön ulkopuolelle katsotaan niin management-kirjallisuudessa (esim. Kamensky 2010; Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari 2006) kuin akateemisessa tutkimuksessa (Sorsa ym. 2010, 110) yrityksen menestyksen kannalta epäedulliseksi vaihtoehdoksi. Strategiatyöhön keskityn toisessa alaluvussa. Strategialle annetaan usein virallinen muoto. Strategiatekstit ohjaavat yritykset toimintaa ja tuottavat toimenpiteitä (Cooren, 2004). Strategiateksteihin paneudun tarkemmin kolmannessa alaluvussa.

Viime aikoina on yleistynyt diskurssianalyttinen näkökulma strategian tutkimiseen. Analyysiin on useita eri tulokulmia. Strategia voidaan nähdä narratiivina ja tarinankerrontana (esim. Barry & Elmes 1997). Toisaalta strategiaa voidaan tutkia moniportaisena diskurssina. Makro-, meso- ja mikrotasot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Vaara 2010.) Lisäksi strategia nähdään kasvavassa määrin jonain mitä ihmiset tekevät (*strategy as practice*), ja strategiaa pitäisikin tutkia sosiaalisten käytänteiden kautta (esim. Whittington 2006; Jarzabkowski 2004). Diskurssianalyttisen tutkimusnäkökulman monia suuntauksia strategian tutkimiseen käsittelem neljännessä alaluvussa.

3.1 Strategian johtaminen

Strategia on lainattu liike-elämän käyttöön sodan sanastosta. *Stratego* latinan verbinä tarkoittaa vihollisen tuhoamisen suunnittelua, siten että omat resurssit hyödynnetään tehokkaimmalla

mahdollisella tavalla. Akateemisen opetuksen ja tutkimuksen kautta strategia siirtyi yrity maailmaan toisen maailmansodan jälkeen. (Bracker 1980, 219; Sorsa ym. 2010.)

Strategia liitetään usein yhtiön kilpailuasetelman vahvistamiseen. Ehkä tunnetuin määrittely on Porterin (1984, 16), jonka mukaan strategia on malli siitä, miten yhtiö tulee kilpailemaan. Strategia käsittää Porterin mukaan sekä päämäärät, että keinot joilla organisaatio pyrkii ne saavuttamaan. (Mts.) Strategia voidaan myös määrittellä malliksi tai suunnitelmaksi, jossa yhdistyvät yrityksen tavoitteet, toimintapolitiikat ja toiminta (Mintzberg & Quinn & Ghoshal 1995, 5). Molempien edellä mainittujen mukaan strategia auttaa organisaatiota hallinnoimaan ja kohdistamaan sen käytössä olevia resursseja. Strategia voidaan myös nähdä liiketaloudellisena juonena (mts). Tämä näkemys tukisi strategian viestintää narratiivin, tarinan avulla, johon juoni nivoutuisi sisään.

Aula & Mantere (2005) kuvaavat strategiaa aikamme johdon, *lingua francaksi*, yleiskieleksi. Salatieteeseen vihkiytymisen välineenä toimivat MBA-koulut. Strategiapuhetta opiskellut hallitsee ”transaktiokustannusten”, ”pääoman tuottoasteen” ja ”ydinkompetenssien” kaltaiset taikasanat. Käsitteistön hallitsemalla pääsee osaksi sisäpiiriä. Johdon strategiapuheen hallinta – heidän retoriset resurssinsa – on tutkimukseni kannalta keskeinen asia, johon tulen palaamaan niin metodi- kuin analyysiluvuissa. Strateginen johtaminen tulee nähdä yhteisöllisenä toimintana. Tämän kaltainen strategiakäsitys perustuu organisaation jäsenten ja muiden sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen viestintään. Vuorovaikutukseen perustuvalla strategialähestymistavalla henkilöstö saadaan sitoutumaan strategian toteuttamiseen tiiviimmin ja sen osaamista pystytään hyödyntämään paremmin. Ylin johto ei myöskään ole välttämättä paras asiantuntija arvioimaan, miten strategiaa sovelletaan käytäntöön.

Edellisen kappaleen huomioihin voi suhtautua sikäli varauksella, että management-kirjallisuus, jota Aulan ja Mantereen teos edustaa ei ole tieteellisenä lähteenä kovin relevantti. Strategian toteuttajille ja sen viestijöille suunnattuna oppaana se on kuitenkin sikäli kiinnostava, että kirjoittamalla auki näitä huomioita se samalla tekee niitä todeksi. Management-kirjallisuuden anti ei välttämättä kuvaa sitä, miten asiat ovat, mutta se kertoo johdolle siitä, miten asioiden tulisi olla, ja kirjallisuuden viesti on siksi kiinnostavaa ja tutkimukseni kannalta relevanttia. Ylimmällä johdolla on siis vahva intressi, sitouttaa tai ainakin viestiä sitouttaneensa, koko organisaatio strategiaprosessiin. Niin tutkijoiden kuin liikkeenjohdon konsulttien sanoma on johdolle suunnatuissa aapisissa selvä: osallistava strateginen johtaminen on menestyksen avain (esim. Kamensky 2010; Mantere ym. 2006).

Myös keskijohdolla on tärkeä rooli strategian johtamisessa. Keskijohto hyödyntää strategiaa hyvin monin eri tavoin ja improvisoiden. Strategian hyödyntäminen on erittäin kontekstisidonnaista ja perustuu paljolti heidän omiin tarpeisiinsa. Strategiset teot voivat perustua pitkälti arkipäivän haasteisiin. Valinnan varaa ei kuitenkaan ole, ajan henki pakottaa keskijohdon osallistumaan strategian johtamiseen. He legitimoivat strategiaa muille. He myös käyttävät strategiaa syynä teoilleen ja valinnoilleen, kun he käyttävät valtaa. Vastarinta strategiaa kohtaan ei ole avointa, vaan implisiittistä ja piilotettua, ja samaan aikaan strategiaa käytetään omiin tarpeisiin. (Suominen & Mantere 2010.)

3.2 Strategiatyö kuuluu kaikille

Keskeinen haaste strategiatyössä on osallistuminen. Strategia on perinteisesti katsottu ylimmän johdon vastuulle kuuluvaksi. Henkilöstölle on jätetty toteuttajan rooli. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan ole osoittautunut toimivaksi. (Sorsa ym. 2010, 76.) Useimpien tutkijoiden mielestä henkilöstön pitää päästä osallistumaan strategiatyöhön. Jos näin ei tapahdu, tuloksena voi olla huonosti laadittuja strategioita, strategiatyön ulkopuolelle jääneiden tyytymättömyyttä ja sitkeitä implementointiongelmia. (Westley 1990; Mintzberg 1994; Floyd & Woolbridge 2000.) Osallistumisen puute voidaan nähdä myös moraalisenä ongelmana. Se on merkki organisaation sisäisestä epätasa-arvosta (Collins 1997).

Hierarkkisuus ja dialogisuus ovat vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa strategiatyön etenemistä. Ylhäältä alas ja alhaalta ylös -näkökulmien kamppailua on usein nähtävissä strategiatyössä. Hierarkkisessa strategiadiskurssissa strategiatyö kuvataan yksinomaan ylimmän johdon tehtävänä. Tästä johtuen ylin johto nähdään strategian luomisessa keskeisenä toimijana. Sen asemaa strategian määrittäjänä pidetään luonnollisena. Yhteys organisaation kontrollimekanismeihin on kiinteä. Informaatiota jaetaan niukasti, ja siihen on pääsy vain harvoilla. Organisaation alemmilla portailla tehtäväksi jää toteuttaa ylhäältä tulevia ohjeita ja määräyksiä. Osallistuminen strategiatyöhön tapahtuu vain itseään ylempänä olevalla organisaatiotasolla määritellyissä puitteissa. (Sorsa ym. 2010, 76.)

Hierarkkiseen strategiadiskurssiin liitetään usein selkeä ”komentokielen” käyttö. Tämä on peruja armeijadiskurssista. Sikäli tämä on luonnollista, sillä koko strategiadiskurssi on peruja sodankäynnin sanastosta, kuten luvun alussa todettiin. (Sorsa ym. 2010, 79.) Ymmärryksemme ja kielenkäyttöön on vakiintunut suuntametaforille perustuva lähestymistapa (Lakoff & Johnson 1980).

Ylhäältä ja alhaalta ovat suuntaa ilmaisevia ja ovat institutionalisoituneet myös esimiehen ja alaisen suhteeseen. Johtaja on ylhäällä, alainen alhaalla. (Sorsa ym. 2010, 80.) Suomessa armeijadiskurssi voi näkyä ylimmän johdon puheissa tavallista vahvemmin, sillä yleisen asevelvollisuuden myötä moni on käynyt armeijan. Moni suomalaisista toimitusjohtajista on reservin upseereja, suuntaa antavan selvityksen mukaan jopa 70 % (Jaakkola 2005).

Dialoginen näkökulma on vaihtoehtoinen hierarkkisudelle. Dialogi on yhteisen toiminnan muoto, jonka tavoitteena on tuottaa yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä tavoitteita, jotka tukevat kokemusta osallisuudesta ja edesauttavat organisaation jäsenten sitoutumista. Dialogisessa diskurssissa strategiaprosessi koostuu ryhmien välisestä dialogista. Ylimmän johdon asemaa keskeisenä strategian luojana harvoin kyseenalaistetaan, myös oikeus tuottaa yleisiä ohjenuoria on jätetty sille. Toisin sanoen ylimmän johdon edustajien erityisasema keskeisinä strategisteina legitimoidaan, mutta he eivät kuitenkaan voi toimia muista ryhmistä riippumattomana. Muiden organisaation jäsenten mahdollisuudet saada äänensä kuuluville strategiaa luodessa paranevat. Strategia nähdään yhteisenä ponnistuksena, johon kaikkien relevanttien henkilöiden on syytä osallistua. Osallistumisen puute saatetaan nähdä jopa tehokkaan strategiatyön ajatuksen vastaisena. (Sorsa ym. 2010, 80.) Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten strategiaprosessin dialogisuus pyritään rakentamaan tutkituissa teksteissä todeksi, ja myös sitä, minä yrityksen strategiatyö ylimmän johdon arvottamana näyttäytyy.

3.3 Tekstit toimenpiteiden tuottajina

Organisaatioissa teksteillä on erityinen tehtävä, sillä ne ohjaavat ja saavat aikaan toimintaa ja muutoksia. Tekstit ovat performatiivisia eli saavat aikaan asioita organisaatiossa. (Cooren, 2004.) Tämä johtuu tekstin materiaalisesta muodosta, sitä voidaan käyttää ja siihen voidaan palata. Tämä mahdollistaa paikallisen merkityksenannon ja tulkinnan. (Sorsa ym. 2010, 16.) Tiedon siirtämisessä narratiivit ovat tehokas väline. Narratiivinen materiaali, myös strategiat, päätyvät usein painettuun muotoon. Tämä on selkeyden ja käytettävyyden kannalta olennaista, mutta auttaa myös uskottavuuden rakentamisessa. Painetut tarinat ovat uskottavampia kuin suullisesti kerrotut. Suullisessa ja painetussa narratiivissa toimivat eri keinot. Esimerkiksi toisto voi olla puheessa tehokas keino, mutta kirjoitetussa tekstissä vaikuttaa yksinomaan rasittavalta. (Barry & Elmes 1997, 435.)

Sorsa ym. (2010, 18–26) tunnistavat seuraavat pakolliset tai vakiintuneet strategiatekstin osat:

- 1) toimintaympäristön kuvaus ja siihen perustuvat strategian laadinnan lähtökohdat (tilanne)
- 2) toiminta-ajatus ja toimintaa ohjaavat perusajatukset ja arvot (missio ja visio)
- 3) tavoitteet (strategiset päämäärät)
- 4) keinot, joita käyttäen päämääriin päästään (menestystekijät, onnistumisen arviointi ja mittarit).

Strategian viestinnälliset tavoitteet ovat (tulevan) toiminnan ohjaaminen, sitouttaminen ja imagon rakentaminen, opettavuus ja legitimointi ja itse-legitimointi. Retorisen vakuuttamisen lähtökohtana on se, että muutokselle luodaan tosiasioihin pohjaava perusta. Asioista ja ilmiöistä rakennetaan tosiasioita, kyseenalaistamattomia faktoja. Strategiatekstin yksi tavoitteista on asiointilojen, tekojen ja toiminnan oikeuttaminen. Strategiaa voidaan lukea toimintaa ohjaavana asiakirjana, ja sitä voidaan käyttää perusteluna esimerkiksi muutoksille. (Mts. 25–26.) Strategiaa ei siis kannata käsitellä ”pelkkänä tekstinä”, dokumenttina, ilman käytännön merkityksiä. (Mts. 31).

Sorsa ym. (2010, 24–25) havaitsevat, että strategiatekstillä pyritään myös rakentamaan imagoa ja brändäämään. Tutkimusaineistona heillä oli Lahden kaupungin strategia. Tämä ilmiö tulee todennäköisesti olemaan vielä vahvemmin nähtävissä voittoa tavoittelevien yritysten strategioissa. Mikä tahansa viestinnällinen ja avoimesti luettavissa oleva teksti tähtää positiivisen kuvan luomiseen organisaatiosta. Tämä ilmiö on suhteellisen uusi ja todennäköisesti liittyy siihen, että strategiat ovat vasta jonkin aikaa olleet julkisia ja kaikkien luettavissa. Strategiatekstiin liittyvä promotionaalisuus on looginen seuraus siitä, että ajateltu potentiaalinen lukija voi olla kuka tahansa, ei pelkästään organisaation kuuluva. (Mts. 25). Sitä paitsi promotionaalisuus on luontevaa myös organisaation sisäisissä teksteissä, strategiaa pitää myös sisäisesti markkinoida yhtiön omille työntekijöille. Kuten aiemmin todettiin, promotionaalisuus on tuoreen tutkimuksen mukaan (esim. Kataja 2011; Bhatia 2010) myös toimitusjohtajien katsausten hallitseva piirre. Strategiatekstejä ja sijoittajaviestintää on pidetty neutraaleina ja objektiivisina, tiedottamisena termin klassisessa merkityksessä. Promotionaalisuus on kuitenkin tullut aiemmin neutraaleina pidettyjen tekstien piirteeksi.

Haastattelumuotoiset toimitusjohtajan katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä, joiden suosion ennustettiin kasvavan jo vuosikymmeniä sitten. Moniäänisyyden voisi ajatella tarkoittavan useampia ääniä tekstissä, dialogisempaa ja demokraattisempaa viestintää. Sen sijaan moniäänisyyden voi nähdä strategiatekstin kontekstissa ennen kaikkea siinä, että tekstin tuottaja

etäännyttää itsensä ja vähentää tarkoituksella omaa valta-asemaansa tekstissä. Moniäänisten tekstien viesti nousee dialogisesta suhteesta, yksiäänisen tekstin sijaan, mutta kirjoittajan valta-asema ei välttämättä todellisuudessa ole yhtään heikompi. (Barry & Elmes 1997, 444.)

Teksti toki saa merkityksen vasta tulkinnan yhteydessä. Kirjoittajan tarkoittaman merkityksen lisäksi lukijan tulkintaan vaikuttavat hänen oma taustansa ja kokemuksensa. Tulkinta on siis pluralistinen ja dynaaminen. (Barry & Elmes 1997, 438; Sorsa ym. 2010, 68). Lukijan tulkinnallinen skeema vuosikertomuksen haastattelumuotoista tekstiä lukiessa saattaa hyvinkin olla journalistinen diskurssi. Lukija on tottunut siihen, että haastattelussa kysymykset ovat kriittisiä ja haastattelijan ja haastateltavan näkökulmat mahdollisesti vastakkaiset. Positiiviseksi rajattu näkökulma, selvästi haastateltavaa ja hänen edustamansa organisaation etua suosivat kysymykset, saattaa herättää lukijassa ärtymystä ja epäuskoa tekstiä kohtaan huolimatta siitä, mitä tekstin laatijat ovat tekstillä yrittäneet viestiä. Tulkinta saattaa olla siis erilainen kuin yritysviestinnän toteuttajat ovat oletettavasti toivoneet.

3.4 Analyysin monet suuntaukset

Viime aikoina kasvava joukko tutkijoita on lähtenyt kritisoimaan perinteistä käsitystä strategiasta organisaation omaisuutena tai resurssina. Sen sijaan on argumentoitu, että strategia tulisi nähdä *jonain mitä ihmiset tekevät*, ja sitä pitäisi tutkia sosiaalisten käytänteiden kautta (esim. Whittington 2006; Jarzabkowski 2004). Tämä strategian tekeminen organisaatioissa tapahtuu pitkälti puheen, keskustelujen ja tekstien kautta, joka liittyy koko keskustelun tutkimussuuntaan, joka tarkastelee strategiaa diskursiivisen linssin kautta (Fenton & Langley 2011). Toimitusjohtajan haastattelut ovat hyvä esimerkki strategian tekemisestä todeksi edellä mainitulla tavalla. Tähän tutkimussuuntaan lukeutuu strategian näkeminen narratiivina ja tarinankerrontana (esim. Barry & Elmes 1997).

Strategiatutkijat ovat heränneet diskurssinäkökulman hyödyntämiseen viime vuosina. Prosesseja ja käytäntöjä on tutkittu monista näkökulmista. Eero Vaara (2010) näkee strategian moniportaisena diskurssina.

Makrotasolla strategia nähdään vakiintuneena käsitteenä (*body of knowledge*) (Levy & Alvesson & Willmott 2003). Strategia yhteiskunnassa ja kulttuurissa vakiintuneena ideana toimii pohjana kaikille strategiasta käytäville keskusteluille. Diskurssi näkyy niin akateemisessa, ammatillisessa kuin populaarissa kirjallisuudessa ja mediassa (Whittington 2006). Tämä voi johtaa yhteisten

uskomusten uudelleentuottamiseen, mutta se voi myös tuottaa diskursseja, jotka antavat tilaa vaihtoehtoisille näkemyksille (Moldoveanu, 2009). Strategiakäsitteen interdiskursiivinen luonne on kiinnostava. Strategia palautuu sotilassanastoon, edelleen strategiapuheessa voidaan usein tunnistaa sotilaallisia kaikuja. Johtajien pystyvyyttä tai rohkeita operaatioita saatetaan korostaa. Strategia on nivoutunut osaksi tieteellistä liikkeenjohtoa. Tämä on saanut aikaan, että mittaamista ja suoritteita korostetaan. (Vaara 2010, 36.)

Meso- tai organisaatiotasolla voidaan havaita tiettyjä diskurssimuotoja, kuten narratiiveja (Barry & Elmes 1997; Boje, 2008). Diskurssien muoto ja tyyli vaihtelee huomattavasti kontekstista ja organisaatiokulttuurista riippuen. Ne heijastelevat tyypillistä strategiapuhetta, mutta niillä on omat erityispiirteensä. Jotkut näistä narratiiveista voivat saada virallisen strategian aseman, kuten virallisissa asiakirjoissa ja projektisuunnitelmissa esiintyvät narratiivit. Toisaalta voi olla olemassa vaihtoehtoisia strategianarratiiveja, joissa näkemys on toisenlainen tai jopa vastakkainen kuin virallisessa strategiassa. (Vaara 2010, 36.) Toimitusjohtajan haastattelut vuosikertomuksessa ovat organisaation virallisia kuvauksia strategiasta ja sen toteuttamisesta. Tämä taso on siksi omassa analyysissäni keskeinen. Toki organisaation viralliset narratiivit palautuvat kiinteästi muihin diskurssitasoihin.

On mielenkiintoista, että vaikka on laajalti tunnustettu, että strategiatyö on pitkälti tarinankerrontaa, analyyseja strategianarratiiveista tai strategisesta tarinankerronnasta on vähän (Vaara 2010, 38). Narratiivitutkimuksen kenttä on monitahoinen. Tarinallisuus on kiinnostanut tutkijoita niin liiketaloustieteistä (erityisesti ns. *knowledge management* -suuntaus) aivotutkijoihin. (Sinclair 2010.) Yrityksen ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät järkeistävät toimintaa tarinallisuuden avulla. Strategia on siis yrityksen tärkein tarina. Strategia on fiktiota. Kuten kaikessa fiktiossa keskeistä on luoda tarina, johon vastaanottajat haluavat sitoutua ja uskoa. Vaikka strategia on useimmiten kirjallinen, merkittävä osa organisaation viestinnästä on verbaalista. Strategianarratiiveissa on usein etäännyttämistä, päähenkilö voi olla tietyllä tapaa ulkopuolinen. Nopeutta korostetaan usein. (Barry & Elmes, 1997.) Listoina tai ranskalaisina viivoina esitetty strategia ei ole viestinnällisesti yhtä tehokas kuin tarinan muotoon puettu. Narratiivi välittää strategian tavoitteet tehokkaammin. (Shaw ym. 1998 sit. Fenton & Langley 2011.)

Vaaran painottamien vaihtoehtoisten narratiivien analysointi on tällä tutkimusaineistolla hankalaa. Sitä varten case-tutkimus, jossa aineistona olisi lukuisia tekstejä yhden organisaation strategiaprosessista, olisi omiaan. Vaihtoehtoisia näkemyksiä voidaan kuitenkin tarkastella

metadiskurssitasolla. Metakeskusteluita tutkineet Robichaud, Giroux ja Taylor (2004) totesivat, että ylin johto voi vetää vastakkaisiakin näkemyksiä yhteen. He edustavat koulukuntaa, joka katsoo organisaation rakentuvan keskusteluissa. Omassa tutkielmassani olen kiinnostunut nimenomaan siitä, miten johtaja rakentaa organisaation retorisesti strategian ja yhteisten tavoitteiden taakse. Yhteisten tavoitteiden tuottaminen ja rakentaminen on johtajalle keskeistä yhtenäisen organisaation luomiseksi (Taylor & Robichaud 2004, 401). Tämä näkemys ei ole kaukana Vaaran (2010) näkemyksestä, jossa organisaatiotason narratiivit ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa mikrotasojen keskustelujen kanssa. Tämänkaltainen suuntaus antaa toki tilaa myös kritiikille. Yksinkertaistavat dokumentit saattavat huomioida yhden toimijan totuuden, toisen toimijan kustannuksella.

Mikrotasolla on kysymys jokapäiväisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä strategiaan liittyen (Samra-Fredericks, 2003, 2005). Esimerkiksi organisaation strategianarratiivit tehdään tosiksi aitojen keskustelujen kautta. Nämä keskustelut voivat luonteeltaan olla hyvinkin erilaisia. On tärkeää huomata, että näissä keskusteluissa organisaation omia narratiiveja voidaan myös haastaa. (Vaara 2010, 35.)

Makro-, meso- ja mikrotaso ovat sidoksissa toisiinsa monin tavoin. Ylhäältä, meta-tasolta, katsoen keskeiset ideat ja ideologiat luovat perustan organisaation strategiadiskursseille. Alhaalta, mikrotasolta, katsoen jokapäiväiset keskustelut synnyttävät organisaation strategianarratiivit. (Vaara 2010, 35.) Mikrotason strategisiin keskusteluihin keskittyneet keskeiset tutkimukset ovat olleet etnografisia luonteeltaan ja hyödyntäneet esimerkiksi keskustelujen analyysiä (esim. Samra-Fredericks 2003). Tutkimuksissa on keskitytty esimerkiksi johtajien retoristen taitojen analysointiin, siihen, mitä keinoja strategit käyttävät vakuuttamiseen ja suostutteluun – ja oman asemansa rakentamiseen.

Toimitusjohtajalla on luonnollisesti ylivoimainen asema huomion suuntaamisessa. Toki on myös hyvä muistaa, että tekstit ovat usein dynaamisempia kuin yleensä ajattelemme niiden olevan; tulkinta on kirjoittajan ulkopuolella ja uusia totuuksia rakentuu koko ajan. (Barry & Elmes 1997, 438; Sorsa ym. 2010, 68).

Barry & Elmes (1997) ja argumentoivat voimakkaasti narratiivisen lähestymistavan puolesta. Narratiivi määritellään ”teemoitettuna jaksona kertomuksia jotka välittävät merkitystä kirjoittajalta lukijalle” (mas. 431). Narratiivin metaforana katsotaan olevan hyödynnettävissä niin strategian kertomisessa (siis narratiivien hyödyntämisenä itse strategian luomisprosessissa) kuin itse

strategiakertomuksen yhteydessä (strategia fiktiona, joka on tarina tulevaisuudesta). Klassikon asemaan nostetussa artikkelissa ehdotetaan antoisia tulevan tutkimuksen aiheita. Kuinka strategit osallistuvat tarinan luomiseen? Kuinka narratiiveja otetaan valtavirran keskustelusta? Kuinka valta ja organisaation sisäinen politiikka heijastuvat strategianarratiiveihin? Kuinka toisistaan eroavia narratiiveja yhdistellään? Näiden näkemysten voidaan katsoa olevan vahvasti yhteydessä nykyiseen kasvavaan tutkimussuuntaan, joka tarkastelee strategiaa tekemisen kautta (*strategy as practice*) (Fenton & Langley 2011).

Tutkimussuunnan sisällä kiinnostus on kohdistunut mm. strategiseen suunnitteluun viestinnällisenä prosessina (Spee & Jarzabowski 2011) ja siihen, kuinka johdon työkaluja ja käytänteitä sovelletaan strategian käyttöönotossa (Jarzabkowski 2004). Oma tutkimustavoitteeni ja -otteeni eroaa hieman tästä vahvasti organisaatioiden tutkimukseen nojaavasta lähestymistavasta. Aineistoni ei käsittele strategista suunnittelua eikä organisaation arkipäivän toimintaa, vaan toimitusjohtajan haastattelut ovat osa sijoittajaviestintää.

Monet edellä mainitut strategiatutkijat ovat kiinnostuneet erityisesti organisaation sisäisestä strategiatyöstä ja strategian sisäisestä viestinnästä. Aineistona on monesti ollut strategiatyötä käsitteleviä haastatteluja, sisäisiä dokumentteja ja kokousten litteraatteja. Organisaatioiden ja johtamisen tutkimus on ollut liiketaloustieteistä selvimminkin taustalla. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita organisaation sisäisistä valtapeleistä ja kamppailuista merkityksistä ja vallasta. Oma tutkimusasetelmani suuntautuu enemmän ulkoiseen viestintään, vaikka keskiössä onkin samoja teemoja.

4 Diskurssianalyttinen näkökulma

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani metodologista tarkastelutapaa, kriittistä diskurssianalyysiä (esim. Fairclough 2003; Van Dijk 1993). Tarkemmin keskityn kontekstin, vallan, ideologioiden ja kriittisyyden teemoihin sekä diskurssianalyttiseen näkökulmaan narratiivien analysoimisessa. Näen narratiivit omassa tutkimuksessani erityisesti kohteena, enkä niinkään metodina.

Päädyin hyödyntämään juuri kriittistä diskurssianalyysiä kahdesta pääsyystä. Tutkimusaineistoni, toimitusjohtajan haastattelut vuosikertomuksessa, vaatii tulkintaa kontekstin tuntien. Pelkkä lingvistinen tarkastelu ei auttaisi syvällisen ymmärryksen tuottamisessa, vaan tulkintoja pitää tehdä kriittisemmin ja tiedostaen laajempi yhteiskunnallinen ja organisatorinen ympäristö. Laajempi tarkastelu on erityisen tärkeää, kun ottaa huomioon aineistoni luonteen. Olen pyrkinyt huomioimaan tämän tutkielmani rakenteessa pohjustamalla kontekstia kirjallisuuskatsauksella kuin myöhemmin analyysiluvuissani. Toimitusjohtajien haastattelut vuosikertomuksessa ovat pinnalta katsoen kenties jopa kriittisen haastattelun tunnusmerkit täyttäviä. Tarkempi tarkastelu kuitenkin paljastaa niiden olevan lehdistötiedotteiden lailla rakennettu palvelemaan yhtiön etua. Lisäksi kriittinen diskurssianalyysi on viime aikoina noussut merkittäväksi tutkimussuuntaukseksi myös strategiatutkimuksen alueella.

Kriittisen diskurssianalyysin juuret voidaan palauttaa sosiaaliseen konstruktionismiin ja kulttuurintutkimukseen. Kantavana perusnäkemysenä voidaan pitää ajatusta siitä, että todellisuus ja sen ilmiöt merkityksellistyvät ja tulevat ymmärrettäviksi erilaisten kulttuuristen tekstien ja käytänteiden välityksellä. (Hirsto 2010, 2.) Kriittinen diskurssianalyysi tutkimusmetodina eroaa selvästi esimerkiksi luonnontieteissä hyödynnetyistä tarkastelutavoista. Se voidaan määritellä laajaksi joukoksi lähestymistapoja, jotka antavat analyysille erilaisia tavoitteita. Keskeistä tässä lähestymistavassa on lingvistinen tarkastelu eli kielen analysointi, ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä aihe ja tavoite osoittaa kielen keinoin rakennettavia ja rakentuvia valtasuhteita (Van Dijk 1993). Uutena ja laajasti yhteiskuntaan kiinnittyvänä ilmiönä (erityisesti taustalla vaikuttava journalistinen diskurssi) toimitusjohtajan haastattelut sopivat tällaisen analyysin kohteeksi erittäin hyvin.

Kielen ja sosiaalisen todellisuuden välinen vuorovaikutus onkin diskurssianalyysin keskeinen lähtökohta. Diskurssianalyysiä tehtäessä on oltava vahva näkemys siitä sosiaalisesta toiminnasta,

johon analyysin kohteena oleva diskurssi liittyy. (Chouliaraki & Fairclough 1999, 61.) Huomattavan tärkeä lähtökohta analyysille on siis konteksti, jossa kieltä tuotetaan (Van Dijk 1997). Tekstejä on tarkasteltava käytänteinä ja tekoina, jotka ovat olemassa tietyssä ajassa ja paikassa, kulttuurisessa ja institutionaalisessa kontekstissa, muiden tekstien ja käytäntöjen keskellä, tietyssä vuorovaikutustilanteessa. Pelkkien kielellisten valintojen erittelemine ei yksinään riitä. (Hirsto 2010, 2.) Olen pyrkinyt avaamaan kontekstia kahdessa edellisessä, toimitusjohtajan haastattelua ja strategiaa käsitelleissä luvussa. Lisäksi taustalla on laajempi konteksti, kuten suomalainen yhteiskunta ja talouselämä, globaali toimintaympäristö ja ennen kaikkea yritysten rooli osana tätä isompaa yhteisöä. Toki taustalla on myös suomalainen kulttuuri ja esimerkiksi käsitykset hyvästä johtajasta ja johtajuudesta. Tätä laajempaa kontekstia ei tutkielmassa ole aina yksityiskohtaisesti avattu, mutta sen tunteminen toki vaikuttaa aineistosta tehtyihin tulkituksiin.

Yksi keskeisistä lähtökohdista diskurssianalyysille on vallan luominen ja siitä kamppailu kielen avulla. Vallan lähikäsite, kontrolli, voi puolestaan tarkoittaa sitä, että valtaa hallussaan pitävällä ryhmällä on mahdollisuus kontrolloida käsityksiä tietyistä asioista. Lisäksi tutkitaan myös pääsyä diskurssiin, jota pidetään vallan mahdollistavana sosiaalisena resurssina. Kielenkäyttäjillä on toisiinsa nähden huomattavan eriarvoiset mahdollisuudet osallistua tekstien välityksellä käytävään merkityskeskusteluun (Van Dijk 1993). Pörssiyrityksen toimitusjohtajan voidaan katsoa olevan etuoikeutetussa asemassa tässä suhteessa. Hän pystyy saamaan ajatuksiaan läpi niin vuosikertomuksen kuin muun yhtiön viestinnän keinoin, ja median välityksellä.

Diskurssianalyysi on todellisen kielenkäytön tutkimista; sen tarkastelua, mitä ihmiset tekevät tilanteissa ja toistensa kanssa (Sorsa ym. 2010, 11). Teksti voidaan nähdä keskustelujen heijastumana. Tekstiä tutkimalla voidaan saada selville, miten yhteisö näkee ja järjestää ympäristönsä. (Taylor & Robichaud 2004.) Toimitusjohtajan haastattelut vuosikertomuksessa tuskin ovat autenttisia todennuksia käydyistä keskusteluista. Siinä kuitenkin yritetään rakentaa ainakin vaikutelma dialogisesta viestinnästä, haastattelijalle ja haastateltavalle on pyritty rakentamaan puheenvuoroja, jotka ottavat huomioon vuorovaikutuksen. Kielellisten valintojen erittely on toki keskeistä, mutta vielä tärkeämpää on tarkastella sitä, minkälaisen kuvan haastattelijat ja haastateltavat yhteistyössä rakentavat ja miten tässä kontekstissa valta, luonnollistumat ja henkilöiden profiilit rakentuvat. Lisäksi kahden varsin vakiintuneen diskurssin, journalistisen lehtihaastattelun ja yritysviestinnän diskurssin, sekoittuminen ja törmäminen on kiinnostava analyysin kohde.

Ideologiat ja luonnollistumat ovat myös keskeisiä tutkimuskohteita kriittiselle diskurssianalyysille. Ideologia voidaan määritellä maailman kuvaamiseksi tiettyjen eturyhmien näkökulmasta. Ideologisille kuvauksille rakennetaan itsestäänselvyyksien, kyseenalaistamattomia totuuksien asema (Fairclough 1995, 42). Kuten aiemmin todettiin, pörssiyritysten ja osakesijoittamisen taustalle rakennettiin hyvinkin selvä uusliberalistinen ideologia. Sijoittaminen rakennettiin tuoton ja riskin optimoinniksi. (Hirsto 2010.) Tekstien ehdottamat näkökulmat maailmaan eivät välttämättä ole kirjoittajan tai organisaation tietoisesti tai itsenäisesti valitsemia. Mitä rutiiniluontoisemmasta käytänteestä tai tekstistä on kyse, sitä todennäköisemmin näkökulmaksi valikoituu jokin usein toistettu, esimerkiksi tekstilajin konventioihin, journalistisiin käytänteisiin tai kulttuurisiin ajattelutapoihin nivoutunut näkökulma (Fairclough 2003). Esimerkiksi lehdistötiedotteen laatija tuskin edes harkitsee kirjoittavansa tekstiä minäkertojan näkökulmasta, yhteiskunnallisia epäkohtia kritisoivaksi kiistakirjoitukseksi. Todennäköisesti hän sen sijaan päätyy kirjoittamaan neutraalin kuvauksen ulkopuolisen näkökulmasta.

Teksteillä on representaatiomerkityksiä. Taustaoletuksena on, että tekstit uskottelevat kuvaavansa ulkopuolisia ilmiöitä ja asiointiloja tai kertovansa niistä jotain (Potter 1996). Toimitusjohtajan katsauksen nimikin paljastaa, että se pyritään rakentamaan katsaukseksi eli kuvaukseksi asioiden tilasta ja tulevaisuudesta. Analyysissäni pyrin tutkimaan näitä representaatioita – kielellisiä, rakenteellisia, sisällöllisiä ja käytänteisiin liittyviä valintoja – ja tunnistamaan, minkälaiset puitteet ja taustaoletukset tekevät representaatiot mahdollisiksi.

Metodini esittelyssä hyödyllinen on myös metadiskurssin käsite. Metadiskurssin ymmärrän tässä yhteydessä niinä tekstin keinoina, jotka paljastavat kirjoittajan käsityksen lukijoista, ja kuvauksena siitä, mitkä tekstin keinot voisivat vedota viestin perille saattamisessa heille. Nämä keinot voivat koskea kirjoittajan persoonaa, uskottavuutta, herkkyyttä lukijaa kohtaan ja käsiteltävän asian arvottamista, niitä tekstin piirteitä, jotka paljastavat, miten lukijan tulisi ymmärtää, arvioida ja vastata esittävään informaatioon. Analyysin kohteena on myös ne keinot, joilla teksti järjestetään järjelliseksi ja koherentiksi kokonaisuudeksi. Samalla pyritään selvittämään myös keinoja, joilla kirjoittaja(t) paljastaa viestinnälliset tavoitteensa. (Hyland 2001, 225–226.) Omassa tutkimuksessani tämä tarkoittaa esimerkiksi kysymysten lingvististen valintojen analyysiä.

Tieteellisessä yhteisössä käydään keskustelua siitä, voiko kriittistä diskurssianalyysiä tekevällä olla voimakkaita kantoja tutkittavaan asiaan ja sisäinen halu muuttaa vallitsevia sosiaalisia käytäntöjä.

Kriittisyyden, yhdistettynä tekstin- ja diskurssitutkimuksen erilaisiin suuntauksiin, voidaan nähdä kytkävän lingvistisen tarkastelun yhteiskunnalliseen tarkasteluun. (Pälli 2003.)

Kriittinen diskurssianalyysi ja narratiivitutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan päinvastoin toisiaan täydentäviä, kuten Vaaran (2010) artikkelista opimme. Nykyään narratiivit ymmärretään tutkimuksessa sekä metodina että kohteena (Sinclair 2010, 31). Omassa tutkimuksessani näen ne erityisesti kohteena. Kuten jo toisessa luvussa todettiin, toimitusjohtajan katsaus on muodoltaan narratiivi. Tarinan sisällä voi olla (ja useimmiten on) laskentatoimen kerrontaa, esimerkiksi viittauksia tunnuslukuihin, esitettyjen väitteiden perusteluiksi. (Beattie & Dhanani 2008, 186.) Aiempi tutkimus on keskittynyt kuitenkin perinteisiin kirjeen tai pääkirjoituksen muotoon (*CEO's letter to shareholders*) kirjoitettuihin katsauksiin. Omassa tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten narratiivit rakennetaan ja rakentuvat haastattelumuotoisessa katsauksessa.

Narratiivitutkimus tiukasti ymmärrettynä tutkii juonellisuutta. Toki narratiivikirjallisuuden kenttä on moninainen, ja esimerkiksi Bojen (esim. 2001) edustama antenarratiivi-koulukunta ei tutki (yksinomaan) juonellisuutta. Kuitenkin jo Aristoteleen määritelmästä lähtien tarina vaatii juonen ja kausaliteettiin, tapahtumat siis seuraavat loogisesti toisiaan (Sinclair 2010). Tutkimassani aineistossa tarinan käynnistävä ja motivoiva voima on leimallisesti ulkoinen uhka, finanssikriisi.

Omassa tutkimuksessani näen narratiivit Fentonin ja Langleyn (2011) tavoin. Narratiivi on paradigma tai linssi, jonka läpi on mielekästä tarkastella, kuinka strategiaa toteutetaan ja tuotetaan. Narratiivisuudessa on aste-eroja, ja narratiivisuuden tuottavat keinot voivat esiintyä monissa muodoissa riippuen toteuttajista, toteutuksesta, käytänteistä ja teksteistä. Teksti, joka on analyysin keskiössä, on edellä mainittujen heijastuma. Tämä tarkoittaa kuitenkin vahvaa painotusta sosiaalisen konstruktionismin perinteeseen ja tarinallisten keinojen, kuten jaksotuksen, roolien ja juonen, analysointiin. Nämä keinot muovaavat ihmisten käsitystä omista rooleistaan ja siitä, mitä organisaatio on. Yhteiset narratiivit voivat olla isossa roolissa sen maailman rakentamisessa, josta ne kertovat. (Mas. 6). Tarinallisia keinoja ei ole siis tarkoitus tässä tutkimuksessa unohtaa, päinvastoin, niiden rakentumisen avaamiseen katson kuitenkin kriittisen diskurssianalyysin olevan hedelmällisin tapa.

Tutkimuskysymykset määrittävät ennen muuta sen, mitä piirteitä tekstistä ja sen kontekstista otetaan tarkemman analyysin kohteeksi. Esittelin tutkimuskysymykseni johdannossa, mutta kertauksen vuoksi esitän ne vielä tässä:

- Minkälainen toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa on viestinnällisenä ilmiönä? Mitä haastattelumuoto tekee katsauksen uskottavuudelle?
- Miten haastattelija ja haastateltava yhteistyössä rakentavat strategianarratiivia?
- Miten strategia legitimoidaan moniäänisessä tekstissä? Minkälainen kuva strategiatyön dialogisuudesta syntyy?

5 Dialogin rakenne

Kysymykset nähdään keskusteluanalyttisissä tutkimuksissa muun muassa sosiaalisen vallan osoituksina ja ylläpitäjinä. Kysymysten avulla voidaan määritellä sopiva aihe, näkökulma, taustaoletukset ja jopa sopiva vastaus. Kysymykset liittyvät usein haastattelijan omiin lähtökohtiin ja tavoitteisiin. Uutiskriteerit suosivat perinteisesti kielteisyyttä ja ongelmakeskeisyyttä. Toimittaja ei ainoastaan valikoi ja suosi kielteisiä tapahtumia, vaan osallistuu itse niiden tuottamiseen. (Nylund 2009, 256.) Analysoimissani vuosikertomusten haastatteluissa haastattelijan näkökulma on täysin päinvastainen kuin usein on esimerkiksi uutistoimittajalla. Hän luopuu vapaaehtoisesti sosiaalisesta vallastaan ja itse asiassa avustaa haastateltavan eli toimitusjohtajan valta-aseman rakentamisessa. Kielteisyyttä ja ongelmakeskeisyyttä ei suosita, eikä ongelmia tai kielteisiä tapahtumia varsinkaan itse tuoteta. Sen sijaan kielteisistä tapahtumista rakennetaan haasteita, jopa mahdollisuuksia.

Haastattelu itsessään tuottaa toimitusjohtajasta asiantuntijan ja vahvistaa hänen asemaansa: onhan hän haastattelemisen arvoinen. Kysymys-vastaus-rakenne heikentää haastattelijan valtaa, koska se rajoittaa haastattelijan mahdollisuuksia tuoda esiin omia näkemyksiään. Haastattelijalla on muutenkin alisteinen toimitusjohtajalle. Hän esittää harvoin kysymystensä tueksi väitelauseita tai haastaa toimitusjohtajaa. Jos väitelauseita esitetään, niitä on pehmennetty esimerkiksi passiivilla tai epävarmuutta tuottavilla ilmaisuilla. Näin toimitusjohtajan täsmälliset vastaukset peilautuvat entistä varmempina ja johtajan henkilö vahvistuu tekstin sisällä olevassa implisiittisessä valtapelissä. Haastattelijalla ja haastateltavalla eivät ole tasavertaisia keskustelukumppaneita. Tästä kertoo jo sekin, että haastattelijan rooli on nimenomaan *kysyä*, tutkitussa aineistossa vain kaksi haastattelijan puheenvuoroa on toteutuksia, joihin haastateltavan odotetaan reagoivan. Haastattelijan alisteisuudesta toimitusjohtajalle kertoo myös hänen nimettömyytensä, vain Finnair ja Kemira kertovat haastattelijan nimen. Nämäkin yhtiöt kertovat vain haastattelijan nimen, eivät titteliiä. (Finnairilla haastattelijalla on viestintäjohtaja, Kemiralla vapaa toimittaja.) Nimettömyydellä ja tittelittömyydellä pyritään todennäköisesti myös luomaan objektiivisuuden illuusiota.

Vuosikertomuksissa olevien toimitusjohtajien haastattelujen tarkempi tarkastelu paljastaa, että haastattelut eivät täytä kriittisen journalistisen haastattelun tunnusmerkkejä. Tekstien laatijat kyllä tuntevat lehtihaastattelun diskurssin ja ovat pyrkineet soveltamaan sitä omiin tarkoituksiinsa.

sopivaksi. Haastattelut pyrkivät olemaan päällisin puolin neutraaleja, paikoin sekaan on jopa yritetty saada kriittisyyttä. Vahvimmin kuitenkin tulevat ilmi lukijan tulkintaa yrityksen kannalta positiiviseen suuntaan ohjaavat kielelliset rakenteet, kuten myönteiset presuppositiot ja väitelauseet ja positiivinen rajausta kysymyksissä. Haastattelija rajaa kysymyksillään näkökulman yrityksen kannalta myönteiseksi monesti jo ennen toimitusjohtajan vastausta. Jos aidossa lehtihaastattelussa vuorottelee kaksi tekstiä, toimittajan ja haastateltavan (Kalliokoski 1991, 87), vuosikertomuksen haastatteluissa haastattelija ja toimitusjohtaja kertovat samaa tarinaa, moniäänisyyden sijaan on syytä puhua yksiäänisyydestä. Haastattelija myös sidostaa ja selittää toimitusjohtajan vastauksia, tuottaa koheesiota ja kausaalisuutta. Paikoitellen uskottavuutta häiritsee haastattelijan lähisokeus: hän on kiinni edustamansa yrityksen sisäisissä prioriteeteissa esimerkiksi käydessään läpi yrityksen organisaatorakennetta. Vuosikertomusten haastattelujen maailma on särötön, ilman vaihtoehtoisia näkökulmia tai ongelmia, joita ei voisi ratkaista. Yritysviestinnän diskurssiin tottuneet eivät ole osanneet tai saaneet tuottaa uskottavaa haastattelutekstiä.

Lehdistötiedotteita koskeva tutkimus on paljastanut, että tiedotteet täyttävät hyvin uutisen muotovaatimukset. Tapahtumista raportoidaan kolmannessa persoonassa ja menneessä aikamuodossa. Promotionaalisuus on kuitenkin lehdistötiedotteissa selvästi tunnistettava piirre, joka etenkin talousmediassa voi haitata tiedotteen läpimenoa. (Pander Maat 2007, 92–93.) Toimitusjohtajan haastattelumuotoiset katsaukset voi nähdä samansuuntaisina teksteinä. Haastattelun perusmerkit täyttyvät: kysymyksiä esimerkiksi seuraa vastaus eikä haastattelija vastaa itse omiin kysymyksiinsä. Silti tarkempi tarkastelu paljastaa, että haastattelutekstit ovat osa yritysviestinnän diskurssia, ne on suunnattu positiivisen kuvan luomiseen yrityksestä.

Tulkinta on toki aina syytä tehdä konteksti tuntien: vuosikertomuksen kontekstissa haastattelujen ei sinänsä tarvitse olla samalla tavalla journalistisia kuin vaikka lehdistötiedotteiden, eihän toimitusjohtajien haastatteluja edes ole tarkoitus julkaista uudelleen talousmediassa. Haastatteluilla pyritään vuosikertomuksen lukijoiden informoimiseen, perinteisesti esimerkiksi piensijoittajien. Teksti saa kuitenkin merkityksensä vasta lukijan tulkinnan kautta. Haastattelumuotoisten katsausten perusongelma on, että lukijan tulkinnallinen skeema voi hyvinkin olla journalistinen haastattelu. Hän on tottunut haastateltavan ja hänen edustamansa organisaation kannalta kriittiseen lähestymistapaan. Siksi yritysviestinnän diskurssiin asettuvat tekstit, joita tulkitaan journalistisen diskurssin läpi, voivat vaikuttaa epäuskottavilta.

5.1 Kysymys-vastaus-muoto

Kaikissa tarkastelluissa teksteissä haastattelu toteutetaan kysymys-vastaus-rakenteen avulla. Tapa yleistyi suomalaisessa journalismissa 2000-luvulla, mutta silti täten toteutetut haastattelut ovat kuitenkin lehdissä vähemmistössä.

Rakenne häivyttää kirjoittajan (eli haastattelijan) havainnot, jotka tyypillisesti koskevat haastattelutilannetta, haastateltavaa (esimerkiksi hänen pukeutumistaan tai äänenpainojaan kysymyksiin vastatessa) ja ennen kaikkea laajempaa kontekstia. Haastattelija ei pääse omissa tekstijaksoissa kommentoimaan esimerkiksi yrityksen tilaa tai sen toimintaympäristöä, tai haastateltavan vastauksia. Haastattelijan näkemykset ovat toki näkyvillä kysymyksissä, mutta tämä taas antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata omilla näkemyksillään. Kysymys-vastaus-rakenne ei anna haastattelijalle samanlaisia mahdollisuuksia ohjata lukijan tulkintaa esimerkiksi lauseilla ”toimitusjohtaja unohtaa mainita, että yritys on menettänyt viime vuosina markkinaosuuttaan” tai ”irtisanomisista puhuttaessa toimitusjohtajan äänen voimakkuus alkaa kohota”. Rakenteen valinta selvästi vähentää haastattelijan valtaa, joka yleensä haastattelutilanteissa on suuri, ja lisää haastateltavan vaikutusmahdollisuuksia.

Rakenne myös tuottaa toimitusjohtajasta ongelmanratkaisijan. Havaintoni tutkimista toimitusjohtajan haastatteluista ovat linjassa Katajan (2011) havaintojen kanssa. Hänen tutkielmansa keskeisiä huomioita (mts. 92) on, että yhtiöt ovat valinneet rakenteita, jotka tuottavat ongelma-ratkaisu-argumentointimalleja. Haastattelua voi pitää äärimmilleen vietynä esimerkkinä tällaisesta rakenteesta: haastattelija esittää ongelman, toimitusjohtaja vastaa ja selvittää ongelman.

Haastateltavan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen kysymys-vastaus-rakenteen käytön kautta näkyy myös suoraan joissain vastauksissa. Stora Enson haastattelussa toimitusjohtaja pariin otteeseen kysyy ja vastaa itse. Tämä on esimerkki toimitusjohtajan vallasta tutkituissa teksteissä. Samalla retoriset kysymykset toki kutsuvat myös lukijaa tarinan ja halutun merkityksen luomiseen (vrt. Jameson 2000, 16). Samalla lukija kutsutaan mukaan dialogiin (Hyland 1998, 239).

- (1) Eikö ole uskomatonta, että noin 40 prosenttia kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta menee hukkaan? Tai tiesittekö, että pakkauksiin kuluu joka vuosi 100 miljoonaa tonnia PVC-muovia, josta 90 miljoonaa tonnia päättyy kaatopaikalle? (Stora Enso)

- (2) Kaikki näkemäni tilastot ennakoivat, että Euroopassa on kysyntää sanomalehtipaperille vielä vuosikymmenien ajan. Onko kyseessä kutistuva markkina? Kyllä, mutta siitä selvittää, sillä meillä on vahva kustannuskilpailukyky sanomalehtipaperissa ja tietyissä aikakauslehtipapereissa. (Stora Enso)

Katajan (2011) tutkimuksessa käsiteltiin myös tässä nostettua esimerkkiä 1. Tutkija näkee ensimmäisen esimerkin myynnillisenä ja suostuttelevana. Kysymyksiin vastaaminen ei ole oleellista, vaan niiden lukijoille välittämä informaatio, joka tukee positiivista kuvaa Stora Ensosta. (Mts. 69) Pidän tätä tulkintaa oikeana. Omien tutkimuskysymysteni kannalta relevanttia on toimitusjohtajan valta tässä tilanteessa. Haastattelija päästää hänet määrittelemään agendan eli esittämään kysymyksiä. Kysymyksiä, jotka implisiittisesti tukevat positiivista kuvaa hänen edustamastaan yhtiöstä. Esimerkissä 2 kysymys ei jää retoriseksi, vaan toimitusjohtaja vastaa itse esittämänsä kysymykseen. Hän siis itse ensin esittelee ongelman, jonka seuraavassa lauseessa ratkaisee.

Haastattelumuotoiset katsaukset on yritetty editoida sellaisiksi, että ne muistuttaisivat aitoja keskusteluita, ja että katsoja olisi ikään kuin ”vapaa” muodostamaan oman tulkintansa. Toimittajan kuvaus asioiden tilasta ei pääse ohjaamaan tulkintaa. Tekstiä, jossa on referointia tai kirjoittajan tulkintoja erehtyy tuskin kukaan pitämään litteraattina. Vuosikertomusten haastatteluissa on yritetty antaa vaikutelmaa, että ajatuksia on kirjattu aidosta keskustelusta. Ahlstromin toimitusjohtajan haastattelua lukuun ottamatta kaikissa vuosikertomuksen haastattelumuotoisissa katsauksissa on lyhyt ingressi, mutta nekin ovat kohtuullisen neutraaleja. Muutama on nostettu sitaatti toimitusjohtajalta tai referoitu hänen ajatuksiinsa, muutamassa taas vain todetaan, että toimitusjohtaja esittää tulevassa tekstissä nyt näkemyksiään ja katsoo tulevaan.

Ylikorostunut neutraalius on samankaltaista kuin lehdistötiedotteissa, jotka on monesti kirjoitettu uutisen muotovaatimukset täyttäväksi (Pander Maat 2007). Tarkempi tarkastelu, johon siirryn seuraavissa alaluvuissa, kuitenkin osoittaa, että samoin kuin lehdistötiedotteissa, haastatteluiden neutraalius on vain pintakerrosta.

Paitsi journalistisen haastattelun diskurssin, taustalla voi nähdä yrityksen sisäiset prosessit. Q&A-paperit (kysymys ja vastaus -listat) ovat organisaatioissa tavallinen tapa käsitellä vaikeita viestinnällisiä teemoja. Q&A-papereihin kuitenkin nimenomaan kootaan vaikeita kysymyksiä, joita kriittiset journalistit saattavat kysyä. Kysymykset myös usein muotoillaan yrityksen kannalta

mahdollisimman ilkeään muotoon. Tutkittavassa aineistossa kriittiset ja yrityksen kannalta aidosti hankalat kysymykset olivat todella harvinaisia.

5.2 Presuppositiot ja väitelauseet

Edellisessä alaluvussa todettiin, että kysymys-vastaus-rakenne pakottaa haastattelijan lataamaan oman näkemyksensä kysymysten yhteyteen. Lehtihaastattelun voidaan katsoa olevan kahden, jo itsessään moniäänisen ”tekstin” vuorottelua. Toimittaja ei kysy pelkästään kaivaakseen informaatiota. Omissa tekstijaksoissaan toimittajalla on mahdollisuus esittää oma mielipiteensä, suuren yleisön mielipide tai lehtensä kanta. Tähän kantaan haastateltavan odotetaan reagoivan. Jos haastateltava yrittää väistää kysymystä tai kiertää sen, kriittinen haastattelija voi muistuttaa häntä siitä, ettei ole saanut kysymykseen vastausta, tai muotoilla saman kysymyksen uudelleen. Haastattelukysymysten muoto ja tehtävä vaihtelevat, osa voi olla puhtaita väitteitä, joskus kysymysosaa voi edeltää sarja väitteitä tai kuvailua asioiden tilasta. Väitteen voi kätkeä kysymykseen presuppositiona. Tällöin haastateltava ei välttämättä vastaa kysymykseen vaan reagoi siihen kumoamalla tai vahvistamalla kysymykseen upotetun presupposition. (Kalliokoski 1991, 92–103.) Presuppositiot voidaan jakaa eksistentiaalisiin ja pragmaattisiin. Eksistentiaalisessa presuppositiossa lukija olettaa, että lauseen teemana (usein subjektinakin) oleva nominin tarkoite on olemassa, koska lause olisi muuten järjetön esittä. Talentumin toimitusjohtajalta tuskin kysyttäisiin lehdistä, jos Talentum ei kustantaisi lehtiä. Pragmaattiset presuppositiot ovat puolestaan niitä taustaedellytyksiä, jotka tietyssä tilanteessa tekevät mahdolliseksi tietyn ilmaisun käytön. (Verschueren 1998, 27–29.) Jos Fortumin toimitusjohtajalta kysytään miten yhtiöstä tehdään *entistäkin parempi*, pragmaattinen presuppositio on, että yritys on tällä hetkellä valmiiksi hyvässä kunnossa.

Vuosikertomusten haastatteluissa toimitusjohtajan on helppo reagoida; moneen kysymykseen on nimittäin sisällytetty yrityksen kannalta *myönteinen* presuppositio tai väitelause. Sen sijaan, että tekstissä, siis kysymyksissä ja vastauksissa, vuorottelisi kaksi vastakkaista kantaa, haastattelijan ja haastateltavan näkemykset ovat pikemminkin toisiaan tukevat.

- (3) Miksi Stora Enson johtoryhmä pystyi reagoimaan kysyntäkriisiin niin nopeasti ja varhain? (Stora Enso)
- (4) Olet pitkän linjan fortunlaisena ollut rakentamassa yhtiötä jo yli 10 vuotta – miten kehität yhtiöstä entistäkin paremman? (Fortum)

- (5) Talentumin lehdillä on vahva markkina-asema. Miten Talentum varmistaa menestyksen myös tulevaisuudessa? (Talentum)

Stora Enson toimitusjohtaja oli edellisessä kysymyksessä väittänyt, että yritys reagoi kysyntäkriisiin nopeasti ja varhain. Esimerkissä 3 haastattelija jo kirjoittaa tämän kysymyksensä sisään faktaksi: kysyntäkriisiin todella pystyttiin reagoimaan nopeasti ja varhain. Tällä tavalla haastattelija pyrkii myös ohjaamaan lukijan tekstin tulkintaa. Vastaavasti Fortumin vuosikertomuksessa yhteen lyhyeen kysymykseen on saatu sisällytettyä sekä positiivinen esittely että myönteinen presuppositio. Esimerkissä 4 toimitusjohtaja kuvataan yhtiön uskollisena palvelijana, *pitkän linjan fortumlaisena*, joka on *rakentanut* yhtiötä. Varsinainen kysymys on miten Fortumista tehdään *entistä parempi*, tähän sisältyy ajatus, että yritys on jo valmiiksi vähintäänkin hyvä. Samankaltainen mekanismi on Talentumin vuosikertomuksesta poimitussa esimerkissä 5. Ensin haastattelija kirjoittaa todeksi, että Talentumin lehdillä on vahva markkina-asema. Näin ilmaistuna asia saa faktan aseman. Kriittinen lukija saattaisi olla kiinnostunut onko *kaikilla* Talentumin lehdillä todella vahva markkina-asema *kaikilla* markkina-alueilla? Seuraavaksi kysytään miten Talentum varmistaa menestyksen *myös tulevaisuudessa*, tähän sisältyy presuppositio, että Talentum on menestynyt aiemmin mainiosti.

Haastattelija kirjoittaa auki esimerkiksi finanssikriisin lähes kaikissa haastatteluissa (tästä lisää kuudennessa luvussa). Varsinaisia vahvoja väitteitä, tai haastattelijan omia mielipiteitä, on kuitenkin vähän. Jos haastattelija esittää väitteitä, ne ovat luonteeltaan yleisiä eivätkä yritystä kohtaan suoraan kriittisiä tai kiusallisia.

- (6) Miten Pakkaukset-liiketoiminta-alue pärjäsikin vuonna 2009? Tällä alueella tuntuvat innovaatiot olevan erityisen tärkeitä. (Stora Enso)
- (7) Kööpenhaminan ilmastokokousta pidettiin laajasti pettymyksenä. Miten arvioisit sen vaikutuksia? (Fortum)
- (8) Teollisuuden sähkönkulutus pienentyi Pohjoismaissa, ja joidenkin arvioiden mukaan muutos olisi pysyvä. Tarvitsemmeko siis lisää ydinvoimaa? (Fortum)

Mielenkiintoista kaikissa kysymyksissä esitetyissä väitteissä on niihin sisältyvä epävarmuus. Esimerkin 6 väitteessä olla-verbiä on pehmennettyä *tuntua*-sanalla. Esimerkin 7 kysymyksessä on piilouduttu passiivin taakse, kyseessä ei siis välttämättä ole kysymyksen esittäjän oma mielipide, kuten ei myöskään ole asian laita esimerkissä 8, jossa kysymyksessä viitataan *joihinkin arvioihin*. Vuosikertomusten haastatteluissa varmojen mielipiteiden esittäminen on jätetty toimitusjohtajan etuoikeudeksi. Jämerät vastaukset peilautuvat kysymysten epävarmoihin väitteisiin, ja vaikuttavat siten entistäkin tehokkaammilta. Epävarman oloinen heitto toimii myös syöttinä. Haastattelijan

mielestä innovaatiot ainoastaan *tuntuivat* erityisen tärkeiltä, mutta kun toimitusjohtaja kertoo, mitä kaikkea hienoa hänen edustamansa yritys tällä alueella tekee, asia saa varmistuksen. Haastattelija ja haastateltava pelaavat näin samaan maaliin. On myös huomioitavaa, että negatiivisia presuppositioita ei tutkituissa kysymyksissä löytynyt. Eksplisiittiset väitteet on helppo tunnistaa ja tarvittaessa kumota, mutta kysymyksiin sisään leivotut väittämät ovat huomattavasti haastavampia. ”Oletteko saaneet tuotantonne kestäväälle tolalle?” tai ”Milloin tappiokierre oikaistaan?” saattaisivat hyvin olla kriittisen journalistin kysymyslistassa.

5.3 Positiivinen rajaus

Toimitusjohtajan haastatteluissa näkökulma maailmaan on tiukasti rajattu, vaihtoehtoisia näkemyksiä ei juuri ole. Haastattelija ja haastateltava tuottavat yhdessä yhtenäisen kuvan. Haastattelija antaa tähän toimitusjohtajalle mahdollisuuden kysymystensä kautta. Hämmästyttävän monessa kysymyksessä on positiivinen rajaus. Kysymykseen ei voi vastata kuin positiivisesti tai vastaisi ohi kysymyksen. Kouliintuneet mediaesiintyjät vastaavat journalistisessa haastattelussa kriittisiin kysymyksiin taitavasti ohi kysymyksen varsinaisen kärjen, mutta vuosikertomusten haastatteluissa kysymyksiä ei tarvitse tai kannata kiertää, sillä kysymysten kärki on yrityksen kannalta myönteinen. Tyypillinen esimerkki liittyy vuoden kohokohtiin.

(9) MITKÄ OLIVAT VUODEN MERKITTÄVIMMÄT SAAVUTUKSET? (Kemira)

(10) Mitkä olivat vuoden 2009 kohokohtia? (Outotec)

Nostetus esimerkit osoittavat kuinka toimitusjohtajaa siis pyydetään nimenomaisesti kertomaan vuoden onnistumisista ja jättämään epäonnistumiset mainitsematta. Haastatteluissa näkyy täsmälleen sama mekanismi kuin lehdistötiedotteissa. Hyvistä asioista kerrotaan aktiivisemmin kuin huonoista. Kun huonoista asioista kerrotaan, asiantila pyritään kuvaamaan mahdollisimman suotuisaksi yhtiön kannalta. Retorinen argumentaatio luodaan vastaansanomattomaksi. (Pander Maat 2007.) Toisin kuin lehdistötiedotteissa, joissa näkökulma on implisiittinen, haastatteluissa se on eksplisiittinen. Haastattelija on kirjoittanut kysymyksiin näkyväksi yritykselle edullisen näkökulman rajauksen. Jos esimerkiksi alla olevat kysymykset peilaa kriittisen journalistisen haastattelun diskurssiin, kokematonkin lukija huomaa räikeän ristiriidan.

(11) Toimitusjohtaja Tapio Kuula, mitkä ovat mielestäsi yhtiön vahvuudet uuden vuosikymmenen alkaessa? (Fortum)

(12) Venäjä on kärsinyt talouskriisistä. Kuinka Venäjästä tehdään menestystarina Fortumille? (Fortum)

(13) MILLAISIA SYNERGIAETUJA KONSERNIN SISÄINEN YHTEISTYÖ TUO KEMIRALLE? (Kemira)

(14) Talentumin lehdillä on vahva markkina-asema. Miten Talentum varmistaa menestyksen myös tulevaisuudessa? (Talentum)

Esimerkissä 11 Fortumin toimitusjohtajalta kysytään nimenomaan hänen johtamansa yhtiön vahvuuksia, eikä heikkouksia. Kysymys on rajattu yhtiön kannalta myönteisesti. Esimerkissä 12 epäedulliset investoinnit Venäjälle on puolestaan häivytetty tulevaisuuskoon, jota ei kysymyksessä perustella. Haastattelija ei mainitse vaihtoehtoa, että investointien suhteen tapahtuisi merkittävää arvonalentumista tai että investoinnit olisivat olleet lähtökohtaisesti virheitä (asia, jonka kriittinen sijoittaja hyvinkin saattaisi nostaa esiin). Sen sijaan hän pyytää toimitusjohtajaa kertomaan menestystarinan. Kemiran vuosikertomuksesta otetussa esimerkissä 13 haastattelija rajaa kysymyksen näkökulman todella tiukasti, spesifiin kysymykseen on helppo vastata, varsinkin kun näkökulma on jo valmiiksi positiivinen. Toimitusjohtaja pyydetään nimenomaan kertomaan *eduista*. Esimerkissä 14 kysymykseen on saatu mahdutettua positiivinen väitelause: *Talentumin lehdillä on vahva markkina-asema*, myönteinen presuppositio *myös tulevaisuudessa* eli Talentum on menestynyt aiemmin hyvin ja kysymykseen positiivinen rajaus; toimitusjohtajaa pyydetään kertomaan nimenomaan keinoista, *miten* tuleva menestys varmistetaan.

Räikein esimerkki positiivisesta rajauksesta löytyy Stora Enson vuosikertomuksesta:

(15) Mitä muuta hyötyä varhaisesta reagoinnista oli kuin hyvä kassavirta?

Kustannusrakenteemme keveni selvästi. Tehdyt toimenpiteet ovat osoittaneet niin omalle väelle kuin ulkopuolisille tarkkailijoille, että pystymme pienentämään velkaamme ja kassatilanne pysyy kaikkein vaikeimmissakin oloissa vahvana. On selvää, että kysynnän elpymässä – ja se tulee elpymään – alhaisemman kustannusrakenteen positiiviset vaikutukset ovat selkeästi nähtävissä. (Stora Enso)

Haastattelija on esimerkissä kyltymätön. Toimitusjohtaja on aiemmin kertonut, että yritys reagoi nopeasti heikentyneeseen kysyntään varhain ja että tuloksena oli parantunut kassavirta. Kysymyksessä haastattelija vahvistaa nämä toimitusjohtajan väitteet kirjoittamalla ne faktoina ja rajaa kysymyksensä siten, että toimitusjohtaja pääsee luettelemaan positiivisen kassavirran *lisäksi* uusia hyviä puolia kaukonäköisistä liikkeenjohdollisista toimista. Kriittinen journalisti tuskin menettelisi näin. Epäluonteiden kysymysten takia tekstin uskottavuus kärsii merkittävästi. Lukija voi saada vaikutelman, että Stora Enson toimitusjohtaja ei ole oikeasti keskustellut (myötämielisen)

haastattelijan kanssa, joka on pumpannut hänestä positiivisia seikkoja, vaan pitkä teksti on jälkikäteen editoitu useammiksi kysymyksiksi, tavoitteena kenties tehdä tekstistä helpommin omaksuttava.

5.4 Koheesio

Tarkempi tarkastelu on osoittanut, että haastattelijat ja haastateltavat eivät kilpaile vuosikertomusten haastatteluissa omilla näkemyksillään, vaan pikemminkin työskentelevät kielellisesti saman tavoitteen eteen. Kahden eri tekstin tai tarinan sijaan, molemmat kertovat samaa kertomusta. Koheesiota tekstiin rakennetaan erityisesti asioiden esittämisjärjestyksellä. Jos palaamme Barry & Elmesin (1997, 431) määritelmään narratiivista ”teemoitettuna jaksona kertomuksia, jotka välittävät merkitystä kirjoittajalta lukijalle”, huomaamme, että vuosikertomusten haastattelut istuvat tähän määritelmään hyvin. Toisaalta haastattelumuoto ja paloitetut viestit mahdollistavat epälineaarisen lukemisjärjestyksen. Lukija voi valita luettavakseen mieluisat kohdat, haluamassaan järjestyksessä ja poimia tekstistä kohtia, jotka tukevat hänelle mahdollisesti aiemmin syntyneitä positiivisia käsityksiä. (Vrt. Jameson 2000, 31.)

Haastatteluiden alussa finanssikriisi kirjoitetaan todeksi ja näkyväksi. Viidessä seitsemästä haastattelusta finanssikriisi tuodaan esiin ensimmäisessä kysymys-vastaus-parissa. Kahdessa haastattelusta finanssikriisi tuli esiin kolmannessa kysymys-vastaus-pareista. Joko haastattelijat sisällyttävät sen kysymykseensä tai syöttävät toimitusjohtajalle kysymyksen (esim. Mitkä olivat merkittävimmät muutokset toimintaympäristössä vuonna 2009?), johon vastatessaan hän pääsee luontevasti kertomaan finanssikriisistä. Kriisin rajuus ja syvyys perustelevat itsessään vuoden aikana tehdyt toimet esim. säästöt ja irtisanomiset. Tulokset ovat sikäli linjassa Katajan (2011, 87–88) löydösten kanssa. Palaan finanssikriisin teemaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Muuten haastattelijat eivät juuri sidosta tekstiä tai pyri luomaan kausaalisuhteita esim. esittämällä jatkokysymyksiä tai käyttämällä kysymyksessä toimitusjohtajan vastauksessaan äsken käyttämiä teemoja. Seitsemässä haastattelussa on kuitenkin muutama poikkeus. Outotecin toimitusjohtajien haastattelussa Larox-kaupasta esitetään yksi jatkokysymys. Merkittävämpi poikkeus on Stora Enson toimitusjohtajan haastattelu, jossa koheesiota pyritään luomaan monin kielellisin keinoin.

(16) Onko tässä syy myös siihen, että tämän vuosikertomuksen teemana on ”muutos parempaan”?

Kyllä. Kestää aikansa saada 27 000 ihmistä kuuntelemaan, ymmärtämään, haastamaan ja toimimaan. Tulosten aikaansaamisessa ei ole kyse ihmisten halukkuudesta vaan asioiden todellisesta sisäistämisestä, tehokkaasta yhteistyöstä ja luontaisen muutosvastarinnan voittamisesta. (Stora Enso)

(17) Toinen viime vuoden suuri tapaus oli siirtyminen kuudesta liiketoiminta-alueesta neljään.

Yhdistimme sanomalehti- ja kirjapaperin sekä aikakauslehtipaperin Painopapereiksi ja kuluttajapakkauskartongit ja teollisuuspakkaukset Pakkauksiksi. Liiketoiminta-alueita on nyt siis neljä: Pakkaukset, Painopaperi, Hienopaperi ja Puutuotteet. (Stora Enso)

Kuluttajapakkauskartonkien markkinat elpyivät paperimarkkinoita aiemmin; kolmas vuosineljännes meni yhtä hyvin kuin edellisvuonna, ja viimeinen neljännes ylitti vuoden 2008 vastaavan ajanjakson tason.

Tästä pääsemmekin Painopaperiin. Voitko kertoa jotakin Langerbruggen ja Maxaun tehtaiden uusista investoinneista? (Stora Enso)

(18) Lopuksi vuorossa on Hienopaperi – minkälainen vuosi oli siellä? (Stora Enso)

Globaali vastuu tarkoittaa myös sitä, että meidän on ennen kaikkea kuunneltava ihmisiä ja eri osapuolia ennen kuin toimimme. Kiinan Guangxissa meidän on tehtävä selväksi, että emme ole tulleet opettamaan paikallisille, miten asioita pitäisi hoitaa. Ihmisiä ja heidän huoliaan on kunnioitettava, ja meidän on ymmärrettävä, että omat lähtökohtamme ovat aivan toisenlaiset.

Mutta kaikki yrityksethän ovat mielestään vastuullisia, eikö niin? (Stora Enso)

Haastattelija tarttuu hanakasti toimitusjohtajan puheisiin ja esittää niistä johdattelevia kysymyksiä, kuten esimerkissä 16 ”Onko tässä syy myös siihen, että tämän vuosikertomuksen teemana on ’muutos parempaan’”? Käydessään Stora Enson divisioonina läpi hän korostaa kysymystensä loogista esittämisjärjestystä aloittamalla puheenvuoronsa konnektiiveilla *toinen* tai *lopuksi* (esimerkit 17 ja 18). Näillä korostetaan, että kysymystä on edeltänyt samaan teemaan kuuluvia puheenvuoroja, ja tuleva kysymys asettuu teemojen järjestykseen sille luontevasti kuuluvalla paikalla. Loogisia aihesiirtymiä ja kausaalisuutta yritetään tuottaa vaikka väkisin. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu toimitusjohtajan pyrkimys tuottaa tällä tavoin loogisia ja ehjiä ajatuskokonaisuuksia (Hyland 2001, 234), tutkituissa esimerkeissä nähdään kuinka haastattelija avustaa toimitusjohtajaa samaan tyyliin. Esimerkissä 17 toimitusjohtaja kertoo vastauksessaan kuluttajapakkauskartonkien markkinoiden elpymisestä, haastattelija aloittaa seuraavan kysymyksensä ilmaisulla ”tästä pääsemmekin Painopaperiin”, ikään kuin kuluttajapakkauskartonkien ja painopaperin välillä olisi selvä syy-seuraus-suhde. Metsäteollisuutta tai Stora Enson organisaatiota tuntematon ei ainakaan tällaista linkkiä näe; organisaatiossa itse

toimivalle kenties on täysin luonnollista, että kuluttajapakkauskartonkien jälkeen puhutaan painopaperista. Esimerkissä korostuu toimitusjohtajan haastattelujen ongelmallisuus: niissä yritetään uskotella, että toimitusjohtajalla olisi haastattelussa kriittinen ulkopuolinen sparraaja, mutta yritysviestinnän oma lähisokeus vie uskottavuuden tavoitteelta, esimerkkitapauksessa haastattelijan jämähtäminen Stora Enson omiin organisaatorakenteisiin, joita käydään läpi ilmeisesti yrityksen sisäisten prioriteettien mukaisesti. Esimerkissä 18 haastattelija esittää harvinaisen kriittisen jatkokysymyksen yritysvastuusta.

5.5 Toimitusjohtajan puheiden selittäminen

Kriittisissä journalistisissa haastatteluissa toimittajalla on iso vastuu haastateltavan puheiden selittäjänä. Diskurssiin on vakiintunut tapa, että vain mehukkaimmat sitaatit nostetaan suorina lainauksina tekstiin, kun taas tylsät tai vaikeasti avautuvat asiat referoidaan epäsuorasti. Haastattelija tulkitsee haastateltavan puhetta ja muotoilee tämän viestin suurelle yleisölle. Vuosikertomusten haastatteluissa haastattelijan rooli on, jo valitun kysymys-vastaus-rakenteenkin vuoksi, huomattavasti pienempi. Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, Stora Ensoa lukuun ottamatta haastatteluissa oli vähän sisäisiä viittaussuhteita ja sidosteisuutta. Tämä näkyi myös haastattelijan mahdollisuuksissa selventää toimitusjohtajan puheita, selventävät kommentit olivat harvinaisia, mutta Stora Enson vuosikertomuksesta oli löydettävissä esimerkkejä. Lisäksi haastattelijat pyysivät kysymyksillään toimitusjohtajilta konkreettisia esimerkkejä strategian teemasta. Tähän paneudutaan tarkemmin luvussa 7.

(19) Liiketoiminta-alueiden uusimisessa on kyse paljon muustakin kuin kustannusleikkauksista, vaikka sekin on yksi selkeä etu. Rakenteita muuttamalla avautuu ovi uusille ajatuksille siitä, mitä todella tarvitaan. Se on paljon tehokkaampaa kuin perinteinen kustannusten karsinta tyyliin kaikki säästävät 20 prosenttia, mikä on pikemminkin tuhon tie. Siinä heikon mukana menee vahvaakin, eikä se toimi markkinataloudessa.

Liiketoiminta-alueet saavat siis enemmän itsenäisyyttä – miksi? (Stora Enso)

Esimerkissä toimitusjohtaja kuvailee organisaatorakenteen uudistamista maalailevin ja epämääräisin sanankääntein. Hän käyttää metaforia kuten ”oven avaaminen uusille ajatuksille” ja ”tuhon tie”. Metaforassa jokin tarkoite konkretisoidaan toiseen käsitekenttään kuuluvan tarkoitteen avulla (Saeed 2003, 352). Metafora perustuu yhdennäköisyyteen tai samankaltaisuuteen

(Cruse 2004, 209); tutkitussa esimerkissä tämä samankaltaisuus on hyvin abstraktia. Ajatuksille ei oikeasti voi avata ovea, mutta toimitusjohtaja ainakin haluaa viestiä, että hän toivoo organisaatorakenteen muuttamisen kannustavan työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla. Suunnitelmataloutta taas kuvataan tuhon tieksi, jonka taustalla voi nähdä hyvin käytetyn ”elämä (tässä tapauksessa liike-elämä) on matka” -metaforan. Haastattelijan tehtävänä on kääntää nämä ilmaisut liike-elämän arkikielelle: liiketoiminta-alueet saavat siis enemmän itsenäisyyttä.

5.6 Kriittisyys

Edellisissä alaluvuissa on käynyt ilmi, että haastattelijat tukevat monin tavoin myönteisen kuvan syntymistä yrityksestä. Valtaosa kysymyksistä oli joko neutraaleja tai positiivisesti tulkintaa ohjaavia. Stora Enson vuosikertomuksesta löytyi kuitenkin kriittiseltä kuulostavia kysymyksiä.

(20) Eikö sinua lainkaan huoleta, että strategiapuhe vie huomiota kannattavuudelta?
(Stora Enso)

(21) Mutta kaikki yrityksethän ovat mielestään vastuullisia, eikö niin? (Stora Enso)

Kaksi esimerkkiä ovat sikäli mielenkiintoisia, että niissä haastattelijat puhuvat eri äänellä. Esimerkissä 20 taustalla on uusliberaali ideologia, haastattelijat ovat markkinoiden ääni. Hän on kiinnostunut vain yhdestä asiasta: tuloksesta. Haastattelijat tiukkaavat toimitusjohtajalta, eikö häntä huolestuta, että strategiapuhe vie huomiota kannattavuudelta. Esimerkissä 21 haastattelijan kysymyksen taustalla voi puolestaan nähdä yhteiskunnan ja kansalaisten intressit, käsittelee se yrityksen vastuullisuutta. Kysymykseen sisältyy jopa kritiikkiä yritysviestinnässä trendiksi nousutta vastuullisuutta kohtaan, kysymyksen perusteella haastattelijat pitää sitä keinotekoisena ”viherpesuna”, sillä *kaikki yrityksethän ovat mielestään vastuullisia*. Modernin yritysvastuun yksi osa toki on taloudellinen vastuu – vain kannattava yritys voi toimia vastuullisesti – silti ensimmäisen esimerkin taustalla on vaikea nähdä yritysvastuusta huolestunutta haastattelijaa. Stora Enson vuosikertomuksen haastatteluun sisään kirjoitettua kriittisyyttä on hankala ottaa vakavasti, sillä kritiikki ei ole johdonmukaista, haastattelijat ei haasta toimitusjohtajaa johdonmukaisesti vaan valitsee satunnaisesti joko markkinoiden tai kansalaisten, mutta useimmiten yrityksen itsensä etujen puolustamisen. Huomionarvioista on, että esimerkiksi henkilöstöä koskevissa kysymyksissä (erityisesti irtisanomiset) sanamuodot ovat korostetun neutraaleja. Haastattelijat myös jättää puuttumatta toimitusjohtajan vastausten sisäisiin ristiriitaisuuksiin.

(22) Kehitimme ja lanseerasimme viime vuonna uusia, keveämpiä kartonkilaatuja ja kuluttajapakkausratkaisuja. Hyviä esimerkkejä ovat DeLight Solution, joka on uusi kartonkinen, kierrätettävä pakkausratkaisu elintarviketeollisuuden tarpeisiin, sekä älykkäisiin lääkepakkauksiin tarkoitettu Pharma DDSi. DeLight Solution-tuotepakkausratkaisu perustuu omaan elintarvikepakkausratkaisuun tarkoitettuun Trayformakartonkiimme, joka pidentää ruoan säilyvyysaikaa. Eikö ole uskomatonta, että noin 40 prosenttia kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta menee hukkaan? Tai tiesittekö, että pakkauksiin kuluu joka vuosi 100 miljoonaa tonnia PVC-muovia, josta 90 miljoonaa tonnia päätyy kaatopaikalle?

(23) Innovoinnissa haasteena on päästä nopeasti ja tehokkaasti markkinoille. Yhtiömme on iso. Hyviä tarinoita uusista innovaatioista on mukava kertoa, mutta jos uusi idea ei tuota keskipitkällä aikavälillä satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa, sillä ei juuri ole merkitystä konsernille. (Stora Enso)

Esimerkissä 22 toimitusjohtaja korostaa yhtiön vastuullisuutta, moderniin tapaan oman liiketoiminnan kautta: juuri heidän tuotteensa auttavat ratkaisemaan koko maailmaa vaivaavia tärkeitä ongelmia. Asioiden esittämisjärjestyksellä luodaan syy-seuraus-suhde. Ensin toimitusjohtaja esittelee Stora Enson pakkauksia, sen jälkeen hän esittää retorisia kysymyksiä hukkaan menevästä ruoasta ja pakkauksiin kuluva PVC-muovista, joka päätyy kaatopaikalle. Lukijan toivotaan ymmärtävän, että ensimmäisenä esitetyt ratkaisut (Stora Enson pakkaukset) auttavat ratkaisemaan perään rajatun ongelman (hukkaan menevä ruoka ja pakkausjäte). Retorisiin kysymyksiin ei odotetakaan vastausta, tärkeää on sen sijaan kysymysten sisältämä informaatio, jonka pitäisi profiloida Stora Ensoa positiivisesti. Esimerkissä 23 toimitusjohtaja kuitenkin kiirehtii toteamaan, että jos uusi idea ei tuo keskipitkällä aikavälillä satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa, sillä ei juuri ole merkitystä konsernille. Eli maailmalle tärkeitä tuotteita, mutta yritykselle itselleen ei? Esimerkeissä näkyy tasapainoilu vuosikertomuksen eri sidosryhmien kanssa. Sijoittajia kiinnostaa innovaatioiden vaikutus yrityksen tulokseen, kansalaisia tai poliitikkoja tuotteiden laajempi yhteiskunnallinen merkitys. Tasapainoilu eri sidosryhmien välillä vie uskottavuutta toimitusjohtajan puheelta, hän ei johdonmukaisesti toista yhtä tarinaa.

(24) Toinen ja ehkä tärkeämpi asia on se, että markkinoiden kasvun ollessa nollassa tuloksen tekeminen on mahdotonta.

Kaikki näkemäni tilastot ennakoivat, että Euroopassa on kysyntää sanomalehtipaperille vielä vuosikymmenien ajan. Onko kyseessä kutistuva markkina? Kyllä, mutta siitä selvittää, sillä meillä on vahva kustannuskilpailukyky sanomalehtipaperissa ja tietyissä aikakauslehtipapereissa. (Stora Enso)

(25) Strategiselta kannalta Varkauden biodieselilaitos, jota pidän erittäin suuressa arvossa, on käytännössä iso koelaitos. Emme kuitenkaan mainosta hanketta liiallisesti siksi, että mielestäni ensin annetaan näyttöjä, sitten vasta puhutaan. (Stora Enso)

Esimerkissä 24 toimitusjohtaja toteaa epämääräisesti ja yleisesti, että markkinoiden kasvun ollessa pysähdyksissä, tuloksen tekeminen on mahdotonta. Tämä on jo itsessään järjetön väite: tälläkin hetkellä moni yritys tekee tulosta markkinoilla, jotka eivät kasva toimimalla tehokkaammin kuin kilpailijansa tai innovoimalla markkinoille ylivertaisia tuotteita. Tämä tulee kiusallisen selvästi ilmi seuraavassa lauseessa, jossa toimitusjohtaja toteaa, että kutistuvilla markkinoilla kyllä selvittää Stora Enson hyvän kilpailukyvyn takia. Siis nollakasvun markkinat ovat vaikeammat kuin kutistuvat? Esimerkissä 25 toimitusjohtaja toteaa, ettei halua mainostaa hanketta liiallisesti. Lause ei ole kovin uskottava, koska toimitusjohtaja on juuri edellisessä lauseessa mainostanut hanketta vuosikertomuksen ehkä luetuimmassa osassa. Logiikka on sama kuin iskelmälaulajalla, joka iltapäivälehdessä erikoishaastattelussa ilmoittaa vetäytyvänsä julkisuudesta. Jos kyseessä olisi ollut journalistinen haastattelu, kaikki edellä mainitut olisivat olleet esimerkkejä, joihin haastattelijalla olisi ollut suoranainen velvollisuus tarttua. Nyt kriittisyyden illuusiota yritetään luoda muutamalla irtonaisella heitolla.

Lisäksi Fortumin toimitusjohtajan haastattelussa häneltä kysyttiin kriittiseen sävyyn toimintaympäristöön liittyvistä laajemmista teemoista.

(26) Kööpenhaminan ilmastokokousta pidettiin laajasti pettymyksenä. Miten arvioisit sen vaikutuksia? (Fortum)

(27) Teollisuuden sähkönkulutus pienentyi Pohjoismaissa, ja joidenkin arvioiden mukaan muutos olisi pysyvä. Tarvitsemmeko siis lisää ydinvoimaa? (Fortum)

Huomioitavaa näissä esimerkeissä on, että kritiikin kärki ei kohdistu suoraan yhtiöön, vaan pikemminkin toimintaympäristöön laajemmin (esim. poliittisen järjestelmän kykyyn tehdä vaikeita päätöksiä). Tosin jälkimmäisessä esimerkissä voidaan ajatella olevan implisiittinen kritiikin piikki, onhan Fortumin lobbaus uuden ydinvoimaluvan puolesta ollut näkyvästi esillä julkisuudessa. Lisäksi kuten edellä todettiin, kritiikkiä on lievennetty: ensimmäisessä esimerkissä haastattelija piiloutuu passiivilla käyttämällä, jälkimmäisessä ilmaisun *joidenkin arvioiden* taakse. Väitteet saivat tukea ja painoarvoa jos haastattelija yksilöisi niiden esittäjiä (esim. YK, Financial Times). Hän voisi myös esittää loogisia perusteluja niiden tueksi: ”Kööpenhaminan ilmastokokouksessa ei saatu sitovaa sopimusta aikaiseksi, joten sitä pidettiin laajasti pettymyksenä” tai ”Teollisuus on siirtynyt Pohjoismaista jatkuvasti edullisemmän hintatason maihin, sähkönkulutus on pienentynyt ja joidenkin arvioiden mukaan muutos on pysyvä”. Yleisellä ja yksilöimättömällä tasolla esitetty kritiikki, jonka kärki ei suoraan kohdistu kehenkään, ei ole purevaa.

6 Strategianarratiivin punominen

Haastattelumuotoiset toimitusjohtajan katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä, joiden suosion ennustettiin kasvavan jo vuosikymmeniä sitten. Moniäänisten tekstien viesti nousee dialogisesta suhteesta, yksiaänisen tekstin sijaan, mutta kirjoittajan valta-asema ei välttämättä todellisuudessa ole yhtään heikompi. (Barry & Elmes 1997, 444.) Edellisessä luvussa käytiin läpi niitä kielellisiä keinoja, joilla haastattelija avustaa toimitusjohtajaa yhtenäisen tarinan luomisessa. Yhtenäisen strategianarratiivin punomisessa apuna on myös se, että haastattelija ja haastateltava jakavat saman maailmankuvan ja ideologian. Haastattelija ja haastateltava myös rakentavat toimijoille sopivia profiileja ja rooleja: toimitusjohtaja kuvataan asiantuntijana ja alaisistaan ylpeänä johtajana, kun puolestaan henkilöstö konstruoidaan tiiviiksi ja taistelevaksi joukoksi. Keskusteleavuutta korostetaan haastattelijan ja haastateltavan välisen dialogin lisäksi metadialogilla. Toimitusjohtaja legitimoii strategian ja tehdyt valinnat referoimalla tärkeimpien sidosryhmien kanssa käymiään keskusteluita. Toki myös haastattelun eli dialogin valitseminen ylipäättään strategiatekstin muodoksi pönkittää legitimizeettä.

Vuosikertomusten haastattelut haluavat antaa lukijalle vaikutelman, että ne kuvaavat ulkopuolisia ilmiöitä ja asiointiloja tai kertovat niistä jotain (Potter 1996). Haastatteluissa kerrottava tarina perustellaan ja motivoidaan ulkoisen uhan avulla. Finanssikriisi tehdään todeksi kaikkien haastattelujen alkupuolella. Neljästä seitsemässä haastattelussa finanssikriisin tekee todeksi haastattelija, joka lisää asian uskottavuutta. Todeksi tehty finanssikriisi oikeuttaa sopeuttamistoimet. Paikoin ylistetään myös kaukonäköisyyttä, sopeuttaminen oli välttämätöntä aloittaa mahdollisimman aikaisin. Haastatteluissa kirjoittuu kuva toimintaympäristöstä ja maailmasta, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa.

Haastatteluiden taustalla vaikuttaa uusliberalistinen ideologia. Tulokset ovat linjassa Hirston (2010) tutkimuksen kanssa, jonka aineistona olivat pankkien markkinointitekstit ja talousmedian uutistekstit. Yritysviestinnän toteuttajien retoriset resurssit näyttäytyvät haastatteluissa paikoitellen hämmästyttävänkin niukkoina, yrityksen tavoitetta linjataan useammassa haastattelussa täsmälleen samalla sanaparilla ”kannattava kasvu”. Lisäksi haastatteluissa argumentoidaan myös markkinoiden vapaan toiminnan puolesta: julkisen vallan puuttumista markkinoiden toimintaan kritisoidaan. Lisäksi Stora Enson haastattelussa konsernin sisäiset taloustoimet rakennetaan toimimaan

markkinoiden lailla. Yrityksen vastuullisuus tehdään näkyväksi oman toiminnan kautta. Yrityksen tuotteet ja palvelut näyttävät yhteiskunnalle tarjottuina sosiaalisina etuina.

Toimitusjohtaja profiloituu kysymysten kautta asiantuntijana ja ongelmanratkaisijana. Haastattelija on puolestaan toimitusjohtajan apuri, joka tarvittaessa puhalttaa henkilökohtaista lämpöä haastateltavan hahmoon. Toimitusjohtajan uskottavan eetoksen luominen tekstissä on olennaista koko tekstin vakuuttavuudelle (Hyland 2001, 235), tutkitussa aineistossa haastattelija avusti tässä tehtävässä keskeisesti. Henkilöstöstä tuotetaan kuva yhtenäisenä joukkona, joka taistelee selvittääkseen ulkoisesta uhasta, eli finanssikriisistä. Toimitusjohtaja puolestaan näyttää tämän joukon ylpeänä komentajana tai isänä, joka on tyytyväinen alaisiinsa. Yrityksissä, joissa toimitusjohtaja on vaihtunut, uusi toimitusjohtaja rakentaa tekstissä lämpimän henkilökohtaisen suhteen edeltäjäänsä, ”saumattoman kapulanvaihdon”.

Yhteisten tavoitteiden tuottaminen ja rakentaminen on johtajalle keskeistä yhtenäisen organisaation luomiseksi (Taylor & Robichaud 2004, 401). Vuosikertomusten haastatteluissa toimitusjohtajat harrastavat metadiologia eli referoivat käymiään keskusteluja niin strategian kuin yhteiskuntavastuun teemoihin liittyen. Paikoin yritys näyttää myös fasilitaattorina, joka oli onnistunut tuomaan monia eri osapuolia keskustelupöytään. Tutkitussa aineistossa erityisesti Stora Enson toimitusjohtaja perusteli rajuja päätöksiä, sillä että enemmistö ymmärtää niiden välttämättömyyden (vrt. Robichaud, Giroux ja Taylor 2004). Yllättävän monen haastattelun sisällä dialogia käydään myös perinteisten kiitosten avulla. Kiitokset kuuluvat perinteiseen toimitusjohtajan katsaukseen ja särkevät lukijan illuusiota siitä, että kyseessä olisi aito haastattelu. Paikoin korkeimmalla arvotetaan ne keskustelut, joita ei käyty ollenkaan.

6.1 Vaikea maailma, jatkuva muutos

Kuten jo edellisessä luvussa todettiin, haastatteluiden alussa finanssikriisi kirjoitetaan todeksi ja näkyväksi. Viidessä seitsemästä haastattelusta finanssikriisi tuodaan esiin jo ensimmäisessä kysymys-vastaus-parissa. Kahdessa haastattelussa finanssikriisi tulee esiin kolmannessa kysymys-vastaus-pareista. Joko haastattelija sisällyttää sen kysymykseensä tai syöttää toimitusjohtajalle kysymyksen (esim. ”Mitkä olivat merkittävimmät muutokset toimintaympäristössä vuonna 2009?”), jolloin hän pääsee luontevasti kertomaan finanssikriisistä. Haastattelija ja haastateltava tuottavat yhdessä varsin synkän kuvan maailmasta. Lähtötilanne motivoi tehdyt toimet, eli tarinan juonen. Tulokset ovat hyvin samantyyppisiä kuin Katajalla (2011, 58), jonka tutkimusaineistossa selvässä

enemmistössä, kuudessa katsauksessa yhdeksästä, finanssikriisi tehdään näkyväksi heti katsauksen alussa. Lukijalle tarjoillaan toimenpiteitä ja ratkaisuja tähän ongelmaan. Näin vastataan implisiittiseen kysymykseen: miten finanssikriisistä selvittiin?

Alle on koottu kysymykset, joissa joko suoraan tehdään finanssikriisi näkyväksi tai annetaan toimitusjohtajalle paikka kertoa synkästä toimintaympäristöstä.

(28) Kuinka Stora Enso selviytyi vuoden 2009 haasteista? (Stora Enso)

(29) Ahlstromin toimitusjohtaja Jan Lång, miten maailmantalouden taantuma heijastui yhtiön liiketoimintaan vuonna 2009? (Ahlstrom)

(30) Miten arvioit nykyisen maailmantalouden tilan vaikuttavan Finnairiin? (Finnair)

(31) Mitkä olivat merkittävimmät muutokset toimintaympäristössä vuonna 2009? (Fortum)

(32) MILLAINEN VUOSI 2009 OLI KEMIRAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ? (Kemira)

(33) Vuoden 2009 alussa markkinanäkymät olivat hyvin epävarmat. Takana oli pitkä noususuhdanne, jota seurasi nopea muutos vuoden 2008 syksyllä. Miten markkinat kehittyivät vuoden 2009 aikana? (Outotec)

(34) Vuosi 2009 oli taloudellisesti haastava kaikilla toimialoilla. Saavuttiko Talentum menneelle vuodelle asettamansa tavoitteet? (Talentum)

Ahlstromin, Finnairin, Outotecin ja Talentumin vuosikertomuksissa (esimerkit 29, 30, 33 ja 34) haastattelija tekee finanssikriisin todeksi kysymyksessään. Tämä lisää entisestään uhan uskottavuutta, sillä haastattelijan tuomana finanssikriisi saa faktan aseman: kyse ei ole toimitusjohtajan mielipiteestä toimintaympäristöstä vaan asioiden tilasta. Kielelliset keinot ovat erilaiset. Ahlstromilla ja Finnairilla finanssikriisi on nivottu kysymykseen sisään kiistattomaksi tosiasiaksi. Esimerkissä 30 taloutta seuraavan lukijan oletetaan tietävän, että ”nykyinen maailmantalouden tila” on erittäin vaikea. Outotecilla ja Talentumilla on kuvailevat lauseet ennen kysymystä, jossa painotetaan kriisin rajua luonnetta. Näkymät olivat *hyvin epävarmat*, ja vuosi oli *taloudellisesti haastava kaikilla toimialoilla*. Ahlstromin ja Finnairin haastattelijoiden tapa tehdä kriisi todeksi lisää uskottavuutta entisestään, sillä kysymyksissä finanssikriisi on rakennettu jo niin itsestään selväksi asiaksi, että tilannetta ei tarvitse erikseen selittää.

Esimerkissä 28 Stora Enson haastattelija antaa myös implisiittisen vihjeen finanssikriisin olemassaolosta tai vähintäänkin vaikeasta toimintaympäristöstä. Hän kysyy, miten yritys selviytyi vuoden 2009 *haasteista*. Kysymys siis jo itsessään luo pohjan tulkinnalle vaikeasta tilanteesta, jonka toimitusjohtaja vastauksessaan tekee näkyväksi. Samankaltainen mekanismi on näkyvissä myös Fortumin vuosikertomuksesta otetussa esimerkissä 31, jossa haastattelija pyytää toimitusjohtajaa kertomaan *merkittävimmistä muutoksista*. Eksistentiaalinen presuppositio on, että toimintaympäristö todella on muuttunut selvästi viime vuoteen verrattuna, eihän merkittävistä muutoksista muuten olisi mielekäästä kysyä. Neutraalein kysymys on Kemiran vuosikertomuksessa otetussa esimerkissä 32, jossa kysytään yksinkertaisesti, millainen vuosi oli. Kysymys on kuitenkin haastattelun ensimmäinen ja vastauksessaan toimitusjohtaja toteaa nopeasti, että ”muiden yritysten tavoin lama koetteli myös meitä”. Tässä on huomioitava *lama*-termin käyttö, joka on huomattavasti ankarampi kuin vaikka taantuma tai kysyntäкриisi.

Finanssikriisin ollessa näkyvä, toimitusjohtajat kertoivat, mitä toimenpiteitä vaikea tilanne oli käynnistänyt.

(35) Kriittisin tekijä oli ajoitus. Otimme vuoteen kolmen kuukauden varaslähdön. Lokakuussa 2008 kävi selväksi, että vuosi 2009 tulee olemaan jotain aivan muuta kuin mitä toimialalla on nähty viimeisten 10–15 vuoden aikana. Tärkein tavoite oli selvä: vahvistaa kassavirtaa. Minimoimme kustannukset ja kasvatimme kassavirtaa tehokkaalla käyttöpääoman hallinnalla ja vähentämällä investointeja. Uskoakseni vuoden 2009 tulos osoittaa päätökset oikeiksi ja oikea-aikaisiksi. (Stora Enso)

(36) Aloitimme kulujen sopeuttamisen ennakkoiden jo edellisen vuoden puolella, mutta yleinen taloudellinen tilanne heikkeni luultuakin nopeammin, emmekä voi olla taloudelliseen tulokseemme tyytyväisiä. (Talentum)

(37) Tällä toimialalla tehtaiden käyttöasteiden on oltava korkealla tasolla hyvän liikevoittotason saavuttamiseksi. Vuonna 2009 tehtaidemme käyttöasteet olivat matalat, ja sopeutimme toimintaamme kysynnän laskuun muun muassa erilaisin maakohtaisin joustavin työaikajärjestelyin. Kysynnän laskun vuoksi liikevaihto pieneni merkittävästi, mutta kulukurin ja tehostamistoimien ansiosta onnistuimme kuitenkin säilyttämään liiketuloksen ennen kertaluonteisia eräiä vuoden 2008 tasolla. (Ahlstrom)

(38) Kemira selvisi vaikeasta vuodesta olosuhteisiin nähden erittäin hyvin. Tärkeintä oli keskittyä pitämään rahavirta positiivisena ja viedä kurinalaisesti läpi päätetyt kustannussäästöt ja tehostamistoimenpiteet. Tässä onnistuimme tavoitteitamme paremmin. (Kemira)

Neljässä seitsemästä vuosikertomuksesta toimitusjohtaja käsittelee eksplisiittisesti finanssikriisin aiheuttamia tehostamistoimia. Muissakin haastatteluissa aihetta sivuttiin esimerkiksi ilmaisuilla ”jatkuva toiminnan tehostaminen on osa strategiaamme”. Stora Enson ja Talentumin

toimitusjohtajat korostavat esimerkeissä 35 ja 36 kaukonäköisyyttä: vuosibudjetin raameista irrottautuminen oli välttämätön ja visionäärinen teko vaikeiden olosuhteiden takia. Stora Enson, Ahlstromin ja Kemiran haastatteluissa etualaistetaan selvä toimintajärjestys ja tiukka hierarkia. Stora Enson toimitusjohtaja toteaa, että tärkein tavoite oli selvä: vahvistaa kassavirtaa. Ahlstromin ja Kemiran toimitusjohtajat puhuvat *kulukurista* ja *kurinalaisuudesta*. Sotilassanasto on käsitteittä, josta on päätyttyä paljon metaforisia ilmauksia talouselämän käyttöön (esim. strategia tai yritysvaltaus). Finanssikriisin aiheuttamassa poikkeustilanteessa tämä korostuu entisestään. Tiukka hallinto ja järjestys ovat kriisiaikoina avainasemassa, sota-aikana korostetaan komentoketjua. Bhatia (2010, 39) on huomannut, että yhtiöiden viestinnässä vähätellään suhteellisen heikkoa tulosta ja ylipainotetaan positiivisia tulevaisuuden näkymiä, näissä katkelmissa on enemmän havaittavissa eräänlainen selviytymisen retoriikka.

Haastattelija avustaa tarvittaessa myös sopeuttamistoimien välttämättömyyttä perustellessa.

(39) Miten Outotec sopeutui nopeasti hiljentyneeseen kysyntään? (Outotec)

Kysymystä ei ole muotoiltu esimerkiksi ”Pitkö sopeutumistoimia käynnistää?” tai ”Aiheuttiko hiljentynyt kysyntä sopeuttamistoimia?” Kysymykseen on sisällytetty taustaoletus, että hiljentynyt kysyntä liiketaloustieteiden lakien mukaan toki aiheuttaa sopeuttamistoimia, kyse ei ole niinkään siitä *miksi*, vaan *miten*. Hiljentyneen kysynnän ja sopeuttamistoimien välille on jo kysymyksessä tuotettu väistämätön kausaalisuhde.

Toimintaympäristön ja maailman jatkuvaa muutosta korostetaan erityisesti Stora Enson toimitusjohtajan haastattelussa.

(40) Muutoksen vauhdittamista voi verrata ajatukseen suuryrityksestä isona vauhtipyöränä. Kestää aikansa, ennen kuin sen saa liikkeelle, mutta kun se pyörii täysillä, sitä ei pysäytä mikään. Meidän on vielä väännettävä omalle vauhtipyörällemme lisää kierroksia. (Stora Enso)

(41) Muutos on päättymätön tie. Omalla tiellämme on nyt haasteena miettiä, miten teemme tulosta ja tuotamme lisäarvoa 5, 10 ja 20 vuoden päästä. (Stora Enso)

(42) Tähän väliin sopii hyvin erään nuoremman kollegani toteamus hiljattain pidetyssä Leadership Forum -tilaisuudessa: ”Jouko, meidän firma on yhä kuin norsu, mutta nyt tämä norsu ainakin juoksee tosi kovaa.” Pidin kuulemastani, ja uskon hänen olevan kanssani samaa mieltä siitä, että meidän ei kuitenkaan parane jäädä norsuksi päästäksemme lähivuosina tavoitteisiimme. (Stora Enso)

Stora Enson toimitusjohtaja korostaa muutosta useilla metaforilla. Hän vertaa suuryritystä vauhtipyörään (esimerkki 40), muutosta päättymättömään tiehen (esimerkki 41) ja edustamaansa yritystä (esimerkki 42) norsuun, joka tosin tällä hetkellä juoksee kovaa. Näin vahvojen ja kuvallisten ilmaisujen käyttäminen voi pitää yllättävänä, ylimmällä johdolla kun on usein tapana rakentaa uskottavuuttaan liike-elämän jargonilla. Metaforat ovat erilaisia: toimitusjohtaja esimerkiksi personifoi yrityksensä norsuksi.

Kokemuksemme fyysisistä objekteista luo perustan ymmärryksellemme (Lakoff & Johnson 1980, 25). Niinpä metaforissa yhdistyy myös spatialisuus ja liike joka konkretisoidaan konkreettisten esineiden avulla: vauhtipyörä, jonka vauhti kiihtyy, ja tie, joka ei koskaan pääty, eli äärettömän pitkä matka. Toimitusjohtaja käyttää hyvin monipuolisia keinoja konkretisoidakseen niin abstraktin asian kuin muutos ja auttaakseen lukijoita ymmärtämään, mitä se Stora Enson yhteydessä on. Muutoksen viestiminen näin selvästi ja dramaattisesti selittynee tarpeella perustella vuoden 2009 rajut toimet (esim. irtisanomiset). Tutkijat ovat puhuneet perinteisen toimitusjohtajan katsauksen (*CEO's letter*) todella kovasta retorisesta voimasta (esim. Hyland 2001, 224), haastattelumuotoisissa katsauksissa muutosmetaforat ovat poikkeuksellisen selvä esimerkki tästä ilmiöstä. Stora Enson haastattelujen muutosmetaforien poikkeuksellisuus näyttäytyy toki yksittäisinä, jos niitä peilaa muuhun aineistoon, muissa haastattelumuotoisissa katsauksissa kieli on maltillisempaa.

(43) Toimialan vertailussa Finnair on hyvässä kunnossa oleva ja perustaltaan terve yhtiö. Pitkäikäisenä verkostoyhtiönä se on keskellä toimialan murrosta. (Finnair)

(44) Olen aloittanut Finnairin toimitusjohtajana aikana, jona lentoliikenne elää historiansa pahinta murrosta. (Finnair)

Esimerkiksi Finnairin uusi toimitusjohtaja kyllä korostaa toimialan murrosta, kahteenkin otteeseen lyhyen tekstin sisällä, mutta tekee sen varsin tavanomaisen asiaproosan sanankääntein, vaikkakin lentoliikenteen toimialalla muutos voi olla jopa dramaattisempi kuin metsäteollisuudessa. Toki Finnairinkin toimitusjohtaja käyttää metaforallista kieltä kuvatessaan johtamaansa yritystä toimintaympäristössään, mistä selvimpänä esimerkki 43: Finnair on *perustaltaan* terve yritys, eli yritys on talo. Päättymättömän tien, vauhtipyörän ja etenkin juoksevan norsun rinnalla tämä metafora on kuitenkin varsin tavallinen. Talo-metaforaan liittyy tapamme hahmottaa maailmaa vertikaalisessa suunnassa (Lakoff & Johnson 1980), rakennuksia rakennetaan perustan päälle, alhaalta ylös.

6.2 Ideologiat ja luonnollistumat

Haastattelujen taustalla voi nähdä uusliberalistisen ideologian. Sikäli tulokset ovat samansuuntaisia kuin Hirston (2010) tutkimuksessa, jonka aineistona olivat pankkien markkinointitekstit ja talousmedian uutistekstit. Tämä laajempi makrotaso luo taustan ja lainalaisuudet teksteissä rakentuvalle liike-elämän todellisuudelle sekä ja johtajan teoille ja puheille tässä todellisuudessa, sen sääntöjä noudattaen. Tunnistin kolme hallitsevaa teemaa haastatteluista: kannattava kasvu, markkinat eivät ole väärässä ja yhteiskuntavastuun määrittäminen oman toiminnan kautta.

Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajan katsaus sisältää sijoittajille hyödyllistä informaatiota yrityksen tulevan menestyksen arviointiin (Abrahamson & Amir 1996, 1178). Kannattavan kasvun ja tulevaisuusnäkymien nostaminen haastattelujen keskiöön olikin yleistä. Kemiralla koko toimitusjohtajan haastattelun otsikoksi oli nostettu ”KATSE KOHTI KANNATTAVAA KASVUA” ja tämä teema oli myös ingressissä olleessa sitaatissa.

(45) ”Veteen keskittyvän strategiamme vieminen käytäntöön on edennyt erinomaisesti. Tältä pohjalta on hyvä jatkaa työtä. Katse on nyt kohti kannattavaa kasvua”, Kemiran toimitusjohtaja Harri Kerminen sanoo. (Kemira)

(46) Päivitetyn strategiamme perimmäisenä tavoitteena on tukea Ahlstromin kannattavaa kasvua, ja tätä tavoitetta ajatellen meidän on kyettävä vahvistamaan yhtiön kilpailukykyä ja saavutettava taloudellisten tavoitteiden mukaisia tuottoja molemmissa liiketoimintaklustereissa. (Ahlstrom)

(47) Outotecin tavoitteena on kannattava kasvu. Minkälaisin toimenpitein se voidaan saavuttaa? (Outotec)

(48) Kun olemme selvinneet nykyisestä toimialan kurimuksesta, voimme panostaa tulevaisuuden kasvuun. Finnair kasvoi viime vuosikymmenellä voimakkaasti ja tälle kasvu-uralle me taas tähtäämme. (Finnair)

Jatkuvan kasvun positiivinen arvottaminen ei ole yllättävää, vaan päinvastoin varsin luonnollista, kun kyseessä ovat markkinataloudessa toimivat pörssiyritykset. On epärealistista olettaa, että yrityksen vuosikertomuksessa pohdiskeltaisiin esimerkiksi degrowth-lähestymistapaa yhtenä vaihtoehtona jatkuvalla kasvulla. Sen sijaan voi pitää merkille pantavana, että kolmessa seitsemästä haastatteluista tätä taustaoletusta valotetaan täsmälleen samalla sanaparilla ”kannattava kasvu” (esimerkit 45, 46 ja 47). Se osaltaan kertoo kenties siitä, kuinka vähäinen liikkumatila

yritysviestinnän diskurssin sisällä voi olla ja kuinka retoriset resurssit voivat muodostua ainakin paikoin varsin niukoiksi. Finnairin toimitusjohtaja korostaa esimerkissä 48 myös kasvun tärkeyttä. Tiukkaa jargonia vasten peilattuna erottuu lähes vanhahtava metafora ”kurimus” (esim. pyörre tai rotko). Metaforassa voi nähdä viittauksen Finnairin toimialaan, yritys toimii kuljetusalalla, jossa kurimukset ovat matkanteon este. Outotecin esimerkissä näkyy koko tutkimuksessa selvästi havaittu teema: haastatteliija nostaa samoja teemoja, samassa hengessä ja nyt myös samoin sanoin kuin haastateltava. Haastatteliija ei myöskään ideologisella tai taustaoletusten tasolla ole toimitusjohtajan vastustaja tai edes sparraaja, vaan päinvastoin jakaa saman uusliberalistisen maailmankuvan.

Toimitusjohtajat argumentoivat haastatteluissa myös vahvasti markkinoiden vapaan toiminnan puolesta. Markkinoiden vapaa toiminta rakennetaan itseisarvoksi, joka tuottaa myös yhteiskunnan kannalta parhaan lopputuloksen.

(49) Hienopapereita kiusaavat rakenteelliset vääristymät. Euroopassa on ylikapasiteettia, eivätkä asiaa auta EU:n tuella rakennetut uudet tehtaot. (Stora Enso)

(50) Energiemarkkinoiden tehokkuuden lisääminen ja ilmastonmuutoshaasteisiin vastaaminen vaativat markkinaehtoista integraatiota ja johdonmukaista energiapolitiikkaa koko Euroopan Unionissa. Keskeistä olisi muun muassa harmonisoida erilaiset kansalliset tukijärjestelmät, sillä energiainmarkkina ei enää ole kansallinen tai alueellinen vaan yhä enemmän eurooppalainen. Euroopan laajuinen sähkön tukumarkkina on kaikkien etu, sillä se lisää kilpailua, parantaa toimitusvarmuutta ja mahdollistaa ilmastotavoitteiden saavuttamisen alhaisimmin mahdollisin kustannuksin koko yhteiskunnan kannalta. (Fortum)

Stora Enson ja Fortumin vuosikertomuksissa kritisoidaan molemmissa julkisen vallan puuttumista markkinoihin. Kritiikin kärki on kuitenkin eri: Stora Enson toimitusjohtaja kritisoi EU:n puuttumista, mikä on vääristänyt investointiperusteita ja tuonut ylikapasiteettia markkinoille. Fortumin toimitusjohtaja puolestaan haluaisi EU:n puuttuvan markkinoihin siten, että kansalliset tukijärjestelmät harmonisoitaisiin ja Euroopan laajuiset sähkön tukumarkkinat pääsisivät toimimaan vapaasti. Vaikka julkisen vallan puuttumista ei Fortumin vuosikertomuksessa kategorisesti kritisoida, on molemmissa katkelmissa selvästi sama tausta-ajatus: julkisen vallan pitää puuttua markkinoiden toimintaan ainoastaan, jos markkinoiden toiminta on jonkin syyn (Fortumin tapauksessa kansallisen politiikan) takia häiriintynyt, puuttua pitää siten, että markkinat pääsevät taas toimimaan normaalisti. Lisäksi taustalla on ajatus, että useammin julkisen vallan puuttumisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Molemmat toimitusjohtajat selvästi uskovat, että markkinat eivät ole väärässä: markkinoiden vapaa toiminta tuottaa oikean lopputuloksen kaikkien kannalta.

(51) Liiketoiminta-alueiden uusimisessa on kyse paljon muustakin kuin kustannusleikkauksista, vaikka sekin on yksi selkeä etu. Rakenteita muuttamalla avautuu ovi uusille ajatuksille siitä, mitä todella tarvitaan. Se on paljon tehokkaampaa kuin perinteinen kustannusten karsinta tyyliin kaikki säästävät 20 prosenttia, mikä on pikemminkin tuhon tie. Siinä heikon mukana menee vahvaakin, eikä se toimi markkinataloudessa.

Liiketoiminta-alueet saavat siis enemmän itsenäisyyttä – miksi? (Stora Enso)

(52) Jos ison yrityksen keskitetty ohjaus ja koordinointi menee liiallisuuksiin, menetetään paljon enemmän kuin mitä yksiköt voisivat voittaa keskittymällä omiin asiakkaisiinsa. Ja kyllä, tämä tarkoittaa sitä, että liiketoiminta-alueet kilpailevat sisäisesti resursseista – mihin investoidaan ja missä, mitä toimintaa laajennetaan ja mitä ei. Nämä valinnat ovat konsernin tulevaisuuden kannalta kriittisiä. (Stora Enso)

Stora Ensossa usko markkinoihin päätösten parhaana ohjaajana ulottuu myös yrityksen sisäisiin taloustoimiin, kuten edellä nostetuista kahdesta esimerkistä voidaan havaita. Ison konsernin sisäinen suunnitelmatalous on ”tuhon tie” eikä voi toimia markkinataloudessa. Tätä suunnitelmataloutta kuvataan pejoratiiviseen sävyyn, jota korostaa esimerkissä harvinaisen puhekielenomainen ilmaisu *tyyliin kaikki säästävät 20 prosenttia*. Tekstiin tarkoituksella jätetty puhekielenomaisuus vähentää tällaisen toimintatavan uskottavuutta. Sama asia sanotaan myös maltillisemmin: ”keskitetty ohjaus ja koordinointi menee liiallisuuksiin”. Sen takia konsernin sisäiset yksiköt toimivat kuin itsenäiset yritykset, ja sisäisen kilpailun kautta vahvin ottaa sen, mikä vahvimmalle kuuluu, ja kokonaisuus (tässä tapauksessa konsernin etu) maksimoituu. Konsernin kannalta parhaat valinnat tekee sisäinen ”näkyvätön käsi”, eli markkinoiden toiminta, joka ohjaa resurssit sinne, missä niitä käytetään tehokkaimmin. Toimitusjohtajan vastauksissa on jopa darwinistista kaikua: yrityksen sisäisen evoluution lait sanelevat, että vahva voittaa heikon, muu ei markkinatalouden lakien mukaan voi olla mahdollista.

Yrityksen vastuullisuutta käsitellään eksplisiittisesti neljässä seitsemästä toimitusjohtajan haastatteluista. Taustalla voi nähdä sijoittajaviestinnän muuttuneen roolin, johon kuuluu myös yrityksen vastuullisuuden viestiminen sijoittajille (Hockerts & Moir 2004). Erityisen laajasti yhteiskuntavastuuseen paneudutaan Stora Enson toimitusjohtajan haastattelussa, ja aihe itsessään olisi laajankin käsittelyn arvoinen. Tutkimuskysymysten rajausten takia tyydyn tässä nostamaan aiheen teemana esiin ja käsittelemään sitä, miten se ilmeni tutkitussa joukossa kaikista näkyvimmin: vastuu määriteltiin oman toiminnan kautta.

(53) Kehitimme ja lanseerasimme viime vuonna uusia, keveämpiä kartonkilaatuja ja kuluttajapakkausratkaisuja. Hyviä esimerkkejä ovat DeLight Solution, joka on uusi kartonkinen, kierrätettävä pakkausratkaisu elintarviketeollisuuden tarpeisiin, sekä älykkäisiin lääkepakkauksiin tarkoitettu Pharma DDSi. DeLight Solution-tuotepakkausratkaisu perustuu omaan elintarvikepakkausratkaisuun tarkoitettuun Trayforma-kartonkiimme, joka pidentää ruoan säilyvyysaikaa. Eikö ole uskomatonta, että noin 40 prosenttia kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta menee hukkaan? Tai tiesittekö, että pakkauksiin kuluu joka vuosi 100 miljoonaa tonnia PVC-muovia, josta 90 miljoonaa tonnia päätyy kaatopaikalle?

Innovoinnissa haasteena on päästä nopeasti ja tehokkaasti markkinoille. Yhtiömme on iso. Hyviä tarinoita uusista innovaatioista on mukava kertoa, mutta jos uusi idea ei tuota keskipitkällä aikavälillä satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa, sillä ei juuri ole merkitystä konsernille. (Stora Enso)

(54) Tässä suhteessa Fortumilla on hyvät lähtökohdat vastata tulevaisuuden haasteisiin, sillä kestävä kehitys on yksi kulmakivistämme. Sähköntuotannostamme EU:n alueella 91 % on hiilidioksidipäästötöntä. (Fortum)

(55) Erityisen iloinen olen yrityskulttuurissa tapahtuneesta suuresta muutoksesta. Kemiralaiset ymmärtävät, että teemme yhdessä merkittäviä asioita ja että on hienoa olla osa yritystä, joka työskentelee puhtaan veden puolesta. (Kemira)

(56) Täällä on kehitetty vähäpäästöistä teknologiaa jo vuosikymmenien ajan – paljon ennen kuin ilmaston lämpenemisestä oli mitään merkittäviä viitteitä. Energian lisäksi vesi on tulevaisuudessa entistä kriittisempi tuotannontekijä, jonka käyttöä asiakkaiden prosesseissa pyritään vähentämään. Kun asiakkaidemme prosessien tehokkuus ja heidän tuotantonsa kannattavuus käyvät käsi kädessä, tuotannon puhtaus on painava peruste jo investointipäätöksiä tehtäessä. (Outotec)

Esimerkeissä tuodaan selvästi esiin yrityksen toiminnan linkki vastuullisiin tuloksiin, ongelmiin, jotka ovat koko maailman tulevaisuudelle tärkeitä. Stora Enso kertoo pakkauksistaan, Fortum hiilidioksidipäästöttömästä sähköntuotannosta, Kemira puhtaan veden puolesta työskentelemisestä ja Outotec vähäpäästöisestä teknologiasta. Kemira nostaa vastuullisuuden myös työnantajakuvan rakentamisen palikaksi: on hienoa olla töissä yrityksessä, joka työskentelee vastuullisten asioiden puolesta. Fortumilla (esimerkki 54) ja erityisesti Outotecilla (esimerkki 56) on katkelmissa tarve profiloitua yritys vastuun suhteen edelläkävijöiksi, he ovat olleet vastuullisuuden suhteen liikkeellä jo ennen kuin se nousi trendiksi.

Vastuullisuuden määrittäminen oman toiminnan kautta on noussut suosituksi yritysviestinnän diskurssissa, ja sen takia ei olekaan yllättävää, että yritykset tuovat sitä tällä tavoin johdonmukaisesti esiin. Yrityksen ydinliiketoiminta on itsessään vastuullista. Myytäviä tuotteita ja palveluita pidetään yhteiskunnalle tarjottuina sosiaalisina etuina. ”Yhteiskuntavastuullistaminen” saa yrityksen valmistamat tuotteet ja palvelut näyttämään yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta

välttämättöminä. (Rytkölä 2008, 55–57.) Samanlainen kaiku on myös oman tutkielmani aineistossa. Stora Enson esimerkissä toimitusjohtaja jopa linjaa uudet tuotteet tärkeiksi maailmalle ja yhteiskunnalle, mutta ei välttämättä yritykselle itselleen, sillä ”jos uusi idea ei tuota keskipitkällä aikavälillä satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa, sillä ei juuri ole merkitystä konsernille.”

6.3 Roolit

Haastattelija ja haastattelumuoto rakentavat monin tavoin toimitusjohtajan henkilökuvaa vuosikertomusten haastatteluissa. Kysymykset tuottavat toimitusjohtajasta asiantuntijan.

(57) Entä sähköisen median Painopapereille asettama haaste?

Keskustelu siitä, että digitaalisten viestinten kasvu äkkiä vähentäisi ihmisten paperinkulutusta, on mielestäni liian ”tunteenomaista” – Euroopan oloihin yritetään väkisin sovittaa Pohjois-Amerikassa tapahtunutta rakennemuutosta. Kysyntätekijät ovat meillä kuitenkin hyvin toisenlaiset. Yhdysvaltalaiset sanomalehdet ovat enemmän media- ja mainosrahoitteisia kuin eurooppalaiset, ja mainosten osuus itse lehdestä on huomattavasti suurempi. Nähdäksemme tilanne Euroopassa on selvästi erilainen. Täällä on enemmän mahdollisuuksia, sillä suurin tulovirta tulee tilausmaksuista. En siis usko, että Yhdysvaltain kehitys toistuu sellaisenaan Euroopassa. (Stora Enso)

(58) Miten digitalisoitumisen lisääntyminen näkyy mielestäsi median toimintakentässä?

Median toimintaympäristö on nyt mielenkiintoinen, sillä tuotteiden ja palveluiden kehittämisen mahdollisuudet monipuolistuvat digitalisoitumisen edetessä. Mediamainonnan määrä verkossa ja erilaiset verkkopalvelut lisääntyvät toimialalla, mutta niiden euromääräinen arvo on edelleen painettua mediaa selvästi vähäisempi. (Talentum)

Yllä olevat kysymykset käsittelevät molemmat isoa trendiä länsimaisissa yhteiskunnissa eli median murrosta. Kysymykset on muotoiltu niin, että toimitusjohtaja pääsee analysoimaan tätä trendiä nimenomaan edustamansa yrityksen toimialan kautta. Digitalisoitumisen vaikutukset ovat erilaiset yritykselle, joka valmistaa painopaperia, kuin yritykselle, joka tuottaa sisällön ja myy mainoksia tälle paperille painettavaan lehteen. On totta kai luonnollista, että toimitusjohtaja käsittelee yrityksen laajempaa toimintaympäristöä nimenomaan edustamansa yrityksen näkökulmasta. Silti kysymys on muotoiltu tarkasti niin, että toimitusjohtajan ei tarvitse lähteä omalta mukavuusalueeltaan, mikä tarkoittaisi esim. digitalisoitumisen syiden laajempaa pohtimista. Oman yrityksensä suhteen toimitusjohtaja on aina paras asiantuntija, mutta laajempien kehityskulkujen suhteen välttämättä ei. Kysymykset siis auttavat toimitusjohtajaa profiloitumaan asiantuntijana.

Isoja trendejä tulkitaan myös tarkoitushakuisesti, oman yrityksen liiketoimintaa tukevalla tavalla. Yllä olevissa katkelmissa Talentumin toimitusjohtajalla on vahvempi usko (esimerkki 58) verkkomainonnan kehittämiseen kuin Stora Enson toimitusjohtajalla (esimerkki 57), sillä Talentumin liiketoimintaan kuuluu myös useita verkkopalveluita, kun taas Stora Enson tulot ovat riippuvaisia paperilehtien levikkimäärästä. Siksi Stora Enson toimitusjohtaja leimaa digitalisoitumisen ympärillä käytävän keskustelun ”tunteenomaiseksi” ja perustelee, miksi tilanne Euroopassa eroaa Yhdysvalloista. Talentumin toimitusjohtaja puolestaan näkee muutoksen ”mielenkiintoisena”, sillä Talentum konsernina voi myös suoraan hyötyä verkkoliiketoiminnan kasvusta.

(59) Miten Outotec sopeutui nopeasti hiljentyneeseen kysyntään?

Tapani: Joustava toimintatapamme, jossa hyödynnetään laajaa alihankintaverkostoa ja projektikohtaisia paikallisia toimittajia, osoitti toimivuutensa myös laskusuhdanteen aikana. Kansainväliseen projektitoimintamalliimme kuuluu toimintojen optimointi suhdanteiden mukaan. Myös jatkuva toiminnan tehostaminen on osa strategiaamme. (Outotec)

Kysymykset tuottavat toimitusjohtajasta myös ongelmanratkaisijan. Esimerkin kysymyksessä hiljentynyt kysyntä on tuotettu ongelmaksi, joka pitää ratkaista, ja toimitusjohtajalla on vastaus valmiina. Toimitusjohtaja on yrityksen toiminnan ylin takuumies, ja esimerkissä hän kertoo, kuinka Outotecin toimintatavat ovat ratkaisu hiljentyneen kysynnän aiheuttamaan ongelmaan. Kysymyksessä käytetään tyypillistä metonymiaa ”Outotec sopeutui”. Merkitys laajentuu siten, että tarkoitteeseen viitataan siihen läheisesti kuuluvalla toiseen tarkoitteeseen viittaavalla sanalla (Saeed 2003, 352–353). Vastauksessaan toimitusjohtaja ei enää puhukaan Outotecista, vaan viittaa monikon ensimmäisen persoonan kautta yhtiön työntekijöihin ja toimintatapoihin, jotka toteuttivat sopeutumisen. Katajan (2011, 92) pro gradu -tutkielman keskeisiä huomioita on, että yhtiöt ovat valinneet rakenteita, jotka tuottavat ongelma-ratkaisu-argumentointimalleja. Haastattelu on äärimmilleen viety esimerkki tällaisesta rakenteesta: haastattelija esittää ongelman, toimitusjohtaja vastaa ja selvittää ongelman.

Edellä olevat esimerkit osoittavat, kuinka haastattelija toimii toimitusjohtajan profiilin rakentamisen hyväksi. Laajemmin asiaa käsiteltiin viidennessä luvussa, jossa pureuduttiin kysymysten haastattelumuodon erityispiirteisiin. Haastattelija tukee niin suoria kuin epäsuoria keinoja toimitusjohtajan viestiä ja argumentteja. Haastattelija ja haastateltava eivät ole tasavertaisia keskustelukumppaneita, vaan haastateltava on alisteinen haastateltavalle. Haastattelija on sankarin,

eli toimitusjohtajan apuri, nimetön Robin Batmanille tai Sancho Pancha Don Quijotelle. Apurin tehtävänä on myös puhalttaa henkilökohtaista lämpöä isäntänsä hahmoon.

(60) Olet pitkän linjan fortunlaisena ollut rakentamassa yhtiötä jo yli 10 vuotta – miten kehität yhtiöstä entistäkin paremman? (Fortum)

(61) Alkanut vuosi tuo teille molemmille suuren muutoksen (Outotec)

Esimerkissä 60 haastattelija tekee toimitusjohtajasta yhtiön uskollisen palvelijan. Fortunin toimitusjohtaja ei ole mikään ulkoa rekrytoitu kylmä palkkajohtaja, vaan ”pitkän linjan fortunlainen”, yksi meistä. Esimerkki 61 on tutkitussa aineistossa sikäli harvinainen, että siihen ei sisälly kysymystä ollenkaan. Haastattelija toteaa, että niin Outotecin vanhalla kuin uudella toimitusjohtajalla on edessä iso elämänmuutos. Kommentti tuo inhimillisyyttä toimitusjohtajien hahmoihin ja muistuttaa lukijoita, että toimitusjohtajillakin on muuta elämää työnsä ulkopuolella. Toimitusjohtajat eivät itse tuo persoonaansa, eivätkä varsinkaan työn ulkopuolista elämäänsä, edes implisiittisesti vastauksissaan esiin, minkä voisi tulkita vievän uskottavuutta analyttisiltä päättäjiltä. Haastattelijalla kuitenkin on lupa syventää toimitusjohtajan hahmoa. Journalistisissa henkilöhaastatteluissa inhimillistäminen ja henkilön taustoittaminen on hyvin yleistä, sijoittajaviestinnässä puolestaan harvinaista. Outotecin vanhan ja uuden toimitusjohtajan haastattelussa johtajien hahmoihin puhalletaan lämpöä osoittamalla etunimellä kumman sitaatti, Tapanin vai Pertin, on kyseessä.

Haastattelija ja haastateltava tuottavat yhdessä kuvan henkilöstöstä, joka on yllättävänkin samanlainen tutkitussa aineistossa. Toimitusjohtajat rakentavat ja tuottavat alaisilleen yhteisen tavoitteen: ulkoa tulevasta uhasta, finanssikriisistä selviämisen. Yhteisten tavoitteiden tuottaminen ja rakentaminen on johtajalle keskeistä yhtenäisen organisaation luomiseksi (Taylor & Robichaud 2004, 401).

(62) Henkilöstömme on osoittanut sisukkuutta ja sitoutuneisuutta. Porukalta on löytynyt voimaa käydä läpi erittäin vaikeitakin vaiheita, jopa enemmän kuin olin odottanut. Vaikeuksien kestämiseksi tarvitaan luottamusta siihen, että teemme työtä paremman tulevaisuuden eteen, vaikka tuloksia ei vielä näykään. Toivon, että sekä yhtiön sisältä että ulkoa tulevat signaalit olisivat samansisältöiset: emme taistele selvitäksemme vain tästä myrskystä vaan rakentaaksemme pitkäjänteisesti tulevaisuuttamme. (Stora Enso)

(63) Hienopaperitiimille on annettava täysi tunnustus. He ovat tapelleet kynsin hampain hintatasosta ja markkinaosuuksista sekä uurastaneet tauotta jakelukumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, jotta selviäisimme mahdollisimman vähin

vaurioin. Kun ajatellaan nykymarkkinoita, jotka ovat varsin armottomat, olen vakuuttunut, että porukkamme selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta. (Stora Enso)

(64) MIKÄ ON VIESTISI KEMIRAN HENKILÖSTÖLLE?

Historiallisen syvä lama ja suurten muutosten toteuttaminen yhtiössä ovat vaatineet henkilöstöltä paljon. Kemiralaiset ansaitsevat suuren kiitoksen, sillä he ovat tehneet upeaa työtä viemällä nopeasti ja määrätietoisesti läpi raskaatkin tehostamistoimet. (Kemira)

(65) Vuoden parhaita saavutuksia ajatellen olen erityisen tyytyväinen siihen, että henkilöstö on sitoutunut erinomaisesti tavoitteeseemme siirtää toiminnan painopistettä rahavirtaan ja alentaa käyttöpääomaa. (Ahlstrom)

Toimitusjohtajien vastausten viesti on samanlainen: henkilöstö on kestänyt vaikean vuoden vaatimat raskaat toimet hyvin ja ryhmittynyt entistä kiinteämpänä joukkona yhtiön yhtenäisten tavoitteiden taakse. Toimitusjohtajalle on haastattelussa annettu valta tuottaa kuva todellisuudesta tällaiseksi. Kielelliset keinot ovat kuitenkin erilaiset. Värikkäintä kieltä käyttää jälleen esimerkeissä 62 ja 63 Stora Enson toimitusjohtaja, joka turvautuu käytettyyn ”liiketoiminta on sotaa” -metaforaan. Toimitusjohtaja toteaa, että ”emme *taistele* selvitäksemme vain tästä myrskystä” ja puhuu hienopaperitiimistä, joka ”on *tapellut* kynsin ja hampain”. Finanssikriisi näyttäytyy taustalla sotana tai luonnonilmiönä. Maailma on julma ja markkinat ”armottomat”. Kemiran (esimerkki 64) ja erityisesti Ahlstromin toimitusjohtaja (esimerkki 65) käyttävät kohtuullisen neutraalia liike-elämän jargonia. Toki Kemirankin toimitusjohtaja korostaa vaikeata tilannetta puhumalla ”historiallisen syvästä lamasta”, mikä vaikuttaa jo epäuskottavalta. Olihan Suomessa esimerkiksi 1990-luvun lama huomattavasti raskaampi ja syvämpi kuin vuonna 2008 puhjennut finanssikriisi.

Kaikki toimitusjohtajat yrittävät tuottaa yrityksen sisäistä koheesiota monikon ensimmäistä persoonaa käyttämällä. Me-muotoa voidaan hyvin käyttää synnyttämään vaikutelma, että on olemassa entiteetti *me*, joka on toiminnan, ajattelutavan ja näkemyksien suhteen erittäin yhtenäinen ryhmä. (Pälli 2003, 101–103.) Siksi Stora Ensossa ”emme *taistele*” ja ”porukkamme selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta” ja Ahlstromin henkilöstö on sitoutunut ”tavoitteeseemme”. Stora Enson ja Ahlstromin toimitusjohtajat inhimillistävät myös itsensä käyttämällä yksikön ensimmäistä persoonaa. Stora Enson toimitusjohtaja toteaa henkilöstön kestäneen ”jopa enemmän kuin olin odottanut” ja, että ”olen vakuuttunut, että porukkamme selviytyy tilanteesta kuin tilanteesta”. Ahlstromilla toimitusjohtaja painottaa, että ”olen erityisen tyytyväinen”. Minä-muodon käyttäminen oli tutkitussa aineistossa harvinaista. Tässä se toimii suhteen vahvistajana toimitusjohtajan ja

henkilöstön välillä, *minä* olen ylpeä *meistä*. Samankaltainen mekanismi on havaittavissa Kemiran vuosikertomuksessa, jossa toimitusjohtaja toteaa, että ”kemiralaiset ansaitsevat suuren kiitoksen”; samalla hän tuottaa itsestään sen henkilön, jolla on valta tällainen kiitos antaa. Toimitusjohtajan ja henkilöstön suhdetta leimaakin tutkitussa aineistossa eräänlainen ”ylpeän isän” eetos. Stora Enson toimitusjohtaja on joukosta ainoa, joka luo vastauksessaan tulevaisuudenuskoa, vaikka itsekin toteaa, että tämä tulevaisuudenusko saattaa vaikuttaa tällä hetkellä perusteettomalta. Silti kaikissa katkelmissa on nähtävissä ”vaikeuksien kautta voittoon” -metaforan kaiku. Kaiken kaikkiaan tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Perinteisissä toimitusjohtajan katsauksissa on huomattu käytettävän paljon sanoja *me* ja *meidän*. Lisäksi liiketoiminnan tulosten selvittämisessä lukijoille käytettiin tukena esimerkiksi katastrofin teemaa. (Conaway & Wardope 2010, 153–154 sit. Kataja 2011.)

Yksi toimitusjohtajista on kuitenkin ”vasta tullut isäksi” ja hänen suhteensa henkilöstöön on kylmä ja muodollinen.

(66) Nykyinen 200 miljoonan euron säästö- ja tehostamisohjelma on tärkeä osa suunnitelmaa, jolla Finnair pääsee vaikean ajan yli. Siinä ovat merkittävänä apuna suurten henkilöstöryhmien kanssa tehdyt vakautussopimukset. (Finnair)

Finnairin uuden toimitusjohtajan haastattelu on selvä poikkeus tutkitussa aineistossa. Toimitusjohtaja ei kuvaile henkilöstön sitoutumista tai taistelumoraalia, vaan nostaa kylmästi keskiöön laillisesti sitovat sopimussuhteet. Finnairin työtaistelut ovat viime vuodet olleet näkyvästi julkisuudessa, joten henkilöstön sitoutumisen ja pyyteettömän moraalien korostaminen ei olisi uskottavaa. Asenteeseen saattaa vaikuttaa myös se, että kyseessä on uusi toimitusjohtaja: hän ei ole vielä ehtinyt muodostaa suhdetta henkilöstöön.

Outotecissa ja Finnairissa oli 2009–2010 toimitusjohtajan vaihdos käynnissä. Uudet toimitusjohtajat huomioivat edeltäjänsä.

(67) Edeltäjäni Jukka Hienosen aikana rakenteissa ja toimintakulttuurissa tehtiin monia välttämättömiä muutoksia, eikä niiden läpivienti aina ole ollut helppoa. Haluankin tässä yhteydessä kiittää Jukkaa yhtiön luotsaamisesta vaikeissa oloissa. (Finnair)

(68) Outotec on kaikin puolin hyvässä kunnossa, mistä kiitos kuuluu sekä Tapanille että koko henkilöstölle. (Outotec)

Huomioitavaa on jälleen kerran esimerkissä 67 rakentuva Finnairin uuden toimitusjohtajan kylmä suhde henkilöstönsä. Kun virkaveljet Stora Ensossa, Kemirassa ja Ahlstromissa kiittivät henkilöstöä raskaiden asioiden läpiviemisestä ja kestämisestä, hän kiittää edeltäjänsä. Lisäksi

puhuessaan ”rakenteiden ja toimintakulttuurin välttämättömistä muutoksista, joiden läpivienti ei aina ollut helppoa” toimitusjohtaja lähettää implisiittisesti viestin henkilöstölleen, että aiempi toimintakulttuuri ei ollut terve ja että muutosvastarinnan voittaminen on Finnairissa välttämätöntä. Esimerkissä 68 Outotecin uusi toimitusjohtaja kiittää myös henkilöstöä, mutta kiitoksen ja kunnian hän antaa edeltäjälleen *ennen* henkilöstöä. Huomioitavaa on myös, että molemmat puhuvat edeltäjistään etunimellä ja siten inhimillistävät heidät ja tekevät todeksi oman kiinteän ja epämuodollisen suhteensa ”Jukkaan” ja ”Tapaniin”. Samalla he tuottavat eräänlaisen saumattoman kapulanvaihdon vaikutelman. Vallan periytyminen henkilöltä, jota kutsutaan vain etunimellä, tuottaa (kenties tahattoman) konnotaation liittyen perinnölliseen monarkiaan. Kiitosten antaminen tässä yhteydessä voidaan nähdä myös eräänlaisena metadialogin muotona, tunnustuksena edeltäjän kanssa käydyistä keskusteluista ja yhteistyöstä siirtymävaiheessa. Metadialogiin paneudun tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

6.4 Dialogi ja metadialogi

Tutkitun aineiston yksi hallitseva piirre on toimitusjohtajan tapa referoida käymiään keskusteluja ja vetää näkemyksiä yhteen edustamansa yrityksen kannalta suotuisasti. Tätä metadialogia oli haastatteluissa paljon. Nämä havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Yhteisten tavoitteiden tuottaminen ja rakentaminen on johtajalle keskeistä yhtenäisen organisaation luomiseksi (Taylor & Robichaud 2004, 401). Ylin johto voi myös vetää eriäviäkin näkemyksiä yhteen tukeakseen haluamaansa kantaa (Robichaud ym. 2004). Vaaran (2010) näkemys, jonka mukaan strategia on moniportainen diskurssi on myös näiden havaintojen valossa kiinnostava. Mikrotasolla strategia tehdään todeksi jokapäiväisissä keskusteluissa, näissä keskusteluissa viralliset strategianarratiivit voidaan myös haastaa (Vaara 2010, 35). Omassa tutkimusaineistossani tällaisiin keskusteluihin ei ole pääsyä, paitsi toimitusjohtajan omien puheiden kautta. Toimitusjohtaja kertoo käymistään keskusteluista, niin organisaation sisällä kuin laajennettuun organisaatioon (esim. tärkeimmät sidosryhmät) viitaten. Hän ikään kuin legitimoii yrityksen viralliset viestit todentamalla mikrotason keskustelut, jotka hänen mukaansa tukevat yhtiötä. Samalla laajennettu organisaatio tehdään todeksi tekstissä, haastattelija ja haastateltava rakentavat yhteisen identiteetin, joka on vahvempi kuin yksittäiset yhteisöt, joista organisaatio koostuu (Robichaud ym. 2004, 618). Tämä toimitusjohtajan tuottama metadialogi on analyysin kohteena kiinnostavaa. Lisäksi paikoin toimitusjohtaja arvottaa korkeimmalle dialogin, jolle ei ollut tarvetta, turhat keskustelut, joita ei käyty. Tähän teemaan palataan vielä tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastattelu on itsessäänkin keskustelu, joten haastattelumuodon valitseminen voidaan nähdä myös jonkinlaisena avoimuuden ja demokratian osoituksena. Yritysviestintä ei välttämättä ole luonteeltaan keskustelevaa, vielä vähän aikaa sitten puhuttiin tiedottamisesta, joka terminä tarkoittaa yhdeltä monelle suuntautuvaa viestintää. Sosiaalisen median ja muiden yhteiskunnan murrosten myötä avoimuuden vaatimus yritysviestintää kohtaan on kuitenkin jatkuvasti kasvanut. Yrityksellä on siis selvä tarve osoittaa olevansa avoin ja keskusteleva. Tutkitussa aineistossa se on tehty valitsemalla haastattelumuoto ja viittaamalla käytyihin keskusteluihin. Vuorovaikutus ei kuitenkaan ainakaan tämän tutkielman valossa ole aitoa, vaikka se yritetään kovasti saada sellaiselta vaikuttamaan.

(69) Vaikka tunteet käyvät kuumina ja ihmiset ovat aidosti vihaisia, uskon useimpien kuitenkin ymmärtävän, että vaikeina aikoina osa työntekijöistä joutuu ikävä kyllä aina kärsimään, jotta henkilöstön enemmistön tulevaisuus saadaan turvattu. (Stora Enso)

(70) Tähän väliin sopii hyvin erään nuoremman kollegani toteamus hiljattain pidetyssä Leadership Forum -tilaisuudessamme: ”Jouko, meidän firma on yhä kuin norsu, mutta nyt tämä norsu ainakin juoksee tosi kovaa.” Pidin kuulemastani, ja uskon hänen olevan kanssani samaa mieltä siitä, että meidän ei kuitenkaan parane jäädä norsuksi päästäksemme lähivuosina tavoitteisiimme. (Stora Enso)

(71) Olen itse kokenut tätä liike-energiaa sisäisissä tilaisuuksissamme, joihin osallistuu ylintä johtoa ja nuoria kykyjä. Vuonna 2009 lähes puolet osallistujista oli näitä tulevaisuuden toivoja. Joka vuosi yhä useampi tuntuu tajuavan tämän viestin, mikä antaa aiheen uskoa, että tuloksiakin alkaa syntyä. (Stora Enso)

Esimerkissä 69 Stora Enson toimitusjohtaja viittaa irtisanomisten aiheuttamaan sisäiseen kuohuntaan. Toimitusjohtaja tunnustaa henkilöstön suuttumuksen ja yrityksen virallisten narratiivien haastamisen toteamalla, että ”tunteet käyvät kuumina ja ihmiset ovat aidosti vihaisia”. Hän kuitenkin vetää henkilöstön näkemykset yhteen ja legitimoii johdon päätökset toteamalla, että enemmistö ymmärtää rajujen toimien välttämättömyyden, sillä ne turvaavat enemmistön tulevaisuuden (vrt. Robichaud ym. 2004). Kahdessa jälkimmäisessä esimerkissä toimitusjohtaja rakentaa ”nuorissa on tulevaisuus” -viestin. Hän tekee sen korostamalla käytyä dialogia kahdella tavalla. Esimerkissä 70 viitataan keskusteluun, jonka toimitusjohtaja itse ja nuorempi kollega ovat käyneet, esimerkissä 71 viitataan tilaisuuteen, jonne on koottu ylintä johtoa ja tulevaisuuden toivoja. Toimitusjohtaja antaa ymmärtää, että Stora Enson tulevaisuus rakentuu tämän akselin, johdon ja nuorien lupauksen, välisessä dialogissa. Samalla hän implisiittisesti vähättelee esimerkiksi vanhempaa keskijohtoa ja antaa ymmärtää, että yhtiön sisäinen muutosvastarinta kyllä voitetaan johdon ja nuorten voimin. Keskijohdon asema strategian toteuttajana voi olla hankala, he ovat pakotettuja osallistumaan strategian johtamiseen. Vastarinta strategiaa kohtaan on implisiittistä ja

piilotettua. (Suominen & Mantere 2010.) Huomionarvoista on myös miten Stora Enson toimitusjohtaja esimerkissä 70 referoi nuoren alaisen häntä puhutelleen. ”Jouko” lauseen alussa antaa ymmärtää, että Stora Enso on organisaatio, jossa vuorovaikutus eri hierarkiatasojen välillä on epämuodollista ja kiinteää. Vapaaseen dialogiin kannustetaan, kun toimitusjohtajaakin voi puhutella etunimellä. Samalla toimitusjohtaja pyrkii inhimillistämään myös itsensä osaksi Stora Enson henkilöstöä.

(72) MITEN ASIAKKAAT, OMISTAJAT JA SJOITTAJAT OVAT OTTANEET VASTAAN UUDISTETUN STRATEGIAN?

Olen tavannut paljon asiakkaita, sijoittajia ja muiden sidosryhmien edustajia päivitetyn strategian julkistamisen jälkeen. En ole kuullut yhtään epäilevää kommenttia siitä, että fokus vesiosaamiseen olisi ollut väärä strateginen valinta. Päinvastoin, tuntuu vallitsevan yhteisymmärrys siitä, että tämä on meille suuri mahdollisuus.

Sekä asiakkaat että sijoittajat ovat suhtautuneet vesiosaamiseen keskittyvään strategiaamme erittäin myönteisesti. Esimerkiksi sellu- ja paperiteollisuudessa halutaan, että veden kierto ja puhdistukseen liittyviä asioita ratkotaan entistä kokonaisvaltaisemmin. Tämä taas edellyttää asiakkaidemme tarpeiden perusteellista tuntemista.

Myös omistajat ovat osoittaneet tukensa strategialle. Kemiralla on terve ja hyvä omistuspohja, joka mahdollistaa yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen. Joulukuussa 2009 Kemiran järjestäessä osakeannin, yhtiön nykyiset omistajat investoivat yhtiöön 200 miljoonaa euroa. (Kemira)

Esimerkissä jo haastattelija tuottaa laajan dialogisuuden vaatimuksen ja tekee tärkeät sidosryhmät näkyviksi. Kysymyksessä luetellaan asiakkaat, omistajat ja sijoittajat, pelkästään yleinen vastaus ei siis riitä, vaan toimitusjohtajan on luodattava laajennetun organisaation tuntoja. Toimitusjohtaja tulee myös huomaamattomasti esittäneeksi aika rajuja asioiden olemassaoloon ja todellisuuteen liittyviä näkemyksiä. Hän toteaa, ettei ole kuullut yhtään epäilevää kommenttia yhtiön strategiseen valintaan liittyen. Implisiittinen taustaoletus on, että koska näin on, epäileviä kommentteja ei ole olemassakaan. Asiat tulevat tosiksi ja arvokkaiksi siinä pisteessä, kun ne kantautuvat toimitusjohtajan korviin. Toimitusjohtaja laajentaa myös metadialogia pelkästään esitetyn kysymyksen ulkopuolelle, kun hän toteaa, että strategia ”edellyttää asiakkaidemme tarpeiden perusteellista tuntemista”. Kemira on siis käynyt asiakkaidensa kanssa dialogia jo pitkään, ja uusi strategia on valmisteltu vastaamaan näissä keskusteluissa ilmenneisiin toivomuksiin. Toimitusjohtaja käsittelee myös omistajien reaktioita. Omistajat ovat hänelle henkilökohtaisesti tärkeä sidosryhmä, sillä omistajat (hallituksen kautta) viime kädessä päättävät toimitusjohtajan

asemasta. Omistajat ovat olleet tyytyväisiä, minkä toimitusjohtaja osoittaa kertomalla, että nykyiset omistajat ovat osakeannissa investoineet yhtiöön lisää. Ylimmän johdon ja omistajien välillä on implisiittinen sopimus, joka velvoittaa toimitusjohtajan toimimaan vastuullisesti, niin että sijoittajat saavat voittonsa (Robichaud ym. 2004, 618). Analysoidussa esimerkissä toimitusjohtaja todistaa, että tätä suhdetta kunnioitetaan.

(73) Meidän on syytä ajatella ja toimia ennakoivasti muissakin asioissa. Yksi esimerkki on pitkittynyt kiista Metsä-Lapin vanhoista metsistä. Asiaan saatiin ratkaisu osittain meidän välitystoimintamme ansiosta marraskuussa 2009, kun Greenpeace, Metsähallitus ja paikalliset sidosryhmät aloittivat avoimen keskustelun aiheesta. Olennaista tässä asiassa mielestäni oli eri osapuolten kokemuksista saatu oppi ja se, että kaikki osapuolet todellakin unohtivat vanhat kaunat ja etsivät yhdessä uutta pohjaa ratkaisulle. (Stora Enso)

(74) Voitko hieman selventää, mitä tarkoitat käsitteellä ”globaali yritysvastuu”?

Globaali yritysvastuu tarkoittaa vastuullista yritystoimintaa kaikkialla maailmassa. Toimintamme vaikuttaa moniin ihmisiin, ja siitä meidän on kannettava vastuumme. En halua kuulla, että jokin asia ei ole meidän huolestuttava siksi, että kyse on jonkin alihankkijan tai pikkukylän ongelmista. Yritysvastuu ei suinkaan ole vain maa- ja metsätalouden kysymysten ratkomista. Siihen kuuluvat myös ne suomalaiset ja saksalaiset, joiden elämä on tehtaidemme sulkemisen takia muuttunut täysin. Kantamalla vastuumme näissä tilanteissa voimme aidosti vaikuttaa asioihin. (Stora Enso)

Stora Enso on pyrkinyt rakentamaan profiiliaan vastuullisena ja keskustelevana yrityksenä pitkään. Tämä näkyy myös vuosikertomuksessa. Toimitusjohtaja kertoo seikkaperäisesti kansalaisjärjestöjen kanssa käydyistä keskusteluista. Esimerkissä 73 toimitusjohtaja rakentaa edustamansa yhtiön niin keskustelevalle, että se pystyy tuomaan useita erilaisia sidosryhmiä samaan neuvottelupöytään, ja vielä sai heidät ”unohtamaan vanhat kaunansa” ja löytämään ratkaisun varsin hankalaan kysymykseen. Stora Enso yrityksenä ei ole pelkästään keskustelija, vaan myös fasilitoija. Esimerkissä 74 toimitusjohtaja arvottaa metadiologia negaation kautta, ”hän ei halua kuulla, että jokin asia ei ole meidän huolestuttava”. Esimerkissä on sama kaiku, kun Kemiran toimitusjohtajan toteamuksessa ylempänä, missä toimitusjohtaja ei ollut kuulut epäileviä kommentteja strategiseen valintaan liittyen, ylimmän johdon huomio arvottaa mikrotason keskusteluja. Tosin kun Kemiralla toimitusjohtaja oli passiivisesti tietämätön, Stora Enson toimitusjohtaja aktiivisesti kieltäytyy hyväksymästä mikrotason näkemyksiä, jotka ovat yrityksen virallisen yhteiskuntavastuulinjauksen kanssa ristiriidassa. Jyrkällä sanamuodolla toimitusjohtaja haluaa viestiä myös omaa sitoutumistaan edustamansa yrityksen vastuullisuuteen, mikä sinänsä on viestinnällisesti tärkeä tavoite, varsinkin kun johdon sitoutumisessa vastuullisuuteen on toimitusjohtajan katsasta käsittelevässä tuoreessa tutkimuksessa havaittu puutteita (Hämeenniemi 2012, 92).

(75) Jouko Karvinen tapasi työntekijöitä Guangxin puuviljelmillä Kiinassa elokuussa 2009. (Stora Enso)

(76) Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen (oik.) keskusteli Saksan Greenpeacen metsäkampanjoiden päällikkö Oliver Salgen kanssa Metsä-Lapista Peurakairassa lokakuussa 2009. (Stora Enso)

Haastattelujen kuvamaailma ei varsinaisesti ole tämän tutkielman aiheena, vaikka onkin itsessään mielenkiintoinen ja oman tutkimuksen arvoinen. Sisällytin aineistoon kuitenkin kuvatekstit, jotka edelleen alleviivaavat metadialogisuutta Stora Enson toimitusjohtajan haastattelussa. Kuvateksteissä kerrotaan toimitusjohtajan keskusteluista puuviljelmien työntekijöiden ja kansalaisjärjestön johtajan kanssa, ja ne osaltaan tuottavat toimitusjohtajasta keskustelevaa kuvaa.

(77) HALUAN LOPUKSI ESITTÄÄ LÄMPIMÄT KIITOKSENI asiakkaillemme, yhteistyökumppaneillemme, osakkeenomistajillemme ja henkilöstöllemme vuodesta 2009. (Ahlstrom)

(78) Haluaisinkin kiittää sitoutunutta henkilöstöämme, joka on haastavassa toimintaympäristössä valmis kehittämään Fortumista entistä paremman yhtiön. Kiitos myös asiakkaillemme ja yhteistyökumppaneillemme menestyksekkäästä vuodesta. Tästä on hyvä jatkaa. (Fortum)

(79) Kiitän koko henkilöstöä hyvästä ja menestyksellisestä yhteistyöstä. Kiitän myös asiakkaitamme ja osakkeenomistajiamme heidän Outotecia kohtaan osoittamastaan luottamuksesta. (Outotec)

(80) Kiitän kaikkia talentumilaisia hyvin tehdystä työstä ja joustavuudesta. Asiakkaita, lukijoita ja omistajia kiitän saamastamme luottamuksesta. Haluamme olla luottamukseenne arvoisia. (Talentum)

Yksi toimitusjohtajan katsausten perinteisistä, usein jopa ainoa, dialogin muoto, on kiitokset. Hämmäntävän monen haastattelun lopussa, neljässä seitsemästä, on perinteiset kiitokset sidosryhmille. Kiitokset ovat sikäli mielenkiintoista luettavaa, että tässä yhteydessä luetellaan yrityksen tärkeimmiksi koetut sidosryhmät. Asiakkaita ja henkilöstöä kiitetään kaikissa neljässä, omistajia kolmessa (77, 79 ja 80) ja yhteistyökumppaneita kahdessa (77 ja 78) esimerkeistä. Finnairilla perinteiset kiitokset ovat entisen toimitusjohtajan katsauksessa. Stora Ensolla ja Kemiralla kiitokset on tuotu pitkin tekstiä hienovaraisesti esiin. Tässä on kyseessä raju genrejen, haastattelun ja perinteisen toimitusjohtajan katsauksen, sekoittuminen. Kiitokset eivät kuulu haastatteluun vaan ovat muistuma perinteisestä toimitusjohtajan katsauksesta (*CEO's letter*). Ne vievät uskottavuutta haastattelumuodolta ja viimeistään särkevät lukijan illuusion siitä, että

kyseessä olisi aito haastattelu. Lukija alkaa tarkastella haastattelutekstiä paloihin editoituna perinteisenä katsauksena, minkälainen se jossain vaiheessa on saattanut ollakin.

(81) Miksi Stora Enson johtoryhmä pystyi reagoimaan kysyntäkriisiin niin nopeasti ja varhain?

Siksi, että olimme vuoden 2009 alussa maksimoineet kassavirtaamme jo yhden vuosineljänneksen ajan. Toimenpiteistä ei siis tarvinnut enää keskustella. Meillä oli jo kokemusta ja tiesimme tarkalleen, mitä on tehtävä. Lisäksi konsernin johtoryhmä oli työskennellyt yhdessä jo yli vuoden ajan. Ei tarvittu esittelypuheenvuoroja tai pontevaa retoriikkaa – todettiin vain tilanne ja toimittiin sen mukaan.

Tämän merkitystä ei voi korostaa liikaa. Mitä vaikeammat olosuhteet ovat – ja viime vuosi oli todella vaikea – sitä tärkeämpää on, ettei jumiuduta turhiin keskusteluihin ja neuvotteluihin, vaan päästään heti liikkeelle täyteen vauhtiin. (Stora Enso)

Stora Enson toimitusjohtajan haastattelussa korkeimmalla arvotettiin ne keskustelut, joita ei käyty. Finanssikriisin aiheuttamassa poikkeustilanteessa toimitusjohtaja korostaa useaan otteeseen saumattoman yhteistyön ja nopean toiminnan tärkeyttä. Keskustelu, suunnittelu ja vaihtoehtojen punnitseminen nähdään Stora Enson toimitusjohtajan vastauksissa jopa haitallisena. Konsernin johtoryhmän yksimielisyyttä ja tiivistä yhteistyötä korostetaan. Tästä johtuen ”toimenpiteistä ei tarvinnut keskustella” ja ”ei tarvittu esittelypuheenvuoroja tai pontevaa retoriikkaa, todettiin vain tilanne ja toimittiin sen mukaan”. Havainnot ovat linjassa ensimmäisen alaluvun huomioiden kanssa: kriisitilanteessa ei ole vaihtoehtoja, ja sotilaallinen nopeus, hierarkia ja suoraviivaisuus ovat avainasemassa. Keskustelun ja neuvottelun vahingollisuutta alleviivataan vielä esimerkin jälkipuolella *jumiutua*-verbin käytöllä. Vaihtoehtojen tuominen keskusteluun pitää yritystä paikallaan, kun tärkeätä on päästä ”heti liikkeelle täyteen vauhtiin”. Stora Enson toimitusjohtaja jatkaa vahvasti metaforallisen kielen käyttöä. Ymmärrykseemme on vakiintunut käsitys, että liike ja vauhti symboloivat kehitystä, ja jumiutuminen puolestaan on paikallaan pysymistä, pysähtyneisyyttä, jopa taantumista.

(82) Jos katsotaan liiketoiminta-alueita yksittäin, onko Puutuotteet onnistunut kääntämään vuoden 2008 tappiokehityksensä?

Puutuotteet käänsi tuloksensa vuoden 2009 puolivälissä kovalla työllä ja aggressiivisilla kapasiteetin leikkauksilla voitolliseksi. Siitä iso kiitos koko tiimille, sillä kyse ei ollut pelkästä markkinoiden elpymisestä. Olin luvannut jatkaa keskustelua strategiasta, kun päästään plussalle, ja näin tehtiin. (Stora Enso)

Esimerkissä 82 toimitusjohtaja tuottaa tappiolla olevasta organisaatiosta kriisiyhteisön. Esimerkki on linjassa edellä käsitellyn kanssa: kriisitilanteessa ei neuvotella, sillä vaihtoehtoja on vain yksi.

Tappiota tekevällä yrityksellä ei ole ylellisyyttä keskustella strategiasta, ”kova työ ja aggressiiviset kapasiteetin leikkaukset” ovat ainoa vaihtoehto. Strategia näyttäytyy ylellisyshyödykkeenä, hyvien aikojen erikoisuutena. Toimitusjohtaja profiloituu pääasiallisena strategina, jolla on valta päättää, milloin strategiasta keskustellaan. Strategiatyön teemaan paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

7 Valta ja strategia

Kaikissa aineiston haastatteluissa strategia on eksplisiittisesti nostettu keskeiseksi teemaksi. Sikäli myös haastattelumuotoiset katsaukset olivat linjassa sijoittajaviestinnän kirjallisuuden kanssa, että strategian viestiminen on ylimmän johdon ja erityisesti toimitusjohtajan tehtävä (Mars ym. 2000). Tätä alleviivataan varsin konkreettisoin keinoin. Kemiran ja Talentumin toimitusjohtajien haastatteluissa on ylätunnisteet, joissa kerrotaan, että nyt puhutaan nimenomaan strategiasta. Kahden edellisen luvun tavoitteena oli osoittaa, miten yhtenäistä narratiivia punottiin ja miten se pyrittiin legitimoimaan. Tässä luvussa pyrin analysoimaan aineistossa eksplikoitua strategiaretoriikkaa. Vuosikertomusten taustalla näkyvä talouden aikakauslehtien vaikutus on myös linjassa tämän kehityksen kanssa, esimerkiksi *Kauppalehti Option* toimitusjohtajien haastattelut käsittelevät usein toimitusjohtajien edustamien yritysten strategiaa.

Tutkitussa aineistossa näkyy esimerkiksi Barry & Elmesin (1997, 429) esiin nostama laajempi kehityskulku: strategisen suunnittelun asema, joka pitkään oli erittäin arvostettu, tuntui olevan luisussa. Teksteissä strategiaa käsitellään vahvasti toiminnan kautta, ”strategy as practice” - näkökulma strategiaan onkin tutkittavaa aineistoa analysoitaessa erittäin relevantti. Poikkeuksena on Kemira, jolla oli varsin kiteytetty organisaation virallinen strategianarratiivi (vrt. Vaara 2010). Haastatteluissa näkyy myös perinteisempi käsitys strategiasta sekä jonain, mikä yrityksellä on, että jonain, joka ohjaa yrityksen toimintaa.

On merkittävää, että nopeaa toimintaa arvotetaan positiivisesti myös negaation kautta: strategiatyöstä puhutaan muutamassa haastattelussa varsin penseään sävyyn, paikoin jopa itse strategiasta käsitteenä, mitä taustaa vasten nopea toiminta näyttäytyy entistä positiivisempana. Ottaen huomioon, että laaja ja osallistava strategiatyö on niin konsulttikirjallisuudessa (esim. Kamensky 2010; Mantere ym. 2006) kuin akateemisessa tutkimuksessa (Sorsa ym. 2010, 110) nostettu lähes itseisarvoksi, strategiatyötä arvotetaan tutkitussa aineistossa paikoitellen suorastaan häkellyttävän kielteisesti. Yritysviestinnän dialogisuutta halutaan kuitenkin korostaa, sekä valitsemalla haastattelumuoto että viittaamalla käytyihin keskusteluihin. Yrityksen sisäinen toiminta näyttäytyy teksteissä kuitenkin monin paikoin jäykän hierarkkisenä: toimitusjohtajan valta-asema on korostetun selvä.

Haastatteluissa tulee selvästi ilmi, että liikkeenjohdon keskuudessa on vakiintunut ”oikea” tapa puhua strategiasta. Strategian toimeenpanoa käsitellään jargonilla, joka korostaa operatiivista ja prosessien tehokkuutta. Toimitusjohtajien retoriset resurssit ovat varsin samantyyppiset. Uskottavuutta haetaan esimerkiksi rahoitusalan ammattitermien taajalla hyödyntämisellä (vrt. Bhatia 2010, 39–43). Strategian mystifioiminen jargonia käyttämällä rajaa kieltä osaamattomat keskustelun ulkopuolelle. Samalla toimitusjohtajan viesti saa legitimizeettää strategiapuheen oikeanlaisesta hyödyntämisestä.

Toimitusjohtajan haastattelumuotoiset katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä, joiden suosion ennustettiin kasvavan jo vuosikymmeniä sitten. Moniäänisyyden voisi kuvitella tarkoittavan useampia ääniä tekstissä, mutta sen sijaan sen voi nähdä ennen kaikkea siinä, että tekstin tuottaja etäännyttää itsensä ja vähentää tarkoituksella omaa valta-asemaansa tekstissä. Moniäänisten tekstien viesti nousee dialogisesta suhteesta, yksiiänisen tekstin sijaan, mutta kirjoittajan valta-asema ei välttämättä todellisuudessa ole yhtään heikompi. (Barry & Elmes 1997, 444). Päinvastoin, valta tuotetaan rakentamalla hierarkia tekstissä näkyväksi ja mystifioimalla strategiatyö ja strategia-käsite (vrt. Mantere & Vaara 2008). Vuosikertomusten haastattelumuotoiset katsaukset ovat erinomainen esimerkki tästä kehityksestä. Haastattelumuoto häivyttää toimitusjohtajan valtaa, mutta kuten edellisissä alaluvuissa on pyritty osoittamaan, toimitusjohtaja on tekstissä selvä vallankäyttäjä ja haastattelijalle on jäänyt apurin rooli. Strategia-temaan paneutuminen osoittaa, että teksteissä monin tavoin väheksytään dialogista strategiatyötä.

7.1 Viralliset narratiivit

Kemira on tutkitussa aineistossa poikkeus: se oli ainoa yrityksistä, jolla oli selvästi kiteytetty strategianarratiivi, joka myös on toimitusjohtajan haastattelun kantava tema. Narratiivit pystyvät tuottamaan syviä oivalluksia ja yleistyksiä, lisäksi ne myös kuljettavat kontekstuaalista informaatiota, jota ei ole puettu sanoiksi (Sorsa ym. 2010, 53). Toimitusjohtajat käyttävätkin aineistossa narratiiveja viestinnän työkaluina, vaikka organisaatiolla ei välttämättä olisikaan ollut virallista strategianarratiivia.

(83) KEMIRAN STRATEGIA

Kemira keskittyy palvelemaan niitä asiakasryhmiä, jotka käyttävät tuotannossaan runsaasti vettä ja näin ollen tarvitsevat tehokkaita keinoja veden määrän ja laadun hallintaan. Kemiran visiona on olla johtava vesikemian yhtiö. (Kemira)

Esimerkki on poimittu toimitusjohtajan haastattelun alusta, jossa virallinen strategianarratiivi on näkyvästi taitettuna heti ingressin jälkeen. Sama narratiivi tulee myös lähes tässä muodossa esiin toimitusjohtajan vastauksissa. Tutkitussa aineistossa tämä on ainoa selvästi eksplikoitu esimerkki mesotason narratiivista (vrt. Vaara 2010). Kemiran toimitusjohtaja toistaa virallista strategianarratiivia läpi haastattelunsa ja hyödyntää sitä hyvin monenlaisin tavoin. Strategia oikeuttaa rakenteelliset uudistukset eli organisaation uudistamisen. Toimitusjohtaja myös painottaa keskeisten sidosryhmien ottaneen uuden strategian hyvin vastaan ja iloitsee, kun henkilöstö on ymmärtänyt, mitä strategia tarkoittaa kunkin työn kannalta, ja kuinka strategia on tuonut työhön uuden mielekkyyden. Kemiralla strategia on selvästi eksplikoitu tarinan juoni. Sidosryhmien kanssa on rakennettu diskurssi, joka suuntaa ponnistuksia ja vaikuttaa toimenpiteisiin (Barry & Elmes 1997, 432). Muissa haastatteluissa varsinaisesti kiteytettyjen narratiivien hyödyntäminen on fragmentaarisempaa, vaikka strategian rooli toimenpiteiden suuntaajana on selvä. Kuten edellisissä alaluvuissa on pyritty osoittamaan, kaikissa vuosikertomusten haastatteluissa on nähtävissä kuitenkin samoja juonellisia piirteitä: haastattelija ja haastateltava kertovat samaa tarinaa, finanssikriisi esitellään tekstin alussa motivoimaan tulevat toimet ja toimijoille rakennetaan sopivia profiileja. Narratiiveja hyödynnetään myös sanallistamalla jotkut tietyt kehityskulut tarinan muotoon.

(84) Tästä pääsemmekin Painopaperiin. Voitko kertoa jotakin Langerbruggen ja Maxaun tehtaiden uusista investoinneista?

Vaikka vuosi oli rankka ja investointeja karsittiin rajusti, jatkoimme Belgian Langerbruggen ja Saksan Maxaun voimalainvestointeja. Päätös ei ollut itsestään selvä, koska vuodesta tiedettiin tulevan vaikea, mutta pysyimme suunnitelmisamme ja positiiviset tulokset ovat jo nähtävissä. Ympäristöetujen lisäksi säästämme myös kustannuksissa. Tarinan opetus on siis se, että investoinneissa on oltava valikoiva, eikä tulevaa toimintaa saa vaarantaa. Valitettavasti tämä merkitsee vieläkin ankarampia leikkauksia toisaalla. (Stora Enso)

(85) Kuitupohjaisissa pakkauksissa, kasvumarkkinoissa sekä tarpeessa korvata muoviset elintarvike-, neste- ja kuluttajaelektronikkapakkaukset uusiutuvilla materiaaleilla on ainekset komeaan tarinaan. Uskon tämän tarinan voimaan, ja se on erittäin vahva osa Stora Ensoa niin teollisuus- kuin kuluttajapakkausten puolella. (Stora Enso)

Yllä olevissa esimerkeissä toimitusjohtaja toteaa itsekkin vastauksessaan, että hän hyödyntää narratiivia viestinnällisenä välineenä. Esimerkeissä näkyvät selvästi strategian opettava ja itsensä legitimoiva rooli (vrt. Sorsa 2010, 25–26). Esimerkissä 84 tarinan kuljettama kontekstuaalinen esimerkki tarkoittaa esimerkiksi yrityksen sisäisen investoinneista kilpailemisen lainalaisuuksia:

Stora Enson konsernin sisäisiä taloustoimia ohjaavat myös markkinatalouden lait. ”Tarinan opetus on” ja ”uskon tämän tarinan voimaan” alleviivaavat, että nyt sanotaan enemmän kuin kerrotaan. Strategia tai ”tarinan opetus” myös oikeuttaa ankarat leikkaukset, sillä tulevan toiminnan kannalta kriittisiin toimintoihin on investoitava, vaikka heikompien investointikohteiden kustannuksella. Esimerkissä 85 tulee selvästi esiin, että narratiivit ovat tärkeä väline strategian uskottavaan viestintään myös sijoittajien suuntaan. ”Kuitupohjaisissa pakkauksissa, kasvumarkkinoissa sekä tarpeessa korvata muoviset elintarvike-, neste- ja kuluttajaelektroniikkapakkaukset uusiutuvilla materiaaleilla on ainekset komeaan tarinaan.” Toimitusjohtaja luettelee ne fragmentit, joiden hän haluaa sijoittajien uskovan olevan Stora Enson tulevaisuuden liiketoiminnan menestystekijöitä ja jotka samalla tekisivät yhtiön osakkeesta houkuttelevan sijoituskohteen. Monilla yhtiöillä on sijoittajaviestintänsä välineenä vielä erillinen sijoittajatarina (*investor story*) jossa yhtiön toiminta pyritään kytkemään suosiollisesti sitä tukeviin laajempiin talouden kehityskuluihin.

7.2 Toiminnan arvottaminen

Barry & Elmes (1997, 441) viittaavat 1980-luvulla suosituksi nousseeseen suuntaukseen, jossa toiminnan aikahorisontti on äärimmäisen lyhyt. Aikaa mitataan kuukausissa tai jopa viikoissa. Kilpailijoiden liikkeitä kertovat, milloin sekuntikello lähtee käyntiin. Suuntaus on kasvattanut suosiotaan, koska se sopii hyvin lukijoiden käsitykseen toimintaympäristön kasvavasta ennustamattomuudesta. (Mas.) Tutkitussa aineistossa näkyy hyvin vahvasti juuri tällainen ”valmius nopeaan reagointiin on paras strategia” -teema. Strategian joustava toteuttaminen on avain menestykselliseen kamppailuun markkinoilla. Haastatteluissa strategia rakennetaan todeksi kertomalla sen toteuttamisesta, korostamalla nopeutta, tehokkuutta ja joustavuutta. Interdiskursiivinen luonne, eli palautuminen sotilassanastoon, näkyy myös. Esimerkiksi rohkeita operaatioita korostetaan (vrt. Vaara 2010, 36).

(86) Vahva tase ja hyvä kannattavuus ovat Fortumille tärkeitä – näiden avulla varmistamme, että voimme toteuttaa strategiaamme joustavasti, voimme tehdä suunnittelemaamme investoinnit ja olemme valmiita myös tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin, kun niiden aika koittaa. (Fortum)

(87) Kansainväliseen projektitoimintamalliimme kuuluu toimintojen optimointi suhdanteiden mukaan. Myös jatkuva toiminnan tehostaminen on osa strategiaamme. (Outotec)

(88) Eikö sinua lainkaan huoleta, että strategiapuhe vie huomiota kannattavuudelta?

Kuten vanhassa sanonnassa todetaan, mitä hyötyä on strategiasta, jos pöydässä ei ole edes mitään syötävää. Tuloksen on parannuttava, jotta pysymme taloudellisesti vahvalla pohjalla ja tase mahdollistaa kohtalon pitämisen omissa käsissämme esimerkiksi yllättävien investointimahdollisuuksien ilmaantuessa.

Viimevuotinen Uruguay-investointi oli hyvä esimerkki. Oli tärkeää, että meillä oli vapaus, kyky ja uskottavuus tällaiseen panostukseen. Ja toisin päin, meidän on samanaikaisesti tarvittaessa pystyttävä leikkaamaan olemassa olevaa kapasiteettia. (Stora Enso)

(89) Pidemmällä aikavälillä sopeutuminen toimialan uusiin pelisääntöihin edellyttää pysyviä muutoksia, joita olemme jo alkaneet tehdä. Taantuma on jossain vaiheessa ohi ja silloin on oltava iskukykyinen. (Finnair)

Kaiken kaikkiaan strategia näyttäytyy analysoiduissa esimerkeissä hyvin saman tyyppisenä kuin Leijonin ja Söderbomin (2008) tutkimuksessa. Toisaalta rohkeina operaatioina eli ”panostuksina” ja ”iskukykyinä” (esimerkit 88 ja 89), mutta toisaalta toiminnan kylmänä tehostamisena ja sopeuttamisena (esimerkki 87) (vrt. mas. 298). Esimerkeissä talouden suhdanteiden mukaan eläminen rakentuu välttämättömäksi faktaksi pörssiyritykselle. Joustava toimintamalli tuotetaan itseisarvoksi ja välttämättömyydeksi: huonojen aikojen aikana toimintaa pitää pystyä tehostamaan, mutta hyvien aikojen koittaessa pitää olla valmiina tekemään uusia investointeja. Toimitusjohtajat kirjoittavat vastauksiinsa metaforan markkinoista pelinä tai jopa taistelulenttänä. ”Oli tärkeää, että meillä oli vapaus, kyky ja uskottavuus tällaiseen panostukseen”, toteaa Stora Enson toimitusjohtaja (esimerkissä 88). Yritys tuotetaan ikään kuin taitavaksi uhkapelaajaksi: taitava pelaaja pitää itsellään pelimerkkejä, jotka mahdollistavat nopeat liikkeet. Markkinat ovat pelipöytä, jossa kilpailijat yrittävät pudottaa toisiaan pelistä. Finnair taas nähdään esimerkissä 89 sodassa toimivaksi joukko-osastoksi: ”iskukyky” on pidettävä yllä myös hiljaisina aikoina. Vertailujoukossa maltillisempi on esimerkki 86 Fortumin vuosikertomuksesta, jossa hyvin käytettyä metaforaa hyödyntäen painotetaan valmiutta ”tarttua uusiin mahdollisuuksiin”.

Esimerkki 88 on hätkähdyttävä, sillä katkelmassa haastattelija haastaa kysymyksellään koko strategia-käsitteen järkevyyden. Toimitusjohtaja myös antaa vastauksessaan ainakin osittaisen myönnytyksen haastattelijan kysymyksessä olevaan strategiakritiikkiin, kun hän toteaa: ”mitä hyötyä on strategiasta, jos pöydässä ei ole edes mitään syötävää.” Vertauksella hän arvottaa yrityksen toiminnan arkipäivän leivän pöytään tuovaksi työksi, ja strategia taas painuu tässä takalalle jonkinlaisena pöytäkeskusteluna, eli ylellisyshyödykkeenä, johon ei aina ole varaa. Esimerkki on sikäläkin poikkeuksellinen tutkitussa aineistossa, että tässä kysymys-vastaus-parissa haastattelija harvinaisesti haastaa toimitusjohtajan, ja toimitusjohtaja myös antaa osittaisen

myönnytyksen haastattelijan väitteelle. Stora Enson haastattelussa näkyy laajemminkin perinteisen strategia-käsityksen mielekkyyden haastaminen, pelko siitä, että yritys menettää vallan tai hallinnan oman toimintansa suhteen, ja eräänlaisten ”ainoa vaihtoehto” -skenaarioiden kehittäminen, missä valittu strategia oli ainoa mahdollinen (vrt. Vaara & Kleymann & Seristö 2004, 30).

(90) Kyllä. Kestää aikansa saada 27 000 ihmistä kuuntelemaan, ymmärtämään, haastamaan ja toimimaan. Tulosten aikaansaamisessa ei ole kyse ihmisten halukkuudesta vaan asioiden todellisesta sisäistämisestä, tehokkaasta yhteistyöstä ja luontaisen muutosvastarinnan voittamisesta. (Stora Enso)

(91) VUONNA 2010 JATKAMME TOIMINTAMME TEHOSTAMISTA ja keskitymme strategian toimeenpanoon läpi koko organisaation. Tämän työn seuraavissa vaiheissa täsmennämme Ahlstromin kulttuuria ja johtamistapoja sekä kehitämme henkilöstöämme, organisaatiotamme ja prosessejamme strategiaa tukeviksi. Muun muassa maailmanlaajuiset myynnin johtamisprosessit ovat vuoden 2010 painopistealueita. Kahden liiketoimintaklusterin vaikutukset alkavat tulla vähitellen näkyvämmiksi organisaatiossamme. (Ahlstrom)

(92) Vuoden 2009 aikana Kemiran strategiaa syvennettiin ja tuotiin osaksi arkipäiväistä työtä koko organisaatiossa. Jokainen kemiralainen tietää nyt, mitä veteen keskittyvä strategiamme tarkoittaa ja miten se vaikuttaa itse kunkin työtehtäviin. (Kemira)

Esimerkeissä viitataan strategiaan jonain, mitä ihmiset tekevät. Strategia realisoituu sosiaalisten käytänteiden kautta (esim. Whittington 2006; Jarzabkowski 2004). Ahlstromilla ”myynnin johtamisprosessit” tekevät strategian (esimerkki 91), Kemiralla taas jokainen kemiralainen tietää nyt, mitä strategia tarkoittaa, ja tuottaa sen todeksi omien työtehtäviensä kautta (esimerkki 92). Esimerkeissä näkyy myös, kuinka strategian implementointi hierarkkisessa konsernissa rakennetaan pitkäksi, ja erityisesti Stora Enson tapauksessa (esimerkki 90), myös vaikeaksi tehtäväksi. Stora Enson katkelmassa toimitusjohtaja kuitenkin tunnistaa ja kirjoittaa todeksi strategian monet tasot. Taustalla voi nähdä Vaaran (2010) näkemyksen organisaation virallisesta strateginarratiivista, joka tulee todeksi vasta mikrotasolla, työntekijöiden aitojen keskustelujen kanssa. Katkelmassa toimitusjohtaja ainakin haluaa viestittää kutsuvansa henkilöstön vaikuttamaan toteamalla, että strategiaa saa myös haastaa. Viestiltä kuitenkin vie uskottavuutta, että hän vastauksensa lopussa painottaa ”todellista sisäistämistä, tehokasta yhteistyötä ja luontaisen muutosvastarinnan voittamista”. Lisäksi Stora Enson toimitusjohtaja puhuu monissa muissa pitkän haastattelutekstinsä katkelmissa strategiatyöstä huomattavan pejoratiiviseen sävyyn.

Näissä kolmessa poimitussa katkelmassa Stora Enson sisäinen vuorovaikutus kuitenkin näyttäytyy edes aavistuksen kaksisuuntaisena. Ahlstromin ja Kemiran toimitusjohtajat rakentavat haastattelukatkelmissa perinteisen kuvan strategiasta, jonka vaikutus henkilöstön arkipäivään on vyörytetty ylhäältä alas, prosesseihin ja työtehtäviin. Tämä näkemys on tutkitussa aineistossa enemmistönä.

Strategia näyttäytyy legitimoituna ylimmän johdon luotsaamana tehtävänä, joka määrittelee organisaation päämäärät. Organisaation muille jäsenille on jätetty strategian implementointi, strategian luominen on ylimmän johdon erityistehtävä. (Sorsa ym. 2010, 77.)

7.3 Strategia katalysaattorina

Strategia näyttäytyy myös joissain puheenvuoroissa jonain, mikä yrityksellä on, vaikka toiminnallisen ketteryuden korostaminen on aineistossa selvästi hallitsevampi piirre. Tässä kontekstissa strategialla on performatiivista voimaa: se tuottaa tarvittavia toimenpiteitä. Nämä havainnot olivat samansuuntaisia kuin esim. Sorsan ym. (2010) tutkimuksessa. Tutkituista vuosikertomuksista selvin strategianarratiivi on Kemiralla, kuten ensimmäisessä alaluvussa todettiin. Strategia näyttäytyy kuitenkin muissakin tutkituissa esimerkeissä jähmettyneenä entiteettinä, jota kuitenkin rekontekstualisoidaan, eli sille annetaan uusia merkityksiä (vrt. mts. 61).

(93) Outotecin strategia on toimiva ja henkilöstön osaaminen erinomaista. Tulenkin jatkamaan yrityksen johtamista pitkälti nykyisen strategian viitoittamilla linjoilla keskittyen kasvustrategiamme toteutuksen vauhdittamiseen. (Outotec)

(94) Päivitetyt strategiamme perimmäisenä tavoitteena on tukea Ahlstromin kannattavaa kasvua, ja tätä tavoitetta ajatellen meidän on kyettävä vahvistamaan yhtiön kilpailukykyä ja saavutettava taloudellisten tavoitteiden mukaisia tuottoja molemmissa liiketoimintaklustereissa. Tavoitetason alapuolelle jäävien tuotelinjojen ja yksiköiden osalta jatkamme tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahlstrom)

(95) Talentum hakee kasvua erityisesti Suomen ulkopuolelta, ja ostitte vuoden lopussa bisnesinformaatioliiketoimintaa Ruotsista ja Norjasta. Millä muulla tavoin Talentum toteutti strategiaansa vuonna 2009? (Talentum)

Kaikissa esimerkeissä strategia näyttäytyy yhtiön hallussa oleva entiteettinä, joka saa aikaan väistämättömiä toimenpiteitä. Esimerkissä 93 uusi johtaja toteaa nykyisen strategian olevan erinomainen ja hänen vain jatkavan strategian toteuttamista. Strategia tuottaa myös organisaatiohierarkian ylimmällä tasolla tarvittavia toimenpiteitä. Esimerkissä 94 strategia taas

oikeuttaa ”tarvittavat toimenpiteet”, jotka periaatteessa voivat olla mitä tahansa. Strategia näyttäytyy esimerkissä, kuten myös aiemmassa tutkimuksessa (Sorsa ym. 2010, 70), selkänajana vaikeissa päätöksissä, strategia siis mahdollistaa argumentoinnin ja toiminnan sen varassa. Esimerkissä 95 haastattelija tuottaa strategiasta kuvan konkreettisina operaatioina. Väitteen ja kysymyksen yhdistelmä antaa toimitusjohtajan vastaukselle tiukat suitset, kysymys on rajattu niin, että vastaukseksi kelpaavat ainoastaan uudet esimerkit strategian konkreettisesta toteuttamisesta. Haastattelija on myös sisäistänyt makrotason strategiakäsityksen: strategia on osa tieteellistä liikkeenjohtoa, jossa mittaamista ja suoritteita korostetaan (vrt. Vaara 2010, 36). Myös haastattelija tunnistaa ja tunnustaa strategian vallan organisaatiossa toimenpiteiden tuottajana. Argumentaatio näyttäytyy esimerkeissä lausumina, joissa viitataan joko tehtyihin tai vasta tulossa oleviin päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka ovat strategian mukaisia (vrt. Sorsa ym. 2010, 70).

(96) Olen vakuuttunut siitä, että Ahlstrom on oikealla tiellä ja että pystymme yhdessä rakentamaan entistäkin vahvemman yhtiön uuden strategiamme pohjalta. (Ahlstrom)

(97) Millaiset mahdollisuudet Finnairilla on menestyä?

Meillä on hyvä strategia, jonka päälle voimme tulevaisuuttamme rakentaa. Sen keskeisinä elementteinä ovat nopeimmat yhteydet Euroopan ja Aasian välillä, asiakkaiden kiittelemä palvelumme sekä laivastomme, joka on yksi maailman moderneimmista. (Finnair)

Strategiasta puhuttaessa toimitusjohtajat käyttävät myös selkeitä metaforia. Molemmissa esimerkeissä strategia näyttäytyy peruskivenä tai perustana, yhtiö tai yhtiön tulevaisuus on puolestaan talo, joka rakennetaan tämän perustan päälle. Kuvallisten ilmausten lisäksi tähän liittyy myös suuntametafora: organisaation rakentaminen alhaalta ylös. Ymmärrykseemme ja kielenkäyttöön on vakiintunut suuntametaforille perustuva lähestymistapa (Lakoff & Johnson 1980). Ylhäällä ja alhaalla ovat suuntaa ilmaisevia, ja ne ovat institutionalisoituneet myös esimiehen ja alaisen suhteeseen. Johtaja on ylhäällä, alainen alhaalla. (Sorsa ym. 2010, 80.) On siis luontevaa, että suuntametaforia käytetään myös strategian yhteydessä.

7.4 Strategiatyön kuvaus

Strategiatyötä käsitellään haastatteluissa paikoin hätkähdyttävän aggressiiviseen ja pejoratiiviseen sävyyn. Strategiatyöhön osallistumisen esteinä on nähty mm. keskustelukäytänteet ja osallistujien retoriset taidot (Sorsa ym. 2010, 76), mutta tutkitussa aineistossa strategiatyöhön osallistuminen ja

strategisten linjanvetojen tekeminen joko rajataan pienen piirin tai toimitusjohtajan itsensä etuoikeudeksi. Sosiaalisten rajoitteiden sijaan teksteissä ilmenee siis (myös) hierarkkisia esteitä organisaatioissa. Dialogi on kyllä etualaistettu sekä valitsemalla haastattelumuoto että käytyihin keskusteluihin viittaamalla (kts. tarkemmin luku 6.4), mutta strategian yhteydessä dialogiseen lähestymistapaan suhtaudutaan paikoin hämmästyttävän kielteisesti. Erityisesti ottaen huomioon, että laaja ja osallistava strategiatyö on niin konsulttikirjallisuudessa (esim. Kamensky 2010; Mantere ym. 2006), kuin akateemisessa tutkimuksessa (Sorsa ym. 2010, 110) nostettu lähes itseisarvoksi. Toimitusjohtajilla olisi siis vahva insentiivi edes antaa sellainen vaikutelma, että strategiatyö on yhtiössä kaikkien asia. Jos strategianarratiivien uskottiin kehittyvän dynaamisempaan ja moniäänisempään suuntaan (Barry & Elmes 1997, 446), niin ainakin oma tutkimusaineistoni antaa strategiasta ja etenkin strategiatyöstä lähes päinvastaisen kuvan.

(98) Puutuotteet käänsi tuloksensa vuoden 2009 puolivälissä kovalla työllä ja aggressiivisilla kapasiteetin leikkauksilla voitolliseksi. Siitä iso kiitos koko tiimille, sillä kyse ei ollut pelkästä markkinoiden elpymisestä. Olin luvannut jatkaa keskustelua strategiasta, kun päästään plussalle, ja näin tehtiin. (Stora Enso)

Toimitusjohtaja rakentaa esimerkissä hämmästyttävän raadollisen ja komentoketjuun pohjautuvan organisaation. Strategiasta saa keskustella vasta, kun tulos oli voitollinen. Valtaa strategiatyössä suorastaan alleviivataan minä-muodolla: ”olin luvannut jatkaa keskustelua strategiasta” eli minulla (toimitusjohtajalla) on siis valta määrittää, milloin strategiatyötä ylipäättään yhtiössä tehdään. Lupauksen pitäminen, ”näin tehtiin”, rakennetaan toimitusjohtajan vastauksessa palkinnoksi hyvin suoriutuneelle henkilöstölle. Esimerkissä kuvattava maailma on paitsi organisatorisesta myös liiketaloudellisesta näkökulmasta arveluttava. Jos yksikkö on tappiollinen, eikö silloin nimenomaan olisi syytä käydä keskustelua strategiasta, että tämä kehitys saadaan käännettyä? Tämän esimerkin antama kuva yhtiöstä on hyvin toisenlainen kuin aiemmin käsitelty esimerkki, jossa toimitusjohtaja Karvinen referoi nuoren kollegan kanssa käytyä keskustelua, missä työtoveri oli kutsunut häntä Joukoksi.

(99) Jälleen korostuu tarve nopeaan muutokseen. Joidenkin mielestä viimeisten kahden ja puolen vuoden aikana tehdyt toimenpiteemme ovat olleet hätiköityjä. Meidän olisi pitänyt käyttää ainakin pari vuotta uuden strategian työstämiseen ennen sen toteuttamista. Jos olisin jäänyt kahdeksi ja puoleksi vuodeksi konttoriin miettimään strategiaa, olisimme nyt todella pulassa. Muutos ei lopu koskaan. (Stora Enso)

(100) Liiketoiminta-alueille on annettu painopistealueet ja tulosvastuu, ja niillä on oikeus ja velvollisuus pyytää konsernilta ja tukitoiminnoilta tarvitsemansa palvelu. Konsernin johtoryhmän tehtävänä on keskustella strategiasta, varmistaa toiminnan

kannattavuus ja tehdä valintoja liittyen liiketoiminnan rakenteeseen sekä investointeihin. Kuten olen sanonut, tämän yhtiön tulevaisuutta ei ratkaista jakamalla kustannusleikkaukset tai investoinnit tasan. Mielestäni olemme oppineet paremmin sanomaan ei investointiesityksille, joilla ei saada kilpailuetua tai selvästi parempaa tuottoa. (Stora Enso)

Stora Enson toimitusjohtajan pitkässä haastattelussa strateginen suunnittelu tuotetaan liiketoiminnallisen ketteryyden esteeksi ja toimitusjohtajan ja johtoryhmän etuoikeudeksi. ”Jos olisin jäänyt kahdeksi ja puoleksi vuodeksi konttoriin miettimään strategiaa, olisimme nyt todella pulassa”, toimitusjohtaja toteaa esimerkissä 99. Lause on toki kärjistys ja negaatio, jota vasten nykytila on tarkoitus saada näyttämään entistä myönteisemmältä, silti se antaa kuvan, että strategian työstäminen on konttorissa istuvan toimitusjohtajan yksinoikeus. Varsinkin, kun tämä kuva saa tukea esimerkistä 100, jossa suoraan määritellään konsernirakenteessa eri tahoille kuuluvat vastuut. Liiketoiminta-alueilla on tulosvastuu, konsernin johtoryhmän tehtävänä on keskustella strategiasta. Tutkitun katkelman perusteella liiketoiminta-alueilta ei esimerkiksi kerätä näkemyksiä strategisen suunnittelun pohjaksi. Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö näin tapahtuisi. Se, että tästä ei kerrota toimitusjohtajan haastattelussa, kertoo kuitenkin, että alhaalta nousevia näkemyksiä ei Stora Enson strategiatyössä nähtävästi arvosteta.

(101) STRATEGIATYÖN KESKEINEN JOHTOPÄÄTÖS ON, että Ahlstrom toimii kahdessa erilaisessa liiketoimintaklusterissa, joiden kilpailutilanne, markkinoiden kasvumahdollisuudet ja mahdollisuus erilaistua poikkeavat merkittävästi toisistaan. (Ahlstrom)

(102) Olemme käynnistäneet määrätietoisen kehitystyön uuden organisaation myötä ja paneudumme strategiisiin kysymyksiin syvällisesti tämän vuoden aikana. (Fortum)

Muissa haastatteluissa strategiatyöstä puhutaan neutraaliin tai välttelevään sävyyn. Esimerkissä 102 strategiatyö näyttäytyy puhtaasti toimintaympäristön luotaamisena. Strategiatyön keskeinen johtopäätös liittyy Ahlstromin toimintaympäristöön, ei siihen, miten tässä ympäristössä menestytään. Sen korostaminen, että Ahlstrom toimii erilaisissa toimintaympäristöissä, alleviivaa sitä, että yhtiöllä ei voi olla yhtä strategiaa, vaan eri tilanteissa pitää toimia joustavasti. Esimerkki 102 puolestaan on yleisyydessä ja epämääräisyydessä viety äärimilleen. Toimitusjohtaja haluaa kuitenkin lähettää viestin, että Fortumissa tehdään strategiatyötä.

(103) Uuden strategian vahvistamiseksi käynnistimme kesällä 2009 laajan arvoprosessin. Kasvu on tuonut yhtiöömme yrityskulttuuriltaan hyvin erilaisia osia, joten tarvitsemme työme tueksi yhteisen arvopohjan. Arvoprosessiin osallistui syksyn aikana noin 1 300 kemiralaista. (Kemira)

Laajaa tai osallistavaa strategiatyötä ei mainita muissa kuin Kemiran toimitusjohtajan haastattelussa. Esimerkki on ainoa, joka antaa yhtiön sisäisistä prosesseista konsulttien ohjeiden mukaisen kuvan: kaikki, tai ainakin 1300 yhtiön työntekijää, pääsevät mukaan. Mutta tässäkin ei ole kyse varsinaisesta strategiatyöstä vaan strategiaa *vahvistavasta* arvoprosessista. Liiketoiminnan menestyksellistä hoitamista tukevan tiedon tai näkemyksien kerääminen ei tämän katkelman mukaan ole laajan joukon asia, ainoastaan arvoprosessi jonka voi katsoa liittyvän etenkin liiketoiminnan etiikkaan.

Tutkimusaineisto on tietysti osa kunkin organisaation virallista yritysviestintää ja kertoo siten näiden organisaatioiden virallista strategiatarinaa. Vaikka virallinen organisaatio ei dialogista strategian muodostumista tuekaan, kuten tutkimusaineisto antaisi ymmärtää, ei tämä tietenkään tarkoita, etteikö organisaation virallista strategiaa mikrotason keskusteluissa haastettaisi. Virallinen strategia tehdään todeksi lopulta jokapäiväisessä viestinnässä, esimerkiksi keskusteluissa, sähköpostiketjuissa ja intran teksteissä. (Vrt. Vaara 2010, 35). Tähän strategian mikrotason tutkimiseen ei valitettavasti tällä tutkimusaineistolla ole pääsyä. Keskeinen päätelmä, minkä tutkimusaineistosta sen sijaan voi tehdä, on, että virallisissa narratiiveissa tämä mikrotaso ohitetaan lähes tyystin tai mikrotasoon viitataan tarkoitushakuisesti tavoitteena legitimoida virallinen strategianarratiivi, kuten luvussa 6.4 pyrittiin osoittamaan.

7.5 Retoriikka

Toimitusjohtajat käyttävät haastatteluissa strategiakielen valtaa. Tapa, jolla strategiakäsitteet ja muut tekstit määrittelevät, miten strategiasta saa puhua, käy selvästi ilmi toimitusjohtajien haastatteluissa. Strategiadiskurssin tunteminen on selkeästi toimitusjohtajille mahdollistava tekijä yhtiöidensä viestin muotoilemiseen, ja mahdollinen este diskurssia huonosti tunteville. (Vrt. Sorsa ym. 2010, 53.) Strategia on makrotasolla yhteiskunnassa ja kulttuurissa varsin vakiintunut käsite, joka toimii pohjana haastattelujenkin strategiaa käsittelevälle dialogille. Strategiadiskurssin tunteminen on pohja, jolle oma valta-asema rakennetaan. Käyttämällä oikeanlaista strategiaretoriikkaa, johto pystyy tärkeiden sidosryhmien avulla rakentamaan legitimitetin omalle vallalleen. (Vaara 2010.)

(104) Rahoituksen uudelleenjärjestelyjen sekä liikkeeseen laskemamme kotimaisen hybridilainan ansiosta velkaantumisaste on nyt yhtiön tavoitteen mukainen ja lainasalkun maturiteetti merkittävästi pidempi. (Ahlstrom)

(105) Hyödyt alkoivat näkyä jo vuonna 2009, sillä uudet johtamis- ja ohjausjärjestelmät auttoivat meitä tehostamaan merkittävästi käyttöpääoman hallintaa ja vahvistamaan rahavirtaa. (Kemira)

Toimitusjohtajan katsauksessa on perinteisesti katsottu vuorottelevan laskentatoimen ja yritysviestinnän diskurssin. Laskentatoimen diskurssiin turvautumisen katsotaan tuottavan uskottavuutta tekstille, jonka sisältöä ei ole ulkoisesti varmistettu, kuten esimerkiksi tilinpäätöksen. (Bhatia 2010, 43.) Aiempi tutkimus on pitänyt vuosikertomuksen luettavuutta raskaana. Viestin ymmärtäminen voi vaatia yliopistotason tutkintoa, jota ei suinkaan kaikilta piensijoittajilta löydy. Toimitusjohtajan katsaus on kuitenkin yksi helppolukuisimmista vuosikertomuksen osista. (Courtis 1986, 292.) Katsauksen esittäminen haastattelun muodossa lisää helppolukuisuutta entisestään. Haastattelun sisällä oleva kieli voi silti olla hankalaa. Yllä olevissa tekstinpätkissä näkyy selvästi laskentatoimen ja rahoituksen diskurssiin turvaaminen. Esimerkin 104 *hybridilaina ja lainasalkun maturiteetti* ja esimerkin 105 *käyttöpääoman hallinta ja rahavirran vahvistaminen* ovat konkreettisia näytteitä siitä, että myös haastattelumuotoiset katsaukset ovat luonteeltaan vahvasti interdiskursiivisia. Samalla rahoituksen erikoistermit ovat niin haastavia, että niitä käyttämällä toimitusjohtaja rajaa suuren osan lukijoista viestinsä ulkopuolelle. Vastaavia esimerkkejä retoriikan alueelta löytyi lisää.

(106) Strategiamme kolmas osa, keskittyminen valittuihin paperilaatuihin, on ollut haastavin. Se tarkoittaa sitä, että meidän tulee olla aiempaa vahvempia aiempaa harvemmissa paperilaaduissa. Rakenteellisten ratkaisujen löytäminen yritysjärjestelyiden ja synergioiden kautta vaatii huolellista työtä. Tähän mennessä emme ole löytäneet mitään osakkeenomistajiemme kannalta todella järkevää. (Stora Enso)

(107) Lisäarvoa tuottava liiketoimintaklusteri on Ahlstromin strategisen kasvun tulevaisuuden painopistealue, joka vaatii jatkuvaa erikoistumista. Uskon, että erikoistumalla voimme vahvistaa globaalia markkina-asemaamme tässä klusterissa. Maantieteellisesti tulevaisuuden kasvu painottuu Aasiaan, josta löytyy hyviä kasvun mahdollisuuksia useissa tuotelinjoissamme. (Ahlstrom)

Yllä olevissa esimerkeissä toimitusjohtajat turvautuvat liike-elämän yleiseen jargoniin strategian uskottavuutta, ja omaa uskottavuuttaan sen viestijänä, rakentaessaan. Esimerkin 106 *rakenteelliset ratkaisut* ja *synergiat* voivat olla jo esimerkiksi piensijoittajalle liian vaikeaa kieltä, puhumattakaan esimerkin 107 *klusterista*. Jos haastattelua tarkastelee henkilöstön näkökulmasta, retoriikka näyttää strategian mystifioimisena. Abstraktit termit tekevät strategiasta vaikeaselkoisen, mikä palvelee strategiasanaston osajien valtaa vaikeiden asioiden hahmottajana. Kyseenalaistamiseen tai kritisoimiseen ei anneta mahdollisuutta. (Sorsa ym. 2010, 77.) Strategiajargonia käyttämällä ylin

johto rajaa kieltä osaamattomat keskustelun ulkopuolelle. Substanssin lisäksi tärkeää on muoto. Puheenvuoron legitimizeetti saatetaan punnita sen mukaan, kuinka hyvin puhuja muotoilee asiansa strategiakielelle. (Vrt. Sorsa ym. 2010, 54–55; Vaara 2010.) Tutkitussa aineistossa toimitusjohtajan puheenvuorot saavat legitimizeettiä strategiakielestä. Haastattelijan puheenvuorot, jotka olivat selvempää yleiskieltä, näyttäytyivät vähemmän legitimeinä.

Yksi haastattelijan tehtävä oli lisäksi kääntää strategiajargonia yleiskielelle ja pyytää selvennystä strategiaan. Haastattelijalla profiloitui näinkin yleiskieltä ja esimerkkejä vaativana, kun toimitusjohtajan profiili kiinnittyi vakiintuneeseen strategiadiskurssiin, ja näin toimitusjohtajan uskottavuus vahvistui ja asema strategian tuntijana ja muotoilijana rakentui kiistattomaksi. Kolmessa seitsemästä haastattelusta esitettiin kysymys johon sisältyi toive selkeästä kielestä.

(108) Stora Enson uusi strategia astui voimaan vuonna 2009. Miten kuvailisit sitä pääpiirteissään? (Stora Enso)

(109) Ahlstrom päivitti strategiansa vuonna 2009. Mikä muuttui aiempaan strategiaan verrattuna? (Ahlstrom)

(110) KEMIRA PÄÄTTI VUONNA 2008 UUDESTA VETEEN KESKITTYVÄSTÄ STRATEGIASTAAN. MITÄ STRATEGIA MERKITSEE KÄYTÄNNÖSSÄ? (Kemira)

Strategiapuhe näyttäytyy alueena, jolla uskottavuuttaan rakentavan liikkeenjohtajan on pakko turvata tuttuihin retorisiin resursseihin, ruveta puhumaan ”liiketoimintaklustereista” ja ”asiakasrajapinnoista”. Haastattelijalla on lupa tai pikemmin velvollisuus puhua ja edellyttää haastateltavalta selvää kieltä, jota lukijatkin ymmärtävät. Sikäli tilanne on itse asiassa sama kuin journalistisessa diskurssissa. Esimerkiksi Helsingin Sanomien taloustoimituksessa keskiössä on myyttinen ”mökin mummo”, jokaisen maan suurimmassa päivälehdessä esiintyvän talousjutun pitää olla niin selkeästi kirjoitettuja, että maaseudulla asuva eläkeläinenkin voi ne ymmärtää. Toimitusjohtajien vastaukset selventäviin kysymyksiin olivat kuitenkin (etenkin Ahlstromin kohdalla) melkoista jargonia, tässä tilanteessa kriittinen journalisti olisi toki tiukannut jatkoa, helpommin ymmärrettävällä kielellä. Lopulliseen juttuun olisi päätynyt todennäköisesti vain kansantajuinen vastaus.

(111) Strategiassa on vielä hiomista, mutta jos tarkastelemme puuhun perustuvia rakentamisen ratkaisuja niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, jopa monikerrosrakentamisessa, varteenotettavia kehitysmahdollisuuksia löytyy. (Stora Enso)

Yllä oleva esimerkki on tutkitussa aineistossa poikkeus, jossa toimitusjohtaja turvautuu strategiasta puhuessaan omalta toimialalta poimittuun kielikuvaan. Metsäteollisuuden alalla toimivan Stora Enson strategia on puutuote, jossa on vielä *hiomista*. Metafora jää katkelmassa kuitenkin yksittäiseksi, sillä toimitusjohtaja käyttää muuten liike-elämän ja oman toimialansa jargonia, esimerkiksi *ratkaisuihin* ja *monikerrosrakentamisesta* puhumalla.

8 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tässä luvussa käsittelen analyysini tuloksia ja esittelen analyysin pohjalta heränneitä kiinnostavia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuskysymykset määrittävät ennen muuta sen, mitä piirteitä tekstistä ja sen kontekstista otetaan tarkemman analyysin kohteeksi. Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

- Minkälainen toimitusjohtajan haastattelu vuosikertomuksessa on viestinnällisenä ilmiönä? Mitä haastattelumuoto tekee katsauksen uskottavuudelle?
- Miten haastattelija ja haastateltava yhteistyössä rakentavat strategianarratiivia?
- Miten strategia legitimoidaan moniäänisessä tekstissä? Minkälainen kuva strategiatyön dialogisuudesta syntyy?

Tutkin toimitusjohtajan katsauksia uutena viestinnällisenä ilmiönä. Dialogisessa tekstissä on pääsääntöisesti vain yksi näkökulma. Haastattelija ja haastateltava kertovat samaa tarinaa, ja haastattelija pyrki auttamaan haastateltavaa viestin uskottavuuden rakentamisessa. Lukija saattaa kokea tämän yrityksen kannalta suotuisan näkökulman etualaistamisen tekstin uskottavuutta tuhoavana. Tekstissä vuorottelevat äänet pyrkivät siis yhtenäisen strategianarratiivin muodostamiseen. Tämä tehdään rakentamalla ulkoinen uhka, jakamalla ideologiset taustaoletukset ja tuottamalla toimijoille tarvittavat roolit ja profiilit. Dialogin ja metadialogin keinoin pyritään luomaan ja legitimoimaan moniääninen strategiateksti. Kuva organisaatioissa tehdystä strategiatyöstä muodostuu kuitenkin erittäin hierarkkiseksi. Tämä vie uskottavuutta tekstin muodon tasolla ilmenevältä dialogisuudelta. Lisäksi toimitusjohtajat käyttävät retoriikan valtaa: strategia ja oma asema legitimoidaan esimerkiksi käyttämällä sellaista kieltä, joka rajasi jargonia osaamattomat keskustelun ulkopuolelle.

8.1 Yhteenveto

Lukija on tottunut journalistisessa diskurssissa kriittisiin kysymyksiin haastatteluissa. Kysymysten avulla määritellään aihe, näkökulma ja taustaoletukset. Haastattelija käyttää siis tekstissä huomattavaa valtaa. Usein haastattelijan näkökulma on päinvastainen kuin haastateltavalla.

Vuosikertomusten haastatteluissa haastattelijä luopuu vapaaehtoisesti sosiaalisesta vallastaan. Myös kysymys-vastaus-rakenne heikentää haastattelijan valtaa. Haastattelijä pyrkii usein kielellisin keinoin ohjaamaan lukijan tulkintoja yrityksen ja haastateltavan kannalta myönteiseen suuntaan ja avustamaan toimitusjohtajan valta-aseman rakentamisessa.

Haastattelijä ja haastateltava kertovat yhtenäistä tarinaa monin kielellisin keinoin. Koheesiota tekstiin pyritään luomaan erityisesti loogisella asioiden esittämisjärjestyksellä. Monesti taustalla on yrityksen tai haastateltavan kannalta positiivinen presuppositio tai väitelause. Kriittisyys on näennäistä, yksittäistä ja laimeaa (kärki ei esimerkiksi ole suoraan yrityksessä), haastattelijä ei myöskään puutu vastausten sisäisiin epä johdonmukaisuuksiin. Monesti kysymysten näkökulma on rajattu yrityksen kannalta positiiviseksi. Paikoin haastattelijä myös selittää toimitusjohtajan puheita auki.

Vuosikertomusten haastattelut eivät täytä kriittisen journalistisen haastattelun tunnusmerkkejä, eivätkä ne myöskään ole uskottavaa yritysviestintää. Yrityksen kannalta myönteiseksi tuotetun todellisuuden ja näkökulman havaitseminen ei vaadi kummoistakaan medialukutaitoa, toisin kuin vaikka taitavasti laadittua lehdistötiedotetta lukiessa. Taustalla voi nähdä yritysviestinnän diskurssin, joka tähtää positiivisen kuvan muodostumiseen yrityksestä. Selvästi esillä oleva myönteiseksi rajattu näkökulma kuitenkin tuhoaa haastattelumuotoisten katsausten uskottavuutta.

Aineistossa punotaan strategianarratiivia rakentamalla särötön maailmankuva. Vuosikertomusten toimintaympäristöä hallitsee yrityksen ulkopuolinen, raju uhka eli finanssikriisi. Tämä uhka kirjoitetaan haastattelujen alussa näkyväksi, usein haastattelijan toimesta, joka lisää uhan uskottavuutta entisestään. Ulkoinen uhka oikeuttaa vuoden aikana tehdyt raskaat toimenpiteet eli tarinan juonen. Uhan ja sopeuttamistoimien välille tuotetaan teksteissä monesti väistämätön kausaalisuhte. Haastatteluissa rakentuu kuva toimintaympäristöstä ja maailmasta, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa.

Tekstien taustalla on tunnistettavissa kolme hallitsevaa ideologista taustaoletusta ja luonnollistumaa: kannattava kasvu, markkinat eivät ole väärässä ja yhteiskuntavastuun määrittäminen oman toiminnan kautta. Yritysviestinnän toteuttajien retoriset resurssit näyttäytyvät haastatteluissa paikoitellen hämmästyttävänkin niukkoina, yrityksen tulevaisuuden tavoitetta linjataan useammassa haastattelussa täsmälleen samalla sanaparilla ”kannattava kasvu”. Lisäksi haastatteluissa

argumentoidaan myös vapaiden markkinoiden puolesta: julkisen vallan puuttumista markkinoiden toimintaan kritisoidaan. Lisäksi yhdessä tutkituista haastatteluista konsernin sisäiset taloustoimet rakennetaan toimimaan markkinoiden lailla. Yrityksen vastuullisuus tehdään näkyväksi oman toiminnan kautta. Yrityksen tuotteet ja palvelut näyttävät yhteiskunnalle tarjottuina sosiaalisina etuina.

Toimitusjohtaja profiloituu kysymysten kautta asiantuntijana ja ongelmanratkaisijana. Haastattelijalla on toimitusjohtajan apuri, joka tarvittaessa puhalttaa henkilökohtaista lämpöä haastateltavan hahmoon. Henkilöstöstä puolestaan tuotetaan kuva yhtenäisenä joukkona, joka taistelee selvittääkseen ulkoisesta uhasta, eli finanssikriisistä. Toimitusjohtaja näyttää tämän joukon yleisenä komentajana tai isänä, joka on tyytyväinen alaisiinsa. Yrityksissä, joissa toimitusjohtaja on äskettäin vaihtunut, uusi toimitusjohtaja rakentaa tekstissä lämpimän henkilökohtaisen suhteen edeltäjäänsä, ”saumattoman kapulanvaihdon”.

Vuosikertomusten haastatteluissa toimitusjohtajat harrastavat metadialogia eli referoivat käymiään keskusteluja niin strategian kuin yhteiskuntavastuun teemoihin liittyen. Samalla yrityksen näihin teemoihin liittyvät valinnat legitimoituvat. Paikoin yritys näyttää myös fasilitaattorina, joka on onnistunut tuomaan monia eri osapuolia keskustelupöytään. Ylin johto vetää myös vastakkaisia näkemyksiä yhteen, esimerkiksi viittaamalla enemmistön kantaan ja etuun. Vuosikertomusten haastattelumuotoisissa katsauksissa dialogia käydään myös perinteisten kiitosten avulla. Kiitokset kuuluvat perinteiseen toimitusjohtajan katsaukseen, ja viimeistään särkevät lukijan illuusion siitä, että kyseessä olisi aito haastattelu. Paikoin korkeimmalla arvotettiin ne keskustelut, joita ei käyty ollenkaan.

Tutkitussa aineistossa strategisen suunnittelun ja itse strategian arvostus tuntui olevan heikkoa. Strategiatyötä, ja koko strategia-käsitettä, käsitellään paikoin hätkähdyttävän aggressiiviseen sävyyn. Laaja ja osallistava strategiatyö ei näyttäytyä itseisarvona käytännössä missään tutkituista haastatteluista.

Kemira on tutkituista yrityksistä ainoa, jonka virallinen strategianarratiivi on selvästi nostettu haastattelun kantavaksi teemaksi. Narratiiveja kuitenkin hyödynnetään haastatteluissa muuten viestinnällisenä välineenä. Selvimmin tutkitussa aineistossa näkyy ”valmius nopeaan reagointiin on

paras strategia” -teema. Strategia tuotetaan konkreettisiksi, nopeiksi operaatioiksi. Paikoin strategia kuitenkin näyttäytyy yrityksen hallussa olevana entiteettinä, joka tuottaa tarvittavia toimenpiteitä.

Haastatteluissa tulee selvästi ilmi, että liikkeenjohdon keskuudessa on vakiintunut ”oikea” tapa puhua strategiasta. Strategian toimeenpanoa käsitellään jargonilla, joka korostaa operatiivista ja prosessien tehokkuutta. Toimitusjohtajien retoriset resurssit ovat varsin samantyyppiset. Uskottavuutta tuotettiin esimerkiksi rahoitusalan ammattitermien taajalla hyödyntämisellä. Strategian mystifioiminen jargonia käyttämällä rajaa kieltä osaamattomat keskustelun ulkopuolelle. Samalla toimitusjohtajan strategiapuhe saa legitimitettiin vakiintuneen termistön hyödyntämisestä.

Toimitusjohtajan haastattelumuotoiset katsaukset ovat esimerkkejä moniäänisistä strategiateksteistä, joiden suosion ennustettiin kasvavan jo vuosikymmeniä sitten (Barry & Elmes 1997, 444). Moniäänisyys ei kuitenkaan tutkitussa aineistossa tarkoita useampia näkökulmia tekstin sisällä. Haastattelija ja haastateltava pyrkivät yhteistyössä kertomaan yrityksen etua palvelevaa tarinaa.

8.2 Tulosten soveltaminen viestinnän suunnitteluun

Tutkielmani yksi tavoite oli tuottaa parempi ymmärrys yritysviestinnän toteuttamisen suhteen, erityisesti johdon puheenvuoroja suunniteltaessa. Kuten johdannossa totesin, ongelmana ei ole, että vuosikertomusten haastattelut olisivat huonoa journalismia. Tutkimattakin on selvää, että ne *eivät ylipäättään ole journalismia*, vaan yritysviestinnän tekstejä. Ongelma on siinä, jos haastattelut ovat huonoa yritysviestintää. Analyysini pohjalta haastattelumuotoiset katsaukset vaikuttivat epäuskottavilta. Lukijalle ja sijoittajalle voi syntyä tunne, että häntä pyritään tarkoituksellisesti johtamaan harhaan yritystä suosivilla kysymyksillä. Tuloksena voi olla, että koko haastattelumuotoisen katsauksen lukeminen jää kesken. Mahdollisesti koko vuosikertomuksen uskottavuus kärsii. Kärjistäen voisi kysyä: jos mainontaa ei usko enää kukaan, onko yritysviestinnälle käymässä samoin?

Vuosikertomuksen tekijät eivät ole sisäistäneet haastattelumuodon vaatimuksia. Lukijan tulkinnallinen skeema haastattelumuotoista tekstiä lukiessa on journalistinen diskurssi: hän on tottunut siihen, että haastattelussa kysymykset ovat kriittisiä ja haastattelijan ja haastateltavan näkökulmat mahdollisesti vastakkaiset. Positiiviseksi rajattu näkökulma on niin selvästi näkyvissä,

että sen havaitseminen ei vaadi edes kovin hienostunutta medialukutaitoa, toisin kuin vaikka taitavasti laadittua lehdistötiedotetta lukiessa. Yritysviestintä, johon sidosryhmät eivät pysty uskomaan, ei ole kenenkään etu.

Jos dialogisia tekstejä halutaan jatkossa sisällyttää vuosikertomukseen, haastattelumuodon vaatimukset on sisäistettävä paremmin. Tämä tarkoittaa, että näkökulmaa ei voi tuottaa yksipuoliseksi, yrityksen kannalta tiukasti myönteiseksi. Viestinnän uskottavuuden hinta on monesti kriittisten näkökulmien olemassaolon tunnustaminen. Organisaation omaa viestintähenkilökuntaa voi haastattelutekstiä tuottaessa vaivata lähisokeus: he eivät pysty tai heidän ei anneta nähdä organisaation vahvuuksia ja heikkouksia neutraalisti. Siksi uskottavan haastattelutekstin pystyy todennäköisemmin tuottamaan ulkopuolinen henkilö: taloustoimittaja tai viestintätoimiston edustaja, jolle on annettu valtuudet tehdä teksti itsenäisesti. Haastattelutekstin uskottavuutta voisi myös lisätä, jos kysymykset kerättäisiin esimerkiksi yritystä seuraavilta analyytikoilta, sijoittajilta tai taloustoimittajilta.

Edellä mainitut huomiot pätevät pääosin myös liikkuvaan kuvaan. Yritysten kotisivut ovat viime vuosina alkaneet täyttyä ylimmän johdon haastattelupätkistä. Rohkeimmat julistavat, että videopätkä korvaa tiedotteen tulevina vuosina viestinnällisenä perusyksikkönä. Videohaastattelujen tuottaminen on kuitenkin mieleetöntä, jos kysymykset on rakennettu samalla tavalla kuin tutkimassani aineistossa. Katsojat eivät usko viestiä, ja yhä harvempi todennäköisesti edes avaa yritysviestinnän tuottamia videoita. Sisältö voi yksinkertaisesti olla niin tylsää ja itsestään selvää, että viesti ei kiinnosta ketään. Liikkuvan kuvan tuottamiskustannukset ovat kohtuullisen korkeat, ja epäuskottavalla kysymyksenasettelulla yritysviestintä voi merkittäväällä tavalla haaskata organisaation resursseja.

Toki on myös perusteltua kysyä, onko sijoittajaviestinnän ylipäättään pakko yrittää tuottaa dialogisia tekstejä? Kuten tutkielmassani olen useaan otteeseen toistanut, en yritäkään ehdottaa, että yritysviestinnän pitäisi muuttua journalismiksi. Se on mahdotonta, tarpeetonta, tuhoisaakin. Pörssiyrityksen viestintä on lisäksi hyvin tarkasti säädeltyä, joten journalistisen haastattelun edellyttämä avoimuus ja kriittisyys eivät välttämättä edes lain puitteissa ole mahdollisia. On yrityksen ja sen sidosryhmien kannalta huomattavasti parempi vaihtoehto tuottaa perinteinen, yksinäinen toimitusjohtajan katsaus, jonka uskottavuutta tökeröt kysymykset eivät tuhoa. En tietenkään pyri väittämään, että perinteinen katsaus olisi jotenkin haastattelumuotoista katsausta

objektiivisempi. Sen sijaan on huomionarvoista pohtia, onko se uskottavampaa yritysviestintää. Lukijalla ei ainakaan ole tulkintansa painolastina journalistista haastattelua.

8.3 Lopuksi ja jatkoksi

Haastattelumuotoiset katsaukset osoittautuivat tutkimusaiheena erittäin mielenkiintoiseksi. Aihepiiri antaa mahdollisuuksia lukuisiin jatkotutkimusaiheisiin.

Haastattelujen kuvitus rajautui oman analyysini ulkopuolelle. Käsittelin kuitenkin lyhyesti kuvatekstejä. Aineiston kuvitus kuitenkin tarjoaisi mahdollisuuden syvempään analyysiin. Monin paikoin toimitusjohtaja esitetään kuvissa keskustelevana ja helposti lähestyttävänä henkilönä. Stora Enson vuosikertomuksessa on kuva toimitusjohtaja Jouko Karvosesta keskustelemassa luonnossa Greenpeacen edustajan kanssa, ja Outotecilla puolestaan on kuva uudesta ja vanhasta toimitusjohtajasta keskustelemassa keskenään. Kuvien tarkempi analyysi esimerkiksi semiotiikan avulla voisi tuoda lisävaloa siihen, miten dialogisuuden vaikutelmaa haastattelumuotoisissa katsauksissa yritetään luoda.

Yksittäisenä teemana haastatteluissa viestitty yhteiskuntavastuu ansaitsisi yksityiskohtaisemman käsittelyn. Vastuullisuuden viestiminen, ja nimenomaan ”yhteiskuntavastuullistaminen” eli yrityksen perustoiminnan tuottaminen yhteiskunnalle tarjotuksi palveluksi, on yksi haastattelujen näkyvimpiä teemoja. Omien tutkimuskysymysten rajauksen vuoksi pystyin lähinnä sivuamaan tätä aihetta.

Yritysviestinnän dialogiseksi rakennettu aineisto ansaitsisi myös lisäanalyysia. Dialogisuutta voisi tarkastella esimerkiksi yrityksen kotisivujen haastatteluvideoissa tai kysymys-vastaus-patteristoissa. Erityisesti liikkuvan kuvan roolin yritysviestinnässä odotetaan tulevaisuudessa vain kasvavan, joten tähän teemaan pureutuvalla tutkimuksella olisi merkittävä tilaus. Dialogisuuden analysoinnissa kielellisiin piirteisiin voisi pureutua vieläkin tarkemmin kuin omassa tutkielmassani päädyin tekemään, esimerkiksi systeemis-funktionaalisen kieliteorian avulla tai kognitiivisen kielentutkimuksen näkökulmasta.

Lähteet

- Abrahamson, Eric & Amir, Eli 1996. The Information content of the President's letter to shareholders. *Journal of Business Finance & Accounting* 23(8): 1157–1182.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku 2005. *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. WSOYpro, Helsinki.
- Alvesson, Mats & Wilmott, Hugh 1996. *Making sense of Management. A Critical Introduction*. SAGE, London.
- Arvidsson, Susanne 2011. Disclosure of non-financial information in the annual report: A management-team perspective. *Journal of Intellectual Capital* 12(2): 277–300.
- Barry, David & Elmes, Michael. 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse *Academy of Management Review* 22(2): 429–452
- Beattie, Vivien & Dhanani, Alpa 2008. Investigating presentational change in U.K. annual reports. A Longitudinal Perspective. *Journal of Business Communication* 45(2): 181–222.
- Bhatia, Vijay K. 2010. Interdiscursivity in professional communication. *Discourse & Communication* 2010: 4, 32–50
- Boje, David 2001. *Narrative methods for organizational and communication research*. SAGE, London.
- Boje, David 2008. *Storytelling organizations*. SAGE, London.
- Bracker, Jeffrey 1980. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5(2): 219–224
- Chouliaraki, Lilie & Fairclough, Norman 1999. *Discourse in Late Modernity. Rethinking Critical Discourse Analysis*. Edinburgh University Press, Edinburgh.
- Collins, Denis 1997. The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System. *Organization Science* 8(5): 489–506
- Cooren, François 2004. Textual agency. How texts do things in organizational settings. *Organization* 11(3): 373–393
- Courtis, J. K. 1986. An Investigation into Annual Report Readability and Corporate Risk-Return Relationships. *Accounting and Business Research* 16(3): 285–294.
- Crawford Camiciottoli, Belinda 2010. Earnings calls: Exploring an emerging financial reporting genre. *Discourse & Communication* 2010: 4, 343–359
- Cruse, Alan 2004. *Meaning in Language – An Introduction to Semantics and Pragmatics*. Oxford University Press, New York.

- David, Carol 2001. Mythmaking in Annual Reports. *Journal of Business and Technical Communication* 15(2): 195–222
- Ditlevsen, Marianne 2012. Telling the Story of Danisco's Annual Reports (1935 Through 2007-2008) From a Communicative Perspective. *Journal of Business and Technical Communication* 26(1): 92–115.
- Eggins, Suzanne 1994. *An introduction to systemic functional linguistics*. Printer Publishers, London.
- Fairclough, Norman 1995. *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. Longman, London.
- Fairclough, Norman 2003. *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. Routledge, London.
- Fenton, Christopher & Langley, Ann 2011. Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies* 32(7): 1–26.
- Floyd, Steven W. & Wooldbridge, Bill 2000. *Building strategy from the middle*. SAGE, London.
- Haapanen, Lauri 2011. Sitaattien tehtävät ja tekeminen kaunokirjallis-journalistisissa lehtijutuissa *Media & Viestintä* 34(2011): 3, 64–89
- Henry, Elaine. 2008. Are investors influenced by how earnings releases are written? *Journal of Business Communication* 45(4): 363–407.
- Hirsto, Heidi 2007. Kuluttajasubjekti pörssikoneistossa - Sijoitusmarkkinoiden toimijoita ja toiminnan normeja mediateksteissä. *Kulutustutkimus.Nyt* 2007: 1, 1–12.
- Hockerts, Kai & Moir, Lance 2004. Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the Investor Relations function. *Journal of Business Ethics* 52 : 85–98.
- Hyland, Ken 1998. Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *The Journal of Business Communication* 35(2): 224–245.
- Hämeenniemi, Mikko 2012. *Strategisen vastuullisuuden viestiminen vuosikertomuksessa - Case Metso Oyj*. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun viestinnän laitos.
- Ikäheimo, Seppo 2007. Investor relations and the production of fair values and market values. Teoksessa *Total quality in academic accounting. Essays in honour of Kari Lukka*, Sarja C 3:2007. Turun kauppakorkeakoulu.
- Jaakkola, Juha 2005. Samasta muotista. *Kauppalehti Presso* 3.12.2005
- Jameson, Daphne 2000. Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports. *Journal of Business Communication* 37(1): 7–38.

- Jarzabkowski, Paula 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. *Organization Studies* 25(4): 529–560.
- Kalliokoski, Jyrki 1991. Yhtiö, laki, kielenkäyttö ja alamaiset. Lehtihaastattelun analyysiä. Teoksessa *Leikkauspiste. Kirjoituksia kielestä ja ihmisestä*, toim, Lea Laitinen & Pirkko Nuolijärvi & Mirja Saari. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki. 87–106.
- Kamensky, Mika 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki, Talentum.
- Kataja, Katariina 2011. *Promotionaalisuus toimitusjohtajien katsauksissa finanssikriisin kontekstissa*. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun viestinnän laitos.
- Knights, David & Morgan, Glenn 1991. Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies* 12(2): 251–273
- Lakoff, George & Johnson, Mark 1980. *Metaphors we live by*. Chicago University Press, Chicago.
- Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili 2000. *Hyvä tilinpäätöskäytäntö*. WSOY, Porvoo.
- Leijon, Svante & Söderbom, Arne 2008. Bulders and cleaners. A longitudinal study of strategic narratives. *Journal of Organizational Change Management* 21(3): 280–299
- Levy, David L. & Alvesson, Mats & Willmott, Hugh 2003. Critical approaches to strategic management. Teoksessa *Studying management critically*, toim, Mats Alvesson & Hugh Willmott. SAGE, London. 92–110.
- Maat, Henk Pander 2007. How promotional language in press releases is dealt with by journalists. Genre mixing or genre conflict. *Journal of Business Communication* 44(1): 59–95
- Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Edita, Helsinki.
- Mantere, Saku & Vaara, Eero 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19(2): 341–358
- Mars, Minna, Virtanen, Marjatta & Virtanen, Olli V. 2000. *Sijoittajaviestintä strategisena työkaluna*. Edita, Helsinki.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, Henry & Quinn, James & Ghoshal, Sumantra 1995. *The Strategy Process*. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Mintzberg, Henry 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Free Press, New York.

- Moisander, Johanna & Eriksson, Päivi 2006. Corporate Narratives of Information Society: Making Up the Mobile Consumer Subject. *Consumption, Markets and Culture* 9(4): 257–275
- Moldoveanu, Mihnea 2009. Why and how do theory groups get ahead in organization studies? Groundwork for a model of discursive moves. *Strategic Organization* 7(3): 235–276
- Nickerson, Catherine & De Groot, Elizabeth 2005. Dear shareholder, Dear stockholder, Dear stakeholder: The Business Letter Genre in the Annual General Report. Teoksessa *Genre Variation in Business Letters*, toim, Paul Gillaerts & Maurizio Gotti. Peter Lang, Bern. 325–346.
- Nylund, Mats 2009. Lohkaisujen politiikka. Haastattelusta televisioutiseen. Teoksessa *Journalismi murroksessa*, toim, Esa Välvirronen. Gaudeamus, Helsinki. 248–261
- Padia, Nirupa & Yasseen, Yaesh 2011. An examination of strategy disclosure in the annual reports of South African listed companies. *South African Journal of Business Management* 42(3): 27–35
- Porter, Michael E. 1984 [1980]. *Strategia kilpailutilanteessa*. WSOY, Helsinki.
- Potter, Jonathan 1996. *Representing reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. SAGE, London.
- Pälli, Pekka 2003. *Ihmisyhmä diskurssissa ja diskurssina*. Tampere University Press, Tampere.
- Robichaud, Daniel & Giroux, Hélène & Taylor, James R. 2004. The Metaconversation: The Recursive Property of Language as a Key to Organizing *Academy of Management Review* 29(4): 617–634
- Rogers, Rodney K. & Dillard, Jesse & Yuthas, Kristi 2005. The Accounting profession: Substantive change and/or Image Management. *Journal of Business Ethics* 58: 159–176.
- Ryan, Lori & Buchholtz, Ann K. 2001. Trust, Risk and Shareholder Decision Making: An Investor Perspective on Corporate Governance. *Business Ethics Quarterly* 11(1): 177–193
- Rytkölä, Jenni 2008. *Vastuun viestejä. Yritysten yhteiskuntavastuuraportit vastuullisen liiketoiminnan määrittelijöinä*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulun kielten ja viestinnän laitos.
- Saario, Seppo 1999. *Miten sijoitan pörssiosakkeisiin?* WSOY, Helsinki.
- Saeed, John 2003. *Semantics*. Blackwell, London.
- Samra-Fredericks, Dalvir 2003. Strategizing as lived experience and strategists everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies* 40(1): 141–174

- Samra-Fredericks, Dalvir 2005. Strategic practice, discourse and the everyday international constitution of power effects. *Organization* 12(6): 803–841
- Sinclair, Joanna 2010. *A story about a message that was a story – message form and its implications to knowledge flow*. Hanken School of Economics Publications, Helsinki.
- Spee, A. Paul & Jarzabowski, Paula 2011. Strategic planning as communicative process. *Organization Studies* 32(7): 1–29.
- Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka & Vaara, Eero & Peltola, Katja 2010. *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa*. Hanken School of Economics Research Reports, Helsinki.
- Suominen, Kimmo & Mantere, Saku 2010. Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday strategy usage. Teoksessa *The globalization of strategy research. Advances in strategic management*, toim, Joel A. C. Baum & Joseph Lampel. Emerald, Bingley. 27: 210–245
- Taylor, James R. & Robichaud, Daniel 2004. Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking *Organization*, 11(3): 395–413
- Töyry, Maija & Saarenmaa, Laura & Särkkä, Nanna 2011. Monitieteisyyden haaste aikakauslehtitutkimuksessa – kohti konsepti- ja tutkimustietoisuutta *Media & Viestintä* 34(2011): 3, 23–39
- Westley, Frances R. 1990. Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal* 11(5): 337–351
- Whittington, Richard 2006. Completing the practice turn in strategy research *Organization Studies*, 27(5): 613–634
- Vaara, Eero 2010. Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. Teoksessa *The globalization of strategy research. Advances in strategic management*, toim, Joel A. C. Baum & Joseph Lampel. Emerald, Bingley. 27: 29–50
- Vaara, Eero & Kleymann, Birgit & Seristö, Hannu 2004. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies* 41(1): 1–45
- Van Dijk, Teun A. 1993. Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society* 4(2): 249–283
- Van Dijk, Teun A. 1997. The Study of Discourse. Teoksessa *Discourse as Structure and Process. Discourse Studies 1. A Multidisciplinary Introduction*, toim, Teun A. van Dijk. Sage, London. 1–34

Verschueren, Jef 1998. *Understanding pragmatics*. Arnold, London.

Virtanen, Marjatta 2010. *Sijoittajasuhteet johdon vastuuna*. WSOYpro, Helsinki

Väliverronen, Esa 2009. Journalismi kriisissä? Teoksessa *Journalismi murroksessa*, toim, Esa Väliverronen. Gaudeamus, Helsinki. 13–31

Yuthas, Kristi, Rogers, Rodney & Dillard Jesse. 2002. Communicative action and corporate annual reports. *Journal of Business Ethics*. 41: 141–157.

Aineistolähteet

Stora Enso – ”Istutamme tulevaisuutta...” Vuosikertomus 2009

http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/A_Stora_Enso_2009_report_FIN.pdf Luettu 17.11.2010

Finnair – Logbook Vuosikatsaus 2009

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Logbook_09_suomi_15MB.pdf Luettu 17.11.2010

Outotec – Vuosikertomus 2009

<http://www.outotec.com/39735.epibrw> Luettu 17.11.2010

Talentum – Vuosikertomus 2009

http://www.talentum.com/multimedia/archive/00075/Talentum_Vuosikertom_75028a.pdf Luettu 17.11.2010

Ahlstrom – Vuosikertomus 2009

<http://www.ahlstrom.com/fi/sijoittajat/katsauksetJaPresentaatiot/2009/Documents/Vuosikertomus%202009.pdf> Luettu 17.11.2010

Kemira – Vuosikertomus 2009

http://www.kemira.com/SiteCollectionDocuments/Media/Reports/Kemira_vuosikertomus_2009.pdf Luettu 17.11.2010

Fortum – Osaamisella tuloksiin. Vuosikertomus 2009

http://www.fortum.com/Lists/ArchiveLibraryList/Vuosikertomus%202009/Fortum_AR09_fi.pdf Luettu 17.11.2010